



INSTYTUT BADAŃ NAD GOSPODARKĄ RYNKOWĄ

ul. Do Studzienki 63, 80-227 Gdańsk
tel. (48 58) 524 49 00
faks (48 58) 524 49 08
<http://www.ibngr.edu.pl>
ibngr@ibngr.edu.pl

Zarządzanie ryzykiem jako wyzwanie strategiczne przedsiębiorstw w okresie globalnego kryzysu

**Fragment publikacji IBnGR pt.
„Strategie przedsiębiorstw i zarządzanie ryzykiem
w warunkach kryzysu gospodarczego
Perspektywa sektora MSP”**

**Redakcja naukowa
Stanisław Kasiewicz**

Gdańsk, lipiec 2012 r.



Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową
80-227 Gdańsk, ul. Do Studzienki 63
tel. +48 58 524 49 00
fax +48 58 524 49 08
ibngr@ibngr.pl
www.ibngr.pl

REDAKTORZY SERII:

dr Janusz Lewandowski
dr Jan Szomburg

RECENZENT:

prof. zw. dr hab. Alicja Sosnowska

Autorzy:

prof. zw. dr hab. Stanisław Kasiewicz
dr Błażej Lepczyński
dr Marta Penczar
mgr Monika Liszewska
mgr Piotr Górski

**Praca naukowa finansowana ze środków na naukę w latach 2008-2010,
jako projekt badawczy nr N N115 310438**

Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową

ul. Do Studzienki 63, 80-227 Gdańsk
tel. (058) 524 49 30
faks: (058) 524 49 08
<http://www.ibngr.pl>

ISSN 1897-6735

Wydanie I
Nakład 300

Spis treści

WSTĘP	5
1. KRYZYS FINANSOWO-GOSPODARCZY A STRATEGICZNE CZYNNIKI KREOWANIA WARTOŚCI W PRZEDSIĘBIORSTWACH MSP, B. LEPCZYŃSKI	7
WSTĘP	7
1.1. MECHANIZM WSPÓŁCZESNEGO KRYZYSU FINANSOWO-GOSPODARCZEGO.....	8
1.2. IDENTYFIKACJA KANAŁÓW WPŁYWU KRYZYSU NA SEKTOR MSP	16
1.3. OCENA WPŁYWU KRYZYSU NA STRATEGICZNE CZYNNIKI TWORZENIA WARTOŚCI W SEKTORZE MSP W OPARCIU O TAKSONOMICZNY MIERNIK ROZWOJU	21
PODSUMOWANIE	29
2. REAKCJE KRAJOWYCH PRZEDSIĘBIORSTW Z SEKTORA MSP NA ODDZIAŁYWANIA KRYZYSU ŚWIATOWEGO, M. LISZEWSKA	33
WSTĘP	33
2.1. WPROWADZENIE - STAN POLSKIEGO SEKTORA MSP W PRZEDEDNIU KRYZYSU	34
2.2. OCENA STOPNIA PRZYGOTOWANIA MSP NA SYTUACJĘ KRYZYSOWĄ	37
2.3. PROBLEMY DOŚWIADCZANE PRZEZ PRZEDSIĘBIORSTWA Z SEKTORA MSP W ZWIĄZKU Z KRYZYSEM.....	46
PODSUMOWANIE	57
3. STRATEGIE PRZEDSIĘBIORSTW W OKRESIE KRYZYSU, S. KASIEWICZ	63
WSTĘP	63
3.1. KRYZYS FINANSOWY I JEGO SKUTKI.....	63
3.2. PREFEROWANE POKRYZYSOWE STRATEGIE PRZEDSIĘBIORSTW	67
3.3. ZASADY WYBORU STRATEGII	80
3.4. STRATEGIE PRZEDSIĘBIORSTW Z SEKTORA MSP – WYNIKI BADAŃ ŚWIATOWYCH	83
3.5. STRATEGIE KRAJOWYCH PRZEDSIĘBIORSTW Z SEKTORA MSP	87
PODSUMOWANIE	90
4. ZARZĄDZANIE RYZYKIEM JAKO WYZWANIE STRATEGICZNE PRZEDSIĘBIORSTW W OKRESIE GLOBALNEGO KRYZYSU, S. KASIEWICZ, B. LEPCZYŃSKI, P. GÓRSKI.....	93
WSTĘP	93
4.1. WZROST ZNACZENIA ZARZĄDZANIA RYZYKIEM W STRATEGIACH PRZEDSIĘBIORSTW	94
4.2. INTEGRACJA POLITYKI ZARZĄDZANIA RYZYKIEM Z OGÓLNA STRATEGIĄ FIRMY (WYNIKI BADAŃ ANKIETOWYCH)	107
4.3. MOTYWACJE W SYSTEMIE ZARZĄDZANIA RYZYKIEM W PRZEDSIĘBIORSTWIE	117
4.4. STRATEGIE ZARZĄDZANIA RYZYKIEM W SEKTORZE MSP	134

PODSUMOWANIE	137
5. OCZEKIWANIA PRZEDSIĘBIORSTW Z SEKTORA MSP WOBEC PAŃSTWA ORAZ INSTYTUCJI OTOCZENIA BIZNESU, M. PENCZAR .140	
WSTĘP.....	140
5.1. ROLA PAŃSTWA I INSTYTUCJI OTOCZENIA BIZNESU W PODNOSZENIU KONKURENCYJNOŚCI KRAJOWEGO SEKTORA MSP	141
5.2. ANALIZA OCZEKIWAŃ PRZEDSIĘBIORSTW Z SEKTORA MSP WOBEC PAŃSTWA W WARUNKACH KRYZYSU ŚWIATOWEGO.....	144
5.3. ILOŚCIOWA I JAKOŚCIOWA OCENA STOPNIA ZAPOTRZEBOWANIA PRZEDSIĘBIORSTW Z SEKTORA MSP NA USŁUGI ŚWIADCZONE PRZEZ INSTYTUCJE OTOCZENIA BIZNESU W WARUNKACH KRYZYSU FINANSOWEGO.....	156
PODSUMOWANIE	164
6. IDENTYFIKACJA ŹRÓDEŁ FINANSOWANIA DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW W OKRESIE KRYZYSU, M. LISZEWSKA	168
WSTĘP.....	168
6.1. WPROWADZENIE – WPŁYW KRYZYSU NA STRUKTURĘ ŹRÓDEŁ FINANSOWANIA WYKORZYSTYWANYCH PRZEZ PRZEDSIĘBIORSTWA Z SEKTORA MSP	169
6.2. ROLA FINANSOWANIA BANKOWEGO W FINANSOWANIU DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW Z SEKTORA MSP W OKRESIE KRYZYSU	173
6.3. ROLA INSTRUMENTÓW INŻYNIERII FINANSOWEJ ZE SZCZEGÓLNYM UWZGLĘDNIENIEM REGIONALNYCH PROGRAMÓW OPERACYJNYCH	183
PODSUMOWANIE	192
WPŁYW KRYZYSU ZAUFANIA NA STRATEGIE I ZARZĄDZANIE RYZYKIEM W PRZEDSIĘBIORSTWACH Z SEKTORA MSP – REKOMENDACJE I POSTULATY, B. LEPCZYŃSKI	196

4. Zarządzanie ryzykiem jako wyzwanie strategiczne przedsiębiorstw w okresie globalnego kryzysu, *S. Kasiewicz, B. Lepczyński, P. Górski*

Wstęp

Powszechną obserwacją jaka jest postrzegana w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw jest wzrost znaczenia ryzyka i niepewności. Problemem jakim interesowaliśmy się była odpowiedź na pytanie, czy wzrostowi roli ryzyka i niepewności towarzyszą odpowiednie działania zarządcze związane z tymi nowymi uwarunkowaniami na poziomie przedsiębiorstwa, a w szczególności jak opracowują lub modyfikują swoje strategie. Rozdział ten składa się z czterech powiązanych logicznie punktów. W pierwszym punkcie dowodzimy, że występuje pasywna postawa przedsiębiorstw, co ma wpływ na wybór strategii jakie przedsiębiorstwa wybierają w pokryzysowym okresie. Przedstawiamy krytycznie najważniejsze podejścia do uwzględniania ryzyka w procesie budowania strategii. W drugim punkcie analizujemy szczegółowo wyniki badania ankietowego poświęconego różnym aspektom ujęcia ryzyka w procesie opracowania strategii w krajowych dużych przedsiębiorstwach (60 nadanych firm). W tym punkcie porównujemy uzyskane wyniki badania empirycznego z rezultatami innych badań. Podniesienie rangi skutecznych strategii pokryzysowych wymaga wykorzystania systemów motywacyjnych, dlatego to zagadnienie omawiamy w punkcie trzecim tego rozdziału. W ostatniej części rozdziału oceniamy strategie zarządzania ryzykiem w sektorze małych średnich przedsiębiorstw.

4.1. Wzrost znaczenia zarządzania ryzykiem w strategiach przedsiębiorstw⁶⁸

Słabości dotychczasowych praktyk zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwach

Zarządzanie ryzykiem nie stanowiło krytycznego problemu w toczącej się burzliwej dyskusji po wybuchu ostatniego kryzysu finansowego, chociaż ujawniły się dwa klarowne stanowiska. Jedno wskazujące na kapitalne znaczenie zarządzania ryzykiem jako mechanizmu przeciwdziałającemu powstaniu kolejnych kryzysów i drugie, odnoszące się do ujawnienia słabości występujących dość powszechnie w systemach zarządzania ryzykiem. W tym drugim stanowisku początkowo krytyka dotyczyła głównie kwestii metodycznych⁶⁹, związanych z bezkrytycznym wykorzystywaniem zawansowanych metod pomiaru ryzyka, nadmiernym zaufaniem do wyników analiz ryzyka, słabym wykorzystywaniem ocen eksperckich, bazowaniem na danych i informacjach historycznych oraz niewłaściwym systemie komunikacji wewnątrz pionów organizacyjnych przedsiębiorstwa. W dalszych pracach i publikacjach krytyczny nurt dyskusji dotyczył zagadnień odnoszących się do kultury ryzyka, roli ryzyka reputacji i operacyjnego, które są szczególnie ważne w bankach, transparentności informacji o ryzyku dla partnerów gospodarczych, klientów i regulatorów, systemów kontroli ryzyka, zasad *corporate governance*, czy systemów motywowania menedżerów odpowiedzialnych za zarządzanie ryzykiem. W istocie zaczął dominować pogląd, który można sformułować w następujący sposób: „tajemnice zarządzania ryzykiem w biznesie się nie zmieniły, dlatego trzymajmy się fundamentalnych praktyk zarządzania ryzykiem, ale w dostosowaniu do nowych sytuacji i możliwości”⁷⁰. Jednym słowem uznano, iż presja nadchodzących licznych regulacji przemawia za powolnymi, stopniowymi zmianami w przedsiębiorstwach finansowych, produkcyjnych i usługowych, a nie rewolucyjnymi, przełomowymi zmianami w systemach zarządzania ryzykiem.

⁶⁸ Fragment powstał na bazie wcześniej opublikowanych artykułów autorów rozdziału: 1) S. Kasiewicz, B. Lepczyński, Monitorowanie ryzyka jako narzędzie zarządzania strategicznego [w:] Czas na pieniądź. Zarządzanie finansami. Współczesne wyzwania teorii i praktyki, red. Dariusz Zarzecki, Zeszyty Naukowe, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia Nr 38, Szczecin 2011, 2) S. Kasiewicz, B. Lepczyński, The new imperatives in risk management in post-crisis strategies of Polish firms, Proceedings of the 12th International Scientific Conference, Finance and Risk, Velky Meder, 29-30 November 2010, University of Economics in Bratislava.

⁶⁹ R. M. Stulze, *Six ways companies mismanage risk*, „Harvard Business Review” March 2009.

⁷⁰ K. M. Beans, *Risk Management After Crisis*, „The Journal of Enterprise Management” July August 2010, s. 24.

W tym punkcie postaramy się wykazać, że aktualny stan zarządzania ryzykiem w polskich przedsiębiorstwach wskazuje na to, że w strategiach pokryzysowych zagadnienie roli, funkcji i działań związanych z zarządzaniem ryzykiem wymagają istotnej modyfikacji i modernizacji, ale już nie są to z pewnością zmiany kosmetyczne.

Liczne badania przeprowadzone przez ośrodki akademickie i firmy konsultingowe potwierdzają, że stan zarządzania ryzykiem w polskich przedsiębiorstwach daleko odbiega od standardów wykorzystywanych w czołowych instytucjach finansowych i globalnych korporacjach⁷¹. W jednym z ostatnich badań przeprowadzonych przez pracowników SGH i Harvard Business Review Polska uzyskano szereg interesujących wyników⁷². Nie ma sensu przytaczania tu szczegółowych wyników liczbowych, lecz warto podać najważniejsze rezultaty, z których wynika że:

- dominuje pasywna postawa menedżerów,
- występuje niedostateczny poziom posiadanej infrastruktury wewnętrznej dla potrzeb zarządzania ryzykiem, w szczególności w zakresie specjalistów,
- w pomiarze ryzyka przeważa wykorzystanie metod jakościowych nad metodami ilościowymi,
- główną barierą okazuje się świadomość menedżerów, a nie ograniczenia finansowe,
- obserwuje się tzw. uśpiony rynek konsultingowo – doradczy, nie jest zgłaszany popyt ze strony przedsiębiorstw i wobec tego aktywność firm doradczych i konsultingowych po stronie podaży jest dość umiarkowana,
- wzrasta stopniowo świadomość menedżerów, co do konieczności profesjonalnego zarządzania ryzykiem, na podstawie deklarowanych zadań, jakie zamierza się podejmować w badanych przedsiębiorstwach w perspektywie trzech najbliższych lat.

Na podstawie tego badania można wyciągnąć dwa ogólne wnioski. Po pierwsze, ujawnił się głęboki dysonans pomiędzy rosnącą rolą zarządzania ryzykiem w działalności współczesnego przedsiębiorstwa, a niską świadomością menedżerów jak efektywnie

⁷¹ Wyniki tych badań omawia się szczegółowo w publikacji zbiorowej, *Zintegrowane zarządzanie ryzykiem przedsiębiorstwa w Polsce*, red. nauk. Stanisława Kasiewicza. Wolters Kluwer Warszawa 2011.

⁷² S. Kasiewicz, L. Kurkliński, Ł. Świerzewski, *Pasywne podejście do zarządzania ryzykiem*, „Harvard Business Review Polska” Wydanie specjalne: Bezpieczna firma, nr 89-90, lipiec-sierpień 2010, s. 14-16.

zarządzać ryzykiem. Z cytowanych badań wynika także, że brak jest kompleksowości, hierarchizacji i integralności podejmowanych działań w obszarze zarządzania ryzykiem, co nie rokuje korzystnie na uzyskanie pozytywnych efektów dla utrzymania pozycji konkurencyjnej badanych przedsiębiorstw poprzez doskonalenie kompetencji w obszarze zarządzania ryzykiem.

Aktualny stan zarządzania ryzykiem w polskich przedsiębiorstwach ma wpływ na dwa kluczowe aspekty zarządzania strategicznego:

- 1) jak uwzględnić aspekty ryzyka w opracowywanych i akceptowanych strategiach pokryzysowych?
- 2) jak zarządzać ryzykiem podczas wdrażania przyjętych strategii?

