Helion

Wydanie VI

PODSTAWY ZARZĄDZANIA RYZYKIEM

JAK WDRAŻAĆ EFEKTYWNE SYSTEMY ZARZĄDZANIA RYZYKIEM W PRZEDSIĘBIORSTWIE

CLIVE THOMPSON
PAUL HOPKIN

irm
Developing risk professionals

KoganPage

Tytuł oryginału: Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Enterprise Risk Management, 6th Edition

Tłumaczenie: Bartosz Oczko

ISBN: 978-83-289-0893-2

Drogi Czytelniku!
Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres
https://onepress.pl/user/opinie/pozar6
Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Helion S.A.
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel. 32 230 98 63
e-mail: *onepress@onepress.pl*
WWW: *https://onepress.pl* (księgarnia internetowa, katalog książek)

Printed in Poland.

Spis treści

Zarządzanie ryzykiem i reagowanie na ryzyko

15

4T reakcji na zagrożenia

Istotne ryzyka, przed którymi stoi organizacja, to te, które mają:

- wysoki lub bardzo wysoki wpływ w odniesieniu do porównawczego testu istotności;
- wysokie lub bardzo wysokie prawdopodobieństwo zmaterializowania się na poziomie referencyjnym lub powyżej poziomu referencyjnego;
- wysoki lub bardzo wysoki koszt poprawy mechanizmów kontroli.

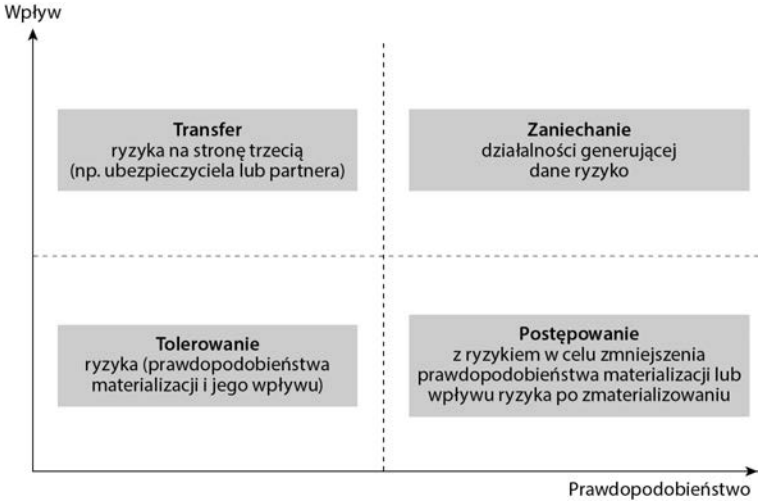
Ogólnie rzecz biorąc, tylko istotne ryzyka wymagają uwagi na najwyższym szczeblu organizacji. Jednak właściwe jest, aby ryzyko braku zgodności było również przedmiotem uwagi zarządu. W praktyce zarząd będzie oczekiwał, że ryzyko braku zgodności będzie odpowiednio zarządzane, a zarząd będzie otrzymywał jedynie rutynowe/roczne raporty opisujące wyniki w zakresie ryzyka lub raport specjalny, jeśli pojawi się konkretna kwestia. Organizacja będzie dążyła do wprowadzenia skutecznych i wydajnych mechanizmów kontroli w celu zminimalizowania ryzyka braku zgodności.

Porównawczy test istotności ryzyka powinien uwzględniać poziom, na którym ma ono znaczący wpływ na organizację. Następnie organizacja musi dokonać przeglądu obowiązujących kontroli i zdecydować, czy wymagane są dalsze działania w odniesieniu do tych ryzyk. W przypadku ryzyk związanych z zagrożeniami zakres reakcji jest często określany jako 4T (tolerować, postępować, transferować, zaniechać).

Należy pamiętać o zróżnicowanej nomenklaturze służącej do opisywania reakcji na ryzyko. Zarówno brytyjska norma BS 31100, jak i norma ISO 31000 traktują termin „postępowanie z ryzykiem" w sposób ogólnikowy. Brytyjska norma definiuje postępowanie z ryzykiem jako „proces opracowywania, wybierania i wdrażania środków kontroli". Z kolei przewodnik 73 (ISO Guide 73) definiuje postępowanie z ryzykiem jako „proces modyfikacji ryzyka".

Terminologia stosowana w *The Orange Book* została zastosowana tutaj do opisania możliwych reakcji na ryzyko w procesie zarządzania nim. Reakcje te określa się jako 4T (ang. *tolerate*, *treat*, *transfer*, *terminate*). W dodatku B zamieszczono informacje o alternatywnych określeniach reakcji na ryzyko, które pojawiają się w innych źródłach i publikacjach.

