

STANISŁAW KASIEWICZ

BLAŻEJ LEPCZYŃSKI

MONITOROWANIE RYZYKA JAKO NARZĘDZIE ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO¹

Wprowadzenie

Rosnąca złożoność, nieciągłość, wysoka niepewność i ryzyko, jakie towarzyszą funkcjonowaniu współczesnego przedsiębiorstwa, wpływają na proces zarządzania strategicznego, a w szczególności na opracowanie strategii, jej wdrożenie i stałe kontrolowanie, czy przedsiębiorstwo jest nadal konkurencyjne i pozwala realizować zadekretowane cele. W niniejszym artykule przedstawia się koncepcje, w tym autorską, jak budować strategię przedsiębiorstwa w warunkach niepewności i ryzyka.

Niejednokrotnie słusznie podkreśla się fundamentalną rolę strategii firmy, że spełnia rolę łącznika między przedsiębiorstwem a otoczeniem zewnętrznym i jak to obrazowo określa K. Oblój, jest „niczym zwodzony most do świata zewnętrznego i do przyszłości”. Odpowiedzi na to, jaki to ma być rodzaj mostu zwodzonego (jednorazowy, trwałe, drogowy, kolejowy i o jakich charakterystykach) nie są w pełni satysfakcjonujące, ponieważ zagadnienia ryzyka znajdują się jakby poza lub na granicy zagadnień budowania strategii. Jeśli zgadzamy się, że bliska i bardziej odległa przyszłość jest coraz bardziej niepewna i ryzykowna, to powstaje pytanie: jak opracować strategię przedsiębiorstwa w takich warunkach? Naszym zdaniem dotychczasowe koncepcje uwzględniania niepewności i ryzyka w konstruowaniu strategii przedsiębiorstw działających poza sektorem finansowym są nietrafione z perspektywy działalności polskich przedsiębiorstw, bo nie uwzględniają sygnałów i wniosków, jakie wynikają z ostatniego kryzysu finansowego (sub-prime) oraz pomijają aktualną jakość zarządzania ryzykiem w polskich firmach.

Artykuł składa się z trzech powiązanych części. Pierwsza jest poświęcona mankamentom zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwach. Druga część analizuje znane koncepcje budowania strategii w warunkach niepewności. Ostatnia część artykułu jest zarysem, jak zarządzanie ryzykiem może stanowić narzędzie kontroli i monitorowania adekwatności opracowanej strategii przedsiębiorstwa.

¹ Praca naukowa finansowana ze środków na naukę w latach 2010–2012 jako projekt badawczy pt. *Strategie przedsiębiorstw z sektora MSP wobec wyzwań związanych z kryzysem gospodarczym*.

Słabości dotychczasowych praktyk zarządzania ryzykiem przedsiębiorstwa

Zarządzanie ryzykiem nie było krytycznym problemem w 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 metodycznych², 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 ładu korporacyjnego 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”³. 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.

W artykule 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 korporacjach⁴. W jednym z ostatnich badań, przeprowadzonych przez pracowników SGH i Harvard Business Review Polska, uzyskano szereg interesujących wyników⁵. Nie ma sensu przytaczania tu szczegółowych wyników liczbowych, lecz warto podać najważniejsze rezultaty, z których wynika że:

² R.M. Stulze, *Six ways companies mismanage risk*, „Harvard Business Review” March 2009.

³ K.M. Beans, *Risk Management After Crisis*, „The Journal of Enterprise Management” July–August 2010, s. 24.

⁴ Wyniki tych badań omawia się szczegółowo w publikacji: *Zarządzanie zintegrowanym ryzykiem przedsiębiorstwa w Polsce*, red. S. Kasiewicz, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2011.

⁵ S. Kasiewicz, L. Kurkliński, L. Świerżewski: *Pasywne podejście do zarządzania ryzykiem*, „Harvard Business Review Polska”, wydanie specjalne: Bezpieczna firma nr 89–90, lipiec–sierpień 2010, s. 14–16.

