

**Tadeusz Teofil Kaczmarek**

## PODSTAWOWE ZASADY INTERDYSCYPLINARNEGO ZARZĄDZANIA RYZYZKIEM<sup>1</sup>

### 1. OKREŚLENIE ZASAD ZARZĄDZANIA RYZYZKIEM

Pojęcie interdyscyplinarnego zarządzania ryzykiem obejmuje prowadzenie polityki związanej z eliminowaniem ryzyka z różnych obszarów działalności człowieka, ale również dotyczy szansy osiągnięcia korzyści w formie zysku z prowadzonej działalności. W odniesieniu do zarządzania ryzykiem ekonomicznym można zaproponować następującą definicję: podstawowym celem zarządzania ryzykiem jest poprawa wyników finansowych firmy oraz zapewnienia takich warunków, aby firma nie ponosiła strat. Chodzi o to, aby ryzyko ograniczać i zabezpieczać się optymalnie przed jego negatywnymi skutkami. Zarządzanie dotyczy rozpoznawania różnych rodzajów ryzyka, z jakimi przedsiębiorstwo ma do czynienia, a także dokonywania pomiaru i kontrolowania poziomu ryzyka. O zarządzaniu ryzykiem można mówić tylko wtedy, gdy ryzyko możemy kwantyfikować.

Ryzykiem można zarządzać we wszystkich podstawowych obszarach działalności człowieka, czyli w produkcji, handlu i finansach szeroko rozumianych. Przy okazji należy zauważyć, że pojmowanie zarządzania ryzykiem jako korzystania z ubezpieczenia (*Insurance Management*) nie wyczerpuje sprawy i dlatego będziemy posługiwać się pojęciem normatywnego zarządzania ryzykiem. Pojęcia te nie wykluczają się, a wręcz przeciwnie – uzupełniają, obejmując różne strony tej ważnej kategorii.

W zarządzaniu ryzykiem istotne jest przyjęcie spójnej koncepcji i uświadomienie sobie tego faktu, że musimy stosować się do obowiązujących regulacji

---

<sup>1</sup> Problematyka ta została przedstawiona na zebraniu Katedry Bankowości i Finansów Uczelni Łazarskiego 15 grudnia 2010 roku. – Za konstruktywne uwagi autor dziękuje dr. Jarosławowi Nenemanowi – kierownikowi Katedry oraz pracownikom Katedry.

prawnych, zasad gospodarki rynkowej i stałych zmian, które przynosi postęp technologiczny. Istotnym elementem w zarządzaniu jest ustalenie jednoznacznej odpowiedzialności menedżerów za kierowanie poszczególnymi odcinkami i działami przedsiębiorstwa. Najważniejsze jest jednak posiadanie sprawnego systemu wczesnego ostrzegania o ryzyku zagrażającym przedsiębiorstwu<sup>2</sup>.

Ważne jest także uwzględnianie mało prawdopodobnych lub wręcz nieprawdopodobnych w danej sytuacji zagrożeń<sup>3</sup>. Należy zawsze uwzględniać potencjalnie ekstremalne zagrożenia. Doświadczenie uczy, że najbardziej dotkliwe są te nieprawdopodobne ryzyka, np. w ekspedycjach kosmicznych, których nikt nie przewidział albo je zlekceważył.

Mając na uwadze system zarządzania ryzykiem, można **zdefiniować ryzyko** jako zagrożenie dla osób, rzeczy i interesów przedsiębiorstwa w ramach prowadzonej działalności, istniejących zależności, powiązań i innych zdarzeń. Konsekwencją zaistnienia określonego ryzyka może być powstanie szkody lub straty różnych rozmiarów, zagrażającej majątkowi przedsiębiorstwa i jego zyskom. Idąc dalej, interdyscyplinarne zarządzanie ryzykiem można zatem zdefiniować jako logicznie uporządkowany zbiór reguł i zasad, który w sposób jednolity i stały jest stosowany w odniesieniu do ryzyka związanego z prowadzoną działalnością biznesową.

Zarządzanie ryzykiem obejmuje ryzyko występujące we wszystkich procesach decyzyjnych przedsiębiorstwa lub innego podmiotu, podejmującego działania w wybranej dziedzinie gospodarki lub polityki. W celu rozszerzenia i umocnienia skuteczności funkcjonowania kategorii zarządzania ryzykiem, potrzebna jest spójna koncepcja, która byłaby ukierunkowana na zapewnienie bezpieczeństwa całemu przedsiębiorstwu. W takiej sytuacji to zadanie powinno być przypisane poszczególnym członkom zarządu spółki oraz średniemu szczeblowi zarządzania, co sprawi, że cele zarządzania ryzykiem staną się równocześnie ich celami zarządczymi.

**Proces zarządzania ryzykiem** można więc scharakteryzować w następujący sposób: ryzykiem w firmie zarządza osoba, która bada i analizuje prawdopodobieństwo wystąpienia przypadkowej szkody lub straty, która może dotknąć daną firmę. Równocześnie ta osoba systematycznie doskonali system, który pozwala rozpoznawać określone rodzaje ryzyka i możliwie skutecznie je minimalizować lub eliminować w płaszczyźnie ekonomicznej. Następuje to w drodze redukcji ryzyka, przeniesienia go na osoby trzecie, poprzez przejęcia

<sup>2</sup> T.T. Kaczmarek, *Zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne*. Wydawnictwo Difin Warszawa 2010.

<sup>3</sup> Por. E. Klich, *Bezpieczeństwo lotów w transporcie lotniczym*, Radom 2009, s. 17.

