

Oswoić ryzyko

Jak odporna jest Twoja firma?



Spis treści

Wstęp	3
Profilowanie ryzyka	4
Tworzenie struktur do zarządzania ryzykiem	5
Różne podejście w różnych sektorach	6
Ryzyko pod kontrolą!	7
Kontakty	10

Wstęp

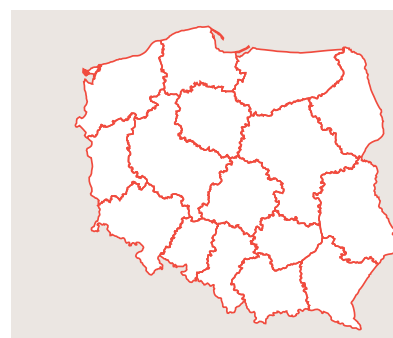
Działalność biznesowa zawsze wiąże się z niepewnością i ponoszeniem ryzyka. Z reguły im jest ono większe, tym pokaźniejsze są spodziewane korzyści. Niemal natychmiast pojawia się fundamentalne pytanie - jaki poziom ryzyka jest w stanie zaakceptować firma dążąc do maksymalizacji tworzonej wartości? W jakich obszarach jest ono akceptowalne?

Te i inne wątpliwości oraz dbałość o trwały rozwój przedsiębiorstw doprowadziły do powstania systemów zarządzania ryzykiem. Działają one w oparciu o odpowiednie procedury i polityki, pozwalające zawczasu zidentyfikować oraz oszacować prawdopodobieństwo zajścia zdarzeń mających wpływ na realizację celów.

Zacieśniające się w procesie globalizacji więzi gospodarcze sprawiają, że wystąpienie niekorzystnych zjawisk na innym kontynencie, może w dotkliwy sposób przełożyć się na problemy firm oddalonych o tysiące kilometrów. Oprócz tego, do szeregu trudnych do przewidzenia czynników należą między innymi poziomy cen energii elektrycznej, ropy naftowej i innych surowców naturalnych. Duże znaczenie mają również zdarzenia o charakterze politycznym. Aktualnie niepokój na rynkach budzi niepewność związana z warunkami, na jakich Wielka Brytania opuści Unię Europejską, a także to, w jaki sposób przełoży się to na funkcjonowanie samej wspólnoty. Źródłem ryzyka jest też negocjowana od kilku lat umowa o Transatlantyckim Partnerstwie w dziedzinie Handlu i Inwestycji (TTIP) mająca utworzyć strefę wolnego handlu pomiędzy Unią Europejską i Stanami Zjednoczonymi. Wciąż trudno określić, jak głęboko odmieni ona transatlantyckie relacje ekonomiczne.

Dla firm działających w Polsce, ważna jest oczywiście kondycja rynku krajowego. Podstawowe znaczenie ma to, na jakim poziomie kształtować się będzie w przyszłości dopasowanie profili absolwentów szkół i uczelni do potrzeb rozwijających się firm, czy dostępni będą pracownicy o wymaganych kwalifikacjach. Ryzyka pojawiają się także na poziomie poszczególnych sektorów gospodarki między innymi z uwagi na zmiany w otoczeniu regulacyjnym, a także na szczeblu poszczególnych przedsiębiorstw. Przykładowo, istnieje zagrożenie, że wystąpi konieczność rozdzielenia niektórych rodzajów działalności lub ograniczone zostaną stosowane dzisiaj sposoby dotarcia do klienta. Źródłem problemów może być też wyciek lub nieuprawniony dostęp do zgromadzonych przez firmę danych.

Oczywiście, przywołane powyżej zagadnienia stanowią tylko ułamek wątpliwości, z którymi muszą zmagać się firmy. Czy możliwe jest znalezienie odpowiedzi na rodzące się pytania? Na wszystkie z całą pewnością nie. Możliwe jest jednak takie sprofilowanie prowadzonej działalności biznesowej, aby była ona odporna na ryzyko (angielski termin *risk resilience*), a jej struktura mogła szybko adaptować się do zachodzących zmian (*risk agility*). To bardzo ważne, gdyż jak pokazują wyniki 19 edycji badania PwC CEO Survey, 66% ankietowanych prezesów spółek stwierdziło, że widzi dla swojej firmy więcej zagrożeń niż szans na rynku.



