

*Konrad Frydrych*

Kolegium Zarządzania i Finansów  
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

## Szansa w zarządzaniu ryzykiem

---

### Streszczenie

Ryzyko w odniesieniu do współczesnych standardów oraz norm zarządzania projektami, jak również zarządzania ryzykiem, jest definiowane zarówno w odniesieniu do zagrożeń, jak i zdarzeń pozytywnych, nazwanych szansami. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie ryzyka jako szansy w działalności przedsiębiorstw, w odniesieniu do aktualnych standardów, analizy dostępnej literatury oraz analizy współczesnego podejścia do zarządzania ryzykiem wśród wybranych przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku polskim.

**Słowa kluczowe:** ryzyko, zarządzanie ryzykiem, szanse, zagrożenia

**Kody klasyfikacji JEL:** D81, O22

---

### 1. Wprowadzenie

Ryzyko jest nieodłącznie związane z działalnością przedsiębiorstw. Zwyczajowo przyjęło się, że jest ono postrzegane przede wszystkim z perspektywy negatywnych zdarzeń wpływających na cele działalności gospodarczej. W ostatnich latach coraz

więcej standardów oraz norm branżowych zwraca uwagę także na jego pozytywny charakter, jak również na postrzeganie ryzyka z perspektywy szansy. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie ryzyka jako szansy w działalności przedsiębiorstw, w odniesieniu do aktualnych standardów zarządzania ryzykiem, analizy dostępnej literatury oraz analizy współczesnego podejścia do zarządzania ryzykiem wśród wybranych przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku polskim, a w szczególności odpowiedź na pytanie, czy przedsiębiorstwa, identyfikując ryzyko, traktują je również jako szansę. Dodatkowo autor dokonuje identyfikacji oraz oceny przyczyn, dla których definicję ryzyka zawęży się jedynie do zdarzeń negatywnych albo rozszerza o zdarzenia pozytywne.

W „Słowniku języka polskiego PWN” można znaleźć trzy główne definicje ryzyka. Pierwsza z nich odnosi się do zdarzeń niepewnych – „możliwość, że coś się nie uda albo przedsięwzięcie, którego wynik jest niepewny”, druga odnosi się do zachowania – „odważenie się na takie niebezpieczeństwo”, a trzecia do możliwości powstania szkody – „prawdopodobieństwo powstania szkody obciążające osobę poszkodowaną niezależnie od jej winy, jeśli umowa lub przepis prawny nie zobowiązały innej osoby do wyrównania szkody”<sup>1</sup>. Wszystkie trzy koncentrują się na negatywnej stronie ryzyka. Jednocześnie szansa w „Słowniku języka polskiego PWN” zdefiniowana jest jako „możliwość powodzenia w jakiejś sprawie lub zaistnienia jakichś pożądanых okoliczności”<sup>2</sup>. Zarówno jeżeli chodzi o definicję ryzyka, jak i definicję szansy, zawarte w „Słowniku języka polskiego PWN”, częścią wspólną jest element niepewności co do finalnego rezultatu.

Odmierna definicja ryzyka występuje w międzynarodowych standardach ISO, gdzie w ramach ISO Guide 73:2009 *Zarządzanie ryzykiem – Terminologia*, normie definiującej główne pojęcia wykorzystywane w pozostałych normach ISO dotyczących zarządzania ryzykiem, ryzyko zostało zdefiniowane jako „wpływ niepewności na cele”. Jednocześnie w ramach uwag doprecyzowujących tę syntetyczną definicję ryzyka dodano, że „wpływ niepewności powoduje odchylenie od oczekiwania – pozytywne i/lub negatywne. Cele mogą dotyczyć różnych aspektów oraz mogą być stosowane na różnych szczeblach, a ryzyko może być odnoszone do potencjalnych zdarzeń i następstw i ich kombinacji”<sup>3</sup>. Wskazanie, iż odchylenia od oczekiwań, wynikające z ryzyka, mogą być również pozytywne, w praktyce poszerza

<sup>1</sup> Ryzyko, *Słownik języka polskiego PWN*, <http://sjp.pwn.pl/slovniki/ryzyko.html>, dostęp 20.09.2015.

<sup>2</sup> Szansa, *Słownik języka polskiego PWN*, <http://sjp.pwn.pl/slovniki/szansa.html>, dostęp 20.09.2015.

