

Halina Buk

Akademia Ekonomiczna w Katowicach

IDENTYFIKACJA I MONITOROWANIE RYZYKA BIZNESOWEGO

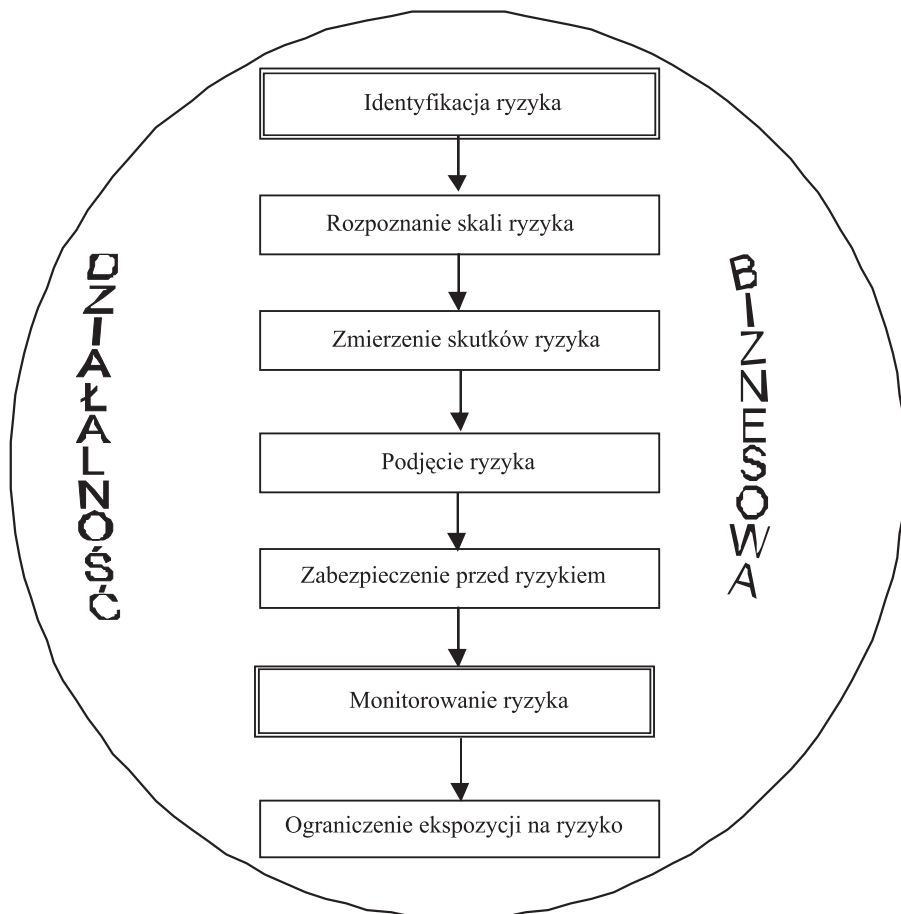
1. Znaczenie identyfikacji ryzyka biznesowego

Jednym z najistotniejszych czynników towarzyszących prowadzeniu każdej działalności gospodarczej, w tym działalności produkcyjnej i handlowej, jest ryzyko. Jest ono konsekwencją tego, że każde przedsiębiorstwo działa w zmiennym i niepewnym otoczeniu, w którym mogą zachodzić nieprzewidywalne zdarzenia. Ryzyko oznacza możliwość poniesienia uszczerbku bądź straty [Kendall 2000, s. XV]. Jest rozumiane jako mierzalna możliwość nieosiągnięcia w prowadzonej działalności gospodarczej jasno sprecyzowanego celu. W ekonomii pojęcie to nie jest kojarzone wyłącznie negatywnie, tj. z niezrealizowaniem określonego celu (*in minus*), ryzykiem jest także możliwość uzyskania takiego wyniku, który kwantytatywnie przekroczy *in plus* wyznaczony uprzednio cel.

