

Jerzy
Podlewski


RYZYKONOMIA

Zombie atakują!

Zarządzanie ryzykiem
po prostu...



Jerzy Podlewski

Zombie atakują !

Zarządzanie ryzykiem po prostu

**Ten tekst jest chroniony unikatowym
dla każdego egzemplarza
znakiem typu watermark**

Copyright Jerzy Podlewski 2018

ISBN 978-83-272-3927-3

www.ryzykonomia.pl

ROZDZIAŁ 1

Ryzyko, które rośnie

km/h

Podczas pewnej publicznej dyskusji na temat zarządzania ryzykiem, któryś z elokwentnych mówców obrazowo zauważył, że ryzyko „podróżuje” dziś po świecie z prędkością 180 km/h. Niestety, trudno się dzisiaj z taką oceną zgodzić bo... ryzyko zdecydowanie przyspiesza. Widać to po rosnącej liczbie upadłości, spadających wskaźnikach optymizmu, coraz gorszych ratingach obligacji państw, które dotychczas jak powszechnie sądzono znajdowały się w awangardzie szczęśliwości, modernizacji i rozwoju.

Spróbujemy jednak odpowiedzieć na pytania: jak na tę kryzysową rzeczywistość odpowiadają przedsiębiorstwa?

W 2010 roku amerykańska organizacja COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) zrzeszająca renomowane stowarzyszenia księgowych, audytorów i finansistów, a zarazem autor najbardziej popularnego na świecie standardu zarządzania ryzykiem korporacyjnym COSO II przeprowadziła wśród 460 menadżerów ankietę, dotyczącą stopnia zaawansowania zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwach. Okazało się, że 60% zapytanych nie dokonywało w ogóle systematycznej analizy ryzyka. Nawet tam, gdzie podejmowano to wyzwanie, zarządzanie ryzykiem miało charakter nieformalny i odbywało się w „silosach” ryzyka, odwzorowujących strukturę organizacyjną firm. Jedynie 8% respondentów stwierdziło, że zarządzanie ryzykiem ma charakter systematyczny i całościowy, a więc odwołujący się do idei ERM, Enterprise Risk Management.

W Europie wciąż niewystarczający poziom wdrażania zarządzania ryzykiem pokazuje natomiast wyniki dorocznego badania „FERMA European Risk Management Survey” prowadzonego przez Europejską Federację Stowarzyszeń Zarządzania Ryzykiem FERMA (Federation of European Risk Management Associations). Według FERMA pomimo kryzysu w europejskich firmach z zarządzaniem ryzykiem wciąż nie jest najlepiej. Aż 47% z badanych menadżerów przyznało, że nie wdrożyło procesu całościowego zarządzania ryzykiem, choć odnotowany jest znaczący wzrost zainteresowania problemem.

Oczywiście, stopień wdrożenia rozwiązań typu ERM znaczenie różni się, w zależności od branży i wielkości przedsiębiorstw. Sektor finansowy, w tym ubezpieczeniowy, tradycyjnie przoduje w zarządzaniu ryzykiem. Szczególnie, że stale rozbudowywane są regulacje w tym zakresie. I tak, wymogi nowej umowy kapitałowej Solvency II kładą zasadniczy nacisk nie tylko na konkretne procedury, ale i szerzej, na rozbudowanie niezwykle ważnej „kultury” zarządzania ryzykiem. Inna sprawa czy wdrożenie kultury zarządzania ryzykiem da się zadekretować jakąkolwiek regulacją. Równoległe i podobne w duchu rozwiązania (można by je podsumować hasłem „zabezpieczenie kapitałowe jest królem”) wprowadza się w sektorze bankowym „za pomocą” kolejnych umów kapitałowych Bazylea II i Bazylea III.

Tymczasem, w przypadku firm niefinansowych wymogi regulacyjne dotyczące całościowego zarządzania ryzykiem nie istnieją lub mają pośredni charakter. Wystarczy tu wspomnieć kodeksy dobrych praktyk w zakresie Ładu Korporacyjnego (Corporate Governance) czy zapisy ustawowe o odpowiedzialności rad nadzorczych.

Jak w tym dość szarym krajobrazie zarządzania ryzykiem prezentują się polskie przedsiębiorstwa?

Niestety bardzo słabo. Istniejące, i to bardzo nieliczne analizy wskazują, że jedynie 2-3 % polskich średnich i dużych firm deklaruje wdrożenie całościowych systemów typu ERM. Kilkanaście procent zapytywanych wskazuje na wdrażanie różnych, wybranych elementów zarządzania ryzykiem, przy czym wysiłki koncentrują się głównie wokół dobrze znanych ryzyk finansowych. Dla znacznej części menadżerów zarządzanie ryzykiem biznesowym to temat w ogóle nieznan.

