

Joanna Walasek, Agata Miszczak

System zarządzania ryzykiem firmy transportowo-spedycyjnej „ALFA”

Obronność - Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej nr 4(8), 137-162

2013

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Autorzy

mgr Joanna Walasek

j.walasek@aon.edu.pl

mgr Agata Miszczak

a.miszczak@aon.edu.pl

SYSTEM ZARZĄDZANIA RYZYKIEM FIRMY TRANSPORTOWO-SPEDYCYJNEJ „ALFA”

Charakterystyka firmy transportowo-spedycyjnej „ALFA”

Firma transportowo-spedycyjna „ALFA” jest międzynarodowym, prężnie rozwijającym się operatorem logistycznym. Artykuł przedstawia analizę systemu zarządzania ryzykiem w praktyce przedsiębiorstwa prowadzącego działalność transportowo-spedycyjną na współczesnym rynku.

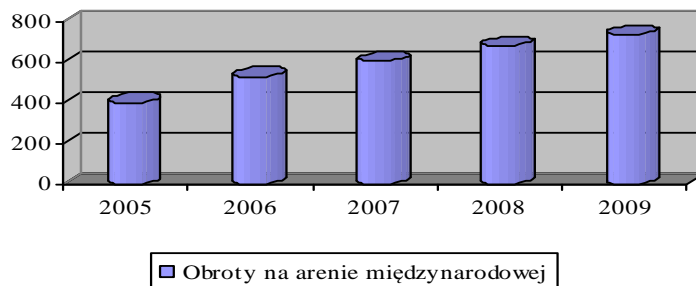
Firma „ALFA” obsługuje *przemieszczenie ładunków¹ przy pomocy odpowiednich środków transportu²*. Firma jest operatorem logistycznym świadczącym szeroki zakres usług logistycznych w formie pakietów obejmujących m.in. usługi związane z przewozem, obsługą terminalową, dystrybucją i magazynowaniem oraz usługi pokrewne, informacyjne i finansowe.

Firma „ALFA” powstała we Francji w 1974 roku. W Polsce obecna jest na rynku od 1995 roku. Posiada dziewięć platform logistycznych, czyli ponad 500 000m² powierzchni magazynowej (ponad 500 000 miejsc paletowych). Ponadto firma dysponuje flotą 1 400 ologowanych pojazdów i grupą ponad 3 000 wysoko wykwalifikowanych pracowników.

Firma działa w Polsce w pięciu sektorach przemysłu: 34% usług skoncentrowano na sieciach handlowych, 28% – na przemyśle spożywczym, 17% usług obejmuje organizację przewozu środków czystości i kosmetyków, 15% usług dotyczy przewozu elektroniki Hi-Tech oraz 6% stanowi organizacja przewozu motoryzacji.

¹ M. Stajniak, M. Hajdul, M. Foltyński, A. Krupa, *Transport i spedycja. Podręcznik do kształcenia w zawodzie technik logistyk*, Wyd. Biblioteka Logistyka, Poznań 2007, s. 10.

² J. Marzec, *Niektóre teoretyczne problemy spedycji krajowej*, Wyd. ITS, Warszawa 1996, s. 26; za: M. Stajniak, M. Hajdul, M. Foltyński, A. Krupa, *Transport i spedycja. Podręcznik do kształcenia w zawodzie technik logistyk*, Wyd. Biblioteka Logistyka, Poznań 2007, s. 163.



Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentów firmy „ALFA”.

Rys. 1. Struktura obrotów firmy transportowo-spedycyjnej „ALFA” na przełomie lat 2005-2009

Misja firmy ukierunkowana jest na budowanie trwałej i sprawiedliwej satysfakcji pięciu uczestników organizacji, tj. klientów, partnerów, pracowników, akcjonariuszy i środowiska.

Firma transportowo-spedycyjna „ALFA” specjalizuje się w: magazynowaniu, dystrybucji, transporcie krajowym i międzynarodowym, co-packingu i co-manufacturingu.

Aktualnie na rynku usług transportowo-spedycyjnych najbardziej liczą się firmy, które oferują swoim klientom coraz więcej wartości dodanej po relatywnie niskiej cenie³. Im większy wachlarz usług oferowanych przez firmę działającą w branży TSL, tym wyższy średni przychód⁴. Standardem staje się więc świadczenie przez przedsiębiorstwa usług, takich jak: konsolidacja, dekonsolidacja, konfekcjonowanie, cross-docking, co-packing, dostawy JiT, kompleksowa obsługa działalności dystrybucyjnej, doradztwo logistyczne, zarządzanie towarem w magazynie i inne usługi logistyczne⁵.

System zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie „ALFA” pozwala na analizę i oszacowanie potencjalnego ryzyka wystąpienia szkód oraz określenie możliwości przeciwdziałania ich wystąpieniu, a także minimalizowanie skutków negatywnych zdarzeń. Kompleksowa analiza ryzyka stanowi ważny aspekt polityki bezpieczeństwa organizacji. Wysokiej klasy sposoby przeciwdziałania ryzyku pozwalają na osiągnięcie korzyści ekonomicznych i organizacyjnych.

³ H. Brdulak, *Rynek usług logistycznych w Polsce. Wpływ innowacyjności na konkurencyjność przedsiębiorstw logistycznych*, „SYSTEMS – Journal of Transdisciplinary Systems Science” 2003, Vol. 8, s. 64, [w:] W. Rydzkowski, *Usługi logistyczne*, Wyd. Biblioteka Logistyka, Poznań 2007, s. 54.

⁴ W. Rydzkowski, *Usługi logistyczne*, Wyd. Biblioteka Logistyka, Poznań 2007, s. 55.

⁵ J. Walasek, *Logistyczna obsługa klienta (na przykładzie firmy transportowo-spedycyjnej „ALFA”)*, Warszawa 2010.

Zgodnie z zaleceniem ISO/IEC nr 73 firma transportowo-spedycyjna „ALFA” definiuje ryzyko jako kombinację prawdopodobieństw wystąpienia pewnych zdarzeń niepożądanych oraz ich negatywnych skutków⁶. Firma „ALFA” określiła, że zarządzanie ryzykiem dotyczy zapobiegania zaistnieniu zdarzeń niekorzystnych dla firmy oraz ograniczania lub całkowitej eliminacji szkód w ich wyniku powstałych.

Zarządzanie ryzykiem

Zarządzanie ryzykiem stanowi centralny element zarządzania strategicznego firmy transportowo-spedycyjnej „ALFA”. System zarządzania ryzykiem umożliwia firmie rozpoznanie ryzyka, ocenę i sterowanie ryzykiem oraz kontrole podjętych działań. Dzięki systemowi zarządzania ryzykiem organizacja może w sposób metodyczny postępować w sytuacjach ryzyka, ograniczając skutki jego wystąpienia bądź całkowicie je eliminować.

Firma „ALFA” dba o ciągłą i prawidłową identyfikację ryzyka w każdym aspekcie swojej działalności, ponieważ tylko prawidłowe określenie potencjalnych pozytywnych i negatywnych skutków oddziaływania wszelkich czynników, które mogą mieć wpływ na organizację, a także działania na rzecz zwiększenia prawdopodobieństwa sukcesu oraz zmniejszenia prawdopodobieństwa porażki i niepewności co do osiągnięcia przez organizację zakładanych celów, mogą stać się źródłem sukcesu na burzliwym rynku. Dotyczy to zarówno identyfikacji zdarzeń mających miejsce w przeszłości, występujących w czasie rzeczywistym, jak i mogących się wydarzyć w przyszłości.

Kierownictwo firmy „ALFA” w polityce swojej działalności twardo określiło, że zarządzanie ryzykiem stanowi jeden z kluczowych aspektów ich działania i na nim opiera się w dużej mierze styl zarządzania. Dynamiczny rozwój gospodarki wymusił na nich działania zmierzające do wypracowania i podtrzymywania przewagi konkurencyjnej poprzez wdrażanie nowoczesnych technik zarządzania, tak na poziomie operacyjnym, jak i strategicznym. Poszukiwania sposobów redukcji występowania zjawisk niepożądanych oraz ich kosztów, wzrost oczekiwań klientów dotyczących poprawy szeroko rozumianej jakości obsługi transportowej, a także redukcja czasu procesów tworzących ostatecznie łączną wartość dla klienta wymuszają koncentrację działań w ramach nowoczesnych rozwiązań w obrębie obsługiwanych łańcuchów dostaw.

