

Lukasz Szydelko

Politechnika Rzeszowska

WYKORZYSTANIE ZRÓWNOWAŻONEJ KARTY WYNIKÓW W ZARZĄDZANIU RYZYKIEM PRZEDSIĘBIORSTWA

1. Wstęp

Globalizacja rynków, na których działają przedsiębiorstwa, w coraz większy sposób wpływa na metody zarządzania jednostkami gospodarczymi. Nasilająca się konkurencja oraz wzrost potrzeb i oczekiwań klientów uświadamia menedżerom, w jak zmiennych warunkach muszą działać. Brak stabilności otoczenia wpływa na jakość podejmowanych decyzji i na oczekiwane skutki. Każda decyzja musi być podejmowana w warunkach ryzyka lub niepewności.

Ryzyko samo w sobie jest trudne do zdefiniowania. Istnieje wiele ujęć i definicji, w których autorzy próbują w jednoznaczny i kompleksowy sposób wyjaśnić to pojęcie. Często się one różnią, ale można je pogrupować. Pierwsza grupa to definicje pokazujące ryzyko w tylko jednym wymiarze – negatywnym, w drugiej natomiast pokazuje się strony negatywne (zagrożenia) i pozytywne (szanse).

Ryzyko jest związane z podejmowaniem decyzji, dotyczących przyszłości. A. Willet uważa, że ryzyko jest zobiektywizowaną niepewnością wystąpienia niepożądanego zdarzenia. Źródłem ryzyka są ludzie, którzy świadomie podejmują decyzje, natomiast niebezpieczeństwa zagrażają z zewnątrz i trudno jest na nie wpływać. Bardzo ważnym aspektem związanym z ryzykiem jest działanie ukierunkowane na osiągnięcie celu. Podczas dążenia do niego, trzeba uwzględnić możliwość jego nieosiągnięcia [3, s. 49-53]. Dotyczy to obszaru zarówno strategicznego jak i operacyjnego zarządzania danym przedsiębiorstwem, dlatego poszukuje się takich instrumentów, które będą menedżerów wspomagać i kształtować ich wiedzę na temat ryzyka występującego w różnych obszarach funkcjonalnych przedsiębiorstwa, zarówno na poziomie strategicznym jak i operacyjnym.

Narzędziem, które może być pomocne w zarządzaniu ryzykiem przedsiębiorstwa na tych dwóch poziomach, jest zrównoważona karta wyników, określana także jako strategiczna czy zbilansowana karta wyników. Celem artykułu jest wkomponowanie zrównoważonej karty wyników w system zarządzania ryzykiem. Nie można tego dokonać bez znajomości procedur związanych z zarządzaniem ryzykiem oraz rozbudowy tradycyjnego modelu karty wyników.

2. Procedura zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie

Określenie newralgicznych i zagrożonych obszarów, w których należy wdrożyć procedury związane z zarządzaniem ryzykiem, jest zagadnieniem niezmiernie trudnym. W przedsiębiorstwie mogą być opracowane ogólne wytyczne w zakresie zarządzania ryzykiem. Są one w pewnym sensie takim wzorem, punktem odniesienia do szczególnych sytuacji i przypadków, z którymi możemy mieć do czynienia w jednostkach gospodarczych.

Ogólna procedura składa się z etapów, które są uwzględniane przy zarządzaniu ryzykiem.

Wytyczne, według których powinni postępować menedżerowie, są następujące:

- 1) określenie zagrożeń związanych z celami długookresowymi (strategicznymi) i krótkookresowymi (operacyjnymi) występującymi w danej jednostce organizacyjnej przedsiębiorstwa,
- 2) identyfikacja obszaru ryzyka, zależnego od danego menedżera,
- 3) analiza czynników wpływających na dany obszar ryzyka (zewnętrznych, wewnętrznych),
- 4) próba kwantyfikacji określonych czynników i badanie ich wpływu na dany obszar ryzyka,
- 5) wybór najważniejszych i najistotniejszych czynników,
- 6) eliminacja czynników wpływających na poszczególne obszary ryzyka oraz próba wytransferowania negatywnego wpływu określonych czynników poza przedsiębiorstwo,
- 7) monitoring czynników.

W każdym przedsiębiorstwie powinna być przeprowadzona decentralizacja systemu zarządzania. Wiąże się to z przekazaniem uprawnień decyzyjnych w dół struktury organizacyjnej. Powstałe wewnętrzne podmioty wykazują się wtedy dużym stopniem samodzielności. Menedżerowie stojący na ich czele są odpowiedzialni za osiągnięcie celów strategicznych i operacyjnych.

