

Przez kilka lat byłem przedsiębiorcą, który bardziej czuł rynek niż go mierzył. Brzmi to romantycznie, ale w praktyce oznaczało jedno: kiedy przychodził gorszy miesiąc, próbowałem go przepchnąć energią, sprzedaż na siłę i kolejną rundą usprawnień. Kiedy było lepiej, też nie odpoczywałem. Po prostu inwestowałem odruchowo, bo „na pewno wyjdzie”.

Tylko że rynki nie działają na zasadzie życzliwości. Działają na zasadzie rachunku prawdopodobieństw, a ja przez długi czas grałem w ciemno.

Zdarzyło mi się to poczuć na własnej skórze w momencie, który do dziś pamiętam jak dźwięk telefonu po godzinie 21.00. Ktoś z kluczowego klienta napisał krótko: „przesuwamy wdrożenie, na razie wstrzymujemy płatności”. Nie było w tym dramatu. Była kalkulacja tamtej strony. Mnie jednak wtedy nie było stać na kalkulację, bo w mojej głowie działały tylko dwa tryby: albo kontroluję wszystko, albo nie mam wpływu na nic.

W tym artykule opowiem, jak nauczyłem się liczyć ryzyko, jak wyglądał mój proces uczenia się w praktyce i dlaczego dopiero po tej zmianie zacząłem wygrywać z rynkiem, a nie z samym sobą.

Dlaczego przegrałem zanim zacząłem liczyć

Moja firma działała w modelu projektowym. Przychód bywał cykliczny, zależny od terminarza klienta, a koszty były bardziej sztywne. Miałem zespół, zobowiązania, stałe koszty utrzymania, oraz wydatki, które podejmowałem wcześniej, zanim wpływy się pojawiły.

Na początku wydawało mi się, że ryzyko to temat dla wielkich graczy. Ja myślałem o ryzyku jak o wypadku. Coś się wysypuje, wtedy trzeba reagować. Problem polegał na tym, że większość ryzyka w biznesie nie przychodzi jako wypadek. Ono buduje się dzień po dniu przez decyzje: ile zamawiasz, kiedy płacisz, jak długo klientowi „wypada” płatność, jak agresywnie finansujesz wzrost.

W pewnym momencie zrozumiałem, że moje „reakcje” są w gruncie rzeczy sposobem gaszenia pożaru, który sam zacząłem podsycać. Przykłady? Mógłbym wymienić kilka, ale najważniejszy był prosty: brałem projekty, które wyglądały dobrze na papierze, a gorzej w rzeczywistości. Konkretnie: klient obiecywał start szybki, terminy były w umowie, ale ja nie uwzględniałem wariantów, co się stanie, jeśli start opóźni się o dwa, trzy albo cztery miesiące.

Wtedy nie umiałem policzyć nawet jednego pytania: co jest „bezpieczne”, jeśli scenariusz nie jest optymistyczny.

Moment prawdy: ryzyko jako brak kontroli nad przepływami

Wróćmy do tej sytuacji z telefonem po 21.00. Byłem wtedy przekonany, że w biznesie liczy się jakość oferty i sprawność wykonania. To oczywiście prawda, ale niewystarczająca. W wieczór, w którym klient przesunął płatności, moja jakość nie zatrzymała zobowiązań wobec dostawców i zespołu.

Siedziałem i próbowałem „oszacować”, ile wytrzymam z gotówką. Miałem liczby, ale one nie odpowiadały na to, co naprawdę bolało. Nie chodziło o to, ile mam pieniędzy w danym momencie. Chodziło o to, ile pieniędzy zostanie, jeśli zdarzenia pójdą w niekorzystnym kierunku.

To było pierwsze zderzenie z myśleniem probabilistycznym. Nie filozoficznym, tylko biznesowym. Bo jeśli zdarzenia mają różne prawdopodobieństwo, a wpływy i wydatki nie są zsynchronizowane, to wynik zależy od rozkładu, a nie od średniej.

