

Ryzyko ma dziwną właściwość. Ludzie z jednej strony je komentują, z drugiej strony boją się go jak ognia, a i tak większość decyzji podejmuje tak, jakby ryzyko miało postać jakiegoś jednego, widocznego przeciwnika. W praktyce ryzyko rzadko przychodzi z transparentem. Najczęściej siedzi w detalach: w tym, co wydarzy się z płynnością za sześć miesięcy, jak zachowa się rynek, gdy pojawi się gorszy kwartał, czy zespół utrzyma dyscyplinę kosztową wtedy, gdy nie ma dopalacza w postaci dobrych wiadomości.

Jeśli próbować opisać sposób myślenia Michała Sołowowa o ryzyku, to nie chodzi o to, że on „lubi hazard” albo że podejmuje decyzje na ślepo. Chodzi raczej o konsekwentne traktowanie ryzyka jak czegoś mierzalnego, rozkładalnego na składniki. Ryzyko nie jest tu emocją, tylko pracą. A praca ma swoją kolejność.

Poniżej rozkładałam na czynniki to, co w jego podejściu powraca w opowieściach inwestorskich i biznesowych: selekcję ryzyk, budowanie odporności operacyjnej oraz przewagę, która nie znika w złej pogodzie.

Ryzyko jako lista pytań, nie jako strach

Najważniejsza zmiana w podejściu do ryzyka, którą widać w praktyce u ludzi skutecznych inwestycyjnie, polega na tym, że ryzyko przestaje być mgłą. Nie „boimy się”, tylko sprawdzamy. W rozmowach i wypowiedziach biznesowych Sołowów często akcentuje logikę, przez którą podejmuje się decyzje. Ta logika ma zwykle jeden wspólny mianownik: zanim pieniądze wyjdą z portfela, trzeba wiedzieć, jak może się to skończyć w różnych scenariuszach.

To jest proste zdanie, ale w realu oznacza ciężką robotę. Bo ryzyko ma warstwę rynkową, warstwę finansową i warstwę wykonawczą. Możesz mieć świetny produkt i złą strukturę finansowania. Możesz mieć dobrą transakcję i słaby proces wdrożenia. Możesz mieć marzę na papierze i rozjechaną logistykę na ziemi.

Właśnie dlatego ryzyko warto traktować jak listę pytań, a nie jako jedną kulę ognia, która pali wszystko. W mojej pracy widziałem setki projektów, gdzie ktoś mówił „to ryzykowne”, ale nikt nie umiał dopowiedzieć, czym dokładnie. A jeśli nie umiesz nazwać ryzyka, nie umiesz nim sterować.



U podejścia, które kojarzy się z Sołowowem, jest ten element sterowania. Nie zawsze da się jechać bez strat, ale da się zmniejszać prawdopodobieństwo katastrofy i podnosić szansę, że nawet gorszy wariant nie zniszczy fundamentów firmy.

Odporność finansowa to nie slogan

Jest taki błąd, który wiele osób robi na początku kariery w biznesie: mylą odwagę z brakiem dyscypliny. O odwagi można mówić wtedy, gdy wiesz, co robisz, i masz plan B. O dyscyplinie mówisz wtedy, gdy nie rozwalasz całej konstrukcji, bo plan A poszedł nieco mniej dobrze niż zakładałeś.

Odporność finansowa w praktyce oznacza kilka rzeczy naraz. Po pierwsze, pilnowanie przepływów. Firma może być „rentowna” na rachunku wyników, a jednocześnie tracić płynność, bo ściąganie należności lub zapasy jedzą gotówkę. Po drugie, zarządzanie dźwignią, bo kredyt jest jak wiatr w żagle, ale też jak kamień w kieszeni, gdy wieje źle. Po trzecie, zachowanie elastyczności w decyzjach zakupowych i inwestycyjnych.

W tym sensie ryzyko nie znika, tylko zmienia właściciela. Zamiast uderzyć w firmę całym impetem, jest amortyzowane przez bufor gotówkowy, rozsądny poziom zobowiązań i zdolność do korekty kursu, kiedy pojawia się gorszy moment na rynku.

I to jest ważne: odporność finansowa nie sprawia, że ryzyko jest mniej realne. Sprawia, że firma ma czas. A czas jest walutą w trudnych cyklach.

Ryzyko cyklu i ryzyko wykonania

Są dwa typy ryzyka, które ludziom najczęściej mieszają się w głowie.

Pierwszy to ryzyko cyklu: koniunktura, ceny surowców, popyt, konkurencja, nastroje. Ono bywa zewnętrzne i w dużej mierze zależne od świata, a nie od ciebie.