66%

ankietowanych prezesów spółek stwierdziło, że widzi dla swojej firmy więcej zagrożeń niż szans na rynku



Profilowanie ryzyka

Jak zatem stworzyć sprawny system zarządzania ryzykiem?

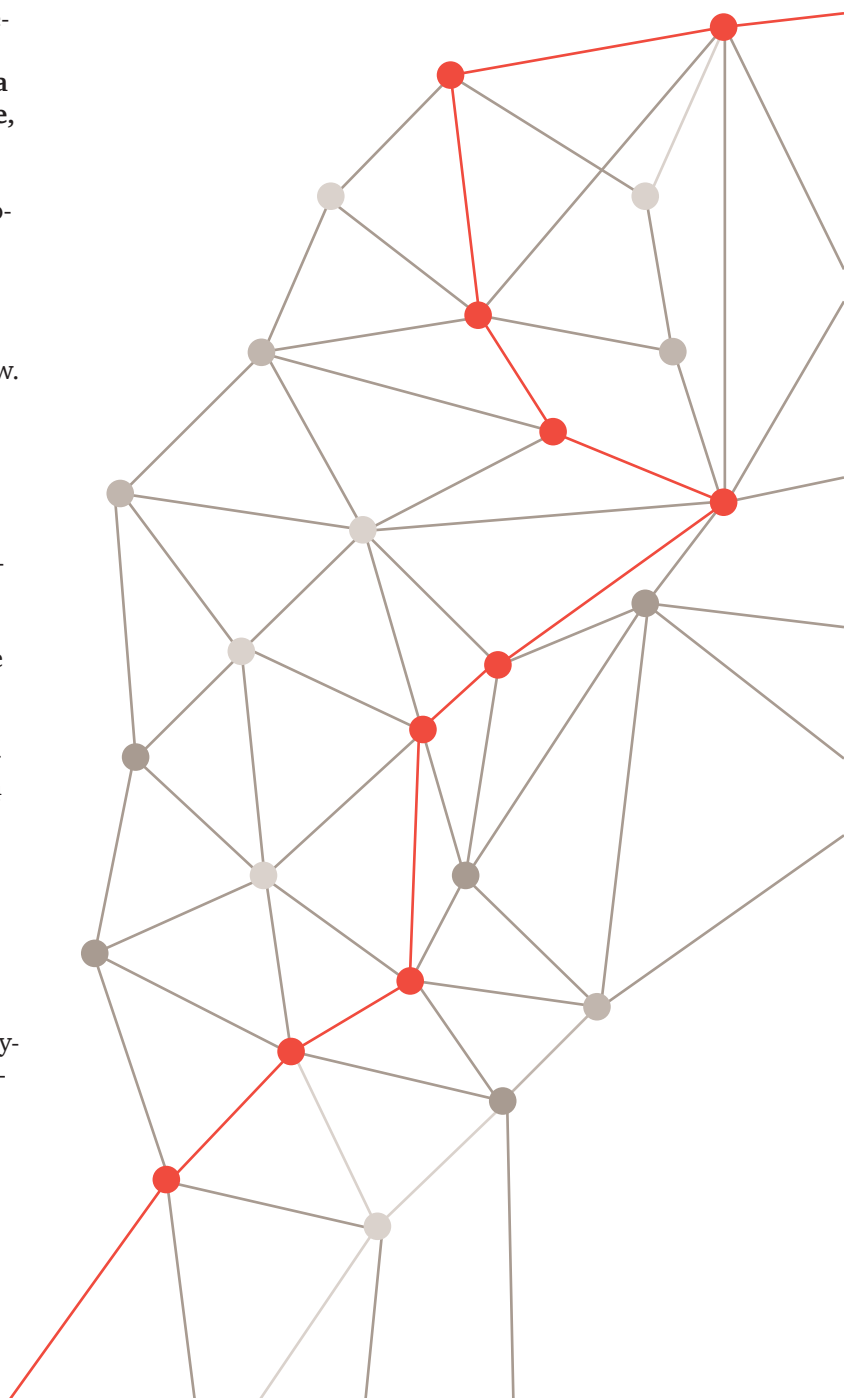
Polskie firmy często polegają na intuicji swoich menadżerów. Nie jest to z gruntu złe. Warto jednak, aby decyzje opierały się również o wiarygodne dane i informacje o zagrożeniach. Myśląc o profesjonalnym zarządzaniu ryzykiem warto zacząć od określenia okoliczności, jakie mogą uruchomić niekorzystny ciąg zdarzeń, a jakie tworzyć będą szanse biznesowe. Myśląc o ochronie wartości, w zależności od tego, w jakiej branży działa firma, jaka jest skala jej międzynarodowych powiązań, należy precyzyjnie określić, co stanowi dla niej największe zagrożenie. **Określenie źródła ryzyka, to pierwszy krok w zarządzaniu nim. Następnie, niezbędna jest identyfikacja znaków ostrzegawczych oraz ich stały monitoring.** Tym, co często umyka uwadze decydentów, są powiązania różnych elementów. Przykładowo, warto sprawdzić, czy dział finansowy analizuje skutki, jakie jego decyzje wywołują w działach operacyjnych. Warto też zbadać wpływ, jaki mają decyzje sprzedażowe na logistykę, a także zadać pytanie, czy outsourcing części funkcji wzmocni firmę, czy przysporzy jej nowych kłopotów. Podobne myślenie należy stosować z myślą o tworzeniu wartości.

