

A. Joanna Poziemska*

**PRAWIDŁOWA IDENTYFIKACJA RYZYKA
DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ DETERMINANTĄ
POZYCJI KONKURENCYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTWA
Z BRANŻY TRANSPORTOWEJ**

**IDENTITY OF ECONOMICAL ACTIVITY RISK AS THE
CONDITION OF COMPETITIVE POSITION IN THE
TRANSPORT BRANCH**

Summary

Because of a lot of changes in the global market there are appeared new threats. They have the effects on the activity of firms. To secure safety and continuity the businessmen have to undertake the new effort to achieve the purposes.

Adequate purposes and strategies make possible effective providing for clients' needs by create quantity of products and services and in consequences build the offer which will be accept by cooperators as better than the other ones one the same market. It is not easy task so at first the risk should be identified because we can fight and win only with good known occurrence.

It is, of course, the true for all organization (profit and non profit), also for transport firms, which meet specific risks and work on the very dynamic developing market.

1. Uwagi wstępne

Fakt, że ryzyko nas otacza i towarzyszy każdej działalności człowieka, również działalności gospodarczej, wydaje się oczywisty. Jednak uświadamianie sobie jakie ryzyko pociąga za sobą podjęte przez nas działanie nie jest już takie oczywiste i proste. Zwłaszcza, że podejmujemy coraz to nowe zadania, wyzwania i przedsięwzięcia. A kiedy coś robi się po raz pierwszy, towarzyszy

* mgr, Katedra Transportu, Spedycji i Logistyki, Wyższa Szkoła Gospodarki w Bydgoszczy.

temu brak wiedzy co do możliwych skutków takiego działania, czyli związane jest to z niepewnością. Również wówczas, kiedy podejmujemy pewne przedsięwzięcia po raz kolejny, ale w zmienionych warunkach (a te poddane są bezustannej ewolucji), nie wiemy jakie pojawią się efekty naszych starań. Niektóre możemy przewidzieć ze znanym prawdopodobieństwem, inne - domyślamy się, że mogą się pojawić, ale jeszcze inne są dla nas całkowitym zaskoczeniem. A ponieważ każde działanie podjęte zostało w określonym celu, może się okazać, iż nie zostanie ono osiągnięty z powodu nie- przewidzianych przez nas konsekwencji. Dlatego tak ważne jest czerpanie z własnych i cudzych doświadczeń w rozpoznawaniu ryzyka.

2. Budowanie przewagi konkurencyjnej

Zwiększająca się współpraca gospodarcza pomiędzy krajami, tworzenie obszarów wspólnego handlu, zmniejszanie państwowej ochrony dla poszczególnych rynków, ustawodawstwo antymonopolowe i antydumpingowe spowodowało, że przedsiębiorstwa muszą coraz intensywniej walczyć z innymi o swoje pozycje konkurencyjne.

Można przyjąć za M. Hafferem, że miarą pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa jest jego udział w rynku oraz osiągnięta sytuacja finansowa [Haffer, 1999, s. 49]. Wg tej definicji przedsiębiorstwo posiada tym lepszą pozycję konkurencyjną w stosunku do rynkowych rywali, im ma większy udział w rynku oraz jego sytuacja finansowa jest lepsza niż pozostałych graczy rynkowych.

Przedsiębiorstwo osiąga przewagę konkurencyjną wtedy, gdy jego oferta jest częściej wybierana i kupowana przez klientów, niż oferty innych firm na tym samym rynku. Tym samym zwiększony poziom sprzedaży zapewnia większy udział w rynku, zaś osiągnięte dzięki temu przychody poprawiają sytuację finansową firmy.

Stan konkurencji w danym sektorze zależy od pięciu podstawowych sił: groźba nowych wejść, groźba substytucyjnych wyrobów lub usług, siła przetargowa klientów, siła przetargowa dostawców, rywalizacja o pozycję wśród obecnych konkurentów. Rentowność danego sektora wyznacza najpotężniejsza siła. Celem osób budujących strategię firmy jest wyszukanie w sektorze pozycji, z której organizacja będzie mogła najlepiej się bronić, albo najlepiej oddziaływać na wymienione siły. Należy pamiętać, że siły te działają na wszystkich konkurentów, stąd istotne jest zrozumienie przyczyn występowania i pozycji działających sił. Wiedza o ukrytych źródłach nacisków konkurencyjnych stanowi podstawę strategicznego planu działania. Po dokonaniu oceny sił należy znaleźć silne i słabe strony firmy, czyli jej pozycję wobec przyczyn, będących podstawą każdej z działających sił [Porter, 2001, s. 24 i n.].