- 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 zarządzać ryzykiem. Z cytowanych badań wynika także, że brak jest kompleksowości, hierarchizacji i integralności podejmowanych działań w obszarze zarządzania ryzykiem, co nie rokuję 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:

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

Koncepcje opracowania strategii w warunkach ryzyka i niepewności

Impulsem do podjęcia tego tematu w niniejszym artykule była książka A. Koźmińskiego „Zarządzanie w warunkach niepewności”, który już we wstępie stwierdził: „[...] lawinowo narastająca niepewność („uogólniona niepewność”) powoduje konieczność radykalnej zmiany zarówno podejścia do zarządzania, czyli jego „filozofii” określającej podstawowe cele i zasady działania menedżerów, jak i stosowanych metod i technik”⁶. Dlatego nie jest zaskoczeniem uzasadniona i wyprowadzona konkluzja, że „strategie (a w każdym

⁶ A. Koźmiński: *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 7.

razie „klasycznie” pojmowane strategie) są więc raczej kolejnym źródłem problemów wynikających z niepewności aniżeli ich rozwiązaniem”⁷.

Mimo kilku lat, które minęły od wydania tej publikacji, niewiele udało się opracować koncepcji wkomponowania niepewności i ryzyka do problematyki konstruowania strategii biznesowych przedsiębiorstw. M. Małkowska-Borowczyk podjęła się oceny wpływu otoczenia na wybory strategiczne polskich przedsiębiorstw⁸. Poddała badaniu 151 średnich i dużych przedsiębiorstw, reprezentujących 10 branż w III kwartale 2008 r., czyli w okresie kiedy była już świadomość wystąpienia obecnego kryzysu finansowego, ale jego skutki były słabo odczuwalne w ich działalności. Głównym wynikiem badania jest opinia, że aż 65% respondentów uznaje otoczenie przedsiębiorstwa (makroekonomiczne i mikroekonomiczne) jako stabilne i przewidywalne. Zatem pozostałe rodzaje otoczenia (ok. 35%) na podstawie kryterium zmienności i przewidywalności dotyka różny poziom niepewności i ryzyka. Według tego badania tylko 13% ankietowanych przyznaje, iż otoczenie dla ich przedsiębiorstw jest wysoce turbulentne⁹. Autorka koncentruje się na analizie relacji wpływu otoczenia na skuteczność i efektywność podstawowych rodzajów strategii (kosztowa, wyróżniania i hybrydowa), ale ważniejsze kwestie ujęcia wpływu turbulencji w procesie budowy strategii pozostały poza polem obserwacji. Naszym zdaniem poziom otoczenia stabilnego i przewidywalnego jest znacznie niższy niż to wykazuje badanie Autorki, choćby z powodu skutków, jakie generują działania naprawcze regulatorów i nadzorców po reakcji na kryzys finansowy „sub-prime”.

Jedną z obiecujących pozycji literaturowych poświęconych budowaniu strategii w aktualnych warunkach rynkowych jest praca zbiorowa „Strategy, Innovation, and Change”, składająca się z trzech części tematycznych adresowanych do menedżerów¹⁰. W części drugiej, zatytułowanej „Develop your Options”, dwa rozdziały zasługują naszym zdaniem na uwagę. Jeden poświęcony iteracyjnemu podejściu w opracowaniu i wdrożeniu strategii, a drugi – roli nieciągłych innowacji w budowie strategii¹¹. W pierwszym rozważa się sytuację, jak menedżerowie mogą postępować w warunkach, gdy wchodzi na dotychczas nieobecne rynki, na przykładzie firmy Honda, która starała się zdobyć amerykański rynek motocykli w latach 80. XX wieku. Analizuje się szczegółowo pętlę złożoną z czterech bloków problemowych: uzasadnienia (make sense), wyboru (make choices), decyzji (make things happen), korekty (make revisions)¹². Nie wydaje się realistyczne, aby menedżerowie,

⁷ *Ibidem*, s. 39.

