

Aleksandra Sus-Januchowska

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

NARZĘDZIA ZARZĄDZANIA RYZYKIEM. PERSPEKTYWA STRATEGICZNA*

1. Wstęp

Poziom ekspozycji współczesnych firm na ryzyko rośnie w miarę wzrostu turbulencji otoczenia. Z punktu widzenia trwania i rozwoju przedsiębiorstwa najbardziej niebezpiecznymi zagrożeniami są te o charakterze strategicznym. Minimalizacja bądź eliminacja wpływu tych zagrożeń staje się coraz bardziej złożona. Klasyczne metody planowania strategicznego oraz prognozowania w warunkach ciągłych zmian okazują się często niepełnowartościowe. Jakże zatem zastosować rozwiązania, by system zarządzania przedsiębiorstwem był względnie stabilny? Rozstrzygnięciem tego problemu może się okazać wpisanie ryzyka strategicznego w ramy funkcjonowania współczesnych organizacji i jego optymalne wykorzystanie w kierunku szans. To w konsekwencji może prowadzić do praktycznej implementacji narzędzi zarządzania ryzykiem strategicznym.

Celem artykułu jest przedstawienie szczególnych narzędzi zarządzania ryzykiem strategicznym, jakimi są kalkulator ryzyka i opcje realne. Wybór tych narzędzi podyktowany był przede wszystkim ich dopasowaniem do przyjętej w pracy koncepcji zarządzania ryzykiem strategicznym.

2. Ryzyko strategiczne

Ryzyko strategiczne, określane także jako ryzyko biznesowe, jest jednym z najbardziej istotnych rodzajów ryzyka. Podejmując próbę konceptualizacji tego zjawiska i wykorzystując do tego celu klasyczną definicję ryzyka, ryzyko strategiczne można określić jako prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzeń, których skutki mogą zagrozić realizacji strategii firmy. Mając jednak na uwadze koncepcję proaktywną wczesne rozpoznanie czynników ryzyka strategicznego, i w konsekwencji

* Praca naukowa finansowana ze środków na naukę w latach 2007-2008 jako projekt badawczy nr 0813/H03/2007/32.

jego uniknięcie, należy stwierdzić, że może ono stanowić szansę dla organizacji. W tym kontekście ryzyko strategiczne może przyczyniać się także do spektakularnych sukcesów. Tradycyjne rozumienie kategorii ryzyka akcentuje mimo wszystko jego pejoratywny charakter. Niemniej jednak należy pamiętać, że ryzyko jest koniecznym warunkiem szeroko rozumianego postępu, programującym działania człowieka w kierunku samodoskonalenia działań i decyzji [Penc 2003, s. 190].

Ryzyko biznesowe jest ściśle związane z decyzjami podejmowanymi przez najwyższy szczebel kierownictwa w przedsiębiorstwie. Przykładami działań generujących ryzyko strategiczne mogą być: rozszerzenie działalności, wprowadzenie nowych produktów lub usług, fuzje, przejęcia, uzależnienie się od niewielu konsumentów, wpływ konkurencji na funkcjonowanie przedsiębiorstwa czy zmiany w strukturze preferencji nabywców.

Są to klasyczne przykłady ryzyka strategicznego. Jednak według A.J. Slywotzky'ego i J. Drzika ryzyko strategiczne może przyjmować inne, bardziej niekonwencjonalne formy. Autorzy podają jako przykład takiego ryzyka powstanie nowej technologii, w wyniku której produkowany dotychczas wyrób stopniowo przestaje być przedmiotem zainteresowania klientów [Slywotzky, Drzik 2005, s. 103]¹.

Warta uwagi w kontekście ryzyka strategicznego jest koncepcja siedmiu głównych obszarów ryzykogennych w zakresie ryzyka strategicznego, zaprezentowana również przez wspomnianych autorów. Upatrują oni zagrożeń strategicznych w obszarach branży, technologii, marki, konkurencji, klienta, przedsięwzięcia oraz rynku.

3. Zarządzanie ryzykiem

Standard zarządzania ryzykiem popularyzowany przez Europejską Federację Stowarzyszeń Zarządzania Ryzykiem (FERMA) definiuje zarządzanie ryzykiem jako generalny element zarządzania strategicznego każdej organizacji. Koncentruje się on na metodycznym rozwiązywaniu problemów związanych z ryzykiem, które towarzyszy jej działalności, w celu generowania długoterminowych korzyści [Rudnicki, Świerżewski 2005, s. III]. Według tej koncepcji zarządzanie ryzykiem powinno się opierać przede wszystkim na eliminowaniu bądź minimalizowaniu czynników stanowiących zagrożenie dla przedsiębiorstwa.

