

Przemysław Borkowski<sup>1</sup>  
Uniwersytet Gdański

# Ryzyko pozakontraktowe w działalności spedytora międzynarodowego

## Ryzyko w spedycji

Typowa umowa spedycji towarzysząca kontraktowi handlowemu, ma charakter kontraktu na usługę zorganizowania i wykonania przewozu w obsłudze transakcji handlowej między dwoma partnerami oraz świadczenie ewentualnych usług dodatkowych związanych z ubezpieczeniem, rozliczeniem transakcji i operacjami na ładunku. Jako taka zawiera dokładne zapisy odnośnie praw i obowiązków spedytora, a tam, gdzie takich zapisów brak, strony powołują się na utarte zwyczaje i praktykę spedycyjną. Ryzyko związane z tego typu kontraktem jest więc dość precyzyjnie określone, moment przejścia odpowiedzialności, to czy spedytora ponosi ryzyko, czy też działa na rachunek i ryzyko klienta również są zazwyczaj precyzyjnie określone. Niemniej w działalności spedycyjnej występuje także ryzyko pozakontraktowe – wynikające ze sposobu funkcjonowania spedytora na rynku i pozostające w wyłącznej jego kompetencji. Wielu spedytora nie uwzględnia tego dodatkowego, pozakontraktowego ryzyka w swej działalności, a nawet często nie jest świadomych jego przejawów. Ryzyko to, jeśli się zrealizuje, jest jednym z głównych czynników, które mogą podważyć opłacalność biznesu spedycyjnego. Niemożność przewidzenia przyszłości ze stuprocentowym prawdopodobieństwem, działanie w warunkach niepewności, powoduje konieczność analizy ryzyka w przedsiębiorstwie. Dotyczy to także branży spedycyjnej. Działalność polegająca na organizowaniu każdorazowo odmiennych procesów przewozowych ze swej natury generuje wiele rodzajów ryzyka, specyficznych i niepowtarzalnych. Podział ryzyka i zakres odpowiedzialności spedytora związany

z samym procesem transportowym, realizowanym przez firmę spedycyjną (lub wynajętego przez nią przewoźnika) określają reguły dostawy. Umowa o świadczenie usług spedycyjnych, a także ogólnie przyjęte normy i zwyczaje handlowe (takie jak Incoterms) oraz ogólnie zebrane warunki spedycji, na które mogą się powoływać strony (taką rolę pełnić mogą w Polsce przykładowo OPWS), determinują odpowiedzialność z tytułu ryzyka stron takiej umowy. Ten rodzaj ryzyka jest więc dobrze rozpoznany i uwzględniany przez spedytora. Problemem jest natomiast fakt, iż bardzo często firmy spedycyjne ograniczają się jedynie do analizy ryzyka wynikającego jedynie bezpośrednio z ich zobowiązań według umowy i opierają się na rozdziale i wagach ryzyka, ustalonych w sposób określony przez użycie danej formuły handlowej. Należy pamiętać, iż mówią one tylko o ryzyku związanym z samym procesem spedycji i koncentrują się na ryzykach występujących w operacjach przewozowych. W funkcjonowaniu przedsiębiorstwa branży spedycyjnej występuje jednakże również szereg innych rodzajów ryzyka, które nie są analizowane z punktu widzenia zasad świadczenia spedycji, ani nie podlegają rozdziałowi między spedytora i jego partnera. W szczególności jest to cały szereg tych kategorii ryzyka, które generowane są przez samego spedytora, a nie przez dany proces przewozowy i nierozzerwalnie związane są z jego funkcjonowaniem na rynku.

## Klasyfikacja ryzyka pozakontraktowego w spedycji

Najogólniej rzecz ujmując, za ryzyko należy w warunkach przedsiębiorstwa spedycyjnego uznać każde zjawisko, które ma