<sup>3</sup> Ryzyko, ISO Guide 73: 2009 *Zarządzanie ryzykiem – Terminologia*, PKN, 2012.

zakres postrzegania ryzyka o szansę. Inny standard zarządzania ryzykiem opracowany przez FERMA (Federation of Risk Management Associations – organizacja grupująca krajowe stowarzyszenia działające w obszarze zarządzania ryzykiem) bazuje na wytycznych ISO, a w wykorzystanej definicji ryzyka wprost odnosi się do szans. Zgodnie z FERMA „ryzyko można zdefiniować jako kombinację prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzenia oraz jego skutków. We wszelkiego rodzaju przedsięwzięciach istnieje możliwość wystąpienia zdarzeń, pociągających za sobą skutki, które stanowią szansę na dodatkowe korzyści bądź też zagrożenie dla powodzenia przedsięwzięcia”<sup>4</sup>. Jak zaznaczają autorzy ww. standardu przyjmuje się coraz powszechniej, że zarządzanie ryzykiem dotyczy zarówno pozytywnych, jak i negatywnych aspektów ryzyka, dlatego w opracowanym standardzie uwzględnili taką dwoistą perspektywę dotyczącą ryzyka. W tym kontekście warto zwrócić uwagę, iż we wcześniejszej edycji normy terminologicznej ISO Guide 73 (wydanie z roku 2002) ryzyko definiowane było inaczej, jako „kombinacja prawdopodobieństwa zdarzenia oraz jego skutków”<sup>5</sup>. Nowa edycja normy ISO Guide 73 podkreśliła aspekt wpływu wystąpienia ryzyka na cele jako ważny w procesie postępowania z ryzykiem.

Ryzyko i szansa, jako odrębne pojęcia, zdefiniowane zostały w ramach standardu COSO II *Zarządzanie ryzykiem korporacyjnym – zintegrowana struktura ramowa*. Zgodnie z tym standardem „ryzyko to możliwość, że zdarzenie (sytuacja wywołana przez czynniki wewnętrzne lub zewnętrzne) będzie miało miejsce i negatywnie wpłynie na osiągnięcie celów organizacji. Szansa natomiast to możliwość wystąpienia zdarzenia, które pozytywnie wpłynie na osiągnięcie celów”. COSO II wyraźnie rozgranicza ryzyko, jako możliwość wystąpienia zdarzenia negatywnego w odniesieniu do celów organizacji, natomiast szansę, jako możliwość wystąpienia zdarzenia pozytywnie wpływającego na realizację celów organizacji<sup>6</sup>.

Ryzyko dostarcza nam szanse, jednocześnie narażając nas na skutki, które mogą być niekorzystne. Połączenie zagrożenia oraz korzyści leży u podstaw definicji ryzyka. Autor zwraca uwagę, że zarządzanie ryzykiem powinno obejmować zarówno zabezpieczanie, jak i strategiczne podejmowanie ryzyka jako sposobu na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Jak podkreśla A. Damodaran, większość firm osiągniętych

<sup>4</sup> Standard zarządzania ryzykiem, FERMA, 2003, s. 3

<sup>5</sup> ISO IEC Guide 73:2002 Risk Management – Vocabulary – Guidelines for Use in Standards, PKN, 2002, s. 3.

<sup>6</sup> Zarządzanie ryzykiem korporacyjnym – zintegrowana struktura ramowa, COSO, wrzesień 2004, s. 25.

sukcesy w jakiegokolwiek branży osiągnęła je nie poprzez unikanie ryzyka, lecz poprzez aktywne jego poszukiwanie oraz wykorzystywanie do swoich celów<sup>7</sup>.

W tym kontekście warto zdefiniować również pojęcie zarządzania ryzykiem. Według normy ISO 31000 zarządzanie ryzykiem jest to proces, na który składają się: komunikacja oraz konsultacje, ustalenie kontekstu, ocena ryzyka (identyfikacja, analiza i ewaluacja ryzyka), postępowanie z ryzykiem, monitorowanie oraz przegląd. Natomiast w odniesieniu do projektu zarządzanie ryzykiem jest to działanie obejmujące identyfikację, analizę i ocenę ryzyka projektu, a następnie opracowanie oddziaływanie na zidentyfikowane ryzyko, jego kontrolowanie oraz sterowanie w celu minimalizacji zagrożeń i maksymalizacji szans powodzenia przedsięwzięcia<sup>8</sup>.

W celu weryfikacji podejścia do ryzyka przeanalizowane zostały wybrane standardy w odniesieniu do postrzegania ryzyka jako szansy. Ze względu na mnogość standardów zarządzania zakres analizy został ograniczony do podstawowych norm oraz wytycznych dotyczących zarządzania ryzykiem przedsiębiorstwa oraz zarządzania projektami. Normalizacja jest jednym ze sposobów racjonalizacji działań, a normy są wynikiem normalizacji. Normy to dokumenty przyjęte na zasadzie konsensusu i zatwierdzone przez upoważnioną jednostkę organizacyjną<sup>9</sup>, dlatego są dobrym punktem wyjścia do analizy aktualnych wytycznych dotyczących zarządzania ryzykiem.

W grupie dotyczącej zarządzania ryzykiem przedsiębiorstw obok norm ISO, a w szczególności ISO 31000 *Zarządzanie ryzykiem – Zasady i wytyczne*, autor przeanalizował standardy: COSO II *Zintegrowaną strukturę ramową zarządzania ryzykiem korporacyjnym*, *M\_O\_R (Management of Risk)* oraz wspomniany uprzednio *Standard Zarządzania Ryzykiem FERMA*. W przypadku standardów zarządzania projektami przeanalizowano trzy podstawowe, a zarazem najpopularniejsze standardy, tj.: *Metodyka PRINCE2* (ang. Project IN Controlled Environment), *Kompendium wiedzy o zarządzaniu projektami (PMBOK)* oraz dedykowaną projektom normę ISO 21500 *Przewodnik po zarządzaniu projektami*.