Zarządzanie ryzykiem jest kilkuetapowym procesem, ciągłym w czasie. Literatura tematu przedstawia różne podejścia do opisu etapów zarządzania ryzykiem. Na przykład w pracach badaczy amerykańskich proces ten składa się z sześciu etapów, a mianowicie określenia celów zarządzania ryzykiem, identyfikacji ryzyka, oceny ryzyka, rozpatrzenia możliwości i wyboru narzędzi, wprowadzenia w życie podjętych decyzji oraz bieżącej oceny i weryfikacji. Badacze europejscy preferują proces czteroetapowy, zawierający identyfikację ryzyka, jego ocenę, wybór strategii radzenia sobie z ryzykiem oraz kontrolę procesu zarządzania ryzykiem. Na każdym z etapów wykorzystywane są różne narzędzia. Próbe przypisania poszczególnych narzędzi do określonych etapów procesu zarządzania ryzykiem przedstawiono w tab. 1.

¹ Autorzy przywołują przykład inhibitorów ACE oraz antagonisty wapnia – *calcium channel blocker*, które zastąpiły leki stosowane przy nadciśnieniu tętniczym, wyprzedzając diuretyki i betablokery.

Tabela 1. Narzędzia wykorzystywane do zarządzania ryzykiem

Etap procesu zarządzania ryzykiem	Wybrane narzędzia zarządzania ryzykiem
Planowanie zarządzania ryzykiem	Spotkania planistyczne
Identyfikacja ryzyka	Ankiety eksperckie, technika delficka, burza mózgów, przeglądy dokumentacji, wywiad swobodny standaryzowany
Klasyfikacja ryzyka	Skale punktowe, tworzone zarówno do określenia prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzenia, jak i istotności jego skutków ^a
Ocena ryzyka	Ankiety eksperckie, analiza drzew decyzyjnych, technika PERT, analiza Monte Carlo
Wybór strategii zarządzania ryzykiem	Macierz strategii radzenia sobie z ryzykiem
Kontrola ryzyka	Audyty wewnętrzne, przeglądy ryzyka

^a Ryzyko stanowi iloczyn istotności skutków wystąpienia negatywnego zdarzenia oraz prawdopodobieństwa jego wystąpienia (ryzyko = skutek x prawdopodobieństwo)

Źródło: opracowanie własne.

Narzędzia zaprezentowane w tab. 1 można również wykorzystać przy ustalaniu procedury zarządzania ryzykiem strategicznym. Istnieją jednak rozwiązania, które dotyczą bezpośrednio ryzyka strategicznego. Takim narzędziem jest m.in. kalkulator ryzyka autorstwa R. Simonsa.

4. Kalkulator ryzyka jako narzędzie zarządzania ryzykiem biznesowym

Kalkulator ryzyka (*The Risk Exposure Calculator*) jest narzędziem wykorzystywanym do kontrolowania prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzeń mogących zagrozić realizacji strategii firmy. Nie jest to precyzyjne narzędzie, umożliwia ono jednak wskazanie kierunków ryzyka wewnątrz organizacji.

Kalkulator ryzyka składa się z trzech rzędów „klawiszy” po trzy „klawisze” w każdym z nich. Każdy rząd odpowiada za grupy czynników mających największy wpływ na ryzyko strategiczne². Pierwsza grupa obejmuje czynniki związane ze wzrostem i rozwojem organizacji, do których należą presja na osiągnięcie wyników, tempo ekspansji oraz brak doświadczenia ważnych pracowników. Druga grupa to czynniki związane z kulturą organizacyjną, takie jak nagrody za podejmowanie ryzyka w przedsiębiorczy sposób, opór kadry kierowniczej wobec negatywnych wiadomości oraz poziom wewnętrznej konkurencji. Trzecia natomiast obejmuje czynniki związane z zarządzaniem informacją, a mianowicie złożoność transakcji, braki w diagnostycznych miernikach wyników oraz stopień zdecentralizowania procesów podejmowania decyzji. Istotę poszczególnych czynników przedstawia tab. 2.

