

JAK OSZACOWAĆ RYZYKO - PRAKTYKA MENEDŻERSKA

Najbardziej rozpowszechnione standardy zarządzania ryzykiem – brytyjski Risk Management Standard promowany przez FERMA oraz australijski AS/NZS 4360 - są zgodne co do wyodrębnienia charakterystycznych etapów z procesu zarządzania ryzyka:

- Ustalenie kontekstu biznesowego, tzn. celów strategicznych przedsiębiorstwa oraz zmienności i charakteru otoczenia biznesowego, służy określeniu warunków brzegowych, w jakich będzie przebiegać zarządzanie ryzykiem.
- Efektem identyfikacji ryzyk ma być kompletny katalog dobrze opisanych ryzyk i związanych z nimi mechanizmów. Szacowanie (kwantyfikacja) ryzyk służy ich poznaniu i jest wynikiem głębszej analizy.
- Ocena (mapowanie) ryzyka pozwala ustalić, które z ryzyk są priorytetowe oraz zdecydować o alokacji środków, jakie można przeznaczyć na minimalizację ryzyka, pomiędzy ryzyka stanowiące największe zagrożenie.
- Reagowanie na ryzyko to akt czy próba przejmowania kontroli przez przedsiębiorstwo nad zagrożeniami, jakie do tej pory były „nieokiełznane”.
- Firma następnie monitoruje ryzyka oraz przedsięwzięte środki, które miały je zminimalizować, aby przekonać się, czy podjęte działania są skuteczne oraz czy nie pojawiają się nowe ryzyka.

Który z tych etapów jest najważniejszy? Prawdopodobnie można by udzielić wielu odpowiedzi i każda byłaby właściwa – każdy kolejny etap i jego jakość decyduje o powodzeniu całego przedsięwzięcia. Żadnego z nich nie można pominąć, nie narażając procesu zarządzania ryzykiem na niepowodzenie.

Ciekawsze będzie pytanie: który z nich jest najtrudniejszy ?

Dla menedżera ryzyka, architekta systemu zarządzania ryzykiem w firmie, próbującego zaimplementować filozofię „zarządzania przez świadomość ryzyka” do kultury korporacji, zapewne największym wyzwaniem jest zaprojektowanie systemu, który naturalnie wpisuje się w strukturę i styl zarządczy przedsiębiorstwa oraz płynnie w nim funkcjonuje.

Dla menedżerów liniowych, operacyjnych, prawdopodobnie najtrudniejszym zadaniem jest szacowanie ryzyka. Prowadziłem wiele - lub uczestniczyłem w wielu - kilkugodzinnych czy nawet całodniowych warsztatach strategicznych z udziałem menedżerów różnego szczebla zarządczego (począwszy od kierowników działu aż po CEO holdingu), kierujących firmami na rynkach o bardzo różnym charakterze (np. Polska, Niemcy, Ukraina), firmami na różnym etapie rozwoju (począwszy od bardzo dynamicznych, jeszcze niewielkich, dopiero kształtujących się firm aż po stabilne organizacje z ponad 50-letnim dorobkiem), o różnej wielkości - od kilku do kilkuset mln euro rocznej sprzedaży. Niezmiennie, na każdej z tych sesji, menedżerowie mieli zdecydowanie największe problemy z rozumieniem i implementacją metod i zasad kwantyfikacji ryzyka.

Szacowanie ryzyka może być przeprowadzone na kilka różnych sposobów – każdy z nich można używać z powodzeniem, pod warunkiem, że jest się świadomym jego słabych stron.

- Podejście „obiektywne” - naukowe to dogłębna, skrupulatna analiza: szczegółowe obliczenia, analiza scenariuszy, symulacje, badania – ale nie jest to metoda przeznaczona dla biznesu, bo przedsiębiorcy mają robić pieniądze, a nie pisać prace naukowe.
- Podejście „subiektywne” - tzn. bazowanie na tzw. doświadczeniu najstarszych stażem menedżerów i na ich opinii to rzeczywiście oszczędność czasu, ale metoda... nie polecana przedsiębiorcom, ze względu na ogromną zawodność i bardzo wątpliwą jakość podejmowanych w ten sposób decyzji.