Modelowe strategie pokryzysowe przedsiębiorstw – ich specyfika i cechy

Na podstawie wstępnej obserwacji zachowań przedsiębiorstw w okresie pokryzysowym można wyodrębnić trzy podejścia menedżerów w nowych realiach gospodarowania:

- 1) mamy dobrą strategię i kontynuujemy jej realizację, bo kryzys finansowy jest naturalnym elementem cyklu koniunkturalnego i nie podważa zasadności założeń realizowanej strategii;
- 2) ogólne założenia realizowanej strategii są odpowiednie, ale kryzys finansowy ujawnił nasze słabości, które wymagają modyfikacji lub zmian np. poprawy stanu zarządzania ryzykiem, zarządzania płynnością, wzmocnienia systemu komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej, zwiększenia elastyczności na poziomie taktycznym i strategicznym, zastosowania mniej agresywnego systemu motywowania menedżerów;
- 3) unikalny kryzys finansowy całkowicie podważa zasady i założenia, jakie towarzyszyły opracowanej kilka lat temu strategii przedsiębiorstwa i w związku z tym należy jak najszybciej przystąpić do prac nad nową strategią antykryzysową.

W dalszych rozważaniach skoncentrujemy się na tych przedsiębiorstwach, których menedżerowie po uwzględnieniu licznych warunków doszli do wniosku, iż konieczna jest zmiana ich strategii. W warunkach pokryzysowych największe uznanie uzyskały

trzy modelowe strategie przedsiębiorstw: niskich kosztów, społecznej odpowiedzialności biznesu i strategia innowacyjna.

Strategii niskich kosztów nie można identyfikować jako strategii rudymentalnej wg klasyfikacji M. Portera – „uzyskanie najniższych kosztów”⁷³, lecz raczej jako dążenie do uzyskania za wszelką cenę obniżki kosztów działalności przedsiębiorstwa. Celem tej strategii jest uzyskanie bezpiecznego poziomu płynności finansowej.

Krótką charakterystykę tej strategii przedstawiono w tabeli 4.1.

Tabela 4.1.

Charakterystyka „strategii niskich kosztów”

Cecha strategii	Szczegółowy opis
1. Istota strategii	koncentracja na działaniach, które generują oszczędność kosztów
2. Cel strategii	uzyskanie bezpiecznego poziomu płynności finansowej
3. Kierunki redukcji kosztów	<ul style="list-style-type: none"> • redukcja zatrudnienia • redukcja poziomu wynagrodzeń • ograniczenie wydatków na B+R, ograniczenie i rewizja wydatków inwestycyjnych i quasi inwestycyjnych (np. ograniczenie wydatków na wdrożenie nowych produktów, szkolenia, budżetów marketingowych) • selekcja przychodów pod kątem ich rentowności (preferencje dla bardzo rentownych produktów) • monitorowanie i zaostrzenie kontroli ściągalności należności • ograniczenia poziomu zapasów
4. Metody opracowania strategii	<ul style="list-style-type: none"> • wysoki poziom centralizacji procesu budowy strategii • bazowanie na prostych zależnościach i metodach • nikłe zmiany w systemie komunikacji i systemie informatycznym wspierających strategię • wypracowanie decyzji strategicznych pod presją czasu i silnych ograniczeń finansowych
5. Rezultaty strategii	rezultaty dość umiarkowane, uzyskanie płynności w krótkim czasie kosztem rosnących zagrożeń rozwojowych

Źródło: Opracowanie własne.

⁷³ M. E. Porter, Strategie konkurencji, PWE, Warszawa 1992, s. 54.

Zgodnie z wynikami badania przeprowadzonego przez McKinsey Quarterly 79% badanych korporacji cięło koszty w bezpośredniej reakcji na kryzys finansowy, lecz tylko 53% przedstawicieli najwyższych władz sądzi, że te działania okazały się skuteczne⁷⁴. Oznaczałoby to, że orientacja na totalną redukcję kosztów nie jest strategią efektywną w walce z konkurencyjnymi przedsiębiorstwami, bo być może konkurenci znaleźli inne narzędzia, polegające np. na dostosowaniu oferty produktowej lub wejściu z produktami o relatywnie niskich cenach na nowe rynki. Bardziej prawdopodobna jest hipoteza, że zmiana otoczenia zewnętrznego nie pozwala wygrywać batalii rynkowych opierających się tylko na redukcji kosztów i niskich cenach.

Proces budowy wartości przedsiębiorstwa poprzez opracowanie i wdrażanie *strategii społecznej odpowiedzialności biznesu* ma liczne przesłanki i podstawy. W analizach pokryzysowych szczególną uwagę zwraca nadzwyczajnie kosztowna pomoc publiczna skierowana do licznych branż, a zwłaszcza sektora finansowego i samochodowego⁷⁵. W rezultacie tych działań, które odbiły się kosztem podatników i społeczeństwa zrodziła się fala krytyki, która trwa do dzisiaj. Była to według nas, jedna z ważnych przesłanek, że część świata przedsiębiorstw uznała, iż właściwą reakcją jest pokazywać, że można realizować transparentnie zarówno cele biznesowe przedsiębiorstwa jak i działać na rzecz klientów, pracowników, społeczności lokalnych, środowiska naturalnego i całego społeczeństwa.

Społeczna odpowiedzialność biznesu (*Corporate Social Responsibility - CSR*) jest definiowana jako „filozofia prowadzenia działalności gospodarczej, polegająca na uwzględnianiu i godzeniu przez przedsiębiorstwa interesów szerokiego kręgu różnych podmiotów tzw. interesariuszy, czyli takich grup lub jednostek, które mogą wpływać lub są pod wpływem działania przedsiębiorstwa (poprzez jego produkty, strategie, procesy wytwórcze)”. Filozofia społecznej odpowiedzialności wywodzi się bezpośrednio z koncepcji zrównoważonego rozwoju i implikuje uwzględnianie w działalności biznesowej trzech wymiarów: ekonomicznego, ekologicznego i społecznego, co jest gwarantem trwałego i stabilnego rozwoju przedsiębiorstwa. Strategia CSR poprzez prowadzenie dialogu społecznego na poziomie lokalnym,

⁷⁴ S. Heywood, D. Layton, R. Pentinen, *A better way to cut costs*, „McKinsey Quarterly” 2010 No 1, s. 64.

⁷⁵ The Economist stwierdza: w okresie ostatnich 35 lat przeprowadzono ponad 167 badań stwierdzających korelację między działaniami związanymi z CSR i korzyściami finansowymi. Choć jak dodają autorzy raportu – nie jest ona do końca jasna. Należy dodać, że sporo jest publikowanych wyników badań renomowanych ośrodków badawczych i firm konsultingowych, które potwierdzają istotną rolę CSR w generowaniu wartości przedsiębiorstwa (*Just Good Business*, „The Economist”, 18.01.2008).

przyczynia się do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw na poziomie globalnym i jednocześnie kształtowania korzystnych warunków dla rozwoju społecznego i ekonomicznego.

Niezależnie od tego jaki jest zakres przedmiotowy i podmiotowy strategii społecznej odpowiedzialności biznesu, zainteresowanie tą strategią przez przedsiębiorstwa nie jest kwestią krótkotrwałej mody, lecz bardziej trwałą tendencją. Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie zdecydowała się na wdrożenie dla tych spółek, które spełniają standardy społecznej odpowiedzialności w listopadzie 2009 r. nowego rodzaju indeksu, który nazwano „Respect Index”.

Na świecie obserwuje się wzrost roli innowacji wywołany globalizacją świata i gospodarek. Ta silna tendencja do innowacji wyraża się m.in. tym, że:

- innowacje obejmują wszystkie sfery działalności przedsiębiorstw (np. badania, produkcję, dystrybucję, relacje z klientami, struktury organizacyjne i technologie);
- totalny zakres strategii innowacyjnych, który polega na tym, że niemal wszystkie firmy starają się realizować różne formy innowacyjności;
- innowacje w coraz większym stopniu ukierunkowane są na rozwiązywanie kluczowych problemów gospodarki światowej (np. kwestie związane z deficytem zasobów, czy ochroną zdrowia).

W ogólnym ujęciu *strategia innowacji* to umiejętność znajdowania i wdrażania nowatorskich pomysłów. Ta umiejętność to dzisiaj – parafrazując Steva Jobsa „*Innovate or Die*” – jedyny właściwie sposób na sukces w biznesie. Innowacyjności nie należy kojarzyć tylko z nowinkami technicznymi. Strategie innowacyjne dotyczą także procesów biznesowych, czy marketingu, a także innowacji w obszarze administracyjnym i społecznym.

W ostatnich latach pojawiło się wiele interesujących koncepcji strategii innowacji. Jedną z ciekawszych koncepcji jest tzw. strategia błękitnego oceanu (*blue ocean strategy*) zaproponowana przez Chan Kima i Mauborgne. Opiera się ona na pojęciu strategii innowacji wartości (*value innovation*), która polega na tworzeniu nowej wartości zarówno dla klientów firmy, jak i samego przedsiębiorstwa. Zgodnie z koncepcją strategii błękitnego oceanu, wybierając strategię firmy można ominąć obszar najbardziej ostrej konkurencji (tzw. czerwony ocean) i znaleźć błękitny ocean,

czyli wygodne miejsce dla wdrażania strategii firmy o relatywnie bardzo niskiej konkurencji⁷⁶. Nowatorstwo tej strategii polega na identyfikacji przez przedsiębiorstwo niewykorzystanych przestrzeni rynkowych.

Ważnym źródłem innowacji i strategii innowacyjnych są zmiany technologiczne, zwłaszcza Internet. Z jednej strony zrewolucjonował modele biznesowe wielu przedsiębiorstw (np. instytucji finansowych), z drugiej zaś znacznie zbliżył model gospodarki do modelu wolnej konkurencji. Dzięki Internetowi pojawiają się bowiem nowe grupy kupujących i sprzedawców, obniżają się koszty transakcyjne, a na znaczeniu tracą bariery wejścia dla producentów. Rosnące znaczenie innowacji w strategiach przedsiębiorstw powoduje, że krytycznym czynnikiem przewagi konkurencyjnej staje się kapitał intelektualny.

Kryzysy finansowo-gospodarcze prowadzą do obniżenia nakładów inwestycyjnych, co wpływa negatywnie na innowacyjność przedsiębiorstw. Takie wnioski płyną choćby z doświadczeń Wielkiego Kryzysu z lat 30-tych. Dynamika wniosków patentowych w USA w czasie tego kryzysu znacznie spadła⁷⁷. Jednak kryzysy są również dla wielu menedżerów i właścicieli firm okresem przemyśleń i refleksji i w ten sposób sprzyjają redefinicji dotychczasowych modeli biznesowych. Z najnowszych badań McKinsey przeprowadzonych w 2010 roku na dużej grupie osób zarządzających firmami z całego świata⁷⁸ wynika, że po kryzysie z lat 2007-2009 prawie wszystkie badane przedsiębiorstwa aktywnie poszukują wzrostu i co ważniejsze w strategiach wzrostu dużą rolę odgrywają innowacje. 80% pytanym odpowiedziało, że innowacje są albo bardzo, albo skrajnie ważne.

Ostatni kryzys uwidoczniał duże braki przedsiębiorstw w zakresie zarządzania ryzykiem. Przedsiębiorstwa powinny zatem poszukiwać nie tylko innowacyjnych rozwiązań podnoszących efektywność działania firm, ale także szukać sposobów ograniczających poziom ponoszonego ryzyka.

⁷⁶ A. Sosnowska, *Strategie innowacji w praktyce polskich przedsiębiorstw*, materiał powielony, konferencja Źródła wzrostu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw, SGH, 16 listopada 2009. A. Sosnowska, *Strategia „błękitnego oceanu”*, [w:] S. Jurek-Stępień, Z. Pierścioneck, A. Sosnowska, *Rynkowe strategie konkurencji przedsiębiorstw*. Płock 2009, punkt 3.2.

⁷⁷ T. Nicolas, *Innovation lessons from the 1930s*, McKinsey Quarterly, December 2008.

⁷⁸ *Innovation and commercialization*, McKinsey, 2010.

Rola ryzyka w strategiach pokryzysowych

Skuteczność i efektywność opracowanych strategii pokryzysowych przedsiębiorstw zależy od stopnia rozpoznania niepewności i ryzyka. Z kolei rozpoznanie niepewności i ryzyka zależy od jakości zarządzania ryzykiem i kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Ze względu na niski poziom zarządzania ryzykiem w polskich przedsiębiorstwach, nie wydaje się pragmatycznym rozwiązaniem przyjęcie postępowania polegającego na podejściu zalecanym przez ekonomistów amerykańskich⁷⁹. Ich podejście sprowadzało się w pierwszym rzędzie do identyfikacji czterech poziomów niepewności otoczenia zewnętrznego i w zależności od ustalonej skali niepewności realizacji zróżnicowanych faz budowania strategii. Wyróżnili oni następujące poziomy niepewności.

- 1) Strategia, w której przyszłość jest dość klarowna. Poziom niepewności jest nieistotny, buduje się jedną opcję (najbardziej prawdopodobną) przyszłej strategii. Badanie wrażliwości strategii na zmianę kluczowych czynników zewnętrznych (np. zmiany cen, wolumenu popytu, okresu oddania inwestycji do eksploatacji) dokonuje się poprzez wykorzystanie modelu DCF, który pozwala określić wpływ rezydualnej niepewności na zakres odchylenia od wyników przyjętej strategii i wypracować alternatywne działania.
- 2) Przyszłość, w której można wyróżnić prawdopodobne stany. Zatem, w budowanej strategii identyfikuje się nieliczne alternatywne scenariusze kształtowania otoczenia zewnętrznego, można ustalić precyzyjnie prawdopodobieństwo ich wystąpienia (dyskretne punkty w przyszłości). Przygotowana deregulacja rynku lub zachowania firm konkurencyjnych mogą skłaniać do budowania scenariuszy, które mają część wspólną i część wynikającą z przyjęcia odmiennych założeń np. wejścia lub brak przepisów deregulacyjnych, czy konkurencja zdecyduje się na wojnę cenową czy też nie zareaguje. Istotne jest, aby opracowane scenariusze miały wyraźnie odrębną strukturę merytoryczną i były ewaluowane według klasycznych kryteriów analizy finansowej (np. NPV, IRR). Co więcej, zbudowane strategie powinny określać jakie wynikają ścieżki postępowania w opracowanych scenariuszach

⁷⁹ H. G. Courtney, J. Kirkland, S. P. Viguerie, *Strategy under uncertainty*. "Harvard Business Review" November- December 1997.

oraz jakie są możliwe zakłócenia oraz jaki scenariusz będzie adekwatnie opisywać realia działania przedsiębiorstwa.

- 3) Strategia, w której przyszłość wyznaczona jest przez kluczowe zmienne, które określone są w pewnych przedziałach. Firmy, które działają na tzw. *emerging markets*, wchodzą na nowe geograficzne rynki z portfelem produktów, oczekują implementacji zapowiadanych nowych regulacji nie mogą ograniczać się do opracowania jednej strategii, ale lepszym rozwiązaniem jest budowania scenariuszy, których podstawowe zmienne kształtują się w pewnych przedziałach (np. popyt będzie kształtować się w przedziale do 50 mln zł, ceny ropy naftowej za baryłkę będą na poziomie 80 do 300\$). Istotne jest, aby rozważać tylko ograniczoną liczbę scenariuszy, unikać dublowania scenariuszy i aby były pomocne przy ocenie, kto jest zwycięzcą a kto przegranym, a także pozwalały ocenić ryzyko kontynuowania przyjętej strategii.
- 4) Przyszłość jest dwuznaczna, bo poziom niepewności jest tak duży, że przyszłości nie można odgadnąć. Odwraca się w takiej sytuacji ogólną zasadę postępowania menedżerów, że najpierw budują strategię, a później podejmują strategiczne decyzje. W warunkach bardzo wysokiej niepewności menedżerowie przyjmują hipotetyczne założenia, podejmują decyzje, a w zależności od ich efektów, jeśli okażą się oczekiwane, to w którymś momencie prowadzenia prac tworzą się solidne przesłanki do opracowania całościowej strategii przedsiębiorstwa.

