

Joanna Dyczkowska

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

ROLA CONTROLLERA W ZARZĄDZANIU RYZYKIEM W KONCERNIE MIĘDZYNARODOWYM

1. Wstęp

Integracja światowych gospodarek, rosnąca złożoność otoczenia, postęp informatyczny i dynamiczny rozwój przedsiębiorstw sprawiły, że identyfikacja potencjalnych zagrożeń stała się dla przedsiębiorstw wyzwaniem, któremu stara się sprostać zorientowane na ryzyko zarządzanie oraz *controlling*.

Nasilające się i coraz częstsze kryzysy przedsiębiorstw nie pozostawiają wątpliwości, że konieczne stało się konsekwentne działanie w kierunku zapobiegania nadmiernemu ryzyku niosącemu za sobą zagrożenie działalności, aby zapewnić długookresową stabilność egzystencji. Okazuje się jednak, że wiele firm nie jest przygotowanych na to, aby zająć się problemem ryzyka w działalności gospodarczej. Podobnie jak w krajach anglosaskich, gdzie od lat prowadzona była debata na ten temat, również Niemcy postanowili rozwiązać problem słabości i błędów w kierowaniu oraz braku uwzględnienia czynnika ryzyka zwłaszcza wśród osób podejmujących ważne decyzje w koncernach międzynarodowych. W rezultacie powstała ustawa KonTraG, mająca zagwarantować kontrolę oraz przejrzystość w zakresie działalności gospodarczej przedsiębiorstw, która weszła w życie z dniem 1 maja 1998 roku.

Niniejszy artykuł obrazuje, w jaki sposób rozwiązania legislacyjne i dobre praktyki controllerów ukształtowały w ciągu tych 7 lat mechanizmy zarządzania ryzykiem.

2. Wymagania stawiane przez ustawę KonTraG

KonTraG – das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz in Unternehmenbereich – miała być reakcją na niedostateczną identyfikację różnego rodzaju zagrożeń

w dużych przedsiębiorstwach. Ustawa ta zobowiązuje zarząd do stworzenia systemu kontroli w celu wczesnego rozpoznawania ryzyka towarzyszącego przedsiębiorstwu, które stanowi istotne zagrożenie dla kontynuacji ich działalności. Dzięki nowej ustawie uwydatniono znaczenie zarządzania ryzykiem jako podstawowego zadania realizowanego przez zarząd [Jung 2003, s. 368].

W świetle obowiązującego prawa do zadań zarządu należy stworzenie odpowiednich warunków do zarządzania ryzykiem przy uwzględnieniu systemów controllingu, wczesnego ostrzegania, jak i wewnętrznej rewizji. Zarząd ma za zadanie zdefiniować strategię dotyczącą ryzyka przedsiębiorstwa i stworzyć funkcjonalny system zarządzania ryzykiem w celu jego pełnej integracji w przedsiębiorstwie. Cały ten proces rozpoczyna się od zaszczepienia w pracownikach konieczności przestrzegania wytycznych zawartych w ustawie. Następnie poprzez śledzenie zagrożeń i szans tkwiących we wnętrzu oraz na zewnątrz organizacji utrwała się przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa, co przy pełnej integracji koncepcji zarządzania ryzykiem może doprowadzić do wzrostu wartości koncernu (rys. 1).

