

Zarządzanie ryzykiem – kompetencja współczesnego menedżera

DR WALDEMAR ROGOWSKI

Podstawowym wyzwaniem dla zarządzających współczesnym przedsiębiorstwem jest gwałtowność i zakres zmian, jakim obecnie podlega gospodarka w skali światowej (globalnej) i lokalnej. Otoczenie przedsiębiorstwa ma więc charakter turbulentny. Przemiany te sprawiają, że obok ich beneficjentów rośnie liczba „ofiar” (rynek nie ma wrogów, ale ma wiele ofiar). Odpowiednio szybkie identyfikowanie oraz ocena szans i zagrożeń rozwojowych przedsiębiorstw jest niezbędnym czynnikiem optymalizacji bieżących i strategicznych decyzji, podejmowanych na różnych szczeblach zarządzania przedsiębiorstwem.

Niejednokrotnie w trakcie prowadzenia działalności gospodarczej jesteśmy zmuszeni do podejmowania decyzji i działań obciążonych ryzykiem. Często wybieramy rozwiązania, które według nas z jakichś powodów są korzystniejsze od innych. Przynajmniej tak uważamy. W związku z tym każdy z nas nawet podświadomie dokonuje oceny ryzyka. Jednak we współczesnym biznesie, charakteryzującym się dużą zmiennością, aspekt ryzyka musi być uwzględniany w sposób sformalizowany, poprzez proces zarządzania ryzykiem. Działalność gospodarcza to ciągły proces podejmowania decyzji, które mają różny horyzont czasowy (nieraz wieloletni) i dotyczą różnych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa, a łączy je jedna wspólna cecha: obarczone są ryzykiem i niepewnością. W działalności każdego podmiotu gospodarczego można wyróżnić trzy podstawowe rodzaje decyzji: inwestycyjne, operacyjne oraz finansowe. **Decyzje inwestycyjne** (*investment decision*) dotyczą działalności inwestycyjnej – której efektem są aktywa rzeczowe firmy (ich struktura, rodzaj i charakter) i wiąże się z nimi ryzyko inwestycyjne (*investing risk*). **Decyzje finansowe** (*financing decision*) wiążą się z wyborem rodzaju, rozmiaru i struktury źródeł finansowania działalności przedsiębiorstwa (ich efektem jest struktura, charakter i rodzaj pasywów), a ryzyko z nimi związane to ryzyko finansowe (*financing risk*), z kolei **decyzje operacyjne** (*operation decision*) występują w sferze zarządzania operacyjnego i generują ryzyko operacyjne (*operation risk*), a obejmują m.in. takie zagadnienia, jak polityka handlowa (stosowanie odroczonej płatności), polityka tworzenia i podtrzymywania relacji z dostawcami czy kooperantami. Ryzyko można zinterpretować jako możliwość wystąpienia odchylenia od wartości oczekiwanej w wyniku wystąpienia

zdarzeń o charakterze zewnętrznym lub wewnętrznym. Inną, równie ciekawą definicją jest stwierdzenie wywodzące się z podejścia matematycznego, mówiące, że ryzyko jest iloczynem prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzenia (powodującego odchylenie) oraz skutków, jakie powoduje.

W stereotypie myślenia i zarządzania firmą nadal jednak ryzyko kojarzy się zwykle ze stratami, niebezpieczeństwem, dodatkowymi kosztami, nieuniknionym kosztem zawieranych transakcji. Jest jakby „ciemniejszą stroną zarządzania”, która wynika z czynników niezależnych od menedżerów (egzogogenicznych), jest skutkiem zdarzeń losowych, które trzeba z pokorą przyjąć. Akcentowanie zaś elementu ryzyka w przedsiębiorstwie, który pozwala nie tylko stracić, ponieść dodatkowe koszty, ale być szansą i przyczynić się do zwiększania wartości rynkowej firmy, może budzić wątpliwości, a nawet silny sprzeciw. Przejście w teorii i praktyce zarządzania ryzykiem od negatywnego rozumienia ryzyka do uwzględnienia i dostrzegania pozytywnych jego aspektów nastąpiło skokowo i niemal rewolucyjnie, co być może wpłynęło na to, że moment przełomu został niezauważony w praktyce gospodarczej krajowych firm. Spróbujmy krótko odnieść się do określenia, czym współcześnie jest ryzyko i jaka jest jego istota.