Słabość proponowanej koncepcji opracowywania strategii przedsiębiorstwa bierze się stąd, że najpierw ocenia się poziom niepewności i ryzyka, w warunkach gdy brakuje ogólnie dostępnych narzędzi oceny poziomu niepewności otoczenia zewnętrznego. Istnieją poważne wątpliwości, czy krajowe przedsiębiorstwa, które słabo zarządzają ryzykiem potrafią trafnie określić w jakiej klasie niepewności będą w przyszłych latach funkcjonować. Wymaga to dobrej znajomości trendów globalnych, uwarunkowań makroekonomicznych, poprawnej oceny wpływu przyjętej polityki gospodarczej państwa na działalność przedsiębiorstwa, jednym słowem posiadania dużych umiejętności analitycznych. Gdy popełni się błędy w klasyfikacji skali niepewności i ryzyka, to wówczas cała misterna konstrukcja budowania strategii okaże się mało wartościowa. Wobec tego powstaje pytanie, czy jest alternatywa dla opisywanego

wyżej postępowania w opracowaniu strategii przedsiębiorstwa w warunkach pokryzysowych?

Chcemy podkreślić, że ogólnie zalecana metodyka opracowania strategii przedsiębiorstwa jest skomplikowana, pracochłonna, składa się z wielu etapów, wymaga stosowania różnorodnych metod i co również ważne angażuje wiele zespołów problemowych, których znajomość problematyki ryzyka i niepewności reprezentuje zróżnicowany poziom. Zakres potencjalnych zagadnień związanych z opracowaniem strategii przedstawia rysunek 4.1.

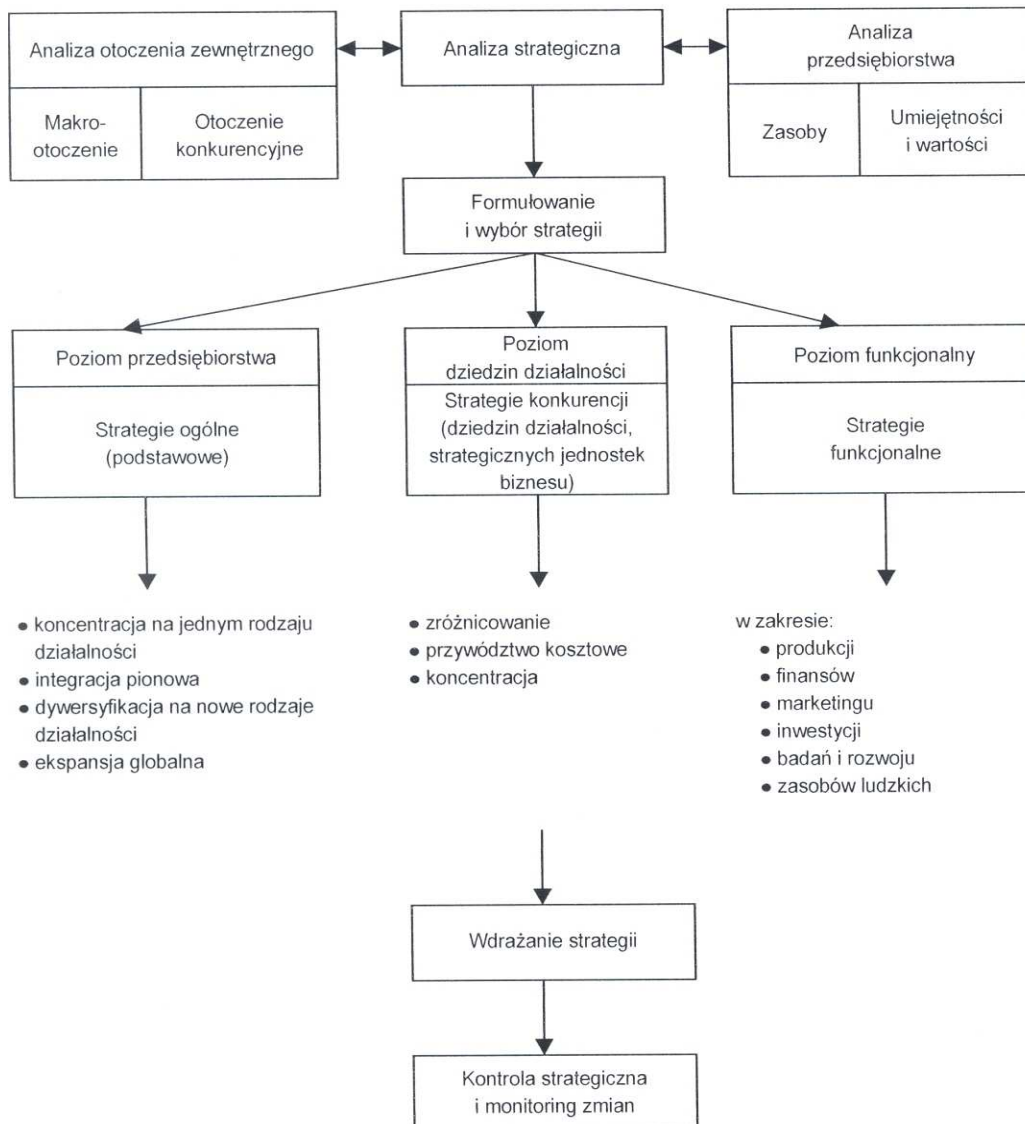
Chcemy również podkreślić, że metody wykorzystywane przy analizie makrootoczenia, otoczenia konkurencyjnego oraz potencjału strategicznego są już rozwinięte i opierają się na różnych założeniach⁸⁰, co w rezultacie utrudnia wkomponowanie ryzyka i niepewności do prac związanych z opracowaniem strategii przedsiębiorstwa.

Dlatego nasza propozycja nie jest może atrakcyjna w sensie teoretycznym, ale ma podłoże praktyczne. Istota jej sprowadza się do korygowania słabości związanej z opracowaniem strategii w fazie jej implementacji poprzez umiejętne i skoncentrowane przedmiotowo zarządzanie ryzykiem. Tym bardziej, że nigdy nie ma pewności, czy nawet znając stan niepewności i ryzyka przed opracowaniem strategii uzyskamy strategię, która zapewni rozwój i realizację wytyczonych celów przez akcjonariuszy.

⁸⁰ Zob. M. Lisiński, *Metody planowania strategicznego*. PWE Warszawa, 2004, szczególnie rozdziały 3–6.

Rysunek 4.1.

Procesy analizy i formułowania strategii przedsiębiorstwa



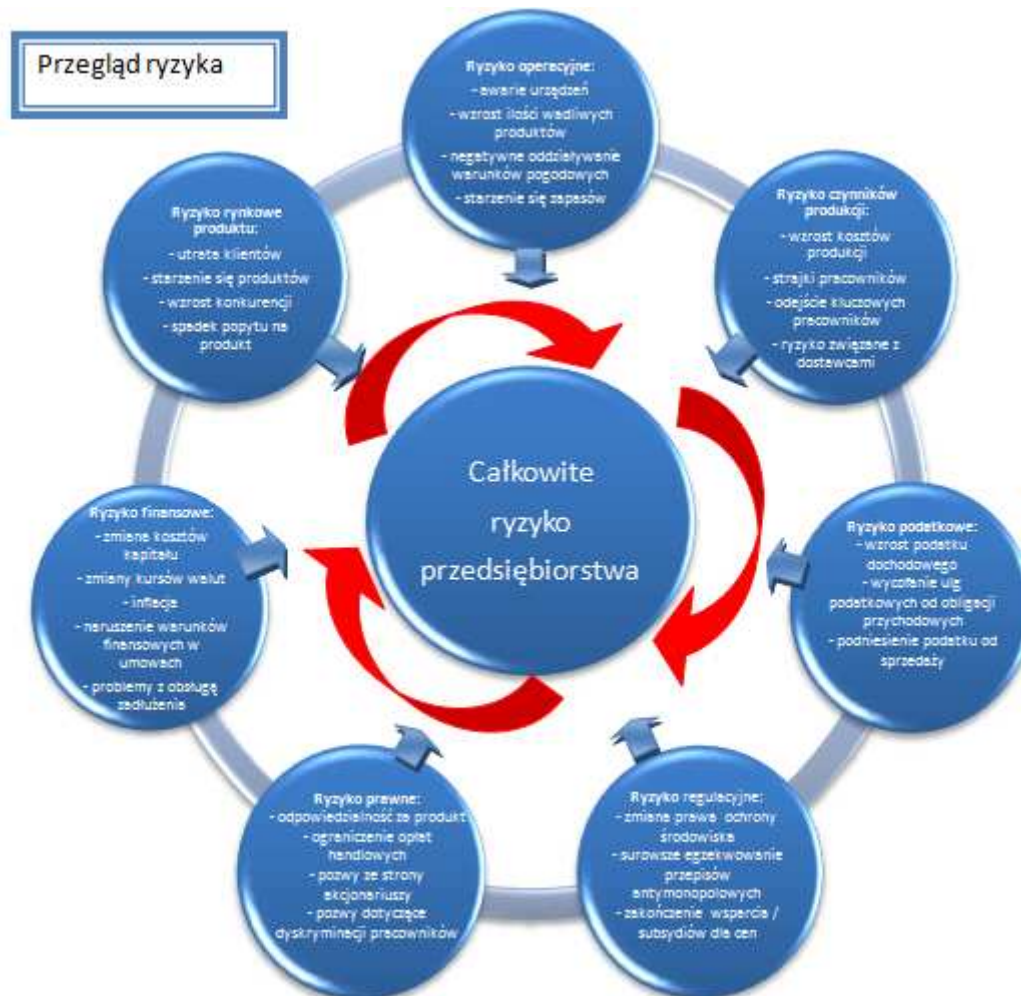
Źródło: Strategie rozwoju przedsiębiorstwa, red. nauk. Stefania Jurek –Stępień, Oficyna Wydawnicza SGH Warszawa 2007, s. 20.

Umiejętne zarządzanie ryzykiem polega na tym, że do opracowanej wersji strategii, przedsiębiorstwo dołącza zbudowaną strategię zarządzania ryzykiem. Określa się w niej cel zarządzania ryzykiem, identyfikuje ryzyka, dokonuje pomiaru, proponuje narzędzia ograniczania skali ryzyka, monitoruje i kontroluje ryzyko oraz tworzy jednorodny system zarządzania ryzykiem. Jednym słowem zarządzanie ryzykiem nie jest nastawione na całe przedsiębiorstwo, ale na skuteczne i efektywne wspieranie realizacji opracowanej strategii i wychwytywanie tych sygnałów, które wskazują na konieczność modyfikacji założeń, przepływów finansowych, programów i rezultatów. W tak sformułowanym procesie zarządzania ryzykiem może być pomocny schemat, który

proponuje Lisa K. Meulbroek szczególnie w fazie definiowania i identyfikowania ryzyka.

Rysunek 4.2.

Przegląd potencjalnych ryzyk



Źródło: L. K. Meulbroek, *Integrated Risk Management for the Firm: A Senior Manager's Guide*, Harvard Business School Soldiers Field Road Boston, MA 02163, 2002.

Warto podkreślić, że przyjęta przez przedsiębiorstwo strategia wyznacza i determinuje cały proces zarządzania ryzykiem, czyli przyjmuje adekwatną definicję ryzyka, cel zarządzania ryzykiem, pomiar, aż do systemu redukowania, monitorowania i raportowania cząstkowych oraz syntetycznych miar ryzyka. Wszystkie wymienione elementy składają się na strategię zarządzania ryzykiem, która powinna być zintegrowana z ogólną strategią przedsiębiorstwa. Pomostem łączącym strategię przedsiębiorstwa ze strategią zarządzania ryzykiem powinien być tzw. „apetyt na ryzyko” (*risk appetite*), czyli łączna wartość ekspozycji na ryzyko, którą organizacja

jest w stanie zaakceptować na zasadzie kompromisu między ryzykiem a zyskiem⁸¹. Apetyt na ryzyko powinien znaleźć odbicie w strategii przedsiębiorstwa. Powinien być ustalony w fazie wdrażania strategii i stanowić podstawę tworzenia adekwatnego do podjętych decyzji w zakresie apetytu na ryzyko systemu zarządzania ryzykiem.

Nasza propozycja budowania strategii w warunkach kryzysowych, w których ujawnia się wysoka niepewność i ryzyko sprowadza się ona do trzech etapów:

- I etap – ocena ogólnego poziomu ryzyka biznesowego przedsiębiorstwa,
- II etap – opracowanie strategii uwzględniającej poziomi antycypowanego ryzyka,
- III etap – opracowanie strategii ryzyka dla przyjętej strategii i jej monitorowanie i kontrola.

Wydaje się, że opracowanie strategii przedsiębiorstwa w warunkach pokryzysowych można by przyrównać do sytuacji człowieka, któremu po wypadku nałożono „ochronny gorset“ i w związku z tym jego działanie musi być dostosowane pod kątem możliwości poruszania się w tym gorsecie, jeśli chce wrócić w miarę szybko do stanu zdrowotnego. Takie podejście w naszej opinii zmusza zarządzających przedsiębiorstwem do uwzględniania na etapie tworzenia i implementacji strategii do myślenia strategicznego nie tylko w wymiarze przyszłych udziałów w rynku i zysków, ale także w warunkach przyszłych szans i zagrożeń.

Konkludując uznajemy, że ostatni kryzys finansowy tworzy intelektualną platformę refleksji nie tylko w odniesieniu do tego, co było przyczyną jego powstania i przebiegu, ale także jak zarządzać przedsiębiorstwem po kryzysie na poziomie operacyjnym, a przede wszystkim strategicznym.

Dowodzimy, że w warunkach pokryzysowych konieczne jest szersze uwzględnienie w pracach nad strategią problematyki niepewności i ryzyka. Na podstawie kwerendy literatury, a zwłaszcza publikowanych wyników badań doszliśmy do przekonania, że w warunkach wychodzenia z kryzysu dominujące znaczenie mają trzy grupy strategii:

- redukcji kosztów,
- społecznej odpowiedzialności,
- strategii innowacyjne.

⁸¹ J. D. Dean, A. F. Giffin, *What's your risk appetite?*, "Emphasis" 2009 No 1.

Każda z tych strategii obarczona jest odmiennym typem niepewności i ryzyka. Wymaga zatem przyjęcia nieco innego podejścia do zarządzania ryzykiem.

W tym punkcie dowodzimy także, że w Polsce dominuje pasywny styl zarządzania ryzykiem biznesowym, który silnie wpływa na proces budowania strategii. Jedną z ważniejszych przyczyn tego stanu jest prawdopodobnie to, że przedsiębiorstwa nie odczuły silnie skutków kryzysu. W związku tym, analizujemy przydatność znanej koncepcji budowania strategii w warunkach niepewności, przedstawionej przez Courtney'a, Kirkland'a, Viguerie'a w 1997 r. Nie podważając jej logicznej poprawności uważamy, że polskie przedsiębiorstwa powinny przyjąć inne rozwiązanie. Polega ono na opracowaniu najbardziej prawdopodobnej wersji strategii i rozszerzeniu jej o cząstkową i podporządkowaną strategię ryzyka. Naszym zdaniem takie podejście może zapewnić nie tylko większą skuteczność i efektywność opracowanej strategii, ale także przyczynić się do poprawy jakości zarządzania ryzykiem w skali całych przedsiębiorstw.

4.2. Integracja polityki zarządzania ryzykiem z ogólną strategią firmy (wyniki badań ankietowych)⁸²

W opracowaniach teoretycznych, a szczególnie w badaniach empirycznych wpływ ryzyka na proces tworzenia strategii korporacyjnej był często pomijany lub niedoceniany. Tymczasem w naszym przekonaniu jest to bardzo ważny czynnik w procesie budowania konkurencyjnej strategii przedsiębiorstwa, pozwalającej uzyskiwać trwałą przewagę konkurencyjną. Niniejszy punkt koncentruje się na kwestiach związanych z integracją polityki zarządzania ryzykiem z ogólną strategią firmy. Zbadanie tego problemu stanowiło podstawowy cel przeprowadzonego badania ankietowego wśród polskich przedsiębiorstw. Wzór kwestionariusza ankiety opracowanej specjalnie dla tego badania empirycznego znajduje się w załączniku nr 1.