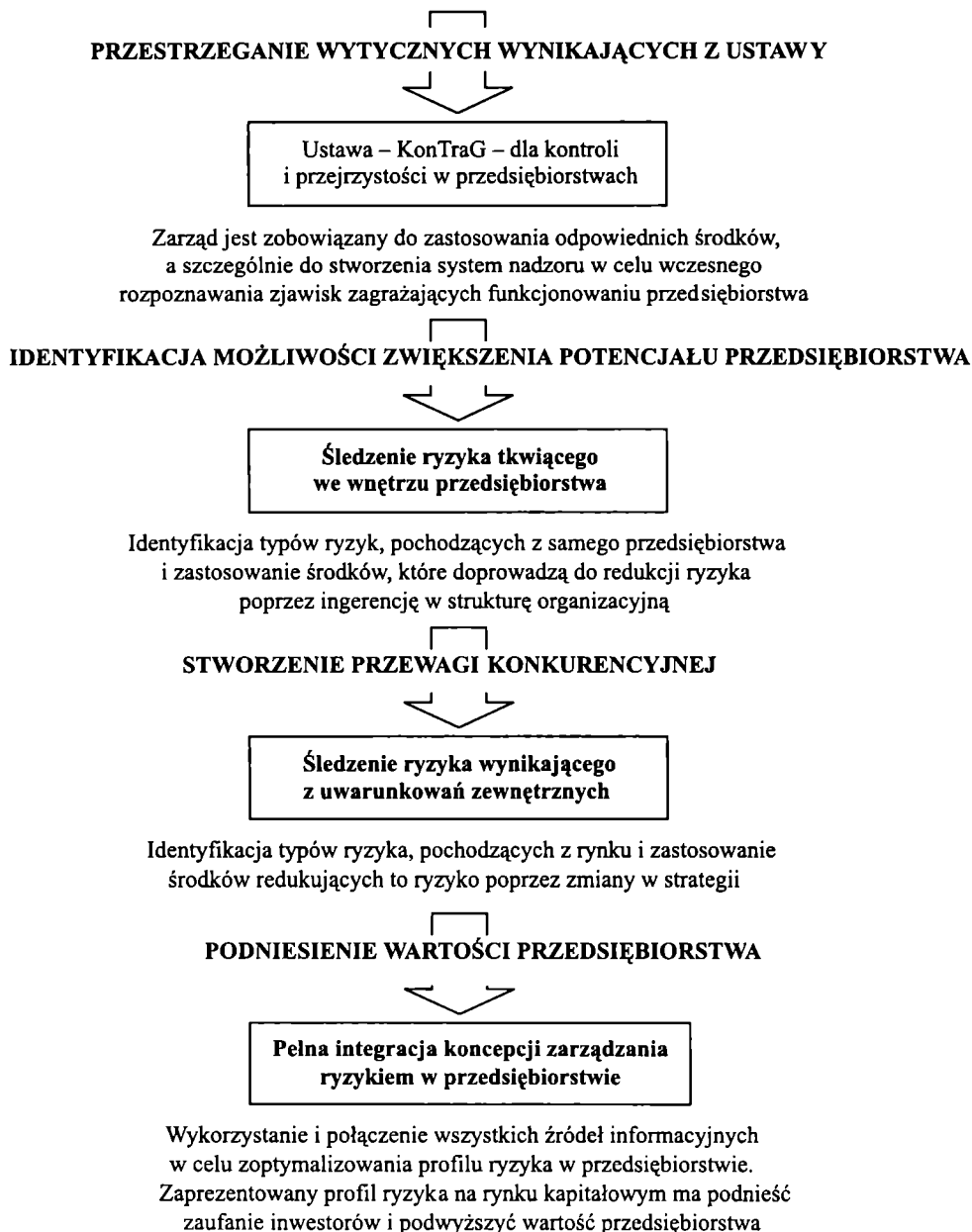
Do zadań działu controllingu – szczególnie jego kierownictwa, informującego zarząd o istotnych zagrożeniach – należy rozwinięcie odpowiedniego systemu przepływu informacji oraz sposobów planowania i kontroli w przedsiębiorstwie. Poza tym, dodatkowym wymaganiem wobec działu controllingu jest stworzenie zorientowanego na ryzyko systemu raportowania, który obejmuje informacje o aktualnych i potencjalnych zagrożeniach tkwiących w różnych obszarach działalności, oraz opracowanie sposobów postępowania w razie wystąpienia realnego zagrożenia [Richmann 2001, s. 609]¹.

