



**POLITECHNIKA POZNAŃSKA
WYDZIAŁ INŻYNIERII ZARZĄDZANIA**

Rozprawa doktorska

**Wykorzystanie instrumentów bankowych w zarządzaniu
ryzykiem w wymianie międzynarodowej małych i średnich
przedsiębiorstw**

***Using of banking instruments in risk management in small and medium-
sized enterprises international trade***

mgr Mirosława Mioducka

Rozprawa napisana pod kierunkiem
prof. dr hab. Teresa Łuczka

Promotor pomocniczy:
dr Przemysław Bartkiewicz, prof. PWSZ

Poznań 2020

Spis treści

| | |
|---|-----|
| Wstęp | 4 |
| 1. Istota i rodzaje ryzyka | 10 |
| 1.1. Nowoczesne koncepcje zarządzania a zarządzanie ryzykiem | 12 |
| 1.2. Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie | 22 |
| 2. Wpływ internacjonalizacji na ryzyko w małych i średnich przedsiębiorstwach | 37 |
| 2.1. Rola i bariery rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce | 40 |
| 2.2. Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw | 66 |
| 2.3. Digitalizacja handlu a wzrost ryzyka w małych i średnich przedsiębiorstwach | 87 |
| 2.4. Rodzaje ryzyka występującego w działalności międzynarodowej | 100 |
| 2.4.1. Ryzyko walutowe | 102 |
| 2.4.2. Ryzyko stóp procentowych | 104 |
| 2.4.3. Ryzyko utraty płynności finansowej | 106 |
| 2.4.4. Pozostałe rodzaje ryzyka w handlu międzynarodowym | 108 |
| 2.4.5. Metody zarządzania ryzykiem – przegląd stanu badań | 115 |
| 3. Rola instrumentów bankowych jako narzędzi wspierających zarządzanie ryzykiem w małych i średnich przedsiębiorstwach | 121 |
| 3.1. Finansowanie ryzyka | 121 |
| 3.1.1. Wymiana walut | 123 |
| 3.1.2. Akredytywy | 125 |
| 3.1.3. Inkaso dokumentowe i finansowe | 129 |
| 3.1.4. Faktoring i forfaiting | 131 |
| 3.1.5. Gwarancje bankowe | 135 |
| 3.1.6. Kredyt kupiecki | 136 |
| 3.1.7. Ubezpieczenia | 137 |
| 3.2. Instrumenty pochodne w finansowaniu ryzyka | 138 |
| 3.2.1. Kontrakty <i>futures</i> i <i>forward</i> | 146 |
| 3.2.2. Opcje i strategie opcyjne | 147 |
| 3.2.3. Transakcje <i>swap</i> | 151 |
| 4. Metody zarządzania ryzykiem w handlu międzynarodowym w małych i średnich przedsiębiorstwach w świetle badań empirycznych | 154 |
| 4.1. Ryzyko w handlu międzynarodowym identyfikowane przez przedsiębiorstwa mikro, małe i średnie | 165 |
| 4.2. Wykorzystanie instrumentów bankowych ograniczających ryzyko w handlu międzynarodowym w przedsiębiorstwach mikro, małych i średnich | 176 |

| | |
|---------------------------------------|------------|
| Zakończenie | 204 |
| Bibliografia..... | 211 |
| Spis wykresów i rysunków | 229 |
| Spis tabel..... | 233 |
| Załączniki | 234 |
| Strzeszczenie..... | 240 |
| Summary..... | 241 |

Wstęp

Lata 70. XX wieku przyniosły zmiany w postrzeganiu gospodarczego znaczenia przedsiębiorstw mikro, małych i średnich. Wcześniej uważano, że podstawą dobrze rozwijającej się gospodarki są firmy duże. Po zmianie tego podejścia zaczęto badać funkcjonowanie MSP i słusznie zauważono, że pomimo iż warunki na rynku są dyktowane przez korporacje, przedsiębiorstwa mikro, małe i średnie stanowią filar każdej sprawnej gospodarki. Do przełomu lat 80. i 90. XX wieku małe i średnie przedsiębiorstwa w Polsce nie były oficjalnie akceptowane przez państwo, ale mogły przygotowywać oferty handlowe oraz negocjować i gromadzić kapitał, który umożliwił eksplozję przedsiębiorczości w latach 1989-1992. Ich formalny rozwój rozpoczął się późno w porównaniu z krajami Europy Zachodniej, a przedsiębiorcy stopniowo musieli samodzielnie nauczyć się zasad funkcjonowania rynku. W pierwszej kolejności działalność gospodarcza była rozwijana w kraju, na lokalnych bazarach, ale szybko zaczęto wykorzystywać również możliwości, jakie dało otwarcie granic – perspektywę wyjazdu z Polski oraz sposobność importu i eksportu. Przedsiębiorcy, społeczeństwo i rządzący zaczęli dostrzegać znaczenie jednostek mikro, małych i średnich oraz ich ważną pozycję w układach społecznym, ekonomicznym, technologicznym, ale również politycznym i geograficznym. Stanowią one przecież największy odsetek firm i mają znaczący wpływ na wartość PKB, a równocześnie coraz więcej z nich wybiera internacjonalizację jako formę rozwoju. W dobie globalizacji, gdy zacierają się granice w handlu, a podpisanie umowy nie wymaga osobistej wizyty u kontrahenta, należy mieć na uwadze szanse i możliwości, jakie stwarza digitalizacja firm i społeczeństwa. Jednakże oprócz okoliczności sprzyjających rozwojowi należy badać każdą sposobność również pod kątem związanego z nią potencjalnego ryzyka. Dokładne zaplanowanie kilku scenariuszy związanych z wykorzystaniem możliwości wynikających z podpisania umowy z zagranicznym kontrahentem, czy też z kupna lub sprzedaży towaru za granicę Polski, pozwoli tego ryzyka uniknąć lub przynajmniej wybrać scenariusz, który je maksymalnie ograniczy.

Unikanie czy minimalizowanie zagrożeń wymaga wiedzy, doświadczenia i umiejętności analitycznych, których brakuje przedsiębiorcom oraz osobom zarządzającym małymi i średnimi firmami. Często podejmują oni decyzje samodzielnie, bez dokładanego przeanalizowania sytuacji. Widoczne są ewidentne różnice w podejściu do zarządzania ryzykiem w sektorze MSP i w dużych firmach. Te drugie dysponują szeregiem narzędzi usprawniających ich pracę, jak również budżetem pozwalającym zatrudnić wykwalifikowanych i doświadczonych ekspertów w dziedzinie zarządzania ryzykiem. Często korzystają też z usług firm doradczych, które na indywidualne potrzeby przygotowują precyzyjną analizę. Osoby zarządzające małymi i średnimi przedsiębiorstwami mają ograniczone możliwości nawiązywania kontaktu z analitykami oraz firmami doradczymi, potrafiącymi trafnie i precyzyjnie przeanalizować każdego dostawcę i każdą umowę lub dobrać odpowiednie instrumenty finansowe pozwalające na ograniczenie ryzyka. Powodem są głównie wysokie koszty takiego doradztwa, zbyt wysokie dla małych jednostek. Ponadto osoby zarządzające firmami nadal nie traktują tego typu usług jako inwestycji lub zwracają zbyt dużą uwagę na koszty jednostkowe, nie planując strategii długoterminowej. Istotne z punktu widzenia rozwoju firmy i precyzyjnego zarządzania może być skorzystanie z wiedzy i umiejętności tzw. aniołów biznesu, czyli inwestorów, którzy oprócz kapitału mogą wnieść do organizacji know-how, wiedzę i umiejętności zarządcze kluczowe na każdym etapie rozwoju biznesu. Inwestorzy otrzymują część udziałów w firmie, co może się zakończyć utratą kontroli nad przedsiębiorstwem, jednakże możliwość rozwoju firmy, akceleracji jej dochodów i wejścia na nowe rynki, w tym zagraniczne, może wymagać takich decyzji. Należy również zwrócić uwagę, że firmy mikro, małe i średnie są tymi, które w znacznym stopniu przyczyniają się do rozwoju innowacji. To od małych jednostek, głównie startupów technologicznych, duże firmy i korporacje czerpią inspirację, korzystając z ich rozwiązań, a często również je wykupują. Taki efekt synergii jest wyraźnie widoczny w przypadku firm z sektora finansowego i współpracujących z nimi mniejszych jednostek.

