

WPROWADZENIE DO ZARZĄDZANIA RYZYKIEM CZY KTOŚ TU ZARZĄDZA?

Zarządzanie ryzykiem to w Polsce pojęcie na ogół nie znane, nie mówiąc o jego rozumieniu. Najczęściej jest łączone z ryzykami typowo ubezpieczeniowymi. Tymczasem zakres działalności risk menedżera powinien obejmować wszelkie aspekty działalności firmy związane z jej działalnością.

Zarządzanie ryzykiem gospodarczym, czyli ryzykiem w kontekście prowadzenia szeroko rozumianej działalności gospodarczej, a nie tylko w kontekście działalności ubezpieczeniowej, jest stosunkowo młodą dziedziną. Dopiero od niedawna jest w Europie rozpoznawane jako odrębna gałąź zarządzania.

Zarządzanie ryzykiem jest dziedziną, która ciągle podlega dynamicznym zmianom w odpowiedzi na gwałtownie zmieniające się otoczenie biznesowe i nowe zagrożenia, jakie za sobą niesie. Wszystkie środowiska risk managerów - związanych zarówno z biznesem jak i z nauką – zostały zelektryzowane katastrofą WTC, która wymusiła nową jakość risk managementu i była tym ostatnim impulsem, który zdecydował o podniesieniu rangi risk managementu do poziomu zarządów spółek. Ostatnie lata są dla risk managementu na świecie i w Europie bardzo ważne i wiele zmieniły.

Polskie zielone pole

W Polsce, zarządzanie ryzykiem to pojęcie prawie w ogóle nie znane, nie mówiąc o jego rozumieniu. Z pewnością, jedynie znikomy odsetek naszych rodzimych przedsiębiorstw może poszczycić się posiadaniem swojego risk managera, a z tych które ich mają, zapewne większość traktuje tę funkcję podobnie jak kiedyś traktowało się „behapowca”. Wyjątkiem mogą tu być prawdopodobnie firmy produkujące energię i nią zarządzające. Nic więc dziwnego, że nie mamy naszego krajowego zrzeszenia czy też stowarzyszenia risk managerów, a takie funkcjonują od dawna w Wielkiej Brytanii, Belgii, Francji, Holandii, Włoszech, Hiszpanii czy Portugalii a nawet w Rosji. Do FERM-y (Federation of European Risk Managers) nie należy żadna polska organizacja risk managerów, a jedynie jedna firma z rynku telefonii komórkowej oraz druga firma z branży logistycznej, reprezentowana tam przez moją skromną osobę. W końcu też nie doszukałem się znaczniejszej rodzimej literatury na temat risk managementu.

Po co zarządzać

W poprzednim numerze miesięcznika zarysowałem ścisły związek pomiędzy ubezpieczaniem (lub „sprzedawaniem”) ryzyk, likwidacją szkód (czyli skutków ryzyk, które się zrealizowały) a prewencją (czyli jedną z form radzenia sobie z ryzykami). Wszystkie trzy wymienione działania stanowią część koncepcji zarządzania ryzykiem, która jest „wyższą formą świadomości” biznesowej w stosunku do trzech wymienionych pojmowanych z osobna. Mam nadzieję, że we wspomnianym artykule udało mi się przekonać czytelników o słuszności i związku przyczynowo skutkowym każdego z tych trzech działań. Teraz postaram się uświadomić Państwu konieczność zarządzania ryzykiem.

W dzisiejszym otoczeniu biznesowym nie ma chyba menedżera, który miałby komfort podejmowania decyzji na podstawie pełnej informacji. Z reguły podejmując tę decyzję podejmuje ryzyko, wynikające z niedostatku informacji. Najlepszym przykładem są decyzje inwestorów giełdowych, ale przecież w każdym, nawet małym przedsiębiorstwie, ryzykujemy podpisując większość nowych kontraktów, kupując używaną linię produkcyjną, wybierając lokalizację na sklep, czy zdecydowanie „tnąc koszty” w swojej firmie. Bez ryzyka nie ma (zyskowego) biznesu.

Zarządzanie

Proszę zwrócić uwagę, iż wymieniałem tylko te „niewinne” zagrożenia – dotyczące obszarów, na które mamy pełen wpływ. Jako zarządzający przedsiębiorstwem: w ostateczności kontraktu możemy nie podpisywać, linii produkcyjnej nie kupować, a sklepu nie stawiać. Prawdziwym wyzwaniem są jednak zagrożenia płynące z zewnątrz, nieprzewidywalne: pożar magazynu wyrobów gotowych, poważna awaria linii produkcyjnej, całkowite zniszczenie dużej dostawy materiałów podczas transportu morskiego, śmierć grupy kluczowych pracowników w wypadku podczas wyjazdu na targi, bankructwo lub zmiana polityki rynkowej głównego klienta ... lista czarnych scenariuszy nie ma końca.

Naturalnie, zarządzanie ryzykiem nie spowoduje zniknięcia zagrożeń. Natomiast dobrze poprowadzone spowoduje, że zarząd firmy będzie miał pełną świadomość wszystkich zagrożeń, wobec których stoi firma, ich konsekwencji, wszystkich możliwych scenariuszy, prowadzących do realizacji tych zagrożeń. Będzie też w pełni przygotowany na ich „przyjęcie”, gdyż zrobiono wszystko, aby po pierwsze zminimalizować prawdopodobieństwo wystąpienia zagrożenia a po drugie skutki jego wystąpienia. Ponadto firma w której wdrożono aktywny risk management będzie miała zdecydowanie większą zdolność do „podniesienia” się po katastrofie (tzw. „zrealizowaniu się ryzyka”) i do stosunkowo szybkiego przywrócenia możliwości operacyjnych i zdolności do generowania zysku. Niniejszy akapit możemy przyjąć za rozwiniętą, opisową definicję pojęcia zarządzania ryzykiem gospodarczym.

