

***Zarządzanie Ryzykiem w Przedsiębiorstwie Eksportującym,***

**ODDK, Gdansk, 2001**

**Autor: Dr Tadeusz T. Kaczmarek**

## **Spis Treści**

<b>Wstęp.....</b>	<b>11</b>
-------------------	-----------

### **Rozdział I**

<b>Pojęcie ryzyka, jego źródła i klasyfikacja.....</b>	<b>15</b>
--	-----------

1. Wprowadzenie .....	17
2. Źródła i uwarunkowania powstania ryzyka .....	18
3. Pojęcie ryzyka.....	21
4. Klasyfikacja ryzyka .....	39
4.1. Rodzaje ryzyka (typologia podmiotowa i przedmiotowa) .....	39
4.2. Ryzyko gospodarcze i prawo do ryzyka.....	40
4.3. Ryzyko prawne.....	42
4.4. Ryzyko siły wyższej.....	43
4.5. Ryzyko związane z realizacją kontraktu .....	46
4.6. Ryzyko transportowe.....	48
4.7. Ryzyko związane z wyborem zagranicznego ogniwa sprzedaży .....	50
4.8. Ryzyko związane z ceną.....	52
4.9. Ryzyko występujące w transakcjach kooperacyjnych, licencyjnych i kompensacyjnych.....	54
4.10. Ryzyko w systemie płatności.....	55
4.11. Ryzyko finansowe .....	56
4.11.1. Ryzyko kursu walutowego.....	57
4.11.2. Ryzyko kredytowe .....	61
4.11.3. Ryzyko operacyjne.....	62
4.11.4. Ryzyko inwestycji finansowej.....	64
4.11.5. Ryzyko ubezpieczeniowe .....	67
4.12. Ryzyko polityczne, obejmujące ryzyko kraju i transferu.....	69
4.13. Inne rodzaje ryzyka .....	71

4.13.1. Ryzyko cywilizacyjne .....	71
4.13.2. Ryzyko dotyczące środowiska.....	72
4.13.3. Ryzyko związane z info-ekonomia.....	73

## **Rozdział II**

### **Ryzyko krajowe eksportera..... 75**

. Pojęcie przedsiębiorstwa eksportującego.....	77
I. Źródła ryzyka w transakcjach eksportowych.....	81
Rodzaje ryzyka krajowego eksportera.....	81
3.1. Ryzyko transformacji przedsiębiorstwa i bankructwa .....	82
3.1.1. Postępowanie upadłościowe i jego sens prawny.....	85
3.2. Ryzyko deficytu kwalifikacji i motywacji .....	88
3.3. Ryzyko odpowiedzialności cywilnej przedsiębiorcy.....	89
3.4. Ryzyko personalne.....	92
3.5. Ryzyko rynku krajowego.....	93
3.6. Ryzyko finansowania działalności.....	94
3.7. Ryzyko siły wyższej.....	96
3.8. Ryzyko ceny.....	97

## **Rozdział III**

### **Rodzaje ryzyka zagranicznego eksportera.....101**

1. Pojęcie i systematyka ryzyka zagranicznego eksportera .....	103
1.2. Systematyka zagranicznego ryzyka eksportowego .....	105
1.2.1. Wielowymiarowość kryteriów .....	105
1.2.2. Systematyka według nosników ryzyka .....	106
1.2.3. Systematyka według kryterium czasowego.....	107
1.2.4. Przyczyny i możliwe skutki ryzyka zagranicznego.....	111
2. Ryzyko kraju.....	111
2.1. Ryzyko transferowe .....	113
2.1.1. Niewypłacalność i ryzyko kursowe .....	114
2.1.2. Ryzyko wprowadzenia zakazu płatniczego i ogłoszenie moratorium.....	115
2.1.3. Ryzyko konwersji i zakaz dokonywania transferów .....	115