Wszystkie analizowane standardy (tabela 1) uwzględniają w swoich założeniach szanse. Ryzyko, zdefiniowane w wyżej wymienionych dokumentach, może odnosić

---

<sup>7</sup> A. Damodaran, *Ryzyko strategiczne*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009, s. 27–35.

<sup>8</sup> *Nowoczesne zarządzanie projektami*, red. M. Trocki, PWE, Warszawa 2011, s. 297.

<sup>9</sup> Wg ustawy z dnia 12 września 2002 r. o normalizacji (Dz.U. nr 169, poz. 1386 z późn. zm.) za: M. Trocki, *Normy z zakresu zarządzania projektami, Metodyki zarządzania projektami*, Bizarre, Warszawa 2011, s. 41.

się jednocześnie do potencjalnych zdarzeń negatywnych oraz pozytywnych dotyczących realizacji celów organizacji lub projektu. Przykładowo, zgodnie z definicją zawartą w PMBOK, ryzyko projektu to niepewne zdarzenie lub okoliczność, która w razie wystąpienia może mieć korzystny lub niekorzystny wpływ przynajmniej na jeden z celów projektu. Ryzyko może mieć jedną lub więcej przyczyn – jeśli wystąpi i jeden lub więcej skutków<sup>10</sup>. Jedyne standard COSO II wyodrębnia ryzyko jako odnoszące się wyłącznie do potencjalnych zdarzeń negatywnych, natomiast szanse jako odrębne zjawisko odnoszące się do możliwych zdarzeń pozytywnych.

**Tabela 1. Postrzeganie ryzyka – pozytywne lub negatywne**

| Standard  | Postrzeganie ryzyka |   | Definicja ryzyka  |
|-----------|---------------------|---|---|
|           | Negatywne           | Pozytywne (szansa)                                  |   |
| ISO 31000 | Tak                 | Tak   | Wpływ niepewności na cele. Wpływ może być pozytywny lub negatywny   |
| COSO II   | Tak                 | Nie (szanse stanowią odrębną kategorię)             | Możliwość, że zdarzenie (sytuacja wywołana przez czynniki wewnętrzne lub zewnętrzne) będzie miało miejsce i negatywnie wpłynie na osiągnięcie celów organizacji   |
| FERMA     | Tak                 | Tak / Nie (dla ryzyka związanego z bezpieczeństwem) | Kombinacja prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzenia oraz jego skutków. Zarządzanie ryzykiem dotyczy zarówno pozytywnych, jak i negatywnych aspektów ryzyka. W dziedzinie bezpieczeństwa przyjmuje się generalnie, że zdarzenia mogą mieć wyłącznie niekorzystne następstwa, a tym samym zarządzanie ryzykiem koncentruje się na zapobieganiu szkodom i ich ograniczaniu |
| M_o_R     | Tak                 | Tak (nazwane w polskiej wersji okazjami)            | Niepewne zdarzenie lub zbiór niepewnych zdarzeń, które, jeżeli by zaszły, to wpłyną na osiągalność celów  |
| Prince II | Tak                 | Tak   | Niepewne zdarzenie lub zbiór niepewnych zdarzeń, które, jeżeli by zaszły, to będą miały negatywny lub pozytywny wpływ na cele projektu  |
| PMBOK     | Tak                 | Tak   | Niepewne zdarzenie lub okoliczność, które w razie wystąpienia mogą mieć korzystny lub niekorzystny wpływ przynajmniej na jeden z celów projektu, takich jak czas, koszt, zakres lub jakość  |
| ISO 21500 | Tak                 | Tak   | Zdarzenie mogące mieć negatywny lub pozytywny wpływ na cele projektu  |

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy ww. standardów.

<sup>10</sup> *Compendium wiedzy o zarządzaniu projektami (PMBOK Guide)*, MT&DC, Warszawa 2006, s. 251.

## 2. Narzędzia i metody zarządzania ryzykiem

Badane standardy stanowią zbiór wytycznych dla danej organizacji czy projektu, ponieważ każda organizacja lub projekt mają swoją specyfikę (np. wielkość, złożoność, tempo zmian), dlatego wdrożenie danego standardu wymaga odpowiedniego zaadaptowania jego zapisów do ww. specyfiki. W tym celu opracowuje się i wdraża dedykowane metodyki oraz szablony, które wykorzystywane są w danej organizacji lub projekcie. Wypracowane przez organizację metodyki oraz szablony są ważnym elementem w zakresie postrzegania ryzyka. Obok samej definicji ryzyka mogą to być kryteria oceny ryzyka, rejestr ryzyka oraz mapa ryzyka, czyli narzędzie służące do prezentacji i analizy ryzyka zidentyfikowanego dla organizacji lub projektu. Przykładowo w dokumencie *Zarządzanie ryzykiem w sektorze publicznym – Podręcznik wdrożenia systemu zarządzania ryzykiem w administracji publicznej w Polsce* jako skalę oceny skutków materializacji ryzyka zaproponowano nazewnictwo, w którym skutki materializacji ryzyka organizacja może ocenić jako: nieznaczne, małe, średnie, poważne albo katastrofalne (rysunek 1)<sup>11</sup>.