Przypuszczać by można, że przynajmniej spółki giełdowe mogą się poszczycić lepszym wynikiem w tym względzie. Szczególnie, że „Kodeks dobrych praktyk spółek notowanych na GPW” podkreśla znaczenie Ładu Korporacyjnego, którego przecież jednym z fundamentów jest właśnie zarządzanie ryzykiem. Niestety, choćby raport Grant Thornton Frąckowiak „System kontroli i zarządzanie ryzykiem – praktyka spółek notowanych na GPW” z 2011 roku wskazuje, że jedynie 2 % spośród zapytanych spółek giełdowych wspomina o konkretnych procedurach zarządzania ryzykiem, a tylko jedna spośród 287 uczestniczących w badaniu firm zadeklarowała wdrożeniu konkretnego modelu zarządzania ryzykiem (w tym przypadku opartego na COSO II).

Najbardziej chyba jednak zaskakuje, że liczba spółek deklarujących wykorzystywanie procedur zarządzania ryzykiem była w 2011 niższa niż w 2010 i spadła do wspomnianych 2%, podczas gdy jeszcze rok wcześniej wynosiła „aż” 5%. Autorzy przytaczanego raportu przypuszczają więc, że menadżerów spółek mógł „uśpić” stosunkowo dobry rok 2010, kiedy o ryzyku jakby zapomnieli. Dla „pocieszenia” należy dodać, że z wdrażaniem innych ważnych i powiązanych z zarządzaniem ryzykiem systemów, jak choćby kontroli wewnętrznej (internal control) jest również, co tu dużo mówić, bardzo kiepsko.

A przecież ryzyko wciąż przyspiesza: 180, 200, 220 km/h i wciąż rośnie...

Drogi do ruiny

Stara mądrość mówi, że człowiek sprytny uczy się na cudzych błędach, mądry na własnych, a głupiec nie uczy się wcale...

Oglądając ostatnio medialne wynurzenia rodzimych „człowieków sukcesu” jak to w życiu biznesmena ważna jest praca (95 %) i jeszcze raz praca, trochę zdolności (4 %) i szczęście (0,8%), po raz wtóryś pomyślałem o tych różnych bezimiennych przedsiębiorcach, dla których przygoda z biznesem zakończyła się porażką. Temat to poza zwykłą statystyką przemilczany, a przecież w świetle nieustannego nagłaśniania sukcesów różnych firm i projektów nie bez znaczenia.

Czy nie zastanowiło cię kiedykolwiek Czytelniku właśnie to, że w działach ekonomicznych księgarni, wśród literatury biznesowej nie brakuje różnego rodzaju success stories, opowieści o sukcesach, receptach na zwycięstwo, szczęście i bogactwo? Próżno natomiast szukać pozycji opisujących biznesowe niepowodzenia i katastrofy. Najwyraźniej tytułów „Jak doprowadziłem swoją firmę do bankructwa” czy też „Moje największe porażki” wciąż brakuje na rynku wydawniczym.

Nic dziwnego zresztą: kto by chciał rozwodzić się na temat historii swojej porażki...Taki pozytywny przechył w kwestii opisu ryzyka, jakie niesie ze sobą prowadzenie różnego rodzaju przedsięwzięć może jednak w niepokojący sposób zaciemniać obraz rzeczywistości. Dlaczego?

Wyobraźmy sobie układ współrzędnych (oś odciętych - ryzykowne decyzje, oś rzędnych – zysk), obrazujący w dużym uproszczeniu rzeczywistość gospodarczą. Rozpatrywana grupa przedsiębiorstw podejmuje decyzje obarczone różnej wielkości ryzykiem. Ponieważ, jak wyjaśnimy jeszcze, funkcja gęstości rozkładu prawdopodobieństwa mierników sukcesu zdarzeń gospodarczych jest asymetryczna i ma grube ogony, zdarzeń o większym ryzyku jest w rzeczywistości gospodarczej więcej, a ich negatywne efekty są większe. Tak więc linia trendu wraz ze zwiększaniem się ilości ryzykownych decyzji przyjmuje kształt mniej lub bardziej, ale pochylego narciarskiego stoku. Innymi słowy im więcej, bardziej ryzykownych decyzji, tym statystycznie mniejszy zysk. Taka „spadająca” linia trendu na pewno nie zachęca a na pewno zmusza do zastanowienia przed podejmowaniem nadmiernego ryzyka.

W rzeczywistości jednak o ryzykownych, zakończonych porażką działaniach niechętnie się mówi i w naszym układzie współrzędnych negatywne efekty jakby znikają a pozostają te pozytywne. W efekcie funkcjonująca w powszechnej świadomości linia trendu ma charakter „skoczni narciarskiej”. Im więcej ryzykownych decyzji tym dalej lecimy, tym większy zysk. Nie jest to niestety, obraz prawdziwy.

A przecież historie porażek mają równie istotne znaczenie dla opisu rzeczywistości i dla edukacji obecnych i przyszłych menadżerów, jak historia sukcesów. Dlatego menadżerowie powinni szczególnie uważnie śledzić opowieści o

cudzych niepowodzeniach, choćby takie jakie znalazły się w zajmującej książce powstałej w londyńskiej Cass Business School we współpracy z brytyjskim stowarzyszeniem zarządzania ryzykiem AIRMIC. Pozycja nosi znamienne, i nie pozostawiający wątpliwości co do zawartości tytuł „Drogi do ruiny” („Roads to ruins”).

