

mgr Olga Rytel

Akademia Podlaska w Siedlcach

Zarządzanie ryzykiem działalności gospodarczej Management of economic activity's risk

Streszczenie: Niniejsze opracowanie poświęcone zostało tematyce ryzyka działalności gospodarczej. W pracy zdefiniowano pojęcia niepewności i ryzyka. Ukazano różnicę pomiędzy ryzykiem czystym a ryzykiem spekulacyjnym. Dokonano podziału ryzyka działalności gospodarczej na ryzyko operacyjne i ryzyko finansowe. Omówiono istotę oraz etapy zarządzania ryzykiem.

Abstract: This paper describes problems of economic activity's risk. It defines uncertainty and risk. It shows difference among pure risk and speculation risk. It performs of economic activity's risk to operative risk and financial risk. It shows essence and stages of management risk.

Wprowadzenie

Ryzyko w osiąganiu zamierzonych celów związane jest z każdą aktywnością podejmowaną przez człowieka, w tym również z działalnością gospodarczą. Wynika ono z faktu niedysponowania pełną informacją i – co za tym idzie – podejmowania decyzji dotyczących nie do końca przewidywalnej przyszłości. Osoba (osoby) przystępująca do działań nie może być zatem całkowicie pewna ich przyszłych wyników.

Niepewność a ryzyko – różnice terminologiczne

Ryzyko jest pojęciem wieloznacznym i złożonym, co powoduje, iż w literaturze przedmiotu można znaleźć wiele jego definicji. Niektóre z nich utożsamiają ryzyko z niepewnością. Przykładowo, O. Lange pisze: *Ekonomiści neoklasycznej szkoły zamiast terminu ryzyko używali określenia niepewność*¹, a J.F. Sinkey Jr. twierdzi, iż *ryzyko to niepewność związana z przyszłymi wydarzeniami lub wynikami decyzji*². Jednak zdaniem wielu autorów kategorie *ryzyko* i *niepewność* nie są równoznaczne. I tak na przykład,

¹ O. Lange, *Teoria programowania. Dzieła*, t. 6, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1977, s. 254.

² J.F. Sinkey Jr., *Commercial Bank Financial Management in the Financial Services Industry*, Macmillan Publishing Company, New York 1992, s. 391.

A. Willet podkreśla, iż *ryzyko jest obiektywnie współzależne od subiektywnej niepewności, a ujmując to inaczej – ryzyko jest zobiektywizowaną niepewnością wystąpienia niepożądanego zdarzenia*³. Podobnie do omawianego zagadnienia podchodzą F. Knight, M. Wierzińska i I. Pfeffer. F. Knight różni niepewność mierzalną i niemierzalną, przy czym za ryzyko uważa niepewność mierzalną, niepewność niemierzalną uznaje zaś za niepewność *sensu stricte*⁴. W jego ujęciu kryterium rozróżniającym ryzyko i niepewność jest zatem możliwość posłużenia się rachunkiem prawdopodobieństwa. Zgodnie z tym zróżnicowaniem, o niepewności mówimy wówczas, gdy nie jest znane prawdopodobieństwo ostatecznego wyniku w związku z podjętymi krokami. Natomiast, w przypadku gdy ewentualne efekty przedsięwziętych działań możemy określić z pewnym prawdopodobieństwem, mamy do czynienia z ryzykiem. Również w definicjach przytoczonych przez M. Wierzińską wyznacznikiem pozwalającym odróżnić niepewność od ryzyka jest możliwość zastosowania rachunku prawdopodobieństwa. W tym przypadku zarówno niepewność, jak i ryzyko to *możliwość wystąpienia odchylenia od przewidywanych wyników danego działania* – przy czym w przypadku ryzyka odchylenia te mogą być prognozowane przy zastosowaniu rachunku prawdopodobieństwa, natomiast w sytuacji niepewności odchylenia te nie mogą być szacowane z żadnym określonym stopniem prawdopodobieństwa⁵. Z kolei I. Pfeffer uznaje, iż *ryzyko jest kombinacją elementów hazardu i jest mierzone prawdopodobieństwem, niepewność zaś jest mierzona przez poziom wiary. Według niego ryzyko jest stanem świata, niepewność jest stanem umysłu*⁶.

Z uwagi na charakter niniejszego opracowania rozdzielność analizowanych pojęć nie wydaje się istotna, jednakże w dalszej części rozważań stosowane będzie określenie ryzyko.

