

# Rozdział 1

## Panorama ryzyka

---

*Iwona Staniec, Karol M. Klimczak*

---

### 1.1. Pochodzenie ryzyka

Zarządzanie ryzykiem nie jest zajęciem tylko dla menedżerów. Ryzyko dotyka każdego z nas w codziennym życiu. Wybór kierunku studiów, podjęcie pracy, założenie przedsiębiorstwa, zakup samochodu czy mieszkania – wszystkie te decyzje łączą się z niepewnością. Nawet kiedy nasze plany są dobrze przemyślane i ustalone, mamy świadomość, że nieprzewidziane wypadki mogą zagrozić ich realizacji. Każdy z nas jest więc specjalistą od zarządzania ryzykiem w swoim własnym życiu. Codziennie zarządzamy ryzykiem finansowym – wybierając formę inwestowania oszczędności, ryzykiem operacyjnym – kupując stalowe drzwi do mieszkania, czy też ryzykiem strategicznym – zastanawiając się nad wyborem oferty pracy.

Ryzyko jest zapewne tak stare jak ludzkość, a nawet jeszcze starsze, jeśli przyjmiemy, że nie tylko ludzie ryzykują. Przyglądając się jednak publikacjom ekonomicznym, można odnieść wrażenie, że przedsiębiorcy i ekonomiści zainteresowali się nim dopiero w drugiej połowie XX stulecia. Prawdziwy rozkwit piśmiennictwa na ten temat nastąpił w ostatnich dekadach tego wieku, kiedy gwałtownie zaczął się rozwijać rynek instrumentów pochodnych powiązanych z zarządzaniem ryzykiem. Nie jest jednak prawdą, że wcześniej ryzyka nie zauważano i nie brano pod uwagę w działalności biznesowej.

Ryzyko zostało zauważone już w pierwszych traktatach ekonomicznych, choć podejście do tego tematu różniło się znacznie od dzisiejszego. Prekursorzy nauk społecznych pisali o ryzyku głównie w kontekście jego związku z zyskiem przedsiębiorcy i jego zasadnością. W XIV wieku Ibn Khaldun, słynny arabski myśliciel, napisał o ryzyku występującym w handlu jako o rodzaju hazardu, który jednak jest legalny: „Handel jest naturalną metodą uzyskiwania zysków. Jednak większość jego praktyk i metod jest chytra i obliczona na uzyskanie marży między ceną zakupu a ceną sprzedaży. (...) Stąd prawo pozwala na przebiegłość w handlu,

ponieważ zawiera on element hazardu. Nie oznacza jednak zabierania własności innych bez dawania niczego w zamian. Więc jest legalny”<sup>1</sup>.

W czasach rewolucji przemysłowej Adam Smith i David Ricardo odnosili ryzyko już nie tylko do handlu, ale także do przedsiębiorców zajmujących się wytwórstwem. Czytając ich traktaty, można mieć wrażenie, że uważali ryzyko za nieodłączny element przedsiębiorczości. Adam Smith zauważył, że „zwyczajna stopa zysku zawsze rośnie mniej lub bardziej z ryzykiem” [Smith, 1904, rozdział 10, par. I.10.37<sup>2</sup>]. Podobnie jak Ibn Khaldun, Smith i Ricardo podkreślali, że przedsiębiorcy należy się wynagrodzenie za ponoszone przez niego ryzyko: „Rolnik czy fabrykant nie może żyć bez zysku bardziej niż robotnik bez płacy. Ich motywacja do akumulacji będzie słabnąć z każdym zmniejszeniem zysku, a zaniknie całkowicie, kiedy ich zyski będą tak niskie, że nie zrekompensują wysiłku i ryzyka, jakie muszą ponieść (...)” [Ricardo, 1821, rozdział 6, par. 6.31<sup>3</sup>].

W rozprawach pierwszych ekonomistów nie znajdziemy jednak wzmianki o zarządzaniu ryzykiem. Traktowali oni ryzyko jako koszt prowadzenia przedsiębiorstwa, wliczany do rachunku ekonomicznego. Obniżanie ryzyka było więc tożsame ze zmniejszaniem kosztu i zwiększaniem zysku. Samo zjawisko ryzyka i możliwości zarządzania nim nie stanowiły przedmiotu ich zainteresowania.

Prekursorską pracą dotyczącą zjawiska ryzyka jest książka Franka H. Knighta *Risk, Uncertainty and Profit*<sup>4</sup>, w której szczegółowo analizuje on wpływ ryzyka na świat klasycznej ekonomii. Frank H. Knight wprowadził pierwsze powszechnie uznane definicje ryzyka i niepewności. Szeroko analizował wpływ obu tych zjawisk na decyzje ekonomiczne ludzi, stawiając pytanie o granice klasycznej teorii ekonomii w opisie świata, w którym występuje ryzyko. Co ciekawe, Knight przedstawia przedsiębiorcę jako osobę wyspecjalizowaną w podejmowaniu decyzji w warunkach niepewności. Wskazuje on też, że sama instytucja przedsiębiorstwa ma na celu zmniejszenie niepewności przez konsolidację niepewnych decyzji w jednostce, specjalizację w podejmowaniu decyzji z wybranego zakresu, kontrolę przyszłości przez kreowanie rynków i zwiększenie mocy przewidywania.

Od czasów Knighta ryzyko i niepewność weszły już na stałe do teorii ekonomii. Znalazły one wyraz w nowej teorii wyboru, rozwijanej między innymi przez noblistę Kennetha J. Arrowa [Arrow, 1979, s. 15–97], oraz w koncepcjach ograniczonej racjonalności ekonomicznej. Na gruncie finansów zwrot z inwestycji i ryzyko włączyli do teorii ekonomii trzej inni nobliści: Harry M. Markowitz, Merton H. Miller [Miller, Modigliani, 1958, s. 261–297] i William F. Sharpe [Sharpe, 1964, s. 425–442]. Koncepcje te znalazły też swoje odzwierciedlenie w nowych teoriach

---

<sup>1</sup> Abd Ar Rahman bin Muhammed Ibn Khaldun, *Muqaddimah*, tłumaczenie własne na podstawie wersji tłumaczenia angielskiego Franza Rosenthala, [http://www.muslimphilosophy.com/ik/Muqaddimah/Chapter5/Ch\\_5\\_02.htm](http://www.muslimphilosophy.com/ik/Muqaddimah/Chapter5/Ch_5_02.htm) (październik 2007).

<sup>2</sup> Dostępne na stronie: <http://www.econlib.org/library/Smith/smWN.html> (lipiec 2008).

