

Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie powinno być jak dobry garnitur - najwyższej jakości, na wiele lat, a przede wszystkim - szyte na miarę. Uniwersalność i pojemność pojęcia „zarządzanie ryzykiem” powodują, że z tej szerokiej talii kart dobieramy rozwiązania najlepiej dopasowane do potrzeb organizacji oraz celów strategicznych i biznesowych.

Nie ryzykuj, zarządzaj



Marcin Okuniewski
Hestia Loss Control,
menedżer ryzyka, zajmuje się
przygotowaniem oraz wdrożeniem
systemu zarządzania ryzykiem,
absolwent Uniwersytetu Gdańskiego,
w Grupie Ergo Hestia od 2007 roku.

Pojęcie zarządzania ryzykiem coraz częściej pojawia się w branżowych periodykach (bez względu na branżę) oraz na liście usług firm doradczych. Trudno jest mi jednoznacznie powiedzieć, czy popyt został wykreowany przez stronę podażową - zgodnie z Sayem¹⁾, czy też potrzeba rynku zmobilizowała dostawców do stworzenia nowych produktów - czyli według Keynesowskiego²⁾ punktu widzenia. Nie ulega jednak wątpliwości, że rośnie liczba przedsiębiorstw, które pochylają się nad zagadnieniem zarządzania ryzykiem i dlatego pragnę w syntetyczny sposób przybliżyć kilka podstawowych pojęć i sposobów „ugryzienia” tematu.

Jak rozumieć ryzyko?

W środowisku akademickim krąży anegdota o studencie, który na pytanie egzaminacyjne „Czym jest ryzyko?” zamiast wielostronicowego elaboratu oddał pusta kartkę z jednym zdaniem: „To jest właśnie ryzyko”. Nie wiem, czy student zdał czy nie, a najprawdopodobniej sytuacja jest zupełnie hipotetyczna - jednak w żartobliwy sposób pokazuje ona, że zdefiniowanie ryzyka nie jest łatwym zagadnieniem. Nie istnieje jedna, uniwersalna definicja ryzyka, dlatego też różne organizacje i instytucje dopasowują definicję do własnych potrzeb (patrz ramka obok).



Rys. Magda Beneda

Nie ulega jednak wątpliwości, że z ryzykiem - każdym ryzykiem - zawsze związane są dwa kluczowe pojęcia:

- prawdopodobieństwo wystąpienia
- możliwe skutki (najczęściej ekonomiczne)

Bez względu na to, jaką definicją się posłużymy, scharakteryzowanie ryzyka przez łączną kombinację prawdopodobieństwa oraz skutków stworzy wymierne pojęcie oddające sens i istotę ryzyka. Poprzez te dwa czynniki (prawdopodobieństwo oraz skutek) można opisać, zmierzyć, a co najważniejsze - porównać poszczególne kategorie ryzyka, które udało się wcześniej zidentyfikować.

W zależności od charakteru działalności, rodzaju występujących ryzyk oraz strategii przedsiębiorstwa można w różny sposób ustalić wartości progowe dla obu czynników i w ten sposób stworzyć macierz odzwierciedlającą mapę ryzyk oraz ich wagę (przykładowe rozwiązanie zostało przedstawione na rysunku 2 na kolejnej stronie).

Ryzykiem można zarządzać

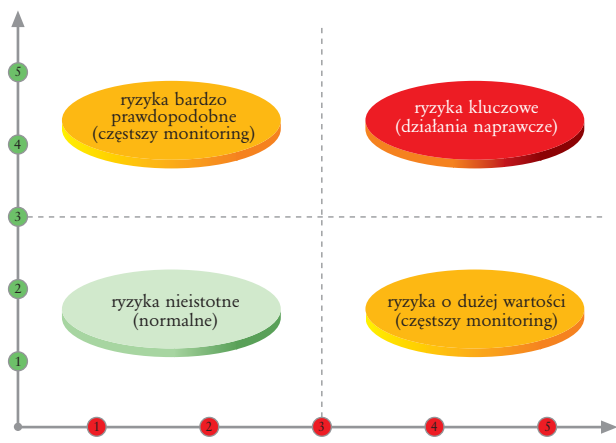
We współczesnej gospodarce niemal wszystkie działania obarczone są ryzykiem. Ryzyko jest wpisane w każdy aspekt działalności, a co za tym idzie powinno być ono przedmiotem zarządzania. Podobnie jak kapitałem ludzkim, produkcją, finansami czy marką można zarządzać i ryzykiem.