Ryzyko czyste i ryzyko spekulacyjne

Istnieją dwa podejścia do ryzyka rozumianego z punktu widzenia jego efektów – koncepcja negatywna (asymetryczna, jednostronna) i koncepcja neutralna (symetryczna, dwustronna). Pierwsza z nich ujmuje ryzyko jako możliwość poniesienia szkody lub straty – podkreśla zatem jego negatywne skutki i traktuje je jako zagrożenie. Druga określa ryzyko jako możliwość wystąpienia efektu działania niezgodnego z oczekiwaniami, przy czym efekt ten może być zarówno gorszy niż zakładany (przykra niespodzianka), jak i lepszy niż przewidywany (przyjemne zaskoczenie) – stąd w tym przypadku ryzyko rozumiane jest z jednej strony jako zagrożenie, ale z drugiej jako szansa. Z powyższego wynika rozróżnienie pomiędzy ryzykiem czystym i spekulacyjnym. Ryzyko czyste to możliwość, że coś się nie uda; ryzyko

³ A.H. Willet, *The Economic Theory of Risk Insurance*, The University of Pennsylvania Press, Philadelphia 1951, s. 6.

⁴ E.H. Knight, *Risk, Uncertainty and Profit*, Cosimo Classics, New York 2005, s. 233.

⁵ M. Wierzińska, *Ryzyko w gospodarce rynkowej w okresie transformacji systemowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 1996, s. 9-10.

⁶ I. Pfeffer, *Insurance and Economic Theory*, Homewood, Illinois 1956, s. 42.

spekulacyjne to alternatywa zaistnienia zarówno wyników negatywnych, jak i pozytywnych⁷. Negatywne ujęcie ryzyka jest typowe w teorii i praktyce ubezpieczeń – podmioty ubezpieczają się wtedy, gdy istnieje możliwość poniesienia szkody lub straty. Z kolei podejście neutralne przejawia się w przypadku inwestowania w akcje – spodziewając się osiągnąć określoną stopę dochodu, należy zdawać sobie sprawę, że istnieje zarówno możliwość uzyskania dochodu niższego od zakładanego (a nawet poniesienia straty), jak i osiągnięcia dochodu wyższego od zakładanego⁸. Przykładem definicji wykorzystującej koncepcję negatywną jest określenie T. Kaczmarka, zgodnie z którym *ryzyko to możliwość niepowodzenia, możliwość zaistnienia zdarzeń niezależnych od działającego podmiotu, których nie może on dokładnie przewidzieć i nie może w pełni im zapobiec, a które przez zmniejszenie wyników lub przez zwiększenie nakładów odbierają działaniu cechę skuteczności, korzystności, ekonomiczności*⁹. Z kolei ujęcie neutralne wykorzystuje definicja ryzyka opracowana przez M.J. Gardnera i D.L. Millsa, zakładająca, iż *ryzyko to potencjalne wahania oczekiwanego dochodu*¹⁰. Na neutralnym pojmowaniu ryzyka (i niepewności) opierają się także definicje przytoczone wcześniej za M. Wierzbińską.

W niniejszym opracowaniu ryzyko rozumiane jest negatywnie, a zatem jako możliwość poniesienia strat, czy też ewentualność osiągnięcia dochodów niższych niż zaplanowane. W związku z powyższym, w pracy przyjęto podaną wyżej definicję T. Kaczmarka.

Ryzyko działalności gospodarczej

Generalnie rzecz ujmując, ryzyko związane z działalnością gospodarczą można podzielić na ryzyko operacyjne (*business risk*) i ryzyko finansowe (*financial risk*)¹¹.

Ryzyko operacyjne jest rezultatem niewystarczającej kontroli wewnętrznej, błędów ludzkich lub awarii systemów informatycznych (włączając problem wirusów komputerowych)¹². Wspomniane ryzyko obejmuje również problematykę: naruszenia poufności i bezpieczeństwa danych, oszustw i kradzieży, awarii w produkcji i innych kluczowych obszarach, opóźnień w dostawach, jakości produktów, regulacji dotyczących zdrowia i bezpieczeństwa, niedoborów personelu, zależności od zewnętrznych kontrahentów, słabości kontroli międzynarodowej oraz nieszczęść wywołanych bądź to przez siłę wyższą (trzęsienie ziemi, huragan), bądź przez ludzi (podpale-

⁷ T.T. Kaczmarek, *Zarządzanie ryzykiem handlowym i finansowym dla praktyków*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 1999, s. 14.

⁸ K. Jajuga, T. Jajuga, *Inwestycje – instrumenty finansowe, aktywa niefinansowe, ryzyko finansowe, inżynieria finansowa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 179.

⁹ T.T. Kaczmarek, op. cit., s. 25.

