

***Zarządzanie Ryzykiem Handlowym, Finansowym,  
Produkcyjnym dla Praktyków,***

**ODDK, Gdansk, 2002**

**Autor: Dr Tadeusz T. Kaczmarek**

## Spis Treści

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Wstęp</b> .....   | <b>11</b> |
| <b>Rozdział I. Pojęcie oraz rodzaje ryzyka handlowego, finansowego i produkcyjnego</b> .....         | <b>13</b> |
| <b>1. Pojęcie ryzyka</b> .....   | <b>15</b> |
| 1.1. Ocena ryzyka w kategoriach etyki .....  | 19        |
| <b>2. Rodzaje ryzyka</b> .....   | <b>20</b> |
| 2.1. Ryzyko gospodarcze i prawo do ryzyka .....  | 21        |
| 2.2. Ryzyko siły wyższej.....  | 23        |
| 2.2.1. Ryzyko transakcyjne związane z realizacją kontraktu eksportowego i importowego.....           | 26        |
| 2.3. Ryzyko transportowe.....  | 28        |
| 2.4. Ryzyko związane z wyborem zagranicznego ogniwa sprzedaży.....                                   | 30        |
| 2.5. Ryzyko związane z ceną.....   | 32        |
| 2.5.1. Ryzyko ustalenia zbyt niskiej lub zbyt wysokiej ceny .....                                    | 32        |
| 2.5.2. Ryzyko cenowe związane z terminem wykonania zobowiązania .....                                | 33        |
| 2.5.3. Ryzyko ceny kredytowej.....   | 33        |
| 2.6. Ryzyko występujące w transakcjach kooperacyjnych, licencyjnych i kompensacyjnych.....           | 34        |
| 2.7. Ryzyko w systemie płatności .....   | 35        |
| 2.8. Ryzyko finansowe.....   | 36        |
| 2.8.1. Ryzyko walutowe.....  | 37        |
| 2.8.2. Ryzyko kredytowe.....   | 40        |
| 2.9. Ryzyko polityczne obejmujące ryzyko kraju i ryzyko transferu .....                              | 42        |
| 2.10. Ryzyko organizacyjne.....  | 43        |
| 2.11. Ryzyko inwestycji finansowej.....  | 45        |
| 2.12. Ryzyko ubezpieczeniowe.....  | 48        |
| 2.13. Ryzyko prawne.....   | 51        |
| 2.14. Ryzyko produkcyjne .....   | 52        |
| <b>Rozdział II. Zarządzanie ryzykiem (Risk Management) - generalne zasady</b> .....                  | <b>55</b> |
| <b>1. Generalne zasady i sposoby zarządzania ryzykiem handlowym, produkcyjnym i finansowym</b> ..... | <b>57</b> |
| 1.1. Kwestia mierzalności ryzyka.....  | 57        |
| 1.2. Określenie procesu zarządzania ryzykiem .....   | 59        |