W początkowym okresie ryzyko było definiowane jako zjawisko, które jest źródłem tylko strat i zagrożeń dla firm¹. Później nastąpił przełom i dopuszczono, że skutki ekonomiczne wystąpienia ryzyka mogą być dla przedsiębiorstwa zarówno negatywne jak i korzystne (pozytywne)², ale do traktowania ryzyka jako źródła wartości firmy była jeszcze daleka droga. Ryzyko jest niewątpliwie wielowymiarową kategorią, która łączy się z oceną przyszłości, identyfikacją rodzaju i skali ryzyka, jego pomiarem oraz podejmowaniem decyzji pod kątem unikania lub ograniczania negatywnych skutków jego wystą-

pienia. Ryzyko ma dwie strony jak moneta, jedna łącząca się z obszarem skutków negatywnych i druga łącząca się z efektami pozytywnymi. Istotne jest to, że nowoczesne podejście do zarządzania uwypukla w większym stopniu efekty korzystne, co nie oznacza że negatywne nie występują lub należy je lekceważyć. Dodatkowo należy wspomnieć, że ryzyko jest amalgamatem wielu składników.

Menedżerowie firm w firmach akceptujących tradycyjne podejściu do zarządzania ryzykiem starali się odpowiedzieć na następujące pytania:

- ile mogą stracić?
- jak uniknąć ryzyka?
- jak się zabezpieczyć przed negatywnymi skutkami jego wystąpienia?

W zachowaniach i decyzjach menedżerów odpowiedzialnych za zarządzanie ryzykiem można doszukać się charakterystycznych elementów, które wskazują na podejście tradycyjne do zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie. Można do nich zaliczyć następujące zachowania menedżerów:

- przenieść ryzyko, najlepiej w całości, na kogoś innego
- minimalizować wydatki na zarządzanie ryzykiem (jeśli mam stracić, to jak najmniej)
- wykorzystać zasadę „hazardu moralnego”, jeśli koszty unikania ryzyka są niezależne od skali ryzyka, to podejmować decyzje cechujące się bardzo wysokim czy nadmiernym ryzykiem, mając świadomość, że koszty poniesie cały system np. ubezpieczyciel, podatnicy, gwarant
- kierować się wąsko pojętym własnym interesem, czyli traktować proces zarządzania ryzykiem autonomicznie, tzn. nie wychodzić poza granice własnego przedsiębiorstwa.

Współczesne podejście do zarządzania ryzykiem jest całkowitym zaprzeczeniem podejścia tradycyjnego. Jest w ogólnym odbiorze wysoce optymistyczne, budujące i odwołuje się do diametralnie innych motywacji w procesie decyzyjnym menedżerów³. **Po pierwsze**, samo ryzyko staje się odrębnym, niezależnym produktem, które po odpowiednim „opakowaniu” może stać się obiektem transakcji handlowej, na której przedsiębiorstwo może zarobić lub stracić. **Po drugie**, przywiązuje się dużą wagę do transferu ryzyka, który najbardziej sprzyja rozwojowi konkretnego rynku. Jest to więc próba optymalizacji ryzyka dla ograniczania lub minimalizacji kosztów ryzyka dla klienta (jest to kluczowy warunek ciągłego rozwoju rynku), a nie pogodzenia się z faktem, że najsilniejszy ekonomicznie gracz rynkowy przerzuca ryzyko na najsłabsze ogniwo obrotu lub finalnego klienta. **Po trzecie**, traktuje się ryzyko jako ważne źródło generowania wartości rynkowej przedsiębiorstw. Jak widać, jest to biegunowo inne w porównaniu do tradycyjnego podejścia menedżerów spojrzenie na ryzyko. Nie koncentruje się ono bowiem na tym, jak minimalizować koszty zarządzania ryzykiem, tylko jak można uzyskać przewagę konkurencyjną poprzez wzrost wartości firmy i umiejętne zarządzanie ryzykiem. **Po czwarte**, dąży się do integracji ryzyka, czyli zarządzania całościowym ryzykiem przedsiębiorstwa, a nie postępując selektywnie, koncentrując się tylko na pewnych rodzajach ryzyka, np. rynkowym, inwestycyjnym czy kredytowym. **Po piąte**, we współczesnym zarządzaniu ryzykiem dąży się do wykorzystania sformalizowanych metod, systemów i nowoczesnego oprogramowania.