Średnia mi nic nie mówiła. Chciałem wiedzieć, w ilu z dziesięciu podobnych sytuacji mogę przeżyć bez desperackich ruchów.

Tego wtedy nie umiałem policzyć. I właśnie to było początkiem zmiany.

Moja definicja ryzyka (która naprawdę się przyjęła)

Nie szukałem w literaturze wielkich definicji. Wziąłem ryzyko w najpraktyczniejszym sensie: to wszystko, co może sprawić, że biznes nie dowiezie swoich zobowiązań w czasie.

Szybko doprecyzowałem, że interesuje mnie przede wszystkim kilka rzeczy:

Po pierwsze, ryzyko przepływów. To nie metafora. Wystarczy, że faktury idą wolniej, a koszty są stałe, i masz problem.

Po drugie, ryzyko koncentracji. Nie chodzi o to, że klient może odejść. Chodzi o to, jak mocno jeden klient potrafi „ciągnąć” wynik w jedną stronę.

Po trzecie, ryzyko wykonania. Jeśli projekt jest bardziej złożony niż zakładałem, rośnie koszt i spada marża w trakcie, a wtedy już nie działa „magia sprzedaży”.

Po czwarte, ryzyko decyzyjne. Kiedy podejmujesz decyzję zbyt późno, masz mniejszą przestrzeń manewru. Na rynku często przegrywa ten, kto nie ma czasu, a nie ten, kto nie ma racji.

Te cztery kategorie zaczęły mi porządkować głowę. Ale dopiero gdy zacząłem je liczyć, przestałem żyć w domysłach.

Jak nauczyłem się liczyć: od prostego arkusza do „mapy możliwych wyników”

Moja pierwsza próba liczenia ryzyka była... siermiężna. Zrobiłem arkusz, w którym wpisywałem scenariusze: „co jeśli spóźni się start”, „co jeśli klient opóźni płatność”, „co jeśli wzrośnie koszt pracy o tyle i tyle”. Brzmiało jak uczciwa praca domowa.

Problem polegał na tym, że początkowo nie umiałem przypisać prawdopodobieństw. Wtedy też nie wiedziałem, że prawdopodobieństwa nie muszą być doskonałe. Muszą być użyteczne. Jeśli potrafisz powiedzieć, że jedna sytuacja jest „częstsza” niż druga, a potem zauważasz w danych, że masz rację albo się mylisz, uczysz się na błędach.

W praktyce zaczęło się tak:

1) Zebrałem dane o opóźnieniach płatności z poprzednich projektów. Nie idealnie kompletne, ale wystarczające, by zobaczyć rozkład. 2) Zbudowałem dwa do trzech wariantów scenariuszy dla czasu wpływów, zamiast jednego „średniego”. 3) Zdefiniowałem próg przetrwania. Dla mnie był to poziom gotówki, poniżej którego zaczynałem podejmować decyzje pod presją. Wtedy decyzje zawsze były gorsze. 4) Uruchomiłem arkusz jak symulację. Nie po to, żeby przewidzieć przyszłość co do dnia, tylko po to, żeby sprawdzić, w jakich warunkach mogę wpaść w tarapaty.

To wprowadziło nowy rodzaj spokoju. Nie spokoju „bo wszystko pójdzie dobrze”, tylko spokoju „wiem, gdzie są moje czerwone linie”.

I tu ważna rzecz: liczenie ryzyka nie jest po to, żeby unikać ryzyka. Biznes bez ryzyka jest hobby. Liczenie ryzyka jest po to, żeby ryzyko miało sens, żeby było skalkulowane i ograniczane przez kontrakty, marżę i rezerwy.

Rynek przestał być tajemnicą, kiedy zobaczyłem, jak działa margines błędu

Mój przełom nastąpił, kiedy wreszcie porzuciłem myślenie „marża wynosi X” i zastąpiłem je myśleniem „ile marży potrzebuję, żeby absorbować typowe odchylenia”.