| 1.2.1. Identyfikacja i analiza ryzyka .....  | 62        |
| 1.2.2. Ocena ryzyka i sformułowanie alternatyw .....   | 63        |
| 1.3. Ograniczanie i eliminowanie przyczyn ryzyka.....  | 64        |
| 1.3.1. Zwiększenie zasobu informacji .....   | 64        |
| 1.3.2. Skutki asymetrii informacji.....  | 65        |
| <b>2. Przeciwdziałanie ryzyku</b> .....  | <b>66</b> |
| 2.1. Klasyfikacja sposobów przeciwdziałania ryzyku .....   | 66        |
| 2.2. Własne pokrycie ryzyka .....  | 67        |
| 2.2.1. Wkalkulowanie ryzyka w cenę.....  | 67        |
| 2.2.2. Zapobieganie ryzyku poprzez stworzenie rezerwy.....   | 68        |
| 2.3. Przeniesienie ryzyka.....   | 70        |
| 2.3.1. Przeniesienie ryzyka przez umowę.....   | 70        |
| 2.3.2. Przeniesienie ryzyka na ubezpieczyciela .....   | 71        |
| 2.4. Kompensacja ryzyka.....   | 71        |
| <b>3. Problemy związane z zarządzaniem ryzykiem w małych i średnich firmach</b> .....                | <b>72</b> |
| <b>4. Przegląd podstawowych metod zarządzania ryzykiem</b> .....                                     | <b>74</b> |
| 4.1. Co to jest inżynieria finansowa.....  | 74        |
| 4.2. Unikanie .....  | 75        |
| 4.3. Zapobieganie.....   | 75        |
| 4.4. Ponoszenie kosztów ryzyka.....  | 76        |
| 4.5. Przenoszenie ryzyka .....   | 77        |
| 4.5.1. Hedging .....   | 77        |
| 4.5.2. Forma prawno-organizacyjna firmy .....  | 77        |
| 4.5.3. Porozumienia kontraktowe.....   | 78        |
| 4.6. Ubezpieczenie ryzyka.....   | 78        |
| 4.6.1. Ubezpieczenie typu <i>all r/s/cw</i> biznesie .....   | 81        |
| 4.6.2. Ubezpieczenia finansowe.....  | 81        |
| 4.7. Reasekuracja .....  | 82        |
| 4.7.1. Fundusze gwarancji wzajemnych.....  | 83        |
| 4.8. Ubezpieczenie należności za eksportowane towary i usługi .....                                  | 86        |
| 4.8.1. Ubezpieczenie należności eksportowych w Niemczech.....  | 89        |
| 4.8.2. Produkty ubezpieczeniowe oferowane przez Hermesa w Polsce.....                                | 91        |
| 4.8.3. Ubezpieczenie należności eksportowych w Polsce .....  | 95        |
| 4.9. Ubezpieczenie towarów .....   | 98        |
| 4.10. Warunki płatności a ryzyko i metody jego ograniczenia.....                                     | 101       |