No bo ruiny były. Autorzy analizują 18 wielkich biznesowych kryzysów ostatnich lat. Główni aktorzy to: Arthur Andersen (konsulting), BP (energia), Cadbury Schweppes (spożywką), Coca-Cola (też), EADS Airbus (aeroplany i nie tylko), Enron (dramat), Firestone (gumy), MacLaren (motoryzacja), Northern Rock (bank), Shell (energia) i bank Société Générale. Branża ubezpieczeniową w tym żalonym stadku reprezentuje AIG, która to firma zanotowała w swoim czasie rekordową stratę finansową w korporacyjnej historii w ogóle – bagatela 61 miliardów dolarów!

Opisywane w „Drogach do ruiny” porażki kosztowały w 11 przypadkach głowy Prezesów, CEO lub Członków Zarządów. W 16 przypadkach białokołnierzaści otrzymali kary finansowe, a w 4 poszli za kraty. Wszystkie opisane firmy do tej pory z trudem liżą rany- oczywiście z wyjątkiem tych, których jak Enron-u czy Arthura Andersena nie ma już wśród nas.

Przyczyny owych korporacyjnych tragedii, które mogą spotkać każdego z nas (i to jest ten wątek edukacyjny Drogi Czytelniku, bo przecież nie straszymy dla samego straszenia) są według autorów opracowania bardzo konkretne i łatwe do zapamiętania:

- Niedostateczne umiejętności monitorująco – kontrolno - nadzorcze członków zarządów opisywanych spółek,
- Ślepotą (autorzy nie owijają w bawełnę) na ryzyka inherentne (wrodzone, „codzienne”) działalności, a w szczególności związane z obranym modelem biznesowym oraz dotyczące reputacji. A dodatkowo, ślepotą niesymetryczną w stosunku do ostrości widzenia szans związanych z tymi samymi czynnikami ryzyka,
- Niedostateczny, a raczej brak przywództwa w obszarze etosu i kultury prowadzenia biznesu (tu trzeba skomentować, że pojęcie „kultura” często się

ostatnio na świecie przywołuje, u nas niestety, wciąż w biznesie się podobnymi dyrdymałami specjalnie nie zajmujemy),

- Wadliwa komunikacja wewnętrzna i nieefektywny przepływ informacji,
- Wysoki stopień skomplikowania organizacji i nieustanne zmiany, w tym ryzyka M&A (Mergers and Acquisitions) czyli przejęć i fuzji,
- Niewłaściwy system motywacyjny, zarówno formalny jak i nieformalny,
- „Szkłany sufit” powodujący, że risk menadżment i audyt wewnętrzny nie mają realnej możliwości raportowania i analizowania ryzyk związanych z działalnością najwyższego kierownictwa

Raport wskazuje, że wymienione ryzyka zagrażały opisywanym przedsiębiorstwom na kilka sposobów. Przede wszystkim stanowiły potencjalne śmiertelne niebezpieczeństwo dla wymienionych, a gdy się zmaterializowały wywoływały katastrofalne, „nieubezpieczone” straty i wprost zagrażały posadom top-menadżmentu. W części przypadków pomniejsze ryzyka stanowiły czynnik transformujący znaczne, ale wciąż „zarządzalne” ryzyka w katastrofy, które niszczyły reputację i misję firmy. Wreszcie autorzy książki zauważają, że większość z wymienionych ryzyk jest wciąż poza „zasięgiem” obecnych technik analizy ryzyka i zarządzanie nimi wykracza poza kompetencje i wiedzę typowych menadżerów ryzyka. Jednak niezidentyfikowane i nie zarządzane pozostają niepotrzebnie (tak!) śmiertelne niebezpieczne.

Człowiek sprytny uczy się na cudzych błędach, człowiek mądry...

NIMTOF

Jedną z bardziej podstępnych cech ryzyka jest pradawna tendencja, bo z dawna przewidziana już w staropolskim przysłowiu o nieszczęściach co chodzą param, tendencja do realizowania się różnych zagrożeń jednocześnie.

Nie dość, że na moją (i Twoją Drogi Czytelniku) organizację czai się za rogiem cała masa ryzyk, to jeszcze podstępnie lubią one zza owego rogu atakować jednocześnie.

Anglosasi na ryzyka realizujące się jednocześnie ukuli zgrabny termin „one – hundred – years – storm” (sztorm jeden na sto lat) albo też używają hollywoodzkiego określenia „perfect storm”, podobnie jak tytuł filmu z dzielnym Dżordżem Clooneyem w roli oszalałego rybaka w tragicznej pogoni za niefiletowaną rybą.

Idealny sztorm, uderzenie wielu rodzajów ryzyka jednocześnie, zdarza się raz na 100 lat. Ale jak się już wydarzy - to dobrze nie jest.