Należy również zauważyć, że chociaż z jednej strony małe firmy często są źródłem rozwiązań dla dużych organizacji, z drugiej strony istnieją instytucje państwowe, które mają na celu wspieranie rozwoju i działań MSP oraz oferują im wiele narzędzi, szkoleń, a także programów finansujących eskalację ich działalności. Podobnie instytucje finansowe, np. banki, oferują produkty i usługi, dzięki którym właściciele i osoby

zarządzające MSP mogą sprawniej działać i minimalizować ryzyko w działalności gospodarczej na rynkach krajowym i zagranicznym. Niezbędna jest koordynacja tych relacji i wspólna praca instytucji finansowych i państwowych na rzecz rozwoju przedsiębiorstw mikro, małych i średnich, które odgrywają kluczową rolę w stymulowaniu gospodarki i aktywizacji rynkowej. Mikrofirmy stają się firmami małymi, a potem średnimi, i w trakcie swojego rozwoju inicjują proces internacjonalizacji. Warto uczestniczyć w życiu przedsiębiorstwa na każdym etapie jego ekspansji i przekazywać wiedzę o możliwościach niwelowania ryzyka oraz pozyskiwania finansowania czy kontrahentów. Jest to opłacalne z punktu widzenia banków, ponieważ im większa i bardziej rozwinięta jest firma, tym większe staje się jej zapotrzebowanie na produkty bankowe. Dla gospodarki jest to ważny element działań na rzecz zrównoważonego rozwoju oraz stabilnej i silnej pozycji państwa i sektora finansów.

Niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa decyzja o internacjonalizacji zawsze powoduje zwiększenie liczby rodzajów ryzyka, z jakimi firma będzie miała do czynienia. Duże firmy mają większe zaplecze finansowe na kupno odpowiednich narzędzi zarządzania ryzykiem, jednak firmom mikro czy małym jest znacznie trudniej. Już samo wejście na rynki zagraniczne wiąże się z wieloma barierami; główne z nich, wskazywane przez MSP, to: brak kapitału na finansowanie eksportu, brak czasu osób zarządzających, niewystarczające informacje na temat wybranego rynku zbytu czy trudność w ustaleniu konkurencyjnych cen. Następnie pojawiają się dodatkowe rodzaje ryzyka: prawne, polityczne, ryzyko utraty płynności finansowej oraz często wskazywane jako główne – ryzyko walutowe.

Zasadniczym celem niniejszej pracy naukowej jest wskazanie roli instrumentów bankowych w zarządzaniu ryzykiem związanym z wymianą międzynarodową w małych i średnich przedsiębiorstwach oraz wykazanie znaczenia propagowania edukacji wśród właścicieli MSP w celu objaśnienia im zasadności korzystania z tego typu usług. Zostanie również omówione znaczenie instytucji publicznych oraz banków jako głównych jednostek zainteresowanych propagowaniem wiedzy i kształtowaniem świadomości w omawianym sektorze.

W pracy sformułowano cztery hipotezy.

Hipoteza 1: MSP stosują różnorodne strategie zarządzania ryzykiem.

Hipoteza 2: MSP w małym stopniu wykorzystują produkty bankowe do zarządzania ryzykiem w wymianie międzynarodowej.

Hipoteza 3: MSP wykazują ograniczoną znajomość produktów bankowych wspomagających zarządzanie ryzykiem w wymianie międzynarodowej.

Hipoteza 4: Banki i instytucje państwowe w małym stopniu wspierają MSP w zarządzaniu ryzykiem walutowym.

W celu udowodnienia tych hipotez w styczniu i lutym 2020 roku przeprowadzono dwa badania w formie ankietowej.

W pierwszym z nich jako narzędzie badawcze wykorzystano ankietę zawierającą pytania o charakterze zamkniętym i otwartym. Kwestionariusz ankiety został podzielony na dwie części: metryczkę oraz 28 pytań dotyczących form internacjonalizacji, wiedzy na temat produktów bankowych pomocnych w zarządzaniu ryzykiem w handlu międzynarodowym oraz wsparcia, jakie oferują w tym zakresie małym i średnim firmom banki i instytucje państwowe. Badanie przeprowadzono metodą CAWI, a więc kwestionariusze ankiety były wysyłane drogą internetową oraz wypełniane *online*. Formularz został rozesłany w wersji elektronicznej do przedsiębiorstw mikro, małych i średnich z terenu całego kraju, przy czym zastosowano losowy dobór próby.

W drugim badaniu wykorzystano ankietę złożoną z sześciu pytań o charakterze otwartym; celem było uzyskanie informacji o skierowanej do sektora MSP ofercie produktów pomagających minimalizować ryzyko w wymianie międzynarodowej. Narzędziem badawczym był w tym przypadku wywiad pogłębiony przeprowadzony metodą CATI.

W pracy zastosowano różnego rodzaju narzędzia badawcze. Analizę statystyczną wykonano z wykorzystaniem różnych metod statystycznych:

- w celu prezentacji wyników zastosowano liczebność (n) i procent,
- w celu oceny procentowych istotności różnic między badanymi zmiennymi zastosowano testy różnic w zależności od liczebności w tabelach wartości oczekiwanych: test chi kwadrat Pearsona, test chi kwadrat Yatesa oraz test V kwadrat,
- w celu oceny możliwości występowania zjawiska wykorzystano jednoczynnikową i wieloczynnikową analizę regresji logistycznej; wyniki analiz logistycznych

przedstawiono jako siłę (Ocena) i szansę (iloraz szans = OR) wraz z 95-procentowym przedziałem ufności (95% CI).

Poziomy istotności stwierdzające związek lub różnicę oznaczano w następujący sposób: $p < 0,05$ – wartości istotne statystycznie, $p < 0,01$ – tendencja do istotności statystycznej, $p \geq 0,05$ – wartość nieistotna statystycznie.

Praca ma charakter teoretyczno-empiryczny i składa się z czterech rozdziałów oraz wstępu i zakończenia.

W **rozdziale pierwszym** omówiono historię, istotę i rodzaje ryzyka. Przedstawiono wielowymiarowe definicje ryzyka i niepewności oraz wskazano najważniejsze odniesienia do pozycji literatury ekonomicznej, w których badano te pojęcia. Następnie zaprezentowano koncepcje zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwach i wyjaśniono, w jaki sposób powinien przebiegać proces zarządzania ryzykiem w spółkach.

