

Iwona GORZEŃ-MITKA¹

DOJRZAŁOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW W ZAKRESIE ZARZĄDZANIA RYZYKIEM

Dynamiczne zmiany w otoczeniu gospodarczym wymagają od przedsiębiorstw uwzględniania w procesie decyzyjnym coraz większej mnogości zmiennych. Ryzyko, które staje się nieodłącznym elementem procesu decyzyjnego, musi być więc zarządzane. W opracowaniu przedstawiono wyniki badań w zakresie dojrzałości organizacji w obszarze zarządzania ryzykiem przeprowadzone na wybranej grupie podmiotów województwa śląskiego.

Słowa kluczowe: zarządzanie ryzykiem, dojrzałość ERM

1. WPROWADZENIE

Ryzyko jest integralnym elementem podejmowania decyzji o charakterze gospodarczym. Kompleksowe podejście do tego zagadnienia, a także jego analiza w odniesieniu do innych obszarów decyzji w przedsiębiorstwie, powodują, iż coraz częściej ryzyko i jego otoczenie traktowane są jako integralna część procesu zarządzania.

Obserwowane dynamiczne zmiany w zakresie podejścia do zarządzania ryzykiem² powodują, iż stało się ono przedmiotem zainteresowania nie tylko praktyków, ale i teoretyków zarządzania. W Europie nabiera ono, przynajmniej w teorii, cech holistycznego czy też zintegrowanego zarządzania ryzykiem firmy (ang. *enterprise-wide risk management*)³. Natomiast w Polsce jest dziedziną we wstępnej fazie rozwoju. Integracja Polski z rynkami europejskimi wymusza jednak na polskich podmiotach wprowadzanie tego procesu i scalanie go z zarządzaniem wartością przedsiębiorstwa, jako ściśle połączonych ze sobą obszarów⁴.

Zarządzanie ryzykiem korporacyjnym staje się również wymogiem prawnym. Nowa umowa kapitałowa (Bazylea II)⁵ wprowadziła wymóg kontroli tego obszaru w instytu-

¹ Dr inż. Iwona Gorzeń-Mitka, Katedra Mikroekonomii, Inwestycji i Nieruchomości, Wydział Zarządzania, Politechnika Częstochowska.

² James Lam, *Enterprise Risk Management: From Incentives to Controls*, Wiley, Hoboken, NJ 2003, wskazuje dziesięć przewidywanych zmian w zarządzaniu ryzykiem w nadchodzącej dekadzie.

³ *Enterprise-wide risk management* jest również określane jako zarządzanie ryzykiem korporacyjnym. Zob. m.in. The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) II, *Enterprise Risk Management – Integrated Framework*, New York 2004 (publikacja opracowana we współpracy z PricewaterhouseCoopers).

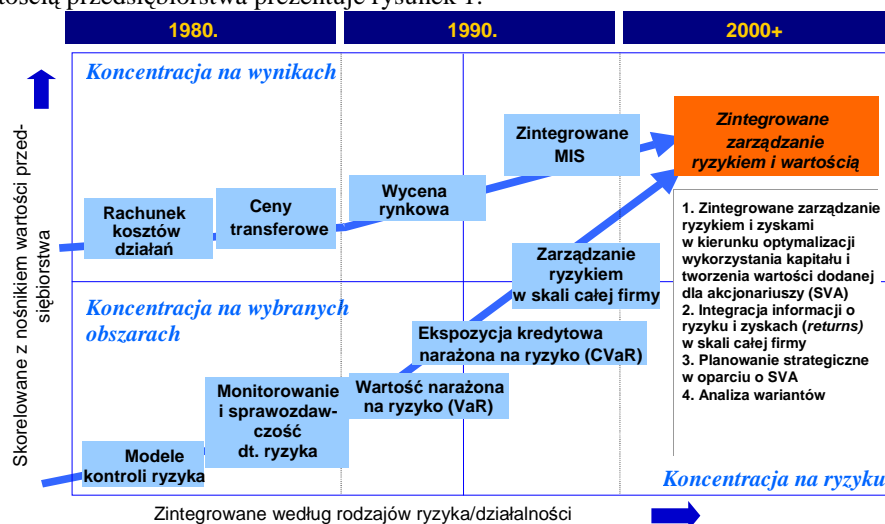
⁴ Szerzej: Zarządzanie ryzykiem za pomocą SAP® *Strategic Enterprise Management*, http://www.sap.com/poland/solutions/businesssuite/erp/financials/brochures/Risk_Mngnt_SEM_CPM.pdf.

