

Zarządzanie ryzykiem jako narzędzie podnoszenia wartości firmy

Agnieszka Panasiewicz*

Streszczenie: W ostatnich latach obserwuje się wzrost zmienności otoczenia, w którym działają przedsiębiorstwa. Głównym źródłem tej zmienności są różnego rodzaju ryzyka. Gwałtowne zmiany mogą powodować występowanie niekorzystnych zjawisk w przedsiębiorstwach. Mogą prowadzić do zachwiania płynności organizacji, a w konsekwencji do straty jej wartości. Dlatego każda organizacja powinna przeciwdziałać takim zagrożeniom, a skutecznym narzędziem, które pozwala na minimalizację ryzyka, jest zarządzanie ryzykiem, które poprzez wpływ na minimalizację ryzyka może być narzędziem budowy wartości przedsiębiorstwa. Celem artykułu jest przedstawienie istoty zarządzania ryzykiem i próba określenia wpływu tego procesu na wartość firmy.

Słowa kluczowe: ryzyko, zarządzanie ryzykiem, wartość firmy

Wprowadzenie

W ostatnich latach obserwuje się wzrost zmienności otoczenia, w którym działają przedsiębiorstwa. Gwałtowne zmiany mogą powodować występowanie niekorzystnych zjawisk w przedsiębiorstwach. Głównym źródłem tych zmian są różnego rodzaju ryzyka. Autorka stoi na stanowisku, że obecnie istnieje wiele czynników stwarzających potencjalnie bardzo duże ryzyko poważnej destabilizacji działalności każdego przedsiębiorstwa, co może prowadzić do spadku jego wartości. Dlatego zachodzi konieczność takiego zarządzania organizacją, które będzie zmniejszało niekorzystny wpływ tych ryzyk i wywoływanych przez nie zmian na realizację celów organizacji. Z tego powodu w każdej organizacji należy wprowadzić systemowe podejście do zarządzania, którego centralnym punktem będzie zarządzanie ryzykiem. W dynamicznie zmieniających się warunkach, w jakich działają organizacje, identyfikacja ryzyka, zarządzanie nim może mieć kluczowe znaczenie dla bezpieczeństwa ich funkcjonowania. Odpowiednio zaprojektowane, wdrożone i przeprowadzone zarządzanie ryzykiem pozwala na wzrost zdolności organizacji do realizacji postawionych celów. Zmniejsza ono zmienność wyników finansowych, co ma bardzo duże znaczenie dla każdej organizacji. To wszystko zwiększa zaufanie inwestorów, klientów i otoczenia do firmy. Ostatecznie pozwala na obniżenie kosztów kapitału, osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, a co za tym idzie – budowy wartości przedsiębiorstwa. Współczesne zarządzanie ryzykiem powinno być zintegrowane tak, aby połączyć zarządzanie ryzykiem z zarządzaniem przedsiębiorstwem, zarządzaniem ryzykiem poszczególnych linii biznesowych oraz zarządzaniem różnymi rodzajami ryzyka (Jajuga 2007: 380).

* dr Agnieszka Panasiewicz – Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wydział Ekonomii, Zarządzania i Turystyki w Jeleniej Górze, ul. Nowowiejska 3, 58-500 Jelenia Góra, e-mail: agapanas@o2.pl

Przeprowadzane w ostatnich kilku latach badania pokazują, że stan zarządzania ryzykiem w polskich przedsiębiorstwach jest niezadawalający. Dlatego stale istnieje potrzeba szerokiej dyskusji na temat stanu zarządzania ryzykiem w Polsce, wpływu tego procesu na osiąganie przewagi konkurencyjnej, budowy wartości firmy. Głównym celem artykułu jest przedstawienie istoty zarządzania ryzykiem, jego procedury i wpływu na wartość firmy.

1. Istota ryzyka i zarządzania ryzykiem

Ryzyko jest obecnie jednym z najczęściej stosowanych terminów w teorii i praktyce zarządzania, jak również ekonomii. Wynika to przede wszystkim z faktu, że jest ono nieodłącznym atrybutem każdej działalności człowieka i podejmowania decyzji dotyczących przyszłości. Ryzyko jest pojęciem, które do tej pory nie ma jednej powszechnie akceptowanej definicji, ponieważ ryzyko jest przedmiotem zainteresowania wielu nauk, które odmiennie definiują to pojęcie. Zgodnie z Normą ISO 31000 ryzyko można zdefiniować jako wpływ niepewności na cele (pozytywny lub negatywny), natomiast standard australijski AS/NZS 4360:2004 Risk Management definiuje je jako możliwość zdarzenia wywierającego wpływ na realizację celów (Strabyła 2010: 150).