Rysunek 1. Mapa ryzyka zorientowana na postrzeganie ryzyka jako zagrożenia

| Oddziaływanie |         |                    |         |               |              |                    |
|---------------|---------|--------------------|---------|---------------|--------------|--------------------|
| Katastrofalne | 5       | 10                 | 15      | 20            | 25           |                    |
| Poważne       | 4       | 8                  | 12      | 16            | 20           |                    |
| Średnie       | 3       | 6                  | 9       | 12            | 15           |                    |
| Małe          | 2       | 4                  | 6       | 8             | 10           |                    |
| Nieznaczne    | 1       | 2                  | 3       | 4             | 5            |                    |
|               | Rzadkie | Mało prawdopodobne | Średnie | Prawdopodobne | Prawie pewne | Prawdopodobieństwo |

Źródło: Bentley Jannison, *Zarządzanie ryzykiem w sektorze publicznym – Podręcznik wdrożenia systemu zarządzania ryzykiem w administracji publicznej w Polsce*, opracowanie na zlecenie Ministerstwa Finansów RP, 2007, s. 85.

<sup>11</sup> Bentley Jannison, *Zarządzanie ryzykiem w sektorze publicznym – Podręcznik wdrożenia systemu zarządzania ryzykiem w administracji publicznej w Polsce*, opracowanie na zlecenie Ministerstwa Finansów RP, 2007, s. 85.



W tym przypadku przyjęte nazewnictwo dotyczące skutków materializacji ryzyka – przykładowo katastrofalne – wskazuje na jego negatywny charakter oraz utrudnia ocenę ryzyka jako szansy.

W większości analizowanych dokumentów przykładowe skale oceny skutków materializacji ryzyka przedstawiane są głównie w odniesieniu do zagrożeń, rzadziej do szans lub skutków neutralnych. Podobna sytuacja dotyczy też mapy ryzyka, mimo iż istnieją metody wizualizacji szans obok zagrożeń, to rzadko były one prezentowane. Jedną z nich jest zastosowanie lustrzanej skali dla zdarzeń pozytywnych, jak dla negatywnych (rysunek 2). Zaletą tej metody jest wyraźne odseparowanie zagrożeń od szans.

Rysunek 2. Mapa ryzyka z uwzględnieniem zagrożeń i szans

|                    |         | Wpływ negatywny |         |      | Wpływ pozytywny |         |      |
|--------------------|---------|-----------------|---------|------|-----------------|---------|------|
|                    |         | Duże            | Średnie | Małe | Małe            | Średnie | Duże |
| Prawdopodobieństwo | Wysokie |                 |         |      |                 |         |      |
|                    | Średnie |                 |         |      |                 |         |      |
|                    | Niskie  |                 |         |      |                 |         |      |

Źródło: opracowanie własne.

Jednocześnie nadmiar szans prezentowanych na mapie ryzyka może sugerować nadmierny optymizm kierownictwa organizacji lub projektu, co może być postrzegane przez bardziej konserwatywnych decydentów jako zagrożenie.

Analiza ryzyka uwzględniająca zagrożenia i szanse, w szczególności na poziomie zarządzania strategicznego, przypomina popularną oraz dość powszechnie stosowaną, np. przy tworzeniu biznes planów, analizę SWOT<sup>12</sup>. Przy wykorzystaniu analizy SWOT badane jest wnętrze organizacji lub projektu i otoczenie zewnętrzne. Analiza wnętrza organizacji lub projektu skupiona jest na identyfikacji słabych oraz silnych stron firmy lub projektu, a następnie porównaniu ich z zewnętrznymi szansami i zagrożeniami. Zakresy analizy SWOT oraz analizy ryzyka, w pewnym stopniu się pokrywają, w szczególności na etapie identyfikacji i oceny szans oraz zagrożeń.

<sup>12</sup> SWOT – akronim angielskich słów: *Strengths* (mocne strony), *Weaknesses* (słabe strony), *Opportunities* (szanse) oraz *Threats* (zagrożenia).

Analiza SWOT ma jednak szerszy zakres, obejmuje nie tylko obszary niepewności, lecz także silne i słabe strony organizacji lub projektu, których właściwe wykorzystanie lub wyeliminowanie może przyczynić się do realizacji celów. Stosując analizę SWOT, warto ocenić, czy w procesie zarządzania ryzykiem nie skupić się wyłącznie na zagrożeniach, aby efektywnie wykorzystać dostępne zasoby oraz nie powielać analiz oraz działań planistycznych. Należy jednak pamiętać, że przydatność analizy SWOT w procesie zarządzania ryzykiem na kolejnych po fazie planowania fazach projektu jest ograniczona, na co celnie zwrócił uwagę C.L. Pritchard w ramach analizy poszczególnych technik i narzędzi wykorzystywanych przy zarządzaniu ryzykiem w projektach<sup>13</sup>.