Ryzyko towarzyszy każdej decyzji, tj. operacyjnej, inwestycyjnej czy finansowej. Z samej natury planowania wynika, że przewidywane przyszłe wartości branż pod uwagę zmiennych nie są pewne, lecz tylko prawdopodobne. Różne kwantyfikowane parametry przyjmują dane wartości tylko przy określonych założeniach. Gdy istnieje prawdopodobieństwo wystąpienia pewnych czynników (działań) powodujących odchylenie od planowanych wyników, mamy do czynienia z ryzykiem. Cechą ryzyka jest więc jego mierzalność. Zgadza się z przedstawionym wcześniej rozumieniem kategorii ryzyka jako możliwości poniesienia straty, należałoby konsekwentnie akceptować metodę mierzenia ryzyka jako wielkość możliwej straty lub szkody pomnożonej przez prawdopodobieństwo jej zaistnienia. Takie ujęcie preferuje T.T. Kaczmarek [Kaczmarek 1999, s. 47]. Im wyższy jest rozmiar potencjalnej straty lub im wyższe jest prawdopodobieństwo jej zaistnienia, tym wyższe jest ryzyko.

Każde dobrze zarządzane przedsiębiorstwo czy cała grupa kapitałowa w zmiennym i często mało przewidywalnym otoczeniu powinny cechować się umiejętnością identyfikacji grożącego ryzyka, skutkującego potencjalnym pogorszeniem wyników

finansowych lub nieosiągnięciem zaplanowanych celów oraz umiejętnością ograniczenia ekspozycji na nadmierne ryzyko. Podejście procesowe zarządzania ryzykiem w działalności biznesowej przedstawiono na rys. 1.



Rys. 1. Proces zarządzania ryzykiem biznesowym

Źródło: opracowanie własne.

Bardzo dobrym przykładem na szersze uświadomienie kadrom zarządzającym znaczenia ryzyka biznesowego i uwzględnienia go w procesie zarządzania jest kształtowanie się kursów walut obcych w Polsce na przełomie 2008 i 2009 r. (por. tab. 1).

Średni miesięczny kurs dolara amerykańskiego wzrósł w porównywanym czasie aż o 75,6%, a średni miesięczny kurs euro o 42,5%. Reperkusje finansowe dla eksporterów bądź importerów w Polsce w wyniku takiego trendu kursów walut obcych są ogromne. Na tym tle powstają istotne pytania:

- Czy w planach finansowych (nawet krótkoterminowych) jednostek biznesowych założono taki scenariusz?
- Czy odpowiednio zabezpieczono się przed taką zmianą?
- Czy pożądana w takiej sytuacji jest ingerencja Narodowego Banku Polskiego, jeśli taka zmiana jest w interesie ekonomicznym kraju zadłużonego?
- Czy jednak same przedsiębiorstwa nie powinny zadbać o swój interes ekonomiczny?

Tabela 1. Średnie miesięczne kursy walut obcych w wybranych okresach (w zł)

Okresy	Kursy dolara amerykańskiego	Kursy euro
Lipiec 2008 r.	2,0674	3,2600
Grudzień 2008 r.	2,9715	4,01777
Średnia w 2008 r.	2,4092	3,5166
Luty 2009 r.	3,6314	4,6442

Źródło: opracowanie własne na podstawie: www.nbp.pl.

Odpowiedź na powyższe pytania wydaje się jednoznaczna: to przedsiębiorstwa jako jednostki biznesowe powinny nauczyć się odpowiednio zarządzać ryzykiem biznesowym, tym bardziej że instrumentarium tego podsystemu zarządzania jest coraz bogatsze.

Działalność biznesowa jest narażona na wielość rodzajów ryzyka, które można rozpatrywać z różnych punktów widzenia: podmiotowego, przedmiotowego, stopnia kwantyfikacji. W literaturze wskazuje się na wiele systematyk ryzyka dotyczącego działalności biznesowej¹.

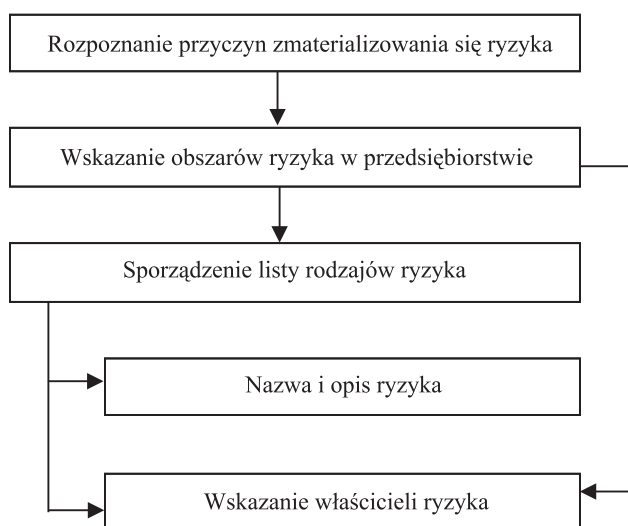
2. Proces identyfikacji ryzyka biznesowego