W odniesieniu do podmiotu ryzyko wiąże się z podejmowaniem decyzji. Aby podjąć właściwą decyzję, należy rozpoznać ryzyko, dokonać jego pomiaru i podjąć takie działania, które pozwolą na jego zmniejszenie do wielkości akceptowanej. Takie działania wchodzą w zakres zarządzania ryzykiem (Jajuga 2007: 15).

Zarządzanie ryzykiem zapoczątkowano w Stanach Zjednoczonych, skąd rozprzestrzeniło się na inne kraje. Jest to proces, który w ostatnich latach rozwija się bardzo dynamicznie. Umiejętne jego przeprowadzanie pozwala podejmować działania wyprzedzające, które umożliwiają m.in. optymalne wykorzystywanie dostępnych zasobów oraz pojawiających się w nim szans rozwoju (Gasiński, Pijanowski, s. 29).

Podjęcie do zarządzania ryzykiem stale się zmienia, ponieważ wraz ze zmianami zachodzącymi w organizacjach oraz ich otoczeniu należy modyfikować istniejące standardy i stosowane procedury. W literaturze przedmiotu można spotkać wiele różnych definicji ryzyka. Cechą wspólną każdej z tych definicji jest położony nacisk na fakt, że zarządzanie ryzykiem jest procesem, który ma na celu rozpoznać ryzyka, a następnie określić, jakie metody można zastosować, aby zmniejszyć prawdopodobieństwo i skutki spowodowane wystąpieniem zidentyfikowanych ryzyk. Aby zdefiniować proces zarządzania ryzykiem, zdaniem autorki, można również posłużyć się ogólną definicją zarządzania. Zgodnie z popularną encyklopedią zarządzania to „ogół działań zmierzających do efektywnego wykorzystania zespołów ludzkich i środków materialnych, podejmowanych w celu osiągnięcia wcześniej sformułowanych założeń, w którym to procesie wyróżnia się pięć podstawowych funkcji: planowanie, organizowanie, przekazywanie poleceń, koordynacje i kontrole” (*Encyklopedia PEP* 1998: 75). Można zatem stwierdzić, że zarządzanie to działanie związane z przepływem informacji i podejmowaniem decyzji w procesach:

- diagnozowania,
- planowania,
- realizacji,
- i kontroli.

Przy określaniu systemu zarządzania należy zdefiniować:

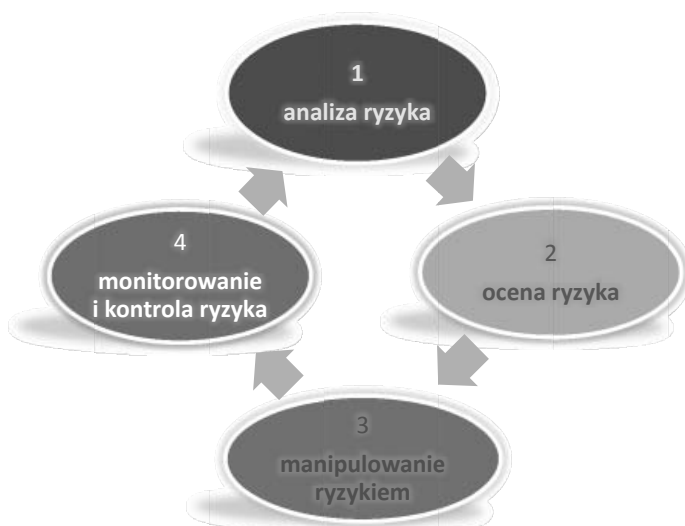
- przedmiot – czym zarządzamy?

- podmioty – kto zarządza?
- instrumenty i metody – jak zarządzać?

Jednym z przedmiotów, którym należy zarządzać w każdej organizacji, jest ryzyko. Na podstawie powyższych informacji należy zdefiniować zarządzanie ryzykiem jako zarządzanie, którego przedmiotem jest ryzyko, czyli działanie związane z przepływem informacji i podejmowaniem decyzji w procesach:

- diagnozowania (analizy ryzyka);
- planowania (oceny ryzyka);
- realizacji (manipulowanie ryzykiem);
- kontroli ryzyka (monitorowanie i kontrola ryzyka) (Panasiewicz 2012).