⁸ M. Małkowska-Borowczyk: *Wpływ otoczenia na wybory strategiczne przedsiębiorstw*, [w:] E. Urbanowska-Sojkin: *Wybory strategiczne w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010.

⁹ *Ibidem*, s. 37 i 38.

¹⁰ R. Glavan, J. Murray, C. Markides: *Strategy, Innovation, and Change. Challenges for Management*, Oxford University Press 2008.

¹¹ D. Stall: *From Lines to Loops: An Iterative Approach to Strategy* oraz J. Bessant: *Opening up Strategy: Space through Discontinuous Innovation*, [w:] R. Glavan, J. Murray, C. Markides: *Strategy, Innovation, and Change. Challenges for Management*, Oxford University Press 2008, s. 163–202.

¹² *Ibidem*, s. 171.

opracowując strategię wg koncepcji D. Stalla, mogli uwzględnić niepewność i ryzyko otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego, jeśli część pętli dotycząca korekty ogranicza się do uchwycenia anomalii i korekty kluczowych założeń.

Inną propozycję dla menedżerów rekomenduje J. Bessant, wskazując na liczne przykłady wpływu nowych innowacji (discontinuous innovation) na budowanie strategii, a szczególnie zmiany modelu biznesowego na takich rynkach, jak: sprzedaż lodu, dyskiety komputerowych czy usług lotniczych. Przedstawia kompleksowo przyczyny zakłóceń (źródeł nieciągłości innowacji). Zalicza do nich następujące: powstawanie nowych rynków, pojawianie się nowych technologii, nowych reguł politycznych, zmiany rynkowych preferencji i zachowań, wdrożenie nowych regulacji lub deregulacji, tworzenie nowych modeli biznesowych, wystąpienie nieprzewidywalnych zdarzeń, zmiany w techniczno-ekonomicznych paradygmatach¹³. Generalna konkluzja J. Bessanta sprowadza się do budowy alternatywnych scenariuszy strategicznych, co z pewnością nie jest innowacją w zarządzaniu strategicznym, ale wyspecyfikowane obszary niepewności związanych z nowymi innowacjami mogą stanowić cenną wskazówkę przy budowie i wdrażaniu strategii.

Najbardziej przydatna dla celów łączenia zarządzania strategicznego i ryzyka jest publikacja A. Damodarana pt. *Ryzyko strategiczne. Podstawy zarządzania ryzykiem*¹⁴. W rozdziale 11 uzasadnia on, dlaczego warto wykorzystywać ryzyko, jak ryzyko może oddziaływać na wartość firmy, jakie działania mogą prowadzić do uzyskania przewagi konkurencyjnej poprzez zarządzanie ryzykiem. Niestety zagadnienie bezpośredniego łączenia ryzyka z opracowaniem strategii korporacji pozostaje poza przedmiotem zainteresowania A. Damodarana.

Skuteczność i efektywność opracowanych pokryzysowych strategii 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 amerykańskich¹⁵. 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. Badania wrażliwości strategii na zmianę kluczowych czynników zewnętrznych (np. zmiany

¹³ J. Bessant: *op.cit.*, s. 181–183.

¹⁴ A. Damodaran: *Ryzyko strategiczne. Podstawy zarządzania ryzykiem*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Akademia Leona Koźmińskiego 2009, tłumaczenie publikacji A. Damodarana, *Strategic Risk Taking: A Framework for Risk Management*, Wharton School Publishing 2008.