<sup>3</sup> Dostępne na stronie: <http://www.econlib.org/library/Ricardo/ricP.html> (lipiec 2008).

<sup>4</sup> Dostępne na stronie: <http://www.econlib.org/library/Knight/knRUP.html> (lipiec 2008).

przedsiębiorstwa, takich jak nowa ekonomia instytucjonalna [Williamson, 2002, s. 171–195] czy teoria interesariuszy [Klimczak, 2005, s. 371–380]. Dzisiaj żaden ekonomista nie może w swoich analizach pomijać problemu ryzyka.

W przeciwieństwie do ekonomistów przedsiębiorcy zawsze musieli zarządzać ryzykiem, choć nie używali tego terminu. Ryzyko cen czy też ryzyko strategiczne są podstawowymi elementami biznesu i z tego względu nie były wyodrębniane jako odmienne zagadnienie. Nie ma przecież zarządzania bez zarządzania ryzykiem. Od dawna istniały instytucje pomagające przedsiębiorcom w zarządzaniu ryzykiem. Ryzyko niefinansowe było domeną ubezpieczeń, podczas gdy ryzykiem finansowym zarządzano za pomocą kontraktów terminowych. Choć te ostatnie wydają nam się nowym wynalazkiem, amerykańska giełda towarowa Chicago Board of Trade rozpoczęła obrót pierwszymi kontraktami forwards w 1851 roku, a kontraktami futures w 1877 roku<sup>5</sup>. W tym samym roku w Londynie otworzono giełdę metali London Metal Exchange, gdzie rozpoczęto obrót kontraktami terminowymi na miedź i cynę<sup>6</sup>.

Jak widać, przedsiębiorcy zauważyli zjawisko ryzyka na długo przed ekonomistami. Nowoczesne koncepcje ryzyka i zarządzania nim rozwinęły się w wyniku zwiększonej zmienności kursów walutowych po kryzysie naftowym i upadku systemu z Bretton Woods. Nie bez znaczenia był stopniowy rozwój instrumentów pochodnych i międzynarodowych rynków finansowych, a także technologii informatycznych, które pozwalały na przetwarzanie dużych ilości danych. Trzeba też zaznaczyć, że pierwotnie określenie „zarządzanie ryzykiem” było związane z ubezpieczeniami i ryzykiem operacyjnym – w drugiej połowie XX wieku w przedsiębiorstwach zaczęły powstawać działy zarządzania ryzykiem i ubezpieczeń. Dopiero później rozpowszechniło się zarządzanie ryzykiem finansowym [Williams, Smith, Young, 2002, s. 50–70]. Obecnie pojawiła się tendencja do łączenia zarządzania ryzykiem finansowym z ryzykiem niefinansowym pod nazwą zintegrowanego zarządzania ryzykiem – *Enterprise Risk Management* (ERM). W ten sposób, po okresie wyodrębniania ryzyka jako oddzielnego przedmiotu zarządzania przedsiębiorstwem, teoretycy wracają do uznawania ryzyka za integralny element tego zarządzania.

## 1.2. Ryzyko a bezpieczeństwo

W ujęciu praktycznym mówi się raczej o bezpieczeństwie oraz ciągłości działania, natomiast w teorii ekonomii, socjologii czy zarządzania – o ryzyku. Przedstawione poniżej rozważania będą dotyczyć relacji między tymi pojęciami. Zaczniemy od ich zdefiniowania.

---

<sup>5</sup> Chicago Board of Trade, *Our History*, <http://www.cbot.com/cbot/pub/page/0,3181,942,00.html> (lipiec 2008).

<sup>6</sup> London Metal Exchange, *Our History*, <http://www.lme.com/downloads/history.pdf> (lipiec 2008).

**Definicja**

Ryzyko to możliwość sukcesu, ale także niepowodzenia, porażki, straty. To także przedsięwzięcie, którego wynik jest niepewny, wątpliwy. Ryzyko to również możliwość powstania szkody [Słownik współczesnego ..., 1998, s. 598.

W ujęciu teoretycznym o ryzyku mówimy zawsze wtedy, gdy losowość daje się wyrazić w ścisłym liczbowym prawdopodobieństwie, określonym pewną wartością, np. częstością występowania [Kowalczyk, 2003, s. 44–47], natomiast wówczas, gdy nie możemy powiązać prawdopodobieństwa z możliwym zdarzeniem lub nie wiemy, co może nas spotkać i jakie mieć konsekwencje, mówimy o niepewności.

Niepewność jest immanentną cechą rzeczywistości, wynikającą z wielkiej złożoności oraz zmienności obiektów i zjawisk w naturze, a także zależności zachodzących między nimi<sup>7</sup>.

**Definicja**

Bezpieczeństwo to stan, który daje poczucie pewności istnienia i gwarancje jego zachowania oraz szanse na doskonalenie. Odznacza się brakiem ryzyka utraty czegoś dla podmiotu szczególnie cennego – życia, zdrowia, pracy, szacunku, uczuć, dóbr materialnych i dóbr niematerialnych [Słownik terminów ..., 2000, s. 17].

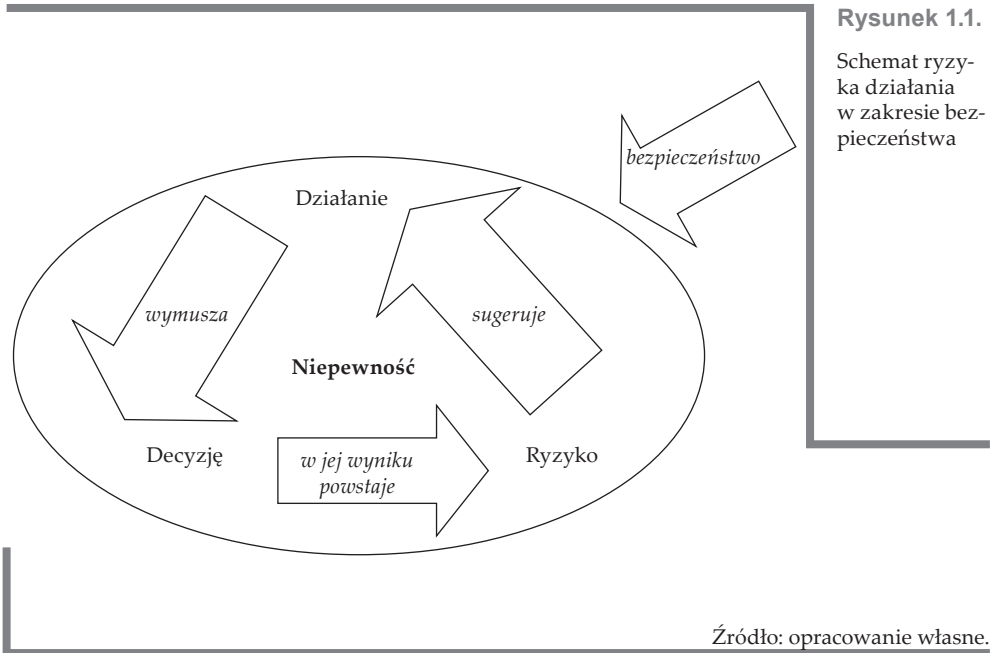
Z przytoczonych definicji wynika, że bezpieczeństwo zawiera w sobie ryzyko związane z procesem podejmowania decyzji, który wymusza potrzebę działania w wyniku otaczającej nas niepewności.