Analiza przyczyn ujawniania się różnych rodzajów ryzyka w tym samym momencie nie jest łatwa. Mówi się czasami wręcz o transmisji, przenoszeniu jednych ryzyk na inne, podobnie jak to bywa z globalnymi kryzysami gospodarczymi, które często w niezrozumiały sposób przenoszą się z kraju na kraj. W próbach objaśnienia przyczyn globalnych kryzysów używa się nawet medycznego terminu „zarażania” (contagion), tylko że nosiciel bakterii ryzyka nie zawsze jest dla badaczy jasny, a czasami pozostaje kompletnie niezrozumiały.

Na efekty owego "zarażania się" ryzykiem jest wiele dowodów empirycznych, a najłatwiejszych do zaobserwowania przy wahaniach notowań giełdowych różnych spółek czy innych walorów.

Do perfect sztormu ryzyka w konkretnym przedsiębiorstwie, czy innej organizacji wracając - to zawsze jest to twardy orzech do zgryzienia. Przede wszystkim dlatego, że prawdopodobieństwo łącznego wystąpienia różnych ważnych ryzyk jest bardzo małe, choć skutki masywne albo wręcz katastrofalne. Czasami, często przewidzieć się TEGO po prostu często nie da i dlatego zarządzanie ryzykiem perfect sztormów jest niezmiernie trudne. Bardzo przydatne są natomiast w tym przypadku różne procedury rodem z zarządzania kryzysowego, o zapewnieniu ciągłości działania czyli Business Continuity Menadźmencie BCM, nie zapominając.

Aby przygotować sensowne reakcje na „sztormowe” ryzyko najlepiej jest przećwiczyć różne scenariusze rozwoju sytuacji, w tym coraz bardziej popularne crash testy.

Nie można również zapomnieć, że z perfekcyjnymi sztormami każdy człowiek, a menadżer w szczególności, ma podstawowy „psychologiczny” problem. Nikt nie wierzy, że to przytrafi się właśnie jemu, podobnie jak żołnierze nie wierzą, że zginą na wojnie. Ale zginiesz bracie, jeśli dostatecznie długo na niej pobędziesz...

Dla tego stanu braku wiary w nieszczęście ukuto nawet zgrabny akronim NIMTOF, od „Not In My Term of Office” czyli „Nie w czasie mojej kadencji”.

„Wicie - rozumiecie, być to może, ale nie w czasie mojej kadencji ”. A ryzyko, jak wiadomo kadencji nie wybiera, choć podobno nawet Napoleon czytając CV swoich generałów „Czy on ma Szczęście ?” pytał przewidująco.

No, może dość o perfekcyjnych nieszczęściach n a r a z i e, bo w dziwne strony nasze ryzykomiczne rozważania szybują i zaraz Napoleona Bonaparte pierwszym Menadżerem Ryzyka nazwiemy, a to już chyba by była przesada, nawet jak na tak późną porę, kiedy w klawiaturę komputera ten tekst wystukujemy...

Rozdział 2

Narzędzia do ryzyka

Nie ma praktyki bez teorii

Niedawno na pewnej konferencji biznesowej miałem okazję wysłuchać przygotowanego na kolanie wykładu pewnej utytułowanej osobistości na temat ryzyka. Niewątpliwie jednak, nie odrobił on zadania domowego przygotowując się do wykładu...

Jest rzeczą ciekawą, że wypowiedziach na różnego rodzaju forach wymiany poglądów, często pojawiają się opinie sugerujące, że: nie za bardzo wiadomo o co z tym ryzykiem chodzi i co to właściwie jest. Typowe jest „masło – maślane” typu: „ryzyko to jakaś - takaś niepewność”. Jak to bywa - gdzieś dzwoni, tylko nie dokładnie wiadomo gdzie. Niestety, na temat ryzyka w Polsce stosunkowo niewiele się publikuje, na palcach jednej ręki można wyliczyć prace poświęcone temu zagadnieniu...

Tymczasem w literaturze ekonomicznej na świecie tematyka ryzyka jest bardzo żywo dyskutowana i choć adwersarze nie zgadzają się często ze sobą, to nie można im odmówić klarowności wypowiedzi. Pozwolę sobie więc na próbę uporządkowania kilka podstawowych kwestii. Oczywiście nie podaję tu „kanonicznych” definicji ryzyka, bo takowych w istocie nie ma, ale jak myślę wyjaśnienia będą wystarczająco klarowne i uporządkowane. No więc, do rzeczy !

Słowo „ryzyko” może mieć kilka źródeł pochodzenia: etymologię tego pojęcia wywodzi się przede wszystkim od włoskiego słowa *risicare* („odważyć się”). Zbliżone znaczenie mają również arabskie słowo „*risq*” czy łacińskie „*risicum*”. Greckie słowo „*rhiza*” odnosi się do niebezpieczeństw związanych z żeglowaniem w pobliżu niebezpiecznych wybrzeży. Chiński ideogram, opisujący ryzyko składa się z dwóch części: pierwsza oznacza niebezpieczeństwo, a drugi szansę, możliwość. „Orientalna” interpretacja ryzyka wybiega więc nawet ponad tradycyjne, negatywne znaczenie tego pojęcia.