Należy się zgodzić z poglądem E. Nowaka, że informacje na temat ryzyka związanego z prowadzeniem działalności należą aktualnie do najważniejszych informacji wykorzystywanych w procesie zarządzania [Nowak 2008, s. 71]. Celem identyfikacji ryzyka biznesowego jest wskazanie możliwych do zmaterializowania się rodzajów ryzyka, które wiążą się z prowadzoną przez przedsiębiorstwo działalnością gospodarczą we wszystkich jego obszarach. Powstaje generalny dylemat, jak i jaki system informacji zorganizować w przedsiębiorstwie, aby móc najlepiej zidentyfikować ryzyko biznesowe i jego różne rodzaje. W literaturze podkreśla się bowiem, że istnieje ryzyko związane z samą informacją oraz z całym procesem informacyjnym. Zwraca się uwagę na takie źródła ryzyka związanego z informacją, jak [Wachowicz 2008, s. 114]:

¹ Bogaty przegląd klasyfikacji rodzajów ryzyka przedstawiono w pozycji [Bareja, Wachowicz 2008, s. 63-80].

- nadmiar informacji,
- luka informacyjna,
- rozwlekłość informacji,
- ogólnikowość informacji,
- niewłaściwa jakość informacji.

Przeprowadzenie identyfikacji różnych rodzajów ryzyka wymaga szczegółowej wiedzy o przedsiębiorstwie, jego prawnym i ekonomicznym otoczeniu, rynku, na którym działa, długoterminowych i krótkoterminowych celach ekonomicznych. Identyfikacja ryzyka biznesowego powinna być prowadzona w sposób metodycznie i organizacyjnie uporządkowany. Proces ten przedstawiono na rys. 2.



Rys. 2. Proces identyfikacji ryzyka biznesowego

Źródło: opracowanie własne.

Wprawdzie ryzyko nie powinno być utożsamiane z przyczyną (czynnikami), lecz ze skutkiem jego zmaterializowania się, to jednak bez rozpoznania przyczyn nie można ocenić skali ryzyka ani go zwymiarować. Czynniki ryzyka działalności biznesowej można ująć w następujące grupy:

- I. Czynniki ryzyka związane ze środowiskiem gospodarczym.
- II. Czynniki ryzyka związane z procesami gospodarczymi.
- III. Czynniki ryzyka związane z uzyskaniem informacji.

Analiza czynników ryzyka działalności biznesowej w Polsce związanych ze środowiskiem gospodarczym pozwala wyróżnić następujące rodzaje ryzyka:

1) ryzyko związane z krajowymi regulacjami funkcjonowania przedsiębiorstw w danej branży, takiej jak np. branża energetyczna, sektor bankowy, transport kolejowy;

2) ryzyko związane z regulacjami międzynarodowymi. Zmiany zachodzące w środowisku prawnym innych krajów mogą ograniczać wykonanie ważnych transakcji, wprowadzenie w życie określonych umów, zdolność realizacji specyficznych strategii lub działań w poszczególnych obszarach;

3) ryzyko innowacji technologicznych. Szybki rozwój technologii w danej branży w innych krajach może powodować nienadążanie za tymi trendami i utratę dotychczasowej pozycji rynkowej przedsiębiorstwa;

4) ryzyko związane ze szkodami i katastrofami. Szkody, katastrofy i klęski żywiołowe mogą zagrażać działalności niektórych przedsiębiorstw bądź jej kontynuacji;

5) ryzyko polityczne. Niekorzystne decyzje polityczne w Polsce oraz w innych krajach mogą mieć istotny wpływ na sytuację przedsiębiorstwa. Również istotne porozumienia lub transakcje ze stronami podlegającymi regulacjom prawnym krajów, w których takie decyzje są podejmowane, mogą zagrażać przyszłemu dochodowi przedsiębiorstwa;

6) ryzyko dotyczące relacji z akcjonariuszami. Niekorzystne obecne i przyszłe stosunki z akcjonariuszami i inwestorami mogą zagrażać możliwości efektywnego podwyższenia kapitału przedsiębiorstwa, mogą również spowodować obniżenie jego wartości rynkowej;

