

Joanna RUDZIŃSKA, Wiesław PIEKARSKI, Agnieszka DUDZIAK

ZARZĄDZANIE RYZYKIEM A PODEJMOWANIE DECYZJI W PRZEDSIĘBIORSTWACH TRANSPORTOWYCH

Streszczenie

W artykule omówione zostało zagadnienie ryzyka i zarządzania ryzykiem na przykładzie firm transportowych. Podjęto próbę analizy wpływu podejmowania decyzji i związanego z tym ryzyka na zarządzanie przedsiębiorstwem transportowym.

WSTĘP

W niniejszym artykule została przedstawiona istota ryzyka i zarządzania ryzykiem w kontekście podejmowania decyzji na przykładzie przedsiębiorstw transportowych. Przyjmując, że w wielu sytuacjach szybkie podejmowanie decyzji ma ogromny wpływ na sytuację przedsiębiorstwa. Zwlekanie z podjęciem decyzji powoduje często znaczące straty. W małych i średnich przedsiębiorstwach szczególnie przy mało skomplikowanym poziomie decyzyjnym szybkie działanie ma decydujące znaczenie w sytuacji niepewnej. Ryzyko związane z prowadzeniem każdej działalności, a w szczególności firm działających w sektorze transportowym powoduje, iż właściwe nim zarządzanie jest tak ważne.

Rozwijająca się gospodarka rynkowa stawia wciąż nowe wyzwania ekonomii i zarządzaniu, od zarania dziejów praktyków i badaczy interesowało ryzyko. Pojęcie to jest bardzo złożone i niejednoznaczne, nie ma jednej definicji określającej to zjawisko, definiowane jest na wiele różnych sposobów, często niespójnych ze sobą [14, s. 7].

1. POJĘCIE RYZYKA I ZARZĄDZANIA RYZYKIEM ORAZ ZNACZENIA DECYZJI W DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ

Każda działalność związana jest z ryzykiem, działanie w warunkach ryzyka jest nieodłącznym atrybutem każdej gospodarki. Inwestorzy zwracają szczególną uwagę na to zagadnienie, gdyż „odsłonięcie” wszystkich możliwych do sklasyfikowania czynników ryzyka, sprzyja poprawie funkcjonowania firmy na rynku [4, s. 130-131].

Warunkiem prawidłowego działania przedsiębiorstwa jest sprawny i odpowiednio zorganizowany system informacyjny, stanowiący ważny element systemu zarządzania przedsiębiorstwem [5, s. 21]. Podjmując każdą decyzję, zawsze wiąże się ją z ryzykiem. Każda decyzja związana jest z niewiedzą, co wydarzy się w przyszłości, nigdy nie można w sposób pewny ustalić, jakie czynniki stanowiące podstawę bieżącej decyzji ukształtują się w przyszłości [14, s. 11].



Rys. 1. Etapy postępowania w procesie zarządzania ryzykiem

Źródło: Opracowanie własne.

Ryzyko jest na stałe wpisane w każdy rodzaj działalności. Ograniczenie go do zera może nastąpić tylko poprzez całkowitego zaniechania działalności. Nie jest jednak możliwe prowadzenie biznesu bez jego udziału [3, s. 128].

Pojęcie ryzyka jest trudne do zdefiniowania. Samo słowo „ryzyko” pochodzi od włoskiego słowa „risicare”, które oznacza „odważyć się”. W *Słowniku języka polskiego* przedstawione są dwa określenia, według których ryzyko jest określane jako:

- możliwość, że coś się nie uda;
- przedsięwzięcie, którego wynik nie jest znany.

Te dwa potoczne określenia ryzyka odzwierciedlają dwie podstawowe koncepcje ryzyka, spotykane w ekonomii:

- negatywna koncepcja ryzyka – traktująca ryzyko jako zagrożenie, stratę, szkodę, czy jako niezrealizowanie określonego działania, koncepcja ta często przyjmowana jest, np. w ubezpieczeniach;
- neutralna koncepcja ryzyka – traktuje ryzyko jako z jednej strony zagrożenie, z drugiej zaś jako szansę. Określa, że realizowany wynik może być lepszy lub gorszy od spodziewanego.