¹⁵ H.G. Courtney, J. Kirkland, S.P. Viguerie: *Strategy under uncertainty*, „Harvard Business Review” November–December 1997.

cen, wolumenu popytu, okresu oddania inwestycji do eksploatacji) dokonuje się poprzez wykorzystanie modelu DCF, który pozwala określić wpływ rezydualnej niepewności na zakres odchyłeń 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. wejście 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 (np. NPV, IRR). Co więcej, zbudowane strategię powinny określać, jakie wynikają ścieżki postępowania w opracowanych scenariuszach oraz jakie są możliwe zakłócenia, które wskazują, 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 budowanie 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 aby pozwalały ocenić ryzyko kontynuowania przyjętej strategii.
4. Przyszłość jest dwuznaczna, bo poziom niepewności jest tak duży, że przyszłości nie można odgadnąć. Odwraca się 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 zgodne z oczekiwaniami, to tworzą się solidniejsze przesłanki do opracowania całościowej strategii przedsiębiorstwa.

Słabość proponowanej koncepcji opracowywania strategii przedsiębiorstwa bierze się stąd, że najpierw ocenia się poziom niepewności i ryzyka, a następnie buduje się strategię. 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 makro-

konomicznych, 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?

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. 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.

Umiejętne zarządzanie ryzykiem polega na tym, że do opracowanej wersji strategii, przedsiębiorstwo dołącza strategię zarządzania ryzykiem. Określa się w niej cel zarządzania ryzykiem, identyfikuje rodzaje 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.

Warto podkreślić, że przyjęta przez przedsiębiorstwo strategia wyznacza i determinuje cały proces zarządzania ryzykiem, czyli definicję ryzyka, cel zarządzania ryzykiem, pomiar, aż do systemu redukcji, monitorowania i raportowania częściowych 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 zyskiem¹⁶. 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.

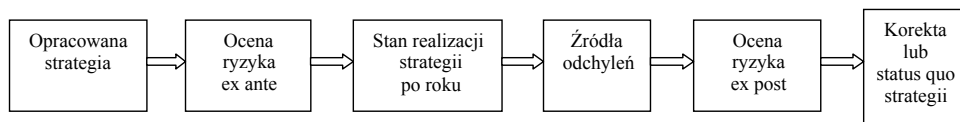
Takie podejście – w naszej opinii – zmusza zarządzających przedsiębiorstwem do uwzględniania, na etapie tworzenia i implementacji strategii, myślenia strategicznego nie tylko w wymiarze przyszłych udziałów w rynku i zysków, ale i przyszłych szans i zagrożeń. Uznaliśmy początkowo, że w tak sformułowanym procesie zarządzania ryzykiem może być pomocny, szczególnie w fazie definiowania i identyfikowania ryzyka, schemat, który pro-

¹⁶ J.D. Dean, A.F. Giffin: *What's your risk appetite?*, „Emphasis” 2009, nr 1.

ponuje Lisa K. Meulbroek¹⁷. Wykorzystanie tego schematu i podejścia może, naszym zdaniem, spowodować aplikację myślenia i zastosowanie narzędzi, instrumentów, które nie są w pełni adekwatne w ramach dyscypliny: zarządzanie strategiczne.

Dlatego po głębszym przemyśleniu tego zagadnienia, proponujemy inne podejście, które opiera się na ścisłym związku opracowanej strategii z systemem pomiaru wyników przedsiębiorstwa. Kłopot polega na tym, że w literaturze jest rozpoznanych i opisanych co najmniej dwadzieścia pięć systemów pomiaru wyników przedsiębiorstwa, zatem rodzi się problem, który system wybrać¹⁸. Ponadto, co jest o wiele ważniejsze, te systemy nie odnoszą się do problematyki będącej na styku opracowania i wdrożenia strategii oraz zarządzania ryzykiem. Nie należy też zapominać, że systemy te są rozbudowane i występują w wielu wariantach. W związku z tym przyjmujemy następujące założenia:

- rozważamy tylko przedsiębiorstwa produkcyjne, usługowe i handlowe (pomijamy przedsiębiorstwa należące do sektora finansowego),
- opracowane strategie zostały sporządzone według ogólnych reguł teorii zarządzania strategicznego i cechują się: prostotą oraz wewnętrzną i zewnętrzną spójnością¹⁹,
- przedsiębiorstwa reprezentują relatywnie niski poziom zarządzania ryzykiem,
- zarządy przedsiębiorstw dążą przynajmniej w początkowym okresie do zbudowania relatywnie prostego systemu monitorowania wdrażanej strategii: w jakim stopniu reaguje na zmiany otoczenia oraz pozwala osiągać zaprojektowane cele biznesowe,
- otoczenie przedsiębiorstw jest zmienne, nieciągłe, wykazuje wysoki poziom niepewności i złożoności.