7) ryzyko związane z wrażliwością na zmiany w otoczeniu. Zbyt duże zaangażowanie posiadanych i planowanych środków w danym rodzaju działalności lub danym obszarze może zagrażać zdolności dostosowania się do zmian w otoczeniu, co może skutkować niezaspokojeniem potrzeb klientów;

8) ryzyko związane ze zmianami na rynkach finansowych. Sytuacja i zmiany na krajowych i zagranicznych rynkach finansowych mogą wpłynąć niekorzystnie na obszar działań przedsiębiorstwa, który jest ściśle powiązany z ruchami cen, stóp procentowych, indeksów giełdowych, systemów rozliczeniowych.

W grupie rodzajów ryzyka związanych z procesami gospodarczymi mogą znaleźć się:

1) ryzyko operacyjne, które wynika z niewystarczających zasobów, nieefektywnych procesów i procedur uniemożliwiających dobre funkcjonowanie przedsiębiorstwa;

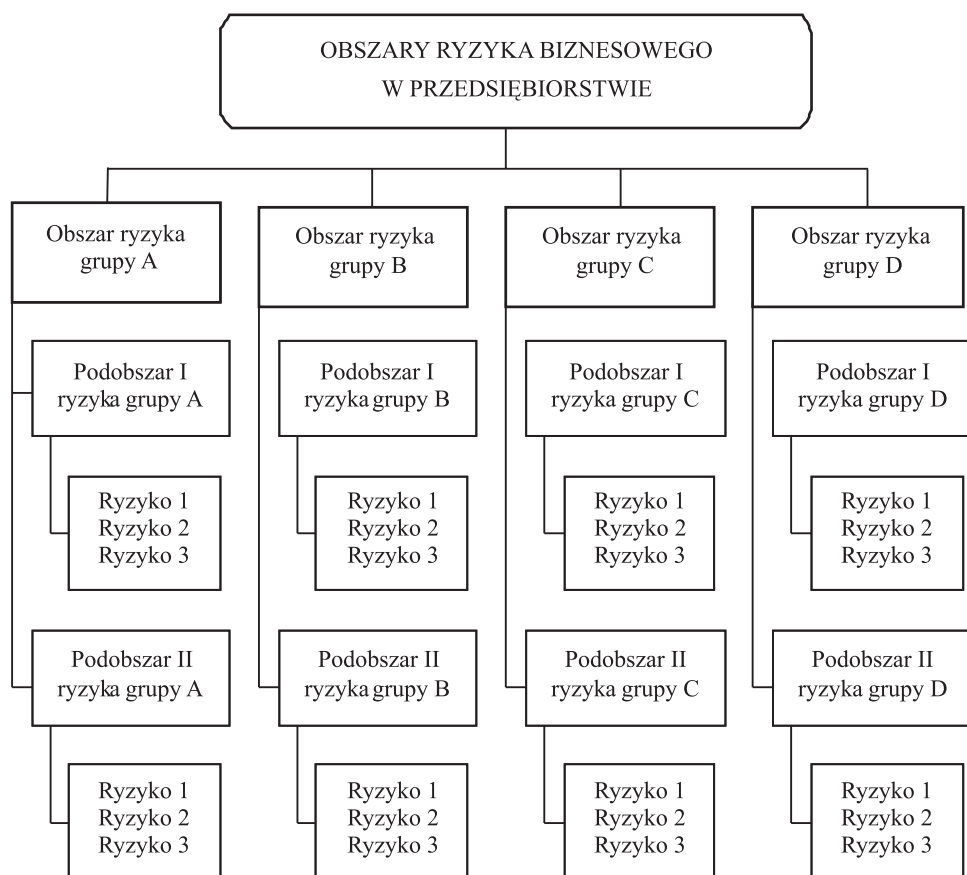
2) ryzyko nieefektywnej struktury i organizacji, mające źródło w niewłaściwej strukturze organizacyjnej, braku kompetentnej kadry kierowniczej, niewłaściwym przypisaniu zadań i obowiązków pracownikom, braku systemu motywacyjnego. Nieefektywne działania i niesprawne funkcjonowanie poszczególnych jednostek organizacyjnych może zagrażać zdolności oferowania produktów i towarów o odpowiedniej jakości, cenie oraz we właściwym czasie;