Nawiasem mówiąc, to ciekawostka, rodzimi puryści językowi szczególną uwagę przywiązują do problemu: czy ryzyko ma liczbę mnogą? Problem to naszym zdaniem mocno poboczny, bo życie samo pisze tu liczbę mnogą ale, jakby kto w „te ryzyka” nie wierzył to dysponuję osobistą opinią znanego z telewizji profesora z miodem w nazwisku, który twierdzi, że „ryzyka” już można. Gdyby więc, któryś z Czytelników był tą opinią zainteresowany, proszę o telefon (albo maila, umyślnego posłańca czy zaprzyjaźnionego gołębia pocztowego)

No, ale wracając do tematu... Ryzyko jest to pojęcie, które określa sytuację wyboru przez decydenta jednej, spośród co najmniej dwóch opcji decyzyjnych, których prawdopodobieństwo zajścia może być zarówno niemożliwe do określenia, jak i określone z pewnym prawdopodobieństwem. Ryzyko może mieć zarówno aspekt pozytywny (osiągnięcia przez decydenta korzyści) jak i aspekt negatywny (to ryzyko poniesienia straty).

Jak już wspomniałem, samo pochodzenie pojęcia „ryzyka” ukierunkowuje nasze poszukiwania na ścieżkę opisu przyszłych zdarzeń. Stąd ryzyko, jako pojęcie związane z przyszłością, można opisywać poprzez skutki, jakie zrodzi w przyszłości. Być może to właśnie charakter podstawowego problemu związanego z analizą

ryzyka, konieczność przewidywania skutków przyszłych zdarzeń, był przyczyną tego, że tematyką ryzyka ekonomia zajęła się stosunkowo późno. Tak na serio gdzieś na początku ubiegłego wieku.

Gwoli prawdy, to już wcześniejsze próby opisu tego pojęcia miały bezpośredni związek z próbami osiągnięcia ekonomicznych korzyści za sprawą niezwykle pożądanego, praktycznego ich zastosowania w szybko rozwijającej się dziedzinie ubezpieczeń. A przede wszystkim, powiedzmy otwarcie: w hazardzie.

„Al - zahr” oznacza po arabsku grę w kości; rozważania na temat kalkulacji szans wygrania w grach hazardowych prowadził około 1494 roku Włoch Luca Paccioli. W 1545 roku ukazała się „Księga o grach losowych” jego rodaka Girolamo Cardano. Ten XVI-wieczny włoski matematyk i pionier rachunku prawdopodobieństwa, próbował między innymi teoretycznie zgłębić nieistniejące zależności rządzące grami hazardowymi. Z miernym skutkiem empirycznym dla siebie, jak donoszą źródła historyczne.

O ile ryzyko wymaga podejmowania określonych działań (przy czym nie-działanie jest w znaczeniu ryzykonomicznym również pewną opcją decyzyjną, a więc także działaniem) to niepewność jest stanem umysłu, w istocie immanentnym. Człowiek odczuwa niepewność we wszystkich aspektach swojego życia...Choć trzeba przyznać, że istnieją pewne grupy ludzi, wystarczy tu wymienić polityków, którzy zdawać by się mogło przekroczyli już dawno nieosiągalny dla zwykłego człowieka próg absolutnej pewności. Całkiem sensowny wydaje się natomiast pogląd wyrażany przez niektórych filozofów, że nabycie całkowitej pewności postawiłoby pod znakiem zapytania sens naszego funkcjonowania. No bo, skoro WSZYSTKO już wiadomo, to po co robić cokolwiek ?

Niepewność ma w swej istocie charakter epistemologiczny, związany z poznaniem i pojęcie to w polu zainteresowania ekonomii może pojawić się dopiero w momencie podejmowania przez podmiot określonych decyzji, rozumianych jako ryzyko.

Nie należy przy tym jednak wyciągać wniosku, że między tymi pojęciami istnieje prosta zależność w rodzaju: większa niepewność = większe ryzyko. Niepewność, w zależności od sytuacji, w jakiej znajduje się podejmujący/a decyzję, może być

największa również wtedy, gdy szanse są równe, a prawdopodobieństwo zdarzenia wynosi $\frac{1}{2}$. Ryzyko związane z wydarzeniem zmienia się wraz z niepewnością z nim związaną, lecz niekoniecznie identycznie ze stopniem prawdopodobieństwa zajścia zdarzenia.

Dla zobrazowania problemu można wyobrazić sobie przykład „gry” zwanej rosyjską ruletką. Jeżeli w rewolwerze o 6 komorach znajdują się trzy naboje, to szansa przegrania wynosi jedna druga. Jeżeli w rewolwerze znajdują się 4 naboje, szansa „trafienia” wzrośnie. Odpowiednio dodawanie kolejnego naboju zmniejszającego niepewność (aż do pełnego magazynka - całkowitej pewności przegranej) powoduje w istocie wzrost ryzyka, a nie jego zmniejszenie. Podany przykład wskazuje, że związki przyczynowo-skutkowe pomiędzy niepewnością a ryzykiem mają skomplikowany charakter, nie zawężający się jedynie do określenia prawdopodobieństwa zajścia pewnych zdarzeń.