Ważnym elementem procesu zarządzania ryzykiem jest planowanie działań w stosunku do zidentyfikowanego ryzyka. Planowanie działań można podzielić na działania ukierunkowane na prawdopodobieństwo wystąpienia danego ryzyka oraz działania ukierunkowane na skutki materializacji danego ryzyka. W praktyce pomocny może być tutaj diagram Bow Tie, który swoim wyglądem przypomina elegancką muchę do koszuli, której zawdzięcza swoją nazwę. W centrum diagramu umieszczone jest ryzyko, z lewej strony wskazane są zdarzenia, które występują przed materializacją ryzyka, natomiast z prawej skutki wstąpienia ryzyka.

Planując działania (rysunek 3) ukierunkowane na przyczyny mogące powodować wystąpienie danego ryzyka w przypadku zagrożeń, analizujemy działania, które mogą ograniczyć prawdopodobieństwo wystąpienia danej przyczyny, natomiast w przypadku szans powinniśmy dążyć do wzrostu prawdopodobieństwa wystąpienia danej przyczyny, tak aby wykorzystać pojawiające się szanse. Podobną sytuację mamy przy planowaniu działań ukierunkowanych na skutki, czyli co będzie się działo, jeżeli dane ryzyko wystąpi. W przypadku zagrożeń planujemy działania, które mogą ograniczyć skutki, w przypadku szans działania, które mają wzmocnić pozytywny wpływ wystąpienia danego ryzyka. Wśród zdarzeń mających pozytywny wpływ na projekt A. Korczowski wyszczególnił następujące kategorie postępowania<sup>14</sup>:

- wykorzystanie, czyli uruchomienie działań pozwalających na zwiększenie korzyści, np. poprzez zwiększenie zakresu projektu z uzyskanych oszczędności,
- podzielenie się korzyściami, polegające na przekazaniu oszczędności lub rezerwy czasowej do innej grupy zadań lub projektów,

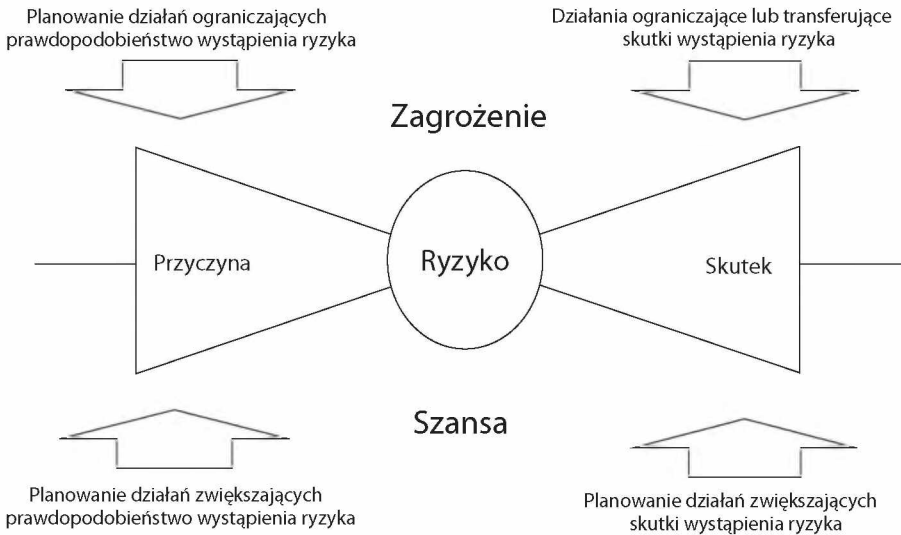
<sup>13</sup> C.L. Pritchard, *Zarządzanie ryzykiem w projektach. Teoria i praktyka*, WIG Press, Warszawa 2002, s. 51.

<sup>14</sup> A. Korczowski, *Zarządzanie ryzykiem w projektach informatycznych. Teoria i praktyka*, Helion, Gliwice 2010, s. 75.



- wzmocnienie efektu zdarzenia, czyli prowadzenie działań zmierzających do lepszego wykorzystania danej szansy.

Rysunek 3. Analiza Bow Tie w odniesieniu do ryzyka jako zagrożenia i szansy



Źródło: opracowanie własne.

Niektóre działania mogą jednocześnie oddziaływać na prawdopodobieństwo oraz na skutki wystąpienia ryzyka, np. zastosowanie innej technologii może spowodować, że prawdopodobieństwo awarii będzie mniejsze, a jednocześnie, ze względu na lepszą całodobową obsługę serwisową nowej technologii, skutki awarii mogą również zostać znacząco ograniczone. Tego typu działania wskazujemy po obu stronach analizy.