Tabela 1

## Sześć faz procesu zarządzania ryzykiem

Kolejne fazy	Wnioski – ustalenia
1. Identyfikacja ryzyka, w tym: budowanie systemu wczesnego ostrzegania	<ul style="list-style-type: none"> <li>– jaki to jest rodzaj ryzyka? – Czy ryzyko globalne, czy operacyjne?</li> <li>– Jakie są przyczyny wystąpienia określonego ryzyka</li> <li>– czy wszystkie rodzaje ryzyka zostały w firmie zidentyfikowane?</li> <li>– jakie podmioty zostały dotknięte danym ryzykiem?</li> </ul>
2. Analiza ryzyka	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ustalenie, czy i w jakim stopniu określone ryzyka zagrażają przedsiębiorstwu?</li> <li>– jaka jest siła ich negatywnego „rażenia”? albo</li> <li>– ustalenie, że zidentyfikowane ryzyka nie mają istotnego wpływu na sprawne funkcjonowanie przedsiębiorstwa,</li> <li>– jakich metod analizy należy użyć: czy ilościowych, czy jakościowych?</li> <li>– jakich narzędzi zarządzania ryzykiem należy użyć?</li> </ul>
3. Sformułowanie wariantów zarządzania ryzykiem	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ustalenie możliwych wariantów zarządzania ryzykiem</li> <li>– analiza kosztów i nakładów potrzebnych do realizacji poszczególnych wariantów</li> </ul>
4. Ocena ryzyka	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ustalenie i pomiar faktycznego poziomu ryzyka</li> <li>– stwierdzenie gotowości i zdolności określonego podmiotu (np. spółki) do zarządzania ryzykiem</li> <li>– zakwalifikowanie wybranych wariantów do zarządzania zidentyfikowanym ryzykiem</li> </ul>
5. Zarządzanie ryzykiem: decyzje i działania	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wybór narzędzi zarządzania ryzykiem: podejmowanie ryzyka, unikanie, przenoszenie, ograniczanie, kompensowanie, ubezpieczanie</li> <li>– ustalenie priorytetu użycia poszczególnych narzędzi</li> <li>– zastosowanie optymalnej kombinacji wariantów i narzędzi</li> </ul>
6. Kontrola, monitoring i ocena podjętych działań	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ocena skutków podjętych działań – <i>ex post</i></li> <li>– nowe uformowanie procesu zarządzania ryzykiem – w przypadku błędnej decyzji</li> <li>– dalsze korzystanie z metod i narzędzi, które zapewniły sukces w zarządzaniu ryzykiem</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne. Por. Tadeusz T. Kaczmarek, *Zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne*, Difin, Warszawa 2010.

ryzyka na firmę i wreszcie pokrycie skutków ryzyka przez przedsiębiorstwo ubezpieczeniowe.

W pierwszej części definicji można wyróżnić pewne elementy początkowej fazy procesu decyzyjnego w zarządzaniu ryzykiem, a w jej drugiej części – elementy realizowanej polityki wobec ryzyka. W ten sposób dochodzimy do strategii stosowanej wobec ryzyka. Jak wspomnieliśmy, nie może ona być wydzielonym zadaniem dla menedżera do spraw ryzyka, ale powinna być wpisana w zakresy obowiązków menedżerów operacyjnych działów. Stanowi ona integralną część procesu planowania, kierowania i raportowania w przedsiębiorstwie.

Zakres zarządzania i raportowania, na każdym poziomie kierowniczym, powinien być ujęty i wyrażony w wartościach progowych. Wartość progowa to wartość ustalona w odpowiedniej proporcji do zysku operacyjnego przedsiębiorstwa, która określa, od jakiej wartości dane ryzyko dla poszczególnych działów firmy staje się znaczące lub groźne. W ten sposób wartość progowa określa odpowiedzialność poszczególnych menedżerów, a także uwzględnia wymagania zarządów przedsiębiorstw w tym zakresie. Każdy dział przedsiębiorstwa ustala dla siebie wartości progowe z uwzględnieniem faktycznego udziału w łącznym wolumenie przychodów przedsiębiorstwa. Natomiast zarząd firmy przydziela jednostkom roczne zadania, jednak z uwzględnieniem przedłożonych propozycji.

Porządkując kolejne fazy zarządzania ryzykiem, można dokonać systematyki tego procesu. Poniższa tabela stanowi taką próbę, gdzie proces decyzyjny obejmuje sześć istotnych faz, a mianowicie: identyfikację ryzyka, jego analizę, wskazanie wariantów, ocenę, decyzje w obszarze ryzyka i kontrolę procesu zarządzania ryzykiem. Prezentowane fazy odnoszą się do zarządzania ryzykiem w każdej dziedzinie działalności człowieka. Z uwagi na to, że ryzyko powoduje mierzalne skutki finansowe, najczęściej straty materialne, w dalszej części artykułu będziemy uwzględniać ten aspekt, nie lekceważąc innych.

Poniżej scharakteryzowane zostaną wybrane fazy procesu zarządzania ryzykiem w ujęciu zaprezentowanym w powyższej tabeli.

### 1.1. Identyfikacja i analiza ryzyka

Pierwsza faza zarządzania ryzykiem rozpoczyna się z chwilą jego identyfikacji. Identyfikując ryzyko, należy ustalić przyczyny jego występowania, przewidzieć możliwe następstwa, zrozumieć i obserwować ryzyko występujące w różnych częściach przedsiębiorstwa. Następnie trzeba ocenić wielkość zaistniałej szkody i konsekwencje. W celu ustalenia rozmiarów ryzyka, można dodatkowo skorzystać z danych statystycznych firm ubezpieczeniowych. Sta-

nowią one często podstawę ustalenia kosztów. W oparciu o analizę danych statystycznych z przeszłości można wyliczyć końcowe szkody. Zakres posiadanych informacji wyznacza kierunek skutecznego zarządzania ryzykiem<sup>4</sup>.

Zatem celem identyfikacji ryzyka jest relatywnie wczesne stwierdzenie zagrożeń dla dalszego istnienia przedsiębiorstwa. Do nich można zaliczyć transakcje obciążone dużym ryzykiem, nieprawidłowości w sprawozdaniach finansowych (kreatywna księgowość), naruszenie przepisów prawnych, które mogą mieć istotny wpływ na majątek firmy, jej finanse i wielkość zysku lub straty. W przedsiębiorstwie powinien funkcjonować skuteczny system wczesnego ostrzegania o zagrażających rodzajach ryzyka.

## 1.2. Ocena ryzyka i sformułowanie wariantów

Skuteczne zarządzanie ryzykiem wymaga spełnienia wielu warunków. Przede wszystkim trzeba do nich zaliczyć dwie nieraz wzajemnie wykluczające się możliwości działania. Decydent musi je znać, a zastosowanie określonego rozwiązania musi służyć kwestii bezpieczeństwa firmy i działającego podmiotu. Dopiero posiadanie sensownej alternatywy prowadzi do aktu wyboru i podjęcia właściwej decyzji<sup>5</sup>. Podstawą tego procesu jest wnikliwa analiza prawdopodobnych wariantów, co prowadzi do wyboru jednego optymalnego wariantu. Przez pojęcie wariantów rozumie się różne metody rozwiązań. Charakteryzują się one tym, że mogą być zrealizowane tylko niezależnie od siebie, natomiast nigdy razem i to nawet w sytuacji, kiedy przedsiębiorca ma dostateczną ilość potrzebnych środków, aby je równolegle zrealizować.

