

Grażyna Wieteska
Uniwersytet Łódzki¹

Przeniesienie jako jedna z metod postępowania wobec ryzyka pojawiającego się w relacjach dostawca – odbiorca na rynku przedsiębiorstw

Wzrastające wymagania klienta determinują kierownictwo firm do doskonalenia procesów wytwarzania i dostarczania produktów, nie tylko z perspektywy czynności wykonywanych wewnątrz pojedynczej jednostki gospodarczej, ale również łańcucha dostaw, którego jest ona uczestnikiem. Szczególny nacisk kładziony jest na zmniejszanie marnotrawstwa, redukcję liczby pojawiających się zakłóceń, eliminowanie opóźnień, gwarantowanie jakości dostaw (jakości technicznej towaru, zgodnej ze specyfikacją, odpowiedniej ilości towaru, zgodnej z zamówieniem klienta) oraz zwiększanie elastyczności w odpowiadaniu na zmieniające się wymagania rynku. Zapewnienie skuteczności tych działań warunkowane jest dziś zdolnością przedsiębiorstw do kompleksowego spojrzenia na funkcjonującą w zmiennym otoczeniu firmę, ze szczególnym uwzględnieniem jej relacji z dostawcami i odbiorcami, zwłaszcza pierwszego rzędu.

Globalna gospodarka, oddawanie procesów w outsourcing, powstawanie skomplikowanych sieci dostaw, w których ogniw powiązane są licznymi zależnościami, ciągłe wahania popytu, a także tendencje do obniżania poziomów zapasów, stanowią dla wielu firm źródło dużej niepewności. Wyzwaniem jest jej opisanie oraz skwantyfikowanie tak, aby można nią było racjonalnie zarządzać. Ryzyko niemierzalne, którym jest niepewność stanowi, zwłaszcza dla firm działających w warunkach globalnych, wieloaspektowe i nie zawsze gruntownie rozpoznane zagadnienie. Rozważając kwestie utrzymania ciągłości procesów zachodzących w relacjach dostawca – odbiorca, niepewność przedsiębiorstwa niejednokrotnie wynika z ryzyka obecnego u partnerów gospodarczych, którego nie jest w stanie w pełni kontrolować.

Coraz częściej implementowanym procesem, mającym na celu zwiększenie niezawodności i bezpieczeństwa prowadzonych przez organizację działań, jest zarządzanie ryzykiem. Proces ten najczęściej kojarzony jest z problematyką bezpieczeństwa i higieny pracy, a wynika to z konieczności przeprowadzania przez firmy oceny ryzyka zawodowego pracowników, czego wymagają przepisy prawne. Adaptuje się go jednak także do innych obszarów przedsiębiorstwa, takich jak zakupy czy produkcja, z myślą o zwiększaniu skuteczności organizacji w realizowaniu planów i osiągnięciu zdefinio-

wanych przez nią celów. Koncepcja zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie rozwinęła się w połowie XX wieku i obejmowała przede wszystkim ochronę ubezpieczeniową. Oznacza to, iż przedsiębiorstwa koncentrowały się głównie na konieczności identyfikowania zakłóceń, od których skutków można było się ubezpieczyć. Tego typu działania zalicza się dzisiaj do metod przenoszenia (inaczej transferu) ryzyka. Mimo upływu czasu, ochrona ubezpieczeniowa oraz inne sposoby transferowania ryzyka są nadal jednymi z najczęściej stosowanymi działaniami w ramach zapewniania bezpieczeństwa procesów w przedsiębiorstwie. Między innymi dlatego zagadnienie to wymaga nieustannych rozważań. Celem artykułu jest wyjaśnienie zasady funkcjonowania metody przenoszenia na tle innych metod postępowania wobec oszacowanego ryzyka, wskazanie podstawowych rodzajów transferu oraz próba odpowiedzi na pytanie, czy rzeczywiście ogranicza on wielkość ryzyka, a także jakie problemy podczas jego stosowania należy dostrzegać.