Uważamy, że zwiększenie roli ryzyka na etapie tworzenia strategii korporacyjnej powinno przyczynić się do powstawania strategii przedsiębiorstw bardziej dopasowanych do wymagań niestabilnego otoczenia biznesowego. Jest to szczególnie

⁸² Wyniki badań ankietowych opublikowane zostały w artykule S. Kasiewicz, B. Lepczyński, *Rola ryzyka w budowaniu konkurencyjnej strategii przedsiębiorstwa* [w:] *Zarządzanie finansami. Upowszechnianie i transfer wyników badań*, Zeszyty Naukowe nr 689, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia nr 50, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2012.

istotne w przedsiębiorstwach funkcjonujących w warunkach dużego ryzyka i niepewności.

Problematyka związków między ryzykiem a strategią przedsiębiorstwa poruszana jest w pracach polskich naukowców. Warto tu przytoczyć m.in. książkę A. K. Koźmińskiego pt. „Zarządzanie w warunkach niepewności”, czy pracę K. Obłója pt. „Pasja i dyscyplina strategii”⁸³. W pracach tych można znaleźć odniesienia w jaki sposób przedsiębiorstwa powinny budować strategię w warunkach niepewności. Nie ma natomiast szerszych badań ukazujących jak przedsiębiorstwa radzą sobie z problemem uwzględniania ryzyka w procesie opracowywania strategii.

Zagadnienia poruszane w tym punkcie rozdziału zostały podzielone na trzy części. W pierwszej z nich przedstawiliśmy koncepcję badania i opisaliśmy jego zakres merytoryczny. Badanie ankietowe nie dotyczyło bowiem tylko wspomnianej wyżej kwestii integracji polityki zarządzania ryzykiem z ogólną strategią firmy. W badaniu ankietowym poruszone zostały także zagadnienia związane z postrzeganiem ryzyka i uwzględnianiem ryzyka w systemach motywacyjnych. W dalszej części przedstawimy wyniki badań ankietowych, przeprowadzonych na grupie 500 największych przedsiębiorstw w Polsce. Istotne wydawało się również odniesienie uzyskanych w naszym badaniu wyników do innych prac i badań, co stanowi treść końcową tego punktu rozdziału.

Koncepcja badania ankietowego

Celem badania było zbadanie wzajemnych relacji między opracowaniem i realizacją strategii przedsiębiorstwa a zarządzaniem ryzykiem. Cel ten był wynikiem refleksji dwóch poprzednich opublikowanych artykułów w których poszukiwaliśmy teoretycznych uzasadnień dla racjonalnych ujęć problematyki ryzyka w zarządzaniu strategicznym firm⁸⁴. Zrealizowane przez nas badanie nawiązuje do koncepcji uwzględniania problematyki niepewności i ryzyka na etapie planowania strategicznego

⁸³ A. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności :podręcznik dla zaawansowanych*. Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa 2004; K. Obłój, *Pasja i dyscyplina strategii : jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy*. Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2010.

⁸⁴ S. Kasiewicz, B. Lepczyński, *The new imperatives in risk management in post-crisis strategies of Polish firms*, Proceedings of the 12th International Scientific Conference, Finance and Risk, Velky Meder, 29-30 November 2010 s. 249-257, University of Economics in Bratislava; S. Kasiewicz, B. Lepczyński, *Monitorowanie ryzyka jako narzędzie zarządzania strategicznego* [w:] Czas na pieniądź. Zarządzanie finansami. Współczesne wyzwania teorii i praktyki, red. Dariusz Zarzecki, Zeszyty Naukowe, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia Nr 38, Szczecin 2011, s. 681 – 694.

zaproponowanej przez Courtneya, Kirklanda i Viguerie⁸⁵. Przypomnijmy, że ich podejście sprowadzało się w pierwszym rzędzie do identyfikacji czterech poziomów niepewności otoczenia zewnętrznego i w zależności od ustalonej skali niepewności realizacji zróżnicowanych faz budowania strategii.

Ankieta składała się z 15 pytań obejmujących trzy obszary zagadnień. Pierwszy obszar dotyczył oceny postrzegania przyszłego ryzyka jako czynnika, który motywuje zarządy przedsiębiorstw do jego uwzględnienia w pracach analitycznych nad opracowaniem i implementacją strategii przedsiębiorstwa. W tym obszarze staraliśmy się także pozyskać najważniejsze informacje o strategii przedsiębiorstwa. Ten obszar tematyczny zawarty był w 6–ciu pytaniach ankietowych. Drugim obszarem badania były zagadnienia integracji strategii przedsiębiorstwa z ryzykiem (czy menedżerowie respektują ryzyko i w jakiej fazie prac nad strategią, jakich metod do tego używają, czy dostrzegają korzyści uwzględnienia ryzyka w wdrażanej strategii lub przyczyny marginalizacji ryzyka w działaniach strategicznych). Te kwestie starano się ująć w 5-ciu pytaniach ankietowych. Trzecim obszarem problemowym, który zawierała ankieta były zagadnienia oceny podejmowanych działań motywujących do realizacji strategii poprzez wykorzystanie zarządzania ryzykiem. Kwestie poruszane w tych pytaniach miały też charakter kontrolny i były sformułowane w 4 pytaniach ankietowych.

Ankiety przesłaliśmy do 450 przedsiębiorstw z listy 500 Polityki, czyli największych przedsiębiorstw w Polsce pod względem przychodów. Kwestionariusz przesłaliśmy również do wybranych firm z tzw. przedsiönka listy 500, czyli firm o przychodach ze sprzedaży powyżej 200 mln zł. Badanie przeprowadziliśmy w okresie od lipca do końca września 2011 r.

Ostatecznie uzyskaliśmy wypełnione kwestionariusze od 60 podmiotów, co stanowi ok. 13% wszystkich wysłanych ankiet. Z przeprowadzonych w trakcie realizacji badania rozmów z respondentami wynika, że część największych przedsiębiorstw pod względem przychodów nie ma wdrożonych sformalizowanych systemów zarządzania ryzykiem (*Enterprise Risk Management*). Gdyby zatem wziąć pod uwagę tylko firmy posiadające sformalizowane systemy zarządzania ryzykiem to odsetek firm, od których uzyskaliśmy odpowiedzi byłby znacznie wyższy. Pomimo zatem ogólnego relatywnie niskiego odsetka uzyskanych odpowiedzi można przyjąć, że przeprowadzone przez nas

⁸⁵ H. G. Courtney, J. Kirkland, S. P. Viguerie, *Strategy under uncertainty*. „Harvard Business Review” November- December 1997.

badania mogą stanowić materiał pozwalający na formułowanie dość ostrożnych ocen i wniosków względem dużych i średnich krajowych firm.

Wśród przedsiębiorstw, od których otrzymaliśmy odpowiedzi, znalazły się firmy z branży paliwowej i surowcowej, chemicznej, budowlanej, motoryzacyjnej oraz telekomunikacyjnej. Przychody ze sprzedaży firm, które odesłały do nas kwestionariusz zawierały się w przedziale od 300 mln zł do ponad 60 mld zł.

Prezentacja wyników badania

Ważnym wynikiem przeprowadzonego badania jest to, że ankietowani wskazują, że w najbliższym okresie (2 – 3 lat) ich przedsiębiorstwa będą funkcjonować w warunkach wysokiego lub bardzo wysokiego ryzyka i niepewności. Ponad 72% respondentów jest tego zdania. W ramach tej grupy przedsiębiorstw ponad 9% postrzega poziom niepewności najwyższy, czyli te firmy zmuszone będą działać w warunkach skrajnej niepewności umownie określonej jako „czarna dziura” (menedżerowie nie są w stanie przewidzieć, co ich czeka w najbliższym prognozowanym okresie). Niecałe 15% przedsiębiorstw przewiduje, że ryzyko towarzyszące ich działalności biznesowej będzie relatywnie niewielkie na poziomie nie przekraczającym 10% w stosunku do aktualnego okresu ich funkcjonowania. Jest to rezultat, którego oczekiwaliśmy, ale dopiero przeprowadzone badanie ankietowe potwierdziło nasze przypuszczenie. *Ze względu na cechy badanej próby można sformułować hipotezę, że sektor małych i średnich przedsiębiorstw styka się w swej działalności ze znacznie wyższym ryzykiem i niepewnością niż ankietowane przedsiębiorstwa.* Dotyczy to zwłaszcza tej grupy przedsiębiorstw, które dostarczają swoje produkty do dużych odbiorców produkcyjnych i usługowych.

Pojawiało się dużo publikowanych książek, artykułów, badań dowodzących, że jedną z istotnych przyczyn kryzysu finansowego sub-prime było niewłaściwie zarządzanie w obszarze ryzyka. Stąd zrodziło się naturalne pytanie na ile lekcja kryzysowa przyczyniła się do zmiany postaw krajowych menedżerów do znanych koncepcji, metod i narzędzi zarządzania ryzykiem. Z naszego badania wynika, że 78% badanych firm w mniejszym lub większym stopniu jest zdania, że kryzys wpłynął na przewartościowanie w odniesieniu do procesu zarządzania ryzykiem. 40% firm uznaje istotną zmianę postaw do zarządzania ryzykiem. Natomiast 22% ankietowanych

firm prawdopodobnie nie zostało dotknięte bezpośrednio skutkami aktualnego kryzysu finansowego i dlatego uznali za uzasadnione utrzymać funkcjonujący system zarządzania ryzykiem. Wśród tej grupy badanych firm, menedżerowie potwierdzają swoje stanowisko tym, że radzą sobie z ryzykiem skutecznie (75%). Wymownym, ale niepokojącym wynikiem jest to, że tylko mniej niż 9% badanych menedżerów krajowych przedsiębiorstw uznaje kompetencję w zarządzaniu ryzykiem jako umiejętność strategiczną pozwalającą uzyskać przewagę konkurencyjną w dłuższym okresie.

Interesowało nas również, które rodzaje ryzyka będą stanowiły przedmiot szczególnego zainteresowania menedżerów ze względu przewidywany wzrost ich znaczenia w rozwoju firmy (większe lub zdecydowanie większe znaczenie). Na podstawie uzyskanych odpowiedzi ukształtowała się następująca hierarchia ryzyk:

- spadku popytu (46,4%);
- walutowe (42,9%);
- płynności (39,3%);
- regulacyjno/prawne (39,3%);
- kredytowe (37,5%);
- stopy procentowej (26,8%);
- reputacji (18,2%);
- przerw w działalności (10,7%).

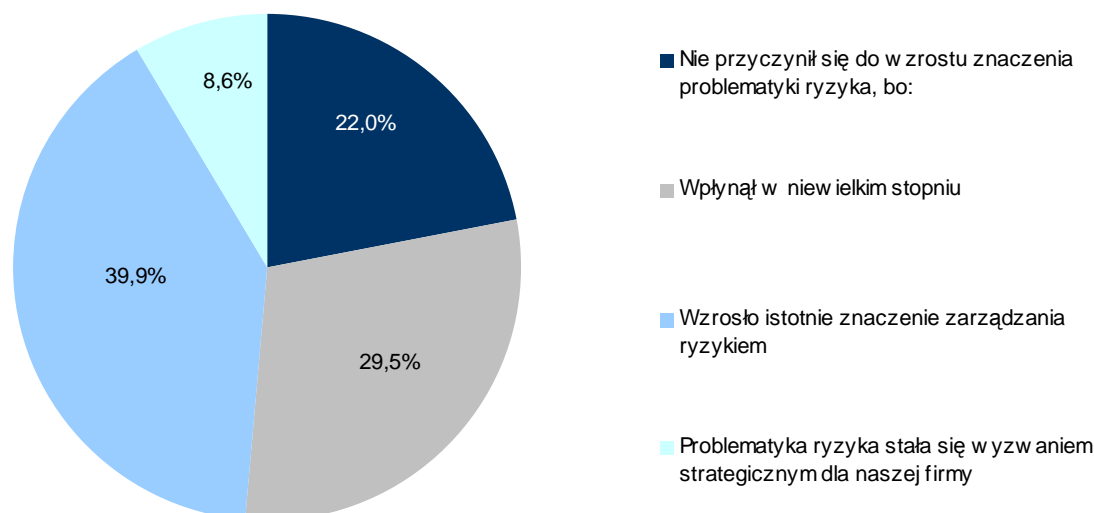
Spośród przedstawionych ryzyk szczególnie niepokojące są oczekiwania dotyczące rosnącego zagrożenia wynikającego ze spadku popytu. Zmienność popytu jest bowiem istotnym czynnikiem wpływającym na ryzyko działalności gospodarczej. Ten rodzaj ryzyka jest szczególnie niebezpieczny dla przedsiębiorstw, które w strukturze kosztów mają duży udział kosztów stałych.

W pytaniu dotyczącym wskazania zagrożeń mających największy wpływ na powodzenie realizacji strategii firmy, przedsiębiorstwa podkreśliły rolę ryzyk regulacyjnych i prawnych. Oznacza to konieczność rozwoju w przedsiębiorstwach nowych kompetencji, a przede wszystkim wzorem banków wzmocnienia funkcji *risk*

compliance, czyli zarządzania ryzykiem braku zgodności z obowiązującymi regulacjami prawnymi.

Rysunek 4.3.

Wpływ kryzysu finansowego z okresu 2007 – 2008 na proces zarządzania ryzykiem w krajowych przedsiębiorstwach



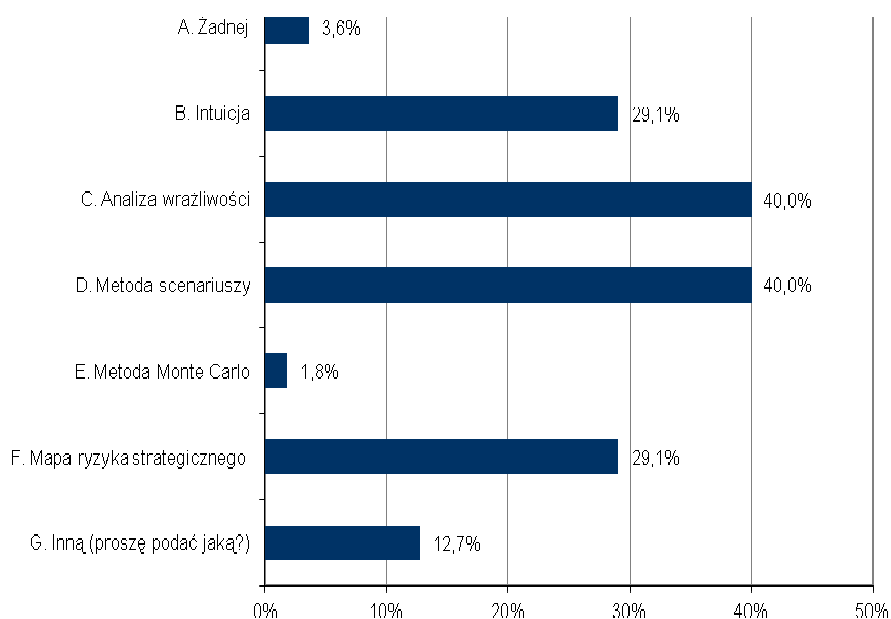
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego przedsiębiorstw.

Dla niniejszego badania podstawowe znaczenie ma fakt czy, badane przedsiębiorstwo posiada opracowaną strategię w formie profesjonalnego dokumentu określającego wszelkie istotne cele, programy, projekcje, zadania opisane w wymiarze czasowym, organizacyjnym i finansowym. Wyniki badania wskazują, że strategię spełniające te kryteria posiada ok. 71% badanych firm, z tego większość, bo ponad 50% o horyzoncie czasowym od 3 do 5 lat, strategię określającą przyszłe działania powyżej 5 lat – ponad 26%. Ponad 18% analizowanych przedsiębiorstw nie posiada strategii profesjonalnej bądź jest w trakcie jej przygotowania. Zatem z badania wynika, że nie znalazło się w próbie ani jedno przedsiębiorstwo, które nie posiadało strategii lub nie zamierzało jej opracowywać. Jest to w naszym przekonaniu godny podkreślenia rezultat, świadczący o dokonaniu przełomowego jakościowego skoku w procesie zarządzania krajowymi firmami w warunkach wysokiej turbulencji i niepewności.