W ujęciu ogólnym relacje zachodzące między bezpieczeństwem, ryzykiem, niepewnością a decyzją przedstawiono na rysunku (rys. 1.1).

W poszukiwaniu wspólnych cech niepewności i ryzyka można stwierdzić, że ryzyko jest skutkiem niepewności. Jednym ze źródeł jego pochodzenia jest zatem niepewność. Niepewność to warunek konieczny, ale również wystarczający do wystąpienia ryzyka. Ryzyko należy więc utożsamiać z wolnym wyborem, a nie z nieuchronnym przeznaczeniem [Lupton, 1999, s. 1406–1410].

W rozwoju teorii i praktyki samo pojęcie ryzyka ma charakter wieloaspektowy i wieloznaczny. A.H. Willet [1951] pierwszy dostrzegł różnice między ryzykiem a niepewnością, stwierdzając, że ryzyko jest zjawiskiem obiektywnym skorelowanym z subiektywną niepewnością wystąpienia niepożądanego zdarzenia [Willet, 1951, s. 6]. Najbardziej istotne dla rozgraniczenia tych pojęć było jednak ogłoszenie teorii niepewności mierzalnej i niemierzalnej przez F. Knighta, według którego ryzyko to niepewność mierzalna, a niepewność *sensu stricto* to niepewność niemierzalna [Knight, 1933, s. 19–20, 245–246].

<sup>7</sup> Szczegółowo relację między ryzykiem a niepewnością przedstawiono w [Staniec, 2011, s. 18–33]. W Polsce w zarządzaniu strategicznym po raz pierwszy ryzyko, a nie niepewność wprowadziła prof. dr hab. E. Urbanowska-Sojkin [2013].



W poszukiwaniu wspólnych cech bezpieczeństwa i ryzyka można stwierdzić, że są one skutkiem niepewności i wyróżnia się w nich dwa podstawowe aspekty: subiektywny i obiektywny. Odpowiednie ustosunkowanie się do ryzyka daje poczucie bezpieczeństwa. Ryzyko należy więc utożsamiać z wolnym wyborem, a nie z nieuchronnym przeznaczeniem [Lupton, 1999]. Oba pojęcia mają charakter interdyscyplinarny i utylitarny.

W znaczeniu społecznym i ekonomicznym bezpieczeństwo obejmuje zaspokojenie potrzeb: istnienia, przetrwania, pewności, stabilności, całości, niezależności, ochrony poziomu i jakości życia. Bezpieczeństwo, będąc ze swej istoty naczelną potrzebą człowieka czy grupy społecznej, jest zarazem podstawową potrzebą biznesu, a jego brak (pojawia się ryzyko) wywołuje niepokój i poczucie zagrożenia. Bezpieczeństwo jest wartością, której osiągnięcie stanowi elementarną powinność, stojącą ponad różnorodnymi społeczno-ekonomicznymi i kulturowymi przejawami [Smyd, 2000, s. 45–52].

Ostatnie lata w światowej nauce i praktyce zarządzania przynoszą nowe koncepcje postrzegania ryzyka. Powstały one na skutek ugruntowania paradygmatu zarządzania ryzykiem zalecającego kompleksowe analizowanie ryzyka wszystkich jednostek organizacyjnych oraz kierunków i obszarów działalności [Krzakiewicz, 2013, s. 135–146]. Początkowo jednak w literaturze dominowała koncepcja negatywna – rozpatrywanie ryzyka tylko w kontekście zagrożeń [Małkowska-Borowczyk, 2012, s. 9–21]. Obecnie ryzyko postrzegane jest z jednej strony jako zagrożenie (nieosiągnięcie celu), a z drugiej jako szansa (osiągnięcie więcej niż celu) – dominuje tzw. koncepcja obojętna i coraz częściej wspomina się o koncepcji pozytywnej,

czyli postrzeganiu ryzyka jako okazji<sup>8</sup>. Badania M. Małkowskiej-Borowczyk [2012] podkreślają, że polscy menedżerowie w 86% kojarzą ryzyko wieloznacznie jako szanse i zagrożenie, zgodnie z założeniami koncepcji neutralnej. Tylko 8% badanych menedżerów kojarzyło ryzyko wyłącznie z zagrożeniem, a więc możliwością poniesienia szkody, a 6% postrzegało ryzyko tylko jako szansę, wiążąc je z sytuacją „ponadprzeciętnej wygranej” [ibidem, s. 9–21]. Badanie to jednak udowodniło, że menedżerowie inaczej postrzegają ryzyko jako koncepcje ogólną, a inaczej odnoszą się do ryzyka wyraźnie osadzonego w kontekście biznesowym. Zatem na postrzeganie ryzyka ma istotny wpływ kontekst sytuacyjny i subiektywne nastawienie decydentów [Jajuga, 2007, s. 7].

Powszechnie bezpieczeństwo jest rozpatrywane przez pryzmat zagrożenia. Brak zagrożenia lub skuteczna ochrona przed zagrożeniem oznacza zatem bezpieczeństwo. Jest to niestety wąskie i w istocie negatywne postrzeganie tego pojęcia. Historycznie dominowało ono w okresie zimnej wojny i odnosiło się do wojskowej sfery polityki państw, sprowadzając jego istotę do ochrony przed napaścią zbrojną [Klamut, 2012, s. 41–51]. W ostatnich latach umacnia się tendencja poszerzania treści bezpieczeństwa o nowe dziedziny: ekonomiczną, naukowo-techniczną, ekologiczną, społeczną i inne, co daje tzw. pozytywne postrzeganie tego pojęcia.