|  |            |
|--|------------|
| <b>Rozdział III. Zintegrowane zarządzanie ryzykiem w procesach zarządzania przedsiębiorstwa.....</b>             | <b>107</b> |
| 1. Sprzeżenie zwrotne pomiędzy zarządzaniem ryzykiem i kierowaniem przedsiębiorstwem.....                        | 109        |
| 2. Identyfikacja rodzajów ryzyka w tworzonym systemie celów.....   | 112        |
| 3. Analiza ryzyka w identyfikowaniu określonych problemów .....  | 114        |
| 4. Uwzględnianie ryzyka przy poszukiwaniu alternatywnych rozwiązań .....   | 116        |
| 5. Ryzyko i wybór instrumentów zarządzania ryzykiem .....  | 118        |
| 6. Kontrola jako funkcja zarządzania ryzykiem.....   | 119        |
| 7. Podsumowanie.....   | 121        |
| <b>Rozdział IV. Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie produkcyjnym .....</b>                                  | <b>123</b> |
| 1. Specyficzne rodzaje ryzyka w przedsiębiorstwie produkcyjnym .....   | 125        |
| 2. Ryzyko produkcyjne .....  | 126        |
| 3. Ryzyko logistyczne .....  | 127        |
| 4. Ryzyko w badaniach i rozwoju (Research & Development).....  | 128        |
| 5. Proces zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie .....   | 128        |
| 5.1. Cele i strategię .....  | 128        |
| 5.2. Identyfikacja i analiza ryzyka.....   | 129        |
| 5.3. Ocena ryzyka.....   | 129        |
| 5.4. Sterowanie ryzykiem.....  | 130        |
| 5.4.1. Ogólny przegląd .....   | 130        |
| 5.4.2. Zarządzanie kosztami jako nowy instrument aktywnej polityki wobec ryzyka .....                            | 131        |
| 5.4.3. Controlling i raportowanie w zarządzaniu ryzykiem.....  | 134        |
| <b>Rozdział V. Kryteria oceny stanu gospodarki stosowane przez agencje ratingowe .....</b>                       | <b>137</b> |
| <b>Wprowadzenie.....</b>   | <b>139</b> |
| 1. Pojęcie ratingu i ratingu dla państwa.....  | 140        |
| 2. Globalne agencje ratingowe.....   | 142        |
| 2.1. Podstawowe zadania agencji ratingowych.....   | 144        |
| 3. Wybrane obszary, kryteria, wskaźniki i dane liczbowe wykorzystywane przy ocenie stanu gospodarki państwa..... | 145        |
| 3.1. Wybrane obszary badania i dane liczbowe.....  | 145        |
| 3.2. Podstawowe wskaźniki .....  | 146        |
| 3.3. Kryteria oceny ratingowej .....   | 147        |
| 4. Rodzaje ryzyka rozpatrywane przy ocenach i ratingach dla państw .....   | 148        |
| 5. Metodyka ustalania i nadawania ratingów .....   | 149        |
| 6. Zasady funkcjonowania komitetów ratingowych.....  | 152        |
| 7. Rating suwerenny dla Rzeczypospolitej Polskiej.....   | 154        |
| 7.1. Dynamika polityczna.....  | 156        |
| 7.2. Fundamentalne wskaźniki ekonomiczne.....  | 156        |
| 7.3. Finanse publiczne .....   | 157        |
| 7.4. System emerytalny - źródło deficytu budżetowego .....   | 157        |
| 7.5. Polityka monetarna .....  | 158        |
| 7.6. System bankowy.....   | 158        |
| 7.7. Rachunki zewnętrzne i przepływy kapitałowe.....   | 158        |
| <b>Podsumowanie.....</b>   | <b>159</b> |
| <b>Rozdział VI. Ryzyko, zagrożenia oraz przestępczość komputerowa.....</b>                                       | <b>161</b> |
| 1. Wprowadzenie .....  | 163        |
| 2. Rodzaje ryzyka i przestępstw komputerowych.....   | 164        |
| 3. Analiza zagrożeń komputerowych.....   | 166        |
| 3.1. Podstawowe zagrożenia .....   | 167        |
| 3.1.1. Utrata poufności danych.....  | 167        |
| 3.1.2. Utrata integralności .....  | 167        |
| 3.1.3. Utrata dyspozycyjności systemu .....  | 168        |
| 3.1.4. Utrata autentyczności.....  | 168        |
| 3.1.5. Utrata charakteru wiążącego.....  | 168        |
| 3.2. Naturalne zagrożenia komputerowe.....   | 169        |
| 3.3. Biernie ataki przestępców komputerowych.....  | 169        |
| 3.3.1. Podsluchiwanie i przechwytywanie danych.....  | 169        |
| 3.3.2. Przechwytywanie danych identyfikujących uczestników .....   | 169        |
| 3.3.3. Analiza strumienia przepływu informacji .....   | 170        |
| 3.4. Aktywne ataki przestępców komputerowych.....  | 170        |
| 3.4.1. Powtarzanie lub opóźnianie informacji .....   | 170        |
| 3.4.2. Wprowadzanie lub usuwanie pewnych danych.....   | 170        |
| 3.4.3. Modyfikowanie danych.....   | 170        |
| 3.4.4. Zakłócenie systemu komunikacji (Denial of Service) .....  | 171        |
| 3.4.5. Pozorowanie fałszywej tożsamości (Masquerade) .....   | 171        |
| 3.4.6. Negowanie nawiązanej komunikacji .....  | 171        |