Strukturę zarządzania ryzykiem przedstawiono na rysunku 1.



Rysunek 1. Struktura zarządzania ryzykiem

Źródło: opracowanie własne.

Pierwszy etap to identyfikacja ryzyka. Głównym celem jest określenie w miarę możliwości wszystkich czynników ryzyka (przyczyn jego występowania) oraz ryzyk, na które narażony jest dany podmiot. Proces ten można zdefiniować jako systematyczne rozpoznawanie ryzyka i niepewności, z którymi może spotkać się organizacja. Powinien być przeprowadzany w sposób systemowy i obejmować przegląd wszystkich aspektów funkcjonowania organizacji i jej otoczenia (Rudnicki, dostęp 15.09.2013). Przeprowadzenie tego etapu wymaga dobrej znajomości organizacji, rynku, na którym organizacja prowadzi działalność oraz jej otoczenia. Z tego względu najlepiej jest, aby przeprowadzała ją osoba zatrudniona w organizacji, która dobrze zna analizowany podmiot.

Drugi etap to ocena ryzyka. Na tym etapie należy określić prawdopodobieństwo realizacji zidentyfikowanych w pierwszym etapie ryzyk oraz wielkość skutków, jakie mogą spowodować w organizacji. Szczególnie trudne jest określenie prawdopodobieństwa realizacji

ryzyka. Może być określone na podstawie danych o charakterze mierzalnym oraz o charakterze niemierzalnym (ich wykorzystanie jest wynikiem braku dokładnych danych) (Wieteska 2011: 27). Łączna analiza obu aspektów daje pełny obraz istniejących zagrożeń i pozwala na opracowanie modelu ryzyka. Etap ten kończy się opracowaniem matrycy ryzyka. Na rysunku 2 przedstawiono przykładową (najprostszą) matrycę ryzyka.

		SKUTEK DLA ORGANIZACJI	
		mała szkoda	duża szkoda
PRAWDOPODOBIEŃSTWO ZAJŚCIA ZDARZENIA	małe prawdopodobieństwo	Zdarzenia mało prawdopodobne, niosące niewielkie szkody – nie muszą być chronione, mogą być wyłączone z dalszej procedury ZR	Zdarzenia mało prawdopodobne, niosące duże szkody – muszą być chronione poprzez zastosowanie metod obniżających rozmiary skutków
	duże prawdopodobieństwo	Zdarzenia wysoce prawdopodobne, niosące niewielkie szkody – muszą być chronione	Zdarzenia wysoce prawdopodobne, które niosą duże szkody – muszą być chronione najgorsze pole dla organizacji

Rysunek 2. Matryca ryzyka

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie matrycy ryzyka w kolejnym etapie procesu zarządzania ryzykiem podejmuje się decyzje co do niezbędnych środków, które należy zastosować w celu sterowania ryzykiem.

Trzeci etap to manipulowanie ryzykiem. Obejmuje metody i narzędzia, które wiążą się z podejściem jednostki do ryzyka (Wieteska 2011: 27). Na tym etapie podejmuje się decyzję o wyborze metody manipulacji ryzykiem, a następnie wdraża się ją w życie. Metody, które są wykorzystywane przez przedsiębiorstwo, muszą być efektywne kosztowo (ich koszt nie może przewyższać skutków, jakie niesie realizacja ryzyka) oraz powinny zawierać mechanizmy samokontrolujące. Wśród wykorzystywanych metod manipulowania ryzykiem można wymienić: unikanie ryzyka, zatrzymanie ryzyka (aktywne bądź pasywne), dyspersje ryzyka, dywersyfikacje ryzyka, transfer ryzyka, działania polegające na zmniejszaniu skutków ryzyka.

Ostatni etap to monitorowanie i kontrola ryzyka (śledzenie stanu ryzyk podlegających zarządzaniu). Głównym celem tego etapu jest sprawdzenie skuteczności zastosowanych metod manipulacji ryzykiem w zmieniającym się otoczeniu, tzn. sprawdzenie, czy zastosowane metody przynoszą spodziewane rezultaty. Na tym etapie należy również kontrolować, czy nie pojawiają się w związku ze zmianami w otoczeniu nowe, wcześniej niezidentyfikowane ryzyka.