Tematem **rozdziału drugiego** jest wpływ internacjonalizacji na ryzyko w przedsiębiorstwach mikro, małych i średnich. Przedstawiono sposoby wejścia tych firm na rynki międzynarodowe. Scharakteryzowano polskie i brytyjskie firmy z sektora MSP; Wielka Brytania jest rynkiem najczęściej wybieranym przez polskich przedsiębiorców jako pierwszy zagraniczny cel biznesowy, a ponadto charakteryzuje się wieloletnią tradycją w zakresie formułowania polityki gospodarczej państwa na rzecz małych i średnich przedsiębiorstw. Omówiono najważniejsze bariery rozwoju MSP w Polsce i za granicą. Zwrócono również uwagę na znaczenie digitalizacji handlu oraz na możliwości i rodzaje ryzyka związane z przeniesieniem wymiany towarów i usług do Internetu. Opisano najważniejsze rodzaje ryzyka występujące w działalności międzynarodowej oraz przedstawiono wyniki badań nad metodami zarządzania ryzykiem w małych i średnich przedsiębiorstwach w Polsce, Hiszpanii, Wielkiej Brytanii i we Włoszech.

W **rozdziale trzecim** opisano metody zabezpieczania przed ryzykiem, takie jak jego unikanie, przeniesienie na inne podmioty rynkowe, hedging, ponoszenie oraz rozproszenie ryzyka. Przedstawiono rolę instrumentów bankowych wspierających zarządzanie ryzykiem oraz wymieniono i scharakteryzowano poszczególne produkty bankowe, które można w tym celu wykorzystać. Przybliżono pochodzenie i klasyfikację instrumentów pochodnych oraz ich rolę w finansowaniu ryzyka.

Rozdział czwarty zawiera prezentację wyników badań własnych i ich interpretację. Przeprowadzono weryfikację przyjętych hipotez oraz przedstawiono wnioski wynikające z badań empirycznych. W zakończeniu dysertacji zostały wskazane dalsze kierunki badawcze, stanowiące kontynuację prezentowanej pracy.

1. Istota i rodzaje ryzyka

Ryzyko i niepewność towarzyszą człowiekowi od początku jego działalności. Gdy zaprzestano przypisywać występowanie zjawisk naturalnych, takich jak klęski żywiołowe, decyzjom boskim, podjęto starania, aby przebieg tych zjawisk kontrolować, przewidywać i aby nimi zarządzać. Jednoznaczne zdefiniowanie ryzyka jest skomplikowane, ponieważ podejście do niego wywodzi się z różnych nauk i teorii z obszarów ekonomii, nauk behawioralnych, nauk prawnych, psychologii, statystyki, ubezpieczeń czy teorii prawdopodobieństwa. Słowo „ryzyko” pochodzi od łacińskiego *risicum*, oznaczającego szansę, prawdopodobieństwo wystąpienia (Nahotko, 2001, s. 37-38) lub *riscare*, oznaczającego „odważyć się” (Bernstein, 20017, s. 1-13). Po raz pierwszy w literaturze przedmiotu ryzyko zostało opisane przez **Girolama Cardano**, włoskiego lekarza, fizyka, konstruktora, matematyka i hazardzistę. W książce pt. *Liber de Ludo Aleae* (1545), jako prekursor nowej nauki, próbował ustalić statystyczne reguły prawdopodobieństwa (Cardano, 1961; Buchanan, O’Connell, 2012, s. 85-95). Ryzykiem i niepewnością zajmowali się również m.in. **Blaise Pascal** (1623-1662), który był współtwórcą metody obliczania prawdopodobieństwa zajścia określonego zdarzenia losowego (Buchanan, O’Connell, 2012, s. 85-95) czy **Edmund Halley** (1656-1742), którego prace stanowiły matematyczną podstawę ubezpieczeń (Krimsky, Golding, 1992, s. 7-23; Mioducka, Małecka, 2019, s. 283-291). Angielski ekonomista **Richard Cantillon** w 1725 roku wprowadził definicję ryzyka i niepewności do nauk ekonomicznych, dostrzegając wpływ ryzyka na poziom dochodów oraz na towarzyszącą działalności gospodarczej niepewność (Cantillon, 1938; Bochenek, 2012, s. 46-63; Fayolle i in., 2018, s. 1-205; Mioducka, Małecka, 2019, s. 283-291). Ponadto w 1921 roku ryzyko zostało zdefiniowane przez **Franka H. Knighta** jako „mierzalna niepewność”, co oznacza, że występuje ono, gdy jest możliwe określenie prawdopodobieństwa wystąpienia poszczególnych przyszłych zdarzeń, np. zysku i straty. Z kolei niepewność to według Knighta brak możliwości podjęcia racjonalnej decyzji wobec braku informacji o przyszłych wydarzeniach. Zatem podczas gry w pokera mamy do czynienia z ryzykiem, a zastanawiając się nad zainwestowaniem w obiecujący startup – z niepewnością (Klimczak, 2008, s. 65; Knight, 1921; Pogorzelski, 2014, s. 22-53).

Kolejnymi naukowcami, których prace można uznać za istotne w zakresie formułowania definicji ryzyka, są **M.H. Miller** i **F. Modigliani**; w 1958 roku opublikowali oni artykuł, w którym utożsamiali ryzyko z niepewnością (Klimczak, 2008; Miller, Modigliani, 1958). Z kolei **Kenneth J. Arrow** (1979) w swoich rozważaniach uznał ryzyko za jeden z wymiarów niepewności i zrezygnował ze szczegółowego definiowania tych dwóch pojęć, których często używał zamiennie. Niepewność określał on jako stan umysłu danej osoby, rezygnując z wyjaśniania związku między tym stanem umysłu a rzeczywistym prawdopodobieństwem zdarzeń losowych (Klimczak, 2008; Arrow, 1979).

Należy również zwrócić uwagę na podejście do ryzyka przedstawiane przez **P.F. Druckera**, który wymienia cztery rodzaje ryzyka występujące w przedsiębiorstwie:

- ryzyko, które trzeba podjąć, aby przedsiębiorstwo mogło kontynuować swoją działalność,
- ryzyko, na które można sobie pozwolić, nie narażając firmy na trwałą utratę płynności finansowej,
- ryzyko, na które nie można sobie pozwolić,
- ryzyko, którego nie można nie podjąć, towarzyszące często sytuacjom przełomowym (Drucker, 1976, s. 296-298; Białas, 2013, s. 96-112).

Autor równocześnie zaznacza, że nie ma sposobu, aby upewnić się, że wybór danego rodzaju ryzyka jest właściwy, jednak można zminimalizować zagrożenie podjęcia decyzji błędnej, jeśli przedsiębiorstwo:

- skoncentruje się na maksymalizacji okazji, a nie na minimalizacji ryzyka,
- przeanalizuje wszystkie okazje łącznie, a nie każdą z nich indywidualnie (podejście holistyczne),
- rozpozna i zrozumie, które z nich dadzą firmie pozytywny rezultat oraz
- zrównoważy okazje dające szybki efekt i te, które należy zaplanować w horyzoncie długoterminowym (Drucker, 1976, s. 299).