- Trzeciej metodzie, która stanowi pewnego rodzaju złoty środek, należy poświęcić więcej czasu, gdyż to z nią menedżerowie miewają wspomniane na początku problemy – mimo iż jest z pewnością najbardziej odpowiednia dla biznesu.

Ryzyko to kombinacja skutku i prawdopodobieństwa. Nie wszystkim jednak wiadomo – jakiego skutku, z jakim prawdopodobieństwem? Czy chodzi o skutek najbardziej katastroficzny dla danego zagrożenia? Czy też skutek, jaki najczęściej występuje (tj. najbardziej prawdopodobny)? Obie sugestie są niedobre. Nie mówimy o skutku najbardziej prawdopodobnym, gdyż to implikowałoby, iż skutek zależy od prawdopodobieństwa – a tak nie jest. Są to dwie niepowiązane, zupełnie niezależne wielkości. Nie mówimy również o skutku najbardziej katastroficznym, ponieważ prawie zawsze byłoby to... bankructwo firmy. Anglicy ukuli następującą, prawie niezrozumiałą dla nie-Anglików definicję: „worst reasonably foreseeable scenario/consequence”. W wolnym tłumaczeniu chodzi o realnie najgorszy przypadek, jaki może się zdarzyć, biorąc pod uwagę sytuację naszej firmy i kontekst naszej branży czy rynku. Z pomocą może nam przyjść australijski AS/NZS 4360, który przynajmniej w tym jednym punkcie różni się od standardu brytyjskiego. Wprowadza on bowiem pojęcie existing controls - już istniejących środków i mechanizmów kontrolujących czy zmniejszających ryzyko oraz każe dokonywać oceny skutku bez istniejących środków kontroli (tzn. firma totalnie niefrasobliwa lub nieświadoma ryzyka) oraz z istniejącymi środkami kontroli (tzn. firma rzeczywista, taka, jaka jest). Takie podejście zmusza do bardziej zdyscyplinowanej oceny i wyraźnego odróżnienia potencjalnej, rzeczywistej sytuacji i jej skutku od scenariusza tak czarnego, że aż nierealnego.

Jakie prawdopodobieństwo bierzemy pod uwagę? Jak je wyliczamy? W jakich jednostkach je wyrażamy? Zasada jest podobna jak przy ocenie skutku: szacujemy realnie największe prawdopodobieństwo, o jakim można mówić biorąc pod uwagę sytuację naszej firmy i kontekst naszej branży czy rynku. W podobny sposób można wykorzystać sugestię AS/NZS 4360, wyraźnie rozróżniając prawdopodobieństwo dla (nieistniejącej w rzeczywistości) firmy całkowicie wyeksponowanej na zagrożenie i w żaden sposób nie chronionej od realnego prawdopodobieństwa dla konkretnej firmy, z konkretnymi rozwiązaniami technologicznymi czy proceduralnymi, mającymi uchronić firmę przed zagrożeniem.

Powyższe wskazówki jedynie częściowo przybliżyły czytelnika do meritum sprawy. Kolejną zasadą prowadząca nas do sedna, jest fakt, iż szacunek (kwantyfikacja) nie wymaga ogromnej dokładności, gdyż przeważająca większość skal, w jakich ocenia się skutek i prawdopodobieństwo, jest w ten sposób skonstruowana przez risk menedżera, że operuje przedziałami wartości, a nie konkretnymi liczbami. Przykładowa skala dla skutku mogłaby bazować na następujących wartościach progowych: 10 tys., 100 tys., 1 mln, 10 mln, a dla prawdopodobieństwa na zakresach: mniej niż raz na 25 lat, pomiędzy raz na 25 lat a raz na 10 lat, pomiędzy raz na 10 lat a raz na 5 lat, pomiędzy raz na 5 lat a raz na 2 lata, częściej niż raz na 2 lata. Dobremu menedżerowi, który żyje swoją firmą (działem, departamentem) nie sprawi trudności zdecydowanie, czy dane zdarzenie będzie kosztować setki tysięcy czy raczej miliony złotych. Podobnie, w większości przypadków nie będzie się wahał, oceniając, czy takie zdarzenie może mieć miejsce raz na 15 lat czy raczej raz na 5 lat.