Jednostki wewnętrzne to w większości działy: zaopatrzenia, produkcji, marketingu i sprzedaży, zarządzania zasobami ludzkimi, finansowo-księgowy itp. W każdej jednostce występuje specyficzne ryzyko związane z rodzajem prowadzonej działalności. Menedżerowie, podejmując decyzje, muszą to ryzyko brać pod uwagę. Zagrożenie osiągnięcia poszczególnych celów musi być rozpoznane i wyspecyfikowane w taki spo-

sób, żeby umożliwić określenie, czy dany menedżer ma wpływ na dany obszar występowania ryzyka.

Po sprecyzowaniu zagrożeń związanych z wystąpieniem danego ryzyka trzeba rozpoznać jego źródła. Odbywa się to poprzez rozpoznanie czynników, które wpływają na dane ryzyko. Często zdarza się, że są to źródła wewnętrzne oraz zewnętrzne. Z punktu widzenia danego menedżera istotne są czynniki wewnętrzne, ponieważ na nie może wpływać. Po wyborze czynników trzeba poddać je próbie kwantyfikacji oraz zmierzyć ich wpływ na dany obszar ryzyka.

Samo rozpoznanie czynników nie wystarcza, trzeba w odpowiedni sposób przeprowadzić ich selekcję oraz wybrać te najistotniejsze z punktu widzenia danego ryzyka. To one powinny być obiektem zainteresowania poszczególnych menedżerów, ponieważ będą w odpowiedni sposób eliminowane lub nastąpi ich wytransferowanie poza organizację.

Nie należy poprzestać tylko na etapie eliminacji czynników, ponieważ warunki, w których działają przedsiębiorstwa i ich jednostki wewnętrzne, ulegają nieustannym zmianom. Może to powodować zmiany w poszczególnych czynnikach wpływających na dany obszar ryzyka, dlatego trzeba prowadzić ciągły ich monitoring i w razie pojawienia się nowych czynników przeprowadzić opisaną powyżej procedurę.

3. Wkomponowanie zrównoważonej karty wyników w zarządzanie ryzykiem przedsiębiorstwa

Zrównoważona karta wyników pozwala przełożyć wizję i strategię firmy na jej działania operacyjne (biznesową codzienność): spaja poziom strategiczny i operatywny zarządzania. Cele operacyjne wynikają z celów strategicznych i są z nimi oraz między sobą powiązane zależnościami przyczynowo-skutkowymi. Strategiczna karta wyników pozwala organizacji rozwijać się w sposób zrównoważony, żaden obszar nie może przeważać na pozostałymi i być w jakiś sposób uprzywilejowany czy priorytetowy. Instrument ten składa się z czterech perspektyw: finansowej, klienta, procesów wewnętrznych oraz rozwoju.

R.S. Kaplan i D.P. Norton stwierdzili, że dobrze zbudowana karta wyników powinna zawierać wymienione perspektywy, które są jednoznacznie powiązane ze strategią przedsiębiorstwa oraz między sobą. Według nich, w tych przekrojach powinien być dokonywany pomiar efektywności działania danej organizacji [4, s. 27].

W każdej perspektywie zostają wyodrębnione następujące elementy: cele strategiczne, miary, cele szczegółowe oraz działania. Przez cel strategiczny należy rozumieć kierunek dążeń danej organizacji, wynikający ze strategii. Cel szczegółowy to kombinacja celu strategicznego, miernika i jego wartości docelowej. Ze względu na horyzont czasowy możemy wyróżnić: cele szczegółowe krótkoterminowe i długoterminowe. Miary (mierniki) pozwalają ocenić stopień osiągnięcia celów strategicznych. Dzięki nim możliwa jest weryfikacja, czy dana organizacja zmierza w oczekiwanym kierunku. Natomiast działania umożliwiają osiągnięcie celów szczegółowych.

Zrównoważona karta wyników pozwala zmierzyć stopień realizacji strategii poprzez zastosowanie mierników w przekroju poszczególnych perspektyw oraz wyeliminować te działania, które nie przyczyniają się do rozwoju przedsiębiorstwa. Może być także wykorzystana do formułowania lub korygowania strategii poprzez analizę odchylenia mierników od ich wartości docelowych. Strategiczna karta wyników wyznacza w pewnym sensie drogę, którą powinno kroczyć przedsiębiorstwo, aby dojść do zamierzonego celu. Spełnia rolę nawigatora, informującego pracowników o kierunku, w którym powinni zmierzać. Pozwala reagować na zmiany zachodzące w dynamicznym i szybko zmieniającym się otoczeniu przedsiębiorstwa. Jest instrumentem controllingu strategicznego, który może być dostosowany pod potrzeby zarządzania ryzykiem przedsiębiorstwa. Realizacja strategii może być zagrożona przez pewne czynniki, dlatego karty wyników dla poszczególnych menedżerów powinny zawierać ten aspekt.