Rys. 1. Monitorowanie adekwatności strategii przedsiębiorstwa w cyklu rocznym

Źródło: opracowanie własne.

¹⁷ L.K. Meulbroek: *Integrated Risk Management for the Firm: A Senior Manager's Guide*, Harvard Business School Soldiers Field Road Boston, MA 02163, 2002.

¹⁸ P. Taticchi, K.R. Balachandran: *Forward performance measurement and management integrated framework*, „International Journal of Accounting and Information Management” 2008, Vol. 16, No. 2, s. 142, tab. 1.

¹⁹ K. Oblój: *Pasja i dyscyplina strategii. Jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2010, rozdz. 5.

Monitorowanie adekwatności strategii przedsiębiorstwa obejmuje wykonanie sześciu etapów, z których wyjściowymi są: opracowanie strategii i ocena ryzyka *ex ante*. Ocena ryzyka *ex ante* wymaga jego identyfikacji, zaproponowania metod pomiaru, narzędzi ograniczania oraz uruchomienia pewnego systemu raportowania. Należy podkreślić, że zarządzanie ryzykiem odnosi się do tych rodzajów ryzyka, które mają swoje źródła w opracowanej i przyjętej do implementacji strategii przedsiębiorstwa. Wynika z tego, że obszar monitorowanego ryzyka znajduje wyraz w najważniejszych dokumentach zarządzania strategicznego, jest nieodłącznym składnikiem opracowanej strategii.

Po pewnym czasie (najlepiej w odstępie rocznym) dokonuje się oceny stanu realizacji przyjętej strategii (etap 3). W ujęciu modelowym strategia powinna być rozpisana na główne obszary tematyczne zaznaczone na rysunku 2. Dla przedsiębiorstw, które nie mają zbyt dużego doświadczenia i nie wykazują wystarczającej motywacji do działań w tym obszarze, najrzędniej jest ograniczyć się do wyznaczonych celów strategicznych i ich miar (np. wolumenu sprzedaży, zysku czy powszechnie znanych miar jak: EVA, ROE).

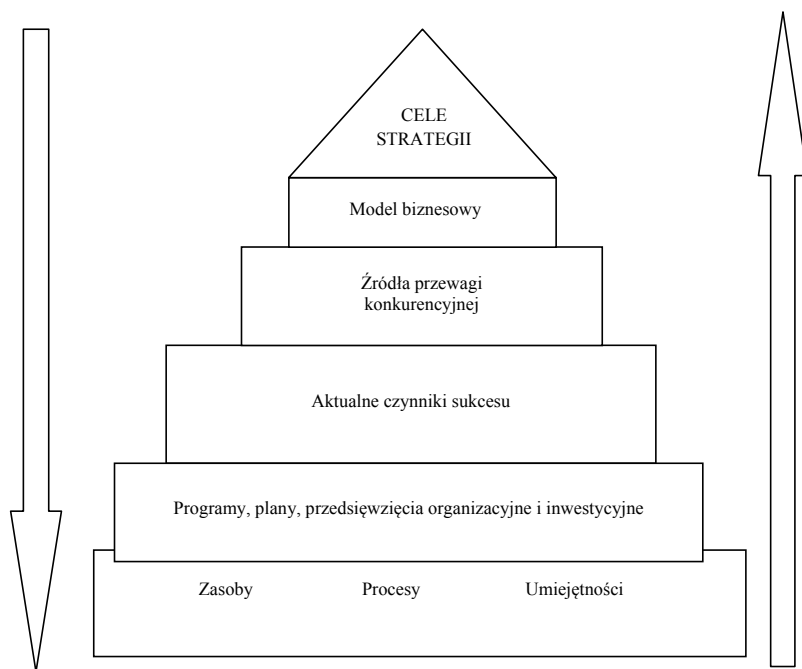
W kolejnej fazie monitorowania wyników strategicznych (etap 4) analizuje się przyczyny odchyień między opracowaną strategią a jej wynikami. W tym etapie można wspierać się opiniami pionów funkcjonalnych przedsiębiorstwa (szczególnie pionu finansowo – księgowego), jak i wynikającymi z analiz zarządów, analiz audytorów wewnętrznych i zewnętrznych, np. jakie czynniki spowodowały spadek zysków netto powyżej 20% w stosunku do zamierzeń strategicznych.