Bezpieczeństwo w ujęciu pozytywnym jako zjawisko społeczne, kulturowe, ekologiczne, biznesowe czy życiowe wiąże się z poczuciem stabilności i trwałości określonego korzystnego stanu rzeczy, z odczuciem braku zagrożenia wewnętrznego lub zewnętrznego, a nadto także z doznawaniem pewności, spokoju w codziennym bytowaniu, ufności i zaufaniu do przyszłości. Bezpieczeństwo jako wartość jest ważne i istotne. To wielojakościowe poczucie jest właśnie wspólne dla różnych odmian wyróżnianego w literaturze przedmiotu bezpieczeństwa personalnego, publicznego, ekonomicznego, technologicznego, środowiskowego, procesowego, informacyjnego, fizycznego itp. Bezpieczeństwa nie ceni się i nie dąży się do niego ze względu na nie same, ale z uwagi na inne wartości, które ono zabezpiecza i których jest nader pożądanym patronem [Szmyd, 2000, s. 45–52].

Reasumując – w bezpieczeństwie rozumianym negatywnie dominującymi potrzebami są istnienie i przetrwanie; w rozumianym pozytywnie na plan pierwszy wysuwa się rozwój.

Wszyscy zgadzają się, że ryzyko i bezpieczeństwo są pochodną niepewności i mają charakter wymierny. Oznacza to, że istnieją podstawy nie tylko do ich identyfikacji, lecz także do ich weryfikacji empirycznej przy zastosowaniu odpowiednich metod pomiaru. Mogą one być postrzegane w ujęciu negatywnym, czyli w zakresie poszukiwania zagrożeń, ale również szans na rozwój w przyszłości.

**Ważne**

<sup>8</sup> O koncepcji pozytywnej mówi się od niedawna, a jej orędownikiem w Polsce jest R. Krupski [2012, s. 3–8].



### 1.3. Działania obarczone ryzykiem

Jak wynika z wcześniejszych rozważań, ryzyko jest nieodłącznym elementem każdej działalności gospodarczej. Ujednoczenie terminologii nastąpiło również dzięki opublikowaniu polskojęzycznej wersji standardu ISO 31000<sup>9</sup>. Norma ISO 31000 opisuje systemowo sytuacyjne podejście do zarządzania ryzykiem. Według normy ISO 31000 istotą systemowego podejścia do zarządzania ryzykiem jest uświadomienie zarządowi przedsiębiorstwa, że działanie, postrzeganie i myślenie wzajemnie się przeplatają, a uczenie się organizacji następuje w ramach sprzężenia zwrotnego. Ważne jest, aby było ono wbudowane w strategię organizacji. Standard ISO 31000 zaleca projektowanie struktury ramowej dla zarządzania ryzykiem, która obejmuje analizę strategiczną otoczenia organizacji oraz jej wnętrza, a także system celów przedsiębiorstwa [Fałek, 2011].

We wszelkiego rodzaju przedsięwzięciach istnieje możliwość wystąpienia zdarzeń pociągających za sobą skutki, które stanowią bądź szansę na dodatkowe korzyści, bądź zagrożenie dla powodzenia przedsięwzięcia<sup>10</sup>.

Terminologia dotycząca ryzyka została określona przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną (ISO) w dokumencie *Zalecenie ISO/IEC nr 73. Zarządzanie ryzykiem – Słownictwo – Wytyczne dla norm*.

Podjęte ryzyko musi mieć zatem logiczne uzasadnienie. Nikt nie podejmuje ryzyka, przewidując, że jego działania nie przyniosą pomyślnych wyników. Podjęcie ryzyka oznacza decyzję pozytywną co do przedmiotu ryzyka, czyli decyzję podjęcia aktywnych działań związanych z realizowaniem zadań potrzebnych do uzyskania korzyści i zminimalizowania potencjalnych strat [Bernstein, 1997, s. 58].

Ryzyko to zagrożenie wynikami działań odmiennymi od zamierzonych celów. Ryzyko w przedsiębiorstwie ma charakter szczególny, gdyż czasami podejmowane jest celowo, rozmyślnie, w oczekiwaniu na wyższy zysk. Dążeniu do optymalizacji zysku i środków pieniężnych towarzyszy nieuchronna akceptacja określonych poziomów ryzyka, które zazwyczaj towarzyszą wzrostowi skali osiągniętych dochodów. Powszechnie uważa się, że im większe ryzyko, tym większy potencjalny zysk.

Podjęcie decyzji jest jedną z najważniejszych czynności ludzkich. Jest to bardzo skomplikowany proces myślowy, którego jakość w głównej mierze zależy od sprawnego myślenia, predyspozycji decydenta oraz jego otoczenia.

Istnieją trzy podstawowe sytuacje, w których podejmowane są decyzje [Szapiro, 1993, s. 23]:

- warunki pewności – dotyczą realizacji przedsięwzięć w otoczeniu stabilnym, kiedy dysponujemy wszystkimi koniecznymi informacjami, a na skutki decyzji wpływają tylko parametry całkowicie określone;

<sup>9</sup> PN-ISO 31000:2012.

<sup>10</sup> *Standard zarządzania ryzykiem*, Federation of European Risk Management Associations © AIRMIC, ALARM, IRM, 2002, translation copyright FERMA, 2003.

- warunki niepewności – wynikiem działania przedsiębiorstwa jest zbiór określonych możliwych wyników, których prawdopodobieństwa nie są znane; pracownicy poszczególnych szczebli nie mają dostępu do informacji i nie ma podstaw do ustalenia oczekiwanych rezultatów działań; niepewność może dotyczyć informacji niezbędnych do podjęcia decyzji, a także skutków podjętych decyzji; mogą istnieć różne skale tolerancji niepewności;

- warunki ryzyka – działanie prowadzi do zbioru wyników, z których każdy ma *a priori* określone prawdopodobieństwo pojawienia się. Prawdopodobieństwo to można oszacować w sposób wymierny bądź określić jego poziom subiektywnie na podstawie doświadczeń z przeszłości.

Zróżnicowane sytuacje niepewności i ryzyka, uwzględniane przy podejmowaniu decyzji, są przyczyną powstawania trzech rodzajów zachowań [Kukułka, 2000, s. 34]:

- preferowania ryzyka i jego skutków – podejmowane są decyzje nawet w sytuacji, gdy prawdopodobieństwo strat przewyższa prawdopodobieństwo uzyskania jakichkolwiek korzyści;

- neutralności wobec ryzyka – nie są podejmowane decyzje, gdy szansa na osiągnięcie powodzenia jest niewyraźna;

- niechęci do ryzyka – podejmowane są decyzje, w których występuje prze-waga szans powodzenia.