¹⁰ M.J. Gardner, D.L. Mills, *Managing Financial Institutions. An Asset/Liability Approach*, The Dryden Press, Chicago 1988, s. 212.

¹¹ A. Zeliaś (red.), *Statystyczne metody oceny ryzyka w działalności gospodarczej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1998, s. 62.

¹² Y.Y. Chong, E.M. Brown, *Zarządzanie ryzykiem projektu*, Dom Wydawniczy ABC – Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 85.

nia)¹³. Jest to zatem pojęcie dość szerokie i związane z rozwiązywaniem skomplikowanych kwestii dotyczących pracowników, ich osobowości, a także zagadnień technicznych oraz kwestii dotyczących organizacji i kontroli przedsiębiorstwa¹⁴.

Z kolei ryzyko finansowe jest wynikiem finansowania działalności przedsiębiorstwa kapitałem obcym. Stanowi zatem pochodną decyzji kształtujących strukturę kapitałową firmy. Istnienie długu powoduje bowiem dodatkowe obciążenie podmiotu, wynikające z konieczności płacenia rat i stosownych odsetek. Brak zdolności spłaty tych i innych zobowiązań w momencie ich wymagalności może spowodować utratę lub konfiskatę środków trwałych, a nawet upadłość przedsiębiorstwa¹⁵ (ryzyko płynności). Ponadto, na ryzyko finansowe poważny wpływ mają także niekorzystne zmiany stóp procentowych, kursów walutowych, kursów papierów wartościowych oraz cen surowców i produktów – często niezwykle trudne do przewidzenia, a równocześnie rzutujące na kształtowanie się wielkości osiąganego przez przedsiębiorstwo wyniku finansowego¹⁶ (ryzyko cenowe lub inaczej ryzyko rynkowe).

Istota zarządzania ryzykiem

Funkcjonujące współcześnie organizacje narażone są – w większym lub mniejszym stopniu – na wiele rodzajów ryzyk. Efektywność działalności przedsiębiorstwa oraz możliwość jego długofalowego rozwoju zależą w dużej mierze od zdolności przewidywania, szybkości reagowania i gotowości na zmiany w otoczeniu oraz umiejętnego wykorzystywania pojawiających się szans i zapobiegania zagrożeniom. Przesłanką sukcesu przedsiębiorstwa oraz warunkiem jego przetrwania jest zatem zarządzanie ryzykiem¹⁷.

Jedno z rozpowszechnionych twierdzeń ujmuje zarządzanie ryzykiem jako sposób na zapobieżenie katastrofalnym stratom w okresach kłopotów finansowych¹⁸. Zarządzanie ryzykiem jest bowiem procesem pomiaru lub oceny ryzyka oraz projektowania strategii mających na celu osiągnięcie akceptowalnego poziomu ryzyka (przy czym, zabezpieczanie się przed ryzykiem to zarządzanie ryzykiem w wąskim sensie, gdyż w tym przypadku chodzi o osiągnięcie jak najniższego poziomu ryzyka, a czasem nawet

¹³ J. Holliwel, *Ryzyko finansowe. Metody identyfikacji i zarządzania ryzykiem finansowym*, K.E. Liber, Warszawa 2001, s. 14.

¹⁴ T.T. Kaczmarek, op.cit., s. 36.

¹⁵ E. Smaga, *Ryzyko i zwrot w inwestycjach*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1995, s. 14.

¹⁶ T.T. Kaczmarek, op.cit., s. 39.

¹⁷ J. Bizon-Górecka, *Controlling jako instrument zarządzania w przedsiębiorstwie budowlanym*, „Zeszyty Naukowe Akademii Techniczno-Rolniczej im. Jana i Jędrzeja Śniadeckich w Bydgoszczy”, nr 213 – Budownictwo (30)/1998, s. 90; E. Piliszek (red.), *Vademecum budowlane*, Arkady, Warszawa 2001, s. 103; J. Bendkowski, A. Michna, *Analiza modelu kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa budowlanego*, [w:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Zmiana a innowacyjność organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 313-314.

¹⁸ F.J. Fabozzi, A. Konishi (red.), *Zarządzanie aktywami i pasywami. Strategie inwestycyjne, wymogi w zakresie płynności, kontrolowanie ryzyka dla banków i kas oszczędnościowych*, Związek Banków Polskich, Warszawa 1998, s. 8.

o całkowitą jego eliminację)¹⁹. Z kolei inna definicja opisuje zarządzanie ryzykiem jako identyfikację, mierzenie, sterowanie i kontrolowanie ryzyka w celu jego maksymalnego ograniczenia oraz zabezpieczenia się przed jego skutkami²⁰. Zarządzanie ryzykiem można również określić jako szeroko rozumiane działania zarządcze, których zadaniem jest identyfikacja i ocena ryzyka oraz walka z jego przyczynami i wpływem na organizację²¹.