wpływ na zmianę wartości tego przedsiębiorstwa lub uzyskanie rezultatów odmiennych niż planowane. Natomiast dla celów praktycznego wprowadzenia systemu identyfikacji ryzyka istotne będą te jego typy, których wpływ jest ważny lub też, które pojawić się mogą z dużym prawdopodobieństwem<sup>2</sup>. Rozpatrując szczegółowe kategorie ryzyka można dokonać takiej selekcji, przy czym należy pamiętać, że nowoczesne zarządzanie firmą, zbudowane wokół funkcji ryzyka, przewiduje dla zarządzającego ryzykiem różne funkcje: po pierwsze – identyfikacji ryzyka, po drugie – jego oceny i kwantyfikacji, po trzecie – zarządzania i rozpraszania ryzyka, po czwarte – rolę doradczą w zakresie optymalizacji metod organizacji procesów spedycyjnych<sup>3</sup>. W kontekście oceny ryzyka w spedycji, w szczególności skupić się trzeba na pierwszym etapie, jako iż warunkuje on pozostałe. Wyszczególnienie typów ryzyka w działalności spedycyjnej powinno mieć zawsze charakter funkcjonalny. Zaproponować można zestawienie głównych typów ryzyka pozakontraktowego, które mogą pojawić się w działalności spedycyjnej i którymi powinien posłużyć się menedżer ryzyka w przedsiębiorstwie spedycyjnym. Zestawienie takie stanowi przede wszystkim platformę analityczną – wyznaczać powinno ramy oceny ryzyka w spedycji i być schematem działania. W praktyce każdy proces spedycyjny będzie się różnił od innego, w związku z czym niektóre ryzyka mogą wystąpić w danym procesie, a nie wystąpić w innym. Należy podkreślić jednak walor wprowadzenia w firmie takiego systematycznego podejścia – umożliwi ono analizę wszystkich aspektów ryzyka i dzięki niemu firma uniknie największego błędu popełnianego przy zarządzaniu ryzykiem, a mianowicie

<sup>1</sup> Dr Przemysław Borkowski, Katedra Badań Porównawczych Systemów Transportowych, Uniwersytet Gdański. Kontakt z autorem: e-mail: przemyslaw.borkowski@univ.gda.pl (przyp. red.).

<sup>2</sup> Borkowski P., *Ryzyko w działalności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2008, s. 69.

<sup>3</sup> Borkowski P., *Rola i funkcje menedżera ryzyka i komitetu ryzyka w kreowaniu strategii ochrony wartości przedsiębiorstwa*, [w:] Ostaszewski J. (red.), *Finanse przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005, s. 272.

jego pominięcia i nierozpoznanie. Jedynie ryzyko zidentyfikowane może być mierzone i jedynie wobec niego mogą być podjęte skuteczne działania zapobiegawcze.

Ryzyko występujące w spedycji może być klasyfikowane z punktu widzenia klasycznej analizy ryzyka, proponowanej w ekonomii, w rozdziale na ekonomiczne i pozaekonomiczne typy ryzyka. Może być także analizowane z punktu widzenia podziału na ryzyko strategiczne, operacyjne i finansowe. W każdym z tych dużych działów można wyróżnić wiele podtypów ryzyka. Są to jednostki klasyfikacyjne, gdzie podział ma nie tyle funkcjonalny, co teoretyczny charakter i odnosi się przede wszystkim do sposobu jego pomiaru<sup>4</sup>. Należy jednak zauważyć, że wszystkie takie klasyfikacje o charakterze pionowym, w odniesieniu do przedsiębiorstw świadczących tak zróżnicowane usługi jak ma to miejsce w spedycji, narzucałyby przedsiębiorstwu formalne ograniczenia w ocenie i identyfikacji ryzyka. Zaletą systemu, jaki należałoby zaproponować firmie spedycyjnej, musi być elastyczność, umożliwiającą dostosowanie metody pomiaru i identyfikacji ryzyka, na jakie jest ona narażona, do konkretnego specyficznego procesu spedycyjnego. Z tego względu

właściwszy wydaje się schemat opisu ryzyka w oparciu o funkcjonalne kategorie – tak jak to zaproponowano w tabeli 1.