Przyjęte w danej organizacji zasady określają, kiedy ryzyko jest znaczące i wymaga odpowiedniej reakcji, a kiedy można je pominąć lub zlekceważyć [Pidgeon, Wulff, 1990].

Duży wpływ na postrzeganie ryzyka wywierają radykalne zmiany w warunkach prowadzenia działalności gospodarczej, z jakimi mamy do czynienia w okresie globalizacji. Zmiany te w znaczącym stopniu wiążą się z podwyższeniem poziomu niektórych zagrożeń, a także z jakościowymi zmianami w charakterze pojawiających się niebezpieczeństw. Następuje znaczne nasilenie zagrożeń, takich jak:

- coraz częstsze ataki terrorystyczne czy też celowe podpalenia,
- katastrofy i klęski naturalne, zmiany warunków klimatycznych,
- czynniki polityczne.

W wyniku globalizacji organizacje mają do czynienia z coraz bardziej skomplikowanymi łańcuchami dostaw oraz koncentracją działalności gospodarczej. Obecnie celem nadrzędnym wszystkich organizacji jest zwiększanie konkurencyjności i innowacyjności.

**Tabela 1.1.** Sytuacyjne uwarunkowania postrzeganego ryzyka

Kryterium oceny	Percepcja ryzyka
Dobrowolność	Działania podejmowane dobrowolnie oceniane są jako mniej ryzykowne, wyższy jest również poziom ryzyka uznawanego za akceptowalne.
Szybkość konsekwencji	Ryzyko związane z natychmiastowymi konsekwencjami jest postrzegane jako większe niż w sytuacji, kiedy straty są odroczone w czasie.



Kryterium oceny	Percepcja ryzyka
Katastroficzność konsekwencji	Ryzyko, którego wynikiem mogą być skutki o charakterze katastroficznym (np. katastrofa lotnicza), jest postrzegane jako większe niż ryzyko związane ze skutkami chronicznymi.
Stopień kontroli	Ryzyko związane z działaniami postrzeganymi jako kontrolowane, zależne od jednostki (np. jazda samochodem), jest oceniane jako mniejsze niż ryzyko postrzegane jako niekontrolowane (np. pożar).
Nowość	Ryzyko nowe oceniane jest jako większe niż ryzyko, z którym jednostka miała kontakt wcześniej.
Poziom wiedzy	Ryzyko, które jest mało rozpoznane (nieznane są wszystkie możliwe konsekwencje, jakie ze sobą niesie), jest postrzegane jako większe.
Pozom lęku	Im większy jest lęk przed określonymi zagrożeniami, tym ryzyko z nimi związane postrzegane jest jako większe.

Źródło: na podstawie: [Milczarek, 2000, s. 17–20].

Nie można jednak jednoznacznie zdefiniować działań obarczonych ryzykiem – w każdej sytuacji lub dziedzinie mogą być one inne. Weźmy np. organizację Mundialu 2010 w RPA – to nie tylko sprostanie wymaganiom setek tysięcy kibiców, w wyniku których powstały stadiony i obiekty sportowe, hotele i restauracje, nowe linie komunikacyjne, ale dla RPA to przede wszystkim:

- woda – szacowane zapotrzebowanie wielokrotnie przerastało możliwości produkcyjne RPA;
- odległości – miasta, w których będą rozgrywały się kolejne mecze, oddalone są od siebie o ponad 1000 km; poza inwestycjami w transport problemem staje się zatem logistyka i ograniczone możliwości pokonania tego dystansu;
- edukacja – lata apartheidu spowodowały, że czarni obywatele zostali zepchnięci na margines życia społecznego, odcięci od oświaty; powstała przepaść między przedsiębiorczością białych i nieświadomością biznesu czarnych – obecnie prowadzona jest polityka BEE (*Black Economy Empoverment*), dzięki której obie rasy uczą się szacunku do siebie i współdziałania;
- przestępczość – na przykład w Johannesburgu poważnym problemem są napady na banki i transporty pieniędzy, organizowane przez partyzantów tak jak operacje militarne i przeprowadzane z użyciem ciężkiej broni przeciwpancernej.

Według tamtejszych menedżerów nie wirus HIV/Aids, mimo że dotyczy ok. 30% społeczeństwa, wydaje się największym ryzykiem dla biznesu, ale, niestety, przestępczość [Rudnicki, 2006].

W Europie Środkowej i Wschodniej (CEE) postawiono ostatnio przedsiębiorstwom rygorystyczne wymagania związane z ochroną środowiska, ochroną pracownika, odpowiedzialnością cywilną kadry zarządzającej itp., a przecież ich sytuacja biznesowa jest też nieprzewidywalna ze względu na agresywną konkurencję z Dalekiego Wschodu oraz zagrożenie terrorystyczne. W celu utrzymania się na rynku przedsiębiorstwa z tego regionu muszą zatem zarządzać w warunkach rosnącej niepewności. Są to dla nich interesujące czasy ze względu na silną ekspansję gospodarczą dającą

niecodzienne możliwości wzrostu i błyskawicznych zmian. W sytuacji zmienności otoczenia prawnego i konkurencji międzynarodowej coraz ważniejsze staje się dla nich wypracowanie skuteczniejszego podejścia do zarządzania ryzykiem. Wszystkie organizacje działające w tym regionie muszą mieć pełną świadomość kluczowych obszarów ryzyka, zagrażających osiągnięciu ich celów.

Według raportu Aon Global Risk Management Survey 2013 prowadzonego w cyklu dwuletnim (w Q4 2012 roku w sondażu internetowym zebrano informacje od 1415 respondentów z 70 krajów) dziesięć najważniejszych zagrożeń dla prowadzenia biznesu to<sup>11</sup>:

- Spowolnienie gospodarcze lub zbyt powolne ożywienie gospodarki – ostatnie wydarzenia mocno ograniczyły zaufanie organizacji do ożywienia gospodarczego, gdyż pokazały, że w globalnej gospodarce to, co się dzieje po drugiej stronie świata, może mieć bezpośredni wpływ na każdą organizację. Dlatego, wykorzystując lekcję z przeszłości, firmy muszą być elastyczne i przygotowane na reagowanie na to ryzyko.