Definicje ryzyka

W literaturze przedmiotu ryzyko definiowane jest jako:

- przedsięwzięcie, którego wynik jest niepewny (Słownik PWN),
- sytuacja, w której wybranie danego wariantu pociąga za sobą możliwości wystąpienia różnych konsekwencji (Wikipedia),
- kombinacja prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzenia oraz jego skutków (FERMA - *Federation of European Risk Management Associations*),
- możliwość wystąpienia zdarzenia, mającego wpływ na działalność, doprowadzającego do powstania zysku lub straty, mierzonego z punktu widzenia prawdopodobieństwa oraz konsekwencji (AS/NZS 4360:2004 - Australijsko-Nowozelandzki Standard Zarządzania Ryzykiem),
- możliwość zajścia zdarzenia o określonym prawdopodobieństwie, które będzie miało wymierne skutki (IAA - *International Actuarial Association*),
- możliwość negatywnego odchylenia wyniku rzeczywistego od oczekiwanego (IIR - *Institute for International Research*).

Rysunek 2. Przykładowa macierz ryzyka.



prawdopodobieństwo:

- 1 - nie wystąpiło nigdy (0-5%)
- 2 - zdarzenie, które może mieć miejsce w ciągu 15 lat (5-10%)
- 3 - zdarzenie, które może mieć miejsce w ciągu 5 lat (10-25%)
- 4 - zdarzenie bardzo prawdopodobne w ciągu roku (25-50%)
- 5 - zdarzenie, które może nastąpić niemal zawsze (50-100%)

skutek ekonomiczny:

- 1 - znikomy (< 1000 PLN)
- 2 - niski (1000 - 10.000 PLN)
- 3 - średni (10.000 - 50.000 PLN)
- 4 - wysoki (50.000 - 100.000 PLN)
- 5 - zagrażający działalności (> 100.000 PLN)

Przedstawiona macierz ma charakter przykładowy i pokazuje sposób klasyfikacji zidentyfikowanego ryzyka. Wartości graniczne należy przyjąć zgodnie z charakterem działalności.

Nie ma natomiast jednego wzorcowego rozwiązania, a wręcz przeciwnie - niezbędne jest dostosowanie systemu zarządzania ryzykiem do szczególnych potrzeb konkretnego przedsiębiorstwa. Na zarządzanie ryzykiem w najbardziej ogólnym ujęciu składa się kilka podstawowych kroków:

- świadomość wpływu ryzyka na strategię przedsiębiorstwa,
- identyfikacja czynników ryzyka i ich skutków,
- ewidencja oraz wyznaczenie sposobów pomiaru poszczególnych kategorii ryzyka (wskaźników),
- monitoring oraz analiza wskaźników,
- wprowadzenie działań naprawczych w przypadku przekroczenia wartości krytycznych przy poszczególnych wskaźnikach zagrożenia oraz regularne raportowanie do zarządu.

Powyższe kroki mają charakter cykliczny, co oznacza, że zarządzanie ryzykiem jest procesem, który trwa przez cały czas funkcjonowania przedsiębiorstwa. Niezbędne jest bowiem reagowanie na zmieniające się czynniki rynkowe, polityczne, wewnętrzne etc., które powodują, że waga, liczba

i znaczenie poszczególnych grup ryzyka mogą się zmieniać. Pracując w branży ubezpieczeniowej, czasami spotykam się z bardzo wąskim traktowaniem ryzyka, związanym wyłącznie z aspektami majątkowymi. Jednak w przeciwieństwie do ryzyk majątkowych czy odpowiedzialności cywilnej nie istnieje na rynku produkt ubezpieczeniowy, którego przedmiotem byłyby ryzyka związane z szeroko rozumianą działalnością przedsiębiorstwa³. To pokazuje, jak istotne jest stworzenie systemu zarządzania ryzykiem, który będzie wspierał ocenę ryzyk objętych polisami ubezpieczeniowymi oraz pokrywał także to ryzyko, którego nie można transferować na ubezpieczyciela.