W procesie ostrej rywalizacji w sektorze usług transportowo-spedycyjnych ogromne znaczenie ma jakość, którą firma „ALFA” postrzega

⁶ PKN-ISO Guide 73:2012 *Zarządzanie ryzykiem – Terminologia*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2012.

w kontekście kryteriów pomiaru obsługi klientów w odniesieniu do jego elementów na trzech poziomach. Są to:

- elementy przedtransakcyjne: wygoda w kontaktowaniu się klienta z firmą, struktura organizacyjna, elastyczność dostawcy rozumiana jako umiejętność szybkiego dostosowywania się do indywidualnych potrzeb klienta, docelowe terminy dostaw, czas odpowiedzi na zapytania ofertowe⁷;
- elementy transakcyjne: czas realizacji usługi transportowej, wskaźnik realizacji zamówień, terminowość dostawy, wskaźnik uszkodzeń transportowych;
- elementy potransakcyjne: reklamacje, obsługa zwrotów.

Niezależnie od zaprezentowanych wyżej elementów firma „ALFA” wyróżnia jeszcze najważniejsze cztery elementy określające poziom transportowej obsługi klienta, a mianowicie⁸:

- czas dostawy – rozumiany jako czas od złożenia zamówienia do przekazania przesyłki klientowi;
- niezawodność – to jest prawidłowość realizacji zamówienia pod każdym względem;
- komunikacja – czyli sposób prowadzenia dialogu pomiędzy firmą transportową a kupującym usługę, umożliwiający kontrolowanie realizacji zlecenia oraz wzajemne informowanie się o zmianach i zakłóceniach;
- wygoda – traktowana jako równoczesna skłonność i zdolność firmy transportowej do spełnienia dodatkowych wymagań klienta, takich jak: wielkość dostaw, wybór rodzaju/typu środka transportu, sposób pakowania, częstotliwość dostaw, terminy przyjmowania zamówień i realizacji dostaw, itp.

Celem zarządzania ryzykiem jest ograniczanie ryzyka oraz zabezpieczanie się przed jego negatywnymi skutkami. Celem rozpoznania w systemie zarządzania ryzykiem w firmie „ALFA” jest identyfikacja i określenie rodzajów ryzyka, które wiążą się z rozważanymi powyżej elementami. Ich prawidłowe rozpoznanie jest o tyle istotne, że umożliwia firmie podjęcie działań mających na celu zabezpieczenie się przed wadliwym funkcjonowaniem całej firmy lub mających na celu redukcję skutków wystąpienia zjawisk niepożądanych. Dzięki ocenie i kwantyfikacji ryzyka możliwe jest wskazanie tych czynników ryzyka, na które należy zwrócić szczególną uwagę. Sterowanie ryzykiem rozumie się jako podejmowanie działań mających na celu ograniczenie ryzyka do dopuszczalnych rozmiarów. W sterowaniu ryzykiem wyróżnić można dwa zasadnicze podejścia: aktywne polegające na oddziaływaniu na przyczyny ryzyka oraz pasywne, koncentrujące się na zabezpieczaniu przed ewentualnymi stratami. W ramach podejścia aktywnego firma transportowo-spedycyjna „ALFA” może podejmować na-

⁷ I. Fechner, *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, Wyd. Wyższa Szkoła Logistyki, Poznań 2007, s. 41.

⁸ D. Kempny, *Logistyczna obsługa klienta*, Wyd. PWE, Warszawa 2001, s. 28-32.

stępujące działania: unikać ryzyka – co wiąże się z zaniechaniem inwestycji, gdy jest ona obciążona zbyt dużym ryzykiem; działania prewencyjne – mające na celu zapobieganie zdarzeniom losowym; przenoszenie ryzyka na inne podmioty – wiąże się z transferem odpowiedzialności za pokrycie ewentualnych strat. Może ono przyjmować formy, takie jak np.: ubezpieczenia, gwarancje, poręczenia, transakcje terminowe; oraz dywersyfikacja – mająca na celu zmniejszenie poziomu ryzyka przez inwestowanie w różne działalności, których stopy zwrotu są bardzo wysokie. Podejście pasywne firmy „ALFA” w sterowaniu ryzykiem przejawia się najczęściej tym, że tworzy ona określone rezerwy finansowe, które umożliwią jej pokrycie ewentualnych strat.

Głównym celem kontroli ryzyka w firmie „ALFA” jest badanie efektywności podejmowanych działań mających na celu ograniczenie ryzyka. Do głównych zadań wykonywanych na tym etapie należą oceny: dokładności zastosowanych metod redukcji ryzyka, efektywności podjętych działań w zakresie sterowania ryzykiem itp.

Czynniki zewnętrzne i wewnętrzne

Czynniki zewnętrzne i wewnętrzne firma „ALFA” dzieli na cztery kategorie ryzyka:

- ryzyko operacyjne;
- ryzyko strategiczne;
- ryzyko finansowe;
- ryzyko niebezpieczeństwa.

Ryzyko operacyjne firma „ALFA” określa jako ryzyko bezpośredniej lub pośredniej straty wynikającej z niewłaściwych lub zawodnych procesów wewnętrznych, ludzi i systemów lub też ze zdarzeń zewnętrznych⁹. Na ryzyko operacyjne firmy „ALFA” składają się:

- ryzyko aktywów będących środkami trwałymi – polega na uszkodzeniu lub stracie środków trwałych, mających wpływ na funkcjonowanie organizacji;
- ryzyko technologii – ryzyko spowodowane niesprawnością systemów, złą jakością danych, błędami w oprogramowaniu;
- ryzyko interakcji – ryzyko powstające w wyniku współpracy organizacji z podmiotami w otoczeniu, np. problemy z dostawcami, odbiorcami (klientami);
- ryzyko zasobów ludzkich – cele instytucji nie są osiągnięte na skutek niewłaściwej polityki personalnej dotyczącej, np. systemu motywacji, po-

⁹ *Basle Committee on Banking Supervision, Consultative Document, Supporting Document to the Basle Capital Accord. Basle, January 2001.*

działu odpowiedzialności lub na skutek oszustw dokonywanych przez pracowników¹⁰.

Ryzyko operacyjne jest to ryzyko wynikające zarówno ze źródeł wewnętrznych, jak i zewnętrznych w stosunku do firmy „ALFA”, spowodowane niesprawnością systemów, celowymi lub niezamierzonymi błędami w działaniach ludzkich, odnoszącymi się zarówno bezpośrednio, jak i pośrednio do transakcji dokonywanych w organizacji. Przyczyną tego ryzyka są także relacje z otoczeniem. Ze względu na charakter zagrożeń firma „ALFA” dzieli ryzyko operacyjne na cztery zasadnicze klasy:

- ryzyko relacji z otoczeniem – związane m. in. z utratą reputacji przez organizację, czyli z możliwością wystąpienia sytuacji, w której negatywna opinia na temat instytucji (prawdziwa lub nie) spowoduje utratę zaufania klientów, redukcję zysków lub obniżenie płynności;
- ryzyko kadrowe – źródłem tego rodzaju ryzyka są celowe lub niezamierzone działania pracowników na szkodę pracodawcy;
- ryzyko technologiczne – ryzyko to wiąże się z wadliwymi rozwiązaniami technologicznymi dotyczącymi dokonywanych transakcji;
- operacyjne ryzyko dokumentacji – związane z prowadzeniem i przechowywaniem dokumentacji¹¹.

Ryzyko relacji z otoczeniem wiąże się z utratą zaufania klientów do firmy „ALFA” oferującej usługi transportowo-spedycyjne. Może to być związane ze skargami, procesami sądowymi prowadzonymi przeciw danej firmie, o których dowiadują się jej klienci. Reputację firmy kształtują również media. Informacje prasowe mogą w znacznym stopniu zaszkodzić postrzeganiu jej przez klientów. Ryzyko relacji z otoczeniem wiąże się również z możliwością wystąpienia błędów operacyjnych na skutek nieprzestrzegania regulacji, zewnętrznych w stosunku do firmy, dotyczących działalności na rynku innych firm¹².