Jeśli powszechnie udokumentowane jest zjawisko, że menedżerowie dostrzegają wzrost roli zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie, to powstaje pytanie, jakie narzędzia wykorzystują dla oceny wpływu ryzyka na opracowanie ostatniej (aktualnej) strategii przedsiębiorstwa. Rezultaty pokazuje rysunek 4.4.

Rysunek 4.4.

Rodzaj narzędzi oceny wpływu ryzyka na budowanie strategii przedsiębiorstw



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego przedsiębiorstw.

Uzyskane rezultaty wskazują na pragmatyczne podejście menedżerów do budowania strategii w warunkach wysokiego ryzyka i niepewności, gdyż 40% przedsiębiorstwa ogranicza się do stosowania takich prostych narzędzi jak: metoda scenariuszy i analiza wrażliwości. Szczegółowa analiza wypełnionych ankiet pokazuje też, że gro firm stosuje te dwa narzędzia jednocześnie, co ma swoje uzasadnienie merytoryczne. Mniejszy stopień stosowania odnosi się do takich narzędzi jak: mapa ryzyka strategicznego (1/3 ankietowanych firm), nie mówiąc już o metodzie Monte Carlo. Sprawą dość dyskusyjną jest stosowanie przez prawie 30% metody intuicyjnej, która opiera się prawdopodobnie na doświadczeniu menedżerów, wykorzystaniu metody analogii lub wynika z analizy dostępnych raportów o branżowych ocenach ryzyka. Gdyby menedżerowie opierali się tylko na doświadczeniu i metodzie analogii, to takie formy metody intuicyjnej mogą okazać się wysoce zawodne, zwłaszcza na rynkach w których dokonują się przełomowe zmiany strukturalne⁸⁶. Podstawową przyczyną słabości tych metod jest to, że w aktualnych warunkach gospodarowania, doświadczenie staje się coraz mniej przydatne w prognozowaniu ryzyka.

⁸⁶ Zagadnienie wykorzystania metody analogii kompleksowo porusza się w pracy: J. Surma, *Rola analogii w podejmowaniu decyzji w zarządzaniu strategicznym małymi i średnimi przedsiębiorstwami*. Oficyna Wydawnicza SGH. Warszawa 2010.

Z punktu widzenia skuteczności procesu decyzyjnego ważną kwestią jest w jakim etapie zarządzania strategicznego problematyka ryzyka staje się determinantą decyzyjną. Połowa respondentów uznała, że analiza ryzyka stanowi przesłankę do modyfikacji strategii przedsiębiorstwa, a powyżej 28% przyznało, iż uwzględnia ryzyko tylko w początkowej fazie tworzenia strategii. Taki rezultat wynika z tego, że ryzyko odnosi się bezpośrednio do pomiaru stopnia realizacji celów strategicznych bądź do konkretnych rodzajów ryzyka strategicznego (np. spadku popytu). Wagę problematyki ryzyka w zarządzaniu strategicznym podkreśla fakt, że tylko ok. 10% ankietowanych stwierdza, że ryzyko nie jest istotnym problemem w procesie tworzenia strategii. Naszym zdaniem, warto zaakcentować minimalny próg dojrzałości zarządzania przez naszych menedżerów, bo ani w jednej wypełnionej ankiecie nie znalazła się odpowiedź, że nie uwzględnia się ryzyka w procesie budowania strategii przedsiębiorstwa.

Na widoczny postęp w zarządzaniu ryzykiem w przedsiębiorstwach wskazują wyniki naszego badania ankietowego, w którym poszukiwaliśmy odpowiedzi na pytanie, jaki rodzaj podejścia do zarządzania ryzykiem dominuje w badanych firmach, czy jest to ujęcie tradycyjne czy też uznawane jako nowoczesne. Okazuje się, że 1/3 firm preferuje tradycyjne podejście do zarządzania ryzykiem, które wyraża się w tym, że menedżerowie zarządzają ryzykiem fragmentarycznie, traktują ryzyko jako tylko zagrożenie lub reagują w momencie, gdy istotnie wpływa na wyniki działalności przedsiębiorstwa. Zatem zdecydowana większość firm, bo aż 2/3 preferuje holistyczne podejście do zarządzania ryzykiem lub przyjmuje neutralną definicję ryzyka lub uznaje zarządzanie ryzykiem jako strategiczną umiejętność czyli te elementy, które można uznać jako symptomy nowoczesnego zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie.

Skuteczność i efektywność zarządzania ryzykiem w dużym stopniu zależy od tego jakich korzyści oczekują menedżerowie z ich zaangażowania w ten obszar działań. Za trzy najważniejsze korzyści wynikające z zarządzania ryzykiem menedżerowie uznali: zwiększenie odporności firmy na nieprzewidziane zakłócenia i zagrożenia (88,4%), lepsze planowanie i kontrolowanie przepływów pieniężnych (72,3%) i zwiększenie szans realizacji strategii przedsiębiorstwa (67,9%). W mniejszym stopniu dostrzegane są związki zarządzania ryzykiem z budowaniem relacji z inwestorami (10,7%) czy możliwością obniżenia wysokości kosztu pozyskanego kapitału (12,5%). Naszym zdaniem te ostatnie wymienione korzyści są niezwykle ważne w warunkach przedłużającego się kryzysu finansowego.

Z badania ankietowego wynikają też bariery związane z włączeniem problematyki ryzyka do zarządzania strategicznego. Według opinii ankietowanych do trzech najważniejszych przeszkód należą: brak wiarygodnych informacji, brak przekonania czy takie działania okażą się skuteczne oraz brak odpowiednich specjalistów. Te dwie ostatnio wymienione bariery są ważnymi sygnałami dla środowiska naukowego i firm konsultingowych, aby podjęli w większym niż dotychczas stopniu zaangażowanie w redukcję tych barier poprzez swoją aktywność badawczą i doradczą.

Mało spenetrowanym obszarem badań jest funkcjonowanie systemów motywacyjnych w obszarze zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwach spoza sektora finansowego⁸⁷. Dużym zaskoczeniem było to, że aż 84% firm stosuje takie systemy i co ważniejsze większa jest liczba firm, które stymulują działania ukierunkowane na wzrost wartości lub rozwój niż liczba firm, które koncentrują się na ograniczaniu zagrożeń (różnica sięga 9 pkt. procentowych). Okazuje się, że firmy które nie stosują żadnych bodźców w zarządzaniu ryzykiem jest ok. 16%. Pogłębiając to zagadnienie zapytaliśmy, jakie formy systemu motywacyjnego dominują w tych firmach. Analiza wyników liczbowych ankiet wskazuje, że prawie w 70% badanych firm powszechnie stosuje się nagrody pieniężne i różnego rodzaju bonusy. Natomiast marginalnie wykorzystywana jest forma motywowania menedżerów poprzez awans zawodowy lub niematerialne wyróżnienia.

Wyniki ankiety na tle rezultatów innych badań

Nie napotkaliśmy zbyt wielu wyników badań empirycznych na temat wpływu ryzyka na proces tworzenia strategii korporacyjnej. Do tych nielicznych badań zaliczyć można badanie przeprowadzone przez firmę Marsch, którym objęto ponad 250 najbardziej dynamicznie rozwijających się firm⁸⁸. Analizowano w tym badaniu 28 czynników ryzyka pogrupowane na cztery grupy: strategiczne, operacyjne, finansowe i losowe. Z badania wynika, że koncentracja na ryzykach strategicznych, które mogą silnie zagrażać działalności przedsiębiorstw jest dokonywane „bez należytej uwagi i zaangażowania”⁸⁹. Ankietowane przedsiębiorstwa uznały czynniki zaliczane do ryzyka

⁸⁷ S. Kasiewicz, *Motywacje w systemie zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie*, [w:] *Finanse – nowe wyzwania teorii i praktyki*. *Finanse Przedsiębiorstw* (red. nauk.) Stefan Wrzosek, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, Wrocław 2011, s. 102 -111.

⁸⁸ M. Kwiecieńska, *Polskim firmom brakuje systemowego zarządzania ryzykiem* [w:] A.J. Slywotzky, J. Drzik, *Ryzyko strategiczne* „Harvard Business Review Polska“ lipiec/ sierpień 2005.

⁸⁹ M. Kwiecieńska, *Polskim firmom brakuje ...op.cit.* s. 111.

strategicznego jako nieistotne, czyli zwróciło na nie uwagę mniej niż 10% badanych firm.

Wśród badań, które pośrednio nawiązują do problematyki poruszanej w naszym artykule, na uwagę zasługują cykliczne badania przeprowadzane także przez firmę Marsh. Ich ostatni raport „*Excellence in Risk Management VI. Strategic Risk Management in Practice*” wskazuje, że rośnie zainteresowanie koncepcją zarządzania ryzykiem strategicznym⁹⁰. Chęć szerszego wykorzystania koncepcji zarządzania ryzykiem strategicznym wyraża 1/3 ankietowanych firm. Zbliżone są też prezentowane w raporcie wyniki odnośnie barier związanych z zarządzaniem ryzykiem strategicznym. Do trzech najważniejszych barier zalicza się: trudności w konstrukcji wskaźników wzrostu wartości i stopy zwrotu z inwestycji, złożoność i/lub kosztowność procesu zarządzania ryzykiem oraz nieadekwatne zasoby personalne dedykowane do zarządzania ryzykiem strategicznym. Jeśli chodzi o stosowane metody analizy ryzyka strategicznego, to raport wskazuje na podobieństwa podejść krajowych i światowych firm, bowiem do najczęściej stosowanych metod zalicza się: metodę ekspertów, śledzenie opracowanych w firmie wskaźników, opieranie się na wynikach branżowych raportów ryzyka oraz mapy ryzyka/drzewa decyzyjne.

Reasumując rozważania przeprowadzone w tym punkcie rozdziału uważamy, że najważniejszym uzyskanym wynikiem tego badania jest to, że krajowe firmy znajdują się w obszarze wysokiego lub bardzo wysokiego ryzyka i niepewności (ponad 70% badanych przedsiębiorstw). Stąd rodzi się kluczowy wniosek, że podejście do budowy skutecznych i efektywnych strategii należałoby radykalnie zmienić w stosunku do obecnej praktyki uprawianej w firmach. Naszym zdaniem wymaga to m.in. innego usytuowania problematyki ryzyka, a w szczególności zwiększenia roli zarządzania ryzykiem strategicznym.

Z przeprowadzonych badań wynika, że kryzys można uznać za istotny czynnik przewartościowania myślenia o ryzyku w polskich przedsiębiorstwach. Prawie 40% badanych firm wskazało, że w ich przedsiębiorstwach wzrosło istotnie znaczenie zarządzania ryzykiem, a co dziesiąta firma uznała, że problematyka ryzyka stała się dla nich wyzwaniem strategicznym.

⁹⁰ *Excellence in Risk Management VI. Strategic Risk Management in Practice*. Marsh Inc. 2009, s. 8, 9 i 16.

Dostrzegamy też pozytywne zmiany dokonujące się także w podejściu do zarządzania ryzykiem w polskich przedsiębiorstwach. Z naszych badań wynika bowiem, że przedsiębiorstwa odchodzą od fragmentarycznego (silosowego) zarządzania ryzykiem i coraz częściej preferują holistyczne podejście do zarządzania ryzykiem, przyjmują neutralną definicję ryzyka i uznają zarządzanie ryzykiem jako strategiczną umiejętność. Zrealizowane badanie pozwoliło również wyspecyfikować główne bariery związane z włączeniem problematyki ryzyka do zarządzania strategicznego, a wśród nich wyróżnić trzy: brak wiarygodnych informacji, brak przekonania czy takie działania okażą się skuteczne oraz brak odpowiednich specjalistów.

4.3. Motywacje w systemie zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie

Jednym z brakujących aspektów badań naukowych i pogłębionych dyskusji na temat zarządzania ryzykiem jest problematyka systemu motywacyjnego. Występuje paradoks polegający na tym, że w licznych publikacjach dowodzi się, że wynagrodzenia menedżerów dużych korporacji są niewspółmierne do uzyskiwanych efektów i generowanego ryzyka⁹¹, a jednocześnie brak jest dostępnych informacji, czy w ogóle takie systemy motywacyjne zorientowane na zarządzanie ryzykiem funkcjonują. Można założyć, że w zakresie działalności Rad Nadzorczych, przestrzegania zasad ładu korporacyjnego, czy dobrych praktyk biznesowych w najbliższym czasie nie nastąpi żaden istotny przełom w tym zakresie. Główną tezę w punkcie 4.3. można sformułować w sposób następujący: *koniecznym jest wprowadzenie wyspecjalizowanego systemu motywacyjnego w przedsiębiorstwach*⁹² uwzględniającego poziom ryzyka podejmowanych decyzji gospodarczych. Teza ta oparta jest na wielu przesłankach. Przesłanki te zostaną omówione w pierwszej części. Następnie scharakteryzowane zostaną możliwe obszary wyboru oddziaływania systemu motywacyjnego w przedsiębiorstwach, które mogą stanowić przedmiot wyboru zarządów przedsiębiorstw, w zależności od specyfiki danego przedsiębiorstwa, w tym rodzaju branży, przyjętej strategii, modelu biznesowego, czy stanu dojrzałości organizacji w aspekcie zarządzania ryzykiem. W ostatniej części rozważań omówimy na ile

⁹¹ S.N. Kaplan, *Are CEO's overpaid?*, „Academy of Management Perspectives”, 2008, Vol. 22, No. 2, s. 5-20; D. Cho, *Getting a say on executive pay*, „Newsday”, 11 June 2009, s. A34.

⁹² W referacie postuluje się wprowadzenie do przedsiębiorstw poza finansowych systemu motywacyjnego w zakresie zarządzania ryzykiem.

neutralna definicja ryzyka, która uwzględnia zarówno zagrożenia jak i szanse skłania do poszukiwań nowych miar ryzyka i zrezygnowania z wykorzystania w systemie motywacyjnym jednej idealnej miary syntetycznego ryzyka.

Nowe przesłanki przemawiające za wprowadzeniem systemu motywacyjnego

Jednym z kluczowych kryteriów, chociaż nie jedynym, skłaniającym do rozważenia, czy należy opracować odpowiedni system motywowania w sferze zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie, jest wzrost roli zarządzania ryzykiem zarówno na gruncie teoretycznym jak i praktycznym. O wzroście roli zarządzania ryzykiem w teorii finansów po 2000 r. świadczy rosnąca liczba publikacji książkowych, artykułów, prowadzonych badań, czy organizowanych konferencji, których przewodnim tematem jest problematyka zarządzania ryzykiem. Zainteresowanie ryzykiem nie wynika tylko ze specyficznej mody, fascynujących odkryć naukowych, ale ma podłoże praktyczne, które formułuje zapotrzebowanie na nowe podejścia, modele, metody identyfikacji i pomiaru ryzyka. Współczesne zarządzanie przedsiębiorstwem formułuje coraz silniej potrzebę w zakresie wprowadzenia skutecznego systemu raportowania w zakresie ryzyka. Wynika to bezpośrednio z kilku przesłanek. Rosnącej liczby różnych kataklizmów (np. pożarów, powodzi, epidemii), nagłych upadłości kluczowych dostawców lub odbiorców, utraty reputacji, wejścia na rynek wysoce innowacyjnych produktów, technologii, czy ryzyka wynikającego z wprowadzenia nowych regulacji prawnych. Słuszne jest zatem przyznanie, że XXI wiek można określić wiekiem ryzyka⁹³.