Etapy zarządzania ryzykiem

Na zarządzanie ryzykiem składają się:²²

1. Określenie celów. Cele zarządzania ryzykiem wymagają skoordynowania z zadaniami organizacji. Ustalenie celów zarządzania ryzykiem jest zatem sprawą najwyższej wagi, gdyż stanowią one zaczątek wszelkiej działalności w zakresie zarządzania ryzykiem, stanowiąc swoisty punkt odniesienia, względem którego ocenia się wynik programu.

2. Ocena ryzyka. Na ocenę ryzyka składają się trzy powiązane ze sobą działania:

- Identyfikacja ryzyka.

Jest procesem systematycznego i nieustannego rozpoznawania typów ryzyka, z którymi można się spotkać w organizacji. Celem tych działań jest gromadzenie informacji na temat zagrożeń, czynników ryzyka i podatności przedsiębiorstwa na straty.

Czynniki ryzyka to przyczyny zagrożeń, mogących prowadzić do negatywnych konsekwencji. To, inaczej mówiąc, warunki, które mają wpływ na prawdopodobieństwo poniesienia strat i/lub na ich wysokość²³. Najogólniej rzecz ujmując można wyróżnić dwie grupy czynników ryzyka, determinujące funkcjonowanie wszelkiego rodzaju organizacji (w tym również tych o charakterze gospodarczym), a mianowicie czynniki zewnętrzne i czynniki wewnętrzne. Zewnętrzne czynniki ryzyka wynikają z sytuacji ogólnogospodarczej określonego kraju i jego pozycji w relacjach międzynarodowych oraz kondycji danego sektora. Wewnętrzne czynniki ryzyka dotyczą sytuacji wewnątrz przedsiębiorstwa i wynikają z poszczególnych obszarów funkcjonalnych, takich jak: badania i rozwój, logistyka, finanse, produkcja, marketing, zasoby ludzkie²⁴.

¹⁹ K. Jajuga, T. Jajuga, op.cit., s. 328-329.

²⁰ S.P. Baker, *Injury Prevention and Control*, Taylor&Francis, London and New York 2000, s. 23.

²¹ C.A. Williams Jr., M.L. Smith, P.C. Young, *Zarządzanie ryzykiem a ubezpieczenia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 57.

²² Tamże, s. 61-63.

²³ Tamże, s. 69.

²⁴ M. Krupa, *Ryzyko i niepewność w zarządzaniu firmą*, ANTYKWA, Kraków-Kluczbork 2002, s. 25.

- Analiza ryzyka.

Przedmiotem analizy jest sposób postrzegania ryzyka. Na tym etapie zarządzający ryzykiem charakteryzuje naturę czynników ryzyka, określa, co je wywołuje i w jaki sposób wpływają one na zaistnienie strat.

Dla kształtowania się zewnętrznych czynników ryzyka, istotne są zatem wskaźniki: produktu krajowego brutto, inflacji, bezrobocia, polityki monetarnej i fiskalnej państwa, a także wyniki badań stopnia innowacyjności i kapitałochłonności sektora oraz natężenia konkurencji w jego obrębie.

Z kolei analizując wewnętrzne czynniki ryzyka warto pamiętać, iż, międzynarodowa aktywność gospodarcza może doznawać uszczerbku z powodu ryzyka, będącego konsekwencją niewłaściwych systemów transportu; proces produkcji potrafi narazić pracowników na ryzyko wypadku przy pracy; a formalna procedura zatrudniania, awansowania lub zwalniania pracowników wielokrotnie stwarza odpowiedzialność cywilną²⁵.

- Pomiar ryzyka.

Oznacza określenie prawdopodobieństwa poniesienia strat oraz oszacowanie ich wartości w zależności od częstości i intensywności występowania. Pomiar ryzyka wymaga od zarządzającego ryzykiem ustalenia miary znaczenia ryzyka dla organizacji i zastosowania tej miary do zidentyfikowanych typów ryzyka²⁶. Pomiar może przyjąć postać oceny jakościowej lub oceny ilościowej. Stałym źródłem problemów, pojawiającym się przy okazji pomiaru ryzyka, jest dokładne oszacowanie prawdopodobieństwa. Do środków, które pozwalają precyzyjniej ustalać możliwość wystąpienia ryzyka należą:²⁷

- własne doświadczenie, dające możliwość bardziej realistycznej oceny;
- komisja do oceny ryzyka utworzona w ramach powołanej w przedsiębiorstwie grupy ekspertów;
- opinie konsultantów-ekspertów w zakresie ryzyka, pochodzących spoza firmy i zaproszonych do współpracy;
- dokumentacja z zapisami na temat tego, co wydarzyło się w podobnych przypadkach w przeszłości;
- możliwy do zastosowania w danym przypadku zestaw zasad heurystycznych;
- symulacja rezultatów (w warunkach rzeczywistych lub zbliżonych do rzeczywistych);
- zestaw narzędzi do analizy ryzyka (zazwyczaj oparty na systemie komputerowym), który może zawierać wszystkie wymienione wyżej techniki.