Ryzyko kadrowe wiąże się z zaniedbaniami osób odpowiedzialnych za pracę działu dokonującego wszelkich transakcji w firmie „ALFA”. Zarówno oszustwa, jak i niecelowe działania na szkodę instytucji dotyczą m.in. błędnego wprowadzania danych, zagubienia umów, niewprowadzania bieżących danych, niekontrolowania dopuszczalnych limitów prowadzonych transakcji, błędów natury rachunkowej. Wymienione błędy mogą być popełniane przez wykwalifikowanych pracowników, jednak liczba błędów niecelowych jest zdecydowanie większa wśród kadry, której brakuje kwalifikacji do wykonania określonych operacji. Przyczyną ryzyka operacyjnego na poziomie kadrowym są problemy z pozyskaniem wykwalifikowanej kadry,

¹⁰ J. Jakóbczak, *Rosnące znaczenie zarządzania ryzykiem operacyjnym*, materiały z konferencji: Innowacje na rynkach finansowych, Warszawa 2001.

¹¹ L. Sołtysik, *Ryzyko operacyjne – nowe wyzwania*, „Rynek Terminowy” nr 1/2001, s. 68.

¹² A. Wojtasiak, *Rynki i instytucje finansowe*, Warszawa 2003, s. 59-62.

a także niewłaściwe zarządzanie ryzykiem na poziomie kadrowym, na co składa się m. in.: brak środków monitorowania ryzyka, niewłaściwa praktyka zatrudnienia, struktura organizacyjna i zarządzania oraz błędnie kształtowana kultura organizacyjna. Nieodpowiednie ujęcie w strukturze organizacyjnej jednostki sprawującej nadzór nad komórkami dokonującymi transakcji powoduje, że nadzór jest niedostateczny lub spełniany przez niewłaściwe jednostki organizacyjne. Często popełnianym błędem jest powierzenie jednej osobie odpowiedzialności za dokonywanie transakcji, ich ewidencjonowanie i rozliczenie. Niewłaściwa polityka kadrowa prowadzi więc do błędnego podziału pracy i odpowiedzialności¹³.

Ryzyko technologiczne wiąże się z wadliwymi rozwiązaniami technologicznymi dotyczącymi transakcji dokonywanych na rynku instrumentów pochodnych. Mogą one dotyczyć: nieprawidłowości w działaniu systemów i wyborze podwykonawców w procesie świadczenia usług transportowych (błędy oprogramowania, brak aktualnych danych, nieefektywne przetwarzanie danych, słaba ochrona danych, niesprawne ciągniki, niesprawne naczepy samochodowe); błędów w kanałach komunikacyjnych (niesprawność systemów informatycznych i komunikacyjnych, brak możliwości uzyskania istotnych informacji lub uzyskanie błędnych informacji, opóźnienia w dostarczaniu informacji, brak integracji systemu); niewłaściwego wyposażenia do wykonywanych usług na rynku (niedostosowanie wyposażenia do potrzeb przewozowych); problemów z dostawą kluczowych usług (prąd, telekomunikacja itp.)¹⁴.

Operacyjne ryzyko dokumentacji dotyczy przechowywania dokumentacji w niewłaściwym miejscu, możliwości dostępu do dokumentacji osób niepowołanych oraz dokumentowania operacji w niewłaściwy sposób.

Ryzyko strategiczne firma „ALFA” określa jako ryzyko związane z nieosiągnięciem celów strategii lub jej zaniechaniem oraz możliwością utraty przewagi osiągniętej dzięki swojej strategii wskutek ewolucji sektora usług transportowo-spedycyjnych, w którym działa firma.

Według firmy „ALFA” organizacja może mieć do czynienia z następującymi rodzajami ryzyka:

- ryzyko wejścia przez nowe firmy do grupy strategicznych organizacji, liczących się w branży;
- ryzyko wystąpienia czynników obniżających bariery mobilności strategicznej firmy, zmniejszających jej siłę wobec klientów lub dostawców, pogarszających jej sytuację pod względem wyrobów substytucyjnych czy narażających ją na większą rywalizację;
- ryzyko towarzyszące inwestycjom mającym na celu poprawę położenia firmy przez podwyższenie barier mobilności;

¹³ R. Schwartz, C. Smith, *Derivatives handbook: risk management and control*, JohnWiley&Sons, New York 1997, s. 39-54.

¹⁴ L. Sołtysik, *Ryzyko...*, wyd. cyt., s. 68.

- ryzyko związane z próbami przezwyciężenia barier mobilności w celu dostania się do bardziej pożądaných lub do nowych grup strategicznych¹⁵.

Ryzyko wejścia nowych firm na dany rynek usług transportowo-spedycyjnych oznacza pojawienie się nowej konkurencji bądź też zmiany lub ewolucje konkurentów za sprawą wprowadzenia najnowszych technologii albo rozwiązań poprawiających ich dotychczasową pozycję na rynku oraz utratę pewnej części dotychczasowych dochodów firmy „ALFA” z tytułu utraty klientów. Im łatwiej jest nowym konkurentom wejść na dany rynek, tym z reguły jest ich więcej i tym bardziej między sobą rywalizują, w związku z czym utrata dochodów przez firmę może być większa. Ryzyko nowych wejść na dany rynek jest odwrotnie proporcjonalne do barier wejścia oraz wprost proporcjonalne do rentowności danego rynku.

Ryzyko wystąpienia czynników obniżających bariery mobilności strategicznej firmy, zmniejszających jej siłę wobec klientów, może przejawiać się m.in. w sytuacjach, kiedy dostępność taboru, potrzebnego firmie w celu obsłużenia klientów, jest zbyt mała ze względów technicznych, personalnych bądź też innych, co z kolei pogarsza sytuację firmy pod względem dostępności usług firmy, wobec wyrobów substytucyjnych narażających firmę na większą rywalizację i utratę pewnej części dotychczasowych zysków. Ryzyko to może przejawiać się w następstwie zmian zachodzących w branży usług transportowo-spedycyjnych, pojawienia się nowych rozwiązań, nowych technologii, czy też zmiany zapotrzebowania na tego rodzaju działalność i spadek popytu.

Ryzyko towarzyszące inwestycjom mającym na celu poprawę położenia firmy przez podwyższenie barier mobilności wiąże się z ryzykiem błędnych decyzji dotyczących integracji z innymi przedsiębiorstwami.

Ryzyko związane z próbami przezwyciężenia barier mobilności w celu dostania się do bardziej pożądaných lub do nowych grup strategicznych dotyczyć może podjęcia inwestycji nieprzynoszących spodziewanych zysków, jak również podjęcia badań, które okażą się niestosowne lub prowadzone przez niekompetentnych ludzi¹⁶.

Ryzyko finansowe firma „ALFA” dzieli na:

- ryzyko trafności ceny ofertowej;
- ryzyko szacowania kosztów;
- ryzyko płynności finansowej;
- ryzyko zdolności kredytowej;
- ryzyko udzielonych gwarancji;
- ryzyko inwestycyjne.

¹⁵ M. Porter, *Przewaga konkurencyjna. Osiągnięcie i utrzymywanie lepszych wyników*, Wyd. One Press, Warszawa 2006.

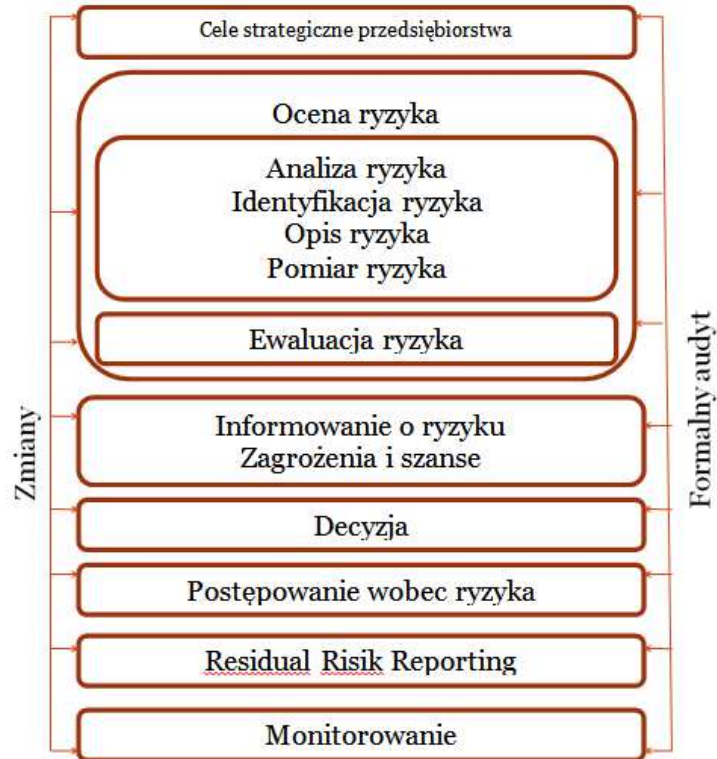
¹⁶ Tamże.