Na rysunku 15.1 ujęto 4T reagowania na ryzyko w macierzy ryzyka. Wskazuje się na nim dominującą reakcję w odniesieniu do każdego z 4T zgodnie z pozycją ryzyka na macierzy ryzyka. Więcej informacji i krótką charakterystykę każdej reakcji zawarto w tabeli 15.1. Obok klasycznych 4T dodano tam inne stosowane określenia reakcji.



Rysunek 15.1. Macierz ryzyka i 4T zarządzania zagrożeniami

Tabela 15.1. Charakterystyka 4T reakcji na zagrożenia

1	Tolerować Akceptować/ utrzymywać	Narażenie na ryzyko może być tolerowane bez podejmowania dalszych działań. Nawet jeśli nie jest tolerowane, możliwość podjęcia jakichkolwiek działań w związku z niektórymi zagrożeniami może być ograniczona lub koszt podjęcia jakichkolwiek działań może być nieproporcjonalny do potencjalnie uzyskanych korzyści
2	Postępować Kontrolować/ ograniczać	Zdecydowana większość ryzyk będzie podpadała pod tę kategorię. Celem postępowania z ryzykiem jest to, że kontynuując w ramach organizacji działalność wiążącą się z ryzykiem, podejmowane są działania (kontrola) w celu ograniczenia ryzyka do akceptowalnego poziomu
3	Transferować Ubezpieczać/ uwzględniać w postanowieniach umownych	W przypadku niektórych rodzajów ryzyka najlepszą reakcją może być ich transfer (przeniesienie odpowiedzialności na inny podmiot). Można to zrobić za pomocą konwencjonalnego ubezpieczenia lub płacąc stronie trzeciej za podjęcie ryzyka w inny sposób. Ta opcja jest szczególnie dobra w przypadku ograniczania ryzyka finansowego lub ryzyka związanego z aktywami
4	Zaniechać Unikać/eliminować	Niektóre rodzaje ryzyka będzie można wyeliminować lub ograniczyć do akceptowalnego poziomu jedynie poprzez zakończenie danej działalności. Należy zauważyć, że możliwość zakończenia danej działalności może być bardzo ograniczona w sektorze rządowym w porównaniu do sektora prywatnego, w którym zarządy spółek swobodnie decydują o swoich przedsięwzięciach

W tabeli 15.2 zamieszczono przykłady potencjalnie istotnych ryzyk pogrupowanych według kategorii karty wyników ryzyka FIRM. Ocena każdego ryzyka umożliwi organizacji umieszczenie go na macierzy ryzyka. Pozycja ryzyka na macierzy ryzyka wskaże następnie najbardziej prawdopodobną reakcję na to ryzyko. Jeśli ocena ryzyka będzie uwzględniała bieżący poziom ryzyka, wówczas będzie można też ocenić skuteczność zastosowanych kontroli.

Tabela 15.2. Kluczowe zależności i istotne ryzyka

Karta wyników ryzyka FIRM	Przykładowe kluczowe zależności	Przykład istotnego ryzyka
Finanse	Dostępność funduszy	Spółka dominująca nie zapewnia wystarczających środków
	Prawidłowa alokacja środków	Niewystarczający zysk z powodu błędnych decyzji dotyczących wydatków kapitałowych
	Kontrola wewnętrzna	Oszustwa wynikające z powodu nieodpowiedniej kontroli wewnętrznej
	Zobowiązania pod kontrolą	Niedoszacowanie zobowiązań wobec pracowników
Infrastruktura	Ludzie	Brak osiągnięcia/utrzymania standardów bezpieczeństwa i higieny pracy
	Obiekty	Poważna awaria w kluczowej lokalizacji chronionej ubezpieczeniem
	Procesy	Systemy IT narażone na cyberataki
	Produkty	Zakłócenia spowodowane awarią u dostawcy
Reputacja	Marka	Wycofanie produktu z rynku szkodzi jego wizerunkowi i marce
	Konsumenci	Utrata sprzedaży lub przychodów z powodu zmiany preferencji konsumentów
	Organy regulacyjne	Działania organów regulacyjnych w zakresie egzekwowania prawa powodują utratę zaufania publicznego
	CSR	Zarzuty dotyczące nieetycznego pozyskiwania produktów powodują spadek sprzedaży
Rynek	Otoczenie regulacyjne	Zmiana systemu podatkowego skutkuje nieprzewidzianymi wydatkami w budżecie
	Stan gospodarki	Globalna lub krajowa recesja wpływa na zmniejszenie wydatków konsumentów
	Rozwój produktu	Zmiany w technologii zmniejszają atrakcyjność produktu i sprzedaż
	Zachowanie konkurencji	Konkurent znacznie obniża ceny, aby zdobyć udział w rynku