Istota transferu i sposoby przeniesienia ryzyka

Zarządzanie ryzykiem ujmowane jest najczęściej w postaci procesu składającego się z kilku faz. Po przeprowadzeniu oceny ryzyka² kolejnym etapem jest ograniczanie jego poziomu, który na podstawie przyjętych przez firmę kryteriów³ nie mógł zostać przez nią zaakceptowany. Ryzyko nieakceptowalne dotyczy tych zakłóceń, których prawdopodobieństwo wystąpienia oraz skutki z nim związane nie mogą zostać przez przedsiębiorstwo zatwierdzone jako dopuszczalne. Obszary, które wymagają natychmiastowych działań, obarczone są szczególnie wysokim ryzykiem. Najczęściej oznacza to, iż prawdopodobieństwo zrealizowania się zdarzenia niepożądanego jest zbyt duże, a wielkość potencjalnych strat z tym związanych zbyt znacząca dla organizacji.

Transfer stanowi powszechną metodę radzenia sobie z ryzykiem, które nie może zostać przez firmę w całości zaakceptowane. Polega on na przeniesieniu przez organizację skutków zdarzeń niepożądanych (zwłaszcza konsekwencji finansowych) na inny podmiot. Najczęściej, podmiotami tymi są bezpośredni kontrahenci oraz zakłady ubezpieczeniowe.

¹ Dr G. Wieteska – Katedra Zarządzania Jakością, Uniwersytet Łódzki. Artykuł recenzowany (przyp. red.).

² Czyli po zidentyfikowaniu zagrożeń, pomiarze i oszacowaniu ryzyka.

³ Kryteriami tymi mogą być: przepisy prawne, wymagania norm technicznych, wymagania klienta, czynniki środowiskowe, czynniki społeczno – ekonomiczne i inne.

Tab. 1. Metody ograniczania ryzyka i ich istota.

Metoda ograniczania ryzyka	Istota metody
Transfer	Przeniesienie ryzyka na inny podmiot
Zatrzymanie	Akceptowanie ryzyka bez podjęcia działań zmniejszających prawdopodobieństwo wystąpienia zakłócenia lub wielkość potencjalnych skutków
Unikanie	Niepodejmowanie działań
Minimalizowanie	Wpływanie na prawdopodobieństwo i wielkość skutków
Reagowanie	Zmniejszanie strat po wystąpieniu zdarzenia niepożądanego

Źródło: opracowanie własne

Najbardziej powszechnym sposobem transferu jest korzystanie z ochrony ubezpieczeniowej. Wówczas, za opłatą odpowiedniej składki, ubezpieczyciel obliguje się do poniesienia odpowiedzialności finansowej za szkodę, która może wystąpić w przyszłości u ubezpieczającego się. Zakłady ubezpieczeniowe oferują standardowe ubezpieczenia⁴, niemniej pojawiają się także w ich ofertach inne produkty, stanowiące odpowiedź na wzrastającą niepewność otoczenia biznesu. Nowe produkty, z punktu widzenia ciągłości procesów przepływu w łańcuchu dostaw, stanowią ubezpieczenia obejmujące, na przykład ryzyko utraty dostawcy, zaprzestanie dostarczania wyrobów, czy zakłócenia związane z dostarczaniem usług⁵. Tutaj zakłady ubezpieczeń wymagają od swoich klientów doskonałej znajomości kontrahentów oraz ryzyka, którego są źródłem, a także sporządzania planów awaryjnych⁶.

Przeniesienie ryzyka na inny podmiot ma również miejsce w umowach obrotu gospodarczego. Reguluje się w nich odpowiedzialność i konsekwencje za niewywiązanie się (terminowo bądź wcale) z zobowiązań, czy niewłaściwe zrealizowanie zlecenia (na przykład dostarczenie towaru niezgodnego z wymaganiami klienta). Firmy zabezpieczają się też poprzez umieszczanie w umowach warunków płatności i zdefiniowanie środka transportu dla dostawy⁷. Inne zabezpieczenia, jakie mogą znaleźć się w kontrakcie, to klauzule zobowiązujące do pokrycia wszelkich kosztów w sytuacji, gdy produkt od nich nabyty wyrządzi szkodę: użytkownikowi, środowisku naturalnemu lub mieniu odbiorcy. W praktyce, oznacza to transfer ryzyka (wynikającego z produktu) na dostawcę wyrobu⁸. Podstawowe zasady kooperacji i szczególne wymaga-

nia umieszcza się dodatkowo w pojedynczych zamówieniach przesyłanych dostawcy w ramach stałej współpracy.