Ważnym aspektem takiego podejścia jest przyjęcie założenia, że pojedyncze ryzyko nie może stanowić jednocześnie szansy oraz zagrożenia, ponieważ zarówno działania ukierunkowane na prawdopodobieństwo, jak i działania ukierunkowane na skutki w przypadku szans i zagrożeń będą się neutralizować. Przykładowo ograniczenie prawdopodobieństwa ryzyka pozytywnie będzie wpływać na zagrożenia, natomiast negatywnie na szanse. W takich sytuacjach jeżeli zdecydujemy się w naszym procesie zarządzania ryzykiem uwzględniać szanse, to na etapie analizy należy rozdzielić dane ryzyko na dwa odrębne. Pierwsze będzie szansą, drugie – zagrożeniem.

Przedsiębiorstwa wykorzystują zagregowane wyniki analizy ryzyka również do ustalania priorytetów projektów oraz planów rozwojowych. Poziom ryzyka danego projektu w odniesieniu do spodziewanych korzyści, zazwyczaj liczonych za

pośrednictwem wskaźnika NPV, ma wpływ na priorytet projektu oraz późniejszą decyzję dotyczącą jego realizacji<sup>15</sup>. W tego typu podejściu ryzyko występuje głównie jako czynnik negatywny. Uwzględnienie szans w analizie mogłoby powodować, że zależnie od przyjętej metody kalkulacji ryzyka, poziom ryzyka będzie wzrastał albo będzie neutralizowany, zaburzając wyniki analizy. W takich sytuacjach postrzeganie ryzyka zarówno jako szansy, jak i zagrożenia byłoby niepożądane.

### 3. Ryzyko jako szansa – czy warto?

Przyjęcie podejścia, w którym ryzyko traktowane jest jako szansa lub zagrożenie powoduje, że narzędzia i metodyki stosowane w organizacji lub projekcie zaczynają być coraz bardziej skomplikowane. Pojawiają się wątpliwości, czy zarządzanie szansami powinno być traktowane analogicznie jak zagrożeniami.

Na ważny aspekt postrzegania ryzyka jako szansy albo zagrożenia zwracają uwagę R.S. Kaplan oraz A. Mikes w artykule „Nowa koncepcja zarządzania ryzykiem”, opublikowanym w „Harvard Business Review”, wskazując, że główna różnica pomiędzy zarządzaniem strategią oraz zarządzaniem ryzykiem odnosi się właśnie do postrzegania ryzyka jako zagrożenia oraz skoncentrowania działań związanych z zarządzaniem ryzykiem na zagrożeniach i porażkach, a nie na szansach i sukcesach.

Autorzy „Nowej koncepcja zarządzania ryzykiem” zwracają uwagę, że zarządzanie ryzykiem wymaga mentalności stanowiącej przeciwieństwo nastawienia „to da się zrobić”, jakie w trakcie wdrażania strategii zarządy starają się zaszczepić pracownikom. Jednocześnie wdrażanie strategii wymaga koncentracji zasobów i inwestycji, natomiast niwelowanie ryzyka często wymaga odwrotnego podejścia, tj. rozproszenia zasobów oraz dywersyfikacji inwestycji. W celu ograniczenia negatywnego wpływu łączenia zadań związanych z zarządzaniem strategicznym i zarządzaniem ryzykiem proponowane jest rozdzielenie funkcjonalne tych dwóch obszarów działania organizacji, aby menedżerowie odpowiedzialni za zarządzanie ryzykiem mogli skupić się na zagrożeniach związanych z funkcjonowaniem firmy<sup>16</sup>.

Wyraźne odseparowanie działań operacyjnych związanych z zarządzaniem zagrożeniami (część zarządzania ryzykiem) od zarządzania szansami (część planowania

---

<sup>15</sup> H.R. Kerzner, *Project Management, A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*, Wiley, Hoboken 2013, s. 724.

<sup>16</sup> R.S. Kaplan, *Nowa koncepcja zarządzania ryzykiem*, „Harvard Business Review Polska” 2013, marzec, s. 106.

strategicznego) sprzyja koncentracji na konkretnych zagadnieniach oraz celach realizacji poszczególnych zadań. Przykładowo, jeżeli kierownictwo organizacji przy planowaniu wdrożenia nowego systemu informatycznego zidentyfikuje szanse na uproszczenie procesów wewnętrznych, to w ramach zarządzania ryzykiem powinny zostać wdrożone działania w odniesieniu do ryzyka niewykorzystania zidentyfikowanej szansy. W takim modelu niewykorzystanie szansy staje się zagrożeniem.

#### **4. Analiza wybranych polskich przedsiębiorstw pod kątem postrzegania ryzyka jako szansy**

W celu zbadania, jak ryzyko jest postrzegane przez wybrane przedsiębiorstwa działające na rynku polskim, autor przeprowadził analizę informacji dotyczących zarządzania ryzykiem zawartych w raportach rocznych oraz na stronach internetowych spółek giełdowych należących do indeksu WIG30<sup>17</sup>. Wśród analizowanych przedsiębiorstw znaleźli się przedstawiciele sektora energetycznego, finansowego, handlu detalicznego, mediów, transportowego, nieruchomości, IT, telekomunikacji, ubezpieczeń oraz przemysłu metalowego, chemicznego, paliwowego, spożywczego i surowcowego.