### Przejawy ryzyka pozakontraktowego w działalności spedycyjnej

Spośród szczegółowych typów ryzyka towarzyszących spedycji, w pierwszej kolejności ocenić należy ryzyko polityczne – z racji tego, iż jest ono tym zagrożeniem, które zawsze towarzyszy procesowi spedycyjnemu. Ryzyko polityczne w działalności spedytora pojawia się niezależnie od rynku, na którym firma spedycyjna działa. Dotyczy ono relacji krajowych oraz zagranicznych, przy czym w tym drugim przypadku jest większe przede wszystkim na skutek prowadzenia operacji na styku granic państwowych, podlegających różnym w związku z tym regulacjom. Ryzyko to nie polega jedynie na niewystarczającej znajomości lokalnego prawa (byłoby to bowiem wówczas jedynie ryzyko prawne), ale raczej na niemożności przewidzenia jego zmian, czy zaskakiwania firmy decyzjami administracyjnymi. Istotny w tym aspekcie jest też wymiar kulturowy. Normy, zwyczaje, nieformalne zachowania partnerów

zagranicznych różniące się od zachowań obowiązujących w kraju siedziby spedytora, mogą prowadzić do niewłaściwej organizacji procesu spedycji. Przykładem takich norm i nieformalnych zwyczajów jest sposób organizacji przerw w czasie pracy kierowców, święta lokalne, miejscowe zwyczaje, które mogą powodować utrudnienia w ruchu itp<sup>5</sup>. Aby temu przeciwdziałać należy rozpoznać dokładnie rynek docelowy, na którym świadczony są usługi spedytorskie. Do grupy ryzyka politycznego należy też ryzyko legislacji – a więc możliwość zmian przepisów ogólnych w danym kraju lub też lokalnie obowiązujących uregulowań wprowadzanych przez samorządy. Zwłaszcza w tym drugim przypadku ryzyko polityczne jest trudne do rozpoznania, bo zmiany miejscowe często nie uzyskują wystarczającego rozgłosu, by informacje o nich dotarły do spedytora. W takich przypadkach należy w szczególności rozwijać więzi współpracy z miejscowymi partnerami – którzy służyć będą informacjami na temat lokalnych warunków. Do kategorii ryzyka politycznego należy też zaliczyć ryzyko wojny i terroryzmu. Ma ono pierwszorzędne znaczenie w odniesieniu do działalności transportowej; w przypadku spedycji jest ono mniejsze – lecz i tak

Tab. 1. Typologia i przejawy ryzyka w spedycji.

Typ ryzyka	Główne przyczyny	Najczęściej występujące przejawy
polityczne	na skutek decyzji politycznych w kraju siedziby spedytora (wewnętrzne) lub na rynkach docelowych (zewnętrzne)	wzrost opłat za licencje, zmiana stawek podatkowych, ograniczenia w dostępie do rynku
siły wyższej	działanie sił przyrody	sztormy, burze, tornada, trzęsienia ziemi, susze itp. Straty na skutek oddziaływania czynników naturalnych – w transporcie i w magazynach
zdarzeń losowych	wypadki niezależne zawinione przez człowieka	pożar, wypadek transportowy
kredytowe kontrahenta	niespłacenie zobowiązań przez partnera w dniu rozliczenia	brak zapłaty za wykonaną usługę spedycyjną
walutowe	zmiany kursów walut	zmiana wartości usługi w dniu rozliczenia na skutek niekorzystnej zmiany kursu waluty krajowej spedytora
stóp procentowych	zmian wysokości stóp procentowych	wzrost kosztów obsługi pożyczek i kredytów zaciągniętych przez spedytora
instrumentów finansowych	wahania cen wykorzystywanych narzędzi finansowych	odgrywa istotną rolę w przypadku stosowania rozliczeń za pomocą akredytywy lub inkasa a także zmniejsza wartość zabezpieczenia finansowego transakcji
rynkowe	wahania cen	wzrost cen paliw i materiałów, spadek cen rynkowych świadczonych usług
popytu	wahania popytu	spadek popytu na usługi spedycyjne lub duże wahania popytu
środowiskowe / ekologiczne	zagrożenia dla środowiska naturalnego na skutek działań firmy	koszty dostosowania do norm ekologicznych, kary za zanieczyszczenie środowiska
konkurencji	działania innych spedytatorów, wykonywanie spedycji przez firmy produkcyjne we własnym zakresie	spadek liczby zamówień, ograniczenie usług towarzyszących
produktu	wynika z wad jakościowych prowadzonego procesu spedycyjnego	spadek liczby świadczonych usług na skutek rezygnacji klienta
płynności finansowej i rozliczeniowe	problem utrzymania wypłacalności, opóźnienie przepływu pieniężnych	opóźnienia płatności za usługi spedycyjne, problemy w realizacji akredytyw i inkasa
operacyjne	awarie mechaniczne	błędy w obowiązujących procedurach działania, zakłócenia w przekazaniu informacji, usterki środków transportu
personelu	błędy ludzkie, świadome działania na niekorzyść firmy	pomyłki w formułowaniu zleceń spedycyjnych, defraudacje
prawne	wadliwość umów, procesy sądowe, niezajomość prawa	podważenie kontraktu, koszty dodatkowe realizacji umowy, odszkodowania
utrąty reputacji	utrata wiarygodności, problemy wizerunkowe	redukcja zamówień na skutek postrzegania spedytora jako niesolidnego