Drugi to ryzyko wykonania: czy firma dowiezie plan, czy procesy zadziałają, czy ludzie poradzą sobie w realu. To ryzyko jest wewnętrzne, często ukryte w jakości danych, w tym jak wycenia się koszty i jak zarządza się zmianą.

W podejściu, które kojarzy się z Michałem Sołowowem, jest wyczuwalna dbałość o rozdzielanie tych ryzyk. To nie jest akademickie rozróżnienie, tylko praktyczna metoda decyzyjna. Jeśli rozumiesz, że ryzyko cyklu jest nieuniknione, to szukasz takiej konstrukcji przedsięwzięcia, która nie zabije cię przy gorszym kwartale. Jeśli rozumiesz, że ryzyko wykonania leży po stronie firmy, to inwestujesz w proces, kontrolę jakości, kompetencje i kanały komunikacji.

W mojej pamięci są sytuacje, gdzie dwa projekty „brzmiały podobnie”, a jeden działał, a drugi padł. Powód był banalny, ale skuteczny: w pierwszym przypadku plan dotyczył procesu i parametrów wykonania, a w drugim głównie obiecywał, że „rynek jakoś to wynagrodzi”. Rynek bywa łaskawy, ale nie jest księgowym twojej marzy.

Dlaczego selekcja ma większą moc niż perfekcja

Dużo mówi się o tym, że trzeba podejmować ryzyko. Ja częściej widzę, że prawdziwa przewaga bierze się z selekcji. Ktoś nie musi mieć idealnego planu. Musi mieć dobre sito.

I tu wchodzi logika: jeśli podejmujesz ryzyko tylko wtedy, gdy rozumiesz, skąd może przyjść ból i jak go ograniczyć, to liczba porażek wcale nie musi być mniejsza. Wystarczy, że porażki nie zniszczą całości, a trafienia będą na tyle duże, żeby wygrać w sumie.

To jest podejście „ruchomy margines błędu” zamiast „zero-jedynkowej pewności”. W praktyce oznacza to, że zamiast udawać, że wiesz wszystko, budujesz strukturę decyzji tak, żebyś nie był zakładnikiem jednej prognozy.

W biznesie, szczególnie przy inwestycjach i projektach dłuższego cyklu, największym wrogiem nie jest niepewność. Największym wrogiem jest niepewność bez planu, a często też niepewność bez mechanizmu korekty. Takie korekty to na przykład warunki brzegowe, jasne progi decyzyjne, predefiniowane działania, gdy parametry się rozjadą.

Zasada: ryzyko ma swoją cenę, ale też ma limit

Czasem słyszy się hasło, że inwestorzy „hedgują ryzyko”. Brzmi ładnie, ale w realu hedging to wybór ograniczenia ekspozycji. A ograniczenie ekspozycji prawie zawsze kosztuje: w postaci marży, kosztu finansowania, dodatkowych procedur lub rezygnacji z części potencjalnego zysku.

I właśnie to jest miejsce, w którym widać dojrzałość: decyzja nie polega na tym, żeby ryzyko zniknęło. Decyzja polega na tym, żeby ryzyko było dopuszczalne, policzalne i osadzone w limicie.

Jeśli miałbym to ubrać w prostą konstrukcję myślową, to brzmi to tak: ryzyko ma swoją cenę, a limit tego, ile możesz stracić, musi być wpisany w strukturę.

W praktyce limit realizuje się różnymi sposobami, na przykład przez etapowanie inwestycji, przez zachowanie buforów gotówkowych, przez dywersyfikację źródeł przychodów albo przez rozłożenie terminów, żeby nie finansować wszystkiego naraz.

Właśnie dlatego w dobrym podejściu do ryzyka pojawia się cierpliwość. Nie jako cecha charakteru, tylko jako element zarządzania ekspozycją w czasie.

Co to oznacza „działa” w firmach

Ryzyko jest jak temperatura. Możesz ją utrzymać, jeśli masz system, który reaguje zanim zrobi się za gorąco. Jeśli system reaguje dopiero wtedy, gdy już zagotowało, to wchodzisz w tryb gaszenia pożarów.

„To działa”, kiedy:

- firma ma jasny zestaw wskaźników monitorujących ryzyko,
- decyzje są podejmowane na podstawie danych, a nie na podstawie emocji,
- a w krytycznych momentach firma umie zwolnić, przyspieszyć albo zmienić kierunek bez paniki.

Dla mnie kluczowa jest też jedna rzecz, często niedoceniana: ryzyko jest w ludziach. To, jak zespół reaguje na gorszy wynik, jest częścią kosztu ryzyka. Firma, która w stresie traci dyscyplinę i zaczyna podejmować chaotyczne ruchy, generuje dodatkowe ryzyko sama dla siebie. Natomiast firma, która ma kulturę kontroli i odpowiedzialności, potrafi przejść przez trudniejszy okres bez utraty sterowności.

