



# **ZNACZENIE INFORMACJI W ZARZĄDZANIU RYZYKIEM**

**Prof. dr hab. Stanisław Kasiewicz,  
skasie@sgh.waw.pl  
SGH Warszawa**



**Warszawa, 17.09.2009**

# AGENDA

1. Aktualny kryzys wyzwała nowe impulsy dla zarządzania informacją
2. Różnorodność opinii, metod i instrumentów - klucz do ograniczania ryzyka
3. Ograniczenie ryzyka regulacyjnego warunkiem koniecznym skutecznego zarządzania ryzykiem



# 1.1 Kryzys finansowy ujawnił wiele słabości w zarządzaniu ryzykiem

## Słabości:

- regulacyjne
- nadzorcze
- standaryzacji
- innowacyjności w obszarze skomplikowanych produktów finansowych
- koncepcja zarządzania zorientowana na wzrost wartości (VBM)



## 1.2. Rosnąca rola ryzyka systematycznego

**Systematyczne ryzyko** określa efekt wpływu szoku na przedsiębiorstwo, rynek lub całą gospodarkę

**Istota** – jaki jest efekt zarażenia w układzie mikro, sektora (rynku) i gospodarki

**Cechy ryzyka systematycznego** – nie daje się ubezpieczyć, nie można dywersyfikować

**Kluczowe pytania:**

- Jak globalny kryzys finansowy wpływa na krajowy system finansowy?
- Jaki jest efekt zarażenia sektora przedsiębiorstw przez system finansowy?
- Jaki jest efekt zarażenia rynków produktów w zależności od skali dominacji przedsiębiorstw działających w układzie łańcucha dostaw lub w układzie sieciowym?



## 1.3. Presja na działania antykryzysowe

### Sygnaty dla zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie:

- ✓ konieczność śledzenia nowych regulacji i oceny ich wpływu na wyniki przedsiębiorstw,
- ✓ zmiany regulacyjne w pierwszym rzędzie dotkną grup kapitałowych oraz instytucji finansowych,
- ✓ kryzys finansowy obnażył słabości zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwach i dlatego konieczne będą zmiany,
- ✓ nowy model bankowości w obszarze udzielania kredytów (*shadow banking*) wymaga rewolucyjnego podejścia do wszystkich faz procesu zarządzania ryzykiem.

## **2.1 Dywersyfikacja strategii zarządzania ryzykiem**

**Rozszerza się pole dla wykorzystania metod prostych**

**Wzmacnia się tendencja w kierunku zastosowań:**

- różnorodnych koncepcji
- wielu odmiennych metod i modeli
- szerszej palety instrumentów zabezpieczania
- odmiennych opinii na temat zagrożeń w branży, firmie

## **2.2. Informacje o ryzyku na poziomie przedsiębiorstwa**

**Problem jak wykorzystać informacje od:**

- pracowników i audytu wewnętrznego
- głównych interesariuszy (akcjonariuszy, klientów, dostawców, partnerów)
- zewnętrznych, niezależnych ekspertów
- mediów

**Jakie budować kanały komunikacji, w jaki formie komunikować, jak udostępniać informacje, aby zarządzanie ryzykiem miało w coraz większym stopniu charakter uniwersalny i zintegrowany – zagadnienie otwarte**

## 2.3. Mankamenty systemu informacji dla potrzeb zarządzania ryzykiem

- a) nie ma świadomości konieczności zarządzania ryzykiem
- b) koszty związane z procesem zarządzania ryzykiem traktuje się jako dodatkowe, zbędne koszty a nie inwestycję w bezpieczeństwo biznesu
- c) nieprofesjonalnie przeprowadzony audyt wewnętrzny
- d) informacje o istotnych źródłach mogących wywołać odchylenia w przepływach pieniężnych, zagrożeniach dla firmy są znane tylko kadrze zarządzającej
- e) nie dokumentuje się informacji o zdarzeniach (np. utrata reputacji, partnera biznesowego, zagrożenia upadłością), które wystąpiły w przeszłość a które miały istotne znaczenie dla kondycji ekonomicznej firmy