Źródło: opracowanie własne.

<sup>4</sup> Zob. np: Davis E. W., Pointon J., *Finanse i firma*, PWE, Warszawa 1997, s. 139.

<sup>5</sup> Zob. *Przygotowanie do eksportu*, E. Buczko-Cichońska, Z. Lewandowski, I. Kołodziej (red.), Multi-Graph, Warszawa 2006, s. 157.

znaczne. Premie ubezpieczeniowe za prowadzenie działalności spedycyjnej na obszarach zagrożonych są wyższe niż gdzie indziej. Ryzyko to ma szczególnie duże znaczenie w spedycji morskiej ze względu na problem piractwa, ale też z punktu widzenia zapewnienia bezpieczeństwa w portach. Najbardziej oddziaływać będzie jednak na spedycję lotniczą – gdzie wymogi bezpieczeństwa powodować mogą wzrost nakładów na zabezpieczanie przesyłek oraz opóźnienia, podczas gdy spedycja lotnicza jest prowadzona zazwyczaj właśnie ze względu na konieczność skrócenia czasu dostawy. W skrajnych przypadkach, ze względu na skalę potencjalnych strat, jedynym podmiotem który może przejąć tego typu ryzyko, staje się państwo, co zaobserwować można było przy okazji udzielenia gwarancji przewoźnikom lotniczym po zamach w Stanach Zjednoczonych. Systemy ubezpieczania działalności zagranicznej firm służące ochronie przed ryzykiem obrotu zagranicznego posiada co najmniej 60 krajów, w tym wszystkie kraje zaliczane do OECD<sup>6</sup>. Warunki skorzystania z tej ochrony są jednak często uzależnione od spełnienia specyficznych wymogów. W zasadzie jedyną możliwością ochrony wartości firmy jest w przypadku tego ryzyka ocena sytuacji oparta na ogólnie dostępnych informacjach, przy czym o przewadze konkurencyjnej zadecyduje fachowość ekspertów oceniających zagrożenie. W praktyce są to jednak często sytuacje nieprzewidywalne i nie ma możliwości zarządzania tego typu ryzykiem. Jedyną formą pełnego zabezpieczenia byłoby tu wycofanie się z danego obszaru działalności w odpowiednim momencie. Rolą działu analiz ryzyka w firmie spedycyjnej jest zatem ocena, kiedy następuje ten właściwy moment. W praktyce zazwyczaj jest to trudne do przewidzenia ze względu na złożoność sytuacji na rozważanym rynku. Alternatywnie więc zabezpieczanie przed tego typu ryzykiem może oznaczać dążenie do uzyskania gwarancji rządowych, ubezpieczanie majątku i pracowników firmy na niebezpiecznym obszarze. Ponadto pamiętać trzeba, że wnioski z analizy ryzyka politycznego kraju, postulujące wycofanie się z danego regionu, są często nie do zaakceptowania dla spedytora, ze względu na już poniesione koszty.