⁵ Szerzej: Basel Committee on Banking Supervision, *International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards*, Bank for International Settlements, Basel 2004, <http://www.bis.org/publ/bcbs107.pdf>. Nowa umowa kapitałowa Komitetu Bazylejskiego (Bazylea II) jest międzynarodowym porozumieniem ustanawiającym przepisy dotyczące zarządzania ryzykiem. Przepisy te stworzono po to, by zmniejszyć groźbę międzynarodowego kryzysu bankowego przez zapewnienie, że poszczególne banki posiadają wystarczający poziom kapitału do wykonywania swojej działalności związanej z ryzykiem. Umowa została sformułowana

cjach finansowych oraz zalecenie jego kontroli dla podmiotów pozafinansowych. Rating ryzyka jest obecnie warunkiem finansowania dla klientów banków oraz wytyczną w zakresie *corporate governance*.

Według *Enterprise Risk Management – Integrated Framework* zarządzanie ryzykiem korporacyjnym dotyczy ryzyka i szans związanych z tworzeniem lub utrzymaniem wartości przedsiębiorstwa i jest realizowanym przez zarząd, kierownictwo lub inny jego personel, uwzględnionym w strategii przedsiębiorstwa procesem, którego celem jest identyfikacja potencjalnych zdarzeń mogących wywrzeć wpływ na przedsiębiorstwo, utrzymanie ryzyka w ustalonych granicach oraz rozsądne zapewnienie realizacji celów przedsiębiorstwa⁶.

Ewolucję pojmowania procesu zarządzania ryzykiem w powiązaniu z zarządzaniem wartością przedsiębiorstwa prezentuje rysunek 1.



Rys. 1. Ewolucja zarządzania ryzykiem i wynikami

Źródło: opracowanie na podstawie: Ł. Bystrzyński, *Co należy zrobić: zarządzaniem ryzykiem z polskiej perspektywy Basel II i CAD3*, PricewaterhouseCoopers 2004, www.pwcglobal.com/pl/pol/about/events/bystrzynski_pol.ppt.

Przedstawia on proces zmian, jakie następowały w podejściu do zarządzania na przestrzeni ostatnich 25 lat. Początkowo poszczególne obszary działalności przedsiębiorstwa traktowane były jako odrębne, nieskorelowane. Ostatnie lata pozwoliły na wykrystalizowanie koncepcji zintegrowanego podejścia do zarządzania ryzykiem i wartością przedsiębiorstwa jako obszarów współzależnych i wzajemnie się przenikających.

pierwszy raz w 2001 r., kiedy uchwalono, że zacznie obowiązywać od stycznia 2006 r. Już czterokrotnie były przygotowywane nowe wersje tych wytycznych oraz kilkakrotnie przesuwano termin ich wprowadzenia. Ostatecznie uzgodniony harmonogram przewiduje, że wytyczne i zalecenia dotyczące ryzyka operacyjnego i kredytowego zaczną obowiązywać w 2007 r.

⁶ COSO, *Enterprise Risk Management – Integrated Framework*, New York 2004, s. 16.

Reakcja na ryzyko jest integralnym elementem tego procesu. Może ona polegać na unikaniu, ograniczaniu, podziale i akceptacji ryzyka. Przykładowe formy reakcji przedsiębiorstwa na ryzyko przedstawiono w tablicy 1.

Tablica 1. Przykładowe reakcje na ryzyko w podziale na rodzaj reakcji

Unikanie	Rozłożenie ryzyka
Rezygnacja z utworzenia jednostki organizacyjnej za granicą, segmentu geograficznego Decyzja o rezygnacji z nowych inicjatyw/działañ, które wiązałyby się z wystąpieniem ryzyka	Ubezpieczenie się od nieprzewidzanego ryzyka na wybranym rynku Podejmowanie grupowych przedsięwzięć eksportowych Wykorzystanie instrumentów rynku kapitałowego (np. transakcje hedgingowe)
Ograniczanie	Akceptacja
Dywersyfikacja oferty produktowej Wprowadzenie limitów operacyjnych Przebudowa portfela aktywów w celu zmniejszenia narażenia na wybrane rodzaje strat Realokacja kapitału wśród jednostek operacyjnych	Akceptacja ryzyka mieszczącego się w granicach tolerancji „Samoubezpieczenie się” przed ryzykiem

Źródło: opracowanie własne na podstawie COSO, Enterprise Risk Management – Integrated Framework. Application Technique, New York 2004, s. 55.