Ryzyko trafności ceny ofertowej firma „ALFA” określa jako ryzyko błędnego określenia ceny za oferowane usługi. Występuje możliwość błędnego oszacowania wszystkich kosztów wyprodukowania usługi, co może przełożyć się na powstanie strat z tytułu braku pokrycia kosztów zyskiem ze sprzedaży. W związku z powyższym może wystąpić ryzyko braku płynności finansowej, czyli sytuacji, kiedy aktywa nie będą równe pasywowom organizacji.

Ryzyko zdolności kredytowej oznacza niebezpieczeństwo, iż kredytobiorca nie wypełni zobowiązań i warunków umowy, narażając organizację na powstanie straty finansowej. Ponadto zaliczyć tu można również ryzyko zmian stóp procentowych zaciągniętych zobowiązań oraz zmiany kursów walut. Ryzyko udzielonych gwarancji wiąże się z niezadowoleniem klienta z tytułu zakupu usługi firmy. Obejmować to może wszelkie procesy sądowe, odszkodowania dla klienta itp. Ryzyko inwestycyjne oznacza ryzyko, że zrealizowana stopa zwrotu z inwestycji może różnić się od stopy zwrotu oczekiwanej przez firmę z uwagi na nieodpowiednie inwestycje lub różne czynniki losowe, takie jak: wahania kursów walut, zmiany cen papierów wartościowych.

Ryzyko niebezpieczeństwa firmy „ALFA” dotyczy ryzyka zajścia zjawisk niepożądanych, dotyczących dostępu osób niepowołanych do dokumentacji firmy, zdrady ważnych elementów działalności firmy konkurencji przez pracowników, ryzyko wadliwego funkcjonowania majątku firmy, wynikłego z braku dostaw prądu czy mediów z zewnątrz, ryzyko niedostosowania usług do zmiennych potrzeb otoczenia, ryzyko niedotrzymania warunków umowy lub błędnego sformułowania jej.

Firma „ALFA” korzysta ze struktury procesu zarządzania ryzykiem (rys. 3.)



Źródło: System zarządzania ryzykiem FERMA.

Rys. 3. Proces zarządzania ryzykiem w firmie „ALFA”

Ocena ryzyka na podstawie opóźnienia dostawy

Ocena ryzyka w firmie „ALFA” zgodnie z zaleceniem ISO/IEC definiuje ocenę ryzyka jako proces złożony z analizy ryzyka oraz ewaluacji ryzyka.

a) Analiza ryzyka

Tabela 1.

Analiza ryzyka w firmie „ALFA”

Nazwa ryzyka	Opóźnienie dostawy
Zakres ryzyka	Duży – ze względu na dużą liczbę przewożonych ładunków.
Charakter ryzyka	Operacyjne – związane z procesem przewozu. Finansowe – związane z kosztami skutków opóźnień. Strategiczne – związane z niewłaściwym zaplanowaniem procesu przewozu. Technologiczne – związane z wadami taboru.

<p>Grupy nacisku</p>	<p>Kierownictwo – w celu zwalczania nieprawidłowości oraz Kontrahenci – w celu ograniczenia strat własnych: oczekują wyeliminowania lub zmniejszenia odsetka występujących nieprawidłowości w terminach realizacji dostaw.</p>
<p>Opis ilościowy ryzyka</p>	<p>Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka jest bardzo duże, ponieważ często zdarzają się awarie techniczne taboru lub zdarzenia losowe, takie jak: wypadki samochodowe, czy korki na drogach, które mogą zatrzymać lub czasowo wstrzymać transport. Opóźnienia mają bardzo duże znaczenie dla firmy, ponieważ w tej branży łatwo stracić reputację, a dostępność szerokiej gamy substytutów usług może doprowadzić do utraty kontrahentów i klientów oraz spadku znaczenia firmy na rynku. Opóźnienia mają bardzo duże znaczenie również dla samych kontrahentów, ponieważ opóźnienie może wpłynąć na spadek zaufania ich klientów do nich samych, co spowoduje utratę części zysków, niewykorzystane możliwości zarobku czy pozyskania nowych klientów. Ryzyko związane z opóźnieniami może doprowadzić więc do niepożądanych skutków finansowych dla wszystkich stron. Ponadto firma może zostać obarczona odpowiedzialnością za spowodowane szkody kontrahentów i klientów oraz koniecznością wypłacenia świadczeń odszkodowawczych na ich rzecz.</p>
<p>Tolerancja w zakresie ryzyka (poziom akceptowanego ryzyka)</p>	<p>W postanowieniach umowy zawieranej między firmą lub klientem (kontrahentem) dostawa powinna nastąpić najpóźniej do godziny po umówionej godzinie rozładunku. Straty maksymalnie sięgające 10000 zł rocznie, co bezpośrednio przekłada się na mniej niż 0,05% zrealizowanych zamówień z opóźnieniem. Prawdopodobieństwo wystąpienia szkód większych od poziomu ryzyka akceptowanego plasuje się na poziomie 70%. W zakresie kontrolowania ryzyka celem jest eliminacja nieprawidłowości aż do stopnia akceptowanego poziomu opóźnień.</p>
<p>Działania względem ryzyka i mechanizmy kontroli</p>	<p>Obecnie w firmie stosuje się: okresowe kontrole taboru przeznaczonego do transportu – raz na dwa miesiące; posiadanie zastępczych aut na wypadek awarii w celu podstawienia auta na miejsce auta zepsutego; negocjacje z klientami (kontrahentami) w celu uzyskania najlepszych warunków umowy i zabezpieczenia się przed odpowiedzialnością za szkody wynikłe z tytułu występujących opóźnień; monitorowanie dróg przejazdu w celu ominięcia wypadków lub zastoju ulicznych</p>

	oraz uniknięcia korków. Obecne mechanizmy kontroli pozwalają na 50%-ową eliminację opóźnień, co jest wciąż niewystarczające w stosunku do odsetka występujących nadal nieprawidłowości. Wszystkie procesy na drodze do wyeliminowania opóźnień są szczegółowo opisywane i na bieżąco monitorowane. Ich analiza pozwala wykryć tendencje opóźnień w celu ulepszenia stosowanych mechanizmów eliminacji opóźnień.
Potencjalne możliwości poprawy sytuacji	Wśród zaleceń służących zmniejszeniu ryzyka wymienia się: ciągły monitoring pozycji auta, ciągły monitoring sytuacji na drogach, poprawę stanu taboru (nowsze auta).
Opracowanie strategii i planów krótkookresowych	Określenie pionu odpowiedzialnego za opracowanie strategii i planów krótkookresowych, mieszczącego się w Dziale Operacyjnym firmy „ALFA”.

Źródło: Materiały wewnętrzne firmy „ALFA”.

b) Skutki

Tabela 2.

Skutki ryzyka w firmie „ALFA”

Duże	Wypadek drogowy z udziałem taboru	Skutki finansowe dla organizacji przekraczające sumę akceptowalnego poziomu. Sytuacje o znaczącym wpływie na strategię firmy oraz jej działalność operacyjną. Występuje znaczne zaniepokojenie uczestników. Możliwe zerwanie umowy i wystąpienie skutków z tytułu niewykorzystanych możliwości zarobku. W sytuacji wypadku drogowego i klęski żywiołowej współpracownicy i negocjacje kontrahenta z firmą w celu osiągnięcia porozumienia, w sytuacjach awarii taboru, złej infrastruktury i dużego natężenia ruchu odpowiedzialność firmy za niedopilnowanie warunków umów poprzez zignorowanie oczywistych warunków drogowych.
	Klęski żywiołowe	
	Awaryje taboru	
	Klęski żywiołowe	
	Zła infrastruktura	
	Duże natężenie ruchu	
Średnie	Zła pogoda	Skutki finansowe dla organizacji nieznacznie przekraczające sumę akceptowalnego poziomu. Sytuacje o umiarkowanym wpływie na strategię firmy oraz jej działalność operacyjną. Występuje umiarkowane zaniepokojenie uczestników. Możliwe zerwanie umowy i wystąpienie skutków z tytułu niewykorzystanych możliwości zarobku. W sytuacji złej pogody i dużego natężenia ruchu odpowiedzialność firmy za niedopilnowanie warunków umów poprzez zignorowanie oczywistych warunków drogowych.
	Pomyłki w trasach	