Jednym z najnowszych terminów wprowadzonych do literatury ekonomicznej w 2007 roku przez **Nassima Nicholasa Taleba** jest „czarny łabędź”. Oznacza on zdarzenie o wręcz niemożliwym prawdopodobieństwie zaistnienia i ogromnie negatywnych skutkach, które przytłaczają dotkniętych nimi ludzi i organizacje, przy czym po przeanalizowaniu jego genezy okazuje się, że było przewidywalne i wytłumaczalne

(Canto, Wiese, 2018, s. 289-294). Przykładami zjawiska czarnego łabędzia odnotowanymi w najnowszej historii ekonomii są:

- globalny kryzys finansowy z lat 2007 i 2008; bezpośrednią przyczyną załamania się światowego systemu finansowego była hossa na rynku kredytów hipotecznych, których udzielały banki w Stanach Zjednoczonych przy wysokim ryzyku spłaty osobom o niewystarczającej wiarygodności kredytowej;
- epidemia wywołana ptasią i świńską grypą,
- trwający obecnie kryzys wywołany pandemią koronawirusa Covid-19, którego gwałtowne rozprzestrzenienie się na świecie spowodowało ograniczenie aktywności społecznej i gospodarczej oraz wymusiło bariery w podróżowaniu (Pogorzelski, 2014, s. 162-169).

Konkludując, na potrzeby dysertacji została przyjęta definicja ryzyka, zgodnie z którą jest to **prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzenia losowego o charakterze negatywnym dla dotkniętego nim podmiotu. Niemożliwe jest jego całkowite wyeliminowanie, a jedynie redukcja lub akceptacja. Ryzyko ma charakter ilościowy, a więc znane lub możliwe jest jego oszacowanie lub prawdopodobieństwo wystąpienia w przyszłości, w przeciwieństwie do niepewności, której przyszłe możliwości i szanse wystąpienia nie są znane** (Łuczka, Przepióra, 2010, s. 87-88).

1.1. Nowoczesne koncepcje zarządzania a zarządzanie ryzykiem

Zarządzanie i zarządzający pojawili się, gdy ludzie zaczęli żyć w społecznościach. Bez odpowiedniego przydziału pracy, weryfikowania wykonania zadania na rzecz wspólnoty i planowania zadań nie mogli się oni rozwijać i ewoluować. Początkowo zlecenia były realizowane na potrzeby własnej społeczności, jednakże stopniowo następowała nadprodukcja niektórych wytworzonych dóbr, a innych wspólnota nie była w stanie wyprodukować; zaczęto więc wymieniać się nimi, a następnie wprowadzono ich sprzedaż i z czasem zorganizowano struktury kupieckie. Pomimo że ryzyko i niepewność pojawiły się w literaturze fachowej dopiero w XVI wieku, ludzie zarządzali nimi od stuleci, aby przetrwać i zasiedlać coraz to nowe tereny.

Pierwsze przedsiębiorstwa miały formę manufaktur, opartych na umiejętnościach i doświadczeniu rzemieślników, którzy tworzyli produkty na indywidualne zamówienie.

Na początku XX wieku zapoczątkowano produkcję masową, co skutkowało mniejszym naciskiem na indywidualne podejście do klienta przy jednoczesnym obniżeniu kosztów produkcji i doprowadziło pośrednio do rozwoju metod i narzędzi zarządzania (Zimniewicz, 2003, s. 7-9). Odbiorca mógł otrzymywać większą ilość zamówionego towaru, ale kosztem tego, że kupował jeden z tysięcy takich samych produktów dostępnych w wielu sklepach. Następstwem było coraz bardziej restrykcyjne podejście zarządów przedsiębiorstw do kosztów, weryfikujące, jak można je zminimalizować z wykorzystaniem najnowszych metod i narzędzi zarządzania. Obecnie permanentnie zmieniające się środowisko, w którym funkcjonują firmy, wymaga od osób nimi zarządzających elastycznego i kompleksowego podejścia do zmian. „Współczesna nauka organizacji i zarządzania proponuje obecnie różne koncepcje i metody zarządzania, które należy postrzegać jako wsparcie dla realizowanych przez organizację procesów względem zmieniającego się otoczenia” (Czermiński, 2001, s. 500). Po wielu latach, w których konsumenci sięgali po produkty korporacji i korzystali z dużych sieci handlowych, gdzie można było zakupić podobne towary i usługi, widoczna jest tendencja powrotu do małych manufaktur i przedsiębiorstw, które dostosowują się do wymagań klientów lub specjalizują się w wąskiej dziedzinie. Zarządzanie organizacją sprowadza się nie tylko do administrowania. To również ciągła analiza wewnętrznego i zewnętrznego otoczenia przedsiębiorstwa, dbałość o wysoką jakość produktów i usług oraz konkurowanie o klienta, co prowadzi do skutecznego eliminowania lub minimalizacji ryzyka związanego z utratą wpływów finansowych. Ciągłe doskonalenie metod i koncepcji zarządzania wymaga znajomości fachowej literatury, doświadczenia oraz umiejętności korzystania z bieżących oraz wiarygodnych źródeł informacji, które dostarczają danych o najnowszych trendach i wydarzeniach. Niezależnie od zmiany trendów w polskiej i światowej literaturze ekonomicznej istnieje wiele różnorodnych definicji zarządzania, które będą aktualne zarówno w przypadku zarządzania przedsiębiorstwem, jak i ryzykiem.

Za prekursorów zarządzania uznaje się **Sumerów** (Kisielnicki, 2009, s. 450). W tekście z początku drugiego tysiąclecia p.n.e. można przeczytać następującą radę dotyczącą posłuszeństwa uczniów wobec mistrza: „Bądź skromny, okazuj głęboki szacunek twojemu zwierzchnikowi! Gdy będziesz mu stale okazywać cześć, twój zwierzchnik będzie cię kochał” (Kuckenburger, 2006, s. 207). W dokumencie sprzed ponad

czterech tysięcy lat, który stanowił kodeks sumeryjskiego króla Urnammu, odnaleziono zarządzenia i spisane reguły, którymi się posługiwano (Bielicki, 1996). Według starożytnej dokumentacji minimalizowanie ryzyka związanego z nieposłuszeństwem wobec przełożonego było wówczas bardzo istotne – ważne były posłuszeństwo i hierarchia, aby zarządzanie było skuteczne.

Jednym z najbardziej znanych usystematyzowanych zbiorów przepisów prawnych jest pochodzący z około 1750 roku p.n.e. **Kodeks Hammurabiego**, obecnie uważany za największe dzieło legislacyjne starożytnego Wschodu; celność tej myśli prawnej przewyższyły dopiero kodyfikacje Justyniana (Pędracki, 1997, s. 7-41). Pomimo że w Kodeksie założono bardzo drastyczne sankcje, a wiele przestępstw zagrożonych było karą śmierci, stanowi on najbardziej znany starożytny zapis redukujący ryzyko działalności: uszeregowano w nim wykroczenia przeciwko własności ziemi, wprowadzono odpowiedzialność budowniczych statków i domów oraz odpowiedzialność za świadczone usługi, również medyczne, a także uregulowano kwestie małżeństwa i dziedziczenia (Pędracki, 1997, s. 7-41; Bielicki, 2011, s. 193-209).