Na podstawie dwóch powyższych koncepcji formułowane są dwie odmienne definicje ryzyka. Ryzyko rozumiane:

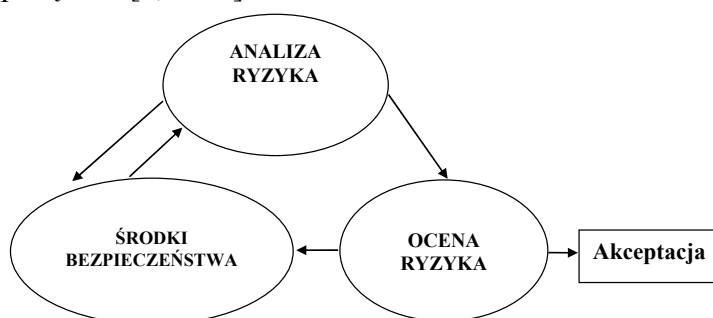
- negatywnie, jako zagrożenie – koncepcja ta przyjmuje możliwość nie osiągnięcia zamierzonego efektu;
- neutralnie, jako zagrożenie i szansa – koncepcja ta przyjmuje możliwość uzyskania efektu różnego od oczekiwań [4, s. 13-14].

Dwie powyższe koncepcje stosowane są w przypadku ryzyka związanego z prowadzeniem działalności gospodarczej, gdyż z jednej strony ryzyko postrzegane jest jako zagrożenie w prowadzonej działalności gospodarczej, z drugiej zaś strony jako korzyść związana z uzyskaniem większych efektów niż zamierzone. Często im większe ryzyko danego działania tym wyższa możliwa do osiągnięcia korzyść, ale też większa możliwa strata.

Decyzja o podjęciu ryzyka to bardzo indywidualna kwestia, zależna od stosunku danego decydenta do ryzyka. Różne osoby mają różne podejście do tej kwestii, wyróżnić można trzy podstawowe postawy względem ryzyka:

- awersja do ryzyka – ryzyko podejmowane jest wtedy, gdy decydent oczekuje rekompensaty, w postaci premii za ryzyko;
- obojętność (neutralność) względem ryzyka – przy podejmowaniu decyzji wielkość ryzyka nie ma znaczenia;
- skłonność do ryzyka – decydent jest skłonny ponieść dodatkowe nakłady, w celu podjęcia decyzji o wyższym poziomie ryzyka.

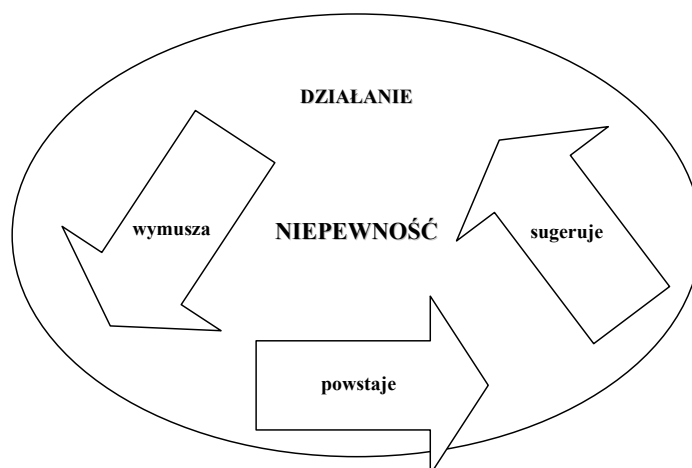
W działalności gospodarczej dominuje awersja do ryzyka, oznacza to, iż im większe jest ryzyko tym większa jest spodziewana korzyść (wysoka premia za ryzyko), lecz ryzykowne decyzje nie są niepożądane [4, s. 14].



Rys. 2. Związek pomiędzy podstawowymi elementami zarządzania ryzykiem

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [1, 2].

Wraz z rozwojem wielu teorii dotyczących ryzyka rozpoczęto szczegółowo analizować powiązania między ryzykiem i niepewnością. Ryzyko występuje wtedy, gdy losowość daje się ściśle powiązać z liczbowym prawdopodobieństwem, określonym pewną wartością, zaś niepewność, gdy nie możemy lub nie chcemy powiązać prawdopodobieństwa z możliwym zdarzeniem [12, s. 13-14]. Niepewność jest to brak zdecydowania, pewności i wiary w siebie, brak poczucia bezpieczeństwa i ufności w pomyślną przyszłość. To także niepokój towarzyszący oczekiwaniu na jakąś ważną decyzję, rozstrzygnięcie czegoś [10, s. 598].



Rys. 3. Schemat zależności niepewności, decyzji i ryzyka

Źródło: [12, s. 15].