	Spóźnienia kierowców do pracy	liwe zerwanie umowy i straty finansowe z tytułu niewykorzystanych możliwości. W sytuacji wypadku drogowego i klęski żywiołowej współpraca i negocjacje kontrahenta z firmą w celu osiągnięcia porozumienia, w sytuacjach awarii taboru, korków, złej infrastruktury, wypadków drogowych innych uczestników ruchu, pomyłek w trasach i dużego natężenia ruchu odpowiedzialność firmy za niedopilnowanie warunków umów poprzez zignorowanie oczywistych warunków drogowych.
	Niewielka awaria	
	Korki uliczne, zła infrastruktura	
	Wypadki drogowe innych uczestników ruchu	
Małe	Klęski żywiołowe	Skutki finansowe dla organizacji nie przekraczające sumę akceptowalnego poziomu. Sytuacje o niewielkim wpływie na strategię firmy oraz jej działalność operacyjną. Występuje niewielkie zaniepokojenie uczestników. W sytuacji wypadku drogowego i klęski żywiołowej współpraca i negocjacje kontrahenta z firmą w celu osiągnięcia porozumienia, w sytuacjach awarii taboru, korków, złej infrastruktury, wypadków drogowych innych uczestników ruchu, pomyłek w trasach i dużego natężenia ruchu odpowiedzialność firmy za niedopilnowanie warunków umów poprzez zignorowanie oczywistych warunków drogowych.
	Spóźnienia kierowców do pracy	
	Duże natężenie ruchu	
	Zła infrastruktura	
	Korki uliczne	
	Wypadki drogowe innych uczestników ruchu	

Źródło: Materiały wewnętrzne firmy „ALFA”.

c) Prawdopodobieństwo wystąpienia zagrożenia

Tabela 3.

Analiza ryzyka w firmie „ALFA”

Stopień prawdopodobieństwa	Opis	Wskaźniki
Wysoki (prawdopodobne)	Ryzyko wystąpienia opóźnień (w stosunku rocznym) przekraczających poziom akceptowalny wynosi powyżej 40%.	Zdarza się dość często w analizowanym okresie, pociąga za sobą określone skutki finansowe.
Średni (możliwe)	Ryzyko wystąpienia opóźnień (w stosunku rocznym) wynosi powyżej 25%.	Zdarza się sporadycznie, a w skutek pewnych okoliczności zewnętrznych może pociągnąć za sobą znaczne skutki finansowe.

Niski (mało prawdopodobne)	Ryzyko wystąpienia opóźnień (w stosunku rocznym) wynosi powyżej 15%.	Nie zdarzyło się nigdy i raczej się nie zdarzy.
-----------------------------------	--	---

Źródło: Materiały wewnętrzne firmy „ALFA”.

d) Prawdopodobieństwo wystąpienia – szanse

Tabela 4.

Analiza ryzyka w firmie „ALFA”

Stopień prawdopodobieństwa	Opis	Wskaźniki
Wysoki (prawdopodobne)	Duże widoki na pozytywny rezultat (w stosunku rocznym) wynosi ok 60%	Wyraźna szansa, którą z dużą pewnością uda się wykorzystać w bliskiej perspektywie przy użyciu obecnego systemu zarządzania.
Średni (możliwe)	Duże widoki na pozytywny rezultat (w stosunku rocznym) wynosi ok 75%	Szansa, którą może uda się wykorzystać przy starannym zarządzaniu nieplanowana szansa, która może się pojawić.
Niski (mało prawdopodobne)	Duże widoki na pozytywny rezultat (w stosunku rocznym) wynosi ok 85%	Potencjalna szansa, którą zarząd musi jeszcze szczegółowo zbadać szansa, której wykorzystanie jest mało prawdopodobne przy obecnym systemie zarządzania.

Źródło: Materiały wewnętrzne firmy „ALFA”.

Metody i techniki analizy ryzyka

Wśród technik identyfikacji ryzyka w firmie transportowo-spedycyjnej „ALFA” występują:

- „burze mózgów”;
- kwestionariusze i ankiety;
- porównania z wzorcowymi rozwiązaniami w danej branży;
- badania wypadków;
- audyty i kontrole.

„Burza mózgów” w firmie „ALFA” polega na zebraniu strategicznych przedstawicieli poszczególnych Działów wraz z osobami odpowiedzialnymi za zarządzanie jakością w tych Działach i przeprowadzenie obrad, podczas których następuje swobodna wymiana myśli na temat działalności poszczególnych sektorów, możliwości wystąpienia potencjalnego ryzyka,

a także sposobów przeciwdziałania mu oraz sposobów minimalizacji jego skutków.

Kwestionariusze i ankiety są pomocne przy badaniu rynku. Dzięki przeprowadzeniu za ich pomocą badań firma może określić, jaki rodzaj ryzyka może wystąpić oraz jak procentowo kształtuje się ich rozkład na rynku.

Porównania z wzorcowymi rozwiązaniami w danej branży firma uzyskuje dzięki współpracy z podprzewoźnikami, którzy w ramach swojej zależności od firmy „ALFA” są zobowiązani do przekazywania niezbędnych informacji dotyczących możliwości zaistnienia potencjalnego ryzyka oraz wszystkich sposobów jego eliminacji a także minimalizacji wszelkich strat.

Badania wypadków służą firmie transportowo-spedycyjnej „ALFA” do analizy sytuacji ryzyka, które zaistniały w przeszłości. Dzięki temu firma może podjąć działania prewencyjne, aby zapobiec zaistnieniu podobnych sytuacji w przyszłości.

Audyty i kontrole są przeprowadzane w firmie „ALFA” przez firmy zewnętrzne w celu oceny zgodności podejmowanych działań z wcześniejszymi założeniami. Wydzielenie tego rodzaju obowiązków ma na celu uniknięcie subiektywnych i stronniczych analiz i porównań. Dzięki temu rozwiązaniu firma ma pewność, że przeprowadzony audyt lub kontrola są obiektywne i należy zastosować się do ich wniosków.

Wśród metod i technik analizy ryzyka w firmie „ALFA” występują:

- badania rynku;
- analiza skutków dla działalności;
- analiza SWOT;
- analiza centralnego trendu i dyspersji.

Badania rynku służą gromadzeniu wszelkich danych i informacji dotyczących rynku transportowo-spedycyjnego, zaistniałych zjawisk i procesów rynkowych, ich przyczyn, uwarunkowań, aktualnego stanu i tendencji do zmian. Celem badań jest zebranie dokładnych, kompletnych i aktualnych informacji na temat podaży, popytu, cen, zachowań i preferencji klientów, działań konkurentów itp.

Analiza skutków dla działalności opracowywana jest przez pracowników odpowiedzialnych za zarządzanie jakością i polega na interpretacji skutków wystąpienia potencjalnego ryzyka w firmach konkurencyjnych w celu opracowania profilu ryzyka, opisanie jego znaczenia i ważności przeciwdziałania mu.

Analiza SWOT przeprowadzana jest w firmie podczas trwania „burzy mózgów”. Wszystkie sugestie pracowników są zapisywane i opracowywane w celu wyciągnięcia wniosków i opracowania możliwości usprawnień w zapobieganiu potencjalnemu ryzyku.

Posługując się metodą SWOT, możemy wyróżnić:

- 1) mocne strony,

- 2) słabe strony,
- 3) szanse,
- 4) zagrożenia.

