

WPŁYW RYZYKA STRATEGICZNEGO NA WARTOŚĆ FIRMY DLA AKCJONARIUSZY

MAGDALENA WEREDA-KOLASIŃSKA

Rozdział 4.

Zarządzanie ryzykiem strategicznym



CeDeWu.pl
Wydawnictwa Fachowe

Recenzent: Prof. Aleksander Łukaszewicz z Wydziału Nauk Ekonomicznych
Uniwersytetu Warszawskiego

© Copyright do wydania polskiego CeDeWu Sp. z o.o.

Wszelkie prawa zastrzeżone.

Zabronione jest kopiowanie, przetwarzanie i rozpowszechnianie w jakimkolwiek celu oraz postaci bez pisemnej zgody autora i wydawcy.

Wydawnictwo CeDeWu oraz autor dołożyli wszelkich starań, aby treści zawarte w niniejszej publikacji były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak odpowiedzialności za ich wykorzystanie ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw autorskich oraz za skutki działań wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Zdjęcie (grafika) udostępnione dzięki:

Strategy Choices © Ninoslav Dotlic – istockphoto.com Plik nr: 14695802

Projekt okładki: Agnieszka Natalia Bury

DTP: CeDeWu Sp. z o.o.

Wydanie I papierowe, Warszawa 2011

ISBN 978-83-7556-105-0

EAN 9788375561050

Wydanie I elektroniczne, Warszawa 2014

ISBN 978-83-7941-125-2 (Rozdział 4)

Wydawca: CeDeWu Sp. z o.o.

00-680 Warszawa, ul. Żurawia 47/49

e-mail: cedewu@cedewu.pl

Redakcja wydawnictwa: (4822) 374 90 20 lub 22

Fax: (4822) 827 38 89

Księgarnia Ekonomiczna

00-680 Warszawa, ul. Żurawia 47

Tel.: (4822) 396 15 00...01

Fax: (4822) 827 38 89

Ekonomiczna Księgarnia Internetowa

www.cedewu.pl

www.4books.pl

Made in Poland

[Kup książkę](#)

Spis treści

Wprowadzenie	5
---------------------------	----------

Rozdział 1

Pojęcie i rola strategii	9
1.1. Pojęcie strategii	9
1.2. Proces budowania strategii oraz typy strategii	14
1.3. Determinanty skutecznej realizacji strategii	16
1.4. Adaptacja strategii do zmian	19
1.5. Strategia a niepewność	22
1.6. Wpływ strategii na wartość dla akcjonariuszy	25

Rozdział 2

Definicja i rola ryzyka oraz zarządzanie ryzykiem	37
2.1. Skala ryzyka	41
2.2. Zarządzanie ryzykiem	42
2.3. Czynniki sukcesu w zarządzaniu ryzykiem	47

Rozdział 3

Istota i ocena ryzyka strategicznego	51
3.1. Historia i definicja ryzyka strategicznego	51
3.2. Ryzyko strategiczne a ryzyko szczegółowe	62
3.3. Wymiary ryzyka strategicznego	66
3.4. Ocena ryzyka strategicznego	79

3.4.1. Siedem filarów oceny ryzyka strategicznego	79
3.4.2. VAR (<i>Value At Risk</i>)	81
3.4.3. Macierz oceny ryzyka strategicznego	81
3.4.4. Macierz ryzyka strategicznego według PwC	82
3.4.5. <i>CIMA Strategic Scorecard</i>	83
 Rozdział 4	
Zarządzanie ryzykiem strategicznym	87
4.1. Metody zarządzania ryzykiem strategicznym.	89
4.1.1. Podstawy metodyczne	89
4.1.2. <i>The Return Driven Strategy</i> jako metoda zarządzania ryzykiem strategicznym	91
4.1.3. Zarządzanie ryzykiem strategicznym według firmy <i>Decision Strategies International (DSI)</i>	95
4.2. Planowanie w kontekście zarządzania ryzykiem strategicznym.	98
4.2.1. Planowanie strategiczne	101
4.2.2. Planowanie scenariuszowe	103
4.3. Zarządzanie ryzykiem strategicznym – pozostałe podejścia.	114
4.3.1. Gry wojenne.	114
4.3.2. ERM (<i>Enterprise Risk Management</i>)	118
4.3.3. Cykl zarządzania ryzykiem strategicznym	123
4.3.4. Strategiczne opcje i „Konie Trojańskie”	127
 Rozdział 5	
Ryzyko strategiczne a wartość dla akcjonariusza	
– na przykładzie sektora bankowego	135
5.1. Wybór miernika wartości dla akcjonariuszy banków.	136
5.2. Wyniki ankiety (badań własnych)	142
5.2.1. Wstępna analiza korelacji rankingowej poprzez wykresy.	144
5.2.2. Analiza korelacji według współczynnika korelacji rang Spearmana	149
5.2.3. Ocena istotności statystycznej	150
5.3. Szanse dla sektora bankowego	155
5.4. Rola zarządu, dyrektora ds. strategii i działu zarządzania ryzykiem strategicznym w zarządzaniu ryzykiem strategicznym	157
5.5. Przyszłość – korzyść w przekuwaniu zagrożeń w szansę	162
 Bibliografia	165

Wprowadzenie

Brak wiedzy stanowi źródło nowej wiedzy

Otoczenie, w którym funkcjonują przedsiębiorstwa – niezależnie od sektora czy linii biznesowych – być może kiedyś nosiło jakiekolwiek znamiona stabilnego i pewnego. Obecnie, zwłaszcza w dobie globalnego kryzysu i już nie tylko kryzysu zaufania, ale przede wszystkim ogólnoświatowej zapaści finansowej i wszechogarniającego poczucia nadejścia – tak niepożądanego w każdym momencie cyklu życia gospodarczego firm – recesji, podmiotom gospodarczym przyszło działać w środowisku stale postępujących zmian potęgujących wzrost poziomu niepewności, nawet w bardzo krótkim horyzoncie czasowym.

Każda firma podejmując decyzję na temat rozszerzenia swojej działalności czy też wykorzystania nadarzających się okazji musi liczyć się z tym, iż będą miały miejsce mniej lub bardziej istotne zdarzenia zewnętrzne wpływające na środowisko wewnętrzne i tym samym rezultaty działania firmy. Te zmiany to efekt ujawnienia się różnego rodzaju ryzyka. Począwszy od ryzyka o charakterze legislacyjno-politycznym, a skończywszy na ryzyku wewnętrznym. Wielość różnych rodzajów ryzyka tkwiących w bezpośrednim otoczeniu przedsiębiorstwa, jak również w nim samym determinuje w zasadniczej mierze obszar strategii firmy i stanowi cechę charakterystyczną nowoczesnej gospodarki.

Już sama decyzja o wyborze konkretnego rodzaju (typu) strategii stanowi obszar występowania ryzyka. Następnie, ryzyko pojawia się niejednokrotnie w procesie budowania koncepcji oraz realizacji obranej strategii, powodując przyspieszenie lub też opóźnienie w generowaniu efektów strategii. Ryzyko może również doprowadzić do zmiany kierunków i rezultatów strategii. Tym samym, na strategię w kontekście zarówno jej wyboru, jak i samej implementacji, w każdym momencie ma wpływ ryzyko występujące w środowisku zewnętrznym, jak i wewnętrznym.

Oczywistym pozostaje, iż strategia ma służyć określonym celom, bo przecież organizacja żyje po to, by realizować zdefiniowane zadania. Już M. Porter określił, iż cele firmy można podzielić w zależności od długości horyzontu czasowego. W krótkim okresie cel firmy to „osiąganie zysku”¹, zatem miało efektywnej organizacji uzyskać tylko ta, która będzie w stanie wygenerować wyższą stopę zwrotu dla akcjonariuszy, niż w innych firmach w danym sek-

¹ M. Romanowska, „Planowanie strategiczne”, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2009 Warszawa, s. 19.

torze. W dłuższym horyzoncie czasowym z kolei jako cel strategiczny można określić „zwiększenie jego wartości i bogacenie się udziałowców”². Innymi słowy, firma stanowi obiekt inwestycji akcjonariuszy, dla których proces inwestowania to skomplikowany i obciążony wysokim stopniem niepewności kompleks decyzji. Akcjonariusz to bodaj najważniejszy interesariusz każdej organizacji. To dzięki niemu i dla niego firma realizuje strategię.

Zatem biorąc pod uwagę, iż turbulentne środowisko zewnętrzne i wewnętrzne – ulegające zmianom w błyskawicznym tempie, pełne niepewności oraz różnorodnego ryzyka, którego natężenie nieustannie wzrasta – wpływa na wybór strategiczny, koncepcję oraz realizację strategii przez firmę, to ono również przekłada się na sytuację akcjonariusza inwestującego własne środki w dany podmiot. Od wybranej strategii zależy przecież stopa zwrotu z inwestycji, jakiej oczekuje akcjonariusz, czyli, to właśnie ryzyko występujące w bezpośrednim i pośrednim otoczeniu podmiotu determinuje poziom wartości osiąganą przez akcjonariusza.

Z całą pewnością obecnie funkcjonujące systemy dostrzegania, monitorowania i opanowywania ryzyka, czyli systemy zarządzania ryzykiem stanowią krok milowy, aczkolwiek nie są one w pełni wystarczające, gdyż nie pokrywają w całości wszystkich zagrożeń. Nowe ryzyko, które nieustannie i z całą pewnością niezaprzeczalnie wpływa na byt organizacji nosi nazwę **ryzyka strategicznego**.

Ryzyko strategiczne samo w sobie jest pojęciem wielowątkowym. Różnorodność form objawiania się ryzyka strategicznego determinuje wielość obszarów, gdzie ryzyko strategiczne odciska swoje piętno. Ryzyko strategiczne pojawia się tam, gdzie jest zmienność i nieprzewidywalność otoczenia. Dlatego identyfikacja i przewidywanie produktów jego działania następuje nie lada trudności.

Wszystkie działania związane z opanowaniem ryzyka strategicznego tworzą **system zarządzania ryzykiem strategicznym**, czyli system do identyfikacji ryzyka strategicznego, określenia jego siły, produktów działania oraz metod służących wykorzystaniu ryzyka strategicznego jako potencjalnej szansy lub też zminimalizowania jego negatywnych efektów.

Cel niniejszego opracowania to *identyfikacja ryzyka strategicznego, jego wielkości, siły oddziaływania na organizację oraz sprawdzenie jak firmy radzą sobie z ryzykiem strategicznym, czyli udowodnienie, iż te banki, które mają wdrożone systemy zarządzania ryzykiem strategicznym prezentują wyższą wartość dla akcjonariuszy*.

Główna hipoteza to: **posiadanie przez organizację systemu zarządzania ryzykiem strategicznym wpływa na podwyższenie wartości dla akcjonariusza**. Weryfikacja hipotezy polega na sprawdzeniu czy firmy, które mają wdro-

² *Ibidem*, s. 19.