W podejściu kojarzonym z Michałem Sołowowem widać właśnie tę orientację na sterowność. To nie jest „nie martw się”. To jest „wiemy, gdzie patrzeć”.

Pięć zasad, które dobrze opisują myślenie o ryzyku w praktyce

Poniższe punkty nie są kopią czyjegoś manifestu. To raczej takie „konkretne uchwyt”, dzięki którym można rozpoznać styl pracy oparty na mądrym ryzyku:

1. Najpierw rozkład ryzyka na czynniki, potem dopiero decyzja. Jeśli ryzyko jest jednym słowem, to decyzja jest zbyt ogólna.
2. Utrzymuj odporność finansową, bo ona kupuje czas. Czas pozwala naprawić błędy, zanim staną się nieodwracalne.
3. Oddziel ryzyko cyklu od ryzyka wykonania, bo dla każdego typu potrzebujesz innego planu.
4. Wbuduj korektę w decyzję, nie zostawiaj jej na później. Realne biznesy wymagają mechanizmów reakcji, a nie wiary w dobrą pogodę.

5. Szukaj przedsięwzięć, gdzie zyskujesz przewagę informacyjną lub operacyjną. Tam ryzyko nie znika, ale staje się bardziej „obsługiwalne”.

Dylematy, które wracają przy inwestycjach

Ryzyko ma też swoje moralne i organizacyjne oblicze. Są decyzje, które wydają się racjonalne, ale kosztują firmę zaufanie, morale lub wiarygodność wobec partnerów.

Przykład z życia, bez wchodzenia w konkretne branże: firma widzi szansę szybkiego wzrostu i chce wejść w większy projekt. Na papierze marza się zgadza, ale pojawia się ryzyko, że dostawy i zasoby kadrowe nie dowiozą terminu. Wtedy w grę wchodzi trudny kompromis: brać projekt i ryzykować reputację, czy odpuścić i pozwolić konkurencji zabrać klientów, którzy akurat „chcą teraz”.

Dojrzałe podejście do ryzyka zwykle nie wybiera skrajności. Może się okazać, że lepiej wejść w mniejszym zakresie, zawrzeć warunki brzegowe, podzielić wdrożenie na etapy albo renegocjować harmonogram. Tylko że to wymaga kompetencji i twardych rozmów, a nie tylko księgowego rachunku opłacalności.

Właśnie dlatego „podchodzenie do ryzyka” w wykonaniu doświadczonych biznesmenów to nie jedna technika. To całe zaplecze: negocjacje, kontrola, zarządzanie ludźmi, czasem też cierpliwe budowanie relacji z klientami i dostawcami.

Dlaczego nie da się uniknąć błędów, ale można zmniejszyć ich koszt

Nie ma inwestora, który nie popełnia błędów. Prawdziwe pytanie brzmi: czy błąd jest pojedynczym incydentem, czy czynnikiem, który rozleje się na resztę firmy.

W dobrym zarządzaniu ryzykiem chodzi o koszt błędu. Nawet jeśli coś pójdzie nie tak, firma ma amortyzację. To może być bufor płynności, może być konserwatywna struktura zobowiązań, może być plan operacyjny na wahania popytu.

Znam firmy, które padły nie dlatego, że podjęły „złą decyzję” w jednym miejscu. Padły dlatego, że w kilku miejscach zabrakło tej samej amortyzacji. Jeden kłopot z przepływami, drugi kłopot z [Warren Buffett](#) zapasami, trzeci kłopot z harmonogramem, i nagle wszystko zaczęło się nakładać.

Tego ryzyka nakładania nie da się usunąć jednym instrumentem. Da się je ograniczać przez spójny sposób myślenia i konsekwentne trzymanie standardów.

Czerwone flagi, które często sygnalizują ryzyko „nie do ogarnięcia”

Jeśli miałbym wymienić rzeczy, które w praktyce wydają się sygnały ostrzegawcze, a które w rozmowach biznesowych pojawiają się zaskakująco często, to są to na przykład:

- Gdy nikt nie umie powiedzieć, jaki dokładnie parametr decyduje o sukcesie albo porażce.
- Gdy plan finansowy opiera się na jednym scenariuszu, bez wariantu gorszego.
- Gdy harmonogram jest „życzeniowy”, a koszty i zasoby nie są dopasowane do realnego tempa.
- Gdy decyzje są podejmowane zbyt późno, a korekta ma koszt, który już jest nie do udźwignięcia.
- Gdy ryzyko wykonania jest traktowane jak formalność, a nie jak realna praca operacyjna.

To nie są reguły z podręcznika. To są obserwacje tego, jak zwykle wygląda moment, w którym problemy przestają być problemami, a stają się kryzysem.