Ad. 1) Firma transportowo-spedycyjna „ALFA” to ludzie młodzi, przedsiębiorczy, dysponujący dużym potencjałem umożliwiającym organizacji zrozumienie strategii działań i wprowadzenie jej w życie. Firma może tworzyć nowe rozwiązania, elastycznie dostosowywać strukturę oferowanych usług transportowo-spedycyjnych do popytu istniejącego na rynku. Firma posiada ambitny, dobrze wyszkolony personel, który służy radą w każdej sytuacji, każdemu klientowi, wszyscy dbają o zachowanie jak najlepszego poziomu obsługi klienta. Mocną stroną firmy jest zarówno wysoka jakość oferowanych usług, jak i pewna unikatowość i specjalizacja w ich wykonaniu. Reklama bezpośrednia na samochodach firmowych informuje potencjalnych klientów o profilu działalności firmy. Call center i strona internetowa służą zapoznaniu klientów z ofertą, co stanowi kolejny krok do pozyskania nowych odbiorców. Dodatkowym atutem są dynamicznie rozwijające się powiązania z dostawcami oraz z klientami. Ponadto istnieje możliwość pozyskania środków unijnych, co byłoby dofinansowaniem działalności w ramach rozwoju organizacji. „ALFA” jest firmą, która dosyć szybko może zareagować na zmiany, ponieważ nie ma wysoko rozwiniętej biurokracji. Plusem jest skupienie kadry zarządczej w jednym miejscu, skąd może ona koordynować i nadzorować pracę swoich podwładnych oraz zarządzać całym interesem. W naszej branży nie istnieje sezonowość, dlatego usługi transportowo-spedycyjne przynoszą równomierne dochody przez cały rok. Poza tym firma „ALFA” posiada sprawny i szybki system załatwiania wszelkich reklamacji. Za towar uszkodzony o widocznych oznakach wady produktu, powstałej w procesie realizacji usługi, odpowiada bezpośrednio jednostka wykonawcza, czyli podwykonawca usługi bądź firma zlecająca usługę, jeśli towar był przewożony zgodnie z prawidłowymi warunkami, a na uszkodzenie nie miał wpływu przewoźnik. Nie ma jednak z tym wielu problemów, ponieważ firma „ALFA” wykazuje dużą dbałość o to, aby auta, które jeżdżą pod plandeką firmy, były bardzo sprawne. Niemniej jednak jeśli zdarza się taka sytuacja, jest ona załatwiana zazwyczaj od ręki. Dzięki takiemu systemowi firma cieszy się uznaniem klientów. Ponadto mocną stroną firmy jest zastosowanie systemów umożliwiających wybór najkrótszych tras dojazdu, co zmniejsza koszty i skraca czas. Przewaga konkurencyjna firmy „ALFA” opiera się na logistycznej obsłudze klienta, która dostarcza dużą wartość dodaną do oferowanych usług.

Ad. 2) Słabą stroną firmy „ALFA” jest generacja ogromnych kosztów początkowych, potrzebnych na rozpoczęcie działalności w nowych miejscach oraz niezajomość jej oferty przez klientów w tych miejscach, co wpływa bezpośrednio na jej obroty finansowe.

Ad. 3) Niewątpliwie największą szansą działalności firmy „ALFA” jest generacja zysku, który może osiągnąć, zwiększając wciąż swoją pozycję na rynku, eliminując w znacznym stopniu już istniejącą konkurencję. Szansą jest wsparcie finansowe, które firma „ALFA” mogłaby uzyskać od UE w ramach wsparcia przedsiębiorstw. Istnieją potencjalne możliwości rozszerzenia działalności na inne kraje, a nawet na cały świat. Istnieje także możliwość poszerzenia pakietu oferowanych usług o najnowsze rozwiązania. W celu opanowania większego rynku istnieje możliwość połączenia się z innym przedsiębiorstwem z branży. Jeśli takie połączenie odbyłoby się na warunkach korzystnych dla obu stron, mogłoby przynieść wiele profitów. Szansą dla firmy „ALFA” jest stworzenie silnej kadry personelu, ponieważ firma dba o nieprzypadkowy system przyjęć i szkoleń pracowniczych. W wyniku tego nie przewiduje się odnotowywanych dużych fluktuacji i rotacji pracowniczych.

Ad. 4) Działalność firmy „ALFA” może spotkać się z małą akceptacją środowiska klientów, gdzie firma stawia pierwsze kroki. Ponadto mogą powstać inne firmy oferujące podobne usługi i rozwiązania lub oferujące lepsze i tańsze produkty. Ponadto istnieje zagrożenie substytutami już obecnymi na rynku, które są o wiele tańsze i oczywiście o wiele gorszej jakości. Pomimo iż firma „ALFA” bada rynek, istnieje ryzyko zrobienia inwestycji w obszarach, w których nie uda się opanować rynku i uzyskać przewagi konkurencyjnej.

Podsumowując analizę SWOT firmy transportowo-spedycyjnej „ALFA”, warto zauważyć, że jest stosunkowo mało zagrożeń i słabych stron organizacji, toteż firma ma ogromne możliwości obrony lub umocnienia swojej pozycji rynkowej.

Profil ryzyka

Do określenia profilu ryzyka firma wykorzystuje m.in. metodę analizy PEST. Analiza polega na ocenie zjawisk zachodzących w polityczno-prawnym, ekonomicznym, społecznym i technologicznym aspekcie działalności organizacji z uwzględnieniem kierunku oraz siły ich oddziaływania. Przy kierunku firma wyróżnia trzy oddziaływania: wzrost, stabilizację i regres. Siłę oddziaływania liczy w umownej skali punktowej, gdzie punkty ujemne oznaczają ryzyko, punkty dodatnie szanse rozwojowe. Podsumowaniem tej analizy jest prognoza badanego zdarzenia, czyli procentowego prawdopodobieństwa jego wystąpienia.

Wśród czynników makrootoczenia firma „ALFA” wyróżnia:

- obszar czynników międzynarodowych:

Tabela 5.

Czynniki międzynarodowe ryzyka w firmie „ALFA”

Czynniki makrootoczenia	Komentarz	Kierunek oddziaływania	Siła oddziaływania od -5 do +5	Prawdopodobieństwo w %
Członkostwo w UE	Szansa wynikająca z napływu funduszy z UE do przedsiębiorstw	Wzrost	+2	35
		Stabilizacja	+4	60
		Regres	-2	5
Międzynarodowa konkurencja	Działalność firm o dużym kapitale oferujących i sprzedających swoje usługi transportowo-spedycyjne	Wzrost	-3	50
		Stabilizacja	-2	30
		Regres	+3	20
Rozszerzający się rynek globalny	Pojawiające się tanie substytuty usług transportowo-spedycyjnych	Wzrost	-2	50
		Stabilizacja	-1	40
		Regres	+2	10
Krajowa konkurencja	Działalność firm o dużym kapitale oferujących i sprzedających swoje usługi transportowo-spedycyjne	Wzrost	-3	50
		Stabilizacja	-2	30
		Regres	+3	20

Źródło: Materiały wewnętrzne firmy „ALFA”.

- obszar czynników społeczno-demograficznych;

Tabela 6.

Czynniki społeczno-demograficzne ryzyka w firmie „ALFA”

Czynniki makrootoczenia	Komentarz	Kierunek oddziaływania	Siła oddziaływania od -5 do +5	Prawdopodobieństwo w %
Rosnąca zamożność społeczeństwa	Wzrost stopy życiowej mieszkańców powoduje wzrost zakupów – także usług transportowo-spedycyjnych	Wzrost	+1	30
		Stabilizacja	+2	60
		Regres	-1	10

Zmiana stylu życia, inne podejście do czasu wolnego i czasu pracy	Brak pasywnego odpoczynku, spędzanie wolnego czasu na zakupach, zwiększenie zapotrzebowania na transport zakupionych towarów	Wzrost	+2	40
		Stabilizacja	+3	55
		Regres	-1	5
Wzrost świadomości ekonomicznej w dobie kryzysu finansowego	Rezygnacja z luksusowych usług na rzecz ich standardowych odpowiedników	Wzrost	-1	45
		Stabilizacja	-1	45
		Regres	+1	5

Źródło: Materiały wewnętrzne firmy „ALFA”.

- obszar czynników ekonomicznych:

Tabela 7.

Czynniki ekonomiczne ryzyka w firmie „ALFA”

Czynniki makrootoczenia	Komentarz	Kierunek oddziaływania	Siła oddziaływania od -5 do +5	Prawdopodobieństwo w %
Utrudniony dostęp do kredytowania	Banki zaostrzające warunki udostępnienia kredytu	Wzrost	-1	55
		Stabilizacja	-3	30
		Regres	+2	15
Zmieniające się kursy walut	Wahania na rynku walutowym, osłabiony złoty, droższe towary dostarczane od zagranicznych producentów, spadek zapotrzebowania na transport międzynarodowy	Wzrost	-2	35
		Stabilizacja	-2	35
		Regres	+1	30
Dobra kondycja Polskiej gospodarki	Wzrost wynagrodzeń o 3,9% sprzyjający konsumpcji	Wzrost	+1	40
		Stabilizacja	+1	40
		Regres	-1	20

Źródło: Materiały wewnętrzne firmy „ALFA”.

