

## **"Praktyki racjonalnych decyzji menedżerskich opartych o wątpliwej jakości dane w kontekście systemów zarządzania ryzykiem"**

*Artykuł dla miesięcznika Controlling*

[jj@jacekjamroz.eu](mailto:jj@jacekjamroz.eu)

Celem niniejszego artykułu jest podzielenie się przez autora swoimi spostrzeżeniami z obszaru funkcjonowania systemów wsparcia zarządzania, w tym z praktyk zarządzania ryzykiem. Doświadczenia te były gromadzone przez wiele lat praktyki zawodowej autora, wiele inspiracji pochodzi od uczestników Certyfikowanego Kursu Zarządzania Ryzykiem POLRISK. Przewrotna teza jaką chce postawić i obronić autor stanowi, iż błędne lub wątpliwej jakości wskazania dla menedżerów, pochodzące z systemów wsparcia zarządzania, nie muszą prowadzić do złych decyzji menedżerskich, a czasami wręcz są podstawą decyzji właściwych. Artykuł ten w żadnej mierze nie ma być pochwałą ani zachętą do złego funkcjonowania systemów wsparcia zarządzania a jest tylko próba opisanie zjawiska, którego nie da się wytłumaczyć tylko przypadkiem.

Na początku warto podkreślić rolę systemów wsparcia zarządzania w przedsiębiorstwie. Jednym z podstawowych zadań tych systemów jest dostarczanie informacji do menedżerów, tak aby mogli oni podejmować lepsze decyzje gospodarcze. Informacje te można podzielić na trzy grupy: surowe dane do analizy, raporty (najczęściej) oraz sugestie decyzji (scenariusze). Definiując menedżerów należy mieć na myśli wszystkich menedżerów, którzy podejmują decyzje w oparciu o w/w informacje czyli oczywiście Zarząd ale również np. dyrektorzy pionów, kierownicy biur, jednostek czy zakładów oraz projektów. Np. w controllingu przyjmuje się, że informacje budżetowe powinni otrzymywać przynajmniej wszyscy ci menedżerowie, którzy są odpowiedzialni za budżety, zaś w zarządzaniu ryzykiem informacje o ryzykach powinni otrzymywać przynajmniej wszyscy ci menedżerowie, którzy są właścicielami ryzyk. W przedsiębiorstwie może funkcjonować wiele systemów wsparcia zarządzania. Treść artykułu, z racji specjalizacji autora, będzie się koncentrować na systemie controllingu i budżetowania oraz systemie zarządzania ryzykiem ERM (Enterprise Risk Management).

Podstawowy schemat wsparcia przez system dla menedżera można opisać następująco: system dostarcza menedżerowi we właściwym momencie, prawidłowej, istotnej i rzetelnej informacji – menedżer podejmuje dzięki tej informacji lepszą decyzję gospodarczą – system przetwarza skutki tej decyzji i ponownie dostarcza informację itd. Można zatem logicznie założyć odwrotność: jeżeli systemem dostarcza złą lub błędną informację, menedżer może podjąć gorszą decyzję gospodarczą. Zapewne tak się w większości przypadków dzieje, ale warto przytoczyć kilka przykładów kiedy jednak błędna informacja prowadzi do prawidłowej decyzji oraz spróbować zastanowić się dlaczego tak się dzieje.

Pierwsze przykłady to podobne przypadki z dwóch dużych polskich przedsiębiorstw budowlanych. Zaobserwowany problem dotyczył nieprawidłowego stosowania narzędzi ilościowych (statystycznych) w systemie ERM. Zauważoną tam praktyką było tworzenie rezerw na ryzyka mogące się zmaterializować w projektach, w oparciu o metodę WW czyli Wartości Ważonej (Weighted Value). Polega to na tworzeniu rezerw, w tym przypadku finansowych, na poszczególne ryzyka jako iloczyn prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzenia ryzyka i wartości negatywnego wpływu na projekt skutku. Metoda WW jest bardzo popularna jest bowiem prosta i łatwa do zrozumienia oraz zastosowania. Problem jednak jest w tym że iloczyn WW można stosować tylko, jeśli operuje się na dużej próbie jednorodnych (podobne wielkości) wiarygodnie opisanych zdarzeń z przeszłości.

Przykładowo jeśli w projekcie może wystąpić 100 zdarzeń, których prawdopodobieństwo wystąpienia wynosi 20%, a skutek każdego zdarzenia dla projektu to 1 mln zł, to rezerwa 20 mln jest zasadna. Ale jeśli w projekcie może wystąpić tylko jedno takie zdarzenie to rezerwa 0,2 mln zł nie ma sensu, bowiem jeśli zmaterializuje się ryzyko, to będzie to oznaczać dodatkowy koszt 0,8 mln zł, a jeśli ryzyko nie wystąpi wówczas w budżecie będzie nadwyżka 0,2 mln zł. I tu od razu następuje zderzenie z praktykami „dobrego” budżetowania „no jak to bez sensu przecież w tym drugim przypadku mamy dodatkowe 0,2 mln zł do wydania!”. Oczywista patologia, ale tak właśnie się wykorzystuje źle stosowany system ERM do nadużyć budżetowych. Prawidłowa rada brzmi – nie twórz rezerwy na jednym projekcie tylko „wyjmij” takie ryzyka z projektów i zarządzaj poprzez rezerwy grupą tych ryzyk na wyższym szczeblu zarządzania.