3) ryzyko przetwarzania danych i technologii informatycznej może wynikać stąd, że narzędzia informatyczne używane w procesach gospodarczych nie spełniają skutecznie i efektywnie bieżących oraz przyszłych potrzeb organizacji, nie działają w sposób zamierzony, nie dostarczają spójnej i rzetelnej informacji;

4) ryzyko działań niezgodnych z prawem jest to ryzyko nadużyć, defraudacji lub nieautoryzowanych działań kierownictwa lub pracowników, które mogą doprowadzić do pogorszenia reputacji rynkowej lub strat finansowych;

5) ryzyko finansowe jest związane przede wszystkim z posiadaniem instrumentów finansowych, niedostatecznie kontrolowanych przez kierownictwo przedsiębiorstwa. Ryzyko to może powodować duże straty finansowe bądź koszty alternatywne.

Występują także rodzaje ryzyka związane z uzyskaniem informacji, i to dla potrzeb zarówno bieżącego zarządzania, jak i informacji strategicznej. Informacja powinna spełniać określone wymogi jakościowe. Przede wszystkim musi być wiarygodna, kompletna, nie może wprowadzać w błąd ani dezinformować. Nieadekwatna do potrzeb decyzyjnych informacja może powodować błędy w systemie planistycz-

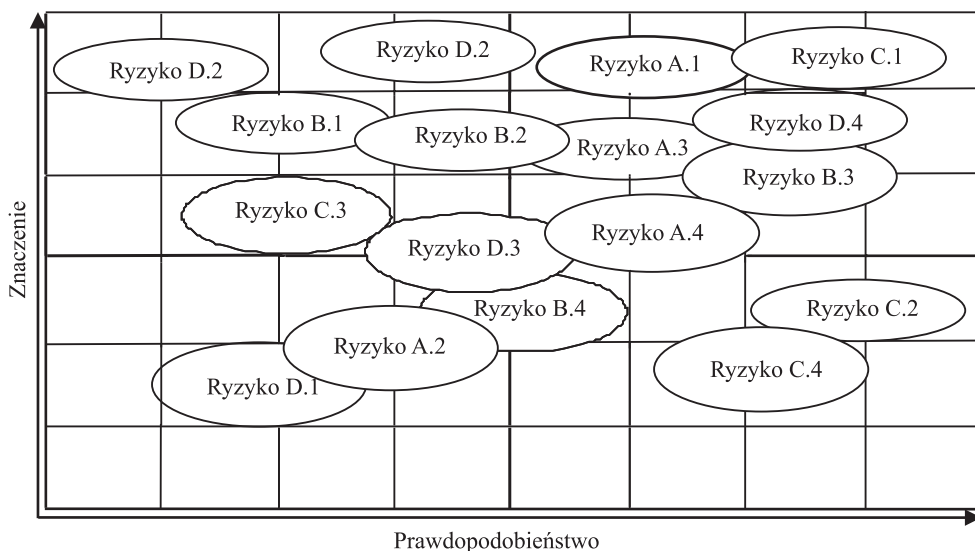


Rys. 3. Obszary i podobszary ryzyka biznesowego w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne.

nym i kontrolnym, a więc zakłócać właściwe pełnienie wszystkich funkcji zarządzania.

Każdy rodzaj ryzyka biznesowego można przypisać do konkretnego obszaru czy podobszaru działalności przedsiębiorstwa, za który odpowiada formalny kierownik czy pracownik tego obszaru. Obszar ryzyka oznacza więc pojedynczy obszar działalności przedsiębiorstwa realizujący określone zadania biznesowe, który jest ekspozowany na pewne rodzaje ryzyka.



Rys. 4. Mapa ryzyka

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie przeprowadzonej analizy czynników ryzyka należałoby sporządzić listę zidentyfikowanych rodzajów ryzyka dla każdego obszaru (podobszaru) przedsiębiorstwa z krótkim ich opisem. Powstanie wówczas swoista mapa obszarów i podobszarów ryzyka, a w ramach każdego z nich zidentyfikowane zostaną konkretne rodzaje ryzyka (por. rys. 3). Ostatecznie powstanie kompletna mapa różnych rodzajów ryzyka o różnym znaczeniu i prawdopodobieństwie ich wystąpienia, którą można zestawić w postaci macierzy czterech pól (por. rys. 4).