Świat już wie, jak to robić

Duże zachodnie firmy pochyliły się nad zarządzaniem ryzykiem już na początku lat dziewięćdziesiątych poprzedniego stulecia, dzięki czemu wypracowały wewnętrzne systemy oraz standardy. Dla uporządkowania oraz systematyzacji stosowanych i sugerowanych praktyk zostały stworzone standardy zarządzania ryzykiem, które w mniej lub bardziej kompletny sposób pozwalają na adaptowanie pewnych rozwiązań dla potrzeb konkretnego przedsiębiorstwa.

Do najbardziej popularnych, światowych standardów zarządzania ryzykiem⁴ należy zaliczyć:

- Standardy Zarządzania Ryzykiem opracowane przez Federację Europejskich Stowarzyszeń Menedżerów Ryzyka (FERMA - *Federation of European Risk Management Associations*),
- Zarządzanie Ryzykiem Korporacyjnym - Zintegrowana Struktura Ramowa przygotowana przez Komitet Organizacji Sponsorujących Komisję Tradewaya (COSO - *The Committee of Sponsoring Organizations of the Tradewaya Commission*),
- Australijskie i Nowozelandzkie standardy zarządzania ryzykiem AS/NZS 4360:2004.

Powyższe standardy mogą być punktem wyjścia do budowania systemu zarządzania ryzykiem, jednak nie ma potrzeby traktowania ich jako zbioru zamkniętego. Wręcz przeciwnie, zachęcam do indywidualnego podejścia do tematu, przy czerpaniu „natchnienia” z kierunków wytyczanych przez światowe standardy.

W Polsce zarządzanie ryzykiem ciągle jest pojęciem niszowym i niezgłębnym. Praktycznie żadna uczelnia nie kształci profesjonalnych menedżerów ryzyka - zarówno na studiach magisterskich, jak i podyplomowych. Nieświadomość zagadnienia powoduje, że zarządzanie ryzykiem jest niedoceniane, a przez to absolutnie pomijane przez polskie przedsiębiorstwa. W najlepszym przypadku (zazwyczaj pod wpływem zagranicznego akcjonariusza) traktowane jest ono jako zło konieczne.

Należy sobie uświadomić, że dobrze zaplanowany, sprawnie działający i przede wszystkim dopasowany do konkretnych potrzeb danego przedsiębiorstwa system zarządzania ryzykiem jest, a przynajmniej powinien być, pomocnym narzędziem zarządzania. Szybkie i trafne zidentyfikowanie zagrożeń pozwala na wczesne podjęcie trafnych decyzji, które mogą wpłynąć na zminimalizowanie niepewności w zarządzaniu przedsiębiorstwem i uzyskanie przewagi konkurencyjnej.

Ciągłe czy ad hoc?

Kolejnym zagadnieniem, które zamierzam poruszyć, jest wymiar czasowy zarządzania ryzykiem. Co do zasady lub innymi słowy zgodnie z najlepszą praktyką, zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie powinno odbywać się w trybie ciągłym. Raz rozpoczęty proces jest komplementarny w stosunku do zarządzania firmą, nie można go wykonywać raz na jakiś czas. Niezbędne jest zatem stworzenie systemowych rozwiązań, które pozwolą na stałą identyfikację, monitoring ryzyka oraz wprowadzenie działań naprawczych, jeżeli zaistnieje taka potrzeba. Skuteczne zarządzanie ryzykiem wymaga bowiem systematyki w działaniu oraz profesjonalnego podejścia.

W Polsce zarządzanie ryzykiem ciągle jest pojęciem niszowym i niezgłębnym.

Alternatywnie można myśleć o zarządzaniu ryzykiem jako o usłudze (wewnętrznej lub zewnętrznej) wykonywanej *ad hoc* lub w najlepszym przypadku okresowo, która polega na przeglądzie (audycie) wszystkich aspektów ryzyka oraz wskazaniu rekomendacji. Takie rozwiązanie jest pozornie⁵⁾ tańsze dla przedsiębiorstwa, gdyż nie tworzone są struktury i etaty na potrzeby zarządzania ryzykiem, natomiast pojawia się pytanie co z ryzykiem między kolejnymi badaniami?

Jest to bardzo dobry punkt wyjścia do zapoznania się z własnym przedsiębiorstwem od strony ryzyka oraz uświadomienia sobie zagrożeń. Tego typu usługa może być zaczynem dla dalszej dyskusji nad ryzykiem zarządzania, a w konsekwencji może stworzyć podwaliny pod zajęcie się zarządzaniem ryzykiem.