W przeprowadzonej analizie autor ocenił, czy w ramach raportów rocznych podsumowujących 2014 r. w części dotyczącej ryzyka biznesowego oraz finansowego uwzględniano ryzyko jako szansę. Przedsiębiorstwa uwzględnione w badaniu podzielone zostały na trzy grupy: w pierwszej znalazły się przedsiębiorstwa stosujące definicje umożliwiające ocenę ryzyka z perspektywy zarówno szans, jak i zagrożeń, w drugiej przedsiębiorstwa bez definicji ryzyka obejmującej szansę, ale z opisem ryzyka, z którego wynika, że organizacja stosuje podejście uwzględniające szansę i zagrożenia. W trzeciej grupie znalazły się przedsiębiorstwa definiujące ryzyko wyłącznie z perspektywy zagrożeń.

Wyniki analizy raportów spółek z indeksu WIG30 pod kątem postrzegania ryzyka (tabela 2) pokazują, że większość, tj. 73% spółek, postrzega ryzyko jako niepewne zdarzenie o charakterze negatywnym. W trzech przypadkach (tj. Eurocash, Orange, PGNiG) nie dało się jednoznacznie potwierdzić, że przedsiębiorstwo uwzględnia szansę w zarządzaniu ryzykiem, ale wynika to z kontekstu opisu. Definicje ryzyka

---

<sup>17</sup> Spółki wchodzące w skład indeksu WIG30 zmieniają się w czasie, dlatego autor przyjął stan na 30.06.2015.

dla pięciu spółek (tj. Bogdanka, Energa, LPP, Azoty, KGHM) w sposób jednoznaczny uwzględniały postrzeganie ryzyka jako szansy. Natomiast analiza rodzajów ryzyka prezentowanego w poszczególnych raportach rocznych wykazała, że jedynie dwie z nich (Azoty i LPP) jednoznacznie wyszczególniły szanse jako ryzyko. W pozostałych przypadkach (tj. Bogdanka, KGHM, Energa) opis dla niektórych rodzajów ryzyka był neutralny, dopuszczający zarówno pozytywne, jak negatywne skutki materializacji danego typu ryzyka, np. ryzyko zmian makroekonomicznych mogło mieć wpływ pozytywny na daną spółkę, albo negatywny w zależności kierunku zmian.

**Tabela 2. Wyniki analizy raportów rocznych spółek z indeksu WIG30 w odniesieniu do postrzegania ryzyka**

| Kategorie                                  | Liczba przedsiębiorstw | Przedsiębiorstwa (nazwy uproszczone)   |
|--|------------------------|--|
| Szanse w definicji ryzyka                  | 5                      | Bogdanka, Energa, LPP, Azoty, KGHM   |
| Szanse wynikające z kontekstu opisu ryzyka | 3                      | Eurocash, Orange, PGNiG  |
| Ryzyko wyłącznie jako zagrożenie           | 22                     | Alior Bank, Asseco, Boryszew, BZ WBK, CCC, Enea, Eurocash, GTC, Handlowy, ING, JSW, Kernel, Lotos, mBank, Pekao, PGE, PKN Orlen, PKO BP, PZU, Synthos, Tauron, PKP Cargo |

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów rocznych spółek za rok 2014.

Warto zwrócić również uwagę, że wszystkie banki postrzegają ryzyko jako niepewne zdarzenie o charakterze negatywnym. Ma to związek z regulacjami na rynku bankowym m.in. Komitet Bazylejski ds. Nadzoru Bankowego definiuje ryzyko operacyjne jako „ryzyko poniesienia bezpośrednich lub pośrednich strat związanych z niewłaściwie prowadzonymi lub błędnymi wewnętrznymi procesami, osobami lub systemami albo związanych ze zdarzeniami zewnętrznymi” oraz rozwiązaniami organizacyjnymi, gdzie dedykowane komórki odpowiedzialne za analizę ryzyka badają poszczególne działania banku w kontekście zagrożeń mogących mieć negatywny wpływ na wynik finansowy banku.

Powszechne definiowanie ryzyka jako szansy w badanych standardach może sugerować, że organizacje, identyfikując ryzyko, zwracają też uwagę na szanse. Dokumenty przedstawiające rejestr ryzyka dla organizacji lub projektu powinny zawierać niepewne zdarzenia negatywne (zagrożenia) oraz pozytywne (szanse), jednak, jak zostało wykazane w powyższej analizie, nie jest to zjawisko powszechne.