3. Monitorowanie ryzyka biznesowego w grupie kapitałowej

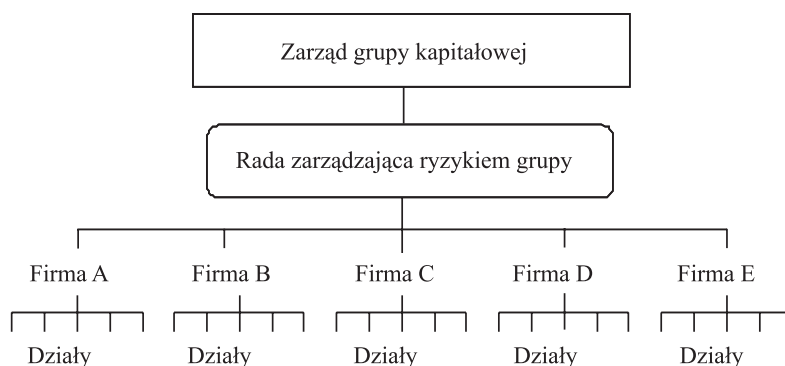
Identyfikacja ryzyka, jego analiza oraz zwartościowanie oraz wybranie odpowiednich rozwiązań organizacyjnych i narzędzi zarządzania ryzykiem pozwala na ograniczenie potencjalnych strat ekonomicznych i osiągnięcie założonych celów w prognozowanym okresie. Skuteczność zarządzania ryzykiem zależy od systema-

tyczności generowanej informacji o ekspozycji na ryzyko, znaczeniu różnych rodzajów ryzyka w określonym czasie oraz prawdopodobieństwie wystąpienia negatywnych konsekwencji. Zatem produktem zarządzania ryzykiem powinny być zestandaryzowane raporty, a to wymaga wdrożenia systemu monitorowania ryzyka. Taki system winien stanowić połączenie szczegółowej informacji o ryzyku, regularnej komunikacji między zainteresowanymi stronami, a także sporządzania oceny przez komórki odpowiedzialne za zarządzanie ryzykiem w podmiocie gospodarczym.

Z racji dużej indywidualizacji problemów ryzyka w każdym z przedsiębiorstw nie wypracowano jeszcze w literaturze jednoznacznych rozwiązań w zakresie organizacji zarządzania ryzykiem, w tym monitorowania ryzyka. Wciąż nierozwinięta pozostaje kwestia umiejscowienia zarządzania ryzykiem w strukturze organizacyjnej firmy. Dalej są otwarte pytania:

- Czy należy tworzyć oddzielny pion (dział) zarządzania ryzykiem i komu powinien on podlegać (czy dyrektorowi naczelnemu, czy dyrektorowi finansowemu)?
- Czy taki oddzielny pion (dział) zarządzania ryzykiem nie powielełby zadań wykonywanych przez właściwe służby operacyjne?
- Czy każda ze służb operacyjnych powinna równocześnie zarządzać ryzykiem towarzyszącym tej grupie pełnionych zadań, za które dane służby są odpowiedzialne?
- Czy w ramach wydzielonych służb operacyjnych należałoby tworzyć oddzielne stanowiska dla zarządzających ryzykiem?

Według R. Kendalla, każde przedsiębiorstwo powinno wprowadzić dobrze zorganizowaną Radę Zarządzającą Ryzykiem (RZR) [Kendall 2000, s. 29-60]. Umiejscowienie RZR w strukturze przedsiębiorstwa zależy od jego wielkości, organizacji, charakteru działalności i innych czynników. Przykład struktury organizacyjnej grupy kapitałowej uwzględniającej zarządzanie ryzykiem przedstawiono na rys. 5.