Rozważmy przypadek dostawcy dużego sklepu spożywczego. Sklep może dyktować warunki, więc dostawca musi zareagować na ryzyko, jakim może być żądanie sklepu, aby dostawca zwiększył rabat na produkty, które dostarcza. Ponadto niedawne zakłócenia własnego łańcucha dostaw spowodowały, że dostawca dokonał przeglądu ryzyka związanego z łańcuchem dostaw. Jego reakcje są podejmowane w odniesieniu do wszystkich 4T. Dostawca może postanowić, że będzie tolerował żądanie obniżenia cen. Podjął również decyzję o zmniejszeniu ryzyka związanego z łańcuchem dostaw poprzez skorzystanie z usług innej firmy transportowej znajdującej się bliżej jego siedziby. Zakończy więc współpracę z dotychczasowym przewoźnikiem, który przyczynił się do problemów logistycznych, i skorzysta z alternatywnego dostawcy dla (zmniejszonych) dostaw, których potrzebuje. Firma może również zbadać możliwość rozszerzenia zakresu swoich usług transportowych, aby przenieść koszty przyszłych awarii w łańcuchu dostaw.

Tolerowanie

Tolerancja ryzyka jest zdefiniowana w przewodniku ISO 73 jako gotowość organizacji lub interesariusza do ponoszenia ryzyka po jego modyfikacji tak, aby osiągnąć swoje cele. Na tolerancję ryzyka mogą wpływać wymogi regulacyjne (zgodności). Uwaga dotycząca wymogów regulacyjnych jest bardzo istotna, ponieważ organizacje często będą musiały tolerować ryzyko ze względu na wymogi regulacyjne, nawet w okolicznościach, w których organizacja nie chciałaby tolerować tego ryzyka. Należy zauważyć, że tolerancja odnosi się do konkretnego czynnika ryzyka, a nie do ogólnego podejścia reprezentowanego przez apetyt na ryzyko. Apetyt na ryzyko odnosi się do rozmiaru i rodzaju ryzyka, które organizacja jest skłonna podjąć lub tolerować.

Istnieje różnica między tym, kiedy organizacja jest skłonna tolerować ryzyko, a pojęciem tolerancji na ryzyko. Organizacja może tolerować ryzyko, nawet jeśli jest ono wyższe niż to, które zwykle akceptuje, jeśli pomoże to w osiągnięciu jej celów. Tolerancja ryzyka reprezentuje granice podejmowania ryzyka, poza które organizacja nie jest gotowa się zapuszczać w dążeniu do swoich celów. Będzie to pokazane na rysunku 26.1, gdzie wewnętrzne obszary strefy zagrożenia i strefy ostrożności wyznaczają granicę tolerancji ryzyka. Organizacja może być zmuszona do tolerowania ryzyka, którego obecny poziom wykracza poza jej strefę komfortu i apetyt na ryzyko. Czasami może nawet być zmuszona do tolerowania ryzyka, które przekracza jej rzeczywistą zdolność do podejmowania ryzyka. Taka sytuacja nie byłaby jednak trwała, a organizacja byłaby w tym okresie podatna na zagrożenia.

Gdy ryzyko zagrożenia zostanie uznane za mieszczące się w zakresie apetytu na ryzyko organizacji, organizacja będzie tolerować to ryzyko. Tolerancja ryzyka jest przedstawiana jako podejście, które zostanie przyjęte w odniesieniu do ryzyk o niskim prawdopodobieństwie i niskim wpływie. Organizacja może jednak zdecydować się na tolerowanie wysokiego poziomu ryzyka, ponieważ jest ono związane z potencjalnie dochodową działalnością lub odnosi się do podstawowego procesu, który jest fundamentalny dla funkcjonowania organizacji.

Na uwagę zasługuje fakt, że pewne ryzyka zagrożenia są akceptowane, a zatem tolerowane, przed wdrożeniem jakichkolwiek środków kontroli ryzyka. W ujęciu ogólnym bowiem ryzyko zaczyna się tolerować dopiero po wdrożeniu wszystkich opłacalnych środków kontroli, dzięki którym ryzyko staje się akceptowalne po sprowadzeniu do poziomu bieżącego. Niektóre środki kontroli mogły zostać zastosowane, ponieważ poziom ryzyka czystego mógł być nie do przyjęcia. Wysiłek kontrolny ma na celu przeniesienie ryzyka do kwadrantu niskiego prawdopodobieństwa/niskiego wpływu w macierzy ryzyka, jak pokazano na rysunku 16.3.

Czasami ryzyko jest akceptowane tylko jako część umowy, w której jedno ryzyko jest równoważone innym. Jest to prosty opis neutralizowania lub zabezpieczania ryzyka, ale na poziomie biznesowym może to stanowić fundamentalnie ważną decyzję strategiczną. Na przykład przedsiębiorstwo energetyczne działające niezależnie w północno-zachodniej części Stanów Zjednoczonych może być zmuszone do zaakceptowania wpływu wahań temperatury na sprzedaż energii elektrycznej. Łącząc się (lub zakładając spółkę joint venture) z przedsiębiorstwem energetycznym w jednym z południowych stanów, jednostka będzie mogła złagodzić związane z temperaturą wahania sprzedaży energii elektrycznej. Takie jednostki będą sprzedawać więcej energii elektrycznej na północy w okresie chłodów, kiedy popyt na południu jest niski. I odwrotnie: sprzedają również więcej energii elektrycznej do klimatyzatorów na południu w lecie, kiedy zapotrzebowanie na energię na północy może być niższe.