## 5. Podsumowanie

W ramach niniejszego artykułu autor wykazał, że współczesne standardy zarządzania ryzykiem oraz zarządzania projektami definiują ryzyko zarówno w charakterze zagrożeń, jak i szans dla realizacji celów organizacji lub projektu. Przyjęte przez organizacje metodyki oraz narzędzia w zakresie zarządzania ryzykiem praktycznie zawsze dedykowane są analizie zagrożeń, natomiast rzadko dostosowane są do analizy szans oraz planowania działań w stosunku do ryzyka jako szansy. Wskazano też główne punkty w procesie zarządzania ryzykiem, na jakie należy zwrócić uwagę, jeżeli chcemy w zarządzaniu ryzykiem uwzględniać szanse. Wśród najważniejszych z nich jest przyjęte nazewnictwo w działaniach związanych z identyfikacją oraz oceną ryzyka. Należy zwrócić uwagę czy zastosowane nazwy (np. ryzyko katastrofalne), kategorie lub przykłady nie sugerują, że powinniśmy skupić się na niepewnych zdarzeniach negatywnych. W procesie oceny i priorytetyzacji ryzyka należy rozważyć zastosowanie neutralnej skali oceny ryzyka lub dedykowanej skali klasyfikującej niepewne skutki pozytywne. Przedstawiona też została przykładowa mapa ryzyka, uwzględniająca szanse oraz planowanie działań w stosunku do ryzyka, z wykorzystaniem analizy BOW TIE, zarówno na przykładzie zagrożeń, jak i szans.

Analiza wybranych przedsiębiorstw na rynku polskim pokazuje, że w większości przypadków postrzeganie ryzyka odnosi się do zdarzeń negatywnych. Zdarzają się przypadki przedsiębiorstw, które, adaptując obowiązujące na świecie standardy dotyczące zarządzania ryzykiem, uwzględniają szanse wśród listy ryzyka lub w wykorzystywanych definicjach, jednak są to przypadki incydentalne. Szanse i wyzwania rynkowe są prezentowane częściej jako element strategii niż zarządzania ryzykiem.

Mimo że współczesne standardy w definicji ryzyka uwzględniają niepewne zdarzenia pozytywnie wpływające na cele, to autor podziela opinię R.S. Kaplana oraz A. Mikes wskazaną w niniejszym artykule, że w procesie zarządzania ryzykiem lepiej skupić się na zagrożeniach. Zarządzanie ryzykiem jako zagrożeniem wymaga innego nastawienia, zamiast optymistycznego „to da się zrobić”, lepiej sprawdza się podejście bardziej zachowawcze.



## Bibliografia

### Standardy

1. *ICB – IPMA Competence Baseline Version 3.0*, IPMA, 2006.
2. ISO 31000:2009 / PN-ISO 31000:2012 *Zarządzanie ryzykiem – Zasady i wytyczne*, PKN, 2012.
3. ISO Guide 73:2009 / PKN-ISO Guide 73:2012 *Zarządzanie ryzykiem – Terminologia*, PKN, 2012.
4. ISO IEC Guide 73:2002 *Risk Management – Vocabulary – Guidelines for Use in Standards*, PKN, 2002.
5. *Kompendium wiedzy o zarządzaniu projektami (PMBOK Guide)*, MT&DC, Warszawa 2006.
6. *Management of Risk: Guidance for Practitioners*, wyd. III, APMG, 2010.
7. *Managing Successful Projects with PRINCE2 2009 Edition*, OGC, 2009.
8. *Standard zarządzania ryzykiem*, FERMA, 2003.
9. *Zarządzanie ryzykiem korporacyjnym – zintegrowana struktura ramowa*, COSO, wrzesień 2004.

### Literatura i opracowania

1. Bentley Jennison, *Zarządzanie ryzykiem w sektorze publicznym – Podręcznik wdrożenia systemu zarządzania ryzykiem w administracji publicznej w Polsce*, opracowanie na zlecenie Ministerstwa Finansów RP, 2007.
2. Damodaran A., *Ryzyko strategiczne*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009.
3. Kaplan R.S., *Nowa koncepcja zarządzania ryzykiem*, „Harvard Business Review Polska” 2013, marzec.
4. Kerzner H.R., *Project Management, A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*, Wiley, Hoboken 2013.
5. Korczowski A., *Zarządzanie ryzykiem w projektach informatycznych. Teoria i Praktyka*, Helion, Gliwice 2010.
6. *Nowoczesne zarządzanie projektami*, red. M. Trocki, PWE, Warszawa 2011.
7. Pritchard C.L., *Zarządzanie ryzykiem w projektach. Teoria i praktyka*, WIG Press, Warszawa 2002.
8. Trocki M., *Normy z zakresu zarządzania projektami, Metodyki zarządzania projektami*, Bizarre, Warszawa 2011.



---

## Opportunity in risk management

---

### Summary

With regard to contemporary standards and norms of project management, risk is often defined by reference to threat but also by reference to positive occurrences called opportunities. This paper aims at presenting risk as business opportunity in the light of current standards, review of available literature, and the analysis of contemporary approach to risk management in selected companies operating in the Polish market.

**Keywords:** risk, risk management, opportunities, threats

---