W handlu międzynarodowym stosowanie zasad INCOTERMS stanowi bardzo wyraźny przykład przenoszenia ryzyka. Określają one dokładnie zwłaszcza moment transferu ryzyka towarowego z dostawcy na odbiorcę. Oprócz tej informacji wskazują podmiot organizujący transport, rozkład kosztów czy ubezpieczenie ładunku.

Innym sposobem przeniesienia ryzyka jest oddanie procesów w outsourcing. W rezultacie, przedsiębiorstwa korzystają z zasobów, rozwiązań, możliwości i doświadczenia innych firm. Jednocześnie transferują one ryzyko niepożądanych zdarzeń, które mogą pojawić się podczas prowadzenia tych procesów i przesuwać odpowiedzialność za skutki incydentów na partnera gospodarczego. Obowiązkiem kontrahenta jest nadzorowanie wydzielonych procesów i zapewnianie ich bezpieczeństwa poprzez zapobieganie między innymi błędom oraz awariom. Transfer na partnera gospodarczego dotyczy głównie ryzyka technologicznego, ryzyka związanego z funkcjonowaniem infrastruktury technicznej, ryzyka środowiskowego, społecznego, a także politycznego i ekonomicznego, zwłaszcza wtedy, jeśli dostawca usług pochodzi z innego kraju, co klient. Prawidłowo skonstruowane umowy outsourcingowe zawierają takie elementy, jak: lista procesów, które firma chce wydzielić, określone poziomy usług i narzędzia pozwalające ocenić rzeczywiste ich poziomy, a także sposób wynagrodzenia, który będzie określany na podstawie przyjętych założeń⁹, czy postanowienia regulujące, na przykład zasady rozstrzygania reklamacji.

⁴ Wśród standardowych ubezpieczeń wymienić należy ubezpieczenia majątkowe, takie jak: ubezpieczenie środków transportów, całej infrastruktury technicznej, czy towaru w przepływie od zdarzeń losowych (np. pożar, wypadek komunikacyjny) oraz nielosowych (np. kradzież). Powszechne są także ubezpieczenia finansowe, których przedmiotem są m.in. należności, ryzyko sprzeniewierzenia oraz gwarancje.

⁵ Przykładowo, firma Palm Inc., w roku 2003 otrzymała kilka milionów USD odszkodowania za skutki pożaru w zakładach jej dostawcy i w związku z tym przerwą ciągłość dostaw. B. Tomlin, *On the Value of Mitigation and Contingency Strategies for Managing Supply Chain Disruption Risks*, Management Science, Vol. 52, No. 5, May 2006, s. 639-657.

⁶ Atkinson W., *Are You Ready for Risk Insurance?* Supply Chain Management Review, November 2008, Vol. 12, No. 8, s. 56-60.

⁷ Cook A. T., *Developing an Inbound Supply Chain Risk Management Strategy*, Global Sourcing Logistics, American Management Association International 2007, s. 169-209.

⁸ Nabywcy mogą wymagać od partnerów gospodarczych wykupu polisy ubezpieczeniowej w tym zakresie. Wymienić tu można takie produkty, jak: ubezpieczenie od wycofania produktu z rynku (*ang. product recall insurance*) czy ubezpieczenie od odpowiedzialności za produkt (*ang. product liability insurance*). Należy podkreślić, że za produkty wprowadzane na rynek Unii Europejskiej odpowiedzialny jest producent. W rozumieniu ustawy o ogólnym bezpieczeństwie produktów z dnia 12 grudnia 2003 r. (Dz. U. Nr 229, poz. 2275) za producenta uważa się również importera produktu, (gdy wytwórca nie prowadzi działalności w UE) oraz przedsiębiorcę uczestniczącego w dowolnym etapie procesu dostarczania lub udostępniania produktu, jeżeli jego działanie może wpływać na właściwości produktu związane z jego bezpieczeństwem. Mowa tutaj o wszystkich uczestnikach łańcucha dostaw.