Nie należy w żadnym wypadku ignorować incydentów, nawet jeśli nie spowodowały one bezpośrednich i znaczących strat. Trzeba je traktować jako objawy słabości, które mogą kolejnym razem doprowadzić do istotnych zakłóceń działalności i wymiernych strat. Systemy zarządzania i raportowania powinny wyłapywać wszystkie takie sygnały, następnie powinny być one analizowane.

W przypadku stwierdzenia słabości na poziomie wyszkolenia, procedur operacyjnych czy systemów niezbędne mogą okazać się działania korygujące. Niestety, zbyt często do zmian tego rodzaju nie alokuje się koniecznych zasobów (czasu czy środków budżetowych), przez co nie przynoszą one spodziewanych efektów.

Warto podkreślić, że większość firm nie radzi sobie z pomiarem ryzyka. Kontroling opiera się na miarach i wskaźnikach finansowych, które mają charakter jedynie wynikowy. Nie są wskazówkami nakierującymi na przyczyny powstawania odchyłeń od zakładanych rezultatów.

Dodatkowo, istotnym problemem pozostaje nastawienie do kwestii ryzyka, świadomość zagrożeń i kultura organizacyjna. Systemy motywacyjne są często konstruowane tak, że nagradzani są pracownicy osiągający cele krótkoterminowe. Sprzyja to podejmowaniu nadmiernego ryzyka oraz wspiera jedynie tymczasową efektywność kosztową. W takich warunkach nakłady na odporność i bezpieczeństwo biznesu są często niedoszacowane, brak jest też skutecznych działań ograniczających ryzyko.



Tworzenie struktur do zarządzania ryzykiem

Już na etapie przygotowywania koncepcji, należy pamiętać, że systemy zarządzania ryzykiem powinny być powiązane z innymi procesami zarządzającymi, a także kontrolingowymi.

Punktem wyjścia do budowy struktur jest stworzenie profilu ryzyka, czyli opisane typów ryzyka, na jakie narażone jest przedsiębiorstwo. Konieczne jest także sprecyzowanie gdzie może ono wystąpić - wewnątrz organizacji, poza nią, czy w obu obszarach. Skąd czerpać informacje o zagrożeniach? Nieocenionym źródłem wiedzy mogą być raporty branżowe.

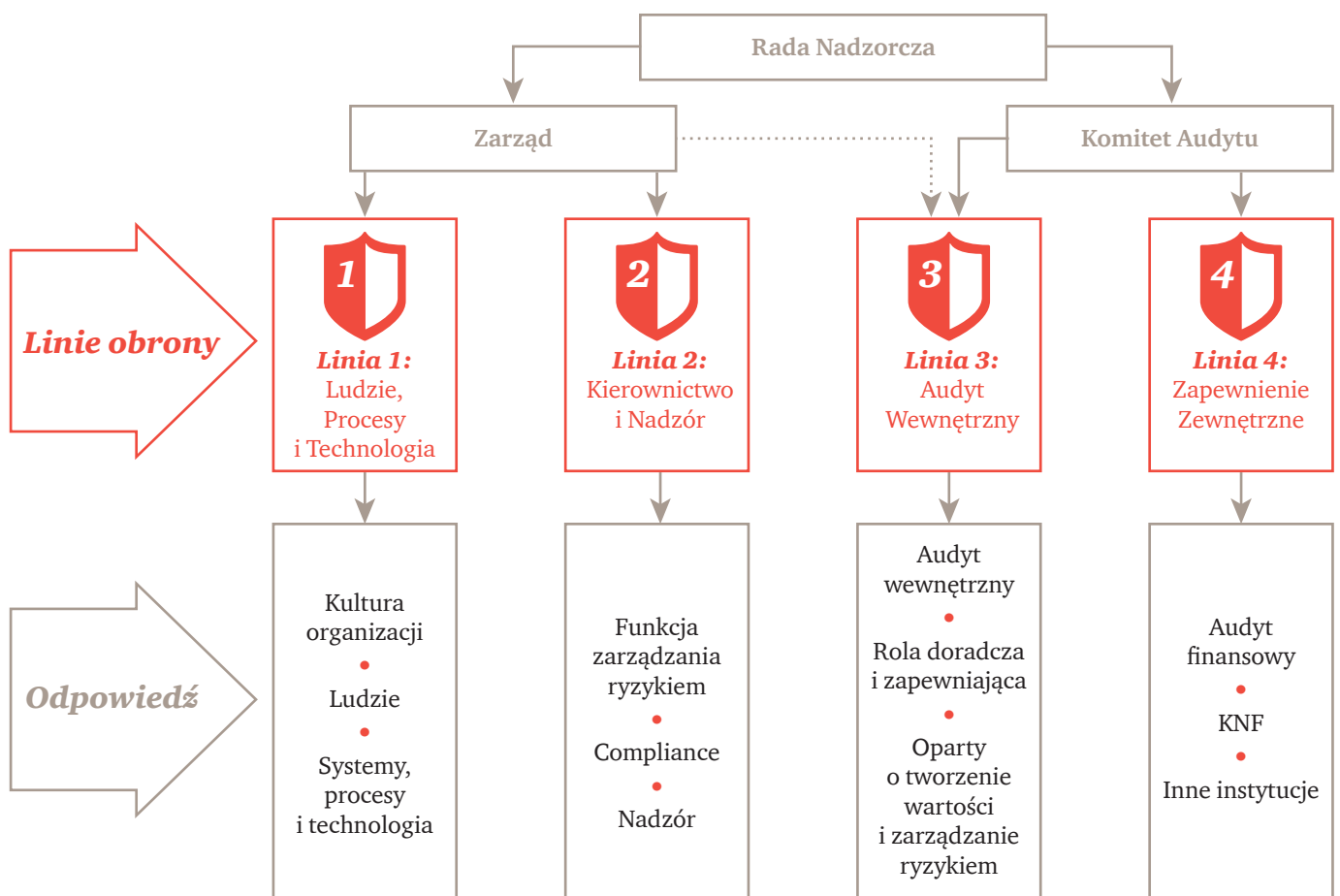
Jak zatem umocować w strukturze firmy zarządzanie ryzykiem?

Co do zasady, winno być ono ulokowane tam, gdzie ryzyko występuje, u jego źródła. Dla ryzyk operacyjnych będą to poszczególne działy organizacji, sprzedażowe, zakupowe

czy produkcyjne. Funkcję pomocniczą i kontrolną powinny sprawować jednostki centralne, wydzielone działy zarządzania ryzykiem lub kontroling. Wielkość jednostek centralnych i stopień centralizacji decyzji zależy od specyfiki działalności oraz kultury organizacyjnej.

Pomocna w projektowaniu struktury i alokowaniu odpowiedzialności jest koncepcja linii obrony przedstawiona na diagramie poniżej. Wspomniane działy zarządzania ryzykiem lub kontroling należą do drugiej linii obrony i wspierają działy operacyjne w pierwszej linii w ocenie i pomiarze ryzyka, określeniu zasad postępowania, a następnie monitorowaniu skuteczności ich stosowania.

Rys. 1 Przykładowa struktura zarządzania ryzykiem oparta o koncepcję linii obrony



Różne podejście w różnych sektorach

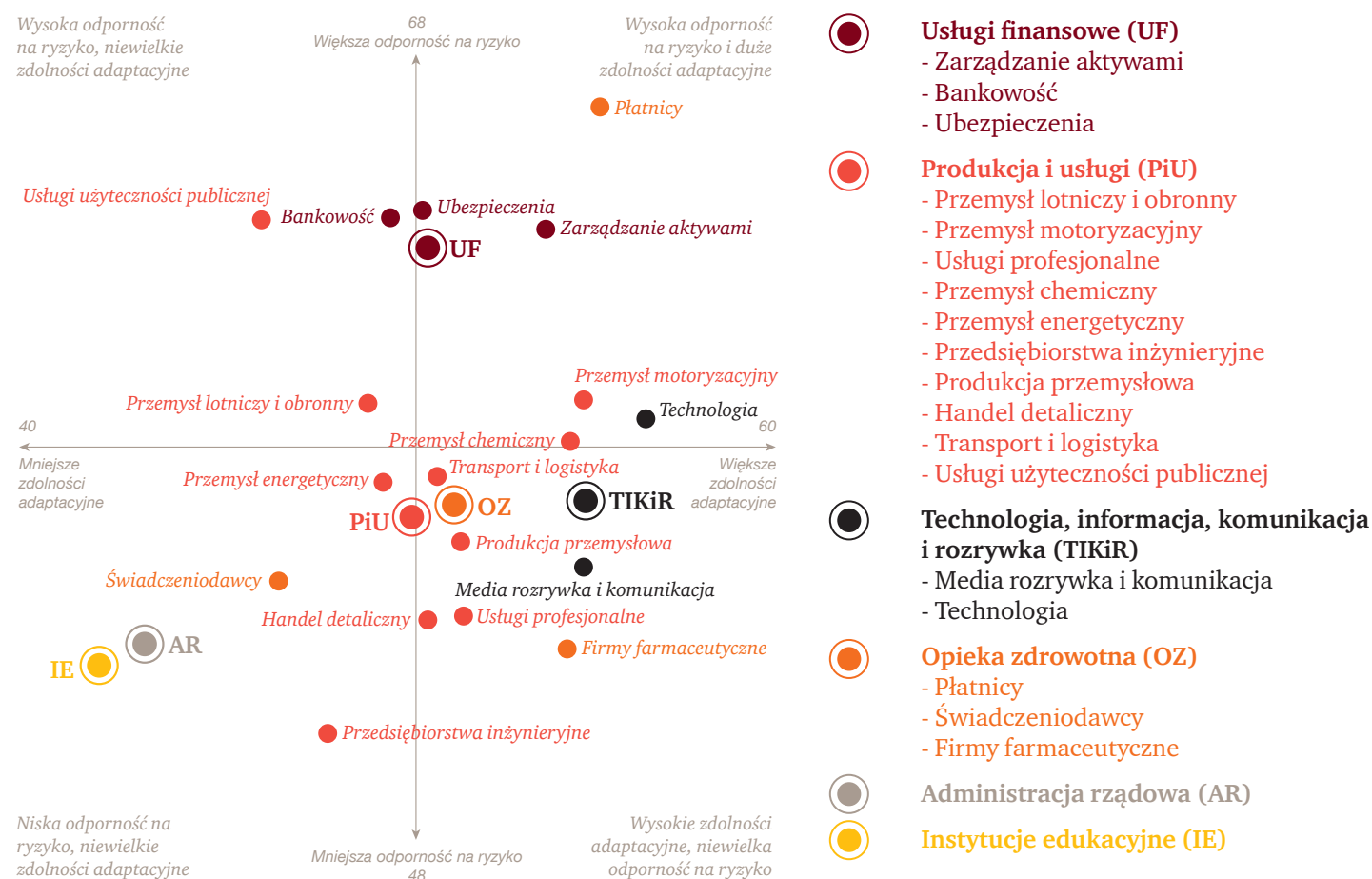
Przedsiębiorstwa z poszczególnych branż znacząco różnią się w podejściu do zarządzania ryzykiem, a także skłonnością do jego ponoszenia.

Dobłą ilustracją tych różnic są wyniki badania przeprowadzonego przez PwC w ramach prac nad raportem "Risk in review. Going the distance".

W jego ramach 1679 ankietowanych, reprezentujących 23 różne sektory gospodarki odpowiedziało na pytania związane z odpornością ich przedsiębiorstw na ryzyko (risk resiliency), i zdolnością struktury firm do szybkiej adaptacji do zachodzących zmian (risk agility).

Odpowiedzi respondentów zostały przełożone na punkty (skala od 0 do 100), w ten sposób powstała macierz ilustrująca odporność na ryzyko i zdolności adaptacyjne poszczególnych firm.

Rys. 2 Odporność na ryzyko i zdolności adaptacyjne firm w poszczególnych branżach



Firmy sklasyfikowane w prawej-górnej ćwiartce (znalazło się tam 36% badanych organizacji), cechuje duża odporność na ryzyko oraz wysokie zdolności adaptacyjne. Te przedsiębiorstwa rozwinęły w swoich strukturach zaawansowane systemy zarządzania ryzykiem, a także pielęgnują ten aspekt w kontekście kultury korporacyjnej.

Podmioty, które znalazły się w lewej-górnej ćwiartce cechuje duża odporność na ryzyko i niezbyt silnie rozwinięte zdolności adaptacyjne.

W przypadku firm z lewej-dolnej ćwiartki zaobserwowaliśmy niską odporność na ryzyko, a także słabe zdolności adaptacyjne. Oznacza to, że firmy te nie wypracowały rozwiązań umożliwiających im kontynuację działalności w niesprzyjających warunkach i jednocześnie nie są zdolne do dostosowania się do nowych wyzwań i zagrożeń.

Wreszcie przedsiębiorstwa zaliczone do prawej-dolnej ćwiartki mają duże zdolności adaptacyjne, ale niewielką odporność na ryzyko. Łatwo dostosowują się do nowych warunków, ale nie mają wystarczającej zdolności przetrwania zakłóceń w działalności.

Ryzyko w wybranych sektorach



Firmy farmaceutyczne ich przedstawiciele wysoko oceniają zdolność do szybkiego wykorzystywania szans na wzrost. Są także dobrze przygotowane w zakresie odporności na ryzyko (risk resilience). Biorąc jednak pod uwagę potencjał sektora oba obszary związane z ryzykiem mogą być bardziej rozwinięte.



Administracja rządowa i instytucje edukacyjne. Oba obszary zostały zdecydowanie w tyle zarówno w zakresie odporności na ryzyko jak i umiejętności do adaptowania się do zachodzących zmian.



Firmy sektora usług finansowych są najbardziej odporne na ryzyko i znacznie wyprzedzają inne w wykorzystywaniu analityki danych. Aż 73% z nich używa Kluczowych Wskaźników Ryzyka (Key Risk Indicators, KRI), to znacząco więcej od średniej wynoszącej 53%. W tej grupie przedsiębiorstw zarządzanie ryzykiem stosunkowo często jest dobrze powiązane z planowaniem strategicznym.



Ankietowani zatrudnieni w **przedsiębiorstwach z sektora produkcji przemysłowej** znacznie rzadziej deklarują, że stale modyfikują swoje podejście do ryzyka na podstawie zaobserwowanych zagrożeń. Twierdzi tak tylko 35%, przy średniej wyższej o 14 punktów procentowych.



Firmy technologiczne są liderem w zakresie identyfikowania szans: 56% respondentów zatrudnionych w tej branży uważa, że ich spółki są w tym skuteczne. Firmy z sektorów technologia, komunikacja informacji i rozrywka, jako całość przodują praktycznie w każdym wskaźniku jeśli chodzi o zdolność adaptacji, jednak są daleko w tyle w zakresie odporności na ryzyko. Dobrze ilustruje to fakt, że tylko 23% ankietowanych uważa, że ich pracownicy rozumieją strategię ciągłości działania firmy.

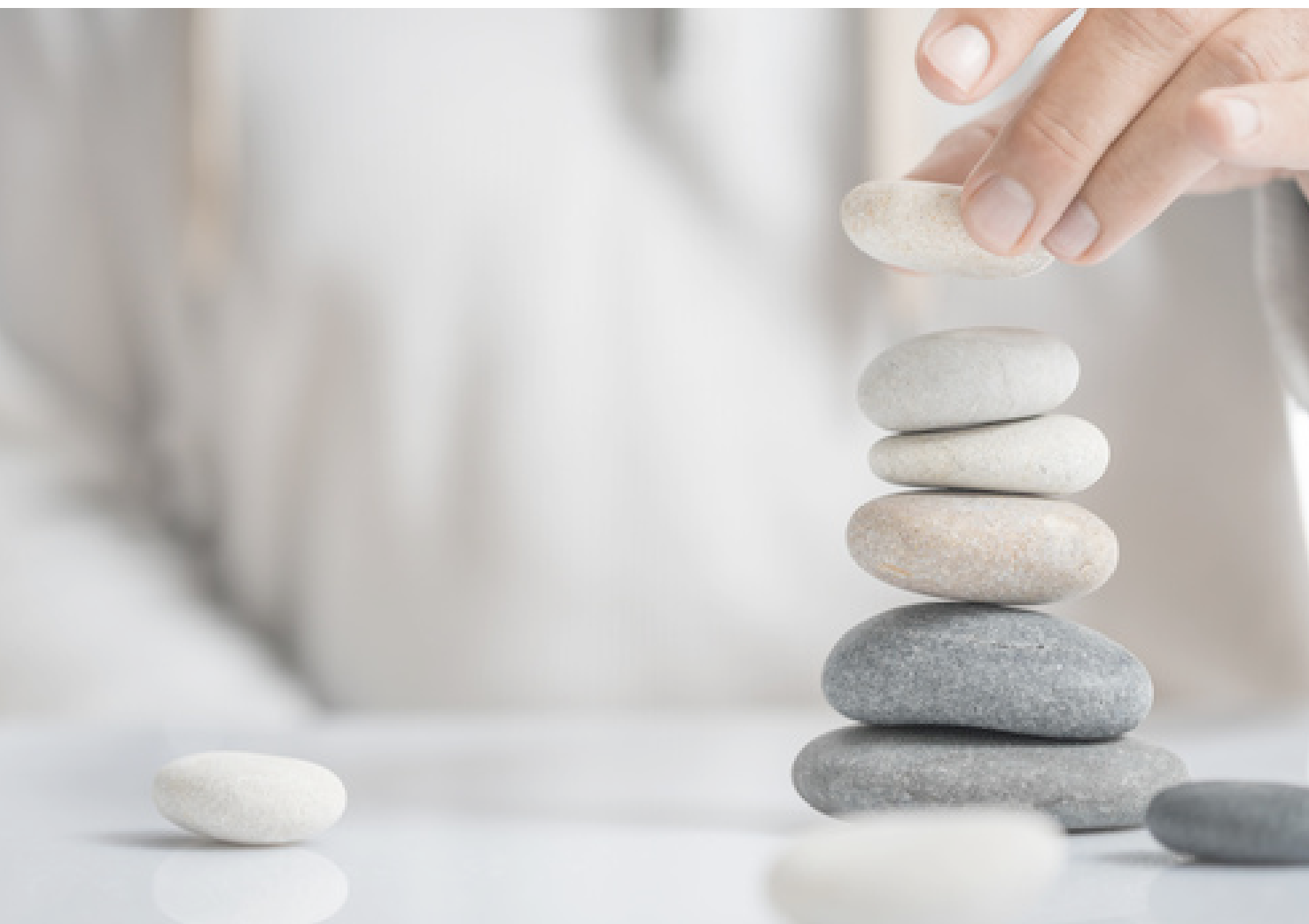


Firmy budowlane wypadają słabo zarówno pod względem zdolności do identyfikowania szans i dostosowania się do nowych warunków, jak i zdolności przetrwania zakłóceń w działalności.

Ryzyko pod kontrolą!

Czy brak odpowiedniego zarządzania ryzykiem może sprowadzić na firmę poważne problemy?

Zdecydowanie tak. Warto odnotować, że brak odpowiedniego zarządzania ryzykiem wpędził w poważne tarapaty wiele spółek z sektora budownictwa. Ogromna konkurencja spowodowała, że wiele firm, nie bacząc na konsekwencje, oferowało swoje usługi zbyt tanio, a następnie starały się one zawrzeć aneksy. Niektóre sprawy kończyły się postępowaniami sądowymi. Problemy miały również spółki podwykonawcze, które zawierały niekorzystne umowy, sankcjonujące mocno odroczone terminy płatności, co prowadziło do utraty przez nie płynności finansowej.





10 zasad zarządzania ryzykiem w firmie

1 **Upewnij się, że zarządzanie ryzykiem jest prowadzone zgodnie z założeniami strategicznymi firmy.**

Tylko prawidłowe i trwałe połączenie zarządzania ryzykiem ze strategią spółki spowoduje, że cały proces będzie efektywny i wspomogą osiągnięcie celów.

2 **Uczyń jednostki biznesowe odpowiedzialnymi za zarządzanie i monitorowanie ryzyka związanego z ich działalnością.**

Każdy dział powinien partycypować w mitygowaniu ryzyk, co stanowi pierwszą linię w obronie przed zagrożeniami. Przeniesienie całej odpowiedzialności na wyspecjalizowane komórki zarządzające ryzykiem może spowodować zbyt dużą zachowawczość w rozwoju przedsiębiorstwa.

3 **Jasno określ skłonność firmy do ponoszenia ryzyka.**

Należy jasno zdefiniować granice ryzyka, akceptowane przez organizację biznesową, co jest pochodną jej odporności na ryzyko i zdolności adaptacyjnych. Definiując aprobowany poziom ryzyka niezwykle ważne jest zakomunikowanie go wewnątrz organizacji, gdyż pomoże to menedżerom sprawniej podejmować decyzje.

4 **Zainwestuj w narzędzia do analityki danych, aby móc przewidywać ryzyko wystąpienia niektórych zdarzeń.**

Zintegrowane systemy analityczne umożliwiają zbieranie danych na temat pracy poszczególnych komórek biznesowych i z wyprzedzeniem pozwalają przewidzieć potencjalne zakłócenia.

5 **Stwórz zestaw wskaźników KRI (kluczowych wskaźników ryzyka) właściwych dla rodzaju prowadzonej działalności gospodarczej i uspójnij je z KPI (kluczowymi miernikami efektywności).**

Większość firm świetnie sobie radzi z analizą wskaźników KPI, gdyż bazują one na danych historycznych i obrazują zdarzenia z przeszłości. Badanie KRI jest trudniejsze, odnoszą się one bowiem do zdarzeń, które dopiero mogą się wydarzyć. Jedne i drugie są niezbędne dla sprawnego zarządzania.

6 **Wyznacz CRO (dyrektora do spraw zarządzania ryzykiem) lub stwórz stanowisko o podobnym zakresie kompetencji.**

W niektórych firmach rola CRO jest łączona z funkcją szefa audytu wewnętrznego. Niezależnie jednak od nazewnictwa, ważne jest, aby osoba odpowiedzialna za zarządzanie ryzykiem zasiadała w gronie kształtującym strategię biznesową. W wielu przypadkach jest to zagrożone dzięki włączeniu jej do ścisłego kierownictwa organizacji.

7 **Wykorzystaj elastyczne narzędzia do zarządzania ryzykiem, compliance i bezpieczeństwem informatycznym.**

Platformy informatyczne mogą pomóc organizacjom w okresie dynamicznego wzrostu znacząco ograniczyć ryzyka związane z bezpieczeństwem działalności. Organizacje biznesowe o wysokich zdolnościach adaptacyjnych mogą wykorzystać platformy do dynamicznego kształtowania procesów. Zautomatyzowane procesy połączone z analityką danych mogą wspomóc wykrywanie i przewidywanie możliwości wystąpienia incydentów.

8 **Umiejętnie wykorzystaj możliwości partnerstwa z dostawcami usług.**

Dobrze skonstruowane porozumienia z dostawcami usług pozwalają na zwiększenie dostępności zasobów, wtedy kiedy są rzeczywiście potrzebne. Wzmacnia to odporność i zdolności adaptacyjne.

9 **Upewnij się, że więź łącząca strategię firmową, zarządzanie ryzykiem oraz zarządzanie ciągłością działania jest dostatecznie silna.**

Wszystkie trzy elementy muszą być dobrze skoordynowane, aby firma była w długiej perspektywie bardziej odporna na ryzyko. Odporność na ryzyko pozwala z kolei na rozwój zdolności adaptacyjnych.

10 **Pamiętaj, że zarządzanie ryzykiem może służyć jako narzędzie obronne, ale także jako mechanizm ofensywny.**

Zarządzanie ryzykiem nie służy jedynie do trzymania firmy z dala od zagrożeń. Może ono z powodzeniem wspomagać działy biznesowe i wspierać je w poszukiwaniu możliwości efektywnego działania na rynku i sprawnym omijaniu pojawiających się trudności.

Kontakty



Piotr Urban

Partner
Zespół Zarządzania Ryzykiem

T: + 48 502 184 157

E: piotr.urban@pl.pwc.com



Piotr Rówiński

Dyrektor
Zespół Zarządzania Ryzykiem

T: + 48 502 184 003

E: piotr.rowinski@pl.pwc.com



Lech Dąbrowski

Wicedyrektor
Zespół Zarządzania Ryzykiem

T: + 48 519 507 256

E: lech.x.dabrowski@pl.pwc.com