Skuteczne wdrożenie zarządzania ryzykiem jest zadaniem złożonym, wymagającym nie tylko stworzenia nowego systemu zarządczego wewnątrz organizacji, ale i często zmiany sposobu myślenia o jej działalności. Z uwagi na powyższe podjęto próbę zdiagnozowania stanu zarządzania ryzykiem w polskich przedsiębiorstwach. W dalszej części opracowania zaprezentowane zostaną wyniki badań autorki w zakresie zarządzania ryzykiem podmiotów w województwa śląskiego.

2. ZARZĄDZANIE RYZYKIEM W PRAKTYCE

Badania w zakresie zarządzania ryzykiem przedsiębiorstw zostały przeprowadzone w marcu i kwietniu 2010 r. na terenie województwa śląskiego⁷. Badania przeprowadzono metodą mieszaną, ankietowo-monograficzną. Podstawową techniką badawczą była procedura ankietyzacji. Uzyskane informacje pochodzą od członków zarządu analizowanych przedsiębiorstw, członków rad nadzorczych, kadry menedżerskiej wyższych szczebli i specjalistów bezpośrednio odpowiedzialnych za ryzyko w swoich podmiotach.

Do badania wyselekcjonowano 483 podmioty, z których zgodę na udział w badaniu wyraziło 54. Analizą objęto 49 ankiet; pozostałe podmioty przekazały kwestionariusze błędnie wypełnione⁸. Z uwagi na to, iż poziom zwrotu był bardzo niski, autorka ma świadomość, że zaprezentowane wyniki mogą być analizowane jedynie jako poglądowe, wskazujące dalsze kierunki badań.

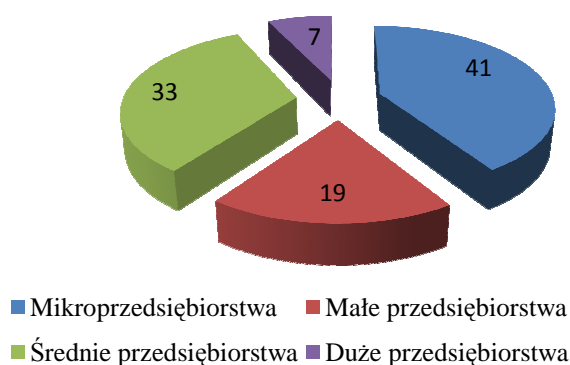
Największą grupę respondentów stanowiły mikroprzedsiębiorstwa – 41% próby badawczej, przy czym małe i średnie przedsiębiorstwa tworzyły ponad 50% ogólnej sumy

⁷ Materiał statystyczny do badań został zgromadzony na drodze badań częściowych realizowanych metodą doboru celowo-losowego zbiorowości statystycznej przedsiębiorstw województwa śląskiego.

⁸ Ze względu na nielosowy dobór próby oraz jej liczebność, wyniki i wnioski odnoszą się jedynie do przedsiębiorstw objętych badaniem.

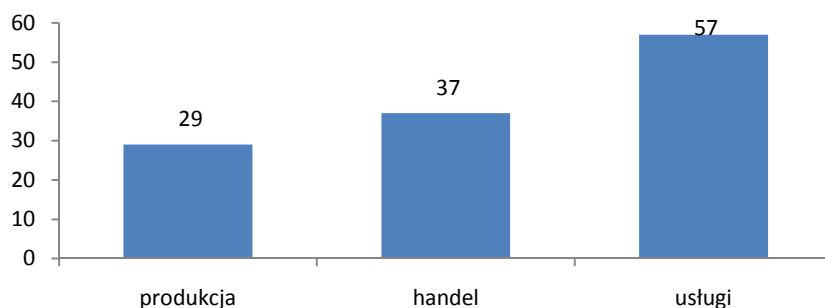
badanych podmiotów. Najmniej liczną grupą byli przedstawiciele dużych podmiotów (patrz wykres 1).

Respondenci prowadzili swoją działalność w różnych dziedzinach. Zaangażowanie produkcyjne często implikowało działalność w obszarze handlu. Prezentuje to wykres 2. Zwraca uwagę fakt, że przedsiębiorstwa biorące udział w badaniu to głównie podmioty produkcyjne oferujące swoje produkty finalne. Jest to niewątpliwie związane ze specyfiką województwa śląskiego jako obszaru przemysłowego.