Proces decyzyjny rozpoczyna się od opracowania wariantów możliwych rozwiązań (niekiedy alternatyw), które mogą posłużyć do podjęcia właściwej decyzji. Te warianty powinny obejmować pozyskanie i ocenę możliwych optymalnych rozwiązań. W idealnej sytuacji decydent ma do dyspozycji odpowiedni sposób postępowania dla każdej konstelacji ryzyka. Może to być przejęcie na siebie ryzyka, zastosowanie polityki ukierunkowanej na ograniczenie lub wyeliminowanie jego przyczyn i wreszcie polityka nastawiona na ubezpieczenie przed skutkami ryzyka. Podstawą dalszego postępowania jest stwierdzenie, że zarządzanie ryzykiem, obok instytucjonalnych uwarunkowań, zależy od przyjętych celów, a zwłaszcza postrzegania kategorii ryzyka i oczekiwań kierownictwa firmy. Decydenci z reguły z niechęcią podchodzą do ryzyka.

<sup>4</sup> Por. M. Weber, *Risikoentscheidungskalküle in der Finanzierungstheorie*, Stuttgart 1990, s. 55.

<sup>5</sup> Alternatywa, to istnienie dwóch wyłączających się możliwości, czyli sytuacja wyboru między dwiema wyłączającymi się wzajemnie możliwościami.

Jedną z możliwości jest przejęcie na siebie ryzyka i jego skutków. Przejęcie ryzyka bez dalszych działań wiąże się z poniesieniem całego ciężaru, co nie jest dobrym rozwiązaniem. Przedsiębiorca powinien najpierw starać się stwierdzić, czy jakaś szkoda rzeczywiście powstała. Pozostawienie tego faktu poza obszarem badania i własnej decyzji może oznaczać, że przedsiębiorca bez uzasadnienia oczekuje bliżej niesprecyzowanego pozytywnego dla przedsiębiorstwa rozwiązania. Oznacza to zwykle wystawienie własnej firmy na losowe zdarzenia zewnętrzne. Całkowite przejęcie zaistniałego ryzyka na siebie, bez podjęcia dalszych działań, tylko wówczas stanowi dobre rozwiązanie, kiedy jego przejęcie daje przedsiębiorcy pewność uniknięcia strat.

Badając sposoby skutecznego zarządzania ryzykiem, zajmmy się następującymi zagadnieniami: rolą i znaczeniem informacji w zarządzaniu ryzykiem, przeciwdziałaniem ryzyka, w tym kwestią przeniesienia ryzyka, i wreszcie trudnościami występującymi w małych i średnich firmach w aspekcie radzenia sobie z ryzykiem.

### 1.3. Ograniczanie i eliminowanie przyczyn ryzyka

#### 1.3.1. Zwiększenie zasobu informacji

Pozyskanie różnych informacji i ich odpowiednie przetworzenie prowadzi do podniesienia poziomu informacji decydenta. Pozyskiwanie informacji następuje, zgodnie z potrzebami i możliwościami, metodą delficką, metodą wywiadów, ankiet i za pomocą takich metod, jak burza mózgów czy też metody morfologiczne. Obszar niepewności, dotyczący przyszłych tendencji i zdarzeń, można ograniczyć drogą pozyskiwania coraz większego zasobu informacji o specyficznych problemach przedsiębiorstwa i jego otoczenia. Co więcej, poprzez właściwą ocenę zagrażających firmie rodzajów ryzyka można zapobiec wystąpieniu określonej szkody i straty.

Menedżer powinien pamiętać o tym, że dążenie do bezpieczeństwa, jako celu polityki prowadzonej wobec zagrażającego ryzyka, wymaga ponoszenia określonych kosztów, ponieważ środki zmierzające do ograniczenia niepewności, a w tym szczególnie nakłady na badanie rynku, sprawdzanie wiarygodności kredytowej partnerów i na inne działania, zawsze powodują powstanie kosztów. Zatem potrzeba rozpoznania zagrożeń w otoczeniu powoduje koszty zarówno w przypadku pozyskania potrzebnych informacji we własnej firmie, jak i z innych źródeł.

Twierdzenie o tzw. nędzy informacyjnej, panującym natłoku informacji, skłania do stworzenia wewnątrz zakładowego systemu wczesnego ostrzegania

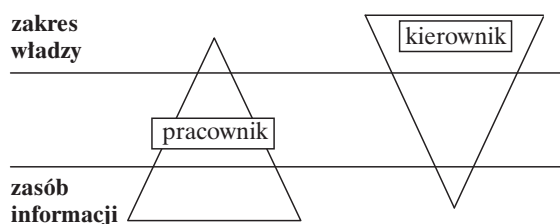
i wychwytywania nawet słabych sygnałów ostrzegawczych, przy użyciu odpowiednich narzędzi i technik. Do tego celu nadają się wspomniane metody analizowania sytuacji przedsiębiorstwa i jego otoczenia, a także metody prognozowania, które służą przewidywaniu możliwych skutków własnych działań w przyszłości<sup>6</sup>.

W istocie prognozy polegają na identyfikowaniu linearnych powiązań i dlatego nadają się do przetwarzania i porządkowania zasobów informacji. Decyzje, które opierają się na prognozach, mogą okazać się skuteczne w eliminowaniu lub ograniczeniu ryzyka. Ważne, aby informacje pozyskane przez badacza lub decydenta z zewnątrz i udostępnione wielu adresatom spowodowały, że prognoza się spełni.

### 1.3.2. Skutki asymetrii informacji

Informacja jest niezwykle pomocnym narzędziem w podejmowaniu decyzji przez podmioty działające na rynku. Występuje tu jednak zjawisko asymetrii informacji, które przejawia się w tym, że zwykle jedna ze stron wie więcej niż druga strona. Występowanie asymetrii niesie ze sobą wiele problemów. Po pierwsze, menedżerowie muszą uświadomić sobie kwestie związane z formułowaniem prawidłowych wniosków na podstawie zachowań innych podmiotów. Po drugie, asymetria informacji może być przyczyną zawodności rynku, tj. może utrudniać zawieranie opłacalnych transakcji kupna-sprzedaży. Po trzecie, może stwarzać problem niespójności bodźców, ponieważ jedna ze stron uczestniczących w procesie decyzyjnym może podejmować działania, które są sprzeczne z interesami drugiej strony. Zjawisko asymetrii informacji można przedstawić w następujący sposób:

Rysunek 1



Źródło: opracowanie własne.

<sup>6</sup> Por. W.F. Samuelson, S.G. Marks, *Ekonomia menedżerska*, PWE, Warszawa 1998, s. 400.

Z powyższego rysunku wynika, że zakres władzy menedżera jest duży, natomiast zasób informacji jest relatywnie mały. Odwrotna jest sytuacja w przypadku pracownika. Ma to poważne implikacje dla zarządzania ryzykiem.