⁹ Czublun P., *Elementy dobrej umowy*, Miesięcznik Ubezpieczeniowy, Grudzień 2009, s. 23-29.

Transfer ryzyka a ograniczanie oszacowanego ryzyka

Zarządzanie ryzykiem ma na celu nie tylko zidentyfikowanie zagrożeń i uzyskanie informacji na temat wielkości ryzyka potencjalnych zakłóceń, ale przede wszystkim ograniczenie tego ryzyka w celu zapewnienia ciągłości procesów i skuteczności działań firmy. W teorii transfer zaliczany jest do metod ograniczania ryzyka (tabela 1). Wśród innych metod wyróżnia się między innymi unikanie ryzyka poprzez niepodjęcie działań, zwłaszcza w sytuacji decyzyjnej i obecności ryzyka spekulacyjnego. Paradoksalnie jednak, niepodjęcie działania też można uznać za ryzykowne.

Inną metodą ograniczania ryzyka jest jego przyjęcie i zatrzymanie, co oznacza zadecydowanie o poniesieniu ryzyka nie wpływając uprzednio na jego wielkość. Minimalizowanie ma za zadanie obniżenie wielkości ryzyka poprzez aktywne

zanim określone zakłócenie (ponownie lub po raz pierwszy) wystąpi i podjęcie odpowiednich działań zapobiegawczych. Celem transferu ryzyka jest najczęściej przeniesienie odpowiedzialności finansowej za skutki zakłócenia. Mowa tu niewątpliwie o sytuacji, kiedy incydent już wystąpił. Trochę inaczej jest w przypadku korzystania z outsourcingu. Tutaj odbiorca przesuwając ryzyko na dostawcę usług spodziewając się, iż wyspecjalizowana firma będzie efektywniej prowadzić oddane procesy. Jednocześnie naraża się jednak na niepewność wynikającą ze współpracy gospodarczej i możliwość odczucia skutków zdarzeń niepożądanych, które mogą wystąpić u kontrahenta. Można wnioskować więc, że transferując ryzyko na ogół nie wpływa się bezpośrednio na obniżenie jego wielkości. Tymczasem, skuteczne zarządzanie ryzykiem w relacjach dostawca – odbiorca oznacza zapobieganie zakłóceniom i ich potencjalnym, negatywnym skutkom, które mogą się pojawić. Jego zadaniem jest bowiem utrzymanie ciągłości pro-

Tab. 2. Metody transferu ryzyka, wybrane korzyści i problemy.

Metoda transferu ryzyka	Wybrane korzyści	Wybrane problemy
Ochrona ubezpieczeniowa	Finansowa rekompensata powstałych strat wskutek wystąpienia zdarzenia niepożądanego.	Nie wpływa na aktywne zmniejszanie prawdopodobieństwa wystąpienia zakłócenia. Odszkodowanie nie zawsze całkowicie pokrywa realne straty. Najczęściej dotyczy szkód bezpośrednich, jak np. zniszczenie infrastruktury technicznej, utrata towaru.
Podpisywanie umów, stosowanie INCOTERMS	Dobrze spisana umowa gwarantuje wyraźne wskazanie zasad współpracy, obowiązków, wymagań, oczekiwań i odpowiedzialności kontrahentów.	Umowy nie wpływają bezpośrednio na zmniejszanie prawdopodobieństwa wystąpienia różnorodnych zakłóceń. Stanowią jedynie narzędzie egzekwujące wywiązywanie się z zobowiązań. INCOTERMS przenoszą odpowiedzialność za towar, jednak bezpośrednio nie zmniejszają ryzyka, które się z nim może wiązać, jak np. utrata, zniszczenie. Wskazują jedynie stronę zobowiązaną do ewentualnych napraw potencjalnych szkód.
Outsourcing	Obniżenie kosztów	Oznacza konieczność współpracy z kolejnym dostawcą i często jednoczesny brak możliwości pełnego nadzoru nad oddanymi procesami, narażanie się na nieotrzymanie dostaw zgodnych z wymaganiami, na możliwość powstania silnej zależności gospodarczej pomiędzy odbiorcą, a dostawcą usług, czy utratę wiedzy know-how.

