

Zadałem sobie wówczas pytanie:
ile czasu potrzebujemy, aby procesy
zarządzania ryzykiem na stałe
zadomowiły się w strukturach
organizacyjnych firm produkcyjnych
i usługowych w Polsce?

Zarządzanie ryzykiem

- jeśli nie teraz, to kiedy?



Zbigniew Żyra

Prezes Zarządu spółki specjalizującej się w zarządzaniu ryzykiem, Hestia Loss Control, inżynier, absolwent Szkoły Głównej Służby Pożarniczej w Warszawie, w Grupie Ergo Hestia od 1994 roku.

Jaka piękna katastrofa

„Łajdak na giełdzie” to książka, która cieszyła się dużą popularnością jeszcze kilka lat temu, zwłaszcza w kręgach yuppies ze świata finansów. Napisał ją niejaki Nick Leeson były makler singapurskiego oddziału Barings Banku. Jest to książka autobiograficzna, która po części odsłania nam kulisy jednego z najbardziej spektakularnych upadków w branży finansowej. Można zadać pytanie: jak to możliwe, że jeden człowiek swoimi ryzykownymi zakupami na rynku kontraktów terminowych doprowadził do upadłości jednego z najstarszych i najbardziej renomowanych angielskich banków, prowadzących między innymi interesy brytyjskiej rodziny królewskiej? Czyżby bank nie był przygotowany na taki scenariusz? Z pewnością był i z pewnością posiadał odpowiednie procedury zarządzania ryzykiem. Problem w tym, że procedury te nie były przestrzegane. Jak podawała angielska prasa, Leeson przekraczał swoje uprawnienia „za cichym przyzwoleniem” swoich przełożonych. Wszystko było dobrze, dopóki cudowne dziecko operacji giełdowych mnożyło powierzone pieniądze. Sytuacja się odwróciła po trzęsieniu ziemi w Kobe, w wyniku którego doszło do gwałtownego spadku japońskiego indeksu Nikkei.



Rys. Magda Beneda

Skąd my to znamy? Oczywiście przykładów upadłości lub ogromnych strat spowodowanych brakiem odpowiednich mechanizmów zarządzania ryzykiem można mnożyć więcej. Dotyczy to niemal każdej branży i każdego kraju na świecie.

Risk manager w realu

W połowie lat dziewięćdziesiątych miałem okazję spotkać po raz pierwszy „prawdziwego” risk managera, czy - spolszczając - menedżera ryzyka. Byłem wtedy młodym adeptem sztuki inżynierii ryzyka wchodzącym w fascynujący świat ubezpieczeń, z pewnym już zasobem wiedzy teoretycznej w zakresie zarządzania ryzykiem. Spotkanie miało miejsce w Monachium w siedzibie firmy reasekuracyjnej, gdzie ów specjalista występował w roli wykładowcy międzynarodowego kursu „Zarządzanie ryzykiem i ubezpieczenia”. Z dużą pasją dzielił się swoją wiedzą i zdobytym przez lata doświadczeniem. Zajmował się on bowiem koordynacją procesu zarządzania ryzykiem w jednej z francuskich korporacji motoryzacyjnych, które

zakłady znajdują się niemal na każdym kontynencie. Audyty w różnych zakątkach świata, innowacyjne przedsięwzięcia prewencyjne czy świadoma polityka przyjmowania udziałów własnych - to wszystko brzmiało jak opowieści z pogranicza science fiction.

Właśnie wtedy zdałem sobie sprawę z tego, jak wiele „lat świetlnych” dzieli nas od rynków, gdzie temat zarządzania ryzykiem jest pojęciem ogólnie znanym i zrozumiałym dla większości menedżerów i pracowników firm. Zadałem sobie wówczas pytanie: ile czasu potrzebujemy, aby procesy zarządzania ryzykiem na stałe zadomowiły się w strukturach organizacyjnych firm produkcyjnych i usługowych w Polsce? Założyłem trzy scenariusze: optymistyczny - 5 lat, realistyczny - 10 lat i pesymistyczny - 20 lat.