Jednak zdobycie stałej przewagi konkurencyjnej wymaga od przedsiębiorstwa dostarczania klientom coraz wyższej postrzeganej wartości użytkowej po jak najniższej postrzeganej cenie [Faulkner, Bowman, 1996, s. 42]. Bowiern najczęściej stosowany wcześniej model konkurencji czysto cenowej przestał spełniać swoje zadanie i musiał rozwinąć się model konkurencji pozacenowej, czyli opartej o jakość produktu (rozumianej jako spełnianie oczekiwań klientów co do oferty). Według M.E Portera do podstawowych instrumentów konkurowania należy zaliczyć cenę i jakość oferty rynkowej [Porter, 2001, s.25]. M. Haffer rozwija to podejście i wymienia ponadto [Haffer,1999, s.52]:

- odmienność oferowanych produktów,
- elastyczność dostosowywania produktów do potrzeb odbiorców,
- częstsze od innych wprowadzanie nowych produktów na rynek,
- dostępność produktów,
- reklamę i promocję sprzedaży,
- zakres usług przed i posprzedajnych,
- rozbudzanie (kreowanie) potrzeb.

Warto zauważyć, że najczęściej stosowanym instrumentem konkurencji nadal jest cena, następnie jakość produktów i warunki płatności [Haffer, 1999, s. 54].

Organizacja jest w stanie osiągnąć lepsze wyniki niż konkurenci tylko wówczas, jeśli potrafi wyróżniać się w trwały sposób. Niezależnie od wybranego instrumentu, od głównego założonego celu (czy będzie to niższa cena za tę samą jakość, wyższa jakość po tej samej lub niższej cenie, większa odmienność, elastyczność czy dostępność produktów) przedsiębiorstwo musi być konkurencyjne przede wszystkim pod względem kosztów. Rozumianych bardzo szeroko, nie tylko jako bezpośrednie koszty produkcji czy wykonania usługi, ale wszystkie koszty pośrednie, prowadzące do końcowego efektu, jakim jest oferta dla klienta.

W świecie niepewności, gdzie rezultaty działań nie są znane (jedynie niektóre do przewidzenia z pewnym prawdopodobieństwem), a otoczenie zmienia się bardzo szybko jeszcze bardziej zwiększając ryzyko działania, bardzo ważne i zarazem stosunkowo wysokie okazują się koszty ryzyka (rozumiane jako koszty, których organizacja nie poniosłaby, gdyby funkcjonowała w pewnym środowisku) [Williams, Smith, Young, 2002, s. 41].

3. Korzyści z identyfikacji ryzyka w warunkach konkurencji

Przyjmując, że ryzyko to potencjalna zmienność zdarzeń [Williams, Smith, Young, 2002, s. 28], należy uznać, że każde działanie jakie zostanie podjęte wiąże się z ryzykiem. Zadaniem kierownictwa przedsiębiorstwa powinno być przede wszystkim określenie, jakie negatywne i pozytywne konsekwencje niosą za sobą poszczególne przedsięwzięcia. Zarówno co do ryzyka czystego (czyli

takiego, gdzie konsekwencją zdarzenia jest strata, a przeciwnieństwem jest niezajście zdarzenia i brak straty), jak i ryzyka spekulacyjnego (czyli takiego, gdzie w efekcie może pojawić się zysk - jeśli zajdzie określone zdarzenie, lub strata – jeśli zajdzie zdarzenie przeciwne).

Identyfikacja ryzyka jest procesem systematycznego i nieustannego rozpoznawania typów ryzyka i niepewności, z którymi można się spotkać w organizacji. Celem tych działań jest gromadzenie informacji na temat źródeł ryzyka, zagrożeń czynników ryzyka, niebezpieczeństw i podatności na straty. Źródła ryzyka to elementy, które mogą prowadzić do pozytywnych lub negatywnych skutków.