W jaki sposób dostosować poszczególne perspektywy korporacyjnej zrównoważonej karty wyników do tych wymagań? Można tego dokonać na trzy sposoby:

- 1) ustalając cele strategiczne, mierniki i ich wartości docelowe oraz inicjatywy strategiczne w poszczególnych perspektywach, uwzględniać aspekty związane z ryzykiem,
- 2) w każdej perspektywie dodatkowo wprowadzać cele strategiczne i mierniki powiązane z ryzykiem,
- 3) rozbudować model opracowany przez R.S. Kaplana i D.P. Nortona lub H.R. Frieda i W. Schmidta o dodatkową perspektywę ryzyka [2, s. 21].

Wybierając pierwsze rozwiązanie, trzeba mieć na uwadze, że bardzo trudno jest sformułować cele i mierniki, w których zawarte będą informacje o tym, co chcemy osiągnąć, i jednocześnie o ryzyku. Często będzie tak, że osiągnięcie określonych celów, załóżmy w perspektywie finansowej, będzie niemożliwe, ponieważ wymagany w przedsiębiorstwie poziom bezpieczeństwa (unikania ryzyka) nie będzie pozwalał na takie działania.

Drugie rozwiązanie nie wpłynie na ogólną koncepcję zrównoważonej karty wyników. Jedyne modyfikacje pojawią się w budowie poszczególnych perspektyw, bez zwiększania ich liczby [1, s. 55]. Przykładowo perspektywa finansowa może wyglądać w następujący sposób:

Tabela 1. Perspektywa finansowa z uwzględnieniem aspektów związanych z zarządzaniem ryzykiem

Perspektywa finansowa	
cele strategiczne	mierniki
Komponenty zarządzania ryzykiem przedsiębiorstwa	
skorelowane cele w obszarze ryzyka	skorelowane mierniki w obszarze ryzyka

Źródło: opracowanie własne.

Najtrudniejszy aspekt związany z rozwiązaniem prezentowanym w drugim ujęciu to odpowiednie powiązanie celów strategicznych z celami w obszarze ryzyka oraz mierników z miernikami w obszarze ryzyka.

Rozwiązanie ostatnie to wprowadzenie dodatkowej perspektywy ryzyka. W karcie korporacyjnej zostanie wprowadzony obszar, w którym umieści się cele strategiczne, mierniki, wartości docelowe oraz inicjatywy strategiczne powiązane z zarządzaniem ryzykiem. Ze względu na to, że obszarów występowania ryzyka w przedsiębiorstwie jest wiele, wskazane jest ich odpowiednie zagregowanie i ukazanie w bardzo kompleksowy sposób.

Zarządzanie ryzykiem nie odbywa się tylko na poziomie całego przedsiębiorstwa. Są menedżerowie, którzy w swoich obszarach funkcjonalnych mają do czynienia z bardzo specyficznym rodzajem ryzyka, nie występującym w pozostałych działach. Powoduje to konieczność dostosowania kart dla poszczególnych menedżerów do potrzeb zarządzania ryzykiem. Należy w odpowiedni sposób kaskadować kartę korporacyjną (syntetyczną) na karty funkcjonalne (analityczne), mając na uwadze sposób wprowadzenia zarządzania ryzykiem na poziomie całego przedsiębiorstwa.

4. Podsumowanie

Zarządzanie organizacjami gospodarczymi to nieustanne podejmowanie decyzji i dążenie do osiągnięcia założonych celów. Odbywa się to w przedsiębiorstwie podlegającym nieustannym zmianom. Z nimi związane są zagrożenia, które mogą skutkować tym, że menedżerowie założonych celów nie będą mogli osiągnąć. Poszukuje się zatem instrumentów wspierających w obszarze zarządzania ryzykiem. Często jest tak, że dostosowuje się wykorzystywane narzędzia do dodatkowych wymagań i niejako poszerza się ich funkcjonalność. Tak jest w przypadku zrównoważonej karty wyników, która może być wykorzystana do osiągania określonych celów oraz zabezpieczenia przedsiębiorstwa przed ryzykiem występującym w różnych obszarach funkcjonalnych.

Literatura

- [1] Beasley M., Chen A., Nunez K., Wright L., *Working hand in hand: Balanced Scorecard and Enterprise Risk Management*, „Strategic Finance” March 2006.
- [2] Friedag H. R., Schmidt W., Lewandowska A., Likierski M., *Moja Strategiczna Karta Wyników*, C. H. Beck, Warszawa 2004.
- [3] Kaczmarek T. T., *Ryzyko i zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne*, Difin, Warszawa 2006.
- [4] Kaplan R. S., Norton D. P., *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.

USING OF BALANCED SCORECARD IN ENTERPRISE RISK MANAGEMENT

Summary

Balanced Scorecard consists of four perspectives such as finance, client, internal processes and innovation and growth. This instrument enables to translate the strategy into action. The strategic goals which are in the strategy should be cascaded at lower levels in a company. We should choose internal parts (segments) in enterprises in which we provide the scorecard. In the internal parts we have risky situation. It determines that Balanced Scorecard should be connected with Enterprise Risk Management System.