|   |            |
|---|------------|
| 3.4.7. Porwanie (Hijacking).....  | 171        |
| 3.4.8. Zakłócenie systemu .....   | 171        |
| 3.5. Przypadkowe błędy.....   | 173        |
| 3.5.1. Błędne rozsyłanie informacji (routing) .....                                 | 173        |
| 3.5.2. Błąd przesyłu.....   | 173        |
| 3.5.3. Błąd programu .....  | 173        |
| 3.5.4. Błędy obsługi.....   | 173        |
| 3.6. Przestępczość komputerowa .....  | 174        |
| 3.6.1. Joyriders .....  | 175        |
| 3.6.2. Wandale .....  | 175        |
| 3.6.3. Tzw. zaliczaczki.....  | 175        |
| 3.6.4. Szpiegów przemysłowi.....  | 175        |
| 3.6.5. Szantażysty.....   | 176        |
| 3.6.6. Niezamierzone ataki .....  | 176        |
| 3.7. Podsumowanie.....  | 176        |
| <b>4. Analiza słabych miejsc w przedsiębiorstwie.....</b>                           | <b>177</b> |
| 4.1. Czynniki ludzkie .....   | 178        |
| 4.2. Słabości organizacyjne przedsiębiorstwa.....                                   | 179        |
| 4.2.1. Organizacyjnie słabe miejsca .....   | 179        |
| 4.2.2. Fizycznie słabe miejsca .....  | 179        |
| 4.3. Technicznie słabe miejsca .....  | 179        |
| <br>  |            |
| <b>5. Zarządzanie ryzykiem komputerowym oraz środki zapobiegawcze.....</b>          | <b>181</b> |
| 5.1. Zarządzanie ryzykiem personelu .....   | 181        |
| 5.2. Przedsięwzięcia organizacyjne .....  | 181        |
| 5.3. Środki techniczne .....  | 182        |
| 5.4. Wielokrotne zabezpieczenie systemu .....                                       | 182        |
| 5.5. Programy antywirusowe.....   | 183        |
| 5.6. Protokołowanie.....  | 183        |
| 5.7. Podsumowanie.....  | 183        |
| <b>6. Prawo informatyczne i odpowiedzialność karna.....</b>                         | <b>184</b> |
| <b>Rozdział VII. Rola informacji w gospodarce - społeczeństwo informacyjne.....</b> | <b>187</b> |
| <b>1. Istota współczesnej rewolucji informacyjnej.....</b>                          | <b>189</b> |
| <b>2. Informacja jako narzędzie diagnostyczne w gospodarce.....</b>                 | <b>192</b> |
| <b>3. Wiedza i informacja - paradygmat Trzeciej Cywilizacji.....</b>                | <b>195</b> |
| <b>4. Cel gospodarczy inicjatywy „eEurope- An Information Society for ALL”.....</b> | <b>198</b> |
| <b>5. Internet - znaczenie dla obywateli i dla państwa.....</b>                     | <b>200</b> |
| <b>Rozdział VIII. Źródła informacji o sytuacji finansowej i wiarygodności</b>       |            |
| <b>handlowej kontrahentów krajowych i zagranicznych.....</b>                        | <b>203</b> |
| <b>1. Jakie są rodzaje informacji i jakie jest ich znaczenie?.....</b>              | <b>205</b> |
| <b>2. Podstawowe źródła informacji ekonomicznych i finansowych .....</b>            | <b>208</b> |
| 2.1. Krajowy Rejestr Sądowy.....  | 208        |
| 2.2. Specjalistyczna prasa fachowa.....   | 210        |
| 2.3. Sprawozdania publikowane przez firmy .....                                     | 212        |
| <b>3. Wywiadownie handlowe.....</b>   | <b>212</b> |
| 3.1. Źródła informacji.....   | 214        |
| 3.2. Internet jako źródło informacji.....   | 218        |
| 3.3. Techniki przygotowania informacji gospodarczej i handlowej.....                | 218        |
| 3.4. Sposób i czas przekazywania informacji .....                                   | 220        |
| 3.5. Ochrona danych.....  | 220        |
| 3.6. Adresy większych wywiadowni handlowych.....                                    | 221        |
| <b>4. Inne źródła informacji.....</b>   | <b>222</b> |
| 4.1. Banki jako źródło informacji .....   | 224        |
| 4.2. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) .....                         | 232        |
| 4.3. Instytut Koniunktur i Cen Handlu Zagranicznego .....                           | 233        |
| 4.4. Wyspecjalizowane agencje informacyjne .....                                    | 238        |
| 4.5. Polskie placówki ekonomiczno-handlowe za granicą.....                          | 239        |
| <b>5. Źródła informacji w wybranych krajach Unii Europejskiej.....</b>              | <b>240</b> |
| 5.1. Francja .....  | 240        |
| 5.2. Republika Federalna Niemiec .....  | 243        |
| 5.3. Wielka Brytania .....  | 245        |
| 5.3.1. Informacja o spółkach .....  | 245        |
| 5.3.2. Analiza branży i sektora .....   | 248        |
| 5.3.3. Ocena makrootoczenia.....  | 249        |
| <b>6. Źródła informacji o finansach spółek .....</b>                                | <b>251</b> |
| 6.1. Sprawozdanie finansowe - nowe uregulowania .....                               | 251        |
| 6.1.1. Unia Europejska a Międzynarodowe Standardy Rachunkowości.....                | 254        |
| 6.2. Możliwość nadzyc przy sporządzaniu sprawozdań finansowych.....                 | 256        |
| 6.3. Biznesplan jako informacja o kontrahencie i jego projektach .....              | 258        |