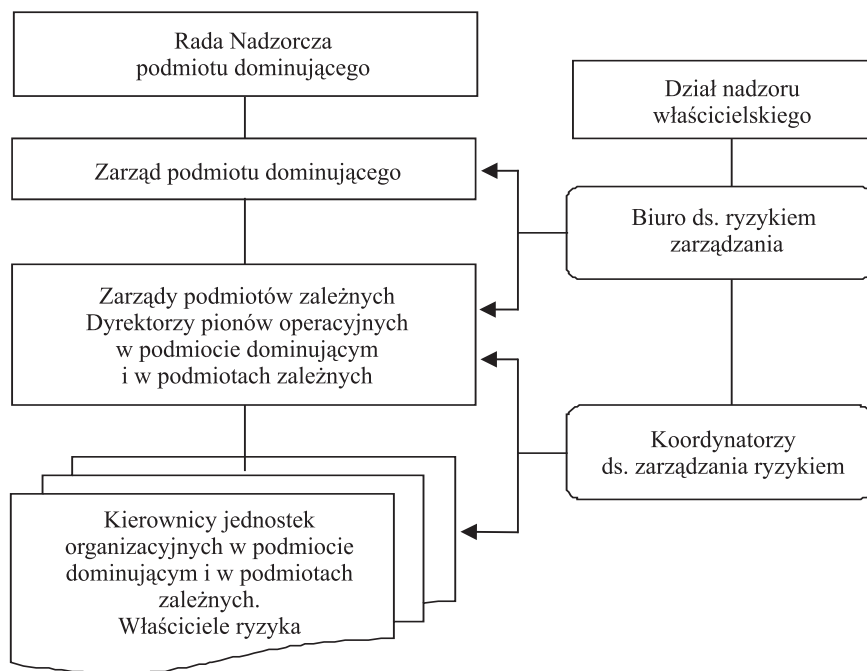


Rys. 5. Struktura grupy kapitałowej dla potrzeb zarządzania ryzykiem

Źródło: [Kendall 2000, s. 34].

Generalnie rada zarządzająca ryzykiem powinna być bezpośrednio podporządkowana zarządowi jednostki lub zarządowi jednostki dominującej w grupie kapitałowej. Przewodniczącym rady winna być osoba z naczelnego kierownictwa (zarządu), niepełniąca funkcji operacyjnych (wykonawczych). Firmy podporządkowane jednostce dominującej, a realizujące podstawowe funkcje biznesowe, także są narażone na specyficzne dla nich ryzyko operacyjne. W związku z tym pożądane jest, by w tego typu jednostkach także miała miejsce odpowiednia kontrola ryzyka. Funkcje te mogą pełnić ich własne rady zarządzania ryzykiem, odpowiadające bezpośrednio przed zarządem firmy-matki. Rada zarządzająca ryzykiem nie powinna pełnić funkcji przypisanych do innych organów operacyjnych, zarządczych czy też nadzorczych. Obowiązki rady powinny być ściśle określone i skoncentrowane wyłącznie na zarządzaniu ryzykiem.

Przedstawiona struktura zarządzania ryzykiem jest bardzo ogólna, nie wskazuje się w niej ogniw koordynujących bieżące zarządzanie ryzykiem. Generalnie zarządzanie ryzykiem w grupie kapitałowej winno być zdecentralizowane, natomiast nadzór i koordynacja – scentralizowane. Informacje dotyczące poszczególnych rodzajów ryzyka winny być raportowane przez podmioty podporządkowane i ich jednostki organizacyjne przy współdziałaniu koordynatora ds. zarządzania ryzykiem. Taką organizację zarządzania ryzykiem przedstawiono na rys. 6.



Rys. 6. Organizacja zarządzania ryzykiem w grupie kapitałowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych Grupy Kapitałowej ABC.

W przedstawionej organizacji zarządzania ryzykiem funkcje analizowania i monitorowania ryzyka pełnią następujące jednostki:

- Biuro ds. zarządzania ryzykiem. Do jego zadań będzie należało: stworzenie procesu i narzędzi kompleksowego zarządzania ryzykiem, analiza ryzyka w grupie kapitałowej, raportowanie do zarządu podmiotu dominującego.
- Koordynator ds. zarządzania ryzykiem. Jego rolą jest wspomaganie zarządów podmiotów zależnych oraz dyrektorów pionów operacyjnych w podmiocie dominującym oraz w podmiotach zależnych w zakresie oceny ryzyka i sporządzanych przez nich raportów.
- Kierownicy jednostek organizacyjnych zarówno w podmiocie dominującym, jak i w podmiotach zależnych są z reguły właścicielami ryzyka. Zatem do ich zadań także należy zarządzanie ryzykiem oraz jego monitorowanie.