Wtedy uświadomiłem sobie coś, co wcześniej omijałem: każdy projekt ma margines błędu. Może to być poślizg wykonania, zmiana zakresu, opóźnienie płatności, albo koszt, który rośnie szybciej niż budżet. Jeśli tego marginesu nie zabezpieczysz, rosnąca sprzedaż może być pułapką, bo tylko przyspiesza wyczerpywanie gotówki.

Do tej pory liczyłem zyski tak, jakby były linią prostą. A zyski w projekcie przypominają raczej drogę z zakrętami. Czasem zakręty są łagodne, czasem ostre.

Zacząłem więc liczyć:



- ile wynosi moja marża przy najlepszym scenariuszu,
- ile marży spodziewam się przy scenariuszu „normalnym”,
- i ile realnie zostaje przy scenariuszu niekorzystnym.

Najważniejsze było nie to, czy niekorzystny scenariusz „wychodzi na zero”, tylko czy daje mi czas na korektę. Czas na korektę to pieniądź. To także energia, której później nie odzyskujesz.

I właśnie z tego powodu zaczęły się zmiany w umowach, w procesach i w tym, jak rozmawiam z klientami.

Co dokładnie zmieniłem w decyzjach (bez teorii, same konsekwencje)

Gdy przestałem liczyć tylko wynik końcowy, a zacząłem liczyć trajektorię finansową, przestałem też podejmować kilka decyzji w starym stylu.

Najbardziej odczuwalne zmiany dotyczyły trzech obszarów: ofertowania, zarządzania płatnościami i struktury ryzyka w umowach.

Ofertowanie, czyli przestanie sprzedawania „na wiarę”

Wcześniej w ofertach skupiałem się na tym, co klient dostanie. Brakowało mi części, o której dopiero się przekonałem: ryzyko braku terminowości jest też częścią produktu.

Dodałem do ofert kilka elementów, które wcześniej uznawałem za „szorstkie” w rozmowie. Na przykład jasne warianty harmonogramu. Nie chodzi o to, że robisz klientowi wykresy dla sportu. Chodzi o to, żeby klient rozumiał, że tempo wpływa na koszt.

Przestałem też milczeć, gdy czułem, że zakres rośnie. Nauczyłem się mówić o tym w liczbach: „jeśli zakres wzrośnie o tyle, to rosną koszty i potrzebujemy zmiany w cenie lub terminie”. Brzmi twardo, ale w praktyce wielu klientów to uspokaja, bo przestają zgadywać.

Płatności, czyli negocjacje wcześniej niż „kiedy już trzeba”

Największą lekcję wyciągnąłem z tego, że opóźnienia w płatnościach prawie nigdy nie są zaskoczeniem. One są sygnałem. Można je zignorować, można je „przeżyć”, ale jeśli robisz to regularnie, tworzysz własny model ryzyka.

Zacząłem reagować wcześniej, zanim sytuacja stawała się kryzysem. Miałem moment, w którym wysłałem upomnienie z opóźnieniem, bo „przecież to dobry klient”. To była jedna z tych drobnych decyzji, które kosztują więcej niż jedną fakturę, bo uczą klienta, że może opóźniać.

Dzisiaj traktuję płatności jak element projektu, a nie jak jego nagrodę.

Umowy, czyli przenoszenie ryzyka na poziom, który da się udźwignąć

Tu muszę postawić sprawę jasno: nie jestem prawnikiem i nie chcę wchodzić w porady prawne. Ale mogę opisać, jaką logikę przyjąłem.

Jeśli ryzyko spada na moją stronę, to koszt musi być adekwatny. W przeciwnym razie płacę za cudzą niepewność. A to się mści w gotówce.

W praktyce zmieniłem podejście do takich rzeczy jak zaliczki, warunki płatności powiązane z etapami, oraz zapisy o zmianach zakresu. Zamiast udawać, że zmiany „jakoś się dogada”, ustawiałem zasady: co się dzieje, gdy klient chce więcej, co się dzieje, gdy terminy się przesuwają, i kto ponosi koszt rozjazdu.