Źródło: opracowanie własne

oddziaływanie na prawdopodobieństwo i wielkość skutków, czy czas ekspozycji¹⁰. Również uruchamianie planów ciągłości w sytuacji kryzysu traktować można jako pewnego rodzaju narzędzie ograniczające ryzyko. Należy jednak podkreślić, że służy to zmniejszaniu strat po wystąpieniu zakłócenia (na przykład pożar w magazynie zaopatrzeniowym i utrata części komponentów) lub w trakcie jego trwania (na przykład długotrwała przerwa w dostawach energii elektrycznej).

W tym miejscu warto zastanowić się, czy przenoszenie ryzyka rzeczywiście stanowi narzędzie ograniczające jego poziom. Istotą użytecznej oceny ryzyka jest przeprowadzenie jej

cesów przepływu (surowców, komponentów, wyrobów finalnych i informacji ich dotyczącej) w łańcuchu dostaw w celu sprawnego zaspakajania aktualnego popytu rynkowego.

Korzyści i problemy związane z przenoszeniem ryzyka

Przenoszenie ryzyka z pewnością wiąże się dla firm z wieloma korzyściami. Należy jednak zauważyć, że może być też źródłem pewnych problemów (tabela 2).

Ochrona ubezpieczeniowa stanowi reaktywną metodę postępowania wobec ryzyka. Koncentruje się bowiem na ła-

¹⁰ O ekspozycji mówi się zwłaszcza w obszarze BHP, podczas oceny ryzyka zawodowego, ale również w zarządzaniu ciągłością działania.

¹¹ Można mówić o, np. scenariuszu zdarzeń niezmiennych w czasie, czy scenariuszu zdarzeń pewnych. Innym scenariuszem może być też scenariusz braku zdarzeń.

godzeniu skutków zdarzenia niepożądanego już po jego wystąpieniu.

Uzyskanie odszkodowania wiązać się może z długą procedurą wyceny szkody, co oznacza oczekiwanie na środki finansowe i niemożność podjęcia natychmiastowych działań naprawczych. Ponadto, rekompensata dotyczy głównie bezpośrednich skutków zakłócenia, a jej wysokość nie zawsze pokrywa wszystkie realne straty.

Należy pamiętać, iż utrata towaru w wyniku pożaru w magazynie zaopatrzeniowym nie musi i najczęściej nie jest jedyną konsekwencją tego zdarzenia. W następstwie możliwe jest zrealizowanie się różnych scenariuszy zdarzeń, które podczas analizy ryzyka zalecane jest zidentyfikować¹¹. Rezultatem zniszczeń może być niemożność prowadzenia produkcji, jako rezultat braku komponentów i w związku z tym przerwy w procesach wytwarzania, opóźnienia oraz niewywiązanie się wobec klientów z zobowiązań. Najczęściej tak zwane straty następne, jak na przykład kara za opóźnienia, czy utrata rynku, nie są objęte ubezpieczeniem¹². Czasami pozornie mało znaczące zdarzenie wywołać może olbrzymie straty. Warto przypomnieć tu skutki uderzenia pioruna w linię energetyczną, które w większym bądź mniejszym stopniu odczuły w roku 2000 firmy Nokia i Ericsson¹³.