Pojęcia niepewności i ryzyka są ze sobą ściśle powiązane – ryzyko jest rezultatem niepewności lub odwrotnie – niepewność jest źródłem ryzyka [7, s. 81].

Ryzyko w przedsiębiorstwie można również podzielić na cztery podstawowe typy:

- ryzyko biznesowe – odnosi się do niepewności, co do efektów decyzji podejmowanych przez przedsiębiorstwo w zakresie normalnej działalności operacyjnej, np. ryzyko powodzenia nowego produktu,
- ryzyko rynkowe – wywodzi się ze zmienności rynku finansowego, dotyczy zmian cen instrumentów, stóp procentowych i płynności,
- ryzyko kredytowe – związane z możliwością niedotrzymania warunków umowy przez drugą stronę transakcji,

- ryzyko operacyjne – obejmuje straty wynikające z braku kontroli nad jakością produkcji, defraudacją, zdarzeniami losowymi, itp. [11, s. 50].

Tab. 1. Przykłady ryzyka w przedsiębiorstwie

Ryzyko w przedsiębiorstwie			
biznesowe	rynkowe	kredytowe	operacyjne
<ul style="list-style-type: none"> – sprzedaży – reputacji i marketingu – akceptacji nowego produktu – konkurencji – jakości produktów – środowiska gospodarczego 	<ul style="list-style-type: none"> – kursowe – ceny towarów – stóp procentowych – płynności instrumentów finansowych 	<ul style="list-style-type: none"> – kraju – upadłości – płynności firmy – drugiej strony transakcji – koncentracji 	<ul style="list-style-type: none"> – systemowe – kontroli – katastroficzne – defraudacji – prawne – organizacyjne

Źródło: [11, s. 50].

2. ZARZĄDZANIE RYZYKIEM ORAZ PODEJMOWANIE DECYZJI NA PRZYKŁADZIE FIRM DZIAŁAJĄCYCH W SEKTORZE TRANSPORTOWYM

Podjęcie decyzji należy do najistotniejszych funkcji zarządzania przedsiębiorstwem. Czynność ta ma zróżnicowany zakres, stopień szczegółowości oraz znaczenie dla organizacji. Podjęcie decyzji jest zarówno czynnością codzienną, rutynową, jak i czynnością bardziej złożoną wymagającą szeregu zadań, związanych z pozyskaniem różnego rodzaju informacji i ich analizy [16, s. 88].

Zarządzanie ryzykiem rozumiane jest jako podejmowanie zadań mających na celu rozpoznanie, ocenę, sterowanie ryzykiem oraz kontrolę podjętych działań. Celem zarządzania każdym przedsiębiorstwem jest ograniczanie ryzyka oraz zabezpieczanie się przed jego skutkami.

W przedsiębiorstwach transportowych główne cele zarządzania ryzykiem to określenie m.in.:

- zarządzania i kontrolowania różnych rodzajów ryzyka związanych z transportem poprzez określanie parametrów, które mają największy wpływ dla danego ruchu oraz dla wskazania i ewaluacji strategii ograniczenia ryzyka. Strategie te mogą obejmować zmiany w sposobach transportu, wielkości przesyłki, trasy, rodzaju kontenera, itd.;
- opracowania planów awaryjnych, kiedy wybieramy trasę przebiegu, dokonujemy oceny ewentualnych dostawców lub w przypadku istniejących systemów;
- zagospodarowania terenu tras przewozu towarów niebezpiecznych, aby nie zwiększać poziomu ryzyka społecznego.

Uwarunkowania zarządzania ryzykiem w transporcie:

- ograniczona możliwość kontroli wielu parametrów, które mają wpływ na natężenie wypadków i/lub prawdopodobieństwo uwolnienia szkodliwych substancji w transporcie,
- obecność innych użytkowników dróg (nie objętych systemem) – szkolenie kierowców ciężarówek, odpowiednie środki transportu oraz przestrzeganie zasad załadunku i norm opakowań nie zmienia zachowania pozostałych kierowców na drodze,
- siły zewnętrzne, np. pogoda, inne pojazdy,
- ograniczone możliwości realizowania strategii zapobiegania awariom i minimalizacji ich skutków,
- ograniczona możliwość obniżenia natężenia wypadkowości lub wprowadzenia zmian w całym systemie.

