

KORZYŚCI ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA RYZYKIEM W PRZEDSIĘBIORSTWIE

WPROWADZENIE

W dzisiejszym świecie, definiowanym przez postępującą globalizację oraz dynamicznie wzrastający poziom konkurencji, niezwykle istotnym aspektem rozwoju każdego przedsiębiorstwa jest poszerzanie rynków zbytu, zwiększanie obszaru działania, a także rozwijanie kontaktów biznesowych. W tym kontekście integracja państw Europy Wschodniej z państwami Wspólnoty Europejskiej przestaje być opcją, a staje się koniecznością. Należy jednak podkreślić iż wraz z umiędzynarodowianiem działalności gospodarczej rodzą się nowe wyzwania. Jednym z nich jest osiągnięcie przez przedsiębiorstwa zdolności do funkcjonowania w warunkach wyższego zagrożenia, co z kolei jest możliwe poprzez zarządzanie ryzykiem w sposób kompleksowy i zintegrowany. W tym świetle podkreśla się znaczenie implementacji systemu ERM (Enterprise Risk Management) pozwalającego na identyfikację źródeł ryzyka, a także opracowanie konkretnych działań, w zależności od możliwych scenariuszy zdarzeń.

Na gruncie powyższych rozważań, określono cel główny opracowania, który stanowi rozpoznanie korzyści, jakie przedsiębiorstwa dostrzegają we wdrożeniu systemu ERM. Realizacji celu posłużyły badania empiryczne przeprowadzone na próbie 244 polskich przedsiębiorstw, z wykorzystaniem metody pogłębionego badania ankietowego oraz analizy czynnikowej.

PROCES ZARZĄDZANIA RYZYKIEM

Punktem wyjścia dla dyskusji o roli zarządzania ryzykiem w prowadzeniu działalności gospodarczej jest precyzyjne określenie pojęcia ryzyka. Analizując przedmiotowy termin z szerokiej perspektywy, należy stwierdzić, iż ryzyko stanowi miarę niepewności rezultatów oczekiwanych w przyszłości, jako efekt określonego zdarzenia [Dubisz, 2008, s. 1108; Wojniłko i Sikorska-Michalak, 1996, s. 990]. W świetle nauk o zarządzaniu należy podkreślić jego dualny charakter, bowiem może ono być postrzegane z dwóch perspektyw [Jajuga, 2007, s. 13–14; Pleczeluk, 2011, s. 45–48; Urbanowska-Sojkin, 2012, s. 35–36; Zasepa, 2013, s. 35–36]. Z jednej strony, zgodnie z tzw. koncepcją negatywną, stanowi zagrożenie, którego należy unikać, kojarzone jest z niebezpieczeństwem, niepewnością rezultatów, prawdopodobieństwem poniesienia porażki, szkody, czy też powstania strat [Małkowska-Borowczyk, 2012, s. 9–10; Urbanowska-Sojkin, 2012, s. 35–36]. Z drugiej jednak strony, zgodnie z podejściem neutralnym ryzyko łączy w sobie zarówno elementy stanowiące potencjalne zagrożenie dla funkcjonowania podmiotów, jak i również szanse na osiągnięcie nadzwyczajnych efektów działania, a przez to przewagi konkurencyjnej. Sednem tej teorii jest postrzeganie ryzyka jako niepewności przyszłych zdarzeń, które mogą być zarówno negatywne jak i pozytywne [Bartkowiak i Koszel, 2013, s. 210; Małkowska-Borowczyk, 2012, s. 10–11; Rudawska, 2013, s. 148–149].

W przeciągu ostatnich lat można zauważyć dynamiczny wzrost zainteresowania zarządzaniem ryzykiem w przedsiębiorstwie [Arena i in., 2010, s. 660–661; Gephart i in., 2009, s. 141–143; Power, 2004, s. 9; Scapens i Bromwich, 2010, s. 278–279]. Definiując ERM należy powiedzieć, iż jest to mechanizm dotyczący zagrożeń oraz szans wpływających na tworzenie lub utrzymanie wartości dodanej, który realizowany jest przez zarząd, kierownictwo lub pozostały personel przedsiębiorstwa. Nadrzędne cele zarządzania ryzykiem w organizacji to identyfikacja potencjalnych zdarzeń, które mogą wywrzeć wpływ na przedsiębiorstwo, utrzymywanie ryzyka w akceptowalnych granicach, a także zapewnienie wystarczającej pewności wykonania założonych zadań przez przedsiębiorstwo [Moeller, 2007, s. 50–60].