Spisywanie szczegółowych umów stanowi niewątpliwie podstawowe narzędzie regulujące współpracę w relacjach dostawca – odbiorca¹⁴. Umożliwia ono egzekwowanie od kontrahenta, poniesienia konsekwencji za niewywiązanie się z zobowiązań. Należy pamiętać jednak, iż opóźnienie dostawcy lub dostarczenie przez niego towaru w niewłaściwej jakości technicznej może być przyczyną nie tylko zakłóceń na wejściu do procesów produkcji lub dystrybucji odbiorcy. Każde zdarzenie niepożądane może powodować, oprócz bezpośrednich skutków, straty pośrednie, jak: utrata wizerunku przedsiębiorstwa, spadek zaufania do marki, spadek cen akcji, zmniejszenie sprzedaży¹⁵.

Pojawiają się pytania: po pierwsze – czy warto narażać się na tego typu konsekwencje, a po drugie – w jaki sposób wycenić utratę zaufania klienta w wyniku niewywiązania się z zobowiązań na skutek opóźnień dostawcy, czy utratę reputacji firmy po wystąpieniu na jej obszarze śmiertelnego wypadku pracownika podwykonawcy. Dodatkowo, warto zauważyć, iż odzyskanie wizerunku jest najczęściej procesem długotrwałym i nie tak szablonowym, jak procedura odbudowania zniszczonego magazynu. Outsourcing wiąże się z wieloma korzyściami, jednak nie należy zapominać, że oznacza również konieczność monitorowania współpracy z ko-

lejnym dostawcą, pojawienie się ryzyka dostaw, możliwość występowania problemów w zakresie wymiany informacji na temat realizowanych zamówień i rzetelnego wywiązywania się z zobowiązań, a także ryzyko wytworzenia się ścisłej zależności gospodarczej, której skutkiem może być silne odczuwanie przez odbiorcę zakłóceń występujących po stronie dostawcy usług.

Skuteczny transfer ryzyka w łańcuchu dostaw

Decyzja o przeniesieniu ryzyka na inny podmiot powinna bazować na pewności, iż jest on zdolny do skuteczniejszego postępowania z danym ryzykiem, niż przenoszący to ryzyko. W przeciwnym razie dojdzie do kumulacji ryzyka i przesunięcia go w inne miejsce łańcucha dostaw¹⁶. Skuteczny transfer oznacza racjonalne przeniesienie ryzyka, czyli przeniesienie go na jednostkę, która faktycznie ograniczy jego poziom, ponieważ dysponuje do tego odpowiednimi zasobami i doświadczeniem.

Jeśli ryzyko zostanie przetransferowane na słabsze ogniwo, wówczas prawdopodobieństwo wystąpienia zakłócenia może wzrosnąć. Dlatego, aby uniknąć takiej sytuacji, istotne jest posiadanie jak największej wiedzy na temat danego podmiotu. Racjonalne transferowanie ryzyka na rynku B2B w relacjach dostawca – odbiorca wymaga od przedsiębiorstw przede wszystkim skoncentrowania się na odpowiednim wyborze partnerów gospodarczych poprzez kierowanie się jasno zdefiniowanymi wytycznymi. Na tym etapie niezbędne jest zidentyfikowanie jak największej liczby zagrożeń, z jakimi wiązać się może określona współpraca. Kompleksowa, wstępna ocena kontrahenta pozwala na przemyślany wybór i eliminowanie zagrożeń poprzez ich unikanie.

Podczas współpracy, niezbędny jest stały monitoring kontrahentów, zwłaszcza nadzór nad dostawcami i ich okresowa ocena z uwzględnieniem analizy ryzyka kooperacji, którego wielkość może ulegać wahaniom w czasie, na przykład w wyniku zmian zachodzących w otoczeniu. Powiązania gospodarcze stanowią pewnego rodzaju układy sprzężone, w których ogniwa narażone są na odczuwanie zakłóceń w wyniku przenoszenia ich skutków wzdłuż łańcucha dostaw. Na usprawnienie procesu przepływu towaru i informacji w relacjach dostawca – odbiorca wpływ mają działania obu stron. Dlatego podstawowym elementem transferowania odpowiedzialności i związanego z nią ryzyka jest budowanie relacji partnerskich w łańcuchu dostaw, opartych na zaufaniu i perspektywie długookresowej kooperacji. Wspólne zaangażowanie i pozytywne stosunki zwiększają poczucie odpowiedzialności obu stron za procesy prowadzone u partnera gospodarczego. Waż-

¹² P. Stachowiak, *Ryzyka objęte ubezpieczeniem*, Miesięcznik Ubezpieczeniowy, styczeń 2008, s. 30-31.