Warto jeszcze rozwinąć, co powinno być przedmiotem raportowania z jednostek organizacyjnych oraz podmiotów zależnych do zarządu podmiotu dominującego. Można tu wymienić chociażby następujące informacje:

- zidentyfikowane źródła i czynniki ryzyka oraz przyszłe szanse bądź zagrożenia z nimi związane, o których informacja jest potrzebna do strategicznego i bieżącego podejmowania decyzji,
- zidentyfikowane problemy nowo powstających rodzajów ryzyka i czynników tego ryzyka, źródła ich powstawania i znaczenie,
- analizy scenariuszowe oraz symulacje bezpośredniego i pośredniego wpływu ryzyka na działalność operacyjną i finansową przedsiębiorstwa, jak np. kursów walut, inflacji, czynników pogodowych, konkurencji,
- zmiany w istniejących rodzajach ryzyka, ich profilach, trendach, koncentracji,
- postęp prac związanych z realizacją strategii zarządzania poszczególnymi rodzajami ryzyka,
- modyfikacje oraz wdrażanie nowych technik, narzędzi, procedur dotyczących zarządzania poszczególnymi rodzajami ryzyka,
- ilościowe i jakościowe wyniki zarządzania ryzykiem,
- fakty przekroczenia dopuszczalnych limitów wewnętrznych i zewnętrznych,
- odchylenia od ustalonych poziomów tolerancji dla akceptowalnego poziomu ryzyka.

Informacje dotyczące poszczególnych rodzajów ryzyka mogą być raportowane przez podmioty zależne oraz przez jednostki organizacyjne przy współudziale koordynatorów ds. zarządzania ryzykiem, bezpośrednio do zarządu podmiotu dominującego oraz jednocześnie do biura ds. zarządzania ryzykiem. Format poszczególnych raportów powinien być opracowany przez to biuro, a zarząd podmiotu dominującego powinien je zaakceptować. Raportowane przez te jednostki informacje będą zbierane, akumulowane i analizowane przez biuro ds. zarządzania ryzykiem, a następnie wyniki przeprowadzonych analiz będą przekazywane do zarządu podmiotu dominującego. Procesy zarządzania ryzykiem realizowane przez to biuro powinny bez-

względnie być powiązane z procesami planowania strategicznego, operacyjnego, finansowego oraz z procesem budżetowania.

Bardzo ważne jest zapewnienie nie tylko, by stosowne raporty o ryzyku docierały do zarządów podmiotu dominującego i podmiotów zależnych, ale także by występowała komunikacja zwrotna do właścicieli poszczególnych rodzajów ryzyka. Na tej podstawie właściciele ryzyka mogą bezzwłocznie podejmować działania mające na celu poprawę efektywności prowadzonych działań oraz dostosować sposób zarządzania podstawowymi rodzajami ryzyka do zmieniających się warunków. Raporty powinny być zwięzłe i zrozumiałe oraz precyzyjnie identyfikować osoby odpowiedzialne za poszczególne rodzaje ryzyka. Częstotliwość sporządzania raportów dotyczących różnych typów ryzyka powinna być dostosowana do istotności i zmienności ryzyka oraz do jego wpływu na podejmowanie decyzji.

Literatura

- Bareja K., Wachowicz A., *Próba identyfikowania i systematyki ryzyka związanego z działalnością gospodarczą*, [w:] *Ryzyko w rachunkowości*, red. A. Karmańska, Difin, Warszawa 2008.
- Kaczmarek T.T., *Zarządzanie ryzykiem handlowym i finansowym dla praktyków*, ODDK, Gdańsk 1999.
- Kendall R., *Zarządzanie ryzykiem dla menedżerów*, LIBER, Warszawa 2000.
- Nowak E., *Rola informacji rachunkowości w ocenie niepewności i ryzyka działalności*, [w:] *Rachunkowość w otoczeniu nowych technologii*, red. M. Łada, A. Kozarkiewicz, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2008.
- Wachowicz A., *Niepewność i ryzyko w kontekście informacji generowanych przez system rachunkowości zarządczej*, [w:] *Ryzyko w rachunkowości*, red. A. Karmańska, Difin, Warszawa 2008.

IDENTIFYING AND MONITORING OF BUSINESS RISK

Summary

The paper concerns identifying and monitoring of business risk. It focuses on holdings with the parent and the subsidiaries. The article shows the role of these processes in global management of risk, especially in holdings. At first, we need to identify all macroeconomic and specific types of risk, estimate their influence on the financial situation of the firm. Next, extra departments in the parent and subsidiaries could make reports about risk. The author comes to the following conclusions: every real type of risk needs its owner, issues from risk reporting must come back to the owners of risk, only correct communication about risk in the firm and holding can reduce putting them at risk.