Każdemu z czynników nadawana jest ranga 1-5. Następnie wyniki sumuje się i interpretuje, mając do wyboru trzy strefy ryzyka, a mianowicie strefę bezpieczeństwa

² Jeden „klawisz” stanowi jeden czynnik. W sumie jest dziewięć „klawiszy”, co odpowiada takiej samej liczbie czynników ryzykownych.

stwa, ostrzeżenia i zagrożenia. Proces oszacowania ryzyka jest wspomagany przez pytania autorstwa R. Simonsa. Przykłady pytań podano w tab. 3.

Tabela 2. Istota czynników ryzykogennych w kalkulatorze ryzyka

Czynnik	Cechy charakterystyczne
Czynniki w obszarze wzrostu i rozwoju organizacji	
Presja na osiąganie wyników	Przy strategiach nastawionych na szybki wzrost i rozwój menedżerowie zazwyczaj wyznaczają swoim pracownikom ambitne cele. Jeśli kadra wykonawcza odczuje, że nieosiągnięcie założonych celów może zagrozić ich pozycji w firmie, zacznie odczuwać lęk. Taka sytuacja może doprowadzić do łamania norm etycznych i chęci osiągnięcia sukcesu za wszelką cenę
Tempo ekspansji	Narastające tempo rozwoju firmy nie zawsze zostawia czas na ostrożne planowanie. W konsekwencji można doprowadzić do ryzyka przeciążenia ludzi, maszyn i urządzeń, skutkującego produktem lub usługą o jakości niższej niż wymagana przez klientów
Duża liczba niedoświadczonych pracowników	Szybki wzrost firmy wymaga zatrudnienia dużej liczby nowych pracowników. Presja czasu utrudnia kontrolę ich kwalifikacji, co może skutkować popełnieniem serii pomyłek w postaci np. udzielania niewłaściwych informacji klientom firmy
Czynniki związane z kulturą organizacyjną	
Nagrody za podejmowanie ryzyka w przedsiębiorczy sposób	Mogą nadmiernie ośmielić menedżerów do podejmowania ryzyka, zaczynają oni wówczas uprawiać hazard aktywami firmy
Opór kadry kierowniczej wobec negatywnych informacji	Czynnik ten wiąże się z nieprzekazywaniem informacji najwyższemu kierownictwu, np. zatajaniem informacji o problemach na szczeblu operacyjnym. Skutki mogą zagrozić trwaniu organizacji, gdyż może się okazać za późno na zmiany
Poziom wewnętrznej konkurencji	Współzawodnictwo pomiędzy pracownikami nie może stać się grą o sumie zerowej (awans vs. zwolnienie). Konsekwencjami takiej walki mogą być negatywna atmosfera, brak wymiany informacji pomiędzy pracownikami (niezbędnych do realizacji strategii przedsiębiorstwa)
Czynniki związane z zarządzaniem informacją	
Złożoność transakcji	Wzrost stopnia skomplikowania transakcji zawieranych przez przedsiębiorstwo skutkuje wzrostem złożoności zawieranych umów. Nieznajomość języka umów czy opieranie się na opinii specjalistów, niezwiązanych kapitałowo z przedsiębiorstwem, może zagrozić funkcjonowaniu firmy
Braki w diagnostycznych miernikach wyników	Wzrost liczby zawieranych transakcji wiąże się ze wzrostem liczby danych przetwarzanych w przedsiębiorstwach. Przetarzałe systemy komputerowe czy braki w kwalifikacjach pracowników mogą uniemożliwić zidentyfikowanie informacji koniecznych do rozwoju firmy
Stopień zdecentralizowania procesów podejmowania decyzji	Przy decentralizacji procesów podejmowania decyzji należy pamiętać o tym, że regionalni menedżerowie mogą zacząć realizować strategie oderwane od globalnej strategii firmy oraz mieć na uwadze problemy z wymianą informacji – czy to horyzontalną, czy też pionową

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Simons 2005, s. 89-95].

