

Janusz Teczke

O RYZYKU. KONCEPCJE ZARZĄDZANIA RYZYKIEM W MUZEUM

Zarządzanie to sytuacja, w której zarządzający – menedżer, korzystając ze swojej wiedzy, podejmuje decyzje dotyczące łączenia posiadanych zasobów tak, aby uzyskać efekt zgodny z oczekiwaniami klienta. Im większa jest jego wiedza o tych oczekiwaniach oraz o warunkach, w jakich przyszło mu podejmować decyzje, tym większa jest szansa na podejmowanie decyzji właściwie służących założonemu celowi.

Początki zarządzania ryzykiem i zainteresowania tym zagadnieniem przypadają na lata siedemdziesiąte zeszłego stulecia i łączone są ze Stanami Zjednoczonymi Ameryki. Termin ryzyko jest zazwyczaj rozważany w kategoriach zagrożenia dla funkcjonowania organizacji. Ryzyko nie musi być wyłącznie czystym korelatem strat (tzw. ryzyko czyste), ale może mieć także spekulatywny, dwuwymiarowy charakter (tzw. ryzyko spekulatywne). Ryzyko czyste dotyczy przedsięwzięć podlegających ubezpieczeniu, zaś działalność, której nie można ubezpieczyć, stanowi domenę ryzyka spekulatywnego.

W działalności muzeum pojawia się zarówno zagadnienie ryzyka spekulatywnego, które z jednej strony jest nieodłączną cechą działalności rozwojowej, zaś z drugiej strony wymaga wykorzystania często nieznanymi narzędziami menedżerskimi, jak i ryzyko czyste podlegające ubezpieczeniu przed stratami. W tym ostatnim przypadku pojawiają się bowiem tylko dwie możliwości: strata pojawi się lub nie. Tę właśnie ewentualną stratę można przenieść z własnej organizacji na inną (firmę ubezpieczeniową). Z powyższymi kwestiami wiążą się zagadnienia prawdopodobieństwa wystąpienia strat i wartości szkody. Ryzyka spekulatywnego natomiast nie można przenieść na innych. Tu bowiem – oprócz możliwości pojawienia się straty bądź jej braku – występuje możliwość pojawienia się zysku. Zatem do podejmowania różnorodnych działań owocujących pojawieniem się ryzyka spekulatywnego skłania możliwość pojawienia się w ich wyniku zysku.

Rozpatrując muzeum jako typ organizacji i sięgając po przykład z zakresu jego działania, można wskazać kwestię wypożyczeń zbiorów przez muzeum (np. w ramach wymiany z innym muzeum, organizacji wystaw czasowych) jako działanie generujące ryzyko spekulatywne. Powstaje bowiem pytanie: mając możliwość osiągnięcia zysku (a w przypadku muzeum będzie to udostępnienie przygotowanej ekspozycji jak największej liczbie zwiedzających) poprzez eksponowanie wypożyczonych nam z innego muzeum dzieł – czy nie za dużo ryzykujemy, decydując się na wypożyczenie w ramach rewanżu do tego muzeum dzieł z naszych zbiorów? W grę wchodzi tu więc ryzyko, a decyzję, o jego podjęciu lub nie, warto rozstrzygnąć z jak najpełniejszym roze-

znaniem istniejących warunków. Wracając bowiem do pojęcia ryzyka, trzeba mieć świadomość, że ryzyko jest jednym z podstawowych elementów współczesnej ekonomii – jest rodzajem codzienności.

Ryzyko związane jest z przyszłością, która jest niepewna. Im lepiej możemy tę przyszłość przewidzieć – korzystając z doświadczeń przeszłości – tym więcej jest szans na podjęcie właściwych decyzji, czyli odniesienie sukcesu.

Ryzyko może być rozpatrywane na dwóch płaszczyznach problemowych:

- informacyjnej = decyzyjnej (ryzyko jest określone stopniem niepewności),
- wartościującej = ekonomicznej (ryzyko oznacza rezygnację ze stanu względnej równowagi na rzecz ewentualnego sukcesu).

Pierwotne źródła ryzyka znajdują się w otoczeniu organizacji, jednakże ze względu na różnorodne interakcje skutki ryzyka mogą tworzyć zagrożenie dla funkcjonowania organizacji.

Tu warto podjąć refleksję nad naturą ryzyka. W tej kwestii można sformułować cztery zasadnicze tezy:

1. Ryzyko nie jest czymś jednoznacznym, a zatem nie jest możliwe podanie jednej, uniwersalnej, jednoznacznej definicji tego pojęcia.
2. Ryzyko występuje w co najmniej dwóch aspektach:
 - obiektywnym,
 - subiektywnym.
3. Ryzyko może być badane w różnych kontekstach, na przykład jako:
 - niebezpieczeństwo,
 - hazard,
 - niepewność,
 - prawdopodobieństwo.
4. Ryzyko jest czymś zmiennym i stadialnym – raczej procesem niż stanem otoczenia. Jest rodzajem trwania.

Rozpatrując naturę ryzyka, trzeba też zwrócić uwagę na występujące w organizacjach grupy o różnym stopniu akceptacji ryzyka – co nadaje tej kwestii wymiar subiektywny. Podstawowe rodzaje grup ryzyka we współczesnych organizacjach to:

- 1) ryzyko rynkowe,
- 2) ryzyko kredytowe,
- 3) ryzyko operacyjne,
- 4) ryzyko biznesowe.

W odniesieniu do specyfiki muzeum wydaje się, że najbardziej interesujące są zagadnienia zawarte w grupie czwartej, wśród których wymienić można np.:

- 1) ryzyko reputacji,
- 2) ryzyko nowego produktu,
- 3) ryzyko konkurencji,
- 4) ryzyko jakości produktu,
- 5) ryzyko jakości sprzedaży.