Pomimo braku dokumentacji na temat sposobów zarządzania podczas budowania piramid w starożytnym Egipcie niewątpliwie można stwierdzić, że były one stosowane. Należało znaleźć odpowiednią lokalizację, zaprojektować budowlę wraz z odpowiednim rozplanowaniem komnat i korytarzy, zaplanować i zorganizować transport materiałów, składować je odpowiednio i dostarczać na teren budowy, a podczas realizacji projektu zarządzać pracownikami, aby każdy z nich w odpowiednim czasie i w odpowiedni sposób wykonywał swoje obowiązki. Zachowały się dokumenty świadczące o tym, że na terenach budowy odbywały się regularne kontrole, notowano poziom wykorzystania dostępnych materiałów oraz czas pracy, a co więcej obliczanoienne normy pracy, które były następnie weryfikowane i na tej podstawie wydawano wynagrodzenie (Bielicki, 2011, s. 193-209; Kemp, 2009, s. 193-215). Budowa piramid stanowiła bardzo duże ryzyko, ponieważ wymagała doskonałej organizacji, znajomości geometrii i matematyki, przystosowania metod transportu i zarządzania ludźmi. To ogromne przedsięwzięcie wymagało bardzo dobrego przygotowania i zarządzania projektem.

Za prekursorów współczesnej nauki o zarządzaniu można uznać: przemysłowca **Roberta Owena** (1771-1858), **Charlesa Babbage’a** oraz **Adama Smitha**. Pierwszy z nich krytykował kapitalizm i sprzeciwiał się własności prywatnej. To w trakcie dyskusji

owenistów po raz pierwszy padło słowo „socjalizm”. Owen przeprowadzał swoje pierwsze reformy społeczne w fabrykach w New Lanark, gdzie wprowadził m.in. minimalny wiek dziesięciu lat wymagany przy zatrudnianiu praktykantów, 10,5-godzinny dzień pracy z półgodzinną przerwą na jedzenie i szkolenie pracowników, którzy nie przekroczyli osiemnastego roku życia, jak również system czyszczenia ulic; wybudował też wiele domów dla swoich pracowników i wyremontował już istniejące (Strawiński, 2019).

Drugi z nich, **Charles Babbage** (1791-1871), konstruktor maszyny liczącej i maszyny różnicowej, jest uznawany również za ojca informatyki. Najbardziej znaną jego pracą jest wydana w 1835 roku *On the Economy of Machinery and Manufactures* z dziedziny nauki organizacji i zarządzania. Najważniejsze jego postulaty związane z kierowaniem to:

- skrócenie czasu niezbędnego na naukę zawodu (ważniejsza jest praktyka),
- zmniejszenie lub wyeliminowanie strat czasu związanych z przechodzeniem od jednej czynności do drugiej,
- nabycie wprawy przez częste powtarzanie tych samych czynności,
- polepszenie przystosowania maszyn do wykonywania konkretnych czynności (Montaquim, 2012, s. 3-15).

W jego podejściu do zarządzania widoczne jest ograniczanie ryzyka związanego z marnowaniem zasobów przeznaczonych na cele produkcyjne oraz skracanie czasu wykonywania danych czynności, dzięki czemu skracał się cały proces wytwórczy.

Adam Smith (1723-1790) był szkockim filozofem i ekonomistą, uważanym za ojca ekonomii klasycznej. Jego dzieło *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, opublikowane w 1776 roku, było pierwszą systematyczną pracą w dziedzinie ekonomii. Najważniejsze z jego poglądów to:

- podział pracy na produkcyjną i nieprodukcyjną, będący ważnym czynnikiem bogacenia się narodów,
- źródłem bogactwa jest praca ludzka,
- niewidzialna ręka rynku dokonuje optymalnej alokacji zasobów – ograniczona rola państwa,
- porozumienia monopolistyczne stanowią duże zagrożenie (Smith, 2003).

Smith uznawał ryzyko w działalności gospodarczej za naturalny składnik kosztów, ale również oczekiwał wynagrodzenia za ryzyko w postaci sprawiedliwego i naturalnego zysku (Bieć, 2012, s. 17).

Nowoczesne koncepcje zarządzania wychodzą naprzeciw oczekiwaniom klientów oraz są przystosowane do szybkich zmian zachodzących w otoczeniu. Rozwojowi technologii towarzyszą nowe rodzaje ryzyka związane z cyberprzestępcstwami, łatwą możliwością kradzieży danych z serwerów oraz coraz szybszą zmianą trendów i zachowań klientów. Rok 2020 przyniósł nieoczekiwany wzrost zainteresowania procesami digitalnymi, które do tej pory były istotne, a teraz okazały się kluczowe w kontaktach z klientami. Więcej informacji na temat digitalizacji gospodarki oraz związanych z tym zagrożeń przedstawiono w podrozdziale 2.3.

Wspomniany już **Peter Drucker** (1909-2005) prowadził również badania dotyczące sposobów zarządzania w przedsiębiorstwie (Klincewicz i in., 2016, s. 68), a spośród jego najważniejszych przekonań należy wymienić następujące:

- rezultatem najefektywniejszego zarządzania jest usatysfakcjonowanie klienta, ponieważ tylko wtedy firma będzie skutecznie rywalizowała z konkurentami na rynku, ale również dzięki sprawnej komunikacji z odbiorcą docelowym wie, jakie są wymagania konsumenta,
- komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna jest istotna,
- ciągłe doskonalenie przez podwyższanie kwalifikacji pracowników sprawi, że przedsiębiorstwo będzie mogło dostosować się do zmian zachodzących w jego otoczeniu, a wszystkie zmiany są nie tylko szansą, ale również ryzykiem, którym trzeba w odpowiedni sposób zarządzać,
- zarządzanie dotyczy głównie kierowania człowiekiem, ponieważ to pracownicy są największą wartością przedsiębiorstwa,
- kultura organizacji i zarządzanie są mocno ze sobą powiązane,
- w zarządzaniu powinno się uwzględniać konkretne idee i zamierzenia, gdyż to one mają duże znaczenie dla pracowników i powodują, że zatrudnieni efektywniej wykonują swoje obowiązki (Piotrowski i in., 2010, s. 62-67; Jemielniak, Latusek, 2005, s. 11-13).

Drucker zaznaczał również, że przekształcenie przedsiębiorstwa w efektywne wymaga skutecznego kierownictwa i adaptacji w odpowiedni sposób funkcji zarządzania:

- program należy przekształcić w pracę, za którą ktoś będzie odpowiedzialny,
- należy uzgodnić program z przyjętymi metodami działania przedsiębiorstwa oraz przyjąć taką strategię, aby skuteczność firmy była najważniejsza zarówno dla ludzi na każdym stanowisku, jak i dla całej organizacji (Drucker, 1976, s. 313).

Koźmiński i Jemielniak wskazują, że zarządzanie polega na zapewnieniu (świadomym stworzeniu) warunków, by organizacja działała zgodnie ze swymi założeniami, czyli realizowała swoją misję, osiągała zgodne z nią cele i zachowywała niezbędny poziom spójności umożliwiający przetrwanie, czyli wyodrębnienie z otoczenia, oraz rozwój, czyli realizację misji i osiągnięcie celów w przyszłości, a co za tym idzie, identyfikowała i minimalizowała ryzyko (Koźmiński, Jemielniak, 2011, s. 18).

Według **Zieleniewskiego** „istotą funkcji zarządzania jako specyficznego rodzaju funkcji regulujących, wykonywanego zbiorowo przez regulujące jednostki organizacyjne”, jest w szczególności formułowanie celu działania, planowanie, czyli organizowanie struktur, oraz kontrolowanie stopnia osiągnięcia celów (Zieleniewski, 1960, s. 477).

Dla **Griffina** zarządzanie stanowi zestaw działań (obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie, tj. kierowanie ludźmi, i kontrolowanie), skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe oraz informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny (Griffin, 2005, s. 6).