W kolejnym etapie następuje kolejna weryfikacja i proces uczenia przy konfrontacji ryzyka *ex ante* i ryzyka *ex post* (etap 5). Może się wówczas okazać, że te rodzaje ryzyka, które zaobserwowano w okresie wdrażania strategii, były całkowitym zaskoczeniem dla zarządu przedsiębiorstwa, inne z kolei były zbyt przeszacowane bądź niedoszacowane. W tym etapie nie tylko chodzi o wskazanie różnic między ryzykiem *ex ante* i *ex post*, ale i podjęcie próby wyjaśnienia przyczyn takich różnic (słaba umiejętność przewidywania przyszłości, słabości metodyczne, niska jakość danych, brak działań ograniczających ryzyko, niewłaściwe postawy menedżerów czy też brak skutecznego systemu motywacyjnego).

Przejsie przez cząstkowe etapy monitorowania strategii i ryzyka pozwala przejść do najważniejszej fazy (etap 6), czy dokonać niezbędnych korekt w wyjściowej strategii i w zarządzaniu ryzykiem. Jeśli wyniki analiz jednoznacznie wskazują, że zarówno osiągnięte wyniki strategiczne, jak i w zakresie zarządzania ryzykiem nie pozwalają zapewnić spójności strategii ani dokonać istotnych pozytywnych jej zmian, to wówczas konieczne są korekty, modyfikacje na poziomie planowania strategicznego i zarządzania ryzykiem. W ostatecznym rachunku syntetyzowania aspektów pozytywnych i negatywnych może się okazać, że należy strategię pozostawić bez zmiany, ale może wystąpić potrzeba zmiany zarządzania ryzykiem albo konieczne są zmiany zarówno w strategii, jak i w zarządzaniu ryzykiem. W skrajnych przypadkach może też się okazać, że przyjęta strategia nie ma żadnych szans na realizację i trzeba przystąpić do prac nad nową strategią, aby uniknąć reali-

zacji najgorszego scenariusza, czyli doprowadzenia przedsiębiorstwa do stanu bankructwa lub jego likwidacji.

Intuicyjnie jesteśmy przekonani, że dotychczasowa systematyzacja rodzajów ryzyka prezentowana w literaturze przedmiotu nie jest odpowiednia dla celów budowania i wdrażania strategii przedsiębiorstwa, dlatego powinna wynikać z analizy praktyki zarządzania strategicznego. W związku z tym przedstawiamy kluczowe obszary przedmiotowe strategii przedsiębiorstwa (patrz rys. 2), aby w nich starać się identyfikować, mierzyć, ograniczać i raportować ryzyko. Na rysunku 2 przedstawiliśmy dwie strzałki z lewej strony i z prawej strony wykresu. Podkreślamy w ten sposób konieczność monitorowania strategii i ryzyka w dwóch kierunkach. Pierwszy kierunek, rozpoczynający się od analizy celów, a kończący się na zasobach (rzeczowych, finansowych i niematerialnych), procesach i umiejętnościach, w którym oceny zarządu odgrywają fundamentalną rolę. Drugi kierunek monitorowania, zaczynający się od analizy zasobów, procesów i umiejętności, a kończący się na celach strategicznych, tworzy strumień informacyjny inspirujący, weryfikujący lub potwierdzający poczynania zarządu w odniesieniu do strategii i ryzyka.