3. Kontrola ryzyka. Na kontrolę ryzyka składają się wszelkie działania w zakresie monitorowania częstości i/lub skali ryzyka, między innymi techni-

²⁵ C.A. Williams Jr., M.L. Smith, P.C. Young, op.cit., s. 71.

²⁶ Jak wyżej, s. 88.

²⁷ Y.Y. Chong, E.M. Brown, op.cit., s. 61.

ki, narzędzia, strategie i procesy, które mają na celu unikanie, zapobieganie i ograniczanie wystąpienia ryzyka. Kontrola ryzyka obejmuje również metody, których celem jest lepsze zrozumienie w organizacji czynności, mających wpływ na potencjalne ryzyko. Efektywna kontrola zmniejsza zatem stopień narażenia organizacji na ryzyko²⁸. Przedsiębiorstwo dysponuje sześcioma metodami postępowania wobec ryzyka, może mianowicie:²⁹

- zignorować ryzyko,
- unikać ryzyka,
- zmniejszyć ryzyko,
- zamienić daną kategorię ryzyka na inną,
- przenieść ryzyko na innych,
- podjąć ryzyko.

Pierwsza – najgorsza – z wymienionych metod wiąże się z bierną postawą wobec rzeczywistości. Zakłada bowiem, iż problem nie istnieje albo, że jest on jedynie przejściową trudnością, która rozwiąże się sama.

Pozostałe metody są już związane z aktywną postawą w obliczu ryzyka. Unikanie jest efektywnym podejściem do zajmowania się ryzykiem. Poprzez unikanie ryzyka organizacja wie, że nie poniesie potencjalnych strat. Stąd też, w wielu przypadkach – jeżeli jest to możliwe – ryzyka przede wszystkim powinno się unikać. Można to czynić, na przykład, na etapie lokalizacji przedsiębiorstwa, wyboru profilu jego działalności lub wykorzystywanej przez nie technologii. Należy pamiętać o unikaniu roszczeń wobec firmy – zarówno ze strony pracowników, jak i kontrahentów – stwarzając, odpowiednie warunki pracy, czy dbając o jakość wyrobów³⁰.

Równocześnie jednak, unikając ryzyka podmiot traci korzyści, jakie mogłyby powstać z przyjęcia tego ryzyka. Ten oczywisty argument często sprawia, iż unikanie ryzyka staje się opcją nie do zaakceptowania. Określona działalność – na przykład produkcja pewnego dobra – może bowiem przynosić ekonomiczne korzyści, których wartość oczekiwana o wiele przewyższa koszty potencjalnych strat.

Niekiedy ryzyko może być tak fundamentalne dla istnienia organizacji, iż unikanie go nie jest w ogóle rozważane – i tak chociażby dla kopalni uniknięcie ryzyka zawalenia się tunelu jest równoznaczne z zaprzestaniem działalności gospodarczej.

Istnieją okoliczności, w których unikanie ryzyka jest po prostu niemożliwe. Przykładowo, im szerzej zdefiniowane jest ryzyko szkód majątkowych, tym bardziej prawdopodobne jest to, że do nich dojdzie i unikanie nie będzie możliwe.

Ponadto, warunki, w jakich podejmowana jest decyzja o unikaniu ryzyka, mogą sprawić, iż stanie się to nierealne. Dzieje się tak, ponieważ rodzaje ryzyka, jakie napotyka większość organizacji, są często w pewien sposób wzajemnie ze sobą powiązane – zlikwidowanie jednego z nich może

²⁸ C.A. Williams Jr., M.L. Smith, P.C. Young, op.cit., s. 198, 217.

²⁹ T.P. Tkaczyk, *Ryzyko gospodarowania a strategie konkurencji*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2002, s. 61.