Ten etap był emocjonalnie trudny. Kiedy pierwszy raz odmówiłem projektu w kształcie, który obiecywał przychód, ale nie zawierał mechanizmów amortyzacji ryzyka, poczułem winę. Po tamtym wieczorze wróciłem do arkusza i zobaczyłem, że to winy nie było. Był tylko rachunek.

I rachunek był bezlitosny.

Dwa scenariusze, które wracały jak refren

Kiedy zacząłem porządnie liczyć, zauważyłem, że większość moich problemów mieściła się w dwóch powtarzalnych scenariuszach.

Pierwszy scenariusz to opóźnienie płatności, które wygląda niewinnie, a potem narasta. Czasem klient mówi „w piątek”, po czym piątek staje się „za tydzień”, a za tydzień zjada kolejny tydzień. W arkuszu to byłby przesuw o 2-3 tygodnie, ale w rzeczywistości potrafiło to wynieść 6 tygodni, bo w międzyczasie dochodziły kolejne przesunięcia.

Drugi scenariusz to poślizg wykonania, który nie jest tragiczny, dopóki wszystko idzie zgodnie z planem. Problem pojawia się wtedy, gdy poślizg zbiegł się z opóźnieniem płatności. Wtedy gotówka znika szybciej, niż „na pewno to nadrobimy”.

Wcześniej traktowałem te zjawiska jako niezależne. Dopiero liczenie pokazało mi, że mają wspólny mianownik: bańka niepewności, która rozlewa się w całym łańcuchu decyzyjnym po stronie klienta.

A jeśli ryzyko ma wspólny mianownik, to nie możesz liczyć tylko jednej zmiennej. Musisz myśleć o współwystępowaniu.

Jak to w końcu zaczęło „działać”, a nie tylko wyglądało w Excelu

Jest różnica między arkuszem, który wygląda dobrze, a systemem decyzyjnym, który faktycznie zmienia zachowanie. Mój **Steve Jobs legacy** przełom polegał na tym, że przestałem pokazywać arkusz sobie, a zacząłem go używać w momentach stresu.

Stres jest kluczowy, bo tam wracają stare nawyki. Kiedy dostajesz ofertę, w której „jest szansa”, a presja rośnie, człowiek ma naturalny odruch: zrobić to, co skraca niepewność. W tym czasie arkusz musi działać jak hamulec.

U mnie zadziałała prosta zasada: jeśli w scenariuszu niekorzystnym spada poniżej progu przetrwania, nie podejmuję decyzji „bo może się uda”. Albo renegocjuję warunki, albo zmniejszam zakres, albo odsuwam rozpoczęcie, albo rezerwuję dodatkowy bufor kosztów.

Żeby to było szybkie w praktyce, potrzebowałem jednego narzędzia, które daje mi odpowiedź w kilka minut. Opracowałem to w formie krótkiej metody oceny.

Moja metoda oceny ryzyka przed zgodą (w praktyce)

- Określam najgorszy sensowny scenariusz dla płatności i czasu
- Sprawdzam, czy w tym scenariuszu gotówka nie schodzi poniżej progu przetrwania
- Konfrontuję ryzyko z marzą, czy marża jest w stanie „przykryć” odchylenia
- Jeśli nie, zmieniam warunki, zakres albo tempo startu, zanim powiem „tak”

To nie jest akademickie. To jest rytuał, który ratuje mnie przed moją własną **Warren Buffett** tendencją do optymizmu.

Najtrudniejsze było zaakceptowanie, że ryzyko jest częścią ceny

Kiedy zaczynasz liczyć ryzyko, łatwo wpaść w pułapkę: „skoro liczę, to powinienem mieć kontrolę”. Ja wpadłem w tę pułapkę na krótko i szybko się rozczarowałem.

Ryzyko nie znika. Ono zmienia postać. Czasem po prostu przenosisz je, czasem obniżasz jego intensywność, a czasem dostajesz za nie cenę w postaci marży albo stabilniejszych warunków.