Rys. 2. Elementy opracowanej i realizowanej strategii przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawiona w zarysie koncepcja uwzględniania niepewności i ryzyka w opracowaniu i wdrażaniu strategii ma charakter jakościowy, ale pokazuje schemat (szablon) postępowania, który może być stopniowo rozszerzany, komplikowany i formalizowany w zależności od poziomu rozwoju przedsiębiorstwa, branży, w jakiej działa przedsiębiorstwo, stanu informatyzacji i jakości profesjonalnego zarządzania.

Podsumowanie

Stosowane koncepcje uwzględniania niepewności i ryzyka w konstruowaniu strategii polskich przedsiębiorstw spoza sektora finansowego nie uwzględniają sygnałów i wniosków wynikających z ostatniego kryzysu finansowego, co stwarza realne zagrożenie dla efektywnej realizacji tych strategii. Dlatego aktualny stan zarządzania ryzykiem w polskich przedsiębiorstwach wskazuje na konieczność istotnej modyfikacji.

Doskonalenie kompetencji w obszarze zarządzania ryzykiem powinno przejawiać się m.in. w wypracowaniu koncepcji uwzględniania aspektów ryzyka w strategiach przedsiębiorstw. Nie rekomendujemy polskim przedsiębiorstwom rozwiązania zalecanego przez amerykańskich ekonomistów, polegającego na identyfikacji czterech poziomów niepewności otoczenia zewnętrznego i – w zależności od ustalonej skali niepewności – realizacji zróżnicowanych faz budowania strategii. W naszej opinii polskie przedsiębiorstwa słabo zarządzają ryzykiem i stąd mogłyby mieć duże problemy z identyfikacją, w jakiej klasie niepewności będą w przyszłych latach funkcjonować.

Proponujemy rozwiązanie, którego istota sprowadza się do korygowania słabości związanej z opracowaniem strategii w fazie jej implementacji poprzez umiejętne i skoncentrowane przedmiotowo zarządzanie ryzykiem. Monitorowanie adekwatności strategii przedsiębiorstwa w cyklu rocznym – w tym podejściu – powinno składać się z sześciu etapów prowadzących w rezultacie do korekty lub zachowania status quo strategii.

W artykule podjęliśmy również problematykę dotychczasowej systematyzacji rodzajów ryzyka, podkreślając jej nieadekwatność dla celów budowania i wdrażania strategii przedsiębiorstwa. Nasza propozycja wynika z praktyki zarządzania strategicznego i polega na identyfikacji kluczowych obszarów przedmiotowych strategii przedsiębiorstwa, w których należy starać się identyfikować, mierzyć i ograniczać ryzyko.

Nasze badania będą zmierzały do bardziej pogłębionej analizy problematyki uwzględniania ryzyka w konstruowaniu strategii przedsiębiorstw. Może to zależeć od wielu czynników, spośród których najważniejsze wydają się następujące: branża, poziom konkurencji, wielkość przedsiębiorstwa, stopień rozwoju systemów zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie.

Zamierzamy również rozwinąć analizę w kierunku badania wpływu ryzyka na decyzje podejmowane w obszarze finansowania przedsiębiorstw.