Istnieje wiele sposobów klasyfikacji ryzyka. Ze względu na otoczenie, z którego pochodzi źródło, wyróżnia się [Williams, Smith, Young]:

- ryzyko środowiska naturalnego – niezrozumienie w pełni praw rządzących przyrodą oraz wzajemnym oddziaływaniem ludzi i środowiska to główne źródło tego rodzaju ryzyka,
- ryzyko środowiska społecznego – struktury społeczne, instytucje, relacje je łączące i zachodzące w nich zmiany to kolejne źródło ryzyka,
- ryzyko środowiska politycznego – systemy polityczne, partie (lub inne instytucje dążące do władzy i ją sprawujące) i prowadzona przez nie polityka gospodarcza i społeczna mogą wpływać na warunki funkcjonowania organizacji,
- ryzyko środowiska prawnego – zmiany w przepisach prawnych czy standardach postępowania sędziowskiego mogą być innym rodzajem ryzyka napotykanym przez przedsiębiorstwa,
- ryzyko środowiska działalności operacyjnej – procesy i procedury w organizacji są bardzo ważnym źródłem ryzyka, gdyż to środowisko operacyjne tworzy produkt lub usługę,
- ryzyko środowiska ekonomicznego – zarówno środowisko makroekonomiczne (inflacja, poziom bezrobocia, stopy procentowe), jak i mikroekonomiczne (ceny środków produkcji, wielkość popytu, procedury organizacyjne konkurentów) mogą być dla przedsiębiorstwa zagrożeniem lub szansą,
- ryzyko środowiska poznawczego – najtrudniejsze do zidentyfikowania, ponieważ wynika z niedoskonałości (braku wiedzy absolutnej i obiektywizmu) osoby odpowiedzialnej za identyfikację ryzyka w organizacji.

Przedsiębiorstwo, które nie potrafi prawidłowo zidentyfikować ryzyka, jakie niosą zaplanowane i podejmowane działania, nie może osiągnąć przewagi konkurencyjnej.

Przede wszystkim brak świadomości co do zagrożeń uniemożliwia zapobieganie lub inne wcześniejsze zmniejszanie skutków wystąpienia określonych

ryzyk. W konsekwencji, jeśli dane ryzyko się zrealizuje, to organizacja ponosi wyższe koszty, co uniemożliwia skuteczne konkutowanie. Uzmysłowanie sobie przez kierownictwo firmy, jakie konsekwencje mogą napotkać poszczególne działania (i to na etapie ich planowania) może skłonić zarządzających do niepodejmowania określonego działania lub takiego zorganizowania procesu produkcyjnego lub usługowego, aby minimalizować prawdopodobieństwo wystąpienia poszczególnych ryzyk. Niestety jednak często można spotkać się z sytuacją, gdy kierownictwo firmy skupia się wyłącznie na możliwych zyskach z działalności, zakłada przeciętny poziom kosztów (nie uwzględniając ich zróżnicowania), a do zagrożeń zalicza tylko te, które są oczywiste, dobrze znane, nie podejmując wysiłku wcześniejszego zidentyfikowania nowych potencjalnych ryzyk, które pojawiają się wraz z rozszerzaniem działalności, zmianami otoczenia, zmianami w samej organizacji.

Przedsiębiorstwo może również źle zidentyfikować zagrażające mu ryzyko, co może być nawet gorszą sytuacją, niż brak rozeznania. Bowiern organizacja ponosi wtedy koszty ryzyka, ale nie tego, które zagraża jej najbardziej. W konsekwencji poniesione wydatki na unikanie, redukcję lub transfer ryzyka (np. ubezpieczenie) nie przynoszą spodziewanych efektów, zaś nierozpoznane ryzyka nadal zagrażają przedsiębiorstwu. Tak więc rzeczywiste koszty ryzyka ponoszone są podwójnie. Znacząco to redukuje szanse organizacji do uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku.

Ponadto brak rozeznania co do ryzyka spekulacyjnego, które przedsiębiorstwo być może chciałoby odkryć i podjąć, może być poważną stratą wynikającą z zaniechania działania. Wiele działań jest dla firm bardziej opłacalnych, niż te, które podejmują. Jednak, mimo posiadania potrzebnych zasobów, przedsiębiorstwa nie identyfikując możliwości tracą możliwość zdobycia lub utrzymania odpowiedniej pozycji na rynku.