2.2.	Konsekwencje ryzyka wywłaszczenia i ograniczenia w dysponowaniu.....	117
2.3.	Ocena ryzyka na podstawie ratingów.....	117
3.	Zagraniczne ryzyko walutowe.....	120
3.1.	Ryzyko kursowe.....	121
3.1.1.	Czynniki wpływające na ryzyko kursowe.....	121
3.1.1.1.	Euro a ryzyko kursowe.....	122
3.1.2.	Ryzyko przewalutowania.....	123
3.2.	Ryzyko zmiany stopy procentowej.....	126
4.	Transgraniczne ryzyko prawne.....	129
5.	Transgraniczne ryzyko wykonania kontraktu.....	131
5.1.	Ryzyko produkcyjne i nieodebrania towaru.....	131
5.2.	Niewykonanie umowy z powodu działania siły wyższej.....	132
5.3.	Ryzyko zmiany ceny i wzrostu kosztów.....	133
5.4.	Ryzyko kredytów zaciągniętych na realizację kontraktu eksportowego.....	133
6.	Ryzyko transportowe.....	138
6.1.	Ryzyko zwłoki w dostawie.....	138
6.2.	Lokalne ryzyko przewozu.....	138
6.3.	Ryzyko utraty towaru.....	139
6.4.	Ryzyko pogorszenia jakości towaru.....	139

## **Rozdział IV**

### **Zasady i metody zarządzania ryzykiem..... 141**

1.	Określenie procesu zarządzania ryzykiem.....	143
1.1.	Identyfikacja i analiza ryzyka.....	144
1.2.	Sformułowanie alternatyw i wariantów.....	145
2.	Eliminowanie i ograniczanie przyczyn ryzyka.....	146
2.1.	Zwiększanie zasobu informacji.....	146
2.1.1.	Pozyskiwanie i przetwarzanie informacji.....	146
2.1.2.	Formułowanie prognoz.....	147
2.2.	Skutki asymetrii informacji i celów.....	148
2.2.1.	Parametry określające wielkość firmy.....	150
2.2.2.	Problemy relacji: pryncypał-agent wewnątrz firmy.....	151

2.2.3.	Problem: pryncypal -agent w relacjach zewnetrznych.....	152
2.2.4.	Informacje potwierdzajace wykonanie kontraktu.....	153
3.	Przeciwdzialanie ryzyku.....	154
3.1.	Klasyfikacja sposobow przeciwdzialania ryzyku.....	154
3.2.	Ponoszenie ryzyka, czyli wlasne pokrycie .....	155
3.2.1.	Wkalkulowanie ryzyka w cene.....	155
3.2.2.	Zapobieganie ryzyku poprzez stworzenie rezerwy.....	156
3.3.	Przeniesienie ryzyka .....	158
3.3.1.	Przeniesienie ryzyka poprzez kontrakt .....	158
3.3.2.	Przeniesienie ryzyka poprzez ubezpieczenie.....	159
4.	Kompensacja ryzyka.....	160
5.	Zarzadzanie ryzykiem w malych i srednich firmach .....	161

## **Rozdzial V**

### **Zarzadzanie ryzykiem krajowym w przedsiebiorstwie**

<b>eksportujacym .....</b>	<b>165</b>	
1.	Opanowanie ryzyka transformacji ryzyka przedsiebiorstwa .....	167
2.	Zarzadzaniem ryzykiem deficytu kwalifikacji i motywacji .....	168
3.	Zarzadzanie ryzykiem odpowiedzialnosc przedsiebiorcy .....	169
4.	Opcje opanowania ryzyka personalnego.....	170
5.	Zarzadzanie ryzykiem rynku.....	173
6.	Zarzadzanie ryzykiem finansowym przedsiebiorstwa.....	175
.	Zarzadzanie ryzykiem ceny.....	177
S	Zarzadzanie ryzykiem sily wyzszej.....	179

## **Rozdzial VI**

### **Zarzadzanie ryzykiem zagranicznym**

<b>w przedsiebiorstwie eksportujacym.....</b>	<b>181</b>	
1.	Zarzadzanie ryzykiem kraju .....	183
1.1.	Eliminowanie ryzyka kraju poprzez forfaiting.....	183
1.2.	Eliminowanie ryzyka kraju przez akredytywe dokumentowa.....	186
2.	Zabezpieczenie przed ryzykiem walutowym poprzez fakturowanie.....	187