Literatura

- Beans K.M.: *Risk Management After Crisis*, „The Journal of Enterprise Management”, July August 2010.
- Bessant J.: *Opening up Strategy: Space through Discontinuous Innovation*, [w:] R. Glavan, J. Murray, C. Markides: *Strategy, Innovation, and Change. Challenges for Management*, Oxford University Press 2008.
- Courtney H.G., Kirkland J., Viguier S.P.: *Strategy under uncertainty*, „Harvard Business Review”, November–December 1997.
- Damodaran A.: *Ryzyko strategiczne. Podstawy zarządzania ryzykiem*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Akademia Leona Koźmińskiego 2009.
- Dean J.D., Giffin A.F.: *What's your risk appetite?*, „Emphasis” 2009, nr 1.
- Glavan R., Murray J., Markides C.: *Strategy, Innovation, and Change. Challenges for Management*, Oxford University Press 2008.
- Heywood S., Layton D., Penttinen R.: *A better way to cut costs*, „McKinsey Quarterly” 2010, nr 1.
- Kasiewicz S., Kurkliński L., Świerzewski Ł.: *Pasywne podejście do zarządzania ryzykiem*, „Harvard Business Review Polska”, Bezpieczna firma, nr 89–90, July–August 2010.
- Koźmiński A.: *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Małkowska-Borowczyk M.: *Wpływ otoczenia na wybory strategiczne przedsiębiorstw*, [w:] E. Urbanowska-Sojkin: *Wybory strategiczne w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010.
- Meulbroek L.K.: *Integrated Risk Management for the Firm: A Senior Manager's Guide*, Harvard Business School Soldiers Field Road Boston, MA 02163, 2002.
- Nicolas T.: *Innovation lessons from the 1930s*, “McKinsey Quarterly”, December 2008.
- Oblój K.: *Pasja i dyscyplina strategii. Jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2010.
- Porter M.E.: *Strategie konkurencji*, PWE, Warszawa 1992.
- Sosnowska A.: *Strategie innowacji w praktyce polskich przedsiębiorstw. Copied material, conference: Źródła wzrostu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw*, SGH, 16 November 2009.
- Stall D.: *From Lines to Loops: An Iterative Approach to Strategy*, [w:] R. Glavan, J. Murray, C. Markides: *Strategy, Innovation, and Change. Challenges for Management*, Oxford University Press 2008.
- Stulze R.M.: *Six ways firm mismanage risk*, „Harvard Business Review”, March 2009.
- Taticchi P., Balachandran K.R.: *Forward performance measurement and management integrated framework*, „International Journal of Accounting and Information Management” 2008, Vol. 16, nr2.

prof. dr hab. Stanisław Kasiewicz
Szkoła Główna Handlowa
dr Błażej Lepczyński
Uniwersytet Gdański

Streszczenie

Podstawowym celem artykułu jest przedstawienie koncepcji budowania strategii przedsiębiorstwa w warunkach niepewności i ryzyka. W artykule przedstawiono argumenty uzasadniające tezę, że stan zarządzania ryzykiem w polskich przedsiębiorstwach daleko odbiega od standardów wykorzystywanych w czołowych instytucjach finansowych i globalnych korporacjach.

Doskonalenie kompetencji w obszarze zarządzania ryzykiem powinno przejawiać się m.in. w wypracowaniu koncepcji uwzględniania aspektów ryzyka w strategiach przedsiębiorstw. Proponujemy rozwiązanie, którego istota sprowadza się do korygowania słabości związanej z opracowaniem strategii w fazie jej implementacji – poprzez umiejętne i skoncentrowane przedmiotowo zarządzanie ryzykiem.

RISK MONITORING AS A TOOL FOR STRATEGIC MANAGEMENT

Summary

The aim of this article is to present the risk monitoring as a tool for strategic management. In the article, we made a hypothesis that, in the post-crisis conditions, it is necessary to focus to a bigger extent on the strategy of uncertainty and risks. We prove that passive business risk management, which has a strong impact on strategy-building, also prevails in Poland. One of key reasons is probably the fact that firms have not felt strong consequences of the crisis.

In our opinion improving competence in the field of risk management should be reflected in developing the concept of consideration of risk in the strategies of enterprises.