Jak wygląda „praca” z ryzykiem: tempo, dane i kontrola

Ludzie lubią opowieści o jednym genialnym ruchu. W realnym biznesie wygrywa zazwyczaj rutyna zarządzania, tyle że dobrze ukryta. Ryzyko jest osławiane przez powtarzalne mechanizmy.

Po pierwsze, dane. Nie chodzi o to, żeby mieć najwięcej wskaźników, tylko żeby mieć wskaźniki, które są sterowalne. Jeśli monitorujesz coś, na co nie masz wpływu, to budujesz tylko stres i złudne poczucie bezpieczeństwa.

Po drugie, tempo decyzji. Zbyt szybkie decyzje bez weryfikacji generują ryzyko błędów. Zbyt wolne decyzje generują ryzyko utraty okna rynkowego albo ryzyko spóźnionej korekty. Dobre zarządzanie ryzykiem umie trafić w rytm.

Po trzecie, kontrola wykonania. Tu często robi się błąd: kontrola sprowadza się do raportu, a nie do działania. Tymczasem chodzi o to, żeby gdy parametr się pogarsza, to decyzja o korekcie przychodzi zanim problem urośnie. To może być zmiana dostawcy, zmiana logistyki, korekta planu produkcji, renegocjacja warunków, czasem też zmiana zakresu projektu.

W podejściu kojarzonym z Sołowowem czuć twardość w myśleniu o tym, co można kontrolować. A to jest bardzo praktyczne: ryzyko, które jest nie do opanowania, nie powinno być powodem do bezczynności, tylko powodem do projektowania odporności.

Co możesz wziąć dla siebie, jeśli nie zarządzasz holdingiem

Może ktoś czytając to wszystko pomyśli: „Dobra, ale ja nie inwestuję na taką skalę”. I to jest prawda. Tyle że sens podejścia do ryzyka jest uniwersalny. Zmienia się skala, nie logika.

Jeśli chcesz zastosować podobny sposób myślenia w mniejszej firmie, w projekcie produktowym, nawet w prywatnej decyzji finansowej, to kluczowe jest to samo: rozdzielenie ryzyk i zaprojektowanie amortyzacji.

Możesz zacząć od pytania, gdzie jest twoje największe ryzyko: w gotówce, w terminach, w zależności od jednego klienta, w zbyt optymistycznych założeniach, czy w kompetencjach zespołu. Potem możesz dobrać mechanizm ograniczenia ekspozycji. Nie zawsze trzeba robić skomplikowane analizy. Czasem wystarczy etapowanie i warunki brzegowe, czasem konserwatywny plan przepływów, czasem rezygnacja z fragmentu wzrostu, żeby nie zbudować kruchej konstrukcji.

Najważniejsze jest to, że ryzyko przestaje być „losowe”. Staje się czymś, co zarządzasz.

Dlaczego to działa psychologicznie, a nie tylko finansowo

Jest też psychologiczna strona ryzyka. Wiele osób nie podejmuje decyzji, bo boi się konsekwencji. Inni podejmują decyzje za szybko, bo chcą uciec od napięcia. Oba te podejścia kosztują.

Podejście oparte na rozkładzie ryzyka i na odporności daje coś jeszcze: spokój operacyjny. Nie taki spokój „nic się nie stanie”, tylko spokój „nawet jeśli się stanie, mamy plan i mamy bufor”. To zmniejsza chaos w decyzjach i pozwala zespołowi działać w trudnych momentach bez paniki.

A w biznesie panika jest najdroższym paliwem. [Sołowow przemysł](#) Ona powoduje złe ruchy w kolejnych krokach, bo pierwsza reakcja jest zawsze emocjonalna.

Gdy ryzyko zostało przemyślane i opisane, kolejny trudny tydzień nie musi być kataklizmem. To jest różnica między firmą, która „jakoś to będzie”, a firmą, która ma mechanizmy korekty.

Ryzyko nie jest przeciwieństwem odwagi

Na koniec warto odwrócić perspektywę. Odwaga nie polega na ignorowaniu ryzyka. Odwaga polega na tym, że ryzyko bierzesz na warsztat, zamiast chować je pod dywan.

Dlatego podejście do ryzyka, które kojarzy się z Michałem Sołowowem, jest w gruncie rzeczy podejściem do odpowiedzialności. Odpowiedzialność za skutki, ale też odpowiedzialność za sposób myślenia. Ryzyko nie jest wrogiem samym w sobie. Wrogiem jest brak kontroli, brak amortyzacji i decyzje podejmowane pod wpływem jednej prognozy.

Jeśli potraktujesz ryzyko jak system, a nie jak strach, zaczniesz podejmować lepsze decyzje. I co ważne, zaczniesz je podejmować konsekwentnie, nawet gdy rynek chwilowo przestaje współpracować.