Zarządzanie ryzykiem w tunelu

Wersja optymistyczna okazała się zbyt optymistyczna. Co prawda pojawili się na rynku pierwsi menedżerowie

ryzyka (np. w branży bankowej, telekomunikacyjnej i IT), ale trudno to nazwać standardem. Na domiar złego hasło „zarządzanie ryzykiem” stało się orężem w walce o klienta. Korzystali z niego niemal wszyscy uczestnicy ryzyka ubezpieczeniowego, nie zawsze mając pełną świadomość co kryje się za tym pojęciem.

Właśnie wtedy, w ramach zespołu zarządzania ryzykiem sopockiej Hestii, stworzyliśmy innowacyjny program szkoleniowy obejmujący teorię i ćwiczenia praktyczne związane z tym tematem. Były to czasy iście pionierskie. Zadanie podniesienia poziomu wiedzy z zakresu zarządzania ryzykiem było niezwykle ambitne. Może trudno w to uwierzyć, ale podczas szkoleń dla ludzi z branży ubezpieczeniowej niezwykle rzadko na pytanie „czym jest ryzyko?” uzyskiwaliśmy precyzyjną odpowiedź. Dla części uczestników ryzyko oznaczało jakieś zagrożenie, inni uważali, że ryzyko to możliwa szkoda, byli również tacy, dla których ryzyko to nic innego, jak przedmiot ubezpieczenia. W dzisiejszych czasach postrzeganie ryzyka w ten sposób jest nie do pomyślenia. Każdy wie, że ryzyko definiuje się jako kombinację prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzenia oraz jego skutków (Zalecenie ISO/IEC nr 73).

Dzisiaj, czyli kiedy?

Jesteśmy w okresie postrealistycznym - po dziesięciu latach moich oczekiwań na zmiany. I cóż, tunel został nieco lepiej oświetlony, chociaż w dalszym ciągu trudno mówić o sukcesie. Nie ulega jednak wątpliwości, że jest zdecydowanie lepiej - zarówno w sferze rozumienia istoty ryzyka, jak i elementów procesu zarządzania ryzykiem. W firmach zaczynają pojawiać się menedżerowie ryzyka, tworzone są koncepcje zarządzania ryzykiem, planowane są działania związane z kontrolowaniem i finansowaniem ryzyka. Zapotrzebowanie na odpowiednie know-how, niezbędne do „odpalenia” procesu zarządzania w firmie jest coraz bardziej widoczne.

Ergo Hestia jest jednym z promotorów tego trendu, zwłaszcza w odniesieniu do wsparcia merytorycznego swoich kluczowych klientów w tym zakresie. Nie jest to szczególnie dziwne, gdyż - jak pokazują wyniki przeprowadzanych badań przez różne organizacje - duża część menedżerów oczekuje takiej pomocy czy konsultacji od swoich ubezpieczycieli i firm brokerskich.

Zarządzanie ryzykiem - wiedza (nie)tajemna?

Zarządzanie ryzykiem ewoluuje. Co jakiś czas przechodzi pewnego rodzaju lifting. W ostatnich latach doszło do standaryzacji pojęć i zagadnień związanych z tym procesem. To oczywiście wpływa na szybsze przyswajanie wiedzy dotychczas uważanej za „wiedzę tajemną”, zarezerwowaną tylko dla wybranych. Jednym z godnych uwagi opracowań jest „Standard Zarządzania Ryzykiem” stworzony i przyjęty

przez Europejską Federację Stowarzyszeń Zarządzania Ryzykiem (FERMA), która zrzesza większość krajowych organizacji z tego obszaru. Publikacja ta, to nic innego jak „szkielet” koncepcji procesu zarządzania ryzykiem w firmie. Obejmuje m.in. takie elementy, jak identyfikacja, ocena, kontrolowanie, czy sposoby monitorowania i dokumentowania działań związanych z zarządzaniem ryzykiem. Dokument nie jest zbiorem gotowych rozwiązań dla każdego przedsiębiorstwa, jest jedynie drogowskazem, który wyznacza kierunek, w jakim powinniśmy podążać. Wielkość i charakter obudowy szkieletu uzależnione są od potrzeb i możliwości firmy, która chce stworzyć własny system zarządzania ryzykiem.