Ważną przesłanką, która przemawia za wprowadzeniem systemu motywacyjnego uwzględniającego ryzyko prowadzonej działalności gospodarczej jest totalna krytyka jakości procesu zarządzania ryzykiem w sektorze bankowym i co raz częściej jest ona wskazywana jako przyczyna wywołania ostatniego światowego kryzysu finansowego „*sub - prime*”⁹⁴. Krytyka dotyczy z jednej strony, metodycznych i organizacyjnych słabości systemu zarządzania ryzykiem, w szczególności zdolności antycypowania ryzyka, identyfikacji pojawiających się zagrożeń, bezgranicznego zaufania do wyników stosowanych metod i modeli pomiaru ryzyka, niewłaściwie realizowanej współpracy komórek ryzyka, audytu oraz nadzorców. Z drugiej strony, akcentuje się, że istotną

⁹³ U. Beck, *World at risk*, Policy Press, Cambridge 2009.

⁹⁴ Zob. np. *The International Financial Crisis: its causes and what to do about it?*, Liberals and Democrats Workshop, 27 February 2008.

przyczyną kryzysu był niski poziom etyczny kadry menedżerskiej instytucji finansowych, która w dążeniu do maksymalizacji wewnętrznych korzyści, preferowała jednostronnie decyzje generujące osiągnięcie oczekiwanych wyników finansowych w krótkim okresie bez uwzględniania poziomu ryzyka transferowanego na przyszłe lata. Zatem istniał silny mechanizm ignorowania ryzyka lub ich transferu na innych uczestników rynku lub społeczeństwo (podatników).

Do głównych przesłanek skłaniających do wprowadzenia specjalnego systemu motywacyjnego w przedsiębiorstwie w obszarze ryzyka jest jego natura. W literaturze finansowej dość powszechnie uznaje się tzw. neutralną definicję ryzyka. Według niej ryzyko oznacza zarówno efekt, którym jest zagrożenie (–) jak i szansa (+)⁹⁵. Można mówić w dużym uproszczeniu o „ryzyku dobrym” bądź „ryzyku złym”. Podobnie jak w przypadku cholesterolu, który może być dobry lub zły poprzez odpowiedni dobór diety można uzyskać zmiany w poziomie cholesterolu dobrym bądź złym. Rodzaje przykładowych odmiennych krańcowo efektów związanych z ryzykiem przedstawia tabela 4.2.

Tabela 4.2.

Negatywne i pozytywne efekty w różnych rodzajach ryzyka

Rodzaje ryzyka	Oczekiwane efekty
Ryzyko polityczne	– lokowanie eksportu w kraju, w którym dokona się niekorzystna zmiana władzy politycznej + lokowanie eksportu w krajach przyjaznych
Ryzyko rynkowe	– nagły spadek cen produktów o 30% + nagły wzrost cen produktów o 20%
Ryzyko utraty reputacji	– negatywna kampania internautów + wysoki poziom akceptacji projektów z obszaru CSR i modelu biznesowego
Ryzyko utraty płynności	– wzrost kosztów uzyskania kredytów kupieckich o 100% + skrócenie cyklu obrotu zapasami o 30%
Ryzyko kursowe	– spadek kursu waluty sprzedawanych eksportowanych produktów + wzrost kursu waluty sprzedawanych eksportowanych produktów

⁹⁵ Zob. S. Kasiewicz, W. Rogowski, *Ryzyko a wzrost wartości przedsiębiorstwa*, Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie 2006 nr 1, s. 34 – 41, S. Kasiewicz, W. Rogowski, *Risks and Increase in Enterprise Value*, „Economics & Business Administration Journal” 2009, No 1, s. 63 -70.

Ryzyko operacyjne	– utrata bazy danych kluczowych klientów + wzrost zaufania klientów
Ryzyko utraty utalentowanych specjalistów	– ucieczka najlepszych specjalistów + pozyskanie najlepszych specjalistów
Ryzyko inwestycyjne	– pojawienie się sprzeciwu społeczności lokalnej + skrócenie czasu realizacji inwestycji o sześć miesięcy
Ryzyko regulacyjne	– zwiększenie kosztów obciążeń administracyjnych z tytułu nowych regulacji o 2 mln złotych rocznie + obniżenie kosztów dostosowania do nowych wymogów środowiskowych o 5 mln złotych
Ryzyko przerwania dostaw mediów energetycznych	– niespodziewane przerwanie procesu dostaw energii + pewność i stabilność dostaw
Ryzyko wejścia nowych innowacji (odkryć)	– spadek popytu na oferowane produkty + kupno patentu związanego z innowacją
Ryzyko fraudu	– występowanie fraudu księgowego + uzyskanie efektów wskutek przeprowadzenia szkoleń na temat tego, jakie działania w przedsiębiorstwie są niedozwolone

Źródło: Opracowanie własne.

Niejednorodna natura ryzyka sprawia, że jeśli nie określi się rodzaju efektów wystąpienia ryzyka nie mamy pewności, czy w konkretnych decyzjach i działaniach menedżerowie będą dążyli do preferowania zagrożeń, czy też szans. Naszym zdaniem, system motywacyjny powinien dawać jednoznaczną wykładnię, co do pożądanych zachowań menedżerów względem ryzyka. Jest to też silny argument o potrzebie wprowadzenia do systemu zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem, systemu motywacyjnego. Ponadto w warunkach rosnącej konkurencji, jaką obserwuje się na większości rynków produktów, konieczne jest nie tylko uwzględnienie efektów zagrożenia, jakie łączą się z ryzykiem, ale świadome podejmowanie takiego ryzyka, które tworzy szanse przyszłego rozwoju przedsiębiorstwa. Słusznie podkreśla się, że zarządzanie ryzykiem jest sztuką równoważenia dwóch sił: zagrożenia i szans.

Omówione skrótowo przesłanki przemawiają czytelnie za wprowadzeniem systemu motywacyjnego w obszarze zarządzania ryzykiem. W dalszej części referatu omówione zostaną niektóre elementy tego systemu.

Obszary oddziaływania systemu motywacyjnego uwzględniającego postawy wobec ryzyka

Skuteczność systemu motywacyjnego w obszarze ryzyka zależy od wielu determinant, takich jak dominująca koncepcja zarządzania (np. orientacja na zysk, wzrost wartości, czy zrównoważony rozwój), struktura organizacyjna (zwłaszcza rola i pozycja komórek odpowiedzialnych za audyt wewnętrzny i ryzyko), poziom zarządzania ryzykiem (np. początkowy lub zaawansowany), stopień informatyzacji działalności czy kultura organizacyjna przedsiębiorstwa⁹⁶. Konstruując system motywacyjny nakierowany na zarządzanie ryzykiem (ściślej mówiąc skuteczne radzenie sobie przedsiębiorstwa z ryzykiem) obok samych czynników determinujących, należy w pierwszym rzędzie określić obszar jego oddziaływania. Występuje tu wiele alternatywnych wariantów, które mogą być przedmiotem wyboru i oceny, jaki jest najbardziej odpowiedni dla danego przedsiębiorstwa. Wyróżnić można następujące obszary oddziaływania systemu motywacyjnego:

- 1) Oddziaływanie na syntetyczny poziom ryzyka
- 2) Oddziaływanie na cząstkowe efekty ryzyka
- 3) Oddziaływanie na czynniki ryzyka
- 4) Oddziaływanie na realizację projektów związanych z ryzykiem
- 5) Oddziaływanie na procesy zarządzania ryzykiem
- 6) Oddziaływanie na struktury organizacyjne (jednostki biznesowe i departamenty)

Ad 1) System motywacyjny opierający się na wykorzystaniu jednego syntetycznego wskaźnika (miary) ryzyka jest idealnym rozwiązaniem, bo stanowi dla menedżerów czytelne narzędzie oceny efektów działania wszystkich jednostek organizacyjnych przedsiębiorstwa. W przedsiębiorstwie występuje tylko jeden poziom planowanego wskaźnika ryzyka, którego wielkość stanowi pożądany cel działania wszystkich komórek i pracowników. Kłopot polega na tym, że zbudowanie takiego syntetycznego wskaźnika ryzyka nie jest łatwe, ponieważ musi uwzględniać jednocześnie skumulowane zagrożenia i szanse, a ponadto być wskaźnikiem, który jest akceptowany przez wszystkie komórki organizacyjne przedsiębiorstwa (mające z natury odmienne

⁹⁶ S. Kasiewicz, L. Kurkliński, *Zarządzanie ryzykiem a cykl życia przedsiębiorstwa*, w: *Cykle życia i bankructwa przedsiębiorstw*, pr. zb. pod red. naukową E. Mączyńskiej, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010, s.109 -129.

ryzyko). Bazowanie na jednym syntetycznym wskaźniku ryzyka polega na wykorzystaniu koncepcji zintegrowanego planowania, w którym m.in. rozbieżne interesy różnych departamentów są uzgadniane w drodze osiągania kompromisu i funkcjonowania transparentnego systemu komunikacji⁹⁷.

Ad 2) Łatwiej jest zbudować systemu motywacyjny, który jest zorientowany na uzyskanie planowanych częściowych efektów ryzyka. Należałoby w takim przypadku uwzględnić istotne rodzaje ryzyka dla danego przedsiębiorstwa i przyjąć dla tych ryzyk odpowiednie miary. Przykładowe ryzyka i miary dla tych ryzyk przedstawia tabela 4.3.

Tabela 4.3.

Ryzyka przedsiębiorstwa i przykładowe miary ryzyka

Rodzaje ryzyka	Miary ryzyka
Strategiczne ryzyko	<ul style="list-style-type: none"> Poziom ekonomicznej wartości dodanej Poziom zysków uzyskanych na rynkach krajów cechujących się niestabilnością polityczną
Ryzyko rynkowe	<ul style="list-style-type: none"> Odchylenie od udziału zysków ze sprzedaży nowych produktów Odchylenie cen na główne produkty
Ryzyko partnera biznesowego	<ul style="list-style-type: none"> Prawdopodobieństwo bankructwa kluczowego partnera biznesowego (odbiorcy, dostawcy) Prawdopodobieństwo przerwania realizacji procesu współpracy
Ryzyko operacyjne	<ul style="list-style-type: none"> Zmniejszenie wskaźnika fluktuacji specjalistów Zmniejszenie strat z tytułu awarii systemu informatycznego

Źródło: Opracowanie własne.

Ad 3) W warunkach przyjęcia nowej strategii lub słabego zidentyfikowania różnych rodzajów ryzyka w przedsiębiorstwie może okazać się bezpieczniejsze, że warto stymulować działania, które dotyczą czynników ryzyka, a nie bezpośrednich jego efektów. Jeśli przedsiębiorstwo przyjęło strategię konkurowania poprzez doskonalenie jakości, to oddziaływanie systemu motywacyjnego mogą dotyczyć następujących przykładowych działań (zob. tabela 4.4.).

⁹⁷ Syntetyczny opis zintegrowanego systemu planowania w odniesieniu do prognozowania popytu na potrzeby zarządzania zapasami znajduje się w publikacji: R. Reif, F. Kowalski, *Mniejsze zapasy bez ryzyka*, „Harvard Business Review Polska” Luty 2010.

Tabela 4.4.**Oddziaływanie systemu motywacyjnego na czynniki ryzyka związane z niską jakością sprzedawanych produktów**

Czynniki ryzyka	Rodzaj działań
Świadomość pracowników w zakresie jakości	<ul style="list-style-type: none">• szkolenia w zakresie misji, wizji• szkolenia w zakresie niepożądanych postaw i zachowań pracowników
Systemy zarządzania jakością	<ul style="list-style-type: none">• wdrożenie systemu jakości 2000• udział w konkursie „Teraz Polska”
Koszty jakości	<ul style="list-style-type: none">• wprowadzenie do systemu rachunkowości zarządczej ewidencji kosztów jakości• zakup odpowiedniego oprogramowania
Nadzwyczajne porażki w dziedzinie jakości	<ul style="list-style-type: none">• powołanie sztabu antykrzysowego• opracowanie odpowiednich procedur postępowania
Projektowanie nowych produktów	<ul style="list-style-type: none">• szkolenia w zakresie nowoczesnych metod projektowania• zatrudnienie renomowanych projektantów

Źródło: Opracowanie własne.

Ad 4) Ważnym sygnałem dla rosnącej roli ryzyka w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa może mieć stymulowanie projektów, które mają na celu ograniczanie ryzyka (np. zakup oprogramowania wspierającego zarządzanie ryzykiem operacyjnym, zlecenie audytu dla kontroli pracy komórek odpowiedzialnych za zarządzanie ryzykiem), tworzenie infrastruktury instytucjonalnej niezbędnej dla estymacji ryzyka i badanie zależności w których występują zmienne łączące się z ryzykiem (np. budowanie wspólnych baz danych, organizowanie benchmarków, finansowanie konferencji) lub stymulowanie przedsięwzięć z zakresu tzw. „dobrego ryzyka” (np. wejście przedsiębiorstwa na całkowicie nowe rynki, podejmowanie badań nad nowymi technologiami o wysokim stopniu ryzyka). W porównaniu do poprzedniego, oddziaływanie tego typu projektów cechuje pewna niezależność organizacyjna, odrębnie sformułowane cele w zakresie planowanego budżetu, czasu realizacji i jakości.

Ad 5) Kompleksowe zarządzanie ryzykiem obejmuje różne procesy, które obejmują następujące składowe: identyfikacja ryzyka, pomiar ryzyka, instrumenty ograniczania lub stymulowania podejmowania ryzyka, system monitorowania i raportowania ryzyka. W związku z tym przedsiębiorstwa mogą uruchomić system motywacji dla realizacji zintegrowanego procesu zarządzania ryzykiem lub skoncentrować się na tych

procesach, które zdecydowanie odbiegają od standardów dobrych praktyk zarządzania ryzykiem. Według wyników badania J. Bizon - Góreckiej okazuje się, że w polskich firmach słabością jest nikłe wykorzystanie ilościowych metod pomiaru ryzyka⁹⁸. Uruchomienie bodźców materialnych lub niematerialnych może w bardzo krótkim czasie zmienić ten obraz i dać pozytywne efekty w zarządzaniu ryzykiem.

Ad 6) Oddziaływanie na jednostki organizacyjne jest relatywnie najprostszym rozwiązaniem, bo określa się zadania w zakresie ryzyka, ogólny budżet na ten cel i alokację do poszczególnych departamentów. Te jednostki organizacyjne samodzielnie opracowują indywidualne programy i plany w dziedzinie zarządzania ryzykiem. Ogólnym ograniczeniem jest, aby nie dokonywać podziału budżetu przeznaczonego na ryzyko według równego podziału na poszczególne jednostki organizacyjne, ale kierować się rolą i skalą wpływu ryzyka związanego z funkcjonowaniem tych jednostek.

Nowa podstawa systemu system motywacyjnego w zarządzaniu ryzykiem

Bez wątpienia ryzyko jest fundamentalną kategorią w teorii finansów i we współczesnym zarządzaniu, co więcej niemal każda decyzja w przedsiębiorstwie obciążona jest ryzykiem, co powoduje, że ekspozycja firmy na ryzyko komplikuje wprowadzenie adekwatnego systemu motywacyjnego. Obok omówionych już przesłanek, warto podkreślić przyjmowane założenie, że w praktyce gospodarczej nie funkcjonują rozbudowane systemy motywacyjne w tym zakresie, ale jego słuszność wymagałaby potwierdzenia w przeprowadzonych badaniach. Wydaje się, że punktem wyjścia do zbudowania systemu motywacyjnego powinny być cele, jakie zarządy przedsiębiorstw formułują w zakresie ryzyka. Informacje o celach związanych z ryzykiem najlepiej jest poszukiwać w realizowanych strategiach przedsiębiorstw. Literatura przedmiotu formułuje dość obszerny zbiór celów. I tak P. Mantaysaari hierarchizuje cele poczynając od tradycyjnych kończąc na współczesnych⁹⁹:

- zgodność na poziomie wymaganych minimalnych unormowań,

⁹⁸ J. Bizon-Górecka, *Modelowanie struktury systemu zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie – ujęcie holistyczne*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Bydgoszcz 2007, s. 118–125.