- Zmiany regulacyjne. Od czasu kryzysu finansowego w 2009 roku, rządy na całym świecie zintensyfikowały funkcje regulacyjne i są coraz bardziej restrykcyjne w egzekwowaniu prawa. Nie tyle złożoność przepisów, co częstotliwość, z jaką wprowadzane są zmiany, stanowi poważne wyzwania dla przedsiębiorstw. Zdają sobie one sprawę, że niezgodność z regulacjami mogłaby spowodować utratę rynków, reputacji czy klientów. Firmy postrzegają coraz bardziej rygorystyczne przepisy jako inwazyjne i uciążliwe.

- Rosnąca konkurencja wymaga od firm, aby skupić się na innowacyjności, rozpoznawalności marki i różnicowaniu produktów. Ze względu na globalizację konieczne jest zrozumienie konkurencyjności rynków wschodzących, odkrywanie najnowszych trendów konsumenckich oraz elastyczność w dostosowywaniu się i odpowiedzi na nowe tendencje<sup>12</sup>.

- Utrata reputacji – organizacje są zmuszone do reagowania na to ryzyko w czasie rzeczywistym. Duży wpływ mają tu media społecznościowe.

- Niemożność przyciągnięcia lub utrzymania najlepszych pracowników – w tym przypadku bardzo istotna jest strategia biznesowa oparta na budowaniu relacji, pokazywaniu zaangażowania organizacji w rozwijanie talentów pracowników oraz traktowaniu wiedzy pracowniczej jako zasobu firmy.

- Strategia o formalnych mechanizmach oceny poziomu zaangażowania pracowników oraz zatrzymywania tych najbardziej utalentowanych.

- Niedostosowanie się do innowacji lub potrzeb klienta – kluczowym elementem jest poprawa zdolności organizacji do przewidywania potrzeb klientów. Firmy nie mają systemów, narzędzi i procesów wspierania innowacyjności przedsiębiorstw, co jest uznawane za barierę przed łagodzeniem tego zagrożenia.

<sup>11</sup> <http://www.aon.com/2013GlobalRisk/> on line z dnia 14.10.2014.

<sup>12</sup> Szczegółowo to ryzyko omówiono w pracach: [Kaufman, Scott, 2003, s. 371–391; Goldin, Mariathan, 2014].

- Przerwanie działalności lub zakłócenia w łańcuchach dostaw – bardzo istotne staje się zaufanie. Większość przerw biznesowych jest trudna do przewidzenia i wynika zarówno z czynników naturalnych, jak i wywołanych przez człowieka. W tym przypadku zarówno duże, jak i małe mogą wywołać istotne negatywne skutki. Badania pokazują, że przerwa ośmiogodzinna powoduje utratę nawet 1% w rynku, a na jej odzyskanie potrzeba co najmniej trzech lat.

- Ryzyko cen towarów – wahania poziomu rynkowych cen surowców i towarów mogą mieć bezpośredni, negatywny wpływ na wyniki finansowe przedsiębiorstwa. Zwiększona zmienność cen na rynkach towarowych powoduje konieczność aktywnego zarządzania tą grupą ryzyka.

- Ryzyko płynności – zarządzanie płynnością finansową i ryzykiem płynności ma na celu zapewnienie zdolności do terminowego regulowania planowanych i nieplanowanych wydatków związanych z prowadzoną przez przedsiębiorstwo działalnością biznesową.

- Ryzyko polityczne – wiąże się ze sposobem interwencji rządów w poszczególnych krajach, zarówno w sferze całej gospodarki, jak też poszczególnych sektorów.

Badani podkreślają, że w ciągu 3 lat spowolnienie gospodarcze, zmiany regulacyjne oraz rosnąca konkurencja będą nadal odgrywać najistotniejsze znaczenie w biznesie. Bardzo wzrośnie znaczenie niedostosowania się do innowacji i potrzeb klienta.

Badania Gulami, Noharia i Wohlgezogena [2010, s. 60–65] dotyczące wyborów strategii i wyników finansowych 4700 spółek publicznych podczas trzech globalnych recesji gospodarczych (kryzysu z roku 1980, spowolnienia z roku 1990 i krachu z roku 2000) pokazują, że:

- 9% firm potrafi wyjść z sytuacji kryzysowej wzmocniona, osiągając lepsze wyniki finansowe niż przed kryzysem, pokazując co najmniej 10% wzrost sprzedaży i zysków w stosunku do swoich konkurentów,

- 17% firm nie przeżywa kryzysu – bankrutuje lub zostaje przejętych,

- 74% firm, które przetrwały kryzys, jeszcze trzy lata po jego zakończeniu nie osiągnęło ponad kryzysowego tempa wzrostu, a połowa z nich nie osiągnęła tempa sprzedaży i zysków sprzed kryzysu.

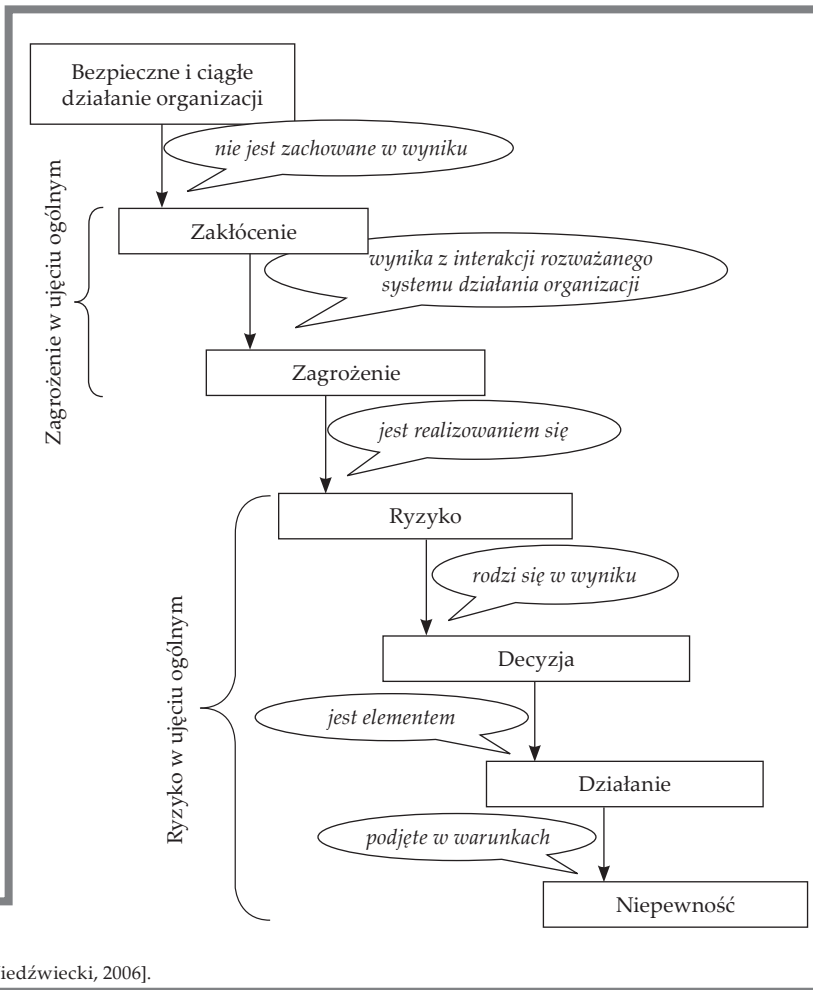
Według badaczy staniu się liderem po kryzysie sprzyja umiejętne łączenie optymalizacji kosztów z poprawą wydajności operacyjnej oraz jednoczesnym inwestowaniem w marketing, B+R i nowe aktywa.