- obszar czynników polityczno-prawnych.

Tabela 8.

Analiza ryzyka w firmie „ALFA”

Czynniki makrootoczenia	Komentarz	Kierunek oddziaływania	Siła oddziaływania od -5 do +5	Prawdopodobieństwo w %
Skomplikowany system podatkowy	Możliwość wystąpienia problemów formalnych	Wzrost	-1	35
		Stabilizacja	-1	35
		Regres	+2	30

Źródło: Materiały wewnętrzne firmy „ALFA”.

- obszar czynników technologicznych:

Tabela 9.

Czynniki technologiczne ryzyka w firmie „ALFA”

Czynniki makrootoczenia	Komentarz	Kierunek oddziaływania	Siła oddziaływania od -5 do +5	Prawdopodobieństwo w %
Komputeryzacja	Ułatwione zarządzanie, magazynowanie i transport	Wzrost	+2	35
		Stabilizacja	+4	45
		Regres	-2	15
Cyberprzestrzeń	Sprzedaż usług w sieci, ułatwiony dostęp do pełnej oferty, reklama	Wzrost	+3	40
		Stabilizacja	+3	40
		Regres	-2	20

Źródło: Materiały wewnętrzne firmy „ALFA”.

Działania względem ryzyka

Do podstawowych działań względem ryzyka firma „ALFA” zalicza:

- kontrolowanie/ograniczanie ryzyka;
- unikanie ryzyka;
- przenoszenie ryzyka;
- finansowanie ryzyka.

Kontrola ryzyka odbywa się w firmie „ALFA” poprzez prewencję, czyli oddziaływanie na prawdopodobieństwo jego wystąpienia (mowa tu przede wszystkim o przyczynach i mechanizmach prowadzących do powstania ryzyka) oraz redukcję ryzyka, czyli oddziaływanie na skutki realizacji ryzyka (zmniejszanie jego maksymalnej wielkości). Firma „ALFA” wykorzystuje szereg metod kontroli, które pozwalają na wykrycie nieprawidłowości

w funkcjonowaniu sprzętu i technologii wykorzystywanych w procesie świadczenia usług transportowo-spedycyjnych.

Unikanie ryzyka polega w firmie „ALFA” na takim określeniu dróg realizacji procesów transportowo-spedycyjnych, które pozwolą ryzyka uniknąć. Przykładem tutaj może być planowanie lokalizacji platformy magazynów z daleka od potencjalnego bezpośredniego zagrożenia ogniowego. Jeśli jednak już platforma magazynowa znajduje się w niebezpiecznej okolicy pod względem możliwości wystąpienia pożaru, konieczna jest zmiana jej lokalizacji.

Przenoszenie ryzyka odbywa się w firmie „ALFA” za pomocą outsourcingu pewnego zakresu usług logistycznych obarczonych niewspółmiernym ryzykiem do wartości dodanej kreowanej przez te funkcje bądź na zasadzie spedycji, na podstawie konwencji CMR, w myśl której przewoźnik podejmujący się przewozu odpowiada całym swoim majątkiem za utratę, ubytek lub uszkodzenie towaru w czasie przewozu. Ponadto przenoszenie ryzyka odbywa się też poprzez różnego rodzaju ubezpieczenia, dzięki którym możliwe jest pozyskanie świadczeń finansowych w przypadku wystąpienia ryzyka i poniesienia strat. Dodatkowo przenoszenie ryzyka odbywa się na zasadzie pozostawienia funkcji w firmie, ale jednocześnie przeniesienia ryzyka na podmiot współuczestniczący w realizacji funkcji. Mowa tu o firmie ochroniarskiej, która świadczy usługi dotyczące zabezpieczenia wartości zarówno majątku firmy, jak i powierzonych jej towarów i jest współodpowiedzialna za szkody powstałe z tytułu wystąpienia ryzyka. Wraz z firmą „ALFA” firma ochroniarska ponosi odpowiedzialność za zaistniałe kradzieże oraz zniszczenia powstałe na skutek wtargnięcia na teren firmy osób niepowołanych. Kolejnym przykładem przenoszenia ryzyka może być współodpowiedzialność producentów sprzętów wykorzystywanych na linii produkcyjnej, czy też nowo zakupionego taboru za wszelkiego typu awarie.

Finansowanie ryzyka odbywa się w tych sferach firmy „ALFA”, w których powstanie ryzyka i jego potencjalne skutki niosą za sobą konsekwencje finansowe całkowicie pokrywane z przychodów z tej sfery działalności.

Dla jednolitego przykładu działań względem ryzyka rozważmy sytuację utraty wykwalifikowanego eksperta w dziedzinie informatycznego systemu wspomagania zarządzania platformą magazynową firmy „ALFA”. Kontrola ryzyka polega tutaj na doprowadzeniu do sytuacji, kiedy utrata wyżej zdefiniowanego pracownika, nie będzie oznaczać dla firmy niemożności prawidłowej i bezawaryjnej eksploatacji systemu zarządzania platformą magazynową. Działania w obszarze kontroli powinny skupić się na: zakupie praw autorskich od informatyka (wydatek rzędu 40 tys. zł, które można zamortyzować na 5 lat, dzięki czemu roczny koszt wyniesie 8 tys. zł); zatrudnieniu i przeszkoleniu w danym zakresie drugiego informatyka (wydatek roczny rzędu 48 tys. zł, które można podzielić na 12 miesięcy, dzięki czemu miesięczny koszt wyniesie 4 tys. zł); narzuceniu twardych warunków umowy

dla obydwu informatyków (może to wiązać się z miesięcznym kosztem 1 tys. zł). Unikanie ryzyka utraty eksperta w dziedzinie informatycznego systemu wspomagania zarządzania platformą magazynową może odbywać się za pomocą rezygnacji z eksploatacji systemu eksperta i zaopatrzenie się w standardowy system dostępny na rynku (zakup komercyjnego, publicznego oprogramowania to wydatek rządu 120 tys. zł, który można zamortyzować na 5 lat, dzięki czemu roczny koszt wyniesie 24 tys. zł. Do tego należy dodać koszt serwisowania oprogramowania co roku, co stanowi wydatek w wysokości 17% rocznie, czyli ok. 20 tys. zł. Z kolei przy takim rozwiązaniu egzystencja eksperta stałaby się zbędna, dzięki czemu firma mogłaby zaoszczędzić 5 tys. zł miesięcznie, co w stosunku rocznym daje 60 tys. zł. Pozbycie się informatyka wymaga jednak poniesienia kosztu nadzoru nad oprogramowaniem, co jest wydatkiem miesięcznym rządu 1,5 tys. zł, co wynosi w stosunku rocznym 18 tys. zł. Bilans zysków i strat z tego tytułu to $24+20-60+18 = 2$ tys. zł, co świadczy o wysokiej opłacalności przedsięwzięcia). Przenoszenie ryzyka w firmie „ALFA” w omawianym zagadnieniu polega na podpisaniu restrykcyjnej umowy z informatykiem, obciążającej go wszelkimi konsekwencjami jego odejścia. Z kolei finansowanie tego ryzyka w firmie „ALFA” polega na zabezpieczeniu finansowym możliwości wystąpienia ryzyka utraty eksperta, wynikającym ze stosunkowo dużych przychodów firmy z prowadzonej działalności.

Sprawozdawczość w zarządzaniu ryzykiem

Na różnych szczeblach organizacji niezbędne są inne informacje związane z procesem zarządzania ryzykiem. Zarząd firmy „ALFA”:

- przestrzega zasady komunikacji z klientem;
- otrzymuje informację na temat prawidłowości funkcjonowania procesu zarządzania ryzykiem;
 - formułuje jednolite cele działań ukierunkowanych na zarządzanie ryzykiem;
 - określa strategiczne kierunki oraz tworzy warunki i struktury zapewniające skuteczne funkcjonowanie procesu zarządzania ryzykiem;
 - zdaje sobie sprawę z potencjalnego ryzyka, wobec jakiego może znaleźć się organizacja;
 - zna możliwe do zaistnienia skutki odchyleń od zakładanych wartości w obliczu zaistnienia ryzyka;
 - dba o odpowiedni poziom świadomości wewnątrz organizacji;
 - wie, na ile organizacja jest w stanie poradzić sobie z sytuacją ryzyka;
 - wykazuje dbałość o podział obowiązków dotyczących sprawnego zarządzania ryzykiem;

- informuje wszystkich akcjonariuszy o przyjętych zasadach zarządzania ryzykiem;
- informuje wszystkich kontrahentów o możliwościach występowania odchyleń w działalności firmy spowodowanych występowaniem ryzyka.