⁹⁹ P. Mantaysaari, *The Law of Corporate Finance: General Principles and EU Law*, Vol. 1., Springer - Verlag Berlin, Heidelberg 2010, s. 118.

- zarządzanie sferą ubezpieczeń firmy,
- ocena poziomów ryzyka dla różnych działalności,
- osiągnięcie biznesowych celów przedsiębiorstwa wymaga osiągnięcia kompromisu (*trade – off*) między akceptowanym ryzykiem a stopą zwrotu,
- zarządzanie ryzykiem na poziomie całego przedsiębiorstwa tzw. zintegrowane zarządzanie ryzykiem,
- orientacja na wzrost przedsiębiorstwa uwzględniająca wymogi zarządzania ryzykiem,
- strategiczne zarządzanie ryzykiem,
- zarządzanie ryzykiem uwzględniające aspekty etyczne.

Trzy pierwsze cele zarządzania ryzykiem można uznać jako tradycyjne, zaś pozostałe zaliczyć do nowoczesnych tj. uzyskujących coraz szersze wsparcie ze strony teorii finansów i dyscypliny zarządzania. W tradycyjnym podejściu do ustalania celów w zarządzaniu ryzykiem dominuje konserwatywne podejście, w którym zarządy przedsiębiorstw chcą dostosować się w minimalnym stopniu do nowych lub zmodyfikowanych regulacji, uniknąć ponoszenia zbyt dużych strat z tytułu ryzyka (np. powodzi, awarii), zagrożeń, które ochronią przed negatywnymi skutkami ryzyka (np. utraty reputacji, spadku sprzedaży, utraty najlepszych pracowników). Co więcej, konserwatywne podejście do ustalania celów ryzyka jednostronnie akcentuje prymat strat i kosztów w przyjętej koncepcji zarządzania ryzykiem.

W nowoczesnym podejściu do ustalania celów przedsiębiorstwa ryzyko nie jest na głównym planie, raczej jest istotnym ograniczeniem w dążeniu do uzyskania wzrostu (rozwoju) przedsiębiorstwa. Ma charakter długookresowy i selektywny poprzez koncentrację na strategicznych ryzykach, czy respektowaniu aspektów etycznych. W tym podejściu ujawnia się potrzeba przeprowadzenia rachunku opłacalności ryzyka tj. porównania korzyści z kosztami, a nie tylko kalkulacji potencjalnych strat i kosztów. Te rozważania prowadzą do negowania przyjęcia jednej miary syntetycznej w zarządzaniu ryzykiem przedsiębiorstwa, ale dwóch miar, z których jedna łączy się z zagrożeniami („złe ryzyko” – R^-), a druga z szansami („dobre ryzyko” – R^+). Działania związane z „dobrym ryzykiem” nie mają na celu ochrony przed agresywną konkurencją, przetrwania na rynku, zgodności z obowiązującymi regulacjami lub

utrzymania dotychczasowej pozycji rynkowej. Zarządzanie z perspektywy „dobrego ryzyka” prowadzi do umocnienia pozycji rynkowej, zdobycia przewagi konkurencyjnej, stworzenia bardziej trwałych warunków dynamizowania wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Mimo, że oba rodzaje ryzyk mogą być wyrażone w jednostkach pieniężnych, to nielogiczne jest ze względów merytorycznych dodawanie wartości obu tych ryzyk.

W niniejszym opracowaniu proponuje się w pierwszym okresie wprowadzenie prostego systemu motywacyjnego do zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwach, które zaczynają dostrzegać ważną, a nawet kluczową rolę ryzyka w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej. System ten bazuje na pewnej modyfikacji typowych działań banków¹⁰⁰. Mianowicie kalkulują wielkość kapitału ekonomicznego¹⁰¹, który ma stanowić ochronę przed ryzykiem, a następnie dokonują alokacji tego kapitału na główne rodzaje ryzyka. Z reguły jest to ryzyko kredytowe, rynkowe i operacyjne. Natomiast propozycja polega na podziale tej wartości kapitału ekonomicznego na dwie klasy: „dobre ryzyko” i „złe ryzyko” początkowo w proporcji 30% i 70%, a następnie w kolejnych latach w zależności od osiągniętych korzyści stopniowa zmiana tych proporcji.

System motywacyjny składa się z licznego pakietu bodźców materialnych i pozamaterialnych, dlatego ani ramy tego punktu, ani dostępna wiedza nie pozwalają na szersze zaprezentowanie jego składników. Wśród pozamaterialnych bodźców warto zarekomendować dwa spektakularne rozwiązania. Jedno, aby menedżerowie odpowiedzialni za ryzyko (np. członek zarządu, dyrektor departamentu ryzyka lub audytu wewnętrznego) spotykali się z pracownikami tych komórek w których działania związane z ryzykiem w największym stopniu wpłynęły na ich funkcjonowanie w celu uzyskania opinii, co do zakresu odczuwanych korzyści, ich skali i poprawy skuteczności tych działań¹⁰². Jest to niemal modelowy przykład generowania i wykorzystania wiedzy dla zwiększenia efektywności zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie. Drugie rozwiązanie polegające na dążeniu do coraz szerszej transparentności podejmowanych działań i uzyskiwanych rezultatów w dziedzinie

¹⁰⁰ W. Dutschke, *Where's your motivation?* „Operational Risk & Regulation” April 2010.

¹⁰¹ Z. Krysiak, *Jakość zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwach działających w Polsce*, w: *Zarządzanie zintegrowanym ryzykiem przedsiębiorstwa w Polsce*, pod red. naukową S. Kasiewicza, Wolters Kluwer Warszawa 2011, punkt 10.1.

¹⁰² Ta propozycja nawiązuje do prac A. Granta, który kompleksowo bada zależności między istotnością zadań a efektywnością pracy zob. A. Grant, *The Significance of a Task Significance: Job Performance Effects, Relational Mechanism and Boundary Conditions*, „Journal of Applied Psychology” 2008, Vol. 93, No. 1.

zarządzania ryzykiem w stosunku do partnerów gospodarczych, inwestorów i klientów, wykorzystując dostępne technologie medialne.

Reasumując te rozważania w punkcie 4.3. uznaje się potrzebę wprowadzenia do praktyki zarządzania polskich przedsiębiorstw systemu motywacyjnego uwzględniającego poziom ryzyka podejmowanych decyzji biznesowych. Za wprowadzeniem systemu motywacyjnego przemawiają następujące przesłanki: rosnąca rola ryzyka w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, wieloaspektowa krytyka słabości jakości procesu zarządzania ryzykiem w bankach po wystąpieniu ostatniego kryzysu finansowego, dwoista natura ryzyka i pasywne postawy polskich menedżerów w stosunku do ryzyka.

Konstrukcja systemu motywacyjnego uwzględniająca ryzyko wymaga jednak podjęcia wielu decyzji, w tym także o jego zakresie przedmiotowym. Przedstawia się modelowe warianty systemu motywacyjnego, którego obszar oddziaływania może być ukierunkowany na: syntetyczny poziom ryzyka, częściowe efekty ryzyka, czynniki ryzyka, realizację projektów związanych z ryzykiem, procesy zarządzania ryzykiem i struktury organizacyjne.

Głównym wynikiem jaki uzyskaliśmy, jest negowanie wykorzystania jednej syntetycznej miary ryzyka jako podstawy systemu budowy systemu motywacyjnego, a wykorzystanie idei dwóch miar odnoszących się do tzw. „ryzyka dobrego” i „ryzyka złego”. Punkt ten zawiera też rekomendacje, jak taki system mógłby być opracowany oraz jakie mechanizmy warto byłoby zastosować dla zwiększenia jego skuteczności.

Załącznik 1.

Kwestionariusz ankietowy autorskiego badania przedsiębiorstw

Ankieta Integracja polityki zarządzania ryzykiem z ogólną strategią firmy

- 1) **W jakiej klasie niepewności i ryzyka będzie w najbliższych kilku latach funkcjonowało zarządzane przez Państwa przedsiębiorstwo (proszę zaznaczyć właściwą odpowiedź).**
- A. Poziom ryzyka i niepewności przedsiębiorstwa jest nieistotny (mieści się w granicach błędu na poziomie od 5 do 10%)
 - B. Poziom ryzyka i niepewności przedsiębiorstwa można określić precyzyjnie w dyskretnych, przyszłych stanach zdarzeń
 - C. Poziom ryzyka i niepewności przedsiębiorstwa można określić tylko w przedziale przyszłych stanów zdarzeń
 - D. Poziom ryzyka i niepewności jest tak duży, że przyszłości nie można przewidzieć
- 2) **Jaki wpływ na zarządzanie ryzykiem w Państwa firmie miał ostatni kryzys finansowo-gospodarczy? Prosimy zaznaczyć właściwą odpowiedź.**

Wariant	Odpowiedź
Nie przyczynił się do wzrostu znaczenia problematyki ryzyka, bo:	
A. zarządzamy skutecznie ryzykiem	
B. nie odczuliśmy skutków kryzysu	
C. jeszcze nie zarządzamy ryzykiem	
Wpłynął w niewielkim stopniu	
Wzrosło istotnie znaczenie zarządzanie ryzykiem	
Problematyka ryzyka stała się wyzwaniem strategicznym dla naszej firmy	

- 3) **Proszę ocenić znaczenie poszczególnych ryzyk dla dalszego rozwoju Państwa firmy w perspektywie 2-3 najbliższych lat**

Ryzyko	zdecydowanie mniejsze niż obecnie	mniejsze niż obecnie	bez zmian	większe niż obecnie	zdecydowanie większe niż obecnie
walutowe	€	€	€	€	€
stopy procentowej	€	€	€	€	€
spadku popytu	€	€	€	€	€

kredytowe	€	€	€	€	€
płynności	€	€	€	€	€
regulacyjno/prawne	€	€	€	€	€
przerw w działalności	€	€	€	€	€
reputacji	€	€	€	€	€

4) Czy w Państwa firmie wykorzystywane są instrumenty zabezpieczające przed ryzykiem finansowym* (można zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź)?

* Przez usługi zabezpieczające przed ryzykiem rozumiemy tu ochronę przedsiębiorstwa przed stratami z tytułu niekorzystnego i nieoczekiwanego rozwoju sytuacji na rynku walutowym lub pieniężnym.

€TAK, w celu	€NIE, ponieważ
€ ochrony przed ryzykiem stopy procentowej	€ nie ma takiej potrzeby (firma nie jest narażona na ryzyko stopy procentowej, ani na ryzyko walutowe)
€ ochrony przed ryzykiem walutowym	€ koszty związane z wykorzystaniem instrumentów pochodnych są zbyt wysokie
	€ skuteczność instrumentów pochodnych w zarządzaniu ryzykiem jest zbyt niska
	€ procedury księgowe związane z wykorzystywaniem instrumentów pochodnych są zbyt skomplikowane
	€ nie posiadamy dostatecznej wiedzy na temat zasad działania instrumentów pochodnych
	€ inne:

5) Czy mają Państwo opracowaną strategię rozwoju przedsiębiorstwa? (prosimy zaznaczyć właściwą odpowiedź)

- A. Tak, strategia została opracowana w formie profesjonalnego dokumentu
Prosimy również o wskazanie horyzontu czasowego Państwa strategii
Do 1 roku
Od 1 do 3 lat
Od 3 do 5 lat
Powyżej 5 lat
- B. Tak, ale nie mamy opracowanej strategii w formie profesjonalnego dokumentu
- C. Jesteśmy w trakcie przygotowywania strategii
- D. Nie mamy strategii, ale zamierzamy ją w najbliższym czasie opracować
- E. Nie mamy strategii i nie zamierzamy jej w najbliższym czasie opracowywać

6) **Prosimy podać, jakie metody wpływu ryzyka na opracowanie ostatniej strategii zastosowali Państwo w przedsiębiorstwie? (można zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź)**

- A. Żadnej
- B. Intuicja
- C. Analiza wrażliwości
- D. Metoda scenariuszy
- E. Metoda Monte Carlo
- F. Mapa ryzyka strategicznego
- G. Inną (proszę podać jaką?).....

7) **Jak oceniają Państwo stopień integracji polityki zarządzania ryzykiem z ogólną strategią firmy (prosimy o wskazanie jednej z poniższych odpowiedzi)**

- A. Nie uwzględniamy ryzyka w procesie tworzenia strategii naszej firmy
- B. Uwzględniamy ryzyko w początkowym etapie tworzenia strategii naszej firmy
- C. Zamierzamy uwzględniać ryzyko, ale już w procesie wdrożenia strategii
- D. Nie jest to istotny problem w procesie tworzenia strategii naszej firmy
- E. Modyfikujemy strategię w oparciu o analizę ryzyka

8) **Jakie rodzaje ryzyka mają największy wpływ na powodzenie realizacji strategii Państwa firmy? (prosimy wymienić trzy najważniejsze).**

- 1.....
- 2.....
- 3.....

9) **Jaki model zarządzania ryzykiem dominuje w Państwa firmie? Prosimy zaznaczyć tą odpowiedź, która pasuje do sytuacji w Państwa firmie (prosimy zaznaczyć właściwą odpowiedź)**

Charakterystyki	Prosimy zaznaczyć
Podejście do ryzyka jest fragmentaryczne	
Reagujemy gdy skutki ryzyka są istotne	
Dominuje holistyczne podejście (spojrzenie z perspektywy całego przedsiębiorstwa)	
Ryzyko postrzegane jest jako zagrożenie	
Ryzyko tworzy zagrożenia i szanse	
Ryzyko stwarza szanse, które należy wykorzystywać	
Ryzyko jest skutecznym narzędziem uzyskania przewagi konkurencyjnej	

10) Czy uwzględnianie ryzyka w procesie formułowania strategii przedsiębiorstwa może według Państwa przynieść firmie realne korzyści? (prosimy wskazać trzy najważniejsze korzyści według Państwa spośród następujących)

- A. Zwiększamy szansę realizacji opracowanej strategii
- B. Obniżamy koszty pozyskania kapitału dla firmy
- C. Zwiększamy odporność firmy na nieprzewidziane zakłócenia i zagrożenia
- D. Stajemy się bardziej przewidywalni dla kluczowych partnerów biznesowych
- E. Budujemy silniejsze relacje z inwestorami
- F. Tworzymy solidne przesłanki dla zmian w systemie zarządzania ryzykiem
- G. Lepiej planujemy i kontrolujemy przepływy pieniężne w firmie

Załącznik 2.

Komentarz do wyników badania ankietowego przeprowadzonego przez S. Łobejko „Strategie przedsiębiorstw”

W badaniu „Strategie przedsiębiorstw po wejściu do UE – dostosowanie się do nowych warunków” realizowanych przez zespół pracowników KNoP uzyskano 310 odpowiedzi na wysłane ankiety¹⁰³. Badaniem objęto przedsiębiorstwa małe i średnie, które według autorów badania można było zaliczyć do firm odnoszących sukcesy. Istotne jest to, że były to firmy innowacyjne (45,2% badanych firm stwierdziło, że firma wprowadza nowy produkt częściej niż raz w roku) i o orientacji eksportowej (49,4% sprzedaje swoje produkty na eksport) i ponad 1/3 badanych firm określiła rynek na którym działa jako rynek niszowy. Ponadto więcej niż jedna trzecia badanych firm (35,8%) zmieniła swoje strategie po wejściu Polski do strefy krajów Unii Europejskiej.