**Badania H. Simona [2009] potwierdzają, że pozycję światowych liderów buduje się dzięki stawianiu sobie ambitnych celów, strategii koncentracji oraz konsekwentnemu umiędzynaradawianiu działalności, nie zapominając o: odpowiadaniu na potrzeby klienta i zabieganiu o jego utrzymanie, lojalności pracowników i ciągłości przywództwa bez podatności na trendy i mody w zarządzaniu.**

**Ważne**

Rysunek 1.2.

Mechanizm logiczny naruszenia poprawnego działania organizacji



Źródło: [Zawiła-Niedźwiecki, 2006].

Z badań H. Simona ponadto wynika, że firmy stające się liderami decydują się na mało ryzykowne strategie finansowe (warto zauważyć, że z dźwigni finansowej korzystają w ograniczonym zakresie). Stawiają na zrównoważony wzrost, a ich zarządzanie innowacjami opiera się na ciągłych małych usprawnieniach, a nie jednym dużym przełomie.

Na rysunku 1.2 przedstawiono logiczny mechanizm naruszenia poprawnej działalności przedsiębiorstwa.

## 1.4. Przegląd klasyfikacji ryzyka

Klasyfikacja ryzyka jest przydatnym instrumentem ułatwiającym zrozumienie jego istoty. Należy jednak pamiętać, że nie istnieje wyłącznie jedna poprawna systematyka ryzyka. Prezentowany poniżej przegląd klasyfikacji ma na celu, po pierwsze,

ustalenie znaczeń powszechnie używanych terminów z tej dziedziny, a po drugie – pokazanie, jak różnie można opisać rodzaje ryzyka. W praktyce zarówno przedsiębiorstwa, jak i ekonomiści stosują często nieco odmienne klasyfikacje, w zależności od potrzeb. Dobrze opracowana i dopasowana do charakterystyki organizacji klasyfikacja pomaga w skutecznym zarządzaniu ryzykiem.

Podziału rodzajów ryzyka dokonuje się na podstawie różnych kryteriów. Najprostszym z nich jest przyczyna wahań wyniku finansowego firmy. W terminologii finansowej owa przyczyna wahań przyjmuje nazwę czynnika ryzyka (*risk factor*). Takim czynnikiem może być dowolna cena rynkowa, jak również kurs akcji lub waluty, cena surowca czy też stopa procentowa, której zmiany powodują odchylenia od oczekiwanej wielkości wyniku finansowego. Jeśli jakiś element bilansu lub rachunku wyników przedsiębiorstwa wykazuje wrażliwość na zmiany czynnika ryzyka, wówczas określamy ową wrażliwość mianem ekspozycji (*exposure*) na określone ryzyko.

Ważne

Inna terminologia została rozwinięta w sektorze ubezpieczeniowym. O ile bowiem w świecie biznesu ryzyko może być związane zarówno ze stratą, jak i z korzyścią (tzw. **ryzyko spekulacyjne**), o tyle w świecie ubezpieczeń ryzyko oznacza jedynie prawdopodobieństwo wystąpienia straty (tzw. **ryzyko czyste**). W związku z tym zamiast czynników ryzyka pojawiają się **zagrożenia** (*hazard*) oznaczające okoliczność zwiększającą szansę straty. Każda strata wynika z określonego **niebezpieczeństwa** (*peril*), takiego jak pożar czy powódź. Zagrożenia to zatem okoliczności zwiększające szansę poniesienia strat w związku z danym niebezpieczeństwem (np. niezgodne z przepisami składowanie materiałów łatwopalnych zwiększa prawdopodobieństwo pożaru). Natomiast sam fakt powstania strat określa się mianem **zdarzenia** lub **wypadku** (*accident*). Wyróżnia się także **źródła strat**, czyli aktywa, w których strata wystąpiła (np. jeśli pożar wybucha w magazynie, to źródłem strat jest magazyn) [Williams, Smith, Young, 2002, s. 68–70; Culp, 2002, s. 185–187].

Przechodząc do systematyki ryzyka w przedsiębiorstwie, rozpoczniemy od najbardziej ogólnego podziału, a następnie będziemy stopniowo dochodzili do bardziej szczegółowego określenia miejsca ryzyka w systematyce. W większości teorii przyjmuje się, że istnieje potencjalnie poddające się działaniom zarządczym globalne ryzyko firmy, które jest połączeniem (choć nie prostą sumą) wszystkich źródeł możliwych, losowych strat i korzyści. Czasami, w przypadku firm, których akcje są notowane na giełdach, można przyjąć, iż miarą tego ryzyka są wahania kursu akcji spółek<sup>13</sup>. Obecnie nauka zaleca przedsiębiorstwom traktowanie ryzyka właśnie jako jednego zjawiska, a nie w rozbiciu na oddzielne, niezależne rodzaje ryzyka [zob. m.in. Smithson, Clif-

<sup>13</sup> Interesujące badanie użycia instrumentów pochodnych oparte na tym założeniu przeprowadził W.R. Guay [1999, s. 319–351].

ford, Wilford, 2000]. Zgodnie bowiem z powszechną opinią rozmaite rodzaje ryzyka są ze sobą powiązane, mimo że nie należą do tej samej tradycyjnie przyjętej grupy klasyfikacyjnej.

Stosowanie systematyki ryzyka ułatwia zarządzanie nim. Do podstawowych stosowanych podziałów należy rozdzielenie **ryzyka czystego** – zarządzanego poprzez wykupywanie polis ubezpieczeniowych lub realne działania – oraz **ryzyka spekulacyjnego** czy też finansowego. Można także podzielić ryzyko na **systematyczne** oraz **specyficzne**. Pierwsze z nich obejmuje te rodzaje ryzyka, których przyczyny leżą poza kontrolą przedsiębiorstwa, podczas gdy drugie dotyczy czynników leżących w gestii firmy. Przykładową systematykę ryzyka według tego kryterium przedstawiono w tabeli 1.2.