System rewizji wewnętrznej obejmuje zbiór procedur i metod nadzoru nad transakcjami i procesami gospodarczymi zachodzącymi w koncernie, służących zapewnieniu bezpieczeństwa obrotu gospodarczego [*Internal Controls...*, Internet, s. 1]. Zadaniem osób dokonujących wewnętrznej rewizji będzie weryfikacja, czy proces wspomagania zarządzania ryzykiem przez dział controllingu przebiega prawidłowo. Oprócz tego w ramach kontroli systemu informacyjnego osoby odpowiedzialne za rewizję będą miały za zadanie uzgodnienie stanów kont księgi głównej z analityką, porównywanie stanów kont ze źródłami zewnętrznymi (np. z informacjami z banków i od kontrahentów) oraz dokonanie autoryzacji wszelkich nietypowych operacji.

W zakresie bezpieczeństwa systemu informatycznego zadaniem wewnętrznych rewidentów będzie zapewnienie istnienia haseł dostępowych, co będzie się wiązało z udostępnianiem danych tylko dla określonych użytkowników systemu. Kolejnym aspektem rewizji wewnętrznej będzie kontrola dostępu klientów i dostawców do

¹ System controllingu odnosi się do szerszego zakresu ryzyka niż system kontroli wewnętrznej, ponieważ ma za zadanie monitorować nie tylko zagrożenia wewnętrzne polegające na przykład na dokonywaniu nieautoryzowanych operacji na kontach aktywów bądź kosztowych, manipulacji cenami, kosztami jednostkowymi, wielkością zapasów, lecz również zagrożenia zewnętrzne tkwiące w otoczeniu politycznym, prawnym itd.

baz danych, stosowanie zapór ogniowych w miejscach, w których system ma styczność z Internetem.



Rys. 1. Zmiana znaczenia pojęcia zarządzania ryzykiem według przepisów ustawy KonTraG
Źródło: opracowanie własne na podstawie [Böhm 2003, s. 4].

Ustawa KonTraG definiuje *ryzyko* jako zdarzenia, możliwe działania lub zaniechania wewnątrz lub na zewnątrz przedsiębiorstwa, które wpływają negatywnie na osiągnięcie celu przedsiębiorstwa, a szczególnie na realizację jego strategii gospodarczej. Ważne jest zatem monitorowanie tych zagrożeń, które mogą w istotny sposób wpłynąć na sytuację majątkową, wynik finansowy oraz przepływy pieniężne przedsiębiorstwa.

Zarządzanie ryzykiem to ogół wszystkich organizacyjnych uregulowań oraz środków służących identyfikacji potencjalnego ryzyka i sposobu postępowania w sytuacji zagrożenia.

Wczesne wykrywanie ryzyka polega na szybkiej reakcji na zmieniające się warunki, które mogą stanowić zagrożenie dla działalności. Obserwacja zawężona tylko do identyfikacji potencjalnych problemów może prowadzić do zaniedbań w zakresie systematycznego śledzenia pojawiających się szans. Taka ignorancja może sama w sobie generować ryzyko w postaci nierozpoznania i niewykorzystania pojawiających się możliwości osiągnięcia wysokich wyników finansowych.

3. System zarządzania ryzykiem w międzynarodowym koncernie Schott Glas

W świetle rozważań dotyczących zarządzania ryzykiem wprowadzonych ustawą KonTraG warto przyjrzeć się rozwiązaniom zastosowanym w tym zakresie w międzynarodowym koncernie Schott Glas. Opracowanie stanowi próbę przybliżenia, usystematyzowania i krytycznego spojrzenia na metodykę pracy controllerów we wskazanej jednostce².