Tabela 3. Wybrane pytania wykorzystywane w kalkulatorze ryzyka

Czynnik ryzykogeny	Pytanie
Presja na osiągnięcie wyników	Czy wygórowane cele zostały wyznaczone przez kadrę kierowniczą bez uwzględnienia opinii pracowników? Czy większą część wynagrodzeń stanowią bodźce materialne uzależnione od wyników firmy?
Tempo ekspansji	Czy zasoby materialne i niematerialne, jakimi dysponujemy, wystarczą na otwarcie kolejnych filii przedsiębiorstwa?
Duża liczba niedoświadczonych pracowników	Jaki odsetek pracowników stanowią osoby, które pracują w firmie krócej niż rok?
Nagrody za podejmowanie ryzyka w przedsiębiorczy sposób	Jaka część działalności firmy opiera się na nowych produktach i usługach?
Opór kadry kierowniczej wobec negatywnych informacji	Jaka liczba złych wieści dociera do najwyższego kierownictwa? Czy <i>top management</i> jest otoczony pochlebcami i potakiwaczami?
Poziom wewnętrznej konkurencji	Czy pracownicy w firmie nakłanianiani są do współzawodnictwa? Czy oceny wyników pracy są dokonywane indywidualnie, czy może są porównywane z wynikami innych pracowników? Czy pracownicy są zwalniani, czy też sami odchodzą?
Złożoność transakcji	Czy najwyższe kierownictwo w pełni rozumie język, w jakim zawierane są transakcje w firmie?
Braki w diagnostycznych miernikach wyników	Jak w poprzednim roku wyglądał przepływ informacji? Jaki był ich poziom skomplikowania, ilość i zmienność informacji? Czy wzrósł? Jeśli tak, to o ile? Jak często w organizacji systemy informacyjne nie dostarczają terminowo właściwych informacji?
Stopień zdecentralizowania procesów podejmowania decyzji	Czy zarząd otrzymuje na czas informacje o ważnych sprawach realizowanych w jednostkach biznesowych?

Źródło: [Simons 2005, s. 89-95].

Koncepcja kalkulatora ryzyka ma niewątpliwie pewne wady, jak np. uwzględnienie czynników ryzykogeny, których źródłem jest wyłącznie wnętrze organizacji. Mimo to jest ona względnie kompleksowym ujęciem wszystkich etapów zarządzania ryzykiem w jeden, nieskomplikowany proces zadawania konkretnych pytań. Wynik takiej oceny może stanowić podstawę pogłębionych badań w zakresie zarządzania ryzykiem strategicznym.

5. Opcje realne jako narzędzie zarządzania ryzykiem strategicznym

Opcjonalne postrzeganie strategii może się stać panaceum na niepewność otoczenia i związane z nią ryzyko strategiczne.

Opcja jest określana jako prawo, ale nie obowiązek, do podjęcia pewnych działań w przyszłości. W omawianym znaczeniu opcja realna (rzeczywista) będzie

również prawem, nie obowiązkiem, do podjęcia działań związanych z pewnym strategicznym przedsięwzięciem gospodarczym. W wyniku wykorzystania podejścia opcji realnych podczas implementacji strategii decydent ustala pewną wiązkę możliwych do podjęcia decyzji, z których, w zależności od poziomu niepewności otoczenia, wybiera jedną, najbardziej korzystną w danym momencie. Strategia w tym kontekście przedstawiana jest jako zbiór opcji realnych [Obłój 2007, s. 175], w którym można wyróżnić rozmaite możliwości działania (zaprzestanie, zwiększenie skali działania, odroczenie itd.). Literatura tematu przedstawia opcje realne raczej w kontekście podejmowania decyzji i analizy ryzyka, niż samego podejmowania decyzji [Triantis, Borison 2001, s. 11]. Tak więc można zaryzykować stwierdzenie, iż opcje realne stają się narzędziem zarządzania ryzykiem strategicznym.

Należy podkreślić, iż opcje realne dotyczą w głównej mierze decyzji strategicznych o charakterze inwestycyjnym, podejmowanych w warunkach wysokiej niepewności otoczenia. Dzięki opcjom realnym menedżerowie podejmujący decyzje strategiczne mają do wyboru kilka różnych możliwości działania. Ich decyzje zatem stają się elastyczne. Te dwie kategorie, a mianowicie niepewność i elastyczność, stają się podstawowymi czynnikami warunkującymi wykorzystanie opcji realnych w praktyce.

Koncepcja opcji realnych jest rozszerzeniem finansowej teorii opcji na aktywa rzeczywiste. Według A. Micalizziego i L. Trigeorgisa, opcje realne burzą mur dzielący analizę strategiczną i teorię finansów, naprowadzając menedżerów na różne możliwości działania oraz pokazując im ich wartości. Autorzy nazywają opcje realne „budżetowaniem kapitału strategicznego” [Micalizzi, Trigeorgis 1999, s. 8]. Proces ten wykorzystuje tradycyjne mierniki efektywności inwestycji. Nadrzedną rolę przypisuje się tutaj wartości zdyskontowanej netto (NPV – *Net Present Value*), ale uwzględniającej dodatkowo kategorię elastyczności³. W związku z tym rozszerzona wartość NPV jest sumą statycznej wartości zdyskontowanej netto oraz elastyczności [Trigeorgis 1993, s. 2].