**Tabela 1.2.** Przykłady ryzyka systematycznego i specyficznego

Ryzyko systematyczne	Ryzyko specyficzne
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ stopy procentowej</li> <li>■ walutowe</li> <li>■ rynku</li> <li>■ siły nabywczej (inflacji)</li> <li>■ polityczne</li> <li>■ wydarzeń</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ niedotrzymania warunków płatności</li> <li>■ zarządzania</li> <li>■ biznesowe</li> <li>■ finansowe</li> <li>■ bankructwa</li> <li>■ płynności rynkowej</li> <li>■ zmiany ceny</li> <li>■ reinwestowania</li> </ul>

Źródło: opracowanie na podstawie: [Tarczyński, Mojszewicz, 2001, s. 17–19].

Najszerzej stosowanym podziałem rodzajów ryzyka jest rozróżnienie **ryzyka finansowego** oraz **niefinansowego**, choć przyporządkowanie ryzyka do jednej z tych grup czasami nasuwa wątpliwości [Culp, 2002, s. 186]. Zauważmy, iż w przypadku firm wszelkie rodzaje ryzyka mają charakter finansowy, tzn. w ostatecznym rozrachunku przekładają się na wynik finansowy spółki, czyli wpływają na stopień osiągnięcia jej głównego celu. Co ciekawe, ryzyko niefinansowe jest definiowane zazwyczaj jako wszelkie ryzyko nieuznane za finansowe. Christopher L. Culp zalicza do ryzyka finansowego aż pięć jego kategorii, które zawierają się w szeroko pojętej sferze finansów firmy. Są to ryzyko: rynkowe, finansowania, płynności rynku, kredytowe i prawne [Culp, 2002, s. 186]. Wielu autorów przez pojęcie „ryzyko finansowe” rozumie jedynie ryzyko rynkowe, czyli ryzyko zmian cen rynkowych. Jednak druga kategoria także bezsprzecznie należy do sfery finansów – ryzyko finansowania oznacza możliwość utraty płynności przez przedsiębiorstwo. Podobnie ryzyko płynności rynku odnosi się bezpośrednio do stosowanej inżynierii finansowej. Zbyt mała płynność silnie zmiennych rynków finansowych może uniemożliwić zamknięcie pozycji generujących straty. Ryzyko kredytowe natomiast jest prawdopodobnie najpowszechniej rozpoznany typem zagrożenia finansowego. W praktyce gospodarczej problemy z realizacją należności należą bowiem do codziennych problemów przedsiębiorców. Ten typ ryzyka wydaje się należeć raczej do sfery finansów niż sfery ubezpieczeń, jako że trudno określić tutaj typowe dla ubezpieczeń definicje zdarzenia, niebez-



pieczeństwa i zagrożenia. Ma ono także duże znaczenie dla powodzenia technik zarządzania ryzykiem, gdyż niezrealizowanie planowanej transakcji, która została już zabezpieczona, pozostawia firmę z otwartą pozycją w instrumentach pochodnych. Z podobnego względu Culp zaliczył do kategorii finansowej ryzyko prawne – ryzyko strat wynikłych z utraty możliwości egzekucji wykonania kontraktu, o którym myślano, że jest egzekwowalny (tzn. że gwarantował wykonanie warunków przez drugą stronę). Do tej grupy zagrożeń należy na przykład odstąpienie od wykonania kontraktu swap przez drugą stronę transakcji.

Christopher L. Culp stosuje jeszcze jedno pomocne rozróżnienie ryzyka, mianowicie wyróżnia **ryzyko podstawowe** (lub kluczowe) oraz pozostałe rodzaje ryzyka, które możemy określić mianem **pobocznych** [Culp, 2002, s. 193–195]<sup>14</sup>.

Pierwsza kategoria zawiera te rodzaje ryzyka, które stanowią podstawę działalności przedsiębiorstwa i w zamian za ponoszenie których firma może uzyskiwać zwrot przewyższający rynkową stopę wolną od ryzyka. Firma specjalizuje się zatem w ponoszeniu ryzyka podstawowego oraz powinna posiadać specjalistyczną wiedzę i informację na temat tego ryzyka, która pozwala jej osiągać dobre wyniki.

Poboczne rodzaje ryzyka to takie, w których ponoszeniu firma się nie specjalizuje, a chce jedynie je kontrolować i zmniejszać w miarę możliwości. Należy do nich przede wszystkim ryzyko rynkowe.

Zdefiniowanie ryzyka podstawowego nie jest łatwe i mogą w tym zakresie występować różnice nawet między firmami tego samego sektora. Na przykład jest dyskusyjne, czy spółki wydobywające złoto powinny zabezpieczać się przed ryzykiem wahań cen złota. Co prawda, dostępne są giełdy, na których występuje obrót kontraktami na ten kruszec, czyniąc cenę złota w pełni rynkową, przed której zmianą można się zabezpieczać, lecz być może kopalnie nie powinny korzystać z tej możliwości. Kiedy ceny złota spadają poniżej progu opłacalności, kopalnie wstrzymują wydobywanie. Jeśli natomiast dokonano zabezpieczeń, kopalnie mogą kontynuować wydobywanie – mimo że więcej zyskałyby, zaprzestając go i zamykając kontrakty po cenie rynkowej, niższej od ceny wydobycia [Tufano, 1998, s. 67–77]. W praktyce okazuje się, że wśród firm obsługujących wydobywanie złota występują bardzo różne strategie zarządzania ryzykiem [Tufano, 1996, s. 1097–1137]. Niektóre z nich definiują swój podstawowy cel jako kontynuowanie wydobycia i w związku z tym starają się zabezpieczać ceny kruszcu, podczas gdy inne uważają, że jest nim wydobywanie i sprzedaż złota, zabezpieczanie wahań cen złota byłoby zatem transferowaniem podstawowego ryzyka.

Innym przykładem jest przedstawiony przez A. Socika podział na cztery podstawowe typy ryzyka:

1) ryzyko biznesowe – odnoszące się do niepewności co do efektów decyzji podejmowanych przez przedsiębiorstwo w zakresie normalnej działalności operacyjnej, np. ryzyko powodzenia nowego produktu;

<sup>14</sup> W wersji angielskiej użyto terminów *core* oraz *noncore risks*.