Zarządzanie ryzykiem w transporcie obejmuje cztery główne grupy zadań:

- analiza ryzyka (jest to określenie i oszacowanie prawdopodobieństw i skutków potencjalnych scenariuszy zdarzeń awaryjnych, które mogą zagrozić bezpieczeństwu ludzi w pobliżu tras transportowych, środowisku i/lub samemu przewoźnikowi);

- ocena środków bezpieczeństwa (zapobiegania i minimalizacji skutków - różne sposoby zapobiegania i kontrolowania ewentualnych zdarzeń wypadkowych w celu zrównoważenia ich z kryteriami akceptacji);
- ocena ryzyka (celem oceny jest przedstawienie władzom lub firmie transportowej przewoźnika po ocenie ryzyka i jego docelowego poziomu);
- przyjęcie nowych rozwiązań w systemie transportu, w szczególności w zakresie środków zapobiegania i środków bezpieczeństwa.

Z punktu widzenia możliwości zarządzania ryzykiem systemy transportu charakteryzują się:

- ograniczoną możliwością kontroli wielu parametrów, które mają wpływ na natężenie wypadków i/lub prawdopodobieństwo uwolnienia substancji w transporcie,
- obecnością innych użytkowników dróg (nieobjętych systemem) – ekstensywne szkolenie kierowców ciężarówek, odpowiednie środki transportu oraz przestrzeganie zasad załadunku i norm opakowań nie zmienia zachowania pozostałych kierowców na drodze,
- rolę sił zewnętrznych, np. wpływ pogody, innych pojazdów (może być znaczny),
- ograniczoną możliwością obniżenia natężenia wypadkowości lub wprowadzenia zmian w całym systemie,
- ograniczonymi możliwościami realizowania strategii zapobiegania awariom i minimalizacji skutków. Ze względu na nieznanne miejsce uwolnienia substancji w przypadku transportu (zanim ono faktycznie nastąpi) trudniej jest wskazać i zrealizować skuteczne strategie przeciwdziałania skutkom. Zatomowanie wypływu, ograniczenie rozplywu, opryskiwanie wodą, spienianie, ewakuacja, itd. jest albo niemożliwe albo można je zastosować po pewnym czasie od zaistnienia zdarzenia. Uwzględniając gwałtowne rozprzestrzenianie się wielu znacznych wycieków, takie środki osłabiania skutków mogą być całkowicie niewykonalne lub stosowane w niewłaściwym momencie [1, 2].

3. UBEZPIECZENIE JAKO SPOSÓB OGRANICZANIA RYZYKA W TRANSPORCIE

Ubezpieczenie jest sprawdzonym i dobrym sposobem zabezpieczenia przed skutkami ryzyka. Zawarcie umowy ubezpieczenia sprawia, iż ubezpieczający otrzyma od ubezpieczyciela odszkodowanie w przypadku zaistnienia szkody. Umowa może być w taki sposób sformułowana i zawarta, żeby szkoda zostanie w całości zrekompensowana przez firmę ubezpieczeniową. Należy jednak pamiętać, iż obowiązujące stawki i premie ubezpieczeniowe w praktyce uwzględniają udział własny ubezpieczającego. Udział własny wpływa na to, że ubezpieczający z większą troską podchodzi do ubezpieczonych maszyn, urządzeń i towarów, starając się ograniczać lub eliminować możliwe ryzyko [9, s. 55-56].

Podstawowym zadaniem ubezpieczenia jest kompensacja finansowa strat, jednak należy stwierdzić, iż wymagania ubezpieczyciela stawiane jako warunek przyjęcia ryzyka oraz obowiązki narzucane w umowie ubezpieczenia czynią z ubezpieczenia instrument o dużym znaczeniu prewencyjnym, zmierzając do ograniczenia prawdopodobieństwa realizacji ryzyka lub jego negatywnych konsekwencji [8, s 551-560].

Przedsiębiorstwa transportowe w swojej specyfice działalności można zaklasyfikować do grupy podwyższonego ryzyka. Poprzez ubezpieczenie m.in. ładunku podczas transportu to nie tylko inwestycja na przyszłość, ale zwykła przezorność, trudno bowiem nie ubezpieczyć ładunku lub pojazdu do transportującego, który warunkuje przyszłość finansową firmy.

PODSUMOWANIE

Zarządzanie ryzykiem powinno polegać na ograniczaniu skutków tego, czego nie jesteśmy w stanie pojąć, a nie na jałowych opracowywaniu wyrafinowanych technik i teorii, które utrwalają nasze złudzenia, co do możliwości zrozumienia, a nawet przewidzenia procesów zachodzących w otoczeniu społecznym i biznesowym [3, s. 112].