³⁰ Tamże.

mieć negatywny wpływ na pozostałe kategorie ryzyka (może stworzyć nowe ryzyko lub nasilić ryzyko już istniejące). Władze miasta, które w obawie o stan techniczny jednego z dwóch znajdujących się w centrum miasta mostów, zdecydowały się na jego zamknięcie i skierowanie całego ruchu przez drugi most, muszą liczyć się z ewentualnością, iż zwiększone obciążenie drugiego mostu spowoduje jego realne uszkodzenie³¹.

Zmniejszenie ryzyka może polegać, na przykład, na:³²

- lokalizacji działu produkcji niebezpiecznej w odpowiedniej odległości od innych zabudowań przedsiębiorstwa;
- właściwej konstrukcji magazynu materiałów podatnych na zapalenie lub wybuch, zmniejszającej siłę ewentualnej eksplozji;
- zainstalowaniu systemu kontroli i obserwacji, redukującego zagrożenie kradzieży czy szpiegostwa przemysłowego;
- zastosowaniu nowoczesnego systemu przeciwpożarowego, ograniczającego groźbę pożaru.

Dokonując zamiany danej kategorii ryzyka na inną można, przykładowo, w ramach umowy o kooperacji, zlecić wytwarzanie danego dobra innej firmie, zamiast samodzielnie podejmować produkcję. W opisanym przypadku następuje zamiana różnych rodzajów ryzyka związanego z wytwarzaniem wyrobu, na przykład ryzyka pożaru czy wybuchu w trakcie produkcji, na ryzyko wiarygodności kooperanta. Zamiana ryzyka powinna następować po dokonaniu dokładnej analizy warunków występowania poszczególnych rodzajów ryzyka, które zostają wyeliminowane i rodzajów ryzyka, które mogą się pojawić, oszacowaniu i porównaniu ewentualnych strat oraz niezbędnych kosztów ich minimalizacji³³.

Przeniesienie ryzyka jest metodą, która powoduje, że inna jednostka ponosi straty, a inna – ciężar (finansowe konsekwencje) tych strat. Przeniesienie można przeprowadzić na dwa sposoby. Po pierwsze, odpowiedzialny za ryzyko majątek lub działalność mogą zostać przeniesione na rzecz innej osoby lub grupy osób. I tak, organizacja sprzedając jeden ze swoich budynków przenosi ryzyko związane z jego posiadaniem na nowego właściciela. Z kolei wykonawca, który obawia się ewentualnego wzrostu kosztów robocizny i materiałów potrzebnych do prac, w które już się zaangażował, może przenieść ryzyko zatrudniając – w oparciu o umowę o stałej cenie – podwykonawcę do tej części projektu. W opisanych przykładach przeniesienie ryzyka jest czym innym niż unikanie ryzyka poprzez zaniechanie – ryzyko porzucone nie jest nikomu przekazywane, natomiast ryzyko przeniesione naraża inną jednostkę.

Innym sposobem przeniesienia ryzyka jest przekazanie – zwykle w oparciu o umowę – samego ryzyka, a nie mienia lub działania. Na przykład, umowa dzierżawy może przesunąć na właściciela odpowiedzialność

³¹ C.A. Williams Jr., M.L. Smith, P.C. Young, op.cit., s. 203.

³² T.P. Tkaczyk, op.cit., s. 61-62.

³³ Tamże, s. 62.

lokatora za szkody w budynku powstałe wskutek zaniedbania. Możliwe są również sytuacje przenoszenia ryzyka na towarzystwo ubezpieczeniowe³⁴.

Podjęcie ryzyka może mieć charakter pasywny (nieplanowany) lub aktywny (planowany). W pierwszym przypadku zarządzający ryzykiem nie wie, że istnieje potencjalne ryzyko określonego typu i – w konsekwencji – nie próbuje sobie z nim poradzić. Trudno bowiem sobie wyobrazić, aby menedżerowie organizacji byli w stanie zidentyfikować wszystkie rodzaje ewentualnego ryzyka. W ten sposób pewien poziom nieplanowanego podejmowania ryzyka jest powszechny i nieunikniony. Niekiedy jednak zadanie rozpoznania ryzyka zostaje wykonane niedokładnie i zbyt duże ryzyko zostaje przyjęte w sposób pasywny. Podobnie dzieje się w sytuacji, kiedy zarządzający ryzykiem poprawnie je rozpozna, lecz nie oszacuje skali potencjalnych strat.

Podjęcie ryzyka jest aktywne (planowane), gdy menedżer rozważa inne metody zarządzania ryzykiem i świadomie postanawia je powziąć. To, czy taka decyzja jest racjonalna, czy nie, zależy od okoliczności, w jakich jest podejmowana. Szczególny przypadek aktywnego podejmowania ryzyka polega na powołaniu funduszy, mających na celu „samoubezpieczenie”³⁵. Tak na przykład wiele firm określa z góry swą ewentualną odpowiedzialność wobec kontrahentów tylko do pewnego pułapu finansowego.