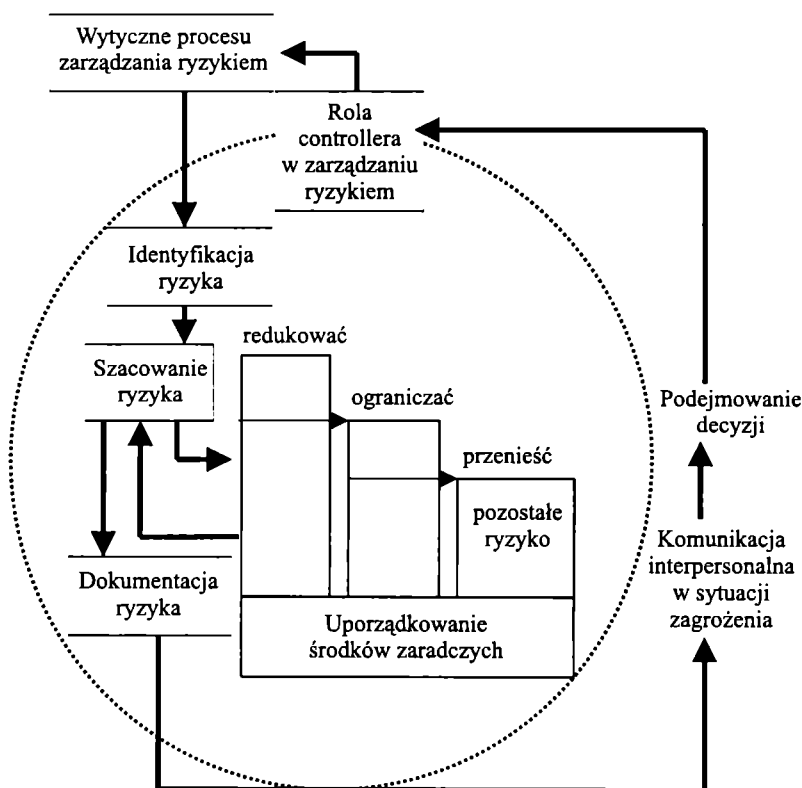
Schott Glas jest międzynarodowym koncernem tworzącym zaawansowane technologicznie systemy mające swe zastosowanie w optyce, elektronice i medycynie (technika światłowodowa wykorzystywana w chirurgii oraz endoskopii), a także materiały wykorzystywane jako komponenty do produkcji artykułów gospodarstwa domowego, monitorów w notebookach, telefonach komórkowych, telewizorach, wyrobów wspomagających pozyskiwanie energii słonecznej. Koncern osiąga roczne przychody ze sprzedaży rzędu 2 miliardów euro, z czego 56% uzyskiwane jest w Europie, pozostała część w Ameryce Północnej (25%), Azji (16%), Ameryce Łacińskiej, Południowej i reszcie świata (3%). Schott Glas ma swoje przedstawicielstwa (zakłady produkcyjne i biura sprzedaży) w 36 krajach i zatrudnia blisko 17 tys. pracowników³.

W związku z tak szeroką skalą działalności, zarówno przedmiotową, jak i globalną, międzynarodowy koncern wystawiony jest na szereg zagrożeń, często niezależnych od sposobu zarządzania i organizacji, związanych z warunkami panu-

² W artykule oparto się na materiałach dotyczących koncepcji zarządzania ryzykiem w koncernie Schott Glas opracowanych przez O. Böhma [2003].

³ Dane dotyczą 2004 roku.

jącymi w określonym zakątku świata. Uświadomienie sobie tego faktu nie pozwala zlekceważyć problemu nieprzewidywalnych trudności w działalności międzynarodowego przedsiębiorstwa. Patrząc w daleko w przyszłość, Schott Glas sformułował swoją misję, której treść brzmi „przyczyniać się do sukcesu klientów poprzez permanentne stawianie czoła ograniczeniom, wprowadzając innowacje i promując przedsiębiorczość”. Misja Schott Glas niesie w sobie przesłanie, które mówi o tym, aby nie tylko rozpoznawać zagrożenia, ale również wykorzystywać szanse. W praktyce koncern stara się promować przedsiębiorczość i korzystać z pojawiających się możliwości, o czym świadczy chociażby otworzenie nowej fabryki w Penangu w Malezji – co podkreśla ważność tej azjatyckiej części świata dla Schott Glas.



Rys. 2. Cykl procesu zarządzania ryzykiem

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Böhm 2003, s. 15].

System zarządzania ryzykiem w organizacji międzynarodowej obejmuje całość organizacyjnych uregulowań, środków oraz działań mających na celu wczesne rozpoznanie i kontrolę pojawiających się szans oraz zagrożeń. Zastosowane w Schott Glas rozwiązania opierają się na trzech filarach: scentralizowanym oraz

zdecentralizowanym controllingu, systemach wczesnego ostrzegania oraz systemach monitoringu.