Ale wróćmy do błędnego zastosowania reakcji na ryzyko jw. czyli do utworzenia rezerwy finansowej na 0,2 mln zł dla pojedynczego zdarzenia ryzyka. Nie ma to bezpośredniego sensu ekonomicznego ale menedżerowie tak funkcjonujących organizacji przekonywali, że ma to sens pośredni. Czyli błędnie zastosowana metoda z systemu ERM generuje sugestię błędnej decyzji menedżerskiej. Ale menedżerowie przyjmują ten błąd lub ignorują go, natomiast na skutek samego faktu stosowania profesjonalnie wyglądającej metody WW w profesjonalnym systemie ERM, menedżerowie czują się lepiej i dzięki temu podejmują inne (nawet całkowicie nie powiązane) decyzje menedżerskie, których by nie podjęli gdyby nie błędne wskazania systemu.

Powstaje więc alternatywny schemat wsparcia decyzyjnego: system dostarcza menedżerowi błędną informację – menadżer na skutek otrzymania tej informacji (funkcjonowania systemu) ma większe poczucie bezpieczeństwa i podejmuje dzięki tej informacji lepszą decyzję gospodarczą nie związaną (lub słabo związaną) z otrzymaną informacją. Jest to, inaczej mówiąc pozytywny wpływ samego istnienia systemu (tutaj ERM) na podejmowane decyzje przez menedżerów niezależnie od jakości danych dostarczanych przez system – czyli efekt psychologiczny. Można też się spotkać z opinią, że takie podejście jest często spotykane na najwyższych szczeblach zarządzania i jest typowe dla organów nadzorczych.

Kolejny przykład pochodzi z sektora energetyczno-budowlanego i dotyczy on podejmowani decyzji z perspektywy menedżera projektu. W tym przypadku system ERM był programowany w taki sposób aby menedżer mógł łatwo tworzyć rezerwy finansowe na wskazane przez siebie ryzyka. Menedżer projektu nie tylko popełnia wcześniej opisany błąd stosowania metody WW dla pojedynczych zdarzenia ryzyka ale również wykorzystuje wszelkie inne możliwości do tworzenia rezerw. Ma to na celu zawyżenie planowego budżetu projektu. „Cała sztuka aby dobrze to opisać”. Budżet taki trafiał do Skandynawii (spółka matka) do akceptacji i jeśli wrócił zatwierdzony to menedżer projektu miał duży komfort budżetowy podczas realizacji projektu. Niewątpliwie nie jest to działanie najkorzystniejsze dla klienta czy całej organizacji, można nawet powiedzieć, że wręcz patologiczne, jednak korzystne z perspektywy zarządzanego przez menedżera projektu.

Ostatnim przykład dotyczy branży energetycznej i działu controllingu, który generował raporty celowe, ale też wątpliwe - a było ich sumie wiele. Pojawiło się pytanie po co są generowane raporty wątpliwej jakości skoro prawie nikt ich nie czyta lub na szczęście ich sugestii nikt nie implantuje. I tu paradoks. Pojawił się inwestor, który w procesie prywatyzacji zakupił to przedsiębiorstwo. Zapytany jakie atuty skłoniły go do zakupu wskazał m.in. na dział controllingu i jego „próby” opisanie rzeczywistości finansowej w raportach. Inwestor czuł się pewniej dlatego że dział controllingu był bardzo aktywny, niezależnie od efektów tej aktywności.

Podsumowując, można zauważyć, iż z biegiem lat kariery zawodowej w biznesie, warto chyba nabrać lekkiego dystansu do bezwzględного przestrzegania stosowania narzędzi tylko kierując się kryterium ich celowości. To oczywiste, że decyzje menedżerskie powinny opierać się o jak sensowe i najlepsze dane, ale przecież menedżer to też człowiek. A decyzje każdego człowieka są zależne nie tylko od

informacji i danych jakie posiada, ale też są uzależnione od poziomu jego poczucia bezpieczeństwa oraz innych aspektów psychologicznych, na co paradoksalnie pozytywny wpływ mają też często błędne informacje z racji samego faktu, że po prostu są.

**Jacek Jamroz**

Ekspert z zakresu finansów przedsiębiorstw  
Certyfikowany Menedżer Ryzyka POLRISK