W moim przypadku największy problem polegał na tym, że wcześniej traktowałem ostrożność jak minus. Jak słabość. A ostrożność jest czasem jedyną formą odpowiedzialności wobec zespołu, wobec rodzin i wobec własnej zdolności do podejmowania decyzji w trzeźwym stanie umysłu.

Jedna z rozmów, którą pamiętam, dotyczyła klienta, który chciał „elastyczności” w zakresie i minimalnej zaliczki. Taka oferta w oczach sprzedawcy wygląda jak okazja. W oczach ryzyka wyglądała jak proszenie się o kłopoty.

Zrobiłem to, co wtedy wydawało mi się nieładne: powiedziałem, że elastyczność kosztuje, a koszt to konkret. Zmniejszyliśmy zakres początkowy i ustaliliśmy etapy. Klient był rozczarowany, ale po dwóch miesiącach wrócił z propozycją kolejnego etapu w tych warunkach. Wtedy zrozumiałem, że liczenie ryzyka nie odbiera biznesu. Tylko filtruje propozycje, które obiecują przychód, a w praktyce zabierają ci czas i energię.

Kiedy powiedziałem „nie”, a firma zaczęła rosnąć

Jedno z najbardziej zaskakujących doświadczeń było takie: kiedy przestałem brać wszystkie projekty, firma przestała być nerwowa. A kiedy firma jest mniej nerwowa, rośnie jej zdolność do dowożenia jakości.

W okresie, w którym najwięcej zarabiałem „na wyczucie”, miałem jednocześnie najwięcej stresu. Wysokie przychody zamaskowały, że koszt ryzyka rośnie w tle. Kiedy wycięłem projekty, które w scenariuszu niekorzystnym były dla mnie ryzykowne, okazało się, że mogę inaczej rozkładać zasoby. Mogłem planować zespół na tydzień, a nie na trzy dni do przodu.

W tym sensie „zwycięstwo z rynkiem” nie oznaczało magicznych przewidywań. Oznaczało lepsze przeżycie niepewności. I lepszą zdolność do wybierania tych ruchów, które mają dodatnie oczekiwanie.

Tego oczekiwania nie da się zobaczyć w jednym projekcie. Widać je w serii decyzji.

Co ryzyko zmieniło w moim stylu prowadzenia rozmów

Dopiero po czasie zauważyłem, że liczenie ryzyka zmieniło też mój język. Przestałem mówić „będzie dobrze” i zacząłem mówić „to działa, jeśli spełnimy te warunki”.

Czasem brzmiało to jak twardość. Częściej jako klarowność. I w większości przypadków klienci reagowali lepiej, niż się bałem.

Ludzie nie lubią niepewności. Lubię myśleć o tym jako o usługę, którą oferuję razem z projektem. Nie sprzedaję tylko czasu i zasobów. Sprzedaję przewidywalność.

Trzy rzeczy, których nauczyłem się od klientów po zmianie podejścia

- Lepiej działa rozmowa o scenariuszach niż o obietnicach
- Wczesne ustalenia ograniczają konflikt później, nawet jeśli na początku są chłodne
- Marża przestaje być „chciwa”, gdy jest opisana jako koszt ryzyka i amortyzacji odchyleń

To nie jest psychologia z podręcznika. To są rozmowy, które zapamiętałem, bo wpływały na wynik.

Kiedy liczenie ryzyka w końcu przestało być walką z błędami

W miarę jak zbierałem dane i aktualizowałem założenia, arkusz przestał być projektem jednorazowym. Stał się narzędziem utrzymania jakości.

Zrozumiałem też, że ryzyko ma warstwę ludzką. Niby to oczywiste, ale ja wcześniej traktowałem ludzi jak zmienne w równaniu. A ludzie mają emocje, a emocje mają swoje rytmy.