Menedżer może podjąć prawidłową decyzję, kiedy właściwie wykorzysta dostępne informacje. Jeżeli jednak stwierdzi asymetrię informacji, to powinien zdać sobie sprawę z możliwych następstw. Przede wszystkim powinien starać się uzyskać bardziej kompletne informacje, które ułatwią mu rozpoznanie występujących rodzajów ryzyka. Jednak asymetria informacji stwarza też pewne problemy stronie posiadającej przewagę informacyjną, kiedy nie będzie mogła ich wykorzystać z różnych powodów<sup>7</sup>. Sytuacja asymetrii informacji powoduje, że działania jednej strony wpływają na zachowania drugiej strony. Zależność tego rodzaju określa się często mianem *problemu pana i sługi* (ang. *Principal – agent problem*). Strona, która dysponuje informacjami to sługa, natomiast druga strona, mająca tylko ograniczony zasób informacji – to pan.

Zależności tego typu występują często w działalności gospodarczej. Przykładem o szczególnym znaczeniu, w wymiarze ekonomicznym, jest zależność między zarządem spółki (sługa) a jego akcjonariuszami (panem). Zarząd jest zobowiązany, zgodnie z kodeksem spółek handlowych, do działania w najlepiej pojętym interesie akcjonariuszy. Jednak ci ostatni nie posiadają pełnej informacji, która pozwoliłaby im skutecznie ocenić, czy członkowie zarządu podjęli decyzje najlepsze z możliwych. W tym kontekście znaczenia nabiera problem ryzyka moralnego (ang. *moral hazard*)<sup>8</sup>.

<sup>7</sup> Laureaci Nagrody Nobla z 1996 roku W.S. Vickrey (w pracy dotyczącej aukcji) oraz J.A. Mirrlees uważali, że w powszechnie panującym nierównomiernym podziale informacji na rynku każdy podmiot stara się wykorzystać w sposób strategiczny swoją przewagę informacyjną. Jest to oczywiste z punktu widzenia racjonalności gospodarowania. Między podmiotami gospodarującymi, wchodzącymi ze sobą we wzajemne powiązania, dochodzi do swoistego rodzaju rozgrywki.

<sup>8</sup> Pojęcie to budzi w polskim języku sporo nieporozumień. Z tego powodu podaję w języku angielskim, co należy rozumieć przez to pojęcie. „**Moral Hazard**; The risk that a party to a transaction has not entered into a contract in good faith, has provided misleading information about its assets, liabilities, or credit capacity, or has an incentive to take unusual risks in a desperate attempt to earn a profit before the contract settles” – *Dictionary of Financial Risk Management*, New York 1992.



## 2. PRZECIWDZIAŁANIE DYWERSYFIKACJI RYZYKA

### 2.1. Klasyfikacja sposobów przeciwdziałania ryzykiem

Celem zarządzania ryzykiem jest ograniczenie rozmiarów szkód i strat, które może ono spowodować. Należy tu mieć na uwadze wszystkie możliwe środki, które się stosuje w sytuacji zaistnienia ryzyka oraz te, które się przewiduje zanim zaistnieje ryzyko. Chodzi także o wykorzystanie wszystkich możliwości, które dopuszczają przeniesienie ryzyka, w części lub w całości, na zewnątrz na kontrahentów albo na osoby trzecie, a w szczególności na ubezpieczyciela. Powinno się również kontrolować wszystkie obszary ryzyka, które pozostają jeszcze pomimo usunięcia przyczyn, a zwłaszcza stosować środki ograniczające ich rozmiar. Strategie zabezpieczenia się przed ryzykiem ilustruje tabela 2.

Tabela 2

#### Możliwe działania wobec ryzyka

Możliwe decyzje	Poziom ryzyka	Działania wobec ryzyka
Ponoszenie ryzyka	Bardzo wysokie	– Przejęcie ryzyka na siebie
Własne pokrycie ryzyka	Wysokie	– Tworzenie rezerw z własnego kapitału – Kalkulowanie odpowiednich cen
Dywersyfikacja ryzyka	Średnie	– Różne sposoby rozproszenia ryzyka na produkty, klientów i rynki
Kompensacja ryzyka ( <i>Hedging</i> )	Średnie	– Stosowanie instrumentów pochodnych (derywatów), – Równoległe transakcje <i>hedgingowe</i>
Przeniesienie ryzyka	Małe	– na partnera lub partnerów – na ubezpieczyciela – na inne podmioty
Unikanie ryzyka	Brak	– Zaniechanie działania

Źródło: opracowanie własne.

Kontynuując nasze badania, przystąpimy obecnie do scharakteryzowania celów i strategii zabezpieczenia się przed ryzykiem, tzn. zmniejszenia szkody lub straty i sposobów jej ograniczenia.

## 2.2. Ponoszenie ryzyka, czyli własne pokrycie ryzyka

### 2.2.1. Wkalkulowanie ryzyka w cenę

Wkalkulowanie ryzyka w cenę jest jednym z możliwych sposobów jego ograniczania i zapobiegania jego skutkom. Wszystkie sytuacje zagrożenia ryzykiem, których nie można w inny sposób wyeliminować lub ograniczyć, należy wycenić, skalkulować i wliczyć w cenę wyrobu. Podobnie jak w transakcjach krajowych, tak samo w eksporcie na cenę wpływają takie kategorie, jak: popyt, podaż, koszt i konkurencja.

W kalkulacji ceny, poza kosztami związanymi z finansowaniem i zapłatą za towar, należy uwzględnić odpowiednią część ryzyka. Stawka narzutu na cenę powinna obejmować koszty związane z odroczeniem płatności, czyli kredytem kupieckim.

Jeżeli eksporter zdoła w skalkulowanej cenie przenieść koszt ryzyka na importera, to importer stanie się pierwszym podmiotem ponoszącym ryzyko. Kiedy zapłaci on pewną część ceny ryzyka oraz kosztów finansowania transakcji ustalonych wspólnie przez producenta i eksportera, wtedy to względnie wysokie ryzyko ulegnie pomniejszeniu.

Może się jednak zdarzyć, że niedoświadczony eksporter oceni błędnie własne ryzyko i dokona niewystarczających narzutów na cenę, ponieważ nie uwzględni np. wysokiego ryzyka rynku. Wówczas zaistnieje negatywnie skorelowany związek pomiędzy konkurencyjnością producenta, produktu, eksportera i rynku. W przypadku zbyt wysokich narzutów istnieje niebezpieczeństwo, że cena nie zostanie zaakceptowana ani przez rynek, ani przez klienta.

### 2.2.2. Zapobieganie ryzyka przez tworzenie rezerwy

Następnym działaniem, zmierzającym do ograniczenia możliwych strat, jest zapobieganie ryzyka przez wewnętrzne i zewnętrzne finansowanie w formie utworzonej rezerwy. Płatności w ramach *cashflow*, które wchodzą do firmy, mogą zostać wykorzystane do samofinansowania bieżącej działalności.