Współcześnie ryzyko funkcjonowania przedsiębiorstwa jest większe niż w przeszłości, można wskazać kilka tego przyczyn:

- produkcja przy zastosowaniu skomplikowanych maszyn i urządzeń narażona jest na większe zakłócenia niż przy prostych procesach;
- działalność gospodarcza, prawie we wszystkich dziedzinach powoduje zaangażowanie dużych kapitałów;
- między podmiotami działającymi na rynku występują ściśle zależności, często powodując niekorzystne oddziaływania jednych na drugich, np. nieregularne dostawy mogą powodować opóźnienia w firmie produkcyjnej;
- otoczenie przedsiębiorstwa jest bardzo zmienne, znacznie bardziej niż kiedyś, następują szybkie zmiany koniunktury;
- znaczne zaostrenie konkurencji wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa [13, s. 107-108].

W każdym przedsiębiorstwie podejmowane są codziennie różnego rodzaju decyzje, dotyczące zarówno kwestii mało istotnych jak i przeciwnie, kwestii związanych z m.in. z inwestycjami, które trwale wpływają na przyszłość przedsiębiorstwa. Każde przedsiębiorstwo podejmujące decyzje musi rozważyć ryzyko z tym związane, które z jednej strony postrzegane jest jako zagrożenie, z drugiej zaś strony podjęcie ryzyka może być warunkiem osiągnięcia sukcesu. Tylko przedsiębiorstwa, które potrafią w obliczu ryzyka radzić sobie lepiej niż konkurenci, mogą uzyskać nad nimi trwałą przewagę.

Reasumując bardzo ważne jest umieć się „obchodzić” z ryzykiem, unikać groźących niebezpieczeństw i wykorzystywać nadarzające się okazje [15, s. 33-34].

Abstract

The article discusses the issue of risk and risk management on the example of transport companies. Attempted to analyze the impact of the decision-making and the related risk management of a transport undertaking.

BIBLIOGRAFIA

1. Borysiewicz M., Potemski S., *Podstawy analiz ryzyka i zarządzania ryzykiem w odniesieniu do awarii transportowych*, Instytut Energii Atomowej, Otwock 2001
2. http://manhaz.cyf.gov.pl/manhaz/warsztaty/TRA_Podst_analiz_ryzyka_i_zarz_ryzykiem.pdf.
3. Harvard Business Review Polska, 2010, nr 7/8 (89/90).
4. Jaruga K.: *Zarządzanie ryzykiem*, PWN, Warszawa, 2009.
5. Kowalczewski W., Nazarko J.: *Instrumenty zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa, 2006.
6. Kowalczyk L.: *Praktyczne i teoretyczne aspekty badania wiarygodności firmy*, Difin, Warszawa, 2006.
7. Marcinek K.: *Ryzyko projektów inwestycyjnych*, Wydawnictwo AE, Katowice, 2000.
8. Marcinkowska M. (red.): *Harmonizacja bankowości i ubezpieczeń*, Wieteska ST, Difin, Warszawa, 2007.
9. Ronka-Chmielowiec W.: *Ryzyko w ubezpieczeniach – Metody oceny*, Wydawnictwo AE, Wrocław, 1997.
10. *Słownik współczesnego języka polskiego*, PWN, Wilga, Warszawa, 1998.

11. Socik A.: *Przedsiębiorstwo a ryzyko – podejście praktyczne*, Rynek Terminowy 2000, nr 10.
12. Staniec I., Zawila-Niedzwiedz J. (red.): *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym*, C.H. Beck, Warszawa, 2008.
13. Sudoł S.: *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teorie i praktyka zarządzania*, Wyd. „Dom Organizatora”, Toruń, 2002.
14. Tarczyński W., Mojsiewicz M.: *Zarządzanie ryzykiem. Podstawowe zagadnienia*, PWE, Warszawa, 2001.
15. Wankiewicz-Rak B. (red.): *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań rynku. Współczesne problemy ekonomiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław, 2007.
16. Weiss E. (red.): *Podstawy i metody zarządzania. Wybrane zagadnienia*. Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie, Warszawa, 2008.

Recenzent: prof. dr hab. **Leszek Woźniak** – Politechnika Rzeszowska

Autorzy:

mgr inż. **Joanna Rudzińska** – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
prof. dr hab. **Wiesław Piekarski** – Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie
mgr inż. **Agnieszka Dudziak** – Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie