



Zoltan Baračkai

Doctus, Budapest, Hungary

Viktor Dorfler

Strathclyde University Management Science Department, Glasgow, UK

Jolan Velencei

Budapest University of Technology and Economics Department of Management and Corporate Economics, Hungary

Ocjena rizika nije upravljanje rizikom

Sažetak: Osnovni problem poslovnog rizika se najčešće sužava na ocjenu rizika. U gorem slučaju na pokušaj mjerenja rizika. Smatramo da je mjerenje nemoguće, a ocjena je jednostavna, što i ilustriramo jednim primjerom poslovne banke. U tom primjeru, pomoću Doctus sistema baziranog na znanju, koristimo 600 logičkih pravila za ocjenu rizika davanja kredita. To je jednostavno i korisno rješenje, no u radu ipak diskutiramo doprinos ocjene upravljanju.

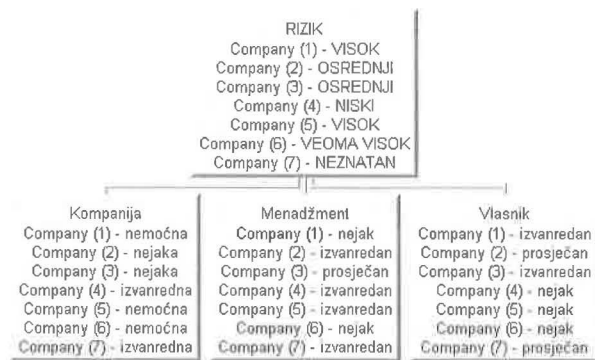
Abstract: The fundamental problem of business risk is usually reduced to risk evaluation; in a worst case to an attempt to measuring risk. We consider that measurement is impossible and evaluation is simple. To illustrate this, we present a case of business banking; in this case we use 600 logical rules to evaluate the loan risk regarding particular applicants. This is a simple and very useful solution but in paper we discuss the contribution of risk evaluation to risk management.

Ključne reči: ocjena rizika, upravljanje rizikom, ekspertni sistemi, menadžiranje kreativaca

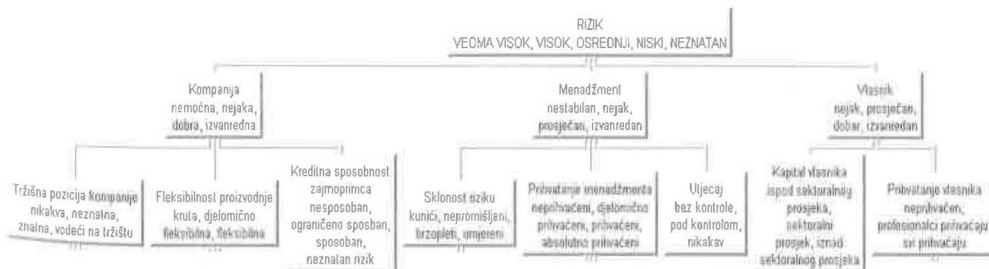
Ne(mogućnost) Doctus-a

Prepoznatljiv je pokret: „bez koncepcije u praksu“. U modi je instant rješenje bez duboke koncepcije. Čini nam se da koncepcija (koliko-toliko cjelovita zamisao) nije u modi. Tako neki traže matematički model za brzo širenje dotcom tvrtki i ostalih balona. Još ga mogu pronaći. I što onda? Ako bi se i našla neka prosta kauzalna veza iz toga ne slijedi da je to slika zbilje. Plašimo se takvih jednostavnih kauzalnih objašnjenja. Polazimo od toga da su to kvaziproblemi. Kvaziproblem se doima kao razumno pitanje, dok se prije ili kasnije ne ispostavi da smo ušli u slijepu ulicu. Više nam se sviđa objašnjenje: „Samo zato što su pročitali riječ zijevanje mnogi čitatelji će vjerojatno zijevnuti“ [3] Kakva je moda u novom svijetu? Nismo se čudili da majicu sa slikom Ronalda djeca nose i zabitima mjestima u Tajlandu. Nemojmo tražiti kauzalne veze. Jednostavno kažimo širi se kao moda. I instant rješenja su moda jer su jednostavne i šire ih ljudi koji imaju natprirodan dar za privlačnije pozornosti. Tako smo i mi zaneseni modom podupirali neke bankarske odluke. Polazni model ocjene rizika na temelju logičkih veza među njima izgleda kao na slici 1.

Da kažemo, to jeste pomoć donosiocu odluke ali iz toga ne slijedi da se i upravlja rizikom. Rezultati primjene modela jesu ocjene rizika pojedinih kompanija.



Slika 2



Slika 1

Naravno nemogućnost Doctus-a ne govori o mogućnosti kvantitativnih metoda. Drugim riječima nikakva funkcija excel-a nije rješenje. To je kao u onoj anegdoti gdje su se vojnici izgubili u Alpama. Odjednom jedan izvuče jednu mapu i evo treći dan

stignu na očekivano mjesto. Tek su onda vidjeli da su



zapravo gledali mapu pirineja. Na staro je pravilo da je bolji bilo kakav plan nego nikakav. Važno je da se podigne raspoloženje i vjeruje se da postoji zamisao.

Rizik je u „rezervatima“

Nikako ne želimo da kvarimo raspoloženje onih koji vjeruju da i „mapa Pirineja“ im može pomoći pri upravljanju rizikom. Još uvijek nalazimo poslovne ljude koji koriste koncepte paradigme bankara i misle da su organizacije koje stvaraju znanje, bez obzira što su one drastično različite:

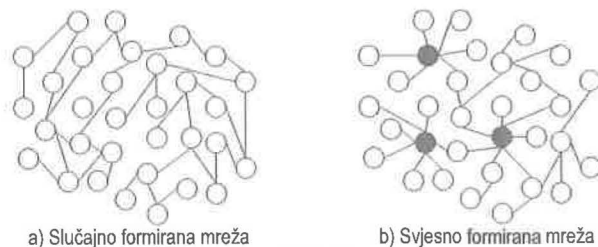
organizacija koja koristi znanje	organizacija koja stvara znanje
bankarsko rezoniranje	poduzetničko rezoniranje
dobro raditi	raditi dobre stvari
marketing, poslovni plan, ISO	razvojni proračun
munjevitije reakcije na dobro strukturirane zadatke	brzi netipizirani odgovori na netipizirana pitanja

Slika 3

Odluke kada se opišu onda su one konstrukcije uma i skoro uvijek podižu raspoloženje. Prevelik je psihološki trošak shvaćanja da to nema nikakve veze sa stvarnim procesom odlučivanja. Kako bi se inače moglo desiti da pri novim zahvatima ljudi ipak pišu poslovne planove, istražuju tržište ili uvode kontrolu kvalitete. Kako bi se moglo desiti da u velikim firmama, pod parolom smanjenja rizika se stvaraju rezervati ljudi koji se bave razvojem (posao sa najvećim rizikom). Rješenja koja nastaju u "rezervatima" teško se vraćaju u organizacijsku svakodnevicu. Ove stvaraoce Handy [4] naziva alkemičarima (koji od ništa stvaraju nešto). U pravilu su to izvan-redni ljudi čija razmišljanja ne prate uobičajene obrasce. Kompanije ih zbog toga nastoje smjestiti u „rezervate“ i osigurati im na taj način slobodan prostor za rast i razvoj. Kako nije jasno da je mnogo manji rizik podržavati i njegovati „alkemičare“ u prostorima izvan organizacije, tamo gdje oni ne predstavljaju izuzetak. Ovo ne znači da su grupe kreativaca outsourcing. Bitna je razlika kada se daju čvrsto strukturirane aktivnosti ili kada se radi o stalnoj podjeli znanja. Alkemičari su u stalnoj žurbi i uče na različite načine, kroz „uranjanje“, uskakanje u razne situacije i intuitivno plivanje. Prihvaćaju saznanje da će im performanse u početku biti slabije da bi ih kasnije značajno popravili. Kreativni ljudi nastoje se spojiti sa drugim kreativcima, te da su zbog toga „mreže alkemičara“ fenomen velikih gradova. Handy [4] velike organizacije naziva „slonovima“ koji ideje obično pronalaze u okolini dajući im važnost, značaj, suštinu; što mala poduzeća kreativaca (koje naziva buhama) ne mogu učiniti. Slonovi imaju resurse, doseg i opseg. „U Texas Instruments identificirali su 138 zaposlenih, kojima je dio posla davati potporu za podjelu vodeće prakse koji nalaze vodeću praksu u svojoj domeni, komuniciraju ih u osobnim kontaktima i predlažu korištenje alatki za podjelu. Ove ljude su poslali na jednod-

nevni trening da ovladaju vještinama brokera znanja, kao što su intervjuiranje, taksonomija i traženje.“ [2] Shvatili su da je mreža najmanje IT rješenje. Radimo upravo na dva UNESCO projekta. „SpaceForScience follow-on“ project je završen krajem 2005 g. Instalacijom komunikacijskih stanica u Europi za slijedeće oblasti: bio- medicinske i tehničke znanosti, okoliša, znanosti materijala, računarske znanosti. Postoje satelitske komunikacije za znanstvene svrhe sa 8 Focolarnih stanica: Italija, Njemačka Mađarska, Španjolska, Švicarska. 2 ESA stanice: Italija, Nizozemska Ima i 19 UNESCO stanica: Srbija Crna Gora, Hrvatska, Bugarska, Bosna i Hercegovina, Rumunjska, FYR Makedonija i Albanija. Razvijen su aplikacije: retrospekcija, izlog, brzi internet, poslovni TV, grupni rad, e-learning, portal, „streaming“ i video konferencija. Sada tražimo: istraživačke grupe, inovacijske centre, laboratorije, tehno- i info-parkove, i sl. institucije za priključivanje mreži koje će oplemeniti, odnosno podijeliti znanje sa vanjskim učesnicima u mreži. Na jesen se planira sponzorirano okupljanje potencijalnih učesnika na konferenciji u Parizu nakon čega će se odabrati novi partneri za podjelu znanja.

Barabasi [1] dovodi do dubljeg razumijevanja mreža koje se svjesno formiraju. Dok u mrežama koje se formiraju slučajno prepoznatljiva demokracija (vidi dio a slike 4), dotle kod svjesno formiranih prepoznatljiva hijerarhija (dio b slike 4). Svejedno je da li se ispituju mreže glumaca ili kompjutera. Prema istraživanjima svaki site bismo mogli naći u 19 koraka.



Slika 4

Ove svjesno formirane mreže imaju dvije bitne pojedinosti: (1) slično fraktalima, izgledaju jednako nezavisno od razdaljine sa koje ih gledamo (scale-free); (2) pojavljuju se čvorovi, točke koji imaju znatno veći broj relacija nego ostali. Pođimo od toga da svaki čovjek ima oko 1000 poznanika i da samo izuzetni imaju mnogo više. Kada bi se mreža buha formirala slučajno onda bi ih bilo teško naći. Ukoliko firme „slonovi“ budu dovoljno atraktivni (kao poznati glumci ili web stranice), onda će se oko njih formirati mreža buha.

F-generacija

U velikim učećim organizacijama, sve više trebaju „knowledge brokeri“. Oni imaju ulogu posrednika između ljudi kojima treba novo znanje i oni koji kreiraju to znanje. Oni uzimaju i ulogu koordinatora transfera znanja. Od njihovog rada ovisi da dostupno znanje, korisnik znanja i način prijenosa znanja budu u harmoniji. Moramo znati da savjet vrijedi dati onima koji imaju