4. Finansowanie ryzyka. Polega na dostarczaniu środków na zabezpieczenie powstałych strat oraz na finansowaniu innych programów mających na celu zmniejszenie ryzyka. Warto podkreślić, iż w normalnych warunkach niektóre straty powstają pomimo wysiłków na rzecz kontroli ryzyka, a jednym ze sposobów ich pokrycia jest zakup pakietu ubezpieczeń.

5. Administrowanie programem. Jest zdeterminowane przez organizację i jej zasoby, wymaga zatem gruntownej wiedzy na temat funkcjonowania podmiotu, jego celów, historii oraz posiadanych czynników produkcji. Obejmuje ustalanie procedur, jakie stosuje się w codziennych operacjach w zakresie zarządzania ryzykiem (na przykład przy zakupie ubezpieczenia). Istotne są również procedury informowania otoczenia o wysiłkach na rzecz konstruowania programów zarządzania ryzykiem i osiągniętych rezultatach. Skomplikowana wiedza na rzecz ubezpieczeń oraz wyszukane techniki finansowania ryzyka na niewiele się przydadzą zarządzającemu ryzykiem, który nie potrafi komunikować się z otoczeniem. Komunikowanie o ryzyku dotyczy procesów, wykorzystywanych do przesyłania informacji na temat konsekwencji i traktowania ryzyka. Można wskazać pięć wyraźnych cech komunikowania o ryzyku, a mianowicie:

³⁴ C.A. Williams Jr., M.L. Smith, P.C. Young, op.cit., s. 210-211.

³⁵ Wielu autorów nie poleca stosowania terminu „samoubezpieczenie” z uwagi na to, iż w tym przypadku organizacja nie dokonuje przeniesienia ryzyka na zewnątrz. Nie jest to zatem, terminologicznie rzecz ujmując, ubezpieczenie – porównaj: T.P. Tkaczyk, op.cit., s. 62; C.A. Williams Jr., M.L. Smith, P.C. Young, op.cit., s. 224-225.

- Niektórzy menedżerowie nie są jeszcze zapoznani z koncepcjami i zasadami zarządzania ryzykiem.

Brak wspomnianej wiedzy sprawia, iż menedżerowie często nie włączają kwestii zarządzania ryzykiem w swój proces podejmowania decyzji. Dlatego istotna jest edukacja menedżerów, przybliżająca im koncepcje zarządzania ryzykiem i ułatwiająca zrozumienie jego zasad. Dzięki temu możliwe stanie się włączenie perspektywy zarządzania ryzykiem w codzienną działalność.

- Wiele aspektów zarządzania ryzykiem, nawet po ich wprowadzeniu, niełatwo jest zrozumieć lub są one bardzo złożone.

Na przykład, często menedżerowie nie doceniają bodźców i poziomu odpowiedzialności, jakie stwarza aktywne (planowane) podjęcie ryzyka. Rachunek prawdopodobieństwa oraz związek pomiędzy informacją a ryzykiem mogą być dla wielu z nich poważnym wyzwaniem.

- Kwestie zarządzania ryzykiem często wymagają – od części odbiorców oraz od osoby komunikującej – specjalistycznej wiedzy, która może być trudna dla typowego menedżera.

Zanieczyszczenie środowiska naturalnego jest dobrym tego dowodem. Przy badaniu specyfiki ryzyka dotyczącego środowiska naturalnego, na przykład w zakresie kontroli emisji konkretnych zanieczyszczeń, menedżer może potrzebować wiedzy z dziedziny chemii, biologii oraz nauk o środowisku.

- Postawy wobec ryzyka są subiektywne.

Postawy przyjęte wobec ryzyka znajdują się pod wpływem czynników indywidualnych, zróżnicowanych dla poszczególnych osób. W konsekwencji menedżer zarządzający ryzykiem staje w obliczu konieczności przekazywania informacji, które mogą być interpretowane na różne sposoby. W ten sposób istota sprawy – ryzyko powstania szkody lub straty – może wywoływać bardzo zróżnicowane reakcje.

- Ludzie często nie doceniają wagi zarządzania ryzykiem.

Tymczasem podejmowane zagadnienia mają często duże znaczenie dla organizacji. I tak na przykład, zanieczyszczenie środowiska, czy odpowiedzialność cywilna za niewłaściwą jakość wyrobów, to dla wielu organizacji kwestie naglące i ważne. Informowanie o nich jest kluczowym czynnikiem komunikowania o ryzyku³⁶.