O ile ryzyko polityczne jest często niedoszacowywane, to ryzyko siły wyższej jest stosunkowo dobrze rozpoznane przez

spedytorów. Przejawia się ono przede wszystkim na skutek działania sił przyrody i dotyczy negatywnych skutków fenomenów pogodowych, trzęsień ziemi, powodzi itp. Ryzyko to uwzględniane jest w dużej mierze w spedycji drogą morską i powietrzną, gdyż może powodować opóźnienia lub utratę ładunku. W spedycji lądowej, choć potencjalne skutki na przykład trzęsienia ziemi mają znaczący wymiar finansowy, to jednak prawdopodobieństwo tego zdarzenia jest na tyle niskie w porównaniu z prawdopodobieństwem przykładowo huraganu w transporcie morskim, iż najczęściej w ogóle nie jest kalkulowane. Większość istniejących rozwiązań w zakresie zabezpieczenia przed tego typu ryzykiem skupia się na jego przekazywaniu stronie trzeciej poprzez zawarcie umowy ubezpieczeniowej, czemu sprzyja również fakt, iż ten typ ryzyka jest dość dobrze rozpoznany i uregulowany w ramach międzynarodowych reguł handlowych.

Podobny charakter mają przejawy ryzyka związane z czynnikiem losowym – w szczególności pożar czy wypadek komunikacyjny. Są one na ogół uwzględniane w kalkulacji kosztów spedytora i rozpraszane przez zawarcie umów ubezpieczeniowych. W obu tych przypadkach ryzyko utożsamiane jest z ryzykiem transportowym – funkcjonujące umowy ubezpieczeniowe koncentrują się na konsekwencjach wystąpienia tych typów ryzyka w trakcie procesu transportowego lub – w odniesieniu do pożaru – dodatkowo w procesie magazynowania ładunku.

Stosunkowo rzadko uwzględniana jest w ocenie spedytora rola ryzyka finansowego (a więc kredytowego, walutowego, stóp procentowych, zmian cen instrumentów finansowych). O ile ryzyko kredytowe jest niekiedy uwzględniane w kontekście ryzyka kontrahenta i stanowi wówczas miarę prawdopodobieństwa niewypłacalności partnera, to pozostałe typy ryzyka finansowego są najczęściej pomijane. Ryzyko stóp procentowych tymczasem będzie miało kapitalne znaczenie przy zakupie środków transportu z wykorzystaniem kredytu. Podobnie ceny instrumentów finansowych, które podlegają szczególnie ostrym fluktuacjom, mogą obniżać wartość zabezpieczenia umowy lub zwiększać koszty obsługi finansowej spedytora.

Ryzyko stóp procentowych wynika z fluktuacji rynkowych stóp procentowych i odnosi się do sytuacji, w których spedytora po-

siada produkty finansowe, których wartość kalkulowana jest w oparciu o wysokość tychże stóp. W szczególności odnosić się to będzie do dwóch sytuacji: kredytu i niespłaconych należności. Wysokość rat kredytu zaciągniętego na zakup niezbędnego wyposażenia technicznego będzie wprost zależna od wahań stóp procentowych. Istnieje szereg finansowych transakcji zabezpieczających przed tego typu ryzykiem – zwłaszcza przy użyciu pochodnych finansowych. Wiele przedsiębiorstw nie stosuje jednak takich zabezpieczeń z obawy przed tym, by nie wygenerowały one dodatkowych kosztów. O ile instrumenty pochodne są stosowane w charakterze zabezpieczeń, a nie instrumentu spekulacyjnego (czego spedytora nie będący specjalistą finansowym powinien zdecydowanie unikać), ich użycie jest bezpieczne i może pomóc w redukcji ryzyka. Podobnie instrumenty takie mogą służyć ochronie przed ryzykiem walutowym. Polega ono na zmianie wartości płatności na skutek zmiany kursu walutowego. Ponieważ kursy walutowe mogą być zależne od decyzji politycznych władz walutowych, dążących do realizacji określonych celów gospodarczych, występuje tu często korelacja z ryzykiem politycznym. Ryzyko walutowe na rynkach mniej rozwiniętych jest generalnie większe, niż na rynkach o ustabilizowanej pozycji. Na tych ostatnich istnieje duża doza zaufania do instytucji decydujących o kursie, podczas gdy w sytuacji gospodarki zaliczanej do rynków wschodzących (za taką uznaje się na przykład gospodarkę Polski jak i większości krajów Europy Wschodniej, gdzie aktywni są polscy spedytory), ta wiarygodność jest już mniejsza. W jeszcze gorszej sytuacji znaleźć się mogą firmy działające w warunkach rynków nierozwiniętych, tu jednak zaangażowanie polskich spedytora jest znikome.