|   |            |
|---|------------|
| <b>Rozdział IX. Zarządzanie ryzykiem finansowym firmy.....</b>                          | <b>263</b> |
| <b>1. Badanie sytuacji finansowej spółki przy zastosowaniu analizy wskaźnikowej ...</b> | <b>265</b> |
| 1.1. Wskaźniki płynności finansowej.....  | 267        |
| 1.2. Wskaźniki rentowności.....   | 268        |
| 1.2.1. Wskaźniki rentowności sprzedaży.....   | 269        |
| 1.2.2. Wskaźnik rentowności kapitału .....  | 269        |
| 1.2.3. Wskaźniki rentowności majątku.....   | 270        |
| 1.3. Wskaźnik zadłużenia i obsługi długu .....  | 271        |
| 1.4. Wskaźniki efektywności wykorzystania aktywów .....                                 | 272        |
| 1.5. Wskaźniki reakcji rynkowej.....  | 273        |
| <b>2. Modelowanie finansowe i zestawy wskaźników finansowych.....</b>                   | <b>274</b> |
| 2.1. Modelowanie finansowe.....   | 274        |
| 2.2. Zestawy wskaźników finansowych.....  | 275        |
| 2.2.1. Model siedmiu obszarów analizy.....  | 276        |
| 2.2.2. Model sześciu wskaźników .....   | 278        |
| 2.2.3. Model pięciu grup wskaźników .....   | 279        |
| <b>3. Kryteria analizy.....</b>   | <b>281</b> |
| <b>4. Jak posługiwać się wskaźnikami w analizie finansowej?.....</b>                    | <b>282</b> |
| <b>5. Porównanie wskaźników kilku firm.....</b>   | <b>288</b> |
| 5.1. Badanie sytuacji finansowej spółek o zróżnicowanym profilu działalności.....       | 289        |
| 5.2. Stosowanie wskaźników w porównaniach międzynarodowych.....                         | 289        |
| <b>6. Analiza dyskryminacyjna Altmana.....</b>  | <b>289</b> |
| <b>7. Inne uproszczone metody oceny kondycji finansowej spółek.....</b>                 | <b>293</b> |
| <b>8. Symptomy chorej spółki sygnalizujące możliwość jej upadku.....</b>                | <b>294</b> |
| <b>Rozdział X. Ryzyko a międzynarodowa przestępczość gospodarcza.....</b>               | <b>299</b> |
| <b>1. Obszary ryzyka w procesie globalizacji gospodarki światowej.....</b>              | <b>301</b> |
| <b>2. Korporacje transnarodowe źródłem zagrożeń i zdywersyfikowanego ryzyka . . .</b>   | <b>304</b> |
| 2.1. Transnarodowe powiązania KTN i banków .....  | 305        |
| 2.2. Fuzje, przejęcia. Konglomeraty bankowe i pozabankowe.....                          | 306        |
| 2.3. Przyczyny fuzji i przejęć .....  | 309        |
| <b>3. Ryzyko płynące z kryzysów finansowych.....</b>                                    | <b>311</b> |
| 3.1. Przyczyny współczesnego kryzysu finansowego .....                                  | 311        |
| 3.2. Następstwa kryzysu azjatyckiego i rosyjskiego .....                                | 313        |
| 3.3. Rosnąca liczba bankructw .....   | 320        |
| <b>4. Eksplozja przestępczości w gospodarce światowej.....</b>                          | <b>324</b> |
| 4.1. Mafijne struktury zagrożeniem dla ład w Europie .....                              | 324        |
| 4.2. Włoska mafia w Niemczech.....  | 326        |
| 4.3. Mafia rosyjska .....   | 328        |
| 4.4. Białoruskie struktury przestępczości gospodarczej.....                             | 331        |
| <b>5. Ryzyko w obszarze funduszy hedgingowych.....</b>                                  | <b>333</b> |
| <b>6. Oszustwa gospodarcze.....</b>   | <b>336</b> |
| 6.1. Oszustwa w handlu międzynarodowym.....   | 336        |
| 6.2. Kradzież ładunków i całych statków .....   | 339        |
| 6.3. Oszustwa czarterowe - ryzyko utraty ładunku .....                                  | 340        |
| <b>7. Oszustwa finansowe i bankowe.....</b>   | <b>341</b> |
| 7.1. Oszustwa bankowe w Internecie.....   | 341        |
| 7.2. Oszustwa finansowe - przy użyciu telefonu .....                                    | 342        |
| 7.3. Oszustwa w sektorze bankowym .....   | 346        |
| 7.4. Oszustwa finansowe tzw. szkoły nigeryjskiej .....                                  | 348        |
| <b>8. Oszustwa ubezpieczeniowe.....</b>   | <b>357</b> |
| <b>9. Przeciwdziałanie praniu brudnych pieniędzy.....</b>                               | <b>359</b> |
| 9.1. Regulacje międzynarodowe.....  | 359        |
| 9.2. Pranie brudnych pieniędzy w świetle polskiego Kodeksu karnego .....                | 364        |
| 9.3. Zagrożenie obrotu finansowego w Polsce.....  | 366        |
| 9.3.1. Metody prania pieniędzy.....   | 367        |
| 9.3.2. Przeciwdziałanie praniu pieniędzy - sankcje.....                                 | 368        |
| <b>Bibliografia.....</b>  | <b>371</b> |