Zgodnie z definicją podaną w **Oxford Advanced Learner's Dictionary** zarządzanie to kontrola i podejmowanie decyzji w przedsiębiorstwie lub innej podobnej organizacji bądź proces kontrolowania albo postępowania z ludźmi lub rzeczami (*Oxford Advanced Learner's Dictionary*).

Niezależnie od przyjętej i stosowanej w przedsiębiorstwie definicji należy zapoznać się z historią myśli o zarządzaniu i z jej najważniejszymi przedstawicielami tworzącymi w XIX i XX wieku, aby w ten sposób poszerzyć wiedzę właścicieli oraz osób zarządzających i z każdego podejścia wybrać najbardziej przydatną część. Umiejętność zarządzania przedsiębiorstwem w sposób optymalny polega nie tylko na tworzeniu wizji i strategii,

ale również na rozpoznaniu ryzyka i zarządzaniu nim w taki sposób, aby miało jak najmniejszy wpływ na prowadzoną działalność. Klasyczna szkoła zarządzania, która powstała w okresie prężnego rozwoju przemysłu, została podzielona na trzy podejścia (rys. 1):

- naukowe, którego przedstawicielami byli m.in. Frederick Winslow Taylor, Lillian Gilbreth, Frank Bunker Gilbreth, Henry Gantt, Harrington Emerson,
- zarządzanie administracyjne – Henri Fayol, Lyndall Fownes Urwick, Chester Barnard,
- teoria biurokracji – Max Weber (Lachiewicz, Matejun, 2012, s. 85-141).

Frederick Winslow Taylor (1856-1915), uznawany za prekursora „naukowego zarządzania”, prowadził badania dotyczące niskiej wydajności robotników, ponieważ w jego czasach pracownikom płacono za przepracowany dzień, a nie za wykonaną pracę. Najważniejsze dla niego były następujące zasady:

- pracę organizuje kierownik, a nie robotnik,
- wykonywanie prac przez pracownika zgodnie z instrukcją, a nie w sposób dowolny (powtarzalność),
- zadania dobierane są do osób zgodnie z ich kompetencjami i predyspozycjami,
- permanentne podnoszenie kwalifikacji załogi,
- bieżąca kontrola pracowników.



Rys. 1. Klasyczna szkoła zarządzania
Opracowanie własne na podstawie: Lachiewicz, Matejun, 2012, s. 85-141

Propagowanie tego typu podejścia doprowadziło do zwolnienia Taylora ze stanowiska, ponieważ pracownicy bali się zbyt dużego nacisku na jakość wykonywanej

przez nich pracy i na zwiększenie kontroli, jednakże zmiany, jakie zastosował, czyli optymalizacja, efektywność i standaryzacja procesu, przyczyniły się do wzrostu efektywności pracy (Jemielniak, Latusek, 2005, s. 23-27; Schachter, 1989, s. 19-49).

Henry Laurence Gantt (1861-1919), współpracownik F. Taylora, jest autorem wykresów do tej pory stosowanych w planowaniu i kontroli wykonania zadań (tzw. wykresy Gantta). Pozwalają one na porównanie stanu planowanego z rzeczywistym wykonaniem prac; redukuje się w ten sposób ryzyko dodatkowych kosztów związanych ze zmianą terminu zakończenia projektu, co ostatecznie może doprowadzić do zwiększenia kosztów i konieczności wypłaty odszkodowań z tytułu niewywiązania się ze zobowiązań (Sheldrake, 2003, s. 35-56).

Henri Fayol (1841-1925), francuski uczone i inżynier, badał głównie zachowania kierowników, które w rezultacie usystematyzował w formie tzw. funkcji kierowniczych prezentowanych w tabeli 1 (Zakrzewska-Bielawska, 2017, s. 98-99).

Tabela 1. Funkcje przedsiębiorstwa według H. Fayola

| | | |
|---|--------------------------------|---|
| 1 | FUNKCJA TECHNICZNA | zapewnienie metod, narzędzi oraz urządzeń służących do wytworzenia produktu |
| 2 | FUNKCJA HANDLOWA | prowadzenie zaopatrzenia oraz sprzedaży, utrzymywanie kontaktów z kontrahentami |
| 3 | FUNKCJA FINANSOWA | zapewnienie środków finansowych, nadzorowanie ich wydawania |
| 4 | FUNKCJA UBEZPIECZENIOWA | ochrona mienia i pracowników, zapobieganie problemom związanym z personelem i bezpieczeństwem |
| 5 | FUNKCJA RACHUNKOWA | księgowość podatkowa i zarządcza |
| 6 | FUNKCJA ADMINISTRACYJNA | planowanie, organizowanie, rozkazywanie, koordynacja, kontrola |

Opracowanie własne na podstawie: Fayol, 1947, s. 34-36.

Fayol sformułował również czternaście zasad zarządzania (tab. 2), które powstały w okresie, gdy kierował firmą górniczą, i stanowią według niego podstawę sukcesu w działalności organizacji (Jemielniak, Latusek, 2005, s. 34). Dopiero podejście holistyczne, oparte na odpowiednim kierowaniu wszystkimi funkcjami, może doprowadzić organizację do sukcesu i do minimalizowania ryzyka na każdym etapie

działalności, niezależnie od tego, czy firma prowadzi działalność na rynku krajowym czy zagranicznym.

Tabela 2. Czternaście zasad zarządzania według H. Fayola

| | |
|--|---|
| PODZIAŁ PRACY | Specjalizacja skutkuje większą efektywnością Specjalizacji podlega zarówno praca techniczna, jak i kierownicza. |
| AUTORYTET | Do wykonania obowiązków kierowniczych niezbędny jest autorytet: autorytet formalny do wydawania poleceń i autorytet osobisty wynikający z wiedzy i doświadczenia. |
| DYSCYPLINA | Członkowie organizacji muszą szanować reguły obowiązujące i rządzące organizacją |
| JEDNOŚĆ ROZKAZODAWSTWA | Każdy pracownik powinien otrzymywać polecenia tylko od jednego bezpośredniego przełożonego |
| PODPORZĄDKOWNIE INTERESÓW OSOBISTYCH INTERESOWI OGÓŁU | Interesy jednostek nie powinny być przedkładane ponad cele całej organizacji. |
| WYNAGRODZENIE | Wynagrodzenie powinno być sprawiedliwe zarówno dla pracowników, jak i dla organizacji. |
| CENTRALIZACJA | Władza i autorytet powinny być możliwie silnie skoncentrowane na wyższych szczeblach organizacji |
| HIERARCHIA | Linia władzy powinna przebiegać z góry na dół organizacji i należy jej zawsze przestrzegać. |
| ŁAD | Zasoby ludzkie i rzeczowe powinny być koordynowane tak, aby znalazły się na właściwym miejscu we właściwym czasie |
| ODPOWIEDNIE TRAKTOWANIE PRACOWNIKÓW | Menedżerowie powinni być uprzejmi i sprawiedliwi w stosunkach z podwładnymi |
| STABILIZACJA PERSONELU | Należy unikać dużej rotacji pracowników. |
| INICJATYWA | Podwładni powinni mieć swobodę inicjatywy. |
| ZGRANIE PERSONELU I HARMONIA | Praca zespołowa, duch zespołu, poczucie jedności i przynależności do jednej grupy powinny być popierane i podtrzymywane. |

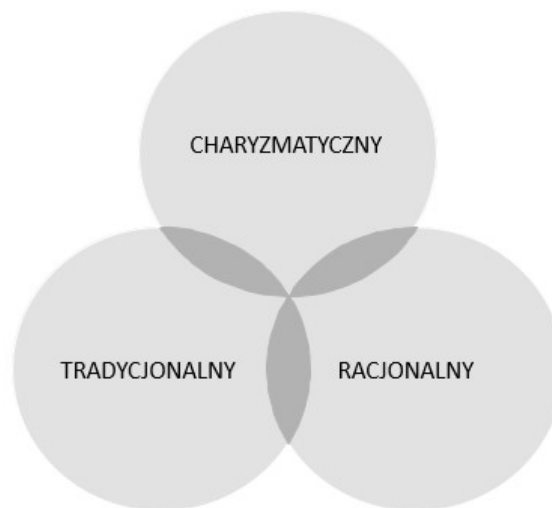
Źródło: Czekaj, 2000; Mioduszewski i in. 2013, s. 99-100; Sheldrake, 2003, s. 57, 65.