Błędnie rozpoznane ryzyko spekulacyjne będzie wiązało się z podjęciem działań ryzykownych (lub gdzie zarządzanie ryzykiem jest kosztowne), zaś zaniechaniem aktywności w obszarach mniej ryzykownych (lub tańszych w obsłudze ryzyka). To również niepotrzebnie podnosi koszty działalności.

Choć może się wydawać, że istnieje wysoka świadomość co do istnienia ryzyka i konieczności zarządzania nim, okazuje się, że niewiele firm stosuje na co dzień systemową identyfikację ryzyka.

I tak najczęściej przedsiębiorstwa ubezpieczają się od ognia (81%) i kradzieży z włamaniem (76%). Zaś nadal bardzo mało ubezpiecza się od odpowiedzialności cywilnej: OC z tytułu prowadzenia działalności gospodarczej – 30%, OC pracodawcy, członków zarządu – 1%, OC za produkt – 4% i OC za szkody w środowisku 1% oraz przerwy w działalności gospodarczej (Business Interruption – BI) – 3% [Borda M., Kwiecień I., 2007, s. 19].

Wprawdzie ubezpieczenie nie jest jedyną strategią postępowania z ryzykiem, ale ryzyko odpowiedzialności cywilnej jest uważane za trudne do zarządzania metodami pozaubezpieczeniowymi i zaliczane do tzw. ryzyk ostrych (wielkość ewentualnej szkody nie zależy bowiem w żaden sposób od majątku ubezpieczonego, a więc wysokość straty jest właściwie nieograniczona). Zaś straty pośrednie spowodowane szkodą majątkową (i związana z tym utrata zysku) w wielu przypadkach bywają przyczyną upadku firmy. Powyższe dane pokazują, że niewielu przedsiębiorców zdaje sobie sprawę z groźących im ryzyk.

4. Specyfika branży transportowej

Transport drogowy generuje w Polsce ok. 10% PKB i należy do najważniejszych dziedzin gospodarki, ponieważ w dużym stopniu decyduje o tempie i możliwościach jej rozwoju, a koszty usług transportowych mają znaczący wpływ na ceny przewożonych produktów.

Jest to również obecnie jedna z najbardziej rozwijających się branż: w latach 1995-2005 liczba zarejestrowanych samochodów ciężarowych wzrosła o ponad 60%, wzrost liczby przewiezionych ładunków wynosi rocznie 13%, zaś dynamika wzrostu ruchu pojazdów ciężarowych w ostatnich 5 latach wynosi 44% [www.stl.pl, 03.05.2008].

Tak dynamiczny rozwój tej wysoce istotnej gałęzi gospodarki generuje jednak zwiększone ryzyko wypadków (więcej samochodów na drogach bez jednoczesnego zwiększania jakości dróg, więcej ładunków do przewiezienia bez współmiernego wzrostu zatrudnienia). A przecież transport wiąże się również z dodatkowymi zagrożeniami wynikającymi ze specyfiki działania, czyli związanymi z przemieszczaniem produktów, przewożeniem ich na duże odległości i w związku z tym z przechowywaniem. Ładunki mogą się też uszkodzić podczas za- i rozładunku, przedłużonego postoju (wywołanego np. awarią pojazdu).

Zgodnie z obowiązującym prawem przewoźnik odpowiada wobec zleceniodawcy za niewykonanie lub nienależyte wykonanie umowy przewozowej [Prawo przewozowe, art. 65]. Obecnie na rynku funkcjonuje ubezpieczenie odpowiedzialności cywilnej przewoźnika (OCP), które z założenia powinno zapewniać ubezpieczonemu bezpieczeństwo wykonywania działalności bez ponoszenia ryzyka odpowiedzialności za szkody, na powstanie których nie miał wpływu, i którym nie mógł zapobiec. Ponadto powinno gwarantować również bezpieczeństwo zleceniodawcy, bez narażania go na ryzyko strat wynikających z działań przewoźnika.