2.1.	Zabezpieczenie przy pomocy instrumentów pochodnych.....	188
3.	Zarządzanie zagranicznym ryzykiem prawnym i ryzykiem wykonania....	190
3.1.	Zarządzanie ryzykiem prawnym.....	190
3.2.	Kontrakty w handlu międzynarodowym.....	191
3.3.	Rating i opinia o partnerze handlowym.....	192
3.4.	Ograniczenie ryzyka prawnego poprzez prawidłowe sformułowanie klauzul kontraktu.....	193
3.4.1.	Klauzula arbitrazowa.....	193
3.4.2.	Zastrzeżenie prawa własności do wyeksportowanego towaru.....	196
3.4.3.	Ogólne handlowe warunki sprzedaży i dostawy .....	197
3.4.4.	Klauzula cenowa .....	198
3.4.5.	Warunki płatności.....	200
4.	Zarządzanie ryzykiem transportowym .....	206
4.1.	Opakowanie towaru.....	206
4.2.	Ograniczenie ryzyka poprzez wybór właściwego środka transportu..	207
4.3.	Ograniczenie ryzyka poprzez ubezpieczenie transportowe .....	208
4.4.	Korzystanie z uregulowań Incoterms 2000 .....	210
5.	Zarządzanie ryzykiem siły wyższej.....	212

## **Rozdział VII**

### **Oficjalne wspieranie polskiego eksportu jako forma zarządzania**

	<b>ryzykiem zagranicznym przedsiębiorstwa eksportującego.....</b>	<b>213</b>
1.	Subsydiowanie eksportu. Normatywne ujęcie .....	215
2.	Zasady oficjalnego wspierania rozwoju eksportu.....	218
3.	Oficjalne wspieranie eksportu w krajach OECD .....	218
4.	System oficjalnego wspierania eksportu w Polsce.....	224
4.1.	Ograniczenie ryzyka poprzez ubezpieczenie kredytów eksportowych.. .....	224
4.2.	Zasady i zakres działania KUKE SA .....	226
4.3.	Produkty ubezpieczeniowe oferowane przez KUKE SA.....	228
4.3.1.	Ubezpieczenie krótkoterminowych należności	

eksportowych. Ryzyko handlowe .....	229
4.3.2. Ubezpieczenie ryzyka niehandlowego .....	231
4.3.3. Zawarcie umowy i prawo do odszkodowania.....	232
4.3.4. Ramowy schemat ubezpieczenia kredytów eksportowych...	233
4.3.5. Umowa o udzielenie gwarancji ubezpieczeniowej.....	234
4.3.6. Realizacja i wygaszenie gwarancji.....	236
4.3.7. Europolisa. - Charakterystyka polisy dla małych i średnich eksporterów	237
5. Ocena polskiego systemu oraz propozycje jego udoskonalenia.....	239
5.1. Ubezpieczenie kredytów eksportowych.....	240
5.2. Finansowanie kredytów eksportowych.....	241
5.3. Dopłaty do oprocentowania kredytów eksportowych z środków publicznych.....	241
5.4. Poreczenia i gwarancje na finansowanie przedsięwzięć proeksportowych.....	242
5.5. Rządowe kredyty na eksport towarów i usług.....	243
5.6. Inne narzędzia.....	244
5.7. Podsumowanie.....	244
Zakończenie.....	247
Bibliografia.....	249
Indeks...	...259

## **WSTEP**

### **1. Uzasadnienie podjecia tematu**

Jedna z najwazniejszych sil napedowych gospodarki krajów wysoko rozwinietych jest eksport. Jest on dowodem na to, ze towary i uslugi okreslonego kraju maja wysoka jakosc i dlatego ciesza sie popytem na rynkach miedzynarodowych.

Najwiekszym eksporterem sa Stany Zjednoczone Ameryki Północnej z wartoscia eksportu 680 mld USD w 1999 roku. Na drugim miejscu znajduje sie Republika Federalna Niemiec z wartoscia wywozu 475 mld USD. Polski eksport osiagnal w 1999 roku niecale 30 mld USD. Udzial Polski w eksporcie swiatowym w 1997 roku wyniósł zaledwie 0,37%, podczas gdy udzial RFN-u stanowil 9,43%, a USA 13,95%. Jednak udzial Polski w eksporcie swiatowym byl wyszy i wynosil 1,23% w latach 70-tych.

Odnutowany w drugiej polowie lat 90. relatywnie niski poziom polskiego eksportu i wysoki importu powoduja wystapienie deficytu bilansu platniczego. W 1999 roku w Polsce deficyt obrotów biezacych bilansu platniczego siegnal az 7,6% PKB. Deficyt handlu zagranicznego w 1999 roku wynosil 18,5 mld USD. Takze w 2000 roku trudno dostrzec tendencje odwrócenia tego negatywnego trendu.