W piśmiennictwie, zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie analizowane jest najczęściej z perspektywy wieloetapowego procesu [Arena i in., 2010, s. 661; Chapman, 2011; Merna i Al-Thani, 2011, s. 9; Olson i Wu, 2010, s. 15–17]. Zgodnie z takim podejściem system ERM należy określić jako składający się z ośmiu faz cykl, na pierwszym etapie którego, otoczenie wewnętrzne (1) określa, jak ryzyko jest postrzegane przez organizację poprzez definicję zarządzania ryzykiem. Następnie dochodzi do ustalenie celów i zadań (2), które w dalszej kolejności przekazywane są pomiędzy poszczególnymi komórkami w ramach organizacji. Poprzez identyfikację zdarzeń (3) dochodzi do rozpoznania wewnętrznych i zewnętrznych szans oraz zagrożeń. Kolejnym etapem jest ocena ryzyka (4), która jest analizą i oceną potencjalnych zdarzeń, z uwzględnieniem częstości ich występowania oraz potencjalnego wpływu na przedsiębiorstwo. W ramach reakcji na ryzyko (5) organizacja identyfikuje właściwe działania, będące odpowiedzią na wystąpienie zdarzeń, dostosowując je do indywidualnego stosunku do ryzyka. Działania kontrolne (6) określane przez odpowiednie procedury, służą zapewnieniu efektywnych reakcji na występujące zdarzenia. Celem kolejnego etapu (7) jest zapewnienie mechanizmów pozwalających na komunikację i skuteczny przepływ informacji wewnątrz organizacji. Ostatni etap stanowi monitorowanie (8), które odnosi się do dalszego postępowania, dążącego do sprawdzenia skuteczności wprowadzonych w życie procedur [Arena i in., 2010, s. 661].

KORZYŚCI STOSOWANIA SYSTEMU ERM

W literaturze podkreśla się, iż implementacja systemu zarządzania ryzykiem w organizacji umożliwia zarządzającym działać bardziej efektywnie w dynamicznie zmieniających się warunkach otoczenia. Badania empiryczne dotyczące korzyści wdrożenia systemu ERM w przedsiębiorstwie, przeprowadzone zostały w okresie od października 2015 r. do stycznia 2016 r., w ich ramach przeanalizowano za pomocą kwestionariusza ankietowego 244 jednostki zlokalizowane w Polsce. Analizowane podmioty zostały poproszone o określenie na pięciostopniowej skali Likerta (gdzie 1 oznaczało brak, 5 – bardzo duże) znaczenia wybranych rezultatów wprowadzenia systemu ERM w przedsiębiorstwie. Do badanych korzyści, wyznaczonych na podstawie studiów literaturowych oraz przeprowadzonych wywiadów pogłębionych w wybranych przedsiębiorstwach zaliczono takie czynniki jak wzrost przychodów, wzrost zadowolenia klientów, spełnienie wymagań klientów, zapewnienie bezpieczeństwa i skuteczności działania, poprawa pozycji konkurencyjnej, poprawa jakości oferowanych wyrobów, wzrost zainteresowania ze strony potencjalnych klientów/inwestorów, spadek liczby reklamacji, zwiększenie prawdopodobieństwa osiągnięcia celów, spełnienie wymagań prawnych, zbudowanie zaufania u udziałowców i inwestorów, zwiększenie potencjału uczenia się organizacji, minimalizacja niespodzianek i strat operacyjnych, zmniejszenie wad w procesie produkcyjnym, wykorzystanie okazji pojawiających się wraz z potencjalnymi zagrożeniami, zwiększenie elastyczności funkcjonowania organizacji poprzez przygotowanie na zmiany, wzrost ilości produkowanych wyrobów, poprawa stanu technicznego maszyn i urządzeń, optymalizacja alokacji zasobów, ustalenie skłonności do podejmowania ryzyka, zarządzanie ryzykiem występującym w różnych częściach organizacji w sposób całościowy i zintegrowany, określenie dopuszczalnego poziomu ryzyka w zależności od potencjalnego wzrostu, stopy zwrotu oraz wagi założonych celów, usprawnienie alokacji kapitału oraz wzmocnienie ładu korporacyjnego (czynniki wymieniono w kolejności od najwyższej do najniższej średniej znaczenia).

Analizując rezultaty wprowadzenia systemu ERM, podjęto decyzję o wykorzystaniu analizy czynnikowej, która pozwala na sprowadzenie wielu zmiennych pierwotnych do kilku wzajemnie niezależnych czynników, a ponadto na eliminację mało istotnych zmiennych, których wagę i znaczenie trudno określić w początkowym okresie prowadzenia badań. Na gruncie

przeprowadzonych analiz wyróżniono 4 główne czynniki wyjaśniające w sumie 65% wariacji badanego problemu¹.

Pierwszy czynnik, wyjaśniający 41% zmienności problemu składał się ze zmiennych: spełnienie wymagań klientów, wzrost zadowolenia klientów, wzrost zainteresowania ze strony potencjalnych klientów/inwestorów, a także wzrost przychodów. Czynnik ten można określić jako rynkowy.

W ramach drugiego czynnika (13% wariacji), którego można określić jako zasobowy mieściły się zmienne: zarządzanie ryzykiem w sposób całościowy i zintegrowany, usprawnienie alokacji kapitału oraz wykorzystanie okazji pojawiających się wraz z potencjalnymi zagrożeniami.

Trzeci czynnik zdefiniowany jako operacyjny, wyjaśnił 6% zmienności i zawierał takie zmienne jak: zmniejszenie wad w procesie produkcyjnym, wzrost ilości produkowanych wyrobów oraz poprawa stanu technicznego maszyn i urządzeń.