Wykres 1. Wielkość przedsiębiorstw objętych badaniem (w %)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie zgromadzonego materiału (N=49).



Wykres 2. Dziedzina prowadzonej działalności (%)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie zgromadzonego materiału (N=49). Poszczególne kategorie nie sumują się do 100%. Przedsiębiorstwo mogło wskazać kilka dziedzin działalności.

Zasadniczą część przedstawionego przedsiębiorstwom kwestionariusza stanowiło wskazanie obszarów generujących ryzyko, które jest istotne z punktu widzenia prowadzonej przez nie działalności. Respondenci udzielili odpowiedzi na szerokie spektrum ryzyk dotyczących ich działalności (24 zmienne). Zgrupowane w pięć kategorii zbiorczych, pozwoliły na zidentyfikowanie rejestru głównych ryzyk charakterystycznych dla prowadzenia działalności gospodarczej. Katalog zmiennych został opracowany w oparciu o podobne badania przeprowadzone przez międzynarodową firmę konsultingową AON i opublikowany w raporcie z 2009 r. pt. *Zarządzanie ryzykiem i ubezpieczeniami w fir-*

mach w Polsce przez AON Risk Service w celu uzyskania płaszczyzny porównywalności wyników. Kategorie te to:

- czynniki zewnętrzne (wahania cen surowców, zmiana klimatu, spowolnienie gospodarcze, globalizacja, wzrastająca konkurencja);
- zarządzanie korporacją (utrata reputacji, brak innowacyjności, wzrastające wymagania korporacyjnego);
- czynniki finansowe (dostępność kapitału, ryzyko płynności, należności handlowe, wahania kursów walut, wahania stóp procentowych);
- czynniki operacyjne (przerwa w działalności, zakłócenia w łańcuchu dostaw, awaria technologiczna);
- zasoby ludzkie (strajki, niepokoje pracownicze, utrata kluczowych pracowników).

Ussystematyzowanie kluczowych ryzyk prezentuje wykres 3. W toku analizy poszczególne wskazania pozwoliły zidentyfikować kluczowe kategorie ryzyka, istotnie kształtujące decyzje badanych podmiotów.

Respondenci spośród katalogu potencjalnych zagrożeń (24 obszary ryzyka) wskazywali dziesięć kluczowych dla prowadzonej przez nich działalności.



Wykres 3. Kluczowe czynniki ryzyka (w %)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie zgromadzonego materiału (N=49). Poszczególne kategorie nie sumują się do 100%. Przedsiębiorstwo mogło wskazać kilka dziedzin działalności.

Jako kluczowy czynnik ryzyka zidentyfikowano wzrastającą na rynku konkurencję. W połączeniu z odczuwalnym spowolnieniem gospodarczym staje się ona źródłem zagrożenia implikującym trzecie z wskazanych ryzyk, tj. problemy z regulowaniem należności handlowych. Wymaga przy tym podkreślenia, iż trzy wymienione czynniki stanowią tzw. ryzyka zewnętrzne, na które przedsiębiorstwo nie ma bezpośredniego wpływu.

Do istotnych zmiennych należy również utrata kluczowych pracowników oraz reputacji firmy. Kategorie te wskazują na obszar ryzyka związanego z zarządzaniem korporacją. Co ważne, większość z dziesięciu kluczowych ryzyk uzyskało wskazanie na poziomie

równym lub wyższym niż 50%, a na ryzyko związane z rosnącą konkurencją wskazało 90% respondentów.

Odnosząc powyższe wskazania do wyników zawartych w raporcie AON, można stwierdzić, iż katalog głównych ryzyk jest bardzo podobny, przy czym uszeregowanie zmiennych jest odmienne. Wskazania raportu AON prezentuje tablica 2.

Zarówno w badaniu AON, jak i w badaniu autorki główne kategorie ryzyka należą do zmiennych niezależnych od podmiotu oraz związanych z zarządzaniem korporacyjnym. Badanie ogólnopolskie podkreśliło ponadto istotność ryzyka związanego z IT, a odnoszącego się m.in. do utraty danych kluczowych dla przedsiębiorstwa.

Tablica 2. Kluczowe ryzyka wg badania AON

Lp.	Ranking ryzyk w Polsce
1.	Spowolnienie gospodarcze
2.	Wahania kursów walut
3.	Wahania cen surowców
4.	Zmiany w otoczeniu prawnym
5.	Wzrastająca konkurencja
6.	Kontrahenci – należności handlowe
7.	Ryzyko płynności
8.	Utrata danych
9.	Zakłócenia łańcucha dostaw
10.	Utrata reputacji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie AON Risk Service, *Zarządzanie ryzykiem i ubezpieczeniami w firmach w Polsce*, Warszawa 2009, s. 18.