Podstawowym sposobem zwiekszenia eksportu jest wzrost konkurencyjnosci produkcji zbywanej na rynku krajowym i zagranicznym. Pewna role moze odegrac rzad wspierajac przedsiebiorstwa eksportujace.

Rozwój eksportu zwiazany jest z podejmowaniem różnych ryzyk, dlatego tez rosnie znaczenie ich poznawania.

W literaturze polskiej brak jest dotychczas szczególowych opracowan na temat zarzadzania ryzykiem w przedsiebiorstwie eksportujacym. Zreszta problem zarzadzania ryzykiem pojawil sie w polskiej literaturze naukowej dopiero po 1990 roku, czyli po rozpoczeciu transformacji w kierunku gospodarki rynkowej.

Zarzadzanie ryzykiem w przedsiebiorstwie eksportujacym to obszar trudny, skomplikowany i wrażliwy na wiele czynników natury technicznej, ekonomicznej i psychologicznej.

W kolejnych rozdzialach pracy podjeta zostanie próba uporządkowania kwestii

teoretycznych związanych z zarządzaniem ryzykiem eksportera. Następnie zidentyfikowane zostaną różne rodzaje ryzyka w Polsce oraz na rynkach zagranicznych. Kolejne rozdziały dotyczą zasad i metod zarządzania ryzykiem przedsiębiorstwa eksportującego, a także praktyki zarządzania ryzykami.

W ten sposób autor podjął próbę uporządkowania kwestii dotyczących ryzyka sposobów radzenia sobie z nim na rynku krajowym i na rynkach zagranicznych. Wśród zdywersyfikowanych sposobów zarządzania ryzykiem szczególna uwaga została poświęcona ubezpieczeniu kredytów i należności w eksporcie.

Doswiadczenia krajów OECD dowodzą, że przedsiębiorstwo eksportujące musi mieć możliwość ubezpieczenia swoich należności eksportowych. Z reguły zajmują się tym agencje rządowe, a w niektórych przypadkach prywatne firmy ubezpieczeniowe. Dają one eksporterowi niezbędne poczucie bezpieczeństwa i komfortu działania tak w kraju, jak i za granicą. Takie podejście musi stać się normą postępowania również w Polsce. Potrzebne jest jednak poważne i odpowiedzialne zaangażowanie władz publicznych w ubezpieczenie kredytów eksportowych. Przyniosłoby to bowiem wymierne korzyści dla państwa oraz podmiotów eksportujących. Konieczne jest szerokie spojrzenie na ten problem oraz konkretne działanie ze strony instytucji rządowych.

## **2. Cel pracy**

Celowość i konieczność rozwoju eksportu oraz wspomaganie eksporterów stały się impulsem i inspiracją do podjęcia tematu zarządzania ryzykiem. Podstawowym celem tej pracy jest zaprezentowanie metod, które umożliwiłyby zarządzanie ryzykiem przedsiębiorstwa eksportującego zgodnie ze światowymi standardami oraz z zasadami gospodarki rynkowej. Książka jest próbą kompleksowego ujęcia zagadnienia zarządzania ryzykiem przedsiębiorstwa eksportującego z uwzględnieniem dotychczasowych osiągnięć światowej teorii i praktyki w tej relatywnie nowej dziedzinie.

Gwałtowne zmiany dokonujące się w gospodarce światowej i w polskiej gospodarce, szczególnie w obszarze handlu zagranicznego, sprawiają, że konieczne jest poszukiwanie skutecznych metod zagwarantowania eksporterowi poczucia bezpieczeństwa.

W praktyce i w teorii można wyodrębnić różne sposoby rozwiązania tego zagadnienia. Bez instrumentu zarządzania ryzykiem nie można skutecznie angażować się w dynamiczny rozwój eksportu i dlatego konieczne jest przeniesienie na polski grunt zarówno dorobku teoretycznego, jak i doświadczeń innych krajów.