Dzięki wykorzystaniu ścisłego aparatu matematycznego narzędzie to umożliwia uzyskanie odpowiedzi na trzy zasadnicze pytania:

1. Co kreuje wartość opcji, które są unikatowe dla naszej firmy?
2. Jakie rodzaje ryzyka muszą być podjęte, by kreować tę wartość?
3. Które z tych rodzajów ryzyka mogą zostać całkowicie wyeliminowane?

Ponadto wizualizuje, w jaki sposób niepewność wpływa na wartość projektu, co stanowi użyteczne informacje dla kierownictwa kreującego strategiczną wizję organizacji [Amram, Kulatilaka 1999, s. 8].

Warto podkreślić, że opcje realne nie muszą być stosowane w praktyce jedynie jako dość skomplikowane narzędzie analityczne, ale także jako filozofia zarządzania. W tym znaczeniu strategia postrzegana jest jako wiązka możliwości, z których w danym momencie wybierana jest najbardziej korzystna. Umożliwienie menedżerom zmiany decyzji w znacznym stopniu minimalizuje bądź nawet eliminuje ryzyko strategiczne. Cytując T.A. Luehrmana „strategia jest raczej wiązką różnych alternatyw działania, niż serią statycznych przepływów pieniężnych” [Luehrman 1998, s. 89].

³ Elastyczność rozumiana jest jako aktywna odpowiedź ze strony kierownictwa na zmieniające się warunki otoczenia.

Opcje realne zatem można potraktować jako narzędzie zarządzania ryzykiem przede wszystkim ze względu na to, że ich wykorzystanie jest możliwe w warunkach dużej niepewności otoczenia, w których podejmowanie decyzji jest obciążone właśnie ryzykiem.

6. Zakończenie

Zarządzanie ryzykiem biznesowym powinno się stać jednym z priorytetowych elementów opracowywania strategii organizacji. Jest procesem, który poprzez wykorzystanie odpowiedniej metodyki rozpoznaje ryzyko związane z działalnością strategiczną organizacji, dążąc do jego minimalizacji poprzez dobór odpowiednich narzędzi zarządzania ryzykiem. Nie jest działaniem jednorazowym. Powinno być procesem ciągłym i wciąż udoskonalanym. Właściwa polityka zarządzania ryzykiem strategicznym i jej zintegrowanie z globalnymi celami organizacji należą do priorytetowych zadań kadry zarządzającej.

Literatura

- Amram M., Kulatilaka N., *Real Options. Managing Strategic Investment in an Uncertain World*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 1999.
- CFO *Architect of the Corporation's Future*, Price WaterhouseFinancial & Cost Management Team, New York 1997.
- Luehrman T. A., *Strategy as a Portfolio of Real Options*, „Harvard Business Review”, September-October 1998.
- Triantis A., Borison A., *Real Options: State of the Practice*, „Journal of Applied Corporate Finance”, vol 14, nr 2, Summer 2001.
- Micalizzi A., Trigeorgis L., *Project Evaluation, Strategy and Real Options*, [w:] L. Trigeorgis (red.), *Real Options and Business Strategy*, Risk Books, London 1999.
- Obłój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007.
- Penc J., *Menedżer w działaniu. Sekrety prowadzenia biznesu*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2003.
- Rudnicki R., Świerżewski Ł., *Ryzyko w firmie. Raport*, „Harvard Business Review Polska”, kwiecień 2005.
- Simons R., *Zarządzanie ryzykiem, sposób na równowagę między stagnacją a bratwą*, „Harvard Business Review”, kwiecień 2005.
- Slywotzky A.J., Drzik J., *Ryzyko strategiczne – najgroźniejsze, choć niedoceniane*, „Harvard Business Review Polska”, lipiec/sierpień 2005.
- Trigeorgis L., *The Nature of Option Interactions and the Valuation of Investments with Multiple Real Options*, „Journal of Financial and Quantitative Analysis”, vol. 28, nr 1, March 1993.

THE INSTRUMENTS OF RISK MANAGEMENT. A STRATEGIC DIMENSION

Summary

The aim of this report is to present the instruments which managers could use in strategic risk factors. The article concentrates on the strategic risk category; it defines strategic risk, strategic risk management, and shows how to organize operations in risk conditions by using the risk exposure calculator and real options analysis.