Wdrażanie i przeprowadzanie zarządzania ryzykiem nie jest proste. Aby było skuteczne, wymaga dobrego przygotowania. Ponadto podejście do zarządzania ryzykiem stale się zmienia. Jest to głównie rezultatem zmian zachodzących w organizacjach i ich otoczeniu. Na

przestrzeni ostatnich kilkunastu lat opracowano wiele standardów zarządzania ryzykiem, wśród których należy wymienić przede wszystkim:

- AS/NZS 4360:2004 Risk Management (Australia, Nowa Zelandia 2004);
- BS-6079-3:2000 Project management. Guide to the management of business related project risk (Wielka Brytania 2000);
- COSO II – ERM Enterprise Risk Management – Integrated Framework (USA 2004);
- IEC/ISO 31010 Risk management – Risk assessment techniques (2009);
- BASEL II;
- 31000 Risk Management – Guidelines for principles and implementation of risk management (2009) i polska norma ISO 31000:2012.

Powyższe standardy to dokumenty, które zawierają wytyczne i metody postępowania w procesie zarządzania ryzykiem. Są bardzo pomocne przy wdrażaniu procedury zarządzania ryzykiem na poziomie całego przedsiębiorstwa (Panasiewicz 2012).

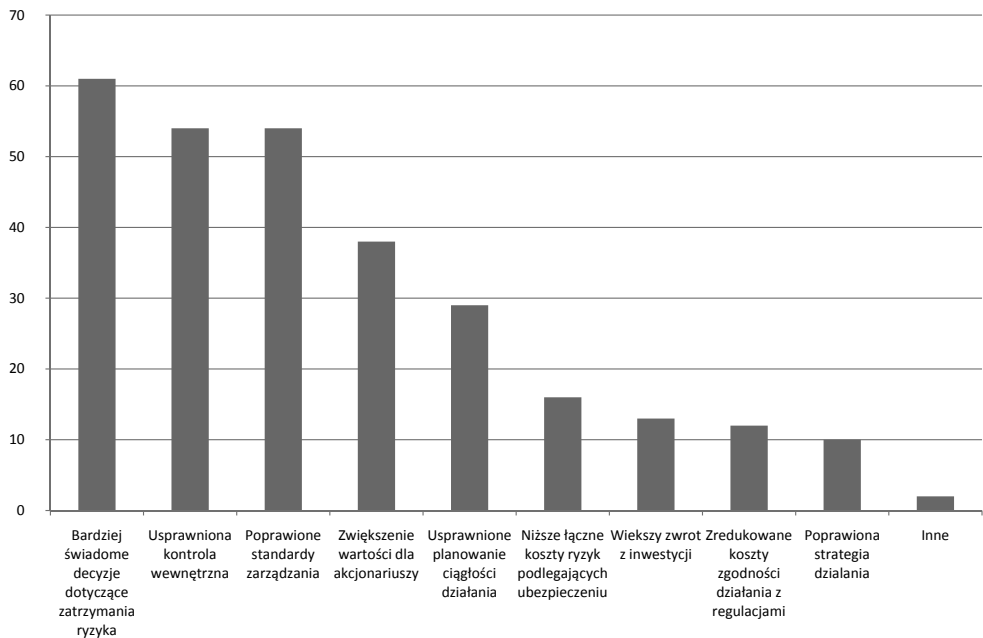
2. Zarządzanie ryzykiem a wartość firmy

Organizacje funkcjonują, aby realizować cele, jakie są przed nimi stawiane. Jednym z głównych celów każdego przedsiębiorstwa jest wzrost wartości firmy. Autorka uważa, że odpowiednio wdrożony i przeprowadzany proces zarządzania ryzykiem pozwala na realizację powyższego celu. Wśród czynników kształtujących wartość przedsiębiorstwa można wyróżnić:

- strategiczne,
- finansowe,
- operacyjne (Black i in. 2000: 101).