Pojęcia ryzyka i niepewności istnieją i splatają się wzajemnie zarówno w języku potocznym jak i w teorii ekonomii. Autorem podstawowego rozróżnienia w swojej, fundamentalnej dla badań nad ryzykiem pracy „Risk, uncertainty and profit” („Ryzyko, niepewność i zysk”) z 1921 roku był amerykański ekonomista z Chicago Frank Knight. Knight opisał ryzyko i niepewność jako dwa w istocie odrębne zjawiska. Rozróżnienia tego dokonał jednak w dość szczególny sposób co nawet obecnie, powoduje gorące polemiki.

Podstawowym uzasadnieniem dla przyjęcia odrębności obydwu pojęć przez Knighta była niemożność dokonania probabilistycznej (a więc wykorzystującej rachunek prawdopodobieństwa) analizy kluczowych zdarzeń w ekonomii, będących przyczyną powstawania zysku i najważniejszym czynnikiem postępu. Są to zjawiska jednostkowe, niepowtarzalne - stąd ryzyko z nimi związane określa się czasami jako ryzyko właściwe. Zdefiniowanie niepewności jako ryzyka niemierzalnego daje możliwość pewnej klasyfikacji zdarzeń jednostkowych. Określenie „niemierzalne” oznacza brak możliwości opisanie pewnej grupy zjawisk w kategoriach probabilistycznych. Dla Knighta taka definicja niepewności pozostawiała jednak (co wytykamy mu poniżej) wciąż możliwość zastosowania metod redukcji niepożądanych

następstw zjawiska niepewności niemierzalnej metodami analogicznymi, jak w przypadku niepewności mierzalnej.

Krytycy rozróżnienia ryzyko - niepewność wskazują na niekonsekwencje w definicji obu pojęć i brak uzasadnienia dla wykluczenia rachunku prawdopodobieństwa dla analizy zjawisk jednostkowych. Choćby samo wrzucenie do jednego worka zjawisk, których prawdopodobieństwa nie można przewidzieć, jako metoda swoistej ich klasyfikacji, nie daje podstawy do zastosowania wobec tych zdarzeń „portfelowych” metod redukcji ryzyka.

Bez względu na kontrowersje wokół koncepcji Knighta należy uznać, że rozróżnienie ryzyka i niepewności skierowało zainteresowania współczesnej teorii ekonomii na zjawiska przyszłe, które jak się wydawało, wymykają się analizie. Jednocześnie rozwój nauki wraz z wzrostem możliwości techniki obliczeniowej, dał coraz większe możliwości przewidywania następstwa zdarzeń, które traktowane były jako całkowicie nieprzewidywalne. Choćby nikogo dziś już nie dziwi, że zdjęcia satelitarne umożliwiają przewidywanie zjawisk atmosferycznych. Stosując coraz bardziej zaawansowane techniki modelowania i prognozowania można ryzykom pogodowym przypisać określone prawdopodobieństwa zajścia. Dzięki temu również ekonomiczne skutki występowania klęsk żywiołowych bądź urodzajów można aktualnie przewidywać z matematycznym prawdopodobieństwem.

Także, jak widać świat się zmienia i ryzyko się zmienia, co nie znaczy, że nie powinniśmy go lepiej poznawać. I teoretycznie i empirycznie.

Iszu czy ryzyko ?

Black swan, czyli czarny łabędź to dzisiaj to bardzo modne pojęcie w biznesie w ogóle, a w zarządzaniu ryzykiem w szczególności. Spopularyzował je Nassim Taleb w książce „Black swan”.

Krótko mówiąc, zwolennicy łabędziej idei dowodzą, że najważniejszych zdarzeń, i to tych mających największy wpływ na aktywność gospodarczą (i nie tylko) nie da się przewidzieć. Stąd strategia zarządzania ryzykiem powinna się

opierać na budowaniu odporności (resilience) organizacji na ich ewentualne przyjęcie i wykorzystanie szans, które mogą się przy okazji ujawnić.

W szczególności teoretycznej dyskusji nie wchodząc, to idea podziału na ryzyka nieprzewidywalne-niemierzalne i przewidywalno-mierzalne to nic nowego pod słońcem i już Frank Knight, ojciec zarządzania ryzykiem pisał o tym w 1920 w „Risk uncertainy and profit”. Po Knightcie było jeszcze wielu. Choćby Dżordż Shackle stworzył na temat „teorię potencjalnych zaskoczeń”. Owe potencjalne zaskoczenia to nic innego niż czarne łabędzie, właśnie. Czyli kol. N. Taleb, aż się tak się twórczo nie popisał, choć trzeba przyznać, że popularnie-naukowo wszystko w formule sympatycznego mieszkańca stawów i jezior ujął. A dobrze kojarzony brand name bardzo się dzisiaj przecież liczy.