sposobnost odlučivanja. Tada ove ideje ne idu u inkubator nego odmah «se puca na gol» J. March [6] u konzultante ne ubraja samo one koji dolaze od konzultantskih firmi po ugovoru nego i one «koji pišu knjige i drže predavanja». Da vidimo jesmo li spremni za posao spajanja velikih slonova i malih buha. 1920-tih godina u curriculumu gimnazije bila hrpa matematike, filozofije i jezika; grčki, latinski, njemački i dva materinja jezika. Takvo znanje bilo je dovoljno da se bude službenik do kraja života. Generacija koja je išla na visoke škole 40-tih štrebala je diferencijalne jednadžbe i sociološke spoznaje. Takvo znanje im je bilo dovoljno da mogu projektirati i konstruirati proizvode za kojim je vapilo tržište. Generacija koja je išla na visoke škole 70-tih je štrebala elektroniku i engleski jezik. Takvo znanje bilo je dovoljno da netko bude vanjskotrgovinac do kraja života. Generacija koja je išla na visoke škole 90-tih na fakultetima je radila slučajeve iz prakse. Takvo znanje nije bilo dovoljno nizašto. U modi je da se: „iz jedne sumnjivo određene cjeline izvadi jedan loše definirani uzorak i da se na temelju čudnih hipoteza uopćava.“ [5] Hoćemo li i mi upasti u istu zamku? Svejedno. Pokušajmo pokazati kako se desilo to da ni jedna generacija nije učila ono što treba već ono u što su im profesori vjerovali.

stvorena u rezervatu, vidi kao strana tijela kojih se mora riješiti i tada stvarno postoji rizik pogađanja. Majstor tenisa, kada gleda servis drugog igrača, već po zamahu reketa može pogoditi da li će loptica ići u mrežu. Da li je to sreća? Nikako! Sreća bi bila kada bi dva dana prije meča pogodio da će biti 19 dvostrukih grešaka. Rekli bismo postoji rizik da pogodi. Tako smo i sa novim znanjima. Čak i kod majstora poslovnog odlučivanja postoji rizik koliko će „dvostrukih grešaka“ imati „kreativci u rezervatu firme“. No nijedan majstor poslovnog odlučivanja neće pogriješiti kada za rješenje buha koji su mu u mreži kaže: „ovo će biti as“. Upravljanje se zapravo sastoji u tome što se kupuje ono što već „radi“. Klice velikih ideja prepoznatljive su „iz zamaha“.

Ovo je prikladnije objasniti pomoću igre polo nego pomoću igre golf. „Mala bijela loptica ne čeka vaš udarac nego putuje po igralištu. Vi ne stojite na čvrstoj podlozi, nego jašite galopirajućeg konja. Vaši su suigrači također na konjima. Okruženi ste suparnicima koji se kreću velikim brzinama i žele vam oteti loptu. Konjski izmet leti svugdje oko vas. Coach je daleko od vas i glasno dovikuje upute koje vjerojatno ne možete čuti.“

[7] SM

Literatura

- [1] Barabasi A. L. (2003) *Linked: How Everything Is Connected to Everything Else and What It Means*, London: Plume Books.
- [2] Davenport. T, Prusak. L. (2003) *What's the Big Idea? Creating and Capitalizing on the Best New Management Thinking*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- [3] Gladwell, M. *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference*, London: Abacus.
- [4] Handy, C. (2002): *The Elephant and the Flea*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- [5] Levitt, B, March J.G. (1988) *Organizational Learning*, Annual Review of Sociology, 14: 319-340.
- [6] March J. G. (1991) *Organizational Consultants and Organizational Research*, Journal of Applied Communication Research, 19(1-2): 20-31.
- [7] Senge, P. (1999) *The Dance of Change: The Challenges to Sustaining Momentum in Learning Organizations*, New York, NY: Nicholas Brealey Publishing Ltd.

generacije		Svjetski rat	Beatles	Srušen Berlinski zid	Prošireni EU
a	djedovi	TRAJNO	TRAJNO		
b		konform	OPORTUNISTIČNO	OPORTUNISTIČNO	
c	očevi		izvanrednost	IZVANREDNOST	IZVANREDNOST
d				praktično	PRAKTIČNO
e	unučad				fleksibilno
f					portabl
		Industrijsko doba	marketing doba	e-doba	f-doba

Slika 5

Moćnost slobodnih talenata je pretpostavka naše ideje. Što je zapravo sloboda? Koliko je „google-man na rolleru u poslovnoj zgradi“ slobodan? To su pitanja na koje dobivamo zbunjujuće odgovore. Mi mislimo na slobodu coacha koji ima ulogu brokera znanja.

Organizacijski „otpor promjenama“, nova znanja,