Postępowanie z ryzykiem

Gdy poziom narażenia na ryzyko (prawdopodobieństwo) związany z określonym zagrożeniem jest wysoki, ale potencjalna strata (wpływ) z nim związana jest niska, organizacja może chcieć odpowiednio postępować z ryzykiem. Postępowanie z ryzykiem będzie zazwyczaj wiązało się z działaniem na poziomie ryzyka pierwotnego (czystego) i/lub bieżącego, lecz docelowo poziom ryzyka będzie obniżany do tego stopnia, aby ryzyko to stało się akceptowalne.

Działania mające na celu poprawę standardu kontroli ryzyka zawsze będą podlegały ciągłemu przeglądowi w organizacji. Zapinanie pasów bezpieczeństwa podczas jazdy samochodem lub montaż alarmu przeciwwłamaniowego w domu to przykłady działań mających na celu zmniejszenie ryzyka czystego. Ulepszenia standardów kontroli ryzyka w odniesieniu do ryzyka fizycznego (podlegającego ubezpieczeniu) są dobrze znane. Instalowanie tryskaczy w budynkach, zapewniające zwiększone bezpieczeństwo przeciwpożarowe, czy ustalenia i weryfikacja warunków pracy i bezpieczeństwa pracowników to przykłady działań mających na celu poprawę zarządzania ryzykiem zagrożeń.

Identyfikując właściwe sposoby postępowania z ryzykiem, organizacja będzie musiała przyjrzeć się wpływowi postępowania na prawdopodobieństwo materializacji ryzyka, a także zbadać wielkość wpływu ryzyka w przypadku jego materializacji. Konieczne będzie wybranie opłacalnych metod postępowania z ryzykiem, a wpływ różnych środków kontroli można przedstawić na macierzy ryzyka, jak to pokazano na rysunku 16.4 w rozdziale 16.

Wspominano już o różnych interpretacjach poszczególnych pojęć i terminów w dziedzinie zarządzania ryzykiem. W normie ISO 31000 stwierdza się, że „postępowanie z ryzykiem" jest głównym pojęciem, które znaczeniowo obejmuje poniższe interpretacje:

- uniknięcie ryzyka poprzez podjęcie decyzji o nierozpoczynaniu lub kontynuowaniu działalności;
- podejmowanie lub zwiększanie ryzyka w celu skorzystania z okazji;
- usunięcie źródła ryzyka;
- zmiana prawdopodobieństwa lub konsekwencji;
- dzielenie się ryzykiem z inną stroną lub stronami;
- zatrzymanie ryzyka poprzez świadomą decyzję.

Inne standardy zarządzania ryzykiem odnoszą się do „reakcji na ryzyko" jako głównego określenia i takie podejście przyjęto w tym rozdziale. Użycie reakcji na ryzyko jako głównego określenia pozwala na sformułowanie opcji tolerowania, postępowania, transferu i zakończenia. Podobnie jak w przypadku wszystkich kwestii związanych z terminologią do organizacji należy opracowanie własnego słownika spójnego z kontekstem zewnętrznym, wewnętrznym i kontekstem zarządzania ryzykiem.

W niektórych przypadkach terminologia będzie podyktowana kontekstem zewnętrznym. Na przykład banki i inne instytucje finansowe będą musiały stosować terminologię regulatora. Czasami terminologia jest podyktowana kontekstem wewnętrznym w organizacji. Jeśli terminologia, która rozwinęła się w organizacji, jest niezgodna z terminologią zawartą w normie ISO 31000, prawdopodobnie menedżerowi ryzyka lepiej byłoby sięgnąć do terminologii, która już istnieje w organizacji, zamiast próbować wprowadzać nowe terminy lub nowe znaczenia dla istniejących terminów.

Transferowanie

Gdy prawdopodobieństwo materializacji ryzyka jest niskie, ale jego wpływ jest wysoki, organizacja może chcieć transferować to ryzyko. Ubezpieczenie jest dobrze ugruntowanym mechanizmem przenoszenia finansowego wpływu strat wynikających z ryzyka zagrożenia i (w mniejszym stopniu) ryzyka kontroli. Kwestie związane z wykorzystaniem ubezpieczenia jako mechanizmu transferu ryzyka zostały omówione bardziej szczegółowo w rozdziale 18.