Czarny łabędź przyszedł nam na myśl choćby wówczas, kiedy media zachłysnęły się niusami o problemach z atakami Anonimowych (czy kim oni naprawdę są) na strony nielubianych przez nich rządów. (innych chyba zresztą nie ma...) Tylko, że o hackerskim zagrożeniu od dawna trąbią, z umiarkowanym skutkiem, specjaliści od cybersekcjurity. Także o atakach hakerów na strony rządowe czy komercyjne słyhać regularnie. Cóż to więc za czarny, Anonimowy, łabędź. Szczególnie, że na atakowane strony hackerzy wchodzi często dzięki „rozgryzieniu” tak wyszukanych haseł używanych przez ich użytkowników jak: „admin” czy „admin1”? Nie da się przewidzieć takiego cyber-ryzyka?

My, będąc ryzykonomicznymi praktykami uważamy, że dyskusja o przewidywalności czy nieprzewidywalności ryzyka jest mocno akademicka. Tym bardziej, że naszym zdaniem (i z empirii zawodowej nam to też wynika) większość zagrożeń dla firmy, czy każdej innej organizacji da się BARDZO łatwo przewidzieć. Zdajemy sobie sprawę, że dla niejednego Czytelnik zabrzmiał to kontrowersyjnie i wręcz zbyt zuchwale. Łatwo? Jak to ?!

Przykłady? Bardzo proszę ! Kryzys niewypłacalności, piramida finansowa ZUS, , przypadki Grecji, Francji, Włoch. Te wielkie ryzyka da się przewidzieć z prostym kalkulatorem! To determinizm, pewność w najczystszej postaci!

Tyle, że mało kto ryzyko w ogóle próbuje przewidywać. Bo to wymaga dyscypliny intelektualnej i organizacyjnej, a przede wszystkim wdrożenia Procesu. Oczywiście każdy proces można wdrożyć źle lub dobrze, ale to całkiem inna historia.

Inna też sprawa, może fundamentalna, że przewidywanie ryzyka stawia w świetle dziennym często niepożądane fakty. Tym gorzej dla faktów... Piszemy o tym w rozdziale dotyczącym niedoszacowanie kosztów projektów infrastrukturalnych i tak zwanego „smażenia kosztów”.

Inne podejście do problemu „przewidywalności” ryzyka wyraża koncepcja podziału zdarzeń na ryzyka i problemy (po angielsku "issue" czyli polsko brzmiące „iszu”). Issue to według niektórych zagrożenia istniejące, pewne, co ich zaistnienia których nikt nie ma wątpliwości, i które po prostu się „dzieją”. Na przykład zidentyfikowany w czasie pracowniczej burzy mózgów „brak miejsca w biurze na archiwizację dokumentacji”, kiedy wiadomo, że miejsca na dokumenty już po prostu nie ma - to issue, nie ryzyko.

Tylko znowu pytamy, co praktycznie z takiego podziału dla menadżera wynika? Czy jeżeli w rejestrze ryzyk firmy zapiszemy jakieś „issue” oprócz „prawdziwego” ryzyka, to coś to zmieni? Czy analiza issue firmie zaszkodzi czy pomoże ?

I po co ten podział iszu - ryzyko wprowadzać jeżeli się znowu prowokuje akademicką dyskusję ala Knight: czy coś jest – czy może będzie?

Pies pogrzebany w prawdopodobieństwie

Jak każdy adept zarządzania ryzykiem wie, ryzyko mierzy się w dwóch podstawowych wymiarach. Prawdopodobieństwa jego wystąpienia i skutków oddziaływania ryzyka. I w tym Prawdopodobieństwie jest chyba największy pies pogrzebany...

Temat prawdopodobieństwa sprawia zwykle duży, a może i największy kłopot przy szacowaniu ryzyka zdarzeń. Ba ! Są tacy, którzy twierdzą, że prawdopodobieństwa w ogóle nie sposób oszacować, a z pewnością nie szacują go menadżerowie, czy inni kierownicy przy podejmowaniu decyzji. Nie sposób,

skądinąd odmówić im tu racji. Stąd choćby pomysły na szacowanie w zarządzaniu ryzykiem „czegoś innego” zamiast prawdopodobieństwa, jak choćby tak zwanej „podatności” (susceptibility) organizacji na ryzyko.

Spór o możliwość oszacowania prawdopodobieństwa jest zresztą tak stary jak historia analizy ryzyka. Niezmiernie ciekawie pisze o nim na przykład Peter Bernstein w książce „Przeciw bogom”, którą serdecznie polecam.

Spór o prawdopodobieństwo znajduje też swój bezpośredni wyraz w poruszonych w poprzednim rozdziale koncepcjach czarnych łabędzi i potencjalnych zaskoczeń.

Bójka o możliwości obliczania prawdopodobieństwa, w teorii i praktyce ekonomii trwa od dawna w najlepszym razie przy czym Redakcja Ryzykologii z wrodzonej ostrożności i stoi przezornie koncyliacyjności pośrodku tego sporu.