Na co warto zwrócić uwagę, analizując podstawowe założenia przytoczonego standardu? Przede wszystkim na fakt, że zarządzanie ryzykiem powinno dotyczyć zarówno pozytywnych, jak i negatywnych aspektów ryzyka. Obejmuje zatem nie tylko zagrożenia, ale również szanse na osiągnięcie sukcesu czy wygranej. Jeszcze kilka czy kilkanaście lat temu wielu znawców tematyki koncentrowało się na tzw. „czystych” rodzajach ryzyka, a więc takich, których realizacja może przynieść jedynie stratę. Inni postrzegali zaś ryzyko jedynie przez pryzmat ubezpieczeń. W obydwu przypadkach zarządzanie ryzykiem było pewnego rodzaju formą „okopywania swoich pozycji” - aby tylko nie przegrać. Teraz wchodzimy również do obszaru szans - oceniamy prawdopodobieństwo osiągnięcia sukcesu i wysokość nagrody, na jaką możemy liczyć w przypadku zrealizowania naszych zamiarów.

Dzisiaj zarządzanie ryzykiem należy realizować z dużym rozmachem, rozpatrując cały wachlarz szans i zagrożeń występujących w środowisku firmy. Już dawno do „tradycyjnych ryzyk majątkowych” takich jak ogień, zdarzenia naturalne czy awarie maszyn i urządzeń dołączyło ryzyko polityczne, utraty wizerunku, ryzyko związane z rosnącą konkurencją, zmianami kursu walut, czy naruszeniem ciągłości dostaw. Pojawiają się kolejne zagrożenia, np. ataki terrorystyczne, broń biologiczna czy te z zakresu IT i telekomunikacji. Właśnie nowe typy ryzyka stają się często przedmiotem niepokoju dla wielu menedżerów. Często wynika to z faktu, że nie ma jeszcze wypracowanych skutecznych środków prewencyjnych, takich jak transakcje zabezpieczające (hedging) - w przypadku ryzyka finansowego, czy systemy archiwizacji danych (systemy backup) - w przypadku ryzyka związanego z utratą danych.

Ryzyka szczególnej troski

Obowiązującą praktyką jest klasyfikowanie ryzyk, ich podział na przyjęte przez firmę grupy, np. ryzyka operacyjne, finansowe, prawne czy związane ze zdarzeniami losowymi. Zdecydowanie łatwiej poruszać się wśród kilku katalogów niż w obszarze kilkudziesięciu czy kilkuset zidentyfikowanych ryzyk. Szczególne znaczenie odgrywa grupa ryzyk strategicznych a więc takich, których realizacja może doprowadzić do zachwiania trajektorii wzrostu firmy oraz wartości dla jej akcjonariuszy. Nie jest tajemnicą, że nie

wszystkie firmy wyodrębniają taką kategorię - i nie ma w tym nic złego, o ile z należytą starannością traktowane są te ryzyka w ramach innych grup. Ryzyka strategiczne mają często różnorodny charakter. W zależności od reprezentowanej przez firmę branży mogą wywodzić się z różnych obszarów działalności np. produkcji, IT, sprzedaży czy finansów.

Do tej grupy można z pewnością zaliczyć nieudane przejście nowej spółki, czy pojawienie się nowej technologii eliminującej lub ograniczającej popyt na istniejące na rynku produkty. Klasycznym przykładem „ryzyka technologicznego” było

Kilka rad praktycznych

Rada pierwsza: analizując działalność firmy, koncentruj się na najważniejszych procesach biznesowych. Nie ma sensu rozpatrywać drobnych procesów pomocniczych, których wpływ na działanie firmy jest minimalny, bez których firma może normalnie funkcjonować.