Zadaniem centralnego sztabu controllingu jest sprawdzenie kompletności i wiarygodności meldunków płynących z całej organizacji, dotyczących ryzyka wystąpienia określonej sytuacji kryzysowej. Zdecentralizowane komórki controllingu są odpowiedzialne za planowanie w określonym obszarze oraz za ocenę uzyskanych rezultatów, jak również za systematyczną identyfikację oraz szacowanie szans i zagrożeń na poziomie działania komórek strategicznych.

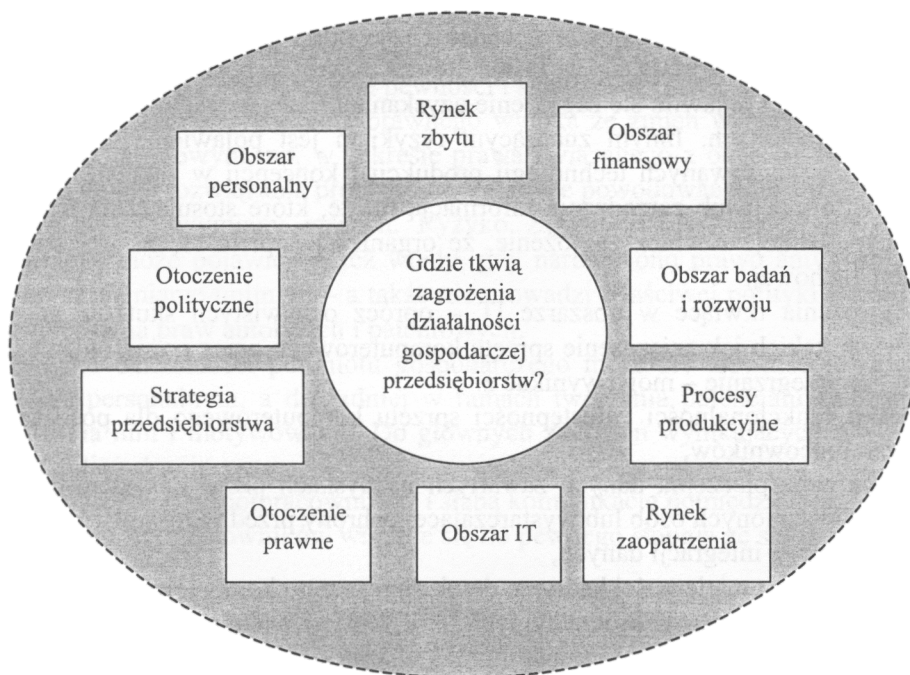
Systemy wczesnego ostrzegania wspomagają dział controllingu i mają za zadanie wykrycie potencjalnego zagrożenia oraz oszacowanie ryzyka jego wystąpienia, które jest następnie objęte obserwacją przez system monitoringu. Rozmiar potencjalnych szkód związanych z urzeczywistnieniem się kryzysu będzie miał swoje odzwierciedlenie w wynikach finansowych osiąganych przez poszczególne komórki, zatem systematyczne badanie bieżącej sytuacji ekonomicznej staje się nieodzowne. Na podstawie informacji dostarczanych przez system monitoringu wypracowuje się określone wytyczne do dalszego postępowania oraz środki zaradcze dla konkretnych komórek

Wewnętrzny bieżący monitoring organizacji leży w gestii kierowników działów controllingu, a czasami specjalnych komitetów powołanych w tym właśnie celu. Należy jednak wziąć pod uwagę fakt, iż monitoring jako jeden z filarów zarządzania ryzykiem obejmuje również wewnętrzną rewizję opartą na regularnych badaniach, testach i pomiarach efektywności wprowadzonych rozwiązań. Ponadto coroczna weryfikacja systemów identyfikacji zagrożeń jest dokonywana przez audytora zewnętrznego na koniec roku obrachunkowego. Celem tej zewnętrznej rewizji jest m.in. zweryfikowanie:

- spójności systemu zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie,
- przydatności scentralizowanego oraz zdecentralizowanego controllingu, systemów wczesnego ostrzegania i monitoringu w celu identyfikacji i przeciwdziałania zagrożeniom oraz wykorzystywania szans,
- skuteczności działania centralnego sztabu controllingu i jego zdecentralizowanych komórek w zakresie wczesnego wykrywania zagrożeń i radzenia sobie z potencjalnym kryzysem.