No bo trudno przecież zaprzeczyć, że wraz z rozwojem nauk, i tych ekonomicznych, i tych o zarządzaniu, wszystkich, da się jednak przewidywać coraz więcej zjawisk. Dlatego w tak zwanych „normalnych warunkach” całkiem nieźle sprawdzają się różne modele matematyczne. Jak choćby przewidywanie pogody - co prawda na krótko, ale zawsze. Nawet o wulkanach, to i owo wiadomo, na przykład to że jak Ejjafjalla-coś-tam na Islandii wybuchł, to i jego kolega wulkan Katla w ciągu najbliższych lat wkrótce także zadymi. Nawiasem mówiąc i ten dym nad Europą, tak się obawiamy, wszystkich znowu zaskoczy...

No właśnie, sęk w tym, że modele matematyczne sprawdzają się nieźle w „warunkach normalnych”, czyli opisanych choćby tak zwaną krzywą dzwonową. Krzywa dzwonowa ma kształt...dzwona i „pasuje” do niej rozkład gęstości prawdopodobieństwa wielkiej liczby zjawisk w przyrodzie. Pomyśl choćby Czytelniku o swojej klasie z podstawówki: kilku mózgowców i kilku matołów, a pomiędzy nimi rozproszeni liczni średniacy, to pik dzwona, ot i krzywa dzwonowa. Podobnych przykładów, z różnych dziedzin można by mnożyć tysiące.

Rozkład dzwonowy, normalny, Gaussa jest powszechnie stosowany w modelowaniu matematycznym, choćby na rynkach finansowych i dobrze sprawdza się w „zwykłych” czasach. Problem w tym, że w gospodarce (w warunkach normalnych) każdy głupi sobie poradzi. Gorzej, że od zarania dziejów nie brakuje różnych warunków „nienormalnych” jak to kryzysów, powodzi, wulkanów i dzikich

pomysłów konkurencji żeby nas wysadzić z rynku. W ogóle to można odnieść dzisiaj wrażenie, że normalnie już było i nadchodzą czasy powszechnej „nienormalności”.

Bliski ciału każdego inwestora przykład. Zakładając optymistycznie, że rozkład zmiennej losowej, na przykład notowań naszego portfela papierów wartościowych, przyjmuje przybliżoną do normalnego postać, można próbować za pomocą modeli matematycznych przewidywać prawdopodobieństwo osiągnięcia takich czy innych zysków i strat. Jak już wspominaliśmy, w czasach kryzysu wielu się jednak na takim modelowaniu „przejechało”. Jednym z bardziej dramatycznych przykładów jest katastrofa funduszu hedgingowego Long Term Capital Management (LTCM) w 1998, w którego zarządzie zasiadali ekonomiczni nobliści z 1997 roku Robert Merton i Myron Scholes. A byli to współautorzy (wraz z Fischerem Blackiem) modelu matematycznego stosowanego (uwaga !) do dzisiaj powszechnie przez instytucje finansowe.

Oczywiście biegli statystycy w swoich modelach wykorzystują nie tylko rozkład normalny. Są i inne stosowane rozkłady. Ale zawsze u podstaw przyjmuje się określone założenia, jak może się kształtować prawdopodobieństwo. Jak ktoś kiedyś powiedział matematyka, ma tak ścisłe założenia, że gdy okazują się błędne cała kalkulacja legnie w gruzach. W ten sposób nie jest wcale mniej odporna na różne fałszywe założenia niż tak zwane nauki „nieścisle”.

Skutki wiary w modele matematyczne, które mają „obliczać przyszłość” można obserwować nieustannie. Choćby popularna metoda wartości narażonej na ryzyko (Value at Risk) sprawdza się dobrze (i chwala jej za to) gdy jest „normalnie” i z założenia na krótko. W „nienormalnych” czasach i w dłuższym okresie jej wartość spada dramatycznie.

Występując w tym rozdziale jako adwokat diabełka, żeby wbić jeszcze jedną, małą szpilkę bezkrytycznym wielbicielom modeli matematycznych dodamy (wszystko na to empirycznie wskazuje), że choćby funkcja rozkładów gęstości prawdopodobieństwa zdarzeń gospodarczych ma zwykle rozkłady istotnie różniący się od normalnego. Jest to raczej krzywa normalna, tak zwana lewostronnie skośna, o pogrubionych „ogonach” rozkładu. Jednym słowem negatywnych zdarzeń gospodarczych jest więcej i mają one większe skutki niż zdarzenia pozytywne. Z tej

przyczyny choćby, bezkrytyczne zastosowanie metod pomiaru ryzyka opierających się na założeniu „normalnej” dystrybucji dochodów może być przyczyną podejmowania nietrafionych decyzji gospodarczych.

Zresztą wydaje się, że wszystkie powyższe „wytknięcia” słabości modeli matematycznych dotyczą nie tylko kalkulowania prawdopodobieństwa zdarzeń na rynkach finansowych, ale i wszystkich innych, wszędzie tam, gdzie takie czy inne decyzje są wymagane.

Dobitnie podsumowując nasze stanowisko: szacuj prawdopodobieństwo i modeluj matematycznie, jeżeli umiesz. Modele matematyczne nie są idealne, ale mogą być pomocne. Nie zapominaj jednak, żeby nie stać się niewolnikiem założeń, nawet ujętych w najzgrabniejsze wzory matematyczne, bo prędzej czy później rynek to nieubłagalnie zweryfikuje.