Powszechnie w spedycji pojawiać się będzie ryzyko rynkowe odnoszące się do spadku cen na usługi, oferowane przez spedytora z jednej strony oraz do wzrostu cen wykorzystywanych materiałów i paliw. O ile ten drugi aspekt oddziałuje głównie na firmy spedycyjne posiadające własny tabor, to pierwszy ma charakter ogólnogospodarczy i może być spowodowany złą koniunkturą, nasyceniem rynku ofertą innych firm spedycyjnych lub niedostosowaniem struktury oferty do popytu. W tym ostatnim przypadku mamy już do czynienia z ry-

<sup>6</sup> *Export credits and financial crisis*, OECD, Paris 2008.

zykiem popytowym, gdzie spadek popytu na usługi spowodowany jest czynnikami leżącymi po stronie spedytora (ryzyko popytowe wewnętrzne) lub po stronie klientów (ryzyko popytowe zewnętrzne). Czynniki wewnętrzne ryzyka mogą być przez spedytora wyeliminowane na drodze lepszej konstrukcji oferty, dopasowania usług do indywidualnych potrzeb klienta, czy poszukiwania klientów na rynku oraz zastosowania marketingu. Druga grupa – zewnętrzna – jest niezależna od firmy i wynika z sytuacji gospodarczej, zmian struktury handlu zagranicznego itp. Spedytor może te czynniki przewidywać i reagować z wyprzedzeniem, nie może ich jednak kształtować.

Zazwyczaj pomijane w ocenach jest ryzyko środowiskowe. W szerszym znaczeniu termin ryzyko ekologiczne czy środowiskowe stosowany jest do określenia możliwych strat w środowisku naturalnym, spowodowanych daną działalnością<sup>7</sup>. Z punktu widzenia spedytora istotne jest, jakie efekty finansowe dla niego i jego klienta niosą ze sobą restrykcje ekologiczne. W zakresie ryzyka środowiskowego, z punktu widzenia spedytora, istotne jest jak należy zorganizować proces spedycyjny aby ograniczyć możliwość nałożenia kar za zanieczyszczenie środowiska. Przejawem tego ryzyka jest wzrost kosztów na skutek konieczności dostosowania taboru do norm emisyjnych, montaż dodatkowych urządzeń, konieczność zmiany trasy przewozu, ograniczenia w ruchu służące redukcji hałasu itp.

Spedytorzy narażeni są też na ryzyko konkurencji, które oddziałuje na firmę spedycyjną poprzez ograniczenie popytu na skutek przeniesienia się klientów do firm konkurencyjnych. Przeciwdziałanie temu ryzyku wymaga elastycznego reagowania na zmienną sytuację rynkową, nieustannego poprawiania jakości, atrakcyjnie skonstruowanej taryfy, poszerzenia oferty usług dodatkowych oraz sprawności w kontaktach z klientem. Z elementami reakcji na ryzyko konkurencji wiąże się ryzyko produktu. W odniesieniu do spedycji produktem jest szereg usług oferowanych przez spedytora, w szczególności: organizacja przewozu, magazynowanie, rozliczanie transakcji, pośrednictwo w odprawach granicznych itd. Jakość realizacji każdej z tych usług oddziałuje na poziom satysfakcji klienta, a w konsekwencji przekłada się na popyt.

Dla spedytora duże znaczenie ma też rozpoznanie ryzyka płynności i rozliczeniowego. Spedytor często musi opłacić szereg czynności wykonywanych w trakcie spedycji przed otrzymaniem płatności od klienta. Obsługując wielu klientów, musi dbać o to, by utrzymywać wystarczającą rezerwę środków finansowych na obsługę kilku równoległe toczących się procesów spedycyjnych. W szczególności powinien umieć antycypować ryzyko rozliczeniowe – a mianowicie możliwość powstania opóźnień w należnych mu płatnościach.