W bilansie firmy dokonuje się zapisów, zgodnie z obowiązującymi przepisami finansowymi i podatkowymi, w ciężar wyników za dany rok w formie:

- odpisów (np. na inwestycje zagraniczne w sytuacji ryzyka politycznego),
- korekty wartości wierzytelności oraz
- rezerw (np. na straty kursowe).

Konsekwencją zredukowanego zysku jest potrzeba posiadania większego kapitału własnego niż utworzone rezerwy przedsiębiorstwa na wypadek

wystąpienia strat. Można to uznać za miarę odporności na ryzyko. Generalnie inwestorzy boją się ryzyka. Postawa taka charakteryzuje się gotowością inwestora do zrezygnowania nawet z możliwości osiągnięcia dużego zysku za cenę niepodjęcia ryzyka, np. na giełdzie papierów wartościowych.

Z uwagi na fakt, że aktualnie w Polsce jest dostępna bogata literatura na temat instrumentów pochodnych i inwestycji kapitałowych na giełdach, nie będziemy tu zajmować się tą problematyką<sup>9</sup>. Warto jednak zwrócić uwagę na fakt, że *gros* przedsiębiorców, angażując się w operacje na giełdzie papierów wartościowych, preferuje tzw. jedno okresowe planowanie. Inwestor przewiduje wówczas tylko niewielkie środki na zakup papierów wartościowych. Dobrze byłoby, gdyby inwestorzy z większą ostrożnością podchodzili do tych najczęściej niesprawdzonych i „toksycznych” derywatów<sup>10</sup>.

### 2.2.3. Przeniesienie ryzyka

Firma prowadząca działalność produkcyjną lub handlową, kiedy zamierza skutecznie zarządzać ryzykiem, powinna postawić sobie pytanie, na kogo może przenieść ryzyko i w jaki sposób może tego dokonać. Poniżej przedstawiona zostanie możliwość przeniesienia ryzyka poprzez kontrakt handlowy lub umowę ubezpieczenia.

#### 2.2.3.1. Przeniesienie ryzyka przez umowę

Ryzyko może zostać ograniczone, np. w ten sposób, że partnerzy *apriori* w kontrakcie wyłączą niektóre możliwe zagrożenia. Do tego wymagane jest jednak wyraźne oświadczenie woli obu stron umowy. Pomocne jest także użycie odpowiednich klauzul kontraktowych stosowanych zwyczajowo w handlu krajowym i międzynarodowym<sup>11</sup>. Jeżeli ryzyko nie może być przeniesione na inne podmioty, wówczas partnerzy dokonują podziału ryzyka pomiędzy siebie. Wiele zależy od tego, czy jest to rynek kupującego czy też sprzedającego. Ponadto trzeba brać pod uwagę zwyczaje obowiązujące na danym rynku odnośnie do uregulowań prawnych i kontraktowych. Ogromne znaczenie ma

<sup>9</sup> Por. J.C. Ritchie, *Analiza fundamentalna*, WIG PRESS, Warszawa 1997; P.L. Bernstein, *Przeciw bogom – Niezwykłe dzieje ryzyka*, WIG PRESS, Warszawa 1997 oraz P.L. Caret, *Nauka spekulacji*, Liber, Warszawa 1998.

<sup>10</sup> Por. T.T. Kaczmarek, *Globalna gospodarka i globalny kryzys*, Difin, Warszawa 2009, s. 157 i n.

<sup>11</sup> Por. K. Kruczałak, *Umowy w obrocie handlowym krajowym i międzynarodowym*, Wydawnictwo Prawnicze PWN, Warszawa 1999.

również własne doświadczenie kupców, znajomość mentalności partnera, a także intuicyjne przewidywanie określonego rodzaju ryzyka.

Należy przypomnieć, że partnerzy handlowi z krajów Unii Europejskiej i Stanów Zjednoczonych przywiązują ogromną wagę do tekstu podpisanego kontraktu, podczas gdy kupcy z krajów arabskich uważają tzw. dane słowo za wiążące i składają deklaracje, że jest ono ważniejsze od słowa pisanego. Zdarza się jednak, że ci ostatni próbują *ex post*, w zależności od zaistniałych okoliczności, interpretować i zmieniać treść kontraktu na swoją korzyść, zwłaszcza, jeżeli jest to właśnie tylko przyrzeczenie ustane. Jako obowiązującą zasadę należy przyjąć, że wszystkie klauzule muszą być zapisane w kontrakcie, zgodnie z zasadą *scriptamanent, verba volant*.

Można zalecić uczestnikom wymiany międzynarodowej, że lepiej jest *a priori* przewidywane ryzyko wkalkulować w cenę, o czym była mowa wyżej. Natomiast w fazie redagowania tekstu kontraktu można podjąć próbę przeniesienia ryzyka na stronę trzecią. Tak czy inaczej należy zawsze korzystać z wszelkich możliwych produktów ubezpieczeniowych i gwarancji bankowych, aby zabezpieczyć się przed ryzykiem już w momencie negocjowania i podpisywania kontraktu.

#### 2.2.3.2. Ubezpieczyciel jako podmiot przejmujący ryzyko

Ubezpieczenie jest sprawdzonym i dobrym sposobem zabezpieczenia przed skutkami ryzyka. Zawarcie umowy ubezpieczenia powoduje, że ubezpieczający otrzyma od ubezpieczyciela odszkodowanie w przypadku zaistnienia szkody. Umowa może być w taki sposób sformułowana i zawarta, żeby szkoda została nawet w całości zrekompensowana przez firmę ubezpieczeniową. Trzeba jednak zauważyć, że obowiązujące stawki 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<sup>12</sup>.

Jeżeli rynek ubezpieczeniowy zostanie obciążony zbyt wielką liczbą „złego” ryzyka, to stawki ubezpieczeniowe zaczną rosnać. Ubezpieczający zwykle bronią się przed wzrostem stawek, godząc się na zwiększenie udziału własnego. Należy jednak mieć świadomość tego, że stabilność systemu ubezpieczeniowego może zostać zachwiana, kiedy większość podmiotów ubez-

<sup>12</sup> Por. W. Ronka-Chmielowiec, *Ryzyko w ubezpieczeniach – Metody oceny*, Wydawnictwo AE, Wrocław 1997, s. 55 i n.

pieczających znacznie zawierać umowy na pełne ubezpieczenie bez udziału własnego.

Oprócz udziału własnego, także zakres ubezpieczalnego ryzyka wpływa na formę przeniesienia określonego ryzyka. Firmy ubezpieczeniowe nie zgadzają się na ubezpieczenie tzw. ogólnego ryzyka przedsiębiorstwa. To w gruncie rzeczy nieostre pojęcie miałyby obejmować prawie wszystkie rodzaje ryzyka, a w szczególności ryzyko związane z produkcją, transportem, montażem. Wszystkie te ryzyka miałyby zostać przerzucone na ubezpieczyciela.