Max Weber (1864-1920), niemiecki socjolog, historyk, ekonomista, prawnik, religioznawca i teoretyk polityki (Martyniak, 1996, s. 109), wyróżnił trzy typy uprawomocnienia władzy (rys. 2):

- charyzmatyczny – lider ma dużą charyzmę,
- tradycyjny – lider jest przywódcą od dawna, często jest to władza przekazywana z pokolenia na pokolenie,

- racjonalny – lider jest wybierany na podstawie kwalifikacji, np. w wyniku wyborów.

Według Webera przywódca racjonalny stanowi podstawę dobrze funkcjonującego przedsiębiorstwa. Opierając się na tym założeniu, stworzył również idealny model biurokracji, będący opisem sposobu działania organizacji prowadzącego do maksymalnej efektywności (Jemielniak, Latusek, 2005, s. 36; Sheldrake, 2003, s. 57, 65). Niezależnie od tego, jakim liderem jest osoba zarządzająca przedsiębiorstwem (czy jest liderem, za którym podążają pracownicy, czy odziedziczył firmę, czy został przyjęty do pracy, ponieważ ma odpowiednie kwalifikacje), musi zbudować autorytet, który pozwoli mu zarządzać firmą i minimalizować ryzyko związane z otoczeniem zewnętrznym i wewnętrznym.



Rys. 2. Trzy typy uprawomocnienia władzy według Maxa Webera
Opracowanie własne na podstawie: Jemielniak, Latusek, 2005, s. 36

Zarządzanie jest szczególnym przypadkiem organizowania, polegającym na tym, że jednostki i zasoby są ze sobą łączone w skoordynowany sposób po to, aby osiągnąć zaplanowany cel. Aby to było możliwe, niezbędna jest organizacja, której należy przewodzić, mając na uwadze, że zarządzanie to radzenie sobie z niepewnością występującą w otoczeniu przedsiębiorstwa (Glinka, Kostera, 2012, s. 19-21). Celem nauk o zarządzaniu jest zbudowanie odpowiedniej struktury w firmie i wskazanie takich kompetencji, które prowadzą do minimalizowania ryzyka w działalności gospodarczej i do umiejętności zarządzania nią. Zanim zaczęto identyfikować zarządzanie z przedsiębiorstwem i tworzyć teorie naukowe, człowiek w naturalny sposób dążył do usprawniania pracy, kategoryzowania zachowań i administrowania nimi. Miało to

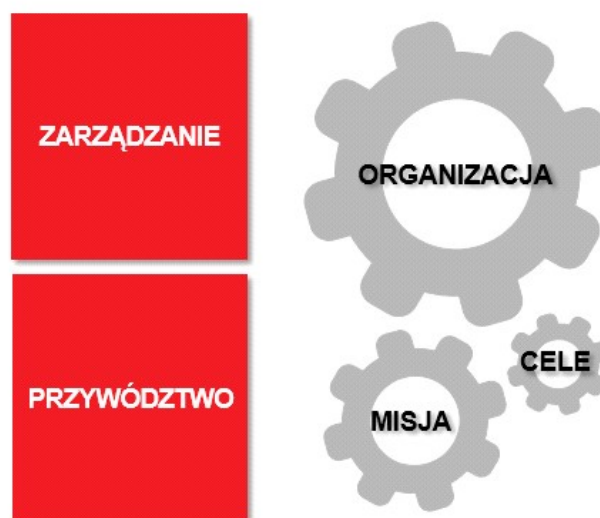
doprowadzić do minimalizowania ryzyka związanego w pierwszej kolejności z zachowaniem bezpieczeństwa społeczności. Każda jednostka będąca częścią grupy powinna coś do niej wносить. Aby mieć kontrolę nad całością prac i weryfikować jakość postępów, przynajmniej jedna osoba musiała pełnić funkcje zarządcze w celu sprawdzenia, czy pozostali członkowie grupy pracują wspólnie, najpierw nad tym, żeby zabezpieczyć byt, czyli jedzenie i bezpieczeństwo wspólnoty, potem nad handlem czy rozwojem miast, a obecnie nad prawidłowym funkcjonowaniem przedsiębiorstwa i umiejętnością rozpoznawania oraz niwelowania ryzyka. Gospodarka rynkowa weryfikuje poziom i jakość zarządzania organizacją oraz ryzykiem. Właściciel firmy lub osoba zarządzająca nie powinni się skupiać na jednej koncepcji zarządzania, ale w racjonalny sposób czerpać z kilku z nich i dostosować je do indywidualnych potrzeb projektu lub firmy.

1.2. Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie

Permanently zmieniające się środowisko, w którym funkcjonują firmy, wymaga od osób nimi zarządzających elastycznego i kompleksowego podejścia do zmian. We współczesnej nauce można znaleźć wiele koncepcji i metod zarządzania, których elastyczność pozwala na wypracowanie optymalnego podejścia do zarządzania firmą, a w szczególności zmianą i ryzykiem (Czermiński, 2001, s. 500). Podejście do zarządzania przedsiębiorstwem należy rozpocząć od zdefiniowania, czym jest organizacja, w jakim otoczeniu się rozwija i jakie istnieją koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem, aby móc wybrać jedną już stworzyć z istniejących hybrydę, którą w najlepszy sposób można zidentyfikować z daną firmą. Kolejnym krokiem jest przegląd funkcji zarządzania oraz wprowadzenie i usystematyzowanie procesu kierowania ryzykiem w przedsiębiorstwie.

Jak wskazują **Koźmiński i Jemielniak**, **organizacja** to zespół złożony z ludzi (członków), najczęściej posługujących się wyposażeniem i techniką stworzonymi przez założycieli (którymi mogą być ich członkowie) na potrzeby realizacji misji i osiągnięcia założonych celów. Misja to wartość, którą organizacja powinna tworzyć dla swojego otoczenia, członków i założycieli, a cele to szczegółowe zadania związane z realizacją misji (rys. 3) (Koźmiński, Jemielniak, 2011, s. 17).