## WSTEP

Nowe wydanie książki na temat **zarządzania ryzykiem handlowym, finansowym i produkcyjnym**, która oddaje do rąk Czytelników, zostało w sposób gruntowny zmienione: rozszerzone, uzupełnione i uaktualnione.

Poradnik adresuje do menedżerów przedsiębiorstw działających w warunkach gospodarki rynkowej, w której szczególna rolę odgrywa czynnik konkurencji. Konkurencja jest bowiem niezwykle ważna, ekonomiczna kategoria: pobudza przedsiębiorce do innowacyjności w zakresie asortymentu i jakości towarów oraz doskonalenia sposobów obniżania kosztów produkcji i sprzedaży. Konkurencja oznacza rywalizację podmiotów gospodarczych o klientów, rynki zbytu, rynki materiałów i surowców, pracy i innowacji.

W książce zostały pokazane zagrożenia oraz nowoczesne metody zarządzania ryzykiem na globalnych rynkach międzynarodowych.

Na uwagę zasługują szczególnie dwa nowe rozdziały dotyczące roli Internetu w gospodarce oraz zarządzania związanym z tym **zdywersyfikowanym ryzykiem**. Nowy XXI wiek i budowanie nowej ekonomii (*New Economy*) opartej na kompleksowej wiedzy narzucają potrzebę i konieczność korzystania z zupełnie nowych narzędzi, w tym z Internetu.

Nowy jest też rozdział o zarządzaniu ryzykiem w przedsiębiorstwie produkcyjnym oraz rozdział o kryteriach oceny stanu gospodarki stosowanych przez agencje ratingowe. Gruntownie został zmieniony rozdział o źródłach informacji oraz o roli informacji w gospodarce rynkowej.

Mówiąc o procesach globalizacji gospodarki światowej, nie należy zapominać o międzynarodowej przestępczości gospodarczej, która nadaje jeszcze inny wymiar kategorii ryzyka — stąd dodatkowy rozdział poświęcony temu zagadnieniu.

W książce Czytelnik znajdzie ponadto wykaz aktualnej literatury polskiej i światowej z dziedziny zarządzania ryzykiem handlowym, produkcyjnym i finansowym. Będzie to dużym ułatwieniem przy studiowaniu tej obecnie ważnej kategorii ekonomicznej.

W pracy zamiennie używane są jako synonimy nazwy: przedsiębiorstwo, spółka, firma. Warto przy tej okazji zauważyć, że w gospodarce rynkowej nic się nie dzieje bez przedsiębiorcy, przedsiębiorstwa i przedsiębiorczości. Są to kategorie nierozdzielnie związane z gospodarką rynkową.

*Tadeusz T. Kaczmarek*

*Warszawa, czerwiec 2002 roku*