Ostatni badany czynnik określono jako czynnik planowania. Wyjaśnił on 4% wariacji i zawierał jedną zmienną – zwiększenie prawdopodobieństwa osiągnięcia celów.

PODSUMOWANIE

Podsumowując, należy zaznaczyć, iż przedsiębiorstwa Europy Wschodniej, chcąc efektywnie funkcjonować w zintegrowanym europejskim środowisku społeczno-ekonomicznym powinny kłaść szczególny nacisk na zwiększanie bezpieczeństwa działania, redukcję potencjalnych zagrożeń, wykorzystywanie szans i okazji pojawiających się na rynku, a także zwiększanie prawdopodobieństwa osiągnięcia swoich celów. Jednym ze sposobów radzenia sobie powyższymi wyzwaniami jest wdrożenie w przedsiębiorstwie systemu zarządzania ryzykiem. Jak wynika z badań empirycznych implementacja mechanizmów ERM w jednostce, pozwala na osiągnięcie szeregu korzyści; dla polskich przedsiębiorstw szczególne znaczenie mają rezultaty o charakterze rynkowym, zasobowym, operacyjnym oraz predykcyjnym. Należy ponadto podkreślić, iż z uwagi na dostrzegane przez badane podmioty liczne, pozytywne implikacje zarządzania ryzykiem w sposób kompleksowy i zintegrowany, konieczna wydaje się kontynuacja badań w tym obszarze. Dalsze analizy powinny skupić się na rozpoznaniu barier ograniczających wdrażanie systemów ERM.

Bibliografia

1. Arena, M., Arnaboldi, M., Azzone, G., 2010, The organizational dynamics of Enterprise Risk Management. *Accounting, Organizations and Society* 35, s. 659–675.
2. Bartkowiak, P., Koszel, M., 2013, Źródła ryzyka inwestycji deweloperskich w Polsce, w: *Ryzyko w zarządzaniu strategicznym. Aspekty podmiotowe i przedmiotowe*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, s. 208–220.
3. Chapman, R.J., 2011, *Simple Tools and Techniques for Enterprise Risk Management*. John Wiley & Sons.
4. Dubisz, S. (Red.), 2008, *Uniwersalny słownik języka polskiego*, Wyd. 2, 1 dodr. ed. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 1108.
5. Gephart, R.P., Maanen, J.V., Oberlechner, T., 2009, Organizations and Risk in Late Modernity. *Organization Studies* 30, s. 141–155.
6. Jajuga, K., 2007, *Zarządzanie ryzykiem*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 13-14.
7. Kaiser, H.F., 1960, The Application of Electronic Computers to Factor Analysis. *Educational and Psychological Measurement* 20, s. 141–151.

¹ Decyzję dotyczącą liczby czynników podjęto na podstawie kryterium Kaisera [1960], zgodnie z którym czynnik musi charakteryzować się wartością własną powyżej 1. Klasyfikując zmienne budujące poszczególne czynniki posłużono się kryterium minimalnej wartości ładunku czynnikowego, który musiał wynosić więcej niż 0,7, co oznacza iż zmienna istotnie wpływa na postać czynnika głównego.

8. Małkowska-Borowczyk, M., 2012, Negatywna koncepcja ryzyka w teorii i praktyce zarządzania. Zeszyty Naukowe / Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, s. 9–21.
9. Merna, T., Al-Thani, F.F., 2011, Corporate Risk Management. John Wiley & Sons, s. 9.
10. Moeller, R.R., 2007, COSO Enterprise Risk Management: Understanding the New Integrated ERM Framework. John Wiley & Sons, s. 50-60.
11. Olson, D.L., Wu, D., 2010, Enterprise Risk Management Models. Springer Berlin Heidelberg, Berlin, Heidelberg, s. 15-17.
12. Pleczeluk, B., 2011, Zarządzanie ryzykiem w jednostce sektora finansów publicznych, w: Toruński, J., Wyrębek, H. (Red.), Zarządzanie organizacjami a ryzyko. Studio EMKA, Warszawa, s. 45–55.
13. Power, M., 2004, The Risk Management of Everything: Rethinking the Politics of Uncertainty. Demos, s. 9.
14. Rudawska, E., 2013, Ryzyko relacji z klientami, w: Ryzyko w zarządzaniu strategicznym. Aspekty podmiotowe i przedmiotowe. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, s. 147–157.
15. Scapens, R.W., Bromwich, M., 2010, Management Accounting Research: 20 years on. Management Accounting Research 21, s. 278–284.
16. Urbanowska-Sojkin, E., 2012, Ryzyko w zarządzaniu strategicznym. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, s. 35–53.
17. Wojniłko, O., Sikorska-Michalak, A., 1996, Słownik współczesnego języka polskiego. Wilga, Warszawa, s. 990.
18. Zasepa, P., 2013, Zarządzanie ryzykiem portfela przez fundusze venture capital oraz private equity. CeDeWu, Warszawa, s. 35-36.