Jednym z czynników zaliczanych do strategicznych jest ryzyko, czyli ryzyko jest jednym z elementów determinujących wartość przedsiębiorstwa. Skuteczne nim manipulowanie może wpływać na wartość przedsiębiorstwa. Zarządzanie ryzykiem wspiera tworzenie wartości poprzez efektywne podejście do potencjalnych przyszłych zdarzeń, które stwarzają niepewność realizacji przyjętych celów. Pomaga ono reagować na ryzyko, aby ograniczyć możliwość jego realizacji lub ograniczyć jego negatywne skutki (Raport 2013–2014). Odpowiednio wprowadzone i przeprowadzane przynosi przedsiębiorstwom wiele korzyści. Na rysunku 3 przedstawiono główne korzyści wynikające z wdrożenia zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie wskazane w badaniu przeprowadzonym w 2013 r. przez firmę AON Polska. Największy procent uczestników badania (61%) wskazał, że zarządzanie ryzykiem pozwala na bardziej świadome decyzje dotyczące zatrzymania ryzyka, natomiast 54% ankietowanych wskazało, że proces ten pozwala na usprawnienie kontroli wewnętrznej oraz poprawienie standardów zarządzania. Na czwartej pozycji jako korzyść wynikającą z wdrożenia zarządzania ryzykiem ankietowani wskazali zwiększenie wartości firmy, czyli wpływ tego procesu na wartość firmy został wskazany jako jedna z głównych korzyści wynikających z jego wdrożenia w przedsiębiorstwie.

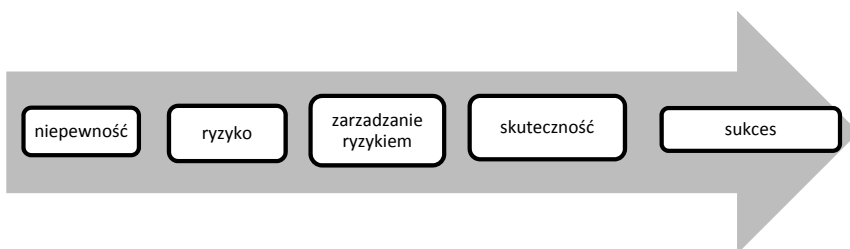
Zdaniem autorki, wskazanie wzrostu wartości organizacji jako korzyści wynikającej z wprowadzenia zarządzania ryzykiem wynika z tego, że proces ten pozwala na stabilny rozwój przedsiębiorstwa. Jego stosowanie pozwala w odpowiednim czasie na zidentyfikowanie istniejących zagrożeń, ryzyk i wdrożenie metod mających je zminimalizować do wielkości akceptowanej. Proces pozwala na podejmowanie bardziej świadomych decyzji, a to przyczynia się do poprawy wyników finansowych, tym samym chroni przedsiębiorstwa przed destabilizacją, bankructwem. Zapewnia więc im większą stabilność i wzrost wartości.



Rysunek 3. Korzyści z wdrożenia zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie (%)

Źródło: opracowanie na podstawie Raport AON Polska (dostęp 15.09.2013).

Kolejną zaletą wynikającą z wdrożenia zarządzania ryzykiem jest poprawa skuteczności organizacji. Jednostki, które wdrożyły ten proces, zwiększają prawdopodobieństwo podejmowania właściwych decyzji, a tym samym zwiększają prawdopodobieństwo osiągnięcia celów, jednym z nich jest, jak już wspomniano, wzrost wartości organizacji (Ludwiszewska 2011). Zależności te przedstawiono na rysunku 4.



Rysunek 4. Zarządzanie ryzykiem – poprawa skuteczności organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie Ludwiszewska (2011, dostęp 15.09.2013).

Spośród innych przesłanek, które uzasadniają stosowanie zarządzania ryzykiem, należy wymienić:

- zmniejszenie zmienności zysków,
- poprawienie wizerunku organizacji

Obie przesłanki w pośredni sposób wpływają również na wartości firmy.

Podsumowanie

W obecnych czasach głównie ze względu na nasilające się niekorzystne zjawiska organizacji staje się konieczne nie tylko unikanie i redukcowanie ryzyka, lecz także sprawne nim zarządzanie. Zarządzanie ryzykiem powinno być wdrożone w każdej jednostce niezależnie od tego, w jakim sektorze prowadzi działalność. Dobrze przeprowadzane zarządzanie ryzykiem pozwala przede wszystkim na lepsze rozpoznanie szans i zagrożeń, skuteczne ograniczenie ryzyka do wielkości akceptowalnych, zwiększenie prawdopodobieństwa osiągnięcia zamierzonych celów. Zarządzanie ryzykiem należy traktować jako narzędzie równoważenia rozwoju zarówno na szczeblu przedsiębiorstwa, jak i na poziomie całego regionu lub kraju. Właściwe jego wdrożenie i stosowanie pozwala świadomie zarządzać zagrożeniami, a dzięki temu w odpowiedni sposób wykorzystywać pojawiające się szanse rozwoju.