Rada druga: odrzucaj ryzyka banalne na etapie identyfikacji. Przykładem może być ryzyko niedostarczenia materiałów biurowych. Nie stanie się nic strasznego, jeśli nie otrzymamy

*Wersja optymistyczna okazała się zbyt optymistyczna.
Co prawda pojawili się na rynku pierwsi risk managerowie
(np. w branży bankowej, telekomunikacyjnej i IT),
ale trudno to nazwać standardem.*

wprowadzenie paneli LCD wykorzystywanych między innymi do produkcji telewizorów. Firmy, które nie były odpowiednio przygotowane na taką innowację, straciły dużo i muszą teraz gonić konkurencję.

Podobne przeobrażenia technologiczne przechodzi od jakiegoś czasu branża fotograficzna - tutaj też są zwycięzcy i przegrani. Nie ulega wątpliwości, że ryzyka strategiczne powinny być objęte szczególną troską. Może tylko w ten sposób jesteśmy w stanie zapewnić firmie przetrwanie w trudnych czasach.

Czy znasz swoje ryzyka?

Proponuję przeprowadzenie krótkiego testu. Proszę podać trzy ryzyka, na które najbardziej narażona jest Twoja firma. Jeżeli uda się je wymienić jednym tchem, bez dłuższego zastanowienia - to jest już dobrze. Jeśli po dłuższym namyśle podasz z pełnym przekonaniem te same ryzyka - to oznacza mały sukces.

Na przykład menedżerowie z branży farmaceutycznej często do „top three” zaliczają ryzyko odpowiedzialności cywilnej za produkt, ryzyko związane z inwestycjami w badania i rozwój produktu oraz utratę zysku wskutek przestoju w produkcji. I właśnie obszary działalności związane z generowaniem wymienionych rodzajów ryzyka spędzają im sen z oczu.

Nie ulega wątpliwości, że kierownictwo firmy powinno znać swoje kluczowe ryzyka, gdyż to one w dużym stopniu determinują strategię zarządzania ryzykiem w organizacji. Należy pamiętać, że wielkość ryzyka może zmieniać się w czasie. Poszczególne ryzyka mogą zyskać lub stracić na znaczeniu w przyszłości.

papieru do drukarki, najwyżej szybko go kupimy w innym miejscu. Przykłady takich ryzyk można mnożyć. Na te ryzyka szkoda „czasu i atlasu”.

Rada trzecia: przy wdrażaniu systemu zarządzania ryzykiem korzystaj z dotychczasowych procedur, raportów, opracowań i innych dokumentów, które mają bezpośredni lub pośredni wpływ na ryzyko. Większość firm ma znaczące osiągnięcia w tej dziedzinie - należy je zewidencjonować i dostosować do nowych rozwiązań systemowych.

Zarządzanie ryzykiem - 1, 2, 3, 4... start!

Nie ma na świecie firmy, która działa w środowisku wolnym od ryzyka. To niestety wiąże się z kosztami, które przedsiębiorstwo ponosi, zabezpieczając się przed konsekwencjami szkody, zachowując ryzyko na udziale własnym lub transferując je na firmę ubezpieczeniową.

W przypadku zdecydowanej większości firm „budżety na ryzyko” są ograniczone. Najbardziej skutecznym narzędziem, które pozwala na optymalizację tych kosztów jest efektywny proces zarządzania ryzykiem. Dzięki niemu jesteśmy w stanie przygotować m.in. dostosowany do naszych potrzeb i możliwości finansowych program ubezpieczeniowy.

Może więc nadszedł „czas szarpnięcia za lejce”. Wydaje się, że ustabilizowane firmy mają niemal wszystko - odpowiednią wiedzę, standardy, ludzi i zapał. Brakuje często doświadczenia, ale to przyjdzie z czasem.

Zbigniew Żyra
zbigniew.zyra@hestia.pl