¹³ Por. S. Chopra, S. S. Man Mohan, *Managing Risk to Avoid Supply-Chain Breakdown*, Supply Chain Management Review, Vol. 46, No 1, 2004.

¹⁴ Jednak nie zawsze jest to bezproblemowe. Przykładowo, jeśli kontrahent znajduje się w dużej odległości od odbiorcy, często trudno wyegzekwować od niego pozytywne rozpatrzenie reklamacji dotyczącej niekompletnej dostawy, zwłaszcza wtedy, jeśli mamy do czynienia z długim transportem organizowanym przez stronę trzecią (przewoźnika). Trudność polegać może na wskazaniu miejsca, a przez to podmiotu odpowiedzialnego za powstanie niezgodności. W tej sytuacji należy koniecznie wprowadzić dodatkowe, umożliwiające prawidłową analizę sytuacji, działania np. w zakresie pakowania towaru, czy warunków, w jakich jest wyladowywany.

¹⁵ *Understanding Supply Chain Risk*, FM Global Publication, 2008, s. 1-4.

¹⁶ H. Peck, *Reconciling Supply Chain Vulnerability, Risk and Supply Chain Management*, International Journal of Logistics: Research & Applications, Vol. 9 No. 2, June 2006, s. 127-142.

ne jest, aby jednostka gospodarcza, która jest świadoma konieczności zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie, dzieliła się wiedzą i doświadczeniem ze swoimi kontrahentami oraz wymagała od partnerów zaangażowania w jego ograniczanie. Niepewność, z którą wiąże się współpraca z dostawcami i odbiorcami, wynika bowiem bezpośrednio ze stopnia, w jakim to oni zarządzają ryzykiem związanym z ich działaniami. Umowy oraz klauzule w nich zawarte stanowią jedynie narzędzia określające warunki i stanowią pewnego rodzaju ramy współpracy. Nie kształtują jednak otwarcie kultury zapewniania bezpieczeństwa prowadzonych procesów, która wymaga ciągłego, obustronnego wzmacniania więzi gospodarczej. Budowanie relacji partnerskich na rynku B2B determinuje identyfikowanie zagrożeń dla procesów, których wyjścia stanowią wejścia do procesów kolejnych ogniw w opisanym przez M. E. Portera systemie wartości. Ponadto, kształtowanie współpracy opartej na zaufaniu i aktywnej wymianie informacji (w zakresie zagrożeń i powstających problemów mogących zaburzyć ciągłość procesów wytwarzania oraz dostarczania), stanowi ważny element ograniczania ryzyka poprzez kontrolowanie prawdopodobieństwa i wielkości skutków potencjalnych zdarzeń niepożądanych wraz z partnerami gospodarczymi. Oznacza to stały przepływ pełnej informacji i w związku z tym możliwość natychmiastowego reagowania na zakłócenia i uruchamiania planów ciągłości (na przykład przeniesienie zamówienia do dostawcy awaryjnego).