W niektórych przypadkach transfer ryzyka jest ściśle związany z chęcią wyeliminowania lub ograniczenia ryzyka. Wielu rodzajów ryzyka nie można jednak przenieść na rynek ubezpieczeń, albo z powodu zbyt wysokich składek ubezpieczeniowych, albo dlatego, że rozważane ryzyko (tradycyjnie) nie było ubezpieczalne, np. ryzyko utraty reputacji.

Przeniesienie ryzyka można również osiągnąć w drodze umowy. Pomocne może być też znalezienie partnera joint venture lub innego sposobu podziału ryzyka. Zabezpieczanie lub neutralizacja ryzyka może być zatem uważana za opcję transferu ryzyka, a także za opcję postępowania z ryzykiem.

Koszt transferu ryzyka jest elementem finansowania ryzyka. Po raz kolejny istnieją różnice w używanych definicjach. W odniesieniu do finansowania ryzyka BS 31100 stwierdza, że finansowanie ryzyka wiąże się z kosztem warunkowych ustaleń dotyczących zapewnienia funduszy w celu finansowego zabezpieczenia na wypadek strat związanych z wpływem ryzyka po jego materializacji. Takie ustalenia są zwykle zapewniane w ramach umowy ubezpieczenia, a co za tym idzie: ubezpieczenie jest związane z finansowaniem, które jest uzależnione od wystąpienia pewnych ubezpieczonych zdarzeń.

ISO 31000 uważa również, że koszt finansowania ryzyka powinien obejmować zapewnienie środków na postępowanie z ryzykiem. W tym tekście finansowanie kontroli jest uważane za oddzielny krok w procesie zarządzania ryzykiem. To kolejny przykład ilustrujący rozbieżności nomenklaturowe i definicyjne. Następną kwestią terminologiczną jest użycie wyrażenia „transfer ryzyka".

Norma ISO 31000 zaleca, aby określenie „podział ryzyka" było używane zamiast transferu ryzyka. Argumentem jest to, że ryzyko nigdy nie może być w pełni przeniesione i niezależnie od intencji stron zawsze będzie w pewnym stopniu współdzielone. Jest to dogłębne stwierdzenie, ale wybór terminologii stosowanej w organizacji będzie również zależał od innych czynników. W odniesieniu do podziału ryzyka branża ubezpieczeniowa używa terminologii transferu ryzyka. Menedżerowi ds. ryzyka w przedsiębiorstwie może być trudno nalegać na użycie określenia podziału ryzyka, gdy menedżer ds. ubezpieczeń w organizacji woli się posługiwać terminologią transferu ryzyka, ponieważ jest to standardowa terminologia stosowana w kontekście zewnętrznym, jakim jest rynek ubezpieczeń.

Zaniechanie

Gdy ryzyko ma zarówno wysokie prawdopodobieństwo materializacji, jak i duży potencjalny wpływ, organizacja może chcieć zakończyć lub wyeliminować ryzyko. Może się zdarzyć, że ryzyko związane z handlem w określonej części świata lub ryzyko środowiskowe związane z dalszym wykorzystywaniem niektórych chemikaliów jest nie do zaakceptowania przez organizację i/lub jej interesariuszy. W takich okolicznościach właściwą reakcją byłoby wyeliminowanie ryzyka poprzez zaprzestanie procesu lub działalności, zastąpienie alternatywną działalnością lub outsourcing działalności związanej z ryzykiem.

Organizacja może chcieć wyeliminować ryzyko, ale może się zdarzyć, że działalność, która się z nim wiąże, ma fundamentalne znaczenie dla bieżącego funkcjonowania organizacji. W takich okolicznościach organizacja może nie być w stanie całkowicie zakończyć lub wyeliminować ryzyka, a zatem będzie musiała wdrożyć alternatywne środki kontroli.

Jest to szczególna kwestia w przypadku usług publicznych. Mogą istnieć pewne ryzyka, które mają wysokie prawdopodobieństwo i duży wpływ, ale organizacja nie jest w stanie zaniechać działań, które się z nimi wiążą. Może to wynikać z faktu, że działalność ta jest wymogiem ustawowym nałożonym na agencję rządową lub organ publiczny. Obowiązek świadczenia usług publicznych może ograniczać możliwość zaprzestania działalności, więc organizacja będzie musiała wprowadzić środki kontroli w największym zakresie, który jest nadal opłacalny.

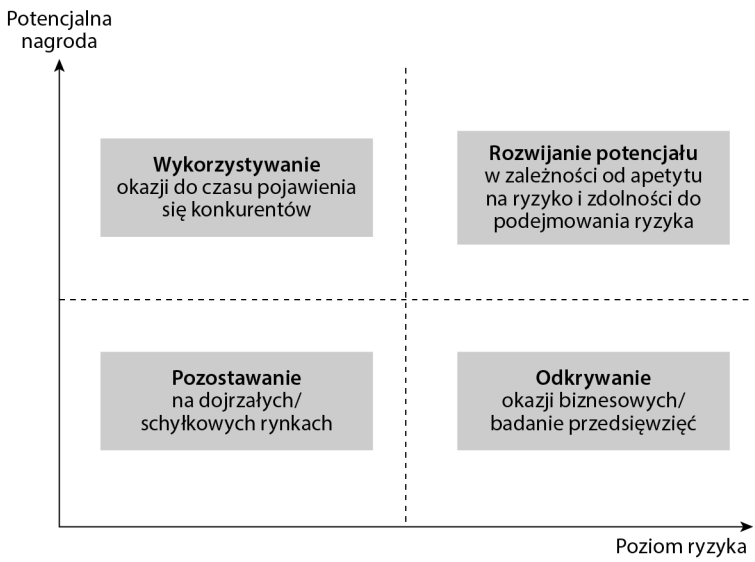
Jest prawdopodobne, że takie środki kontroli będą połączeniem postępowania z ryzykiem i transferu ryzyka. W miarę stosowania tych środków ryzyko zostanie przeniesione na poziom, na którym organizacja będzie w stanie je tolerować. Ze względu na zmienną naturę ryzyka może nie być możliwe doprowadzenie wszystkich ryzyk do poziomu, który spełnia apetyt organizacji na ryzyko. Organizacja może uznać, że musi tolerować ryzyko wykraczające poza jej empiryczny apetyt na ryzyko, aby nadal podejmować określone działania.

Strategiczna reakcja na ryzyko

Ogólne podejście do zarządzania ryzykiem związanym z kontrolą i szansami jest podobne do podejścia przyjętego do zarządzania ryzykiem związanym z zagrożeniami. Istnieją jednak wystarczające różnice w zakresie dostępnych opcji, aby można je było przedstawić oddzielnie. Warto też pamiętać, że projekty stanowią działalność taktyczną służącą realizacji strategii.

Rysunek 15.1 ilustrował 4T zarządzania ryzykiem zagrożeń i rodzaje kontroli, które najprawdopodobniej będą związane z każdym rodzajem reakcji na ryzyko zagrożeń. Rodzaje kontroli zostały omówione w tabeli.

Rysunek 15.2 z kolei pokazuje możliwe reakcje na ryzyko związane z szansami. Opracowanie i wdrożenie efektywnej i wydajnej strategii będzie wymagało oceny poziomu ryzyka związanego z każdą dostępną strategią oraz poziomu nagrody, jaką strategia zapewni.



Rysunek 15.2. Ryzyko a nagroda w ujęciu strategicznym

4E zarządzania szansami sprowadza się do czterech faz: odkrywania, rozwijania (potencjału), wykorzystywania i pozostawania (ang. *explore*, *expand*, *exploit*, *exist*). 4E ściśle nawiązuje do faz w cyklu życia organizacji, jak pokazano na rysunku 15.2. Podjęcie nowej ryzykownej działalności, co można utożsamiać z fazą start-upu, będzie na początku wiązało się z wyższym poziomem ryzyka i niskimi potencjalnymi nagrodami. W tym czasie badane będą okazje biznesowe i możliwe do podjęcia przedsięwzięcia.

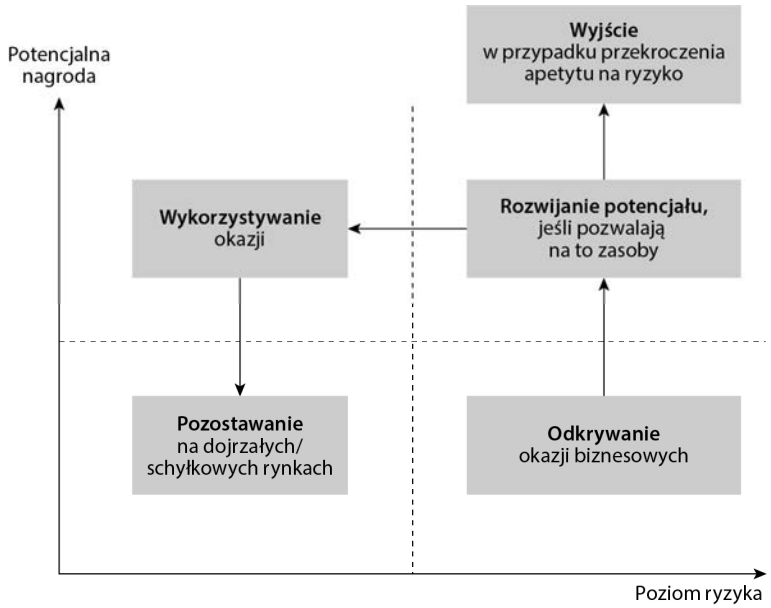
W miarę rozwoju organizacji potencjalne nagrody za ryzyko będą coraz większe, przy czym poziom ryzyka nadal będzie wysoki. Organizacja może w tym momencie kontynuować wzrost, ale może również uznać, że wzrost jest zbyt powolny lub zbyt ryzykowny, co popchnie ją do zaniechania tej działalności/wyjścia z inwestycji.

Po okresie wzmożonego wzrostu organizacja wchodzi w fazę dojrzałości i powinna wtedy osiągać wysokie zyski przy zmniejszonym poziomie ryzyka (nagroda za podjęcie ryzyka w fazie wzrostu). Jest to faza, w której organizacja będzie wykorzystywała nadarzające się okazje do czasu pojawienia się konkurencji. Organizacja lub jej część osiąga dojrzałość. W fazie dojrzałości wszystkie organizacje są narażone na wejście w fazę schyłkową, chociaż wielu z nich udaje się z powodzeniem trwać na bardzo dojrzałym i konkurencyjnym rynku. To dlatego, że ekspozycja na ryzyko jest niska, ale i nagrody związane z tym ryzykiem są bardzo małe.

Zastosowanie 4E do zarządzania ryzykiem strategicznym, ryzykiem związanym z szansami lub ryzykiem spekulacyjnym jest spójne z opisem ryzyka i korzyści przedstawionym na rysunku 1.3. Dlatego najważniejszą perspektywą w wielu organizacjach jest perspektywa strategiczna, a więc zarządzanie ryzykiem okazji i realizacja celów strategicznych. Jednak wkład, jaki funkcja zarządzania ryzykiem wnosi w podejmowanie decyzji strategicznych, nie zawsze będzie tak solidny i precyzyjny, jak ma to miejsce na poziomie taktycznym (projektowym) i operacyjnym, ze względu na większą niepewność zdarzeń na poziomie strategicznym.

Przypisanie dominujących typów reakcji i kontroli do każdej z czterech faz reprezentowanych przez każdy kwadrant na rysunku 15.2 przypomina przypisanie 4T do zarządzania ryzykiem zagrożeń. Trwanie na dojrzałym lub schyłkowym rynku jest podobne do akceptowania niepewności na poziomie taktycznym i tolerowania ryzyka związanego z zagrożeniami. Odkrywanie możliwości jest podobne do analizy opcji radzenia sobie z zagrożeniami (postępowania z ryzykiem). Różnice w podejściu do zarządzania zagrożeniami i niepewnością w porównaniu z podejściem do zarządzania szansami stają się najwyraźniej widoczne w obszarach wykorzystywania szans i rozwijania możliwości.

Rysunek 15.3 to rozbudowana wersja rysunku 15.2, w którym obszar wysokiego ryzyka i potencjalnie wysokiej nagrody jest podzielony na dwie możliwe reakcje, biorąc pod uwagę apetyt na ryzyko i zdolność do podejmowania ryzyka. Organizacja może odkryć, że stoi przed realną okazją biznesową, ale brak jej zasobów do samodzielnego wykorzystania tej okazji. W takiej sytuacji organizacja ma trzy główne opcje postępowania. Może zaniechać działań związanych z wykorzystaniem tej okazji, ponieważ nie ma takiego apetytu na ryzyko lub takiej zdolności do podejmowania ryzyka. Może spieniężyć okazję, pozwalając ją wykorzystać innej organizacji, która ma odpowiedni apetyt na ryzyko, zdolność do podjęcia ryzyka i zasoby do wykorzystania okazji, albo, jako trzecia opcja, organizacja może utworzyć spółkę joint venture, dzieląc się okazją.



Rysunek 15.3. Ryzyko związane z szansami i apetyt na ryzyko

Zaniechanie wykorzystania okazji może być właściwą opcją, kiedy organizacja faktycznie nie może sobie pozwolić na podjęcie tak wysokiego ryzyka lub kiedy nie może znaleźć partnera do wspólnego przedsięwzięcia. Jednak większość organizacji będzie chciała zyskać na zidentyfikowanej okazji, jeśli choćby w minimalnym stopniu spełnione są kryteria apetytu i zdolności. Z kolei sprzedaż pomysłu (okazji) może zapewnić zyskowne wyjście z inwestycji, ale w długim okresie może się okazać, że lepsze jest utworzenie joint venture.

Wejście w partnerstwo joint venture zmniejszy poziom ryzyka ponoszonego przez organizację, ale spowoduje podział korzyści. Decyzja ta będzie zależała od strategii biznesowej, apetytu na ryzyko, zdolności do podejmowania ryzyka i dostępności odpowiednich partnerów biznesowych. Oprócz partnerstwa joint venture wykorzystanie możliwości biznesowych będzie możliwe poprzez podział ryzyka przy użyciu środków takich jak outsourcing w celu podzielenia ryzyka z innymi podmiotami w łańcuchu dostaw.