Mimo różnorodności zmiennych generujących zagrożenia dla organizacji województwa śląskiego, podstawową metodą wykorzystywaną do określenia limitów ochrony przed urzeczywistnieniem się ryzyka jest intuicja i doświadczenie kadry zarządzającej, w dużej mierze opierające się na obserwacji zachowań innych podmiotów działających na rynku lub w branży. Ponad trzy czwarte badanych organizacji wskazały powyższe sposoby radzenia sobie z ryzykiem. Ponadto istotnym kosztem urzeczywistnienia się ryzyka uwzględnianymi przez badane organizacje jest koszt jego transferu na instytucję ubezpieczeniową. 65% respondentów wskazało tę metodę.

Przeprowadzone badanie wykazało ponadto, że wśród badanych podmiotów wiedza w zakresie zarządzania ryzykiem jest znikoma. Tylko 12% organizacji korzystało z usług w tym obszarze u firm profesjonalnie zajmującym się tym obszarem działania.

Tak szeroki katalog ryzyk o istotnym wpływie na działalność podmiotów nie przekłada się niestety na systemowe podejście do problematyki zarządzania ryzykiem. Między innymi ponad 80% respondentów nie prowadzi systematycznego rejestru ryzyk, które się urzeczywistniły, mimo iż deklaruje posiadanie procedur identyfikacji ryzyka (49% badanych). Przeciwwagą dla powyższych stwierdzeń może być jednak informacja, że 65% firm uważa swoje działania w zakresie identyfikacji ryzyka za efektywne. Równie wysoki był udział podmiotów, które dokonują analizy zidentyfikowanych ryzyk (61%). Dodatkowo ponad 50% respondentów deklaruje systematyczne badanie i modelowanie strategii zarządzania ryzykiem stosownie do zmian wpływających na funkcjonowanie przedsiębiorstwa.

Przeprowadzone badania wskazują, iż problematyka zarządzania ryzykiem staje się coraz częściej elementem przemyśleń i działań przedsiębiorstw. Mimo iż nie są to działa-

nia w większości systemowe, czyli nie wpisują się jeszcze w dojrzały ERM, pozytywnym zjawiskiem jest wyraźny wysiłek i trud firm wkładany w rozpoznanie problemu ryzyka. Świadomość roli ryzyka w procesach decyzyjnych wydaje się pierwszym krokiem do świadomego wdrożenia ERM w podmiotach naszego regionu.

3. ZAKOŃCZENIE

Spojrzenie na ryzyko w sposób zintegrowany może stać się elementem kształtujących efektywność działań organizacji w turbulentnym otoczeniu. Zarządzanie ryzykiem, szczególnie według koncepcji ERM, nie jest w Polsce jeszcze tematem dostatecznie rozpoznanym. Dotyczy to zarówno sektora prywatnego, jak i publicznego. Rosnąca jednak świadomość roli ryzyka w podejmowaniu działań biznesowych skłania przedsiębiorstwa do poszukiwania nowych, efektywnych narzędzi ograniczających skutki ryzyka. Mimo iż wskazane w opracowaniu spostrzeżenia nie mogą być uogólnione na całą populację, wydają się wskazywać istotny obszar badań zarówno teoretycznych, jak i empirycznych. Składania to do prowadzenia dalszych pogłębionych badań jakościowych w tym zakresie.

LITERATURA

- [1] AON Risk Service, *Zarządzanie ryzykiem i ubezpieczeniami w firmach w Polsce*, Warszawa 2009
- [2] COSO, *Enterprise Risk Management – Integrated Framework. Application Technique*, New York 2004
- [3] Gorzeń-Mitka, I., *Ryzyko w eksporcie. Metody i sposoby ograniczania*, Key Text, Warszawa 2007
- [4] <http://www.bis.org>
- [5] <http://www.sap.com>
- [6] <http://www.pwcglobal.com>

ENTERPRISE RISK MANAGEMENT MATURITY

Dynamic changes in business environment require companies to take into account in decision-making increasingly large number of variables. The risk, which becomes an integral part of decision-making process, must therefore be managed. The paper presents the results of the maturity of organizations in risk management area performed on a selected enterprises Silesian province.

Key words: risk management, risk management maturity