Towarzystwa ubezpieczeniowe oferują ostatnio nowy produkt, tzw. ubezpieczenie „na miarę”. W sytuacji specyficznego produktu ubezpieczeniowego dla indywidualnego podmiotu ubezpieczającego („na miarę”) może się zdarzyć, że wysoka stawka będzie przewyższać oczekiwane odszkodowanie. W takiej sytuacji firma powinna z niego zrezygnować.

#### 2.2.4. Kompensacja ryzyka

Kompensacja ryzyka ma miejsce w sytuacji, kiedy istnieje możliwość wzajemnego połączenia transakcji w taki sposób, że zabezpieczenie ryzyka tkwiącego w jednej transakcji będzie stanowić zabezpieczenie dla ryzyka w drugiej transakcji. Jest to tzw. bezpośrednia kompensacja ryzyka. Natomiast pośrednia kompensacja oznacza sytuację, w której zabezpieczenie ryzyka jednej transakcji niekoniecznie musi być zabezpieczeniem innej transakcji (ryzyko ujemnie skorelowane).

Realizowanie wielu transakcji na wielu rynkach zagranicznych nosi cechy kompensacji ryzyka. Można sobie bowiem wyobrazić następujące sytuacje:

- zróżnicowana koniunktura i ryzyko na rynkach międzynarodowych,
- odmienne cykle koniunkturalne na różnych rynkach zagranicznych,
- różne fazy cyklu życia sprzedanego produktu.

Jak stwierdzono powyżej, rynki nie rozwijają się w tym samym kierunku, i w tym tkwi właśnie efekt kompensacyjny w obszarze ryzyka. Świadome równoczesne działanie eksportera na wielu rynkach międzynarodowych daje szansę na bezpośrednią kompensację ryzyka. Obszar pośredniej kompensacji ryzyka leży w zakresie ryzyka kursowego i cenowego. Klasyczny przypadek kompensacji ryzyka kursowego ma miejsce wtedy, kiedy wierzytelności i zobowiązania powstają równocześnie w jednej walucie, tak że ewentualne straty powstałe wskutek wahań kursu po jednej stronie prowadzą do powstania nadwyżki po drugiej stronie.

### 3. PROBLEMY ZWIĄZANE Z ZARZĄDZANIEM RYZYKIEM W MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTWACH

Zarządzanie ryzykiem jest realizowane, jak to już przedstawiono, przez sukcesywne wypełnianie cząstkowych zadań ustalonych w kompleksowym procesie identyfikacji i analizy ryzyka, jego pomiarze oraz stosowanie wybranych optymalnych instrumentów zabezpieczających. Zadanie to jest znacznie łatwiejsze do wykonania przez duże niż małe firmy. Wydaje się, że to zadanie powinno być przez małe firmy przekazane do firm specjalistycznych, zajmujących się zarządzaniem ryzykiem.

Pierwsza trudność to brak specjalistów do *Risk Management* w małych i średnich firmach. Interdyscyplinarne zarządzanie ryzykiem wymaga skoordynowanej współpracy specjalistów wielu dziedzin, a w szczególności inżynierów, matematyków ubezpieczeniowych, prawników i handlowców. Ponadto jest potrzebny menedżer, który w sposób całościowy będzie umiał zarządzać ryzykiem przedsiębiorstwa. Zadanie to powinna wykonywać tylko jedna osoba, która ma wgląd w strukturę organizacyjną firmy i posiada odpowiednie umocowanie do inicjowania pewnych procesów, a potem ich kontrolowania. Może to być z powodzeniem np. szef firmy.

Organizacje ponadnarodowe dysponują dużymi biurami, podczas gdy w małych i średnich firmach np. eksportem zajmuje się jedna osoba. Taka sama sytuacja istnieje w obszarze zarządzania ryzykiem. Wydaje się, że w małej firmie nie ma potrzeby tworzenia wielkich zespołów, które nie będą w pełni wykorzystane.

Drugi aspekt to słaba „siła przebicia” w negocjacjach z firmami oferującymi usługi ubezpieczeniowe dla małych i średnich firm. Chodzi tu o firmy ubezpieczeniowe i banki, które dostarczają na bieżąco informacji o swoich nowych produktach i cenach. Tylko w warunkach posiadania aktualnych informacji można optymalizować proces zarządzania własnym ryzykiem. Narzędzia zabezpieczające powinny być dostosowane do klauzul i warunków zapisanych w kontraktach, przy czym chodzi nie tylko o ograniczenie kosztów, ale przede wszystkim o dobre wykonanie postanowień kontraktu.

Trzeci aspekt to wspomniana słaba pozycja negocjacyjna małych i średnich firm. Duże firmy ubezpieczeniowe nie są skłonne oferować bardzo korzystnych warunków małym przedsiębiorstwom. Duże firmy, a zwłaszcza koncerny ponadnarodowe, są narażone na rynkach zagranicznych na ryzyko o różnej skali. Firmy ubezpieczeniowe oferują im odpowiednio przygotowane produkty i ceny dostosowane do ryzyka określonego kraju, przy czym z góry wiadomo, że ryzyko to jest bardzo zdywersyfikowane. Ponadto istniejąca kon-

kurencja pomiędzy firmami ubezpieczeniowymi i bankami, a także starania o pozyskanie tych dużych firm, sprawia, że szanse małej firmy, aby uzyskać bardziej korzystne warunki, są niewielkie.

Z tego można wyciągnąć następujące wnioski:

- Małe i średnie firmy zasadniczo mogą korzystać tylko ze standardowych produktów ubezpieczeniowych, podczas gdy wielkie korporacje i koncerny mają szansę negocjowania ofert ubezpieczeniowych dostosowanych do ich specyficznych potrzeb.
- Stawki ubezpieczeniowe w przypadku małych i średnich firm są wyższe, niż ma to miejsce w odniesieniu do firm dużych. Rabaty udzielane korporacjom transnarodowym, z uwagi na ogromny wolumen, sięgają nieraz kilkudziesięciu procent obowiązującej taryfy ubezpieczeniowej.

I wreszcie czwarty aspekt, to brak narzędzi skutecznej kontroli w małej firmie. Skoro w małej firmie brak jest specjalistów ds. zarządzania ryzykiem, to zwykle brak jest również odpowiednich narzędzi kontroli ryzyka. Przedsiębiorca musi jednak radzić sobie z ryzykiem. Powstaje zatem pytanie, czy pomoc w obszarze zarządzania ryzykiem ma przyjść z zewnątrz czy z samej firmy?

Ryzyko transakcyjne ma swoje źródło w trudności porozumienia się stron umowy lub w wyraźnych konfliktach interesów pomiędzy partnerami. Część spornych problemów powstaje przed podpisaniem kontraktu, w trakcie negocjowania klauzul kontraktowych, a druga część po zawarciu kontraktu.