Znamienne jest, że tylko 46,9 % badanych firm posiada strategię w formie dokumentu zatwierdzonego, 10,4% przyznaje się do posiadania strategii nie zatwierdzonej przez właścicieli lub ich reprezentantów, aż 42,7% dysponuje strategią w formie dokumentu niepisanego. Jeśli dobrze interpretujemy ten wynik, to większość firma nie posiada sformalizowanej strategii, uznając że kluczowe elementy strategii znajdują się w „głowach kadry menedżerskiej”. Trudno jest uznać te formy strategii jako profesjonalne narzędzie zarządzania firmami, nawet w warunkach wysokiej stabilności i niskiego ryzyka. O jakości opracowanych strategii świadczy to, w jakim stopniu są modyfikowane. Informacje na ten temat zawiera tabela 4.5.

Tabela 4.5.

Częstość modyfikowania strategii

Wyszczególnienie	Opcje	Liczba odpowiedzi	Struktura w %
Jak często strategia jest modyfikowana?	Raz na kilka lat	52	18,1
	Raz w roku	96	33,3
	Klika razy w roku	24	8,3
	W zależności od potrzeby	114	39,6
	Nie jest modyfikowana	2	0,7
Razem		288	100,0

Źródło: S. Łobejko, Wyniki badań ankietowych. ... op. cit., s. 155

¹⁰³ S. Łobejko, *Wyniki badań ankietowych* [w:] Drogi do sukcesu polskich małych średnich przedsiębiorstw, red. nauk. Alicja Sosnowska, Stanisław Łobejko, Oficyna Wydawnicza SGH Warszawa 2008, s. 149 – 166.

Z badania wyłania się obraz najczęściej stosowanych strategii (patrz tabela 4.6.).

Tabela 4.6.

Strategie stosowane w badanych firmach MSP

Rodzaj stosowanej strategii	Liczba odpowiedzi	Procentowy udział
Zdobywamy rynek wysoką jakością naszych produktów	213	74,0
Konkurujemy wprowadzając nowe produkty na rynek	137	47,6
Wytwarzamy wysoko wyspecjalizowane produkty dla wąskiej grupy klientów	113	39,2
Wytwarzamy wysoko wyspecjalizowane produkty dla szerokiej grupy klientów	96	33,3
Konkurujemy szeroką gamą oferowanych produktów	90	31,3
Zdobywamy rynek niską ceną naszych produktów	49	17,0
Wytwarzamy produkty w kooperacji z innymi	36	12,5
Wytwarzamy jako producenci na zlecenie dużych firm	34	11,8
Wytwarzamy nasze produkty do sieci handlowych pod naszą marką	29	10,1
Wytwarzamy nasze produkty do sieci handlowych pod ich marką	13	4,5
Inna strategia	8	2,8

Respondenci mogli wybierać więcej niż jedną wypowiedź.

Źródło: S. Łobejko, Wyniki badań ankietowych. ... op. cit. , s. 156.

Komentując te wyniki warto podkreślić, że:

- nie odnoszą się do sytuacji kryzysowej tj. po roku 2008,
- nie przedstawiają bezpośrednich warunków w jakich opracowuje się strategię, czy wykorzystywanych metod opracowania strategii,
- duży procent firm zmieniło swoje strategię po wejściu do strefy UE,
- typowe strategię firm koncentrują się wokół oferty produktów,
- zagadnienia reakcji firm na wysokie ryzyko i niepewność są poza obszarem omawianego badania, można dedukować, że kwestie te są ujmowane tylko

podczas przeprowadzania analizy SWOT, jako kluczowego narzędzia analizy otoczenia,

- znacząca liczba firm jest dość daleko od sporządzania profesjonalnych strategii biznesowych, kierując się intuicją, doświadczeniem i mglistym wyobrażeniem o kluczowych obszarach zaliczanych do zarządzania strategicznego (strategia dla tych firm stanowi dekoracyjny ozdobnik zarządzania),
- skoro jakość opracowanych strategii nie była wysoka, nawet w stosunku do firm, które odnosiły sukces rynkowy, to są wystarczające argumenty, aby twierdzić, że w warunkach daleko trudniejszych (minęła fala optymizmu, rozwijających się rynków, łagodniejszej konkurencji, napływu strumienia taniego pieniądza i relatywnie mało wymagających klientów), w których dominuje niepewność, ryzyko oraz brak zaufania, konieczne są zmiany strategii. W tych zmianach niezbędne staje się uwzględnienie problematyki ryzyka w strategiach przedsiębiorstw, w daleko szerszym zakresie niż to miało miejsce w okresie transformacji systemowej.

4.4. Strategie zarządzania ryzykiem w sektorze MSP

Przeprowadzone przez nas badanie wśród przedsiębiorstw z sektora MSP nie przyniosło wystarczających wyników w kontekście zwrotów wypełnionych ankiet, żeby traktować je w sposób reprezentatywny. Jednak osiągnięte rezultaty pozwalają sformułować kilka podstawowych konkluzji w zakresie zarządzania ryzykiem w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw.

Po pierwsze, należy podkreślić, że przeważająca większość przedsiębiorstw z segmentu MSP nie stosuje wystandardyzowanych systemów zarządzania ryzykiem oraz nie posiada wypracowanych strategii na wypadek zaistnienia prognozowanych zdarzeń. Narzędzia służące do zarządzania ryzykiem nie mają zatem charakteru sformalizowanego, a większość decyzji podejmowanych jest doraźnie. Istotne jest zatem stopniowe zastępowanie niezorganizowanych działań „ad hoc” z góry określonymi procedurami

kontrolnymi wbudowanymi w decyzje biznesowe. Po drugie, osiągnięte przez nas wyniki są w dużej mierze zbieżne z rezultatami innych badań¹⁰⁴.

Ważnym elementem prowadzonych przez nas badań było zbadanie luki w sposobie zarządzania ryzykiem między dużymi przedsiębiorstwami a sektorem MSP. Z badań można wyciągnąć jednoznaczny wniosek, że występuje wyraźne zróżnicowanie, przedsiębiorstwa duże prezentują znacznie wyższy poziom jakościowy w zarządzaniu ryzykiem niż firmy zaliczane do sektora MSP. Należy zaznaczyć, że także znaczny odsetek dużych przedsiębiorstw nie docenia roli zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie. W perspektywie najbliższych kilku lat, luka ta będzie prawdopodobnie się pogłębiała, gdyż z przeprowadzonych przez nas badań wynika, że duże przedsiębiorstwa zaczynają przywiązywać coraz większą uwagę do opracowywania i wykorzystywania profesjonalnych narzędzi służących do zarządzania ryzykiem (charakteryzuje je większa świadomość ryzyka związanego z prowadzoną działalnością, stać je na uruchomienie szkoleń, zakup odpowiedniego oprogramowania, czy zatrudnienie zdolnych analityków). Jednocześnie należy pamiętać, że w wyniku tego, iż sektor MSP charakteryzuje się niższą skalą działalności, w porównaniu do dużych przedsiębiorstw, nie zawsze występuje konieczność wykorzystywania zaawansowanych systemów zarządzania ryzykiem. Jak podkreślają eksperci przedsiębiorcy z sektora MSP w wielu przypadkach posiadają wiedzę odnośnie identyfikacji i zarządzania ryzykiem, jednak nie potrafią jej wykorzystać w praktyce.

Ze statystyk wynika, że przedsiębiorstwa z sektora MSP są przeważnie bardziej podatne na upadłość niż duże organizacje. Trafne zdiagnozowanie przyczyn takich sytuacji może istotnie te ryzyko ograniczyć. Ważnym czynnikiem zwiększającym ryzyko upadłości małych i średnich firm jest także struktura właścicielska. W wielu przypadkach właściciel przedsiębiorstwa jest jednocześnie osobą zarządzającą. Zatem w celu odpowiedniej identyfikacji ryzyka niezbędne są odpowiedzi na następujące pytania: w jakim stopniu działalność przedsiębiorstwa zależy wyłącznie od jego właściciela?, jaki styl zarządzania uosabia właściciel, jaką rolę pełni właściciel? oraz co stanie się z przedsiębiorstwem w przypadku zmiany właściciela/osoby zarządzającej? Odpowiedź na powyższe pytania i dokładne zrozumienie specyfiki małych i średnich

¹⁰⁴ Por. M. Wieczorek-Kosmala, *Małe przedsiębiorstwo wobec ryzyka gospodarczego*, w: *Finanse małego przedsiębiorstwa w teorii i praktyce zarządzania*, red. H. Zadora, C.H. Beck, Warszawa 2009, Anna Korombel, *Kluczowe ryzyka i ich klasyfikacje w praktyce mikro i małych przedsiębiorstw*, Uniwersytet Szczeciński, Zeszyt Naukowy nr 696, 2012.

przedsiębiorstw może pomóc w wypracowaniu odpowiedniej strategii zarządzania ryzykiem. Wynika to z faktu, iż w przedsiębiorstwach z sektora MSP nie ma z reguły możliwości (przeważnie finansowych) wyodrębnienia komórek organizacyjnych zajmujących się wyłącznie identyfikacją i zarządzaniem ryzykiem. Dlatego też małe i średnie przedsiębiorstwa nie zatrudniają zazwyczaj specjalistów ds. zarządzania ryzykiem, ani nie posiadają odpowiednich narzędzi do kontroli ryzyka. Interdyscyplinarne podejście do kwestii zarządzania ryzykiem wymaga bowiem skoordynowanej współpracy pracowników z wielu segmentów działalności przedsiębiorstwa.

W tym przypadku optymalnym rozwiązaniem wydaje się być powierzenie oraz podzielenie obowiązków dotyczących polityki zarządzania ryzykiem wśród kluczowych pracowników, najlepiej rozumiejących charakterystykę działalności przedsiębiorstwa.

Biorąc natomiast pod uwagę większe przedsiębiorstwa z sektora MSP jednym z rozwiązań może okazać się skorzystanie z usług fachowych instytucji zewnętrznych, które profesjonalnie zajmują się zarządzaniem ryzykiem. Należy tutaj podkreślić, że takie instytucje istnieją w krajach Unii Europejskiej, Stanach Zjednoczonych, a także w Polsce. Jednym z wariantów takiego rozwiązania, może być wydzielenie i przeniesienie procesu zarządzania ryzykiem do firmy ubezpieczeniowej, z którą przedsiębiorstwo już nawiązało współpracę. Główną zaletą takiej koncepcji jest to, że ubezpieczyciele z jednej strony dysponują odpowiednimi metodami, technikami, modelami oraz niezbędnymi informacjami, a z drugiej zatrudniają wykwalifikowanych w tej dziedzinie pracowników. Ponadto, instytucja ubezpieczeniowa będzie zainteresowana rozwojem przedsiębiorstwa w celu nawiązania wieloletniej współpracy.

Kluczową jednak kwestią w zakresie zarządzania ryzykiem przez przedsiębiorstwa z sektora MSP wydaje się być wypracowanie strategii biznesowych, opartych na różnych scenariuszach wydarzeń w otoczeniu przedsiębiorstwa, takich jak np. optymistyczny, neutralny, czy pesymistyczny.

Podsumowanie

W celu skutecznego zarządzania ryzykiem w sektorze MSP postulujemy zatem:

- stworzenie przez środowisko akademickie modelowych strategii rozwoju, które byłyby ogólnodostępne dla wszystkich przedsiębiorstw (na przykład skandynawscy przedsiębiorcy mają do dyspozycji portal stworzony specjalnie dla wspomagania zarządzania ryzykiem oferujący zautomatyzowanie podstawowych czynności w tym zakresie),
- aby rady nadzorcze spośród większych przedsiębiorstw z sektora MSP poprzez nadzór korporacyjny wymuszały budowanie systemów zarządzania ryzykiem oraz opracowywanie strategii rozwoju w dłuższym horyzoncie czasowym, następnie na bieżąco monitorowałyby wykonywanie powyższych zaleceń,
- aby banki finansujące działalność przedsiębiorstw wymagały od nich przy podejmowaniu decyzji o udzieleniu kredytu nie tylko powszechnie wymaganych dokumentów, takich jak bilans, rachunek zysków i strat czy sprawozdanie z przepływów pieniężnych, ale również uproszczonej wersji strategii biznesowej, która pozwalałaby ocenić wiedzę przedsiębiorcy na temat specyfiki prowadzonej przez niego działalności.

Literatura

1. Beck U., *World at risk*, Policy Press, Cambridge 2009.
2. Bizon-Górecka J., *Modelowanie struktury systemu zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie – ujęcie holistyczne*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Bydgoszcz 2007.
3. Cho D., *Getting a say on executive pay*, „Newsday”, 11 June 2009, s. A34.
4. Courtney H. G., Kirkland J., Viguerie S. P., *Strategy under uncertainty*, „Harvard Business Review” November-December 1997
5. Dutschke W., *Where’s your motivation?* „Operational Risk & Regulation” April 2010.
6. *Excellence in Risk Management VI. Strategic Risk Management in Practice*, Marsh Inc. 2009

7. Grant A., *The Significance of a Task Significance: Job Performance Effects, Relational Mechanism and Boundary Conditions*, „Journal of Applied Psychology” 2008, Vol. 93, No. 1.
8. Kaplan S.N., *Are CEO's overpaid?*, „Academy of Management Perspectives”, 2008, Vol. 22, No. 2.
9. Kasiewicz S. (red.), *Zarządzanie zintegrowanym ryzykiem przedsiębiorstwa w Polsce*, Wolters Kluwer Warszawa 2011.
10. Kasiewicz S., Kurkliński L., Świerżewski Ł., *Pasywne podejście do zarządzania ryzykiem*, „Harvard Business Review Polska” Wydanie specjalne: Bezpieczna firma, nr 89-90, lipiec-sierpień 2010.
11. Kasiewicz S., Kurkliński L., *Zarządzanie ryzykiem a cykl życia przedsiębiorstwa*, [w:] Mączyńska E. (red.), *Cykle życia i bankructwa przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010.
12. Kasiewicz S., Lepczyński B., *Monitorowanie ryzyka jako narzędzie zarządzania strategicznego* [w:] *Czas na pieniądź. Zarządzanie finansami. Współczesne wyzwania teorii i praktyki*, red. Dariusz Zarzecki, Zeszyty Naukowe, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia Nr 38, Szczecin 2011.
13. Kasiewicz S., Lepczyński B., *The new imperatives in risk management in post-crisis strategies of Polish firms*, Proceedings of the 12th International Scientific Conference, Finance and Risk, Velky Meder, 29-30 November 2010, University of Economics in Bratislava.
14. Kasiewicz S., *Motywacje w systemie zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie* [w:] *Finanse – nowe wyzwania teorii i praktyki. Finanse Przedsiębiorstw* (red. nauk.) Stefan Wrzosek, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.
15. Kasiewicz S., Rogowski W., *Risks and Increase in Enterprise Value*, „Economics & Business Administration Journal” 2009, No 1.
16. Kasiewicz, W. Rogowski, *Ryzyko a wzrost wartości przedsiębiorstwa*, Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie 2006 nr 1.
17. Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa 2004.

18. Krysiak Z., *Jakość zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwach działających w Polsce*, [w:] Kasiewicz S. (red.), *Zarządzanie zintegrowanym ryzykiem przedsiębiorstwa w Polsce*, Wolters Kluwer Warszawa 2011.
19. Kwiecińska M., *Polskim firmom brakuje systemowego zarządzania ryzykiem* [w:] A.J. Slywotzky, J. Drzik, *Ryzyko strategiczne* „Harvard Business Review Polska“ lipiec/ sierpień 2005.
20. Mantaysaari P., *The Law of Corporate Finance: General Principles and EU Law*, Vol. 1., Springer - Verlag Berlin , Heidelberg 2010.
21. Obłój K., *Pasja i dyscyplina strategii: jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy*, Wydawnictwo Poltext. Warszawa 2010.
22. Reif R., Kowalski F., *Mniejsze zapasy bez ryzyka*, „Harvard Business Review Polska” Luty 2010.
23. *The International Financial Crisis: its causes and what to do about it?*, Liberals and Democrats Workshop, 27 February 2008.