## 2.4. Rekomendowane działania w przedsiębiorstwach

- tworzenie profesjonalnych baz danych zawierających szczegółową informację o zdarzeniach, źródłach i skutkach tych zdarzeń
- szersze wykorzystanie dedykowanego oprogramowania
- wspólne spotkania Zarządu i Rady Nadzorczej z audytorami
- systematyczna analiza raportów w zakresie satysfakcji klientów
- okresowa analiza procesów powodujących destrukcję wartości firmy
- okresowe opinie ekspertów
- wykorzystanie mechanizmów motywujących do ograniczania ryzyka
- konstruowanie nowych modeli zarządzania ryzykiem uwzględniających warunki konkurencji globalnej (np. ryzyko polityczne)

## 3.1. Redukcja ryzyka i niepewności w obszarze makroekonomicznym

Jaka jest świadomość wpływu rządu i agencji rządowych na niepewność i ryzyko biznesowe?

Na ryzyko sektora przedsiębiorstw mają wpływ liczne działania rządu i jego agencji, w tym:

- ☛ regulacyjne działania,
- ☛ polityka gospodarcza,
- ☛ reakcja na nieprzewidziane zdarzenia
  - kataklizmy i kryzysy,
- ☛ bieżąca emisja informacji.

## 3.2. Ryzyko regulacyjne

- forsuje się projekty ustaw kierując się cząstkowymi, nie do końca skwantyfikowanymi korzyściami, kosztami i ryzykami,
- nie przestrzega się zasad Oceny Skutków Regulacji (OSR)
- nadmierne przywiązuje się wagę do liczby uchwalanych projektów ustaw, a nie ich skuteczności i efektywności,
- brakuje stałego, konsekwentnego wsparcia dla wzrostu roli OSR (rozwój metodyki i poprawy jakości wdrożeń),
- ujawniają się zaniedbania lub zaniechania w systemie regulacji (16 mld zł mogą kosztować budżet państwa przegrana Polski przed Trybunałem Sprawiedliwości w Luksemburgu „Rzeczpospolita” z 20.07.2009).

## 3.3. Polityka gospodarcza

- Istota polityki gospodarczej
- Sektor przedsiębiorstw a polityka gospodarcza
- Wymogi i oczekiwania pod adresem rządu (przejrzystość, logiczność, konsekwencja i opłacalność)

**Praktyka** – wyniszczająca gra z perspektywy społeczeństwa, kto jest bardziej przebiegły i kto lepiej wykorzysta okazje

**Efekty** – dodatkowa niepewność i ryzyko

**Postulat** – partnerska polityka gospodarcza

## 3.4. Reakcja rządu na kataklizmy i sytuacje kryzysowe

### Pasywna strategia rządu:

- reakcja post factum
- podkreślenie nieuchronności zjawisk i odwoływanie się do społecznej wrażliwości
- pokrywanie części skutków ze środków budżetowych

### Brakuje obiektywizacji ocen dotychczasowych działań

i opracowania programu przyszłych przedsięwzięć, aby skutki były znacznie mniejsze

**Niezamierzony efekt:** przedsiębiorstwa w zakresie zarządzania ryzykiem o małym prawdopodobieństwie wystąpienia naśladują rząd – stosują strategie bierne i oczekują bezzwrotnego publicznego wsparcia



## 3.5. Bieżąca emisja informacji

**Pobieżna analiza informacji** wskazuje, że rząd i jego agencje generują nadmierne ryzyko dla sektora przedsiębiorstw np. w kwestii:

- a) opcje walutowe
- b) wejście do strefy euro
- c) podatków

**Słabości:**

- a) sygnały wysyłane są za wcześnie
- b) sygnały są sprzeczne
- c) wyzwalają nadmierne oczekiwania (negatywne lub pozytywne)
- d) informacje nie mają profesjonalnego uzasadnienia (normatywnego, rynkowego, szans wdrożenia)

**Efekt** - działania rządu i jego agencji sprawiają wrażenie chaotyczności i nieprzewidywalności