Z tym stwierdzeniem łączy się pewne ważne implikacje, m.in. to, że rozdrobnieni eksporterzy samodzielnie, bez wsparcia rządu, nie są w stanie podjąć zdywersyfikowanego ryzyka

zagranicznemu. Równocześnie w pracy został położony nacisk na aspekty organizacyjne i motywacyjne uczestników procesu eksportowego. Ma to fundamentalne znaczenie, ponieważ konieczne jest zapewnienie odpowiednich warunków realizacji eksportu i jego rozwoju. Do tego potrzebna jest odpowiednia strategia państwa oraz wieloletni program jej skutecznej realizacji.

Przyjęcie takich założeń prowadzi do sformułowania tezy, że zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie eksportującym powinno być prowadzone na podstawowym poziomie, to znaczy na szczeblu spółki produkcyjnej i handlowej. Konieczne jest zatem wyposażenie tych podmiotów w odpowiednie instrumenty działania. Zamiarem autora jest wykazanie, że takie rozwiązanie jest możliwe w gospodarce rynkowej i przy zastosowaniu narzędzi, które w większości przypadków są stosowane w innych krajach. Potwierdzeniem tego są pozytywne doświadczenia krajów OECD. W Polsce problemem może się jednak okazać nieumiejętność ich odpowiedniego wykorzystania.

W związku z tym, że zamierzeniem autora było nie tylko wskazanie w pracy zasad postępowania, ale również przedstawienie rozwiązań praktycznych, położony został nacisk na następujące zagadnienia:

- wskazanie podmiotów odpowiedzialnych za zarządzanie ryzykiem eksportera,
- zidentyfikowanie istniejących zagrożeń w kraju i za granicą,
- określenie roli agend rządowych w obszarze ubezpieczenia kredytów eksportowych,
- przedstawienie konstruktywnych rozwiązań i działań podejmowanych w wybranych krajach OECD.

### **3. Zakres i układ pracy**

Określenie zakresu pracy wymaga przede wszystkim zdefiniowania występujących w tytule pojęć: ryzyka, przedsiębiorstwa eksportującego i zarządzania ryzykiem. Dlatego też w rozdziale I przedstawiono pojęcie ryzyka, jego źródła i klasyfikację. Rozdział II dotyczy ryzyka krajowych doświadczanych przez eksportera, a w rozdziale III - także ryzyko występujących za granicą. W rozdziale IV zaprezentowano zasady i metody zarządzania ryzykiem, a w rozdziale V doświadczenia związane z zarządzaniem ryzykiem krajowym. Rozdział VI dotyczy zarządzania ryzykiem zagranicznym, a rozdział VII obejmuje zagadnienie oficjalnego wspierania polskiego eksportu.

### **4. Literatura i materiały źródłowe**

Praca została oparta na bogatej literaturze przedmiotu: niemieckiej, brytyjskiej i

amerykańskiej. W polskiej literaturze istnieje natomiast kilka pozycji z zakresu zarządzania ryzykiem bankowym.

W tym miejscu chce podziękować wszystkim, którzy udostępnili mi materiały źródłowe dotyczące instrumentów oficjalnego wspierania eksportu w krajach OECD oraz w Polsce. Szczególne podziękowania składam Panu Profesorowi Dariuszowi J. Blaszcukowi, Dyrektorowi Instytutu Zarządzania Ryzykiem Wyższej Szkoły Ubezpieczeń i Bankowości w Warszawie, który umożliwił mi zaprezentowanie podstawowych tez mojej książki na Seminarium Instytutu. Pragnę też podziękować Pani Profesor Urszuli Płowiec oraz Panom Profesorom, pracownikom Instytutu, za uwagi i rady, które mi przekazali w trakcie dyskusji. Dziękuję również za inspirujące rozmowy i uwagi Pani Profesor Leokadii Oreziak i Panu Profesorowi Klemensowi P. Bialeckiemu ze Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie

Jest oczywiste, że odpowiedzialność za treść merytoryczną pracy oraz niedoskonałości ponoszę sam jako autor. Trudność podjętego zadania pozwala mi liczyć na wyrozumiałość ze strony Czytelników.

Mam nadzieję, że książka, która moim zdaniem jest pierwsza w Polsce próba uporządkowania tego ważnego zagadnienia, a równocześnie zawiera propozycje konstruktywnych rozwiązań, stanie się inspiracją i zachętą do stworzenia i uruchomienia skutecznych instrumentów wspierania polskiego eksportu.

Warszawa, listopad 2000 roku