Jednak „analiza warunków ubezpieczenia OCP pozwala na stwierdzenie, że oferowane przez polskie towarzystwa tego typu ubezpieczenia ograniczają się najczęściej do przejmowania ryzyka za szkody rzeczowe, powstałe w przesyłce i to

też nie w pełnym zakresie.” [Waldendorfer Ch. 2006, s. 52] Wg autora cytowanego artykułu zakres ubezpieczenia OCP oraz jego poszczególne regulacje świadczą o nieznajomości potrzeb przewoźników przez towarzystwa oraz o słabości siły przebicia środowiska transportowego. Należy jednak podkreślić, że to również brak świadomości poszczególnych przewoźników co do potrzeby zawarcia odpowiedniego ubezpieczenia do czasu wydarzenia się szkody jest przyczyną obecnego stanu rzeczy. Duże bowiem zapotrzebowanie na określony produkt ubezpieczeniowy, powodujące zmniejszenie negatywnej selekcji ryzyka, zwiększenie przypisu składki i w konsekwencji zmniejszenie wskaźnika szkodowości danego ryzyka mogłoby skutkować zaferowaniem potrzebnego ubezpieczenia.

Do zagrożeń, za które przewoźnik odpowiada, a których nie może (lub jest to bardzo rzadko oferowane) ubezpieczyć, należą między innymi: odpowiedzialność za dokumenty przewozu, błąd w poborze zaliczenia, następstwo niewykonania poleceń, skutki pominięcia zapisu w dokumencie przewozu, zaniedbanie przy wyborze osoby trzeciej, wina umyślna i rażąca niedbalstwo pracowników i podwykonawców.

Do rzadko identyfikowanego w odpowiednim czasie ryzyka, z którym jednak spotykają się polskie przedsiębiorstwa (w tym i transportowe) należy ryzyko złego doboru oraz utrata wykwalifikowanych i sumiennych pracowników lub współpracowników. Często nie poświęca się należytej uwagi procesom rekrutacji pracowników, zwłaszcza w sytuacji znacznie zwiększonej emigracji zarobkowej. Podobnie dzieje się ze skutecznym motywowaniem już zatrudnionych. Wiele firm przyzwyczajonych przez lata do sytuacji wysokiego bezrobocia nie umie się odnaleźć w nowej sytuacji, kiedy to pracownicy często dyktują warunki współpracy.

Przy identyfikowaniu ryzyka bardzo ważne jest świeże i nowatorskie podejście, które uwzględni nie tylko ryzyka, z którymi organizacja już miała do czynienia, ale również inne, wynikające z dynamicznych zmian środowiska, w których przedsiębiorstwo funkcjonuje.

5. Uwagi końcowe

Ponieważ o pozycji konkurencyjnej stanowi siła rynkowa i finansowa firm, utrzymywanie i poprawianie swojej pozycji konkurencyjnej stanowi ważny cel strategiczny.

Kierownictwo firmy formułuje strategię jej działania (rozumianą jako opis metod i środków, które winny być użyte do realizacji postawionych celów). Istnieje wiele metod budowania skutecznych strategii. Opierają się one o analizę sytuacji wewnętrznej i zewnętrznej firmy. Na tym etapie nie może zabraknąć odpowiedzi na pytanie, z jakim ryzykiem wiąże się budowana strategia oraz poszczególne jej elementy i to na każdym etapie.

W ten sposób przedsiębiorstwo może obniżyć koszty działania, zmniejszyć koszty strat, zagwarantować kontrahentom wyższą jakość (bo bezpieczną) swoich usług czy produktów. W tej sytuacji identyfikacja ryzyka jest warunkiem koniecznym (choć niewystarczającym) do osiągnięcia i utrzymania przewagi konkurencyjnej.

Literatura

1. Borda M., Kwiecień I., *Analiza wykorzystania ubezpieczeń gospodarczych w zarządzaniu ryzykiem przedsiębiorstw*, „Wiadomości Ubezpieczeniowe” 2007, nr 4/5.
2. Faulkner D., Bowman C., *Strategie konkurencji*, Gebethner & S-ka, Warszawa 1996.
3. Haffer M., *Instrumenty konkurowania [w:] Stankiewicz M.J. (red.), Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 1999.
4. Porter M.E., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.
5. *Prawo przewozowe, Ustawa z dnia 15 listopada 1984 r. z późniejszymi zmianami*, tekst jednolity: Dz.U. z 2000 r. Nr 50, poz. 601.
6. Waldendorfer Ch., *Ubezpieczyć przewoźnika*, „Wiadomości Ubezpieczeniowe” 2006, nr 9/10.
7. Williams Jr C.A., Smith M.L., Young P.C., *Zarządzanie ryzykiem a ubezpieczenia*, PWN, Warszawa 2002.
8. www.stl.pl, 03.05.2008.