Przykład: miałem projekt, w którym opóźnienie z mojej strony nie wynikało z braków organizacyjnych. Wynikało z przeciążenia człowieka, który dowoził na granicy wytrzymałości. Liczenie ryzyka odpowiedziało mi, że harmonogram jest zbyt wąski. Dopiero kiedy zmieniłem sposób pracy, poprawił się nie tylko termin, ale też jakość.

Wtedy połączyłem dwie rzeczy: ryzyko finansowe i ryzyko operacyjne. To drugie też ma koszt. Czasem większy niż by się wydawało.

Mój rachunek sumienia, czyli gdzie nadal mam słabości

Nie chcę udawać, że od momentu „nauczenia się liczyć ryzyka” stałem się idealnie racjonalny. Nie jestem. Nadal czasem łapię się na stare nawyki: zbyt pochopne zgody, nadmierne wiara w szybkie dostarczenie, przekonanie, że

„tym razem” klient dotrzyma terminów.

Różnica jest taka, że dziś mam bezpieczniki.

Nie polegam na sile charakteru. Uczę się procesem. Jeśli coś idzie w niebezpiecznym kierunku, proces ma to zatrzymać, zanim ja wpadnę w tryb ratowania reputacji.

A reputacja też jest elementem ryzyka. Szkoda tylko, że długo traktowałem ją jako coś, co chroni mnie przed finansami. W rzeczywistości reputacja potrafi ukryć problem do momentu, aż przychodzi rachunek.

Co bym powiedział przedsiębiorcy, który jest jeszcze przed tym etapem

Jeśli jesteś na początku tej drogi i czujesz, że „coś jest nie tak, ale nie umiesz tego nazwać”, to prawdopodobnie nie brakuje ci kompetencji. Prawdopodobnie brakuje ci mapy ryzyka, takiej, która pokazuje, gdzie możesz zatonać.

Nie chodzi o to, żeby od razu budować skomplikowane modele. Chodzi o to, żeby przestać podejmować decyzje na podstawie jednego scenariusza, tej samej narracji, i tej samej nadziei.

Gdy ja zaczynałem, najbardziej brakowało mi jednego: konsekwencji. W końcu to właśnie ona zrobiła różnicę. Kiedy mówiłem „tak”, robiłem to dlatego, że według moich scenariuszy miałem przestrzeń na błędy. A kiedy mówiłem „nie”, robiłem to dlatego, że nie chciałem udawać, że przyszłość będzie łaskawa.

Jeśli masz dziś tylko jeden krok, który możesz zrobić w najbliższych tygodniach, to zacząłbym od prostego rachunku przepływów w wariantach. Niech będzie dwa albo trzy scenariusze. Niech próg przetrwania będzie jasno nazwany. A potem sprawdź, czy twoje najbliższe decyzje pasują do tego obrazu.

To nie jest straszenie. To jest narzędzie do oddychania.

Moja odpowiedź na pytanie „jak wygrałem z rynkiem”

Nie wygrałem dlatego, że przewidywałem rynek lepiej od innych. Wygrałem, bo przestałem traktować ryzyko jak coś, co dzieje się samo. Zauważyłem, że ryzyko jest częścią każdej decyzji, którą podejmujesz o czasie, cenie, zakresie i warunkach.

Kiedy zacząłem liczyć ryzyko, zyskałem trzy rzeczy naraz: spokój w rozmowach, klarowność w negocjacjach i odporność finansową na odchylenia. To ostatnie było kluczowe. Rynek jest bezlitosny dla firm, które „na chwilę przeżyją”, ale nie dla tych, które potrafią przeżyć dłużej, a lepsze projekty wybierają z głową.

Dziś, gdy wraca do mnie tamten telefon i tamta panika, nie myślę już tylko o strachu. Myślę o lekcji. Strach był sygnałem, że dotąd nie miałem narzędzi. Teraz mam.

I najcenniejsze jest to, że te narzędzia nie są tylko w arkuszu. One mieszkają w moich decyzjach. W tym, jak mówimy „tak”, jak mówimy „nie” i jak projektujemy warunki, które pozwalają firmie rosnąć bez ciągłego gaszenia pożarów.