A teraz najtrudniejsza dla większości menedżerów część: kwantyfikacja musi znaleźć swoje uzasadnienie w faktach i danych, musi na nich bazować – a nie na opiniach menedżerów czy ich subiektywnych odczuciach lub tzw. doświadczeniu. Dzięki temu wyniki takiego szacowania ryzyka są audytowalne – po jakimś czasie będzie można do nich powrócić i zrewidować, czy założenia na jakich opierano ocenę w międzyczasie się nie zdezaktualizowały – innymi słowy takie oceny będą się poddawały weryfikacji. W praktyce efekt jest taki, że podczas zespołowego

szacowania skutku czy prawdopodobieństwa określonego ryzyka nie decyduje zdanie prezesa tylko dlatego, że jest prezesem – wręcz przeciwnie, może zadecydować zdanie asystenta kierownika sprzedaży, jeśli dysponuje on najlepszymi i najbardziej przekonującymi danymi.

Niedawno oceniałem ekspozycje na ryzyko powodzi pewnego obiektu przemysłowego położonego w Niemczech. Obiekt był położony bezpośrednio na nabrzeżu rzeki Man i krótki wywiad, jaki przeprowadziłem w okolicy, wskazywał, że poziom rzeki sezonowo się podnosi i np. parkingi znajdujące się przy samym brzegu bywają dość regularnie podtapiane. Podczas spotkania z dyrektorem obiektu, na którym ocenialiśmy prawdopodobieństwo powodzi, upierałem się przy ocenie „raz na 2 do 5 lat” - mimo iż teren obiektu znajduje się ok. 4 metry ponad poziomem rzeki. Jednak przyprowadzono do mnie starszego już pracownika firmy, mieszkającego w okolicy, który „zeznał”, że w ciągu ostatnich 50 lat plac wokół firmy został zalany tylko raz, wysokość wody sięgała ok. 10 centymetrów ponad plac i taki stan trwał niecałe dwie doby, w niczym nie zakłócając pracy firmy. Oznacza to, że podczas wielkich powodzi lat 90-tych, jakie dotknęły również południowe Niemcy, teren zakładu był suchy. Wobec faktów musiałem się zwyczajnie poddać i zgodzić na ocenę „rzadziej niż raz na 25 lat”.

Podobny przypadek dotyczył oceny skutków zamarzania paliwa w branży logistycznej. Menedżerowie wyższego szczebla bagatelizowali skutki tego ryzyka, argumentując, że jedyne konsekwencje to 1-2 doby zakłóceń w lokalnym przepływie towarów skutkujące opóźnieniem maksimum 20% dostaw dla klientów w ciągu 2-3 dni. Skutki szacowano na kilkadziesiąt tysięcy złotych. Jednak przewertowanie historii podobnych przypadków w logistyce pokazało, że paliwo które już raz skryształizuje w filtrach paliwa może zatrzymać pojazd na znacznie dłużej niż na 1-2 doby, ponadto nastąpi prawdopodobnie zablokowanie powierzchni magazynowej, gdyż bezsilności i przestojowi lokalnych środków transportu będzie towarzyszył niezakłócony strumień towarów z innych regionów geograficznych (nie dotkniętych mrozami), co będzie skutkowało zablokowaniem terminali przeładunkowych i przestojem przekraczającym prawdopodobnie tydzień. Ostatecznie, musiano zaakceptować, że skutki takiego zdarzenia będą się liczyć co najmniej w setkach tysięcy złotych.

Opisany sposób wypracowania decyzji, jak oszacować dane ryzyko, naturalnie poddaje również weryfikacji, czy menedżerowie najwyższego szczebla, których decyzje, osądy i oceny do tej pory być może były niepodważalne - nie są najzwyczajniej błędne. Przyjęcie takiego warsztatu kwantyfikacji ryzyka wymaga sporej odwagi prezesa i zarządu, jednak opłaca się w dwójnasób: zarząd ma szansę się czegoś nauczyć a podejmowane decyzje dotyczące priorytetów ryzyk są najlepsze z możliwych i zawsze w interesie firmy.