Zarządzanie ryzykiem jest nieodzownym elementem działalności realizowanej w organizacji i czynnikiem rozwojowym, nacechowanym określonym stopniem niepewności.

Za główne zadanie zarządzania ryzykiem w organizacji uznać należy zabezpieczenie realizacji jej podstawowych celów, którymi mogą być:

- 1) długofalowe zabezpieczenie egzystencji,
- 2) podwyższenie zysku z prowadzonej działalności (tu jeszcze raz warto podkreślić, iż zysk muzeum nie jest rozpatrywany w wymiarze finansowym, a w kategoriach rozwoju udostępniania, wyrażającego się wzrostem liczby zwiedzających – bez względu na fakt, czy były to wejścia za płatnym biletem, czy też bezpłatne).

Te dwa cele konkurują ze sobą. Realizacja pierwszego zapewnia stabilizację, realizacja drugiego daje szansę na rozwój, niosąc jednak ryzyko narażenia funkcjonowania czy egzystencji organizacji – przy niewłaściwej ocenie tego ryzyka. Tak więc zarządzanie ryzykiem jawi się jako konieczność.

Zarządzanie ryzykiem to zespół powiązanych przyczynowo i następujących po sobie działań realizowanych w organizacji w wymiarze czasoprzestrzennym i cechujących się określoną powtarzalnością.

Analiza ryzyka na wszystkich poziomach organizacji powinna obejmować:

- 1) rozpoznanie ryzyka – identyfikacja ryzyka:
 - całościowe ustalenie czynników ryzyka,
 - jakościowe porządkowanie czynników ryzyka;
- 2) ocenę ryzyka:
 - wartościowanie czynników ryzyka,
 - kategoryzacja czynników ryzyka,
 - wyznaczenia czynników dopuszczalności dla czynników ryzyka,
 - selekcja czynników ryzyka;
- 3) kompensację i eliminowanie ryzyka – manipulowanie ryzykiem:
 - antycypacja i eliminacja ryzyka,
 - zabiegi kompensacyjne;
- 4) obserwację i kontrolę wyznaczonych granic ryzyka:
 - monitorowanie zmian,
 - reagowanie na zmiany wychodzące poza założone granice.

Metody kontroli ryzyka podzielić można na różne rodzaje:

1. Fizyczna kontrola ryzyka, na którą składają się wszystkie działania podejmowane w celu redukcji strat. Wyróżniamy tu:
 - całkowite wyeliminowanie prawdopodobieństwa wystąpienia strat,
 - zredukowanie możliwości wystąpienia strat.
2. Finansowa kontrola ryzyka, polegająca na samodzielnym zarządzaniu przez organizację ryzykiem lub przeniesieniu ryzyka na inny podmiot, a więc:
 - podjęcie decyzji o pokryciu strat we własnym zakresie,
 - transfer ryzyka na inną organizację, gdzie z kolei mówić można o dwóch aspektach tej sytuacji:
 - a) przeniesieniu ryzyka na inny podmiot (np. w przypadku muzeum – wynajęcie firmy zajmującej się ochroną),
 - b) transferze skutku finansowego (straty) na inny podmiot – firmę ubezpieczeniową.

Do narzędzi oceny ryzyka zaliczyć można wszystkie metody, techniki, przepisy i reguły, jakimi mogą się posłużyć pracownicy organizacji w procesie tej oceny. Tak określone narzędzia różnicować będą m.in.:

- stopień uniwersalności,
- zakres stosowania w rozumieniu kompleksowości,
- źródła pochodzenia i miejsce stosowania.

Przykładowe narzędzia oceny ryzyka:

1. Narzędzia zarządzania strategicznego:

- analiza SWOT,
- metoda scenariuszowa,
- metody prognostyczne,
- analiza luki strategicznej,
- metody eksperckie,
- analiza Portera,
- analityczno-punktowe metody oceny atrakcyjności sektora,
- mapa grup strategicznych,
- analiza kluczowych czynników sukcesu,
- analizy profilowe,
- techniki oceny niezgodności,
- modele cyklu życia (produktu, technologii, organizacji),
- metody portfelowe,
- analiza wrażliwości;

2. Uniwersalne metody analityczne:

- metody reagowania,
- metody punktacji,
- metody analizy preferencji,
- metody wartości krytycznych,
- metody progów,
- metody badania odchyień,
- metody analizy wartości granicznych,
- techniki statystyczne.

3. Techniki decyzyjne:

- metody badań operacyjnych,
- drzewa decyzyjne,
- macierze decyzyjne,
- drzewa błędów,
- symulacja,
- techniki heurystyczne,
- techniki wariantowania.

4. Inne:

- metody ekonometryczne,
- badanie sprawozdań finansowych,
- metody dyskryminacyjne,
- techniki oceny ryzyka na rynkach finansowych.

Efektom zarządzania ryzykiem jest zabezpieczenie się przed skutkami tego ryzyka, co może być prowadzone na dwa sposoby:

- poprzez postawę pasywną – poddanie się biegowi wydarzeń (z założeniem, że nic złego się nie zdarzy), bez podejmowania prób ograniczenia ryzyka,
- poprzez postawę aktywną – podjęcie starań, aby ograniczyć ryzyko poniesienia straty.

Wnioski dla muzeum:

1. Ryzyko jest czymś normalnym.
2. Nie należy ryzykować zbyt wiele, by osiągnąć niewiele.
3. Zarządzanie ryzykiem oznacza w większym stopniu wykorzystanie szans niż zagrożenie stratą.
4. Zarządzanie ryzykiem w znacznym stopniu ogranicza jego negatywne skutki.