Wielu menedżerów może postawić pytanie, jak mam zarządzać ryzykiem np. handlowym?

Na tak postawione pytanie możemy odpowiedzieć w następujący sposób – oceni wiarygodność płatniczą swoich partnerów biznesowych.

W tym celu można wykorzystać raporty BIK4Company generowane przez System ESOR opracowany w Biurze Informacji Kredytowej (BIK). Raporty te umożliwiają ocenę sytuacji ekonomiczno-finansowej podmiotów gospodarczych i mogą być wykorzystywane przez przedsiębiorstwa do oceny wiarygodności płatniczej swoich potencjalnych partnerów biznesowych. Opracowany model systemu oceny przeznaczony jest dla podmiotów gospodarczych prowadzących pełną sprawozdawczość finansową.

Poza wspomnianą oceną wiarygodności płatniczej, raporty BIK4Company:

- mogą stanowić istotny czynnik, wpływający na decyzje w procesie biznesowym (np. dobór partnerów biznesowych odbiorców, dostawców, kooperantów),
- są w stanie przyspieszyć i częściowo nawet zastąpić pracę analityków, a przez to pozwalają na oszczędności czasu i kosztów,
- w logiczny i przejrzysty sposób przedstawiają kondycję ekonomiczno-finansową badanego przedsiębiorstwa, dostarczając informacje o jego ogólnym standingu finansowym oraz o jego ekonomicznej pozycji na tle podmiotów z tej samej branży,
- pozwalają monitorować ryzyko współpracy zarówno z odbiorcami, jak również z dostawcami czy kooperantami,
- mogą także służyć prowadzeniu analiz benchmarkingowych i porównawczych, dostarczając kadry kierowniczej cennych informacji o ekonomicznej pozycji zarządzanego przedsiębiorstwa na tle konkurentów.

Raport zawiera klasyfikację ocenianego przedsiębiorstwa oraz pozwala na przyporządkowanie go do jednej z 10 klas wiarygodności płatniczej, zgodnie z malejącym poziomem wiarygodności finansowej (im wyższa klasa, tym niższa wiarygodność firmy).

W sumie zakres zawartych w nim informacji pozwala zarówno na ocenę słabych i mocnych stron badanego podmiotu, jak i jego biznesowe usytuowanie na tle całej branży, w jakiej prowadzi on swoją działalnością.

Każdy, kto ma dostęp do internetu, może z tego systemu skorzystać, jednocześnie istniejące zabezpieczenia powodują, że dane wprowadzone przez użytkowników są rzetelnie chronione i niedostępne dla osób trzecich.

Dr Waldemar Rogowski
Dyrektor Departamentu Klienta Korporacyjnego
Biura Informacji Kredytowej

Przypisy

- 1 Por. m.in. W. Grzybowski, *Przedsiębiorczość i ryzyko w gospodarce rynkowej*, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 1994.
- 2 Por. min. W. Tarczyński, M. Mojsiewicz, *Zarządzanie ryzykiem*, PWE, Warszawa 2001; W. Rogowski, A. Michalczewski, *Zarządzanie ryzykiem w przedsięwzięciach inwestycyjnych. Ryzyko walutowe i stopy procentowej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- 3 Przypomina to ewolucję, jaka dokonała się w zarządzaniu jakością w firmach. Początkowo utrzymywał się stereotyp, że poprawę jakości można uzyskać wtedy, gdy towarzyszy temu wzrost wydatków i kosztów. Współcześnie uznaje się za standard, gdy poprawa jakości produkcji i wyrobów w firmie prowadzi jednocześnie do spadku kosztów.