Zakończenie

Reasumując, podejmowanie ryzyka ma sens jedynie wtedy, kiedy może ono przynieść adekwatną korzyść. Przykładowo, inwestorzy poszukują możliwie wysokich stóp zwrotu, ale przy najkorzystniejszej w danych warunkach proporcji zysków do ryzyka.

Na pytanie, jakie ryzyko skłonne jest zaakceptować przedsiębiorstwo, nie można udzielić naukowo obiektywnej, uzasadnionej odpowiedzi, lecz należy ją pozostawić indywidualnej decyzji organizacji. Wspomniany wybór wynika nie tylko z argumentów o charakterze ekonomicznym, ale dyktowany

³⁶ C.A. Williams Jr., M.L. Smith, P.C. Young, op.cit., s. 596-597.

jest również przesłankami natury politycznej, religijnej, etycznej czy też społecznej. Skłonność do podejmowania ryzyka w znacznej mierze zależy także od subiektywnych przekonań decydującego (współdecydującego). Równocześnie można zaobserwować pewne tendencje w tym zakresie. I tak, podmioty dobrowolnie akceptują znacznie wyższe ryzyko niż w sytuacjach przymusowych. Co więcej, są w większym stopniu skłonne aprobować ryzyko, wtedy kiedy jego następstwa odczuwalne są natychmiast, niż wówczas, gdy jego konsekwencje będzie można stwierdzić za kilka lub kilkadziesiąt lat. Ponadto, tendencja do podejmowania ryzyka jest tym większa, im bardziej organizacja jest przekonana, że kontroluje zagrożenie³⁷.

Literatura

- Baker S.P., *Injury Prevention and Control*, Taylor&Francis, London and New York 2000.
- Bendkowski J., Michna A., *Analiza modelu kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa budowlanego*, [w:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Zmiana a innowacyjność organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2004.
- Bizon-Górecka J., *Controlling jako instrument zarządzania w przedsiębiorstwie budowlanym*, „Zeszyty Naukowe Akademii Techniczno-Rolniczej im. Jana i Jędrzeja Śniadeckich w Bydgoszczy”, nr 213 – Budownictwo (30)/1998.
- Chong Y.Y., Brown E. M., *Zarządzanie ryzykiem projektu*, Dom Wydawniczy ABC – Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
- Fabozzi F.J., Konishi A. (red.), *Zarządzanie aktywami i pasywami. Strategie inwestycyjne, wymogi w zakresie płynności, kontrolowanie ryzyka dla banków i kas oszczędnościowych*, Związek Banków Polskich, Warszawa 1998.
- Gardner M.J., Mills D.L., *Managing Financial Institutions. An Asset/Liability Approach*, The Dryden Press, Chicago 1988.
- Holliwell J., *Ryzyko finansowe. Metody identyfikacji i zarządzania ryzykiem finansowym*, K.E. Liber, Warszawa 2001.
- Jajuga K., Jajuga T., *Inwestycje – instrumenty finansowe, aktywa niefinansowe, ryzyko finansowe, inżynieria finansowa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- Kaczmarek T.T., *Zarządzanie ryzykiem handlowym i finansowym dla praktyków*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 1999.
- Knight E.H., *Risk, Uncertainty and profit*, Cosimo Classics, New York 2005.
- Krupa M., *Ryzyko i niepewność w zarządzaniu firmą*, ANTYKWA, Kraków-Kluczbork 2002.
- Lange O., *Teoria programowania. Dzieła*, t. 6, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1977.
- Pfeffer I., *Insurance and Economic Theory*, Homewood, Illinois 1956.
- Piliszek E. (red.), *Vademecum budowlane*, Arkady, Warszawa 2001.

³⁷ T.T. Kaczmarek, op.cit., s. 15.

- Sinkey Jr. J.F., *Commercial Bank Financial Management in the Financial Services Industry*, Macmillan Publishing Company, New York 1992.
- Smaga E., *Ryzyko i zwrot w inwestycjach*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1995.
- Tkaczyk T.P., *Ryzyko gospodarowania a strategię konkurencji*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2002.
- Wierzińska M., *Ryzyko w gospodarce rynkowej w okresie transformacji systemowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 1996.
- Willet A.H., *The Economic Theory of Risk Insurance*, The University of Pennsylvania Press, Philadelphia 1951.
- Williams Jr. C.A., Smith M.L., Young P.C., *Zarządzanie ryzykiem a ubezpieczenia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Zeliaś A. (red.), *Statystyczne metody oceny ryzyka w działalności gospodarczej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1998.