Odpowiadając na postawione wyżej pytanie, wydaje się, że tworzenie sekcji lub działu do zarządzania ryzykiem transakcji eksportowych w małej firmie, z powodów czysto ekonomicznych, nie jest wskazane. Celowe jest więc korzystanie z fachowych instytucji zewnętrznych, które profesjonalnie zajmują się zarządzaniem ryzykiem. Instytucje takie istnieją w krajach Unii Europejskiej i w Stanach Zjednoczonych, a także w Polsce.

Zadanie zarządzania ryzykiem można przenieść na firmę ubezpieczeniową, z którą przedsiębiorstwo współpracuje. Firmy ubezpieczeniowe dysponują odpowiednimi fachowcami, metodami, technikami i niezbędnymi informacjami, a poza tym są żywotnie zainteresowane w istnieniu i rozwoju ubezpieczonego przedsiębiorstwa, a nie w jego upadku.

#### 4. INNE SPOSOBY RADZENIA SOBIE Z WYBRANYM RODZAJEM RYZYKA – NA PRZYKŁADZIE RYZYKA EKSPORTOWEGO

W Polsce zgodnie z ustawą z 8 maja 1997 roku o poręczeniach i gwarancjach udzielanych przez Skarb Państwa oraz niektóre osoby prawne (Dz.U. Nr 79 z 17 lipca 1997 roku, poz. 484 wraz z późniejszymi zmianami), powołano Krajowy Fundusz Poręczeń Kredytowych (KFPK) w miejsce dotychczas funkcjonującego Funduszu Poręczeń Kredytowych. Umowa podpisana przez ministra finansów i Bank Gospodarstwa Krajowego (z 6 sierpnia 1997 r.) uwzględniła zasady wprowadzone ustawą z 8 maja 1997 r., a także sprecyzowała szczegółowe zasady udzielania poręczeń ze środków KFPK.

O poręczenia z KFPK mogą się starać wszystkie podmioty gospodarcze, a nie tylko małe i średnie przedsiębiorstwa. Maksymalna wysokość jednostkowa poręczenia została podwyższona do kwoty 1,5 mln euro. Okres udzielanego poręczenia został zrównany z okresem kredytowania, co oznacza w praktyce zniesienie ograniczenia dotyczącego maksymalnego okresu poręczenia na 5 lat.

Działalność poręczycielska Funduszu jest realizowana zgodnie z funkcjonującym systemem bankowym. Aktualnie Bank Gospodarstwa Krajowego (BGK) współpracuje z 43 bankami, które dysponują siecią 1701 placówek terenowych. Kredytobiorca może starać się o poręczenie za pośrednictwem banku współpracującego z BGK lub zwrócić się bezpośrednio do BGK z wnioskiem o zapewnienie udzielenia poręczenia, czyli promesy, a następnie ubiegać się o kredyt w dowolnym banku.

Poręczeniem BGK ze środków KFPK może być objęty kredyt inwestycyjny oraz kredyt przeznaczony na zakup materiałów i surowców do produkcji, zaciągnięty w banku krajowym lub zagranicznym w złotych polskich lub walucie obcej.

Fundusz może poręczać kredyty bankowe, ale nie może poręczać pożyczek udzielonych przez instytucje finansowe niebędące bankami (różnego rodzaju fundusze, agencje itp.). Poręczenia są udzielane na okres równy okresowi kredytowania powiększony o 1 miesiąc. Podstawowym zabezpieczeniem poręczenia jest weksel *in blanco* z deklaracją wekslową. Z uwagi na to, że BGK poręcza tylko część kredytu, kredytobiorca jest zobowiązany do ustanowienia zabezpieczenia pozostałej, nieporęczonej części kredytu zgodnie z wymogami banku kredytującego. Prowizja z tytułu udzielonego poręczenia pobierana jest przez BGK jednorazowo w wysokości 1,0 do 2,0 proc poręczonej kwoty w zależności od okresu poręczenia.

Poręczenie kredytów przez BGK ze środków KFPK można uzyskać trzema sposobami:



- w trybie zwykłym:
  - wysokość poręczenia nie może przekroczyć 70 proc wykorzystanej kwoty przyznanego kredytu, bez odsetek,
  - jednostkowe poręczenie jest udzielane do maksymalnej kwoty 1,5 mln euro,
  - wnioski rozpatrywane są w terminie do 2 tygodni,
- w trybie uproszczonym:
  - wysokość poręczenia nie może przekroczyć 50 proc wykorzystanej kwoty przyznanego kredytu, bez odsetek,
  - jednostkowe poręczenie nie może przekroczyć kwoty 50 000 euro dla podmiotów rozpoczynających lub prowadzących działalność krócej niż dwa lata oraz równowartość 100 000 euro dla pozostałych,
  - wnioski są rozpatrywane w ciągu 3–4 dni,
- poprzez wpisanie kredytu do portfela kredytowego poręczonego przez BGK:
  - wysokość poręczenia nie może przekroczyć 50 proc kwoty kredytu,
  - jednostkowe poręczenie jest udzielane do kwoty 50 000 euro.

Systemem poręczeń objęte są wyłącznie kredyty udzielane małym i średnim przedsiębiorstwom.

Formy organizacyjne instytucji ubezpieczających i finansujących eksport w krajach OECD są znacznie zróżnicowane. Można tu wyróżnić odpowiednie departamenty w ministerstwach, agencje rządowe, niezależne agencje, publiczne spółki akcyjne oraz prywatne instytucje działające w ramach stosownych porozumień z rządem. Konkretnie rozwiązania zależą od sposobu finansowania i źródeł pochodzenia funduszy, tzn. czy są to środki budżetowe lub specjalne fundusze rządowe, pożyczki wyasygnowane przez rząd, wyemitowane akcje lub obligacje.

W zdecydowanej większości państw OECD działają obok instytucji oficjalnego ubezpieczenia i udzielania gwarancji eksportowych, instytucje zajmujące się finansowaniem eksportu. Bez względu na swój status właścicielski i powiązania z organami państwowymi, realizują one rządowy program oficjalnego wspierania eksportu. W krajach OECD kredyty eksportowe są ubezpieczane przez towarzystwa, które są instytucjami państwowymi. Zaangażowanie państwa w finansowe wspieranie eksportu przez ubezpieczenia kredytów eksportowych jest największe w Japonii, Francji, Wielkiej Brytanii, Hiszpanii i we Włoszech<sup>13</sup>.

<sup>13</sup> Problematyka ta została szczegółowo przedstawiona w książce: T.T. Kaczmarek, *Ryzyko w handlu międzynarodowym*, ODDK, Gdańsk 2004.