Możliwość *outsourcingu*

W związku z tym, że cała istotna wiedza dotycząca ryzyka znajduje się w przedsiębiorstwie, nikt z zewnątrz nie jest w stanie lepiej i trafniej zidentyfikować oraz usystematyzować ryzyko niż pracownicy wewnętrzni. Problem polega na tym, że w zdecydowanej większości przypadków jest to wiedza ukryta.

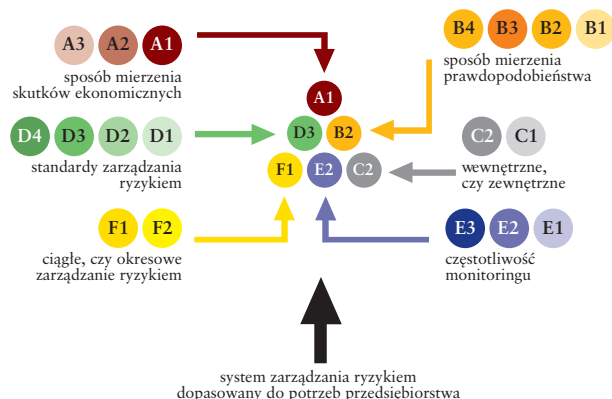
Brakuje świadomości oraz umiejętności zebrania i uporządkowania wewnętrznej wiedzy o ryzyku. Dlatego też uważam, że w niektórych przypadkach oraz w pewnym zakresie rozsądnym rozwiązaniem jest *outsourcing*. Zaproszenie doradców, ekspertów w dziedzinie zarządzania ryzykiem pozwala przybliżyć zagadnienia związane z zarządzaniem ryzykiem oraz ułatwia wydobycie wiedzy o ryzyku, którą przedsiębiorstwo posiada.

Tego typu usługi w zakresie aspektów majątkowych lub odpowiedzialności cywilnej są coraz częściej świadczone przez firmy ubezpieczeniowe bądź instytucje badawcze

w ramach doradczych usług inżynierskich. Wizyty ekspertów pozwalają trafnie ocenić na przykład ryzyko ogniowe lub ustalić PML (*Probable Maximum Loss*).

Podobna usługa może obejmować całościowe podejście do zarządzania ryzykiem. Podstawowe doradztwo uwzględni prezentację problemu, szkolenie z podstawowych narzędzi oraz wsparcie przy rozpoczęciu zarządzania ryzykiem. W takim ujęciu może być ono w ciągu najbliższych lat bardzo pożądane przez firmy, które – chcąc uzyskać przewagę konkurencyjną - na poważnie zajmą się kwestią zarządzania ryzykiem. Zarządzanie ryzykiem jest zagadnieniem równie ważnym, jak nowym i nieznanym. Warto więc pochylić się nad nim i przeanalizować, jak bardzo można ograniczyć

Rysunek 3. Indywidualne tworzenie systemu zarządzania ryzykiem.



ryzyko zarządzania, wprowadzając systemowe, indywidualnie zaprojektowane, uszyte na miarę rozwiązania zarządzania ryzykiem. A skoro istnieje ryzyko związane z działalnością przedsiębiorstwa, którego nie można ubezpieczyć, może trzeba zapytać swojego ubezpieczyciela, co proponuje?

Marcin Okuniewski
marcin.okuniewski@bestia.pl

¹⁾ Jean-Baptiste Say - francuski ekonomista, na początku XIX wieku sformułował tak zwane Prawo Saya według którego podaż kreuje popyt.

²⁾ John Maynard Keynes - angielski ekonomista, na początku XX wieku sformułował tak zwane Prawo Keynesa, według którego popyt kreuje podaż.

³⁾ Do pewnego stopnia możemy mówić o Ubezpieczeniu Utraty Zysków (*Business Interruption*), jednak jest to ubezpieczenie pokrywające zaledwie część ryzyka niemajątkowego, a utrata zysków zawsze musi być związana ze szkoda majątkową.

⁴⁾ W jednym z kolejnych numerów „Risk Focusa” znajdzie się analiza porównawcza wymienionych standardów.

⁵⁾ Pozornie, gdyż zewnętrzna usługa świadczona przez renomowane firmy doradcze nie należy do tanich.