Niestety, zagadnienie wdrażania i przeprowadzania zarządzania ryzykiem jest trudne i wymaga budowania świadomości i dobrego przygotowania. W odpowiedni sposób wdrożone i przeprowadzone może przynosić wiele korzyści organizacjom, które dobrze przeprowadziły ten proces. Za podstawowe korzyści wynikające z jego przeprowadzania można uznać:

- opracowanie skutecznych zabezpieczeń, które chronią przed skutkami negatywnych zdarzeń;
- zmniejszenie niepewności w działaniach, co umożliwi lepsze wykorzystanie zasobów;
- zwiększenie ochrony przed stratami, a tym samym zmniejszenie ryzyka destabilizacji i bankructwa firmy;
- określenie krytycznych ryzyk i przygotowanie działań, które mogłyby zapobiec lub zmniejszyć straty w sytuacji kryzysowej;
- określenie priorytetów działań zapobiegawczych i doskonalenia rozwiązań na podstawie szczegółowych wyników zarządzania ryzykiem (Panasiewicz 2012).

Wymienione powyżej korzyści wynikające z wdrożenia zarządzania ryzykiem pozwalają organizacjom na zwiększenie skuteczności działania, podejmowanie odpowiednich decyzji, poprawę wizerunku firmy, co w dłuższym okresie pośrednio przyczynia się do wzrostu jej wartości. Sprawnie funkcjonujący system zarządzania ryzykiem pozwala organizacji skoncentrować się na budowaniu strategii rozwoju, wartości i konkurencyjności firmy (www.apbusiness.pl/zarzadzanie-ryzykiem/, dostęp 15.09.2013).

Poprawa zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwach jest istotna dla długoterminowej stabilności. Jest to szczególnie ważne w obecnych czasach, gdy przedsiębiorstwa muszą działać w tak dynamicznie zmieniającym się otoczeniu. Dlatego istotne staje się odpowiednie zarządzanie ryzykiem.

Literatura

- Black A., Wright P., Bachman J.E. (2000), *W poszukiwaniu wartości dla akcjonariuszy*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Kraków 2000
- Encyklopedia PEP* (1998), Wydawnictwo FORGA, Kraków, t. 20.
- Gasiński T., Pijanowski S., *Zarządzanie ryzykiem w procesie zrównoważonego rozwoju biznesu*. Podręcznik dla dużych i średnich przedsiębiorstw. Publikacja przygotowana na zlecenie Ministerstwa Gospodarki. Materiał powielony.
- Jajuga K. (2007), *Zarządzanie ryzykiem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kasiewicz S. (red.) (2011), *Zarządzanie zintegrowanym ryzykiem przedsiębiorstwa w Polsce*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa.
- Ludwiszewska E. (2011), *Dlaczego warto zarządzać ryzykiem*, ww.finrisk.pl/index4.czy_warto.php.
- Panasiewicz A. (2012), *Metodyka zarządzania ryzykiem zgodna z ISO 31 000*, w: *Orientacja na wyniki we współczesnej gospodarce*, red. T. Borys, P. Rogala, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012.
- Raport AON Polska 2013–2014, www.pid.org.pl/uploads/AON%20Raport%202013-2014.pdf
- Rudnicki R., *Techniki identyfikacji i analizy zagrożeń*, www.risklogic.pl/files/RM_03.pdf
- Strabyła A. (red) (2010), *Koncepcje zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, Mfiles.pl, Kraków.
- Wieteska G. (2011), *Zarządzanie ryzykiem w łańcuchu dostaw na rynku B2B*, Difin, Warszawa.
- Wróblewski R. (2011), *Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, seria Administracja i Zarządzanie nr 90, red. J. Toruński, Siedlce.
- www.apbusiness.pl/zarzadzanie-ryzykiem/
- www.safetyrisk.com.au
- www.sgh.waw.pl/katedry/krm/sd/md/Rating_ryzyko.pdf

RISK MANAGEMENT AS A TOOL TO INCREASE THE COMPANY'S VALUE

Abstract: In recent years there has been an increase in volatility environment. The main sources are the various risks. These risks may cause adverse effects in enterprises. They can lead to, inter alia, to the loss of value of the company. Therefore, every organization needs to counter such threats. Allows the management of risk. This article presents the essence of risk management. The objective is to attempt to determine the impact of this process on the value of the company.

Keywords: risk, risk management, value of the company

Translated by Agnieszka Panasiewicz