Poniżej prezentowane są krótkie charakterystyki instytucji ubezpieczania kredytów eksportowych, działających w wybranych krajach OECD. W Belgii instytucja ubezpieczeniową i gwarancyjną w eksporcie jest Office National-duDucroire (ONDD), która jest agencją publiczną z gwarancją rządu. We Francji jest to Francuski Bank Handlu Zagranicznego – Banque Française du Commerce Extérieur (BFCE), przez który rząd uczestniczy w finansowaniu kredytów eksportowych. COFACE działająca na rachunek państwa ubezpiecza ryzyko polityczne związane z eksportem towarów na kredyt do 3 lat. Francuska grupa ubezpieczeniowa COFACE Group wprowadziła w Polsce globalny system *on line*, umożliwiającą ocenę i ubezpieczenie zdolności firm do wywiązywania się ze zobowiązań w transakcjach handlowych. Na polskim rynku certyfikat ten firmuje KUKA S.A. i Intercredit Warszawa Sp. z o.o. W skali globalnej system COFACE obejmuje dużą liczbę przedsiębiorstw aktywnych w transakcjach business to business (B2B). Do tej pory COFACE Group zawarła 95 umów o partnerstwie we wspomnianym systemie @ rating, a dalszych 288 jest negocjowanych w 45 krajach. Partnerami grupy są ubezpieczyciele kredytów oraz przedsiębiorstwa oferujące informacje kredytowe i handlowe, banki, firmy faktoringowe oraz agencje promocji eksportu.

W Holandii działa Agencja Ubezpieczenia Kredytów (NCM), która jest podmiotem zależnym w Holenderskim Holdingu Ubezpieczeniowym (NCM Holding N.V.) utworzonym przez główne holenderskie banki i agencje ubezpieczeniowe. Ubezpiecza ona w imieniu rządu holenderskiego ryzyka handlowe i niehandlowe. We Włoszech obok specjalnego departamentu ubezpieczeń kredytów eksportowych – Sezione Speciale per l'Assicurazione del Credito all'Esportazione (SACE), jako autonomicznej sekcji Państwowego Instytutu Ubezpieczeń (INA), funkcjonuje Mediocredito Centrale zajmująca się pomocą w refinansowaniu kredytów eksportowych. W Szwecji działalnością ubezpieczeniową i gwarancyjną w eksporcie zajmuje się Szwedzka Rada Gwarancji Kredytów Eksportowych (EKN), która jest agencją rządową.

W Stanach Zjednoczonych kredyty eksportowe są ubezpieczane przez EXIMBANK, współpracujący z *Foreign Credit Insurance Association* (FCIA) – instytucji skupiającej ponad 60 prywatnych towarzystw ubezpieczeniowych. Ponadto istnieje prywatne towarzystwo *Private Export Funding Corporation* (PEFCO), w którym amerykański eksporter może ubezpieczyć kilkuletnie kontrakty eksportowe obejmujące samoloty, elektronicznie, zakłady produkcyjne. Udziałowcami PEFCO jest 36 banków komercyjnych i 6 dużych firm produkcyjnych. Jeżeli chodzi o ubezpieczenie projektów finansowych (tzw. strukturalne finansowanie), inwestycji ubezpieczeniowych i innych usług

finansowych, to zajmuje się tą problematyką rządową agencja *OverseasPrivateInvestment Corporation (OPIC)*.

W Niemczech są to następujące instytucje: *Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfB)* oraz *Ausfuhrkredit-Gesellschaft mbH (AKA)* z siedzibami we Frankfurcie nad Menem, które ściśle współpracują z konsorcjum ubezpieczeniowym i gwarancyjnym: *HERMES Kreditversicherungs – Aktiengesellschaft* z siedzibą w Hamburgu. Instytucje te są odpowiedzialne za realizację polityki gospodarczej i promocję niemieckiej gospodarki w drodze finansowania kredytów eksportowych oraz udzielania gwarancji. Z uwagi na fakt, że produkty ubezpieczeniowe oferowane przez odpowiednie instytucje państw Unii Europejskiej są bardzo podobne do siebie, a Niemcy są najważniejszym partnerem handlowym Polski, szczególne znaczenie ma towarzystwo ubezpieczeniowe *HERMES Kreditversicherungs-AG*. Należy podkreślić, że niemiecki program kredytów, ubezpieczeń i gwarancji dla eksportera jest obecnie jednym z najlepszych w świecie. I to jest niewątpliwie źródłem sukcesów niemieckich firm eksportowych i uzasadnieniem pierwszego miejsca, jakie zajmuje Republika Federalna Niemiec w handlu międzynarodowym przed Stanami Zjednoczonymi.

## BIBLIOGRAFIA

- Bernstein P.L., *Przeciw bogom – Niezwykłe dzieje ryzyka*, WIG PRESS, Warszawa 1997.
- Caret P.L., *Nauka spekulacji*, Liber, Warszawa 1998.
- Dictionary of Financial Risk Management*, New York 1992.
- Kaczmarek T.T., *Globalna gospodarka i globalny kryzys*, Difin, Warszawa 2009.
- Kaczmarek T.T., *Ryzyko w handlu międzynarodowym*, ODDK, Gdańsk 2004.
- Kaczmarek T.T., *Zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne*, Difin, Warszawa 2010.
- Klich E., *Bezpieczeństwo lotów w transporcie lotniczym*, Radom 2009.
- Kruczalak K., *Umowy w obrocie handlowym krajowym i międzynarodowym*, Wydawnictwo Prawnicze PWN, Warszawa 1999.
- Ritchie J.C., *Analiza fundamentalna*, WIG PRESS, Warszawa 1997.
- Ronka-Chmielowiec W., *Ryzyko w ubezpieczeniach – Metody oceny*, Wydawnictwo AE, Wrocław 1997.
- Weber M., *Risikoentscheidungskalküle in der Finanzierungstheorie*, Stuttgart 1990.

## STRESZCZENIE

W artykule przedstawiono podstawowe zasady zarządzania ryzykiem, czyli identyfikacja i analiza ryzyka, jego ocena oraz sformułowanie wariantów, metod ograniczania i eliminowania ryzyka. Wyeksponowano sprawę zwiększania zasobów informacji z różnych dyscyplin i dziedzin gospodarki. Obszerniej potraktowano kwestię sposobów skutecznego przeciwdziałania zdywersyfikowanemu ryzyku. Teoretyczne ujęcie *Risk Management* zilustrowano przykładami z zakresu handlu międzynarodowego.

## SUMMARY

The article presents basic principles of risk management, i.e. risk identification and analysis, risk assessment and specification of its variants, and methods of risk limitation and elimination. It highlights an issue of increasing information resources of various fields and branches of economy. It extensively discusses an issue of how to effectively counteract diversified risk. The theoretical presentation of *Risk Management* was illustrated by examples originating from international trade.