Jednostki organizacyjne firmy „ALFA”:

- zdają sobie sprawę z możliwości wystąpienia poszczególnych rodzajów ryzyka;
- analizują rodzaje i możliwości wystąpień poszczególnych rodzajów ryzyka;
- ustalają priorytety w świetle wyników analizy ryzyka;
- opracowują sposoby minimalizacji ryzyka wystąpienia zdarzeń niepowołanych;
- mają poczucie odpowiedzialności za zaistnienie skutków i poniesienie konsekwencji pojawienia się ryzyka;
- promują świadomość zagrożeń wśród pracowników;
- wprowadzają cele związane z zarządzaniem ryzykiem do działalności jednostki;
- formułują wskaźniki umożliwiające rzetelną kontrolę działań i postępów w realizacji postawionych celów;
- dysponują systemami wspomagającymi wykrycie odchyleń od założeń;
- systematycznie i niezwłocznie informują kierownictwo o pojawiających się lub potencjalnych sytuacjach ryzyka;
- przekazują kierownictwu firmy informacje o jakości kontroli, zapobieganiu, przenoszeniu i finansowaniu ryzyka.

Komórki ds. zarządzania jakością, obejmujące w zależności od potrzeby od jednego do kilku pracowników, powinny:

- określać zasady i priorytety działania względem strategii zarządzania ryzykiem;
- podejmować działania ukierunkowane na sprawne i skuteczne zarządzanie ryzykiem na wszystkich poziomach organizacyjnych firmy;
- budować świadomość zagrożeń wewnątrz przedsiębiorstwa;
- edukować pracowników z zakresu zarządzania ryzykiem;
- opracowywać wewnętrzne zasady i struktury zarządzania ryzykiem w zależności od potrzeb i możliwości poszczególnych jednostek organizacyjnych;
- tworzyć i analizować funkcjonowanie procedur zarządzania ryzykiem, a także ich doskonalenie;
- podejmować działania doradcze w zakresie zarządzania ryzykiem;
- opracowywać procedury ograniczające ryzyko;
- tworzyć rezerwy na wypadek zaistnienia sytuacji ryzyka i jego skutków;
- sporządzać raporty dotyczące stanu zarządzania ryzykiem.

Poszczególni pracownicy w firmie „ALFA” powinni:

- znać obszar swojej odpowiedzialności w zakresie minimalizacji ryzyka;
- znać konsekwencje wystąpienia poszczególnych rodzajów ryzyka;
- znać i wykorzystywać własne możliwości w procesie doskonalenia zarządzania ryzykiem;
- systematycznie i niezwłocznie informować o sytuacjach podwyższonego ryzyka wystąpienia niepożądanych zdarzeń.

Audyt wewnętrzny

W celu badania skutecznej oceny przedsięwziętych działań firma transportowo-spedycyjna „ALFA” korzysta z audytu wewnętrznego. Ponieważ utrzymanie w pełni niezależnej i sprawnie działającej jednostki organizacyjnej badającej system zarządzania ryzykiem było bardzo kosztowne, firma zdecydowała się na wykorzystanie do przeprowadzenia kontroli, na zasadzie outsourcingu, kompetentnej i profesjonalnej firmy świadczącej usługi z zakresu audytu wewnętrznego. Outsourcing audytu wewnętrznego daje kierownictwu możliwość uzyskania w pełni niezależnej i profesjonalnej opinii bez konieczności utrzymywania całej jednostki organizacyjnej w firmie. Audyt wewnętrzny obejmuje:

- analizę strategii zarządzania ryzykiem podjętej przez kierownictwo;
- kontrolę zasad zarządzania ryzykiem;
- kontrolę zgodności procesu zarządzania ryzykiem z przyjętymi standardami;
- analizę zarządzania ryzykiem pod kątem możliwości usprawnień;
- identyfikację i szacowanie ryzyk: operacyjnych i finansowych;
- identyfikację i testowanie mechanizmów kontrolnych, minimalizujących ryzyko;
- określenie priorytetów w działaniu zmierzającym do eliminacji ryzyka;
- zarządzanie i monitorowanie zidentyfikowanych ryzyk;
- ocenę ryzyka, opracowanie planu i programu zadań audytowych;
- ocenę zastosowanych metod zarządzania ryzykiem pod kątem osiągnięcia zamierzonych celów;
- ocenę przepływu informacji w firmie;
- przygotowanie raportu, przedstawienie wyników i wdrożenie rekomendacji;
- wsparcie technologiczne procesów zarządzania ryzykiem;
- szkolenia w zakresie przeprowadzania audytów;
- pomoc podczas rekrutacji pracowników jednostek organizacyjnych.

Podsumowanie

System zarządzania ryzykiem w firmie transportowo-spedycyjnej „ALFA” stanowi bardzo rozbudowany sposób analizy możliwości wystąpienia potencjalnego ryzyka, rozpatrywany w sposób bardzo obszerny i kompleksowy. Umożliwia zapoznanie się z możliwościami wystąpienia ewentualnych negatywnych konsekwencji w trakcie prowadzenia działalności gospodarczej na rynku oraz opracowanie sposobów przeciwdziałania przyczynom i skutkom ich wystąpienia.

Analiza potencjalnego ryzyka jest ważnym aspektem polityki bezpieczeństwa każdej organizacji. Zastosowanie zabezpieczeń przed możliwością powstania negatywnych następstw działalności i zmian zachodzących na rynku, budowanych na wiedzy i doświadczeniu ekspertów z wykorzystaniem dostępnych technik analizy ryzyka, stanowi ważną strategię zarządzania przedsiębiorstwem pod kontem szacowania wystąpienia skutków niepożądanych zdarzeń.

System zarządzania ryzykiem w firmie transportowo-spedycyjnej „ALFA” stanowi nie tylko szereg korzyści ekonomicznych, lecz także podstawę do podejmowania bardzo ważnych decyzji przez kierownictwo organizacji. Przyczynia się do podniesienia poziomu bezpieczeństwa inwestycji i samego prowadzenia biznesu.

Bibliografia

1. Fechner I., *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, Wyd. Wyższa Szkoła Logistyki, Poznań 2007.
2. Jakóbczak J., *Rosnące znaczenie zarządzania ryzykiem operacyjnym, materiały z konferencji: Innowacje na rynkach finansowych*, Warszawa 2001.
3. Kempny D., *Logistyczna obsługa klienta*, Wyd. PWE, Warszawa 2001.
4. Marzec J., *Niektóre teoretyczne problemy spedycji krajowej*, Wyd. ITS, Warszawa 1996.
5. *PKN-ISO Guide 73:2012 Zarządzanie ryzykiem – Terminologia*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2012.
6. Porter M., *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*, Wyd. One Press, Warszawa 2006.
7. Rydzkowski W., *Usługi logistyczne*, Wyd. Biblioteka Logistyka, Poznań 2007.
8. Schwartz R., Smith C., *Derivatives handbook: risk management and control*, JohnWiley&Sons, New York 1997.

9. Sołtysik L., *Ryzyko operacyjne – nowe wyzwania*. „Rynek Terminowy” nr 1/2001.
10. Stajniak M., Hajdul M., Foltyński M., Krupa A., *Transport i spedycja. Podręcznik do kształcenia w zawodzie technik logistyk*, Wyd. Biblioteka Logistyka, Poznań 2007.
11. Walasek J., *Logistyczna obsługa klienta (na przykładzie firmy transportowo-spedycyjnej „ALFA”)*, Warszawa 2010.
12. Wojtasiak A., *Rynki i instytucje finansowe*, Warszawa 2003.

RISK MANAGEMENT SYSTEM IN TRANSPORT AND FORWARDING COMPANY „ALFA”

Abstract: The article presents the risk management system on the example of transport and forwarding company ALFA. The purpose of the article is to show the risk analysis in practice in a company running a business on the contemporary market. The risk management system in companies conducting economic activity allows making an analysis and assessing the probability of loss and defining possibilities how to prevent this loss or minimize its effects. Therefore, a complex approach to risk analysis becomes a very important aspect of security policy in each organization. Devising high class solutions and counteracting risk allows achieving not only economic benefits but organizational ones as well.