Za istotne uznać należy też ryzyko operacyjne, które w spedycji wiązać się będzie z awariami wykorzystywanego sprzętu technicznego. Jeżeli spedytora jest jednocześnie przewoźnikiem to wystąpi ono przede wszystkim jako ryzyko awarii taboru. Ryzyko to będzie tym większe, im starszy tabor jest wykorzystywany i im bardziej wyspecjalizowany ma on charakter. Ryzyko to nie ogranicza się do kosztów naprawy, ale jego główną część stanowi potencjalny koszt niezrealizowania kontraktu na skutek awarii. W przypadku spedytora wynajmujących przewoźników – o ile kontrakt jest odpowiednio skonstruowany – ryzykiem tym można obciążyć przewoźnika. W takich przedsiębiorstwach za najistotniejszy element ryzyka operacyjnego uznaje się możliwe awarie systemów teleinformatycznych, które mogą skutkować przerwami w realizacji procesu transportowego lub generować błędne informacje, w konsekwencji prowadzące do wzrostu kosztów.

Zdecydowanie najbardziej niedocenianym typem ryzyka jest ryzyko personelu. Decydują o nim: stopień wykształcenia, umiejętności praktyczne, zdolność radzenia sobie w sytuacjach kryzysowych przez pracowników.

Ryzyko prawne dotyczy w szczególności błędów popełnionych przy formułowaniu umów, umieszczania i akceptowania niekorzystnych dla spedytora klauzul kontraktowych, przyjmowania propozycji stojących w sprzeczności z interesem spedytora lub grożących mu znacznymi i niewspółmiernymi konsekwencjami finansowymi w przypadku niedopełnienia obowiązków, a wynikającymi z nieznaności prawa. Ryzyko to można ograniczyć dokładnie analizując umowy, stosując kontrakty i zapisy typowe, korzystając z profesjonalnej obsługi prawnej.

Wspomnieć też należy o ryzyku utraty reputacji – które może wystąpić na skutek

nieudolnej realizacji usług spedycyjnych, zaangażowania się w nieetyczną działalność, czy na skutek personalnych problemów pracowników. Ryzyko to jest po części łatwe do ograniczenia (przestrzeganie norm, wewnętrzna regulacja co do akceptowalnych zasad działania itp.), częściowo jednak niemożliwe do uchwycenia w sferze, gdzie zaczynają się prywatne sprawy pracowników.

Tradycyjna analiza ryzyka w spedycji dokonywana jest przez pryzmat warunków kontraktowych i bazy dostawy. W rzeczywistości przedsiębiorstwo spedycyjne podlega też wielu innym typom ryzyka, często mającym dużo większe znaczenie, niż ryzyko towarzyszące samej umowie spedycji. Te dodatkowe rodzaje ryzyka pojawiają się zwłaszcza w warunkach zmienności kursów walutowych, niestabilności politycznej i dużego zróżnicowania kontrahentów. Ich analiza w spedycji jest utrudniona także i z tego względu, iż ich rzetelna ocena, a w szczególności pomiar i kwantyfikacja, wymagają często specjalistycznej wiedzy i znajomości finansów, która jest raczej domeną sektora finansowego, niż branży TSL. Jednakże nawet sama identyfikacja ryzyka przez spedytora przynosi wymierne korzyści. Niekiedy dokładne wyliczenie poziomu ryzyka, nawet przy posiadaniu całego zaplecza finansowo – informatycznego, nie jest możliwe. Spedytor powinien jednak dążyć do uświadomienia sobie potencjalnych rodzajów ryzyka, jakie może napotkać w swej działalności. Pozwala to na lepszy dobór partnerów, właściwy wybór rynków oraz metod świadczenia usług spedycji.

#### LITERATURA:

1. Böhm G., Nerb J., McDaniels T., Spada H., *Environmental risks: perception, evaluation and management*, Emerald Group Publishing, 2001.
2. Borkowski P., *Rola i funkcje menedżera ryzyka i komitetu ryzyka w kreowaniu strategii ochrony wartości przedsiębiorstwa*, [w:] Ostaszewski J. (red.), *Finanse przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005.
3. Borkowski P., *Ryzyko w działalności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2008.
4. Buczek-Cichońska E., Lewandowski Z., Kołodziej I. (red.), *Przygotowanie do eksportu*, Wyd. Multi-Graph, Warszawa 2006.
5. Davis E. W., Pointon J., *Finanse i firma*. PWE, Warszawa 1997.
6. *Export credits and financial crisis*, OECD, Paris 2008

<sup>7</sup> Böhm G., Nerb J., McDaniels T., Spada H., *Environmental risks: perception, evaluation and management*, Emerald Group Publishing, 2001, s. 3.