Awaria infrastruktury technicznej, wypadki komunikacyjne, wypadki przy pracy, pożar, katastrofy naturalne (na przykład powódź, huragan, mroźna zima) to zagrożenia w postaci zdarzeń o charakterze losowym. Na miejsce i moment wystąpienia tych zakłóceń przedsiębiorstwa w większości nie mają wpływu. Dlatego, w ich przypadku transfer ubezpieczeniowy wydaje się być najbardziej racjonalnym sposobem ochrony przed stratami. Niemniej należy zauważyć, iż na tego typu ryzyko przedsiębiorstwa również mogą aktywnie wpływać. Przykładowo, w przypadku pożaru, awarii czy wypadków przy pracy, poprzez bezwarunkową zgodność z wymaganiami prawnymi, zapewnianie skutecznych szkoleń personelu oraz stałego nadzoru nad infrastrukturą techniczną. W przypadku zagrożeń naturalnych, firmy mogą unikać związanych z nimi strat poprzez wybór kontrahenta, którego lokalizacja wydaje się być bezpieczna. Sytuacja jest jednak o tyle trudna, iż zwiększa się liczba anomalii pogodowych, a liczba katastrof naturalnych w ciągu ostatnich około dwudziestu lat podwoiła się i nadal rośnie¹⁷. Można domniemywać więc, że przedsiębiorstwa będą zmuszone do wypracowania metod radzenia sobie z tymi zmianami i najprawdopodobniej do zwiększania zakresu swojego ubezpieczenia. Warto podkreślić, iż skuteczne zarządzanie ryzykiem zdarzeń o charakterze losowym, których prawdopodobieństwo wystąpienia jest niskie, natomiast straty potrafią być ogromne, obejmuje nie tylko ochronę ubezpieczeniową. Oznacza też kształtowanie zdolności firmy do sprawnego reagowania na incydenty oraz wypracowanie skutecznych procedur awaryjnych łagodzących czas trwania i negatywne skutki długotrwałego kryzysu.

Podsumowanie

Wydaje się, że transfer stanowi jedną z najprostszych metod postępowania wobec ryzyka. Należy pamiętać jednak, iż decyzja o jego przeniesieniu wymaga kompleksowej wiedzy i pełnej oceny otoczenia, które w czasie ulega zmianom. Podobnie jak predyspozycje podmiotu, na który przenosi się ryzyko. Wskazane jest też zanalizowanie, czy samo przenieszenie ryzyka zapewni przedsiębiorstwu bezpieczeństwo procesów i ciągłość działań w wybranych obszarach. Najczęściej należy wspomóc je równocześnie innymi metodami. W większości sytuacji powinno być ono poprzedzone działaniami mającymi na celu uniknięcie samego zagrożenia lub zmniejszenie prawdopodobieństwa i wielkości skutków potencjalnego zdarzenia niepożądanego. Istotne jest też wskazanie scenariuszy zdarzeń, które mogą realizować się po wystąpieniu zakłócenia i przygotowanie się na nie poprzez opracowanie odpowiednich planów działania.

Fundamentem podnoszenia poziomu bezpieczeństwa działalności jednostki gospodarczej jest z pewnością kształtowanie partnerskich relacji dostawca – odbiorca, obustronne angażowanie się firm w identyfikowanie zagrożeń oraz ograniczanie poziomu ryzyka związanego ze współpracą i prowadzonymi w jej ramach procesami przepływu. Nie ulega wątpliwości, iż otwarta, dwukierunkowa i aktywna wymiana informacji oraz zaufanie do kontrahentów zmniejszają niepewność otoczenia, z którą wiąże się funkcjonowanie każdej jednostki gospodarczej, zwłaszcza w warunkach globalnych.

Streszczenie

Artykuł wyjaśnia zasady funkcjonowania transferu na tle innych metod postępowania wobec ocenionego ryzyka. Wskazuje też najczęściej stosowane rodzaje transferu oraz podejmuje próbę odpowiedzenia na pytanie, czy przenoszenie rzeczywiście ogranicza wielkość ryzyka, a także, jakie problemy podczas jego stosowania należy dostrzegać.

Summary

Transfer as one of the methods of dealing with emerging risk in supplier-customer relationships on the B2B market

The article explains the rules of transfer in comparison with other methods of dealing with the assessed risk. It also indicates the most common types of transfer, and attempts to answer the question whether the transfer reduces the size of the risk indeed and what problems during its use the enterprise should identify.

¹⁷ Annual Disaster Statistical Review: Numbers and Trends 2006.