Rysunek 2 ilustruje cykl procesu zarządzania ryzykiem. W artykule tym uwaga zostanie poświęcona przede wszystkim identyfikacji ryzyka, gdyż jest to punkt wyjścia do dalszych działań controllerów.

W celu identyfikacji potencjalnego ryzyka dla każdej jednostki organizacyjnej w ramach koncernu Schott Glas określa się indywidualny sposób postępowania, oparty przy tym na takich metodach, jak: burza mózgów, zapytania do wewnętrznych i zewnętrznych ekspertów, analizy w grupach, oceny danych ze statystyk i banków informacji dotyczących poniesionych szkód w związku z brakiem systemu zarządzania ryzykiem. Jako pomoc służy również opracowany katalog różnych kategorii ryzyka. Jego identyfikacja może polegać także na zbadaniu możliwych obszarów występowania zagrożeń lub szans.



Rys. 3. Potencjalne obszary zagrożeń

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Böhm 2003, s. 1].

Aby usystematyzować źródła potencjalnego ryzyka, należy je pogrupować na związane z czynnikami płynącymi z otoczenia zewnętrznego oraz wynikające z nieprawidłowości tkwiących we wnętrzu przedsiębiorstwa. Kierując się podziałem zaproponowanym przez O. Böhma, można dokonać rozróżnienia ukazanego na rys. 3.

Ogólnie rzecz biorąc, potencjalne ryzyko zakłócenia funkcjonowania podmiotów gospodarczych tkwi w wielu kluczowych obszarach ich działalności. Jednym z nich jest rynek zbytu, na którym toczy się ciągła walka o odbiorcę produktów, towarów lub usług oraz dążenie do zapewnienia satysfakcji klienta ze współpracy z organizacją. Chodzi tu m.in. o zachowywanie elastyczności, w tym nastawienie na zmiany upodobań klientów, a także świadomość mogącej się pojawić konieczności zapewnienia atrakcyjniejszych warunków płatności. Innymi czynnikami ryzyka związanymi z rynkiem zbytu są: skuteczna działalność marketingowa konkurencji oraz powstawanie nowych rynków oferujących produkty, które są bardziej atrakcyjne jakościowo lub bardziej zaawansowane technologicznie.

Ryzyko związane z obszarem finansowym może mieć swoje źródła w zmianach kursów walutowych lub stóp procentowych, w błędnej polityce egzekwowania należności czy w niekorzystnych wzrostach stóp podatkowych.

Zagrożenia tkwiące w obszarze badań i rozwoju wiążą się z innowacyjnymi produktami, które zostały za wcześnie lub za późno wypuszczone na rynek, w związku z czym pojawiło się zagrożenie uzyskania niższego zysku lub nawet straty na tych produktach. Innym znaczącym ryzykiem jest pojawienie się nowych, bardziej zaawansowanych technologii produkcji i koncepcji w zakresie przetwarzania informacji lub zarządzania informacją niż te, które stosuje dane przedsiębiorstwo. Istnieje również zagrożenie, że organizacja opiera się na przestarzałej wiedzy fachowej.

Zagrożenia tkwiące w obszarze IT – oprócz oczywistych skutków zdarzeń losowych, takich jak zniszczenie sprzętu komputerowego przez pożar, zalanie płynami lub przegrzanie – mogą wynikać z:

- braku funkcjonalności i dostępności sprzętu komputerowego dla poszczególnych pracowników,
- braku zabezpieczenia danych zawartych na dyskach przed dostępem do nich nieupoważnionych osób lub wystarczającej ochrony przed wirusami,
- braku pełnej integracji danych,
- brakujących umiejętności kadry co do obsługi sprzętu komputerowego.

W obszarze procesów produkcyjnych ukrytych jest wiele potencjalnych źródeł ryzyka. W fazie planowania produkcji mogą wiązać się one z wąskimi gardłami na różnych etapach procesu, tj. brakiem planowania i koordynacji możliwości produkcyjnych z dostępnymi zasobami lub błędną kalkulacją kosztów. Na etapie realizacji procesu produkcyjnego zagrożenia mogą wynikać z braku elastyczności, co spowodowane jest niewłaściwym zaplanowaniem przebiegu procesu wytwórczego. Przyczyną niepowodzenia może być również brak konserwacji maszyn, technicznie przestarzały lub sprzęt nie zapewniający warunków bezpieczeństwa albo nie wypełniający standardów ekologicznych, gdyż powoduje to wytwarzanie słabych jakościowo produktów lub niedotrzymywanie terminów dostaw.

Rynek zaopatrzenia jest kolejnym miejscem, które może stać się źródłem zagrożenia. Dlatego, aby ograniczyć ryzyko związane z niewłaściwymi relacjami z dostawcami, przedsiębiorstwo powinno prowadzić ich monitoring, obejmujący obserwowanie:

- wywiązywania się z ustalonych terminów i wielkości dostaw,
- jakości dostarczanych komponentów,
- kształtowania się cen materiałów.

Pierwsze kryterium ma zasadnicze znaczenie zwłaszcza w sytuacji, gdy przedsiębiorstwo prowadzi gospodarkę bezzapasową w systemie *just in time*.

Jeżeli organizacja używa w swym procesie produkcyjnym materiałów specyficznych, o które trudno na rynku lokalnym lub krajowym, powinno ocenić ich dostępność również na rynku globalnym, w ten sposób ograniczając ryzyko przestoju w procesie produkcyjnym. Zagrożenie związane ze sferą zaopatrzeniową może tkwić w strukturze dostawców, zwłaszcza gdy przedsiębiorstwo jest związane długookresową umową o dostawę materiałów z jednym kooperantem. Z dru-

giej jednak strony, gdy dostawca taki wywiązuje się z umowy w sposób zadowalający, sytuacja taka daje poczucie pewności i stabilizacji.

Ryzyko dotyczące otoczenia prawnego wynika ze zmian w prawie krajowym lub międzynarodowym, np. w zakresie prawa związanego z ochroną środowiska, które, promując rozwiązania proekologiczne, może powodować konieczność zmian technologii lub wymiany maszyn. Ryzyko zagrożenia działalności dla przedsiębiorstwa może pojawić się też wtedy, gdy narusza ono prawo antytrustowe – istotne w wymiarze unijnym – a także nie prowadzi właściwej polityki w zakresie zabezpieczania praw autorskich i patentowych.

Ryzyko działalności podmiotu gospodarczego może się ujawniać również w obszarze personalnym, a dokładniej w ramach tworzenia potencjału kadrowego, kierowania nim i motywowania. Do głównych zagrożeń wynikających z tej sfery należy zaliczyć m.in.:

- brak integracji współpracowników i słabą komunikację pomiędzy nimi,
- nieobecności pracowników wiążące się do pewnego stopnia ze słabą motywacją do pracy,
- brak planów rozwojowych i planów zastępstw,
- naruszenie prawa pracy przez pracodawcę ze skutkiem jego oskarżenia,
- naruszenie prawa przez pracowników (szpiegostwo, sabotaż, kradzieże, malwersacje),
- brak klauzul dotyczących zakazu ujawniania poufnych informacji o przedsiębiorstwie, a zwłaszcza sprzedaż konkurencji wiedzy fachowej i osiągnięć przez byłych personel,
- brak fachowej kadry na rynku lub nieodpowiedniość ofert ze strony osób zgłaszających swoje kandydatury,
- problemy zatrudnienia wynikające z niewłaściwie zaprojektowanych systemów wynagrodzeń i motywacyjnych, co powoduje, że ze względu na lepsze warunki specjaliści odchodzą do konkurencji,
- niebezpieczeństwo strajków.

W odniesieniu do strategii przedsiębiorstwa największe problemy pojawiają się, gdy jest ona niedopasowana do możliwości jednostki. Może się wtedy okazać, że przeoczone szanse spowodują zmniejszenie udziału przedsiębiorstwa w rynku. Innym niebezpieczeństwem mogą być nagłe i radykalne zmiany strategii w odpowiedzi na chwilowe niepowodzenia, zwłaszcza gdy zmiana strategii polega na zmianie obszarów działalności, co może wywoływać ryzyko związane z nieprzystosowaniem się do nowych warunków czy niepomyślną kooperacją z innymi podmiotami (*joint ventures*).

Zagrożenia płynące ze sfery politycznej wynikają przede wszystkim z niebezpieczeństwa zmian wysokości ceł, embarga lub z innych ograniczeń handlowych. Ryzykowna dla przedsiębiorstwa może stać się również niepewna sytuacja polityczna kraju, wynikająca ze strajków, niebezpieczeństwa wybuchu zamieszek czy zagrożenia terroryzmem.

4. Zakończenie

Unikanie zagrożeń, które mogą stać się źródłem sytuacji kryzysowych, jest podstawowym aspektem działalności każdego przedsiębiorstwa, a szczególnie międzynarodowych koncernów, które są wystawione na różnego rodzaju ryzyko. Jego identyfikacja, czyli wykrywanie zarówno zagrożeń, jak i szans, wspomaga cały proces zarządzania ryzykiem. Należy jednak pamiętać, że jest to tylko jeden z etapów na drodze do pełnej integracji koncepcji zarządzania ryzykiem w podmiocie gospodarczym. Ważną rolę odgrywa również szacowanie potencjalnego ryzyka oraz jego dokumentacja, obejmująca opis procesu zarządzania ryzykiem i jego organizacji w przedsiębiorstwie, katalog szans i zagrożeń występujących we wnętrzu i w otoczeniu (profil ryzyka), wytyczne w zakresie raportowania o sygnałach pojawiających się trudności czy też opracowanie sposobów postępowania w sytuacjach zagrożeń. Powodzenie całego procesu zarządzania ryzykiem nie zależy jedynie od wprowadzonych w tym zakresie przepisów prawnych, lecz również od odpowiedniego delegowania odpowiedzialności na niższe szczeble i zrozumienia powierzonych funkcji przez działy lub konkretne osoby. W tym miejscu pojawia się nieodzowność controllera, który nie tylko będzie wypełniał nałożone przez ustawę obowiązki, lecz również koordynował pracę swoich współpracowników, kontrolując ich sprawność i dokładność działania.

Literatura

- Bitz H., *Risikomanagement nach KonTraG*, Schöffer-Pöschel, Stuttgart 2000.
 Böhm O., *Strategisches Controlling. Risikomanagement und Risikocontrolling*, Seminar am 07 Mai 2003 Mainz.
Internal Controls, Fraud Detection and ERP,
http://www.seradex.com/ERP_WhitePapers/Internal_Controls_and_ERP.pdf.
 Jung H., *Controlling*. Oldenburg Wissenschaftsverlag GmbH, München 2003.
 Reichmann T., *Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten*, 6. Auflage, Verlag Vahlen, München 2001.
 Wolf K., *Risikomanagement und KonTraG*, 3. Auflage, Wiesbaden 2001.

THE ROLE OF A CONTROLLER IN RISK MANAGEMENT WITHIN A MULTINATIONAL COMPANY

Summary

Integration of global economies, growing complexity of a business environment, dynamic development of organisations and competition challenge entrepreneurs to guarantee a safety future of their businesses. The paper focuses on a role of controller in a process of risk management. The competence of a controller comprises not only obligations set by the law but also those required to make risk management process work correctly. The article emphasizes the importance of a phase of identification of risks in a multinational company as a prerequisite for successful completion of other stages of the process.