Należy zauważyć, że rysunek 15.3 przedstawia schemat przejścia między fazami w cyklu życia od start-upu (odkrywanie możliwości/szans), poprzez wzrost (ekspansja/rozwój), następnie osiągnięcie dojrzałości (wykorzystywanie okazji) aż do fazy schyłkowej (kiedy organizacja trwa na dojrzałym i konkurencyjnym rynku). Te etapy w prostym cyklu życia firmy pokazano na rysunku 1.3. W fazie wzrostu organizacja może podjąć decyzję o dalszym rozwoju (dalsze inwestycje wiążą się z dużym ryzykiem) albo o wyjściu z inwestycji (zaniechaniu działań), jeśli jej kontynuowanie przekracza apetyt na ryzyko i/lub zdolność organizacji do podejmowania ryzyka. Jest to rozszerzenie podejścia 4E do 5E. Kolejna ramka przedstawia przykład tego podejścia w zarządzaniu szansami, chociaż terminologia (jak to często bywa w przypadku zarządzania ryzykiem) jest nieco inna.

OCENA SZANS I REAKCJA NA NIE

Celem oceny i reakcji jest podjęcie decyzji, które szanse wymagają reakcji i jaka będzie zalecana reakcja. Poniższe terminy opisują możliwe reakcje, które są krótko scharakteryzowane:

- Zwiększanie potencjału. Odpowiednikiem „łagodzenia" ryzyka jest *zwiększanie potencjału w celu wykorzystania szansy* poprzez zwiększanie jej prawdopodobieństwa i/lub wpływu.
- Wykorzystanie szansy. Równoważne z reakcją „unikaj zagrożenia", ale w przypadku szansy „wykorzystanie" dąży do tego, by okazja na pewno się wydarzyła.
- Ignorowanie. Podobne do „akceptacji", czyli tolerowania zagrożeń, kiedy nie podejmuje się żadnych działań, aby je ograniczyć; w przypadku szans mogą one być *ignorowane*, co oznacza, że się ich nie wykorzystuje.
- Dzielenie się (transfer) szansą. Strategia „dzielenia się" szansami zakłada znalezienie partnera zdolnego do wykorzystania okazji.

W świecie pełnym niepewności skuteczne zarządzanie ryzykiem decyduje nie tylko o sukcesie, ale wręcz o przetrwaniu organizacji. Pandemia COVID-19, ekstremalne zjawiska pogodowe i wstrząsy geopolityczne to jedynie wierzchołek góry lodowej, gdy mowa o zagrożeniach, z jakimi organizacje i społeczeństwa będą się jeszcze mierzyć w XXI wieku. Efektywne zarządzanie ryzykiem umożliwia wybór optymalnej reakcji na poszczególne czynniki zagrożenia i w ten sposób wspiera podejmowanie najlepszych decyzji w organizacji.

Ta książka pomoże zwiększyć poziom dyscypliny związanej z ryzykiem w przedsiębiorstwie.
Kelly Barner, właścicielka i dyrektorka zarządzająca, Buyers Meeting Point

To już szóste, zaktualizowane wydanie kompleksowego wprowadzenia do zagadnień ryzyka biznesowego i organizacyjnego. Treść książki jest w pełni zgodna z normą ISO 31000 i ze strukturą ramową COSO ERM. Omówiono tu kluczowe zasady zarządzania ryzykiem (zarówno w przedsiębiorstwie, jak i w projektach) i planowania ciągłości działania, dokonano też przeglądu międzynarodowych standardów w tym zakresie. To wydanie uwzględnia również takie zagadnienia jak ryzyko cybernetyczne, wysoce nieprawdopodobne zdarzenia o wielkim wpływie i ryzyko zmian klimatycznych. Zawiera ponadto omówienie kwestii kultury ryzyka i apetytu na ryzyko, a także zagrożeń występujących w łańcuchu dostaw i tematyki sprawozdawczości w zakresie ryzyka. Poszczególne aspekty zostały zilustrowane rysunkami, schematami, wykresami, tabelami i podsumowaniami.

Clive Thompson był założycielem i przewodniczącym komitetów do spraw standardów zawodowych i grup interesów IRM (Institute of Risk Management). Jest też certyfikowanym członkiem IRM.

Paul Hopkin był dyrektorem technicznym w IRM, tę samą funkcję pełnił w Airmic. Wcześniej był dyrektorem do spraw zarządzania ryzykiem w BBC. Jest certyfikowanym członkiem IRM.

Lektura tej książki umożliwi wszechstronną analizę każdego aspektu zarządzania ryzykiem!
Paul McDonald, dyrektor do spraw ubezpieczeń grupowych, BAE Systems

Helion
helion.pl
HELION S.A.
ul. Kościuszki 1c
44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
helion@helion.pl
KOD KORZYŚCI
Sięgnij po więcej!
ISBN 978-83-289-0893-2
9 788328 908932
Cena: 99,00 zł