Skutki i prawdopodobieństwo

Skoro jesteśmy już przy definicjach, powinniśmy uściślić pojęcie samego „ryzyka” i podkreślić iż nie jest ono jednoznaczne z pojęciem „zagrożenia”. Proponuję, za niektórymi firmami reasekuracyjnymi i europejskimi środowiskami związanymi z zarządzaniem ryzykiem (oraz pozostając w zgodzie z ISO / IEC Guide 73) przyjąć, iż ryzyko to wymierne skutki zrealizowania się negatywnego zdarzenia łącznie z prawdopodobieństwem zrealizowania się takiego zdarzenia.

Ujmując rzecz nieco bardziej technicznie: ryzyko = prawdopodobieństwo X skutki.

Spróbujmy przeanalizować tę definicję na dwóch przykładach: jeśli oceniamy prawdopodobieństwo całkowitego spalenia się naszej linii produkcyjnej wartej 50 mln PLN jak 1:2'000 (czyli raz na 2 tysiące lat), a prawdopodobieństwo kradzieży naszego służbowego, doskonale zabezpieczonego Mercedesa wartego 250 tys PLN, jak 1:10 (czyli raz na dziesięć lat), to ryzyka w obu przypadkach będą (liczbowo) identyczne a można wyliczyć je następująco:

ryzyko (linia prod) = 50'000'000 * 1/2'000 = 25'000

ryzyko (mercedes) = 250'000 * 1/10 = 25'000.

Celowo nie umieszczałem jednostek („złotówko procenty”?), gdyż nie pomogłyby nam w rozumieniu tej definicji i sensu otrzymanej wartości. Najbardziej obrazowo można powiedzieć, że biorąc pod uwagę przyjętą wartość szkody (finansowe skutki realizacji zagrożenia) oraz prawdopodobieństwo jego realizacji (tzn. pewne założenie, raz na ile lat takie zdarzenie nastąpi) otrzymujemy wartość liczbową ryzyka, która jest odpowiednikiem pewnego rodzaju amortyzacji całej spodziewanej szkody na wszystkie lata pomiędzy jednym taki zdarzeniem a kolejnym. Jeśli bowiem założyć, że pewien przedsiębiorca jest w posiadaniu nieomyślnej przepowiedni, mówiącej iż takie linie produkcyjne jak jego i funkcjonujące w takim otoczeniu jak jego (hala, zabezpieczenia ppoż itp.), realnie ulegają spaleni raz na dwa tysiące lat, wtedy taki trzeźwo myślący i zapobiegawczy przedsiębiorca (księgowy) przyjmie pewną wartość (50 mln PLN/2000 lat), jaką każdego roku powinien księgować po stronie strat nadzwyczajnych, aby uniknąć wstrząsu w finansach firmy w momencie gdyby takie zdarzenie rzeczywiście nastąpiło. Znając wartość ryzyka możemy również w świadomy sposób zdecydować, czy należy je ubezpieczać i jak – ale tym zdaniem

wybiegamy zanadto do przodu.

Zdefiniowawszy już pojęcie ryzyka mogę zaproponować, aby zastrzec jego użycie wyłącznie do zagrożeń, o których precyzyjnie możemy powiedzieć ile nas mogą kosztować i jak często mogą wystąpić. Tak długo jak nie potrafimy podać tych parametrów, zagrożenie pozostanie nadal „zagrożeniem”- czymś nie do końca znanym i określonym.

Risk manager wbudowany

Zarządzanie ryzykiem nie może istnieć w firmie samo dla siebie – gdyż byłoby wtedy bezwartościowym balastem biurokratycznym i nie służyłoby interesom firmy. Nie ma jednej recepty zarządzania ryzykiem dla wszystkich branż i rynków: w każdej firmie może – wręcz powinno – wyglądać to zupełnie inaczej i ścieżka postępowania powinna być budowana od zera, ściśle wokół unikalnych procesów przebiegających w firmie. Funkcja risk managera i wszelkie działania podejmowane przez osobę ją pełniącą muszą co do kierunku być zgodne z charakterem branży i specjalizacją przedsiębiorstwa, a jej treść wy pływać ze specyfiki przedsiębiorstwa (wielkość, zmienność, rozkład geograficzny oddziałów, zatrudnienie, kultura organizacyjna, branża, produkt ...). Z kolei efekty zarządzania ryzykiem powinny się przekładać – na szczeblu zarządczym – na długofalową strategię firmy oraz decyzje podejmowane przez jej top menedżerów.

Korzyści z zarządzania ryzykiem:

- zapewnienie wskazówek co do najbardziej efektywnej alokacji kapitału i środków, umożliwiającej sprawne funkcjonowanie firmy w dalszej przyszłości
- zmniejszenie wrażliwości (uodpornienie) przedsiębiorstwa na niespodziewane zdarzenia katastroficzne
- polepszenie i usprawnienie procesu planowania i decyzyjności
- ochrona wizerunku i majątku firmy oraz maksymalizacja jej zysków
- rozwijanie i podtrzymywanie „bazy wiedzy” (knowledge base) w firmie (koncepcja firmy „uczącej się”)
- optymalizacja sprawności operacyjnej.