Pomimo że zarządzanie i przywództwo są często traktowane jako synonimy, istnieją znaczne różnice między nimi. Za **Koźmińskim i Jemielniakiem** – przywództwo to zdolność prowadzenia za sobą mniej lub bardziej licznych grup zwolenników (Koźmiński, Jemielniak, 2011, s. 20) oraz wyznaczanie kierunków działań, dostarczanie inspiracji, dawanie przykładu, budowanie zespołów, tworzenie autorytetu, bycie akceptowanym i poważanym członkiem zespołu (Stróżyńska, 2016). Zarządzanie to głównie kierowanie zespołem i wpływanie na zachowania pracowników, aby osiągnęli cele organizacji (wskazane przez zarząd czy właściciela). Istotne jest, aby przedsiębiorstwo zatrudniało nie tylko osoby zarządzające, ale i liderów, czyli jednostki, które swoją aparycją, zachowaniem i charyzmą potrafią doprowadzić do tego, że pracownicy będą zmotywowani do pracy na rzecz przedsiębiorstwa nie tylko z obowiązku wynikającego ze stosunku pracy, ale również dlatego, że wierzą w to, co robią. Liderzy to osoby, które nieustannie rozwijają swoje umiejętności, uczą się i przekazują wiedzę pracownikom, znają swoje mocne strony i potrafią z nich korzystać, ale poszukują też bieżącej informacji zwrotnej (Drucker, 2005, s. 100-109). Simon Sinek podkreśla, że prawdziwy przywódca potrafi zgromadzić wokół siebie ludzi, którzy są gotowi do działania nie dlatego, że zostali do tego nakłonieni, lecz dlatego, że zostali zainspirowani; wtedy motywacja do działania jest silniejsza niż perspektywa zysku, ponieważ wynika z powodów osobistych (Sinek, 2009, s. 16).



Rys. 3. Zarządzanie i przywództwo
Opracowanie własne na podstawie: Koźmiński, Jemielniak, 2011, s. 17

Efektywne zarządzanie przedsiębiorstwem to nie tylko odpowiednie zarządzanie otoczeniem wewnętrznym firmy, do którego zalicza się zarząd, pracowników, związki zawodowe i kulturę organizacji (rys. 4). Osoba zarządzająca musi mieć również na uwadze otoczenie zewnętrzne, w którym firma funkcjonuje na co dzień (rys. 4) (Koźmiński, Piotrowski, 2002 s. 30-31).



Rys. 4. Otoczenie zewnętrzne i wewnętrzne firmy
Źródło: Adamik, Matejun, 2012, s. 41-84

Otoczenie zewnętrzne można podzielić na bliższe (mikrootoczenie) i dalsze (makrootoczenie) (Adamik, Matejun, 2012, s. 41-84; Cao, Chen, 2019, s. 342-361).

Do pierwszej kategorii zalicza się:

- konkurencję lokalną i krajową,
- odbiorców produktów i usług,
- dostawców i poddostawców,
- producentów dóbr substytucyjnych i komplementarnych,
- instytucje finansowe, takie jak banki czy ubezpieczyciele (Adamik, Matejun, 2012, s. 41-84; Cao, Chen, 2019, s. 342-361).

Druga kategoria dzieli się na:

- 1) otoczenie krajowe, na które składają się:
 - kwestie polityczne,

- kwestie prawno-podatkowe,
 - technologia i infrastruktura,
 - rozwój gospodarki krajowej,
 - krajowe badania naukowe,
 - konkurencja krajowa (Adamik, Matejun, 2012, s. 41-84; Cao, Chen, 2019, s. 342-361);
- 2) otoczenie międzynarodowe, na które składają się:
- sytuacja polityczna i społeczna,
 - rozwój gospodarki światowej,
 - handel międzynarodowy i globalny,
 - prawo międzynarodowe (Adamik, Matejun, 2012, s. 41-84; Buckley, Casson, 2019, s. 1424-1439).

Otoczenie i organizacja oddziałują na siebie nieustannie. Otoczenie jest zmienne i nie zawsze przewidywalne pomimo prób zarządzania nim z wykorzystaniem informacji pozyskiwanych z rynku (raporty płatne i bezpłatne, analiza danych, benchmarking) i przez zaplanowane reagowanie na przychodzące z zewnątrz komunikaty. Należy zwrócić uwagę, że każde zagrożenie dla przedsiębiorstwa czy gałęzi przemysłu dowodzi zmiany w otoczeniu: na rynku, wśród klientów lub w danej dziedzinie wiedzy. Jeśli osoby zarządzające przedsiębiorstwem nie reagują na zmiany, nie rozważają możliwości wprowadzenia nowej technologii albo innego rynku zbytu, transformacje zachodzące w otoczeniu mogą doprowadzić do utraty klientów i kontrahentów oraz ostatecznie do utraty płynności finansowej (Drucker, 1976, s. 252).

Współczesne koncepcje zarządzania wymuszają na liderach aktywne podejście do ciągłego analizowania i minimalizowania ryzyka oraz stałe monitorowanie jakości wytwarzanych dóbr. Z globalizacją i możliwością zakupu danego produktu czy usługi z każdego miejsca na świecie wiąże się presja na standaryzację i ciągłe upraszczanie procesów w celu obniżania kosztów. Większość wskazanych na rysunku 5 sposobów prowadzi do standaryzacji postępowania oraz poniekąd wymusza na osobach zarządzających oraz pracownikach działanie w ramach przyjętych zasad. Najistotniejsze jest to, aby właściciele i osoby zarządzające były świadome istnienia ryzyka w organizacji i jego rozmiarów oraz aby wcześniejsza analiza koncepcji zarządzania i ich użyteczności w kontekście zarządzania kryzysowego przyczyniła się do wyboru odpowiedniej z nich.

Reengineering to gruntowne przekształcenie struktur i procesów firmy, co ma na celu wypracowanie na nowo misji firmy oraz przygotowanie harmonogramu wdrożenia zmian. Celem nadrzędnym jest zidentyfikowanie i zaspokojenie potrzeb klienta poprzez wzrost wydajności pracy, poprawę jakości produktów i redukcję kosztów oraz ryzyka (Chountalas, Lagodimos, 2019, s. 1040-1069).

Dążenie do ciągłego samodoskonalenia (ang. *continuous improvement*, jap. *kaizen*) wszystkich procesów w celu minimalizowania ryzyka jest głównym celem **lean management**. Jest to zespół praktyk oraz sposobów zarządzania przedsiębiorstwem oparty na doświadczeniach firmy Toyota Motor Company. Zgodnie z założeniami szczupła organizacja powinna skupić się na określeniu wartości dla klienta, a następnie na zapewnieniu wytwarzania produktu w sposób ciągły i bez tworzenia zapasów (Zimniewicz, 2003, s. 70-71; Muraliraj i in., 2020, s. 84-124).

Niwelowanie ryzyka popełniania ciągle tych samych błędów i uczenie się organizacji na podstawie doświadczenia, również doświadczenia pracowników, w celu wdrażania efektywniejszych procesów to główne założenia kolejnej koncepcji zarządzania, jaką jest **total quality management**. W tym podejściu sprawowanie kontroli opiera się na rozwiązaniach systemowych, narzędziach sterowania jakością, planowaniu jakości, właściwym określaniu polityki jakości oraz wyznaczaniu wymiernych konkretnych celów jakościowych. Istotna jest koncentracja na kliencie, pełne zaangażowanie pracowników oraz ciągłe doskonalenie procesów (jap. *kaizen*) (Tortorella i in., 2020, s. 524-541).

Firmy produkcyjne dążą do ograniczania kosztów magazynowania oraz kosztów utraty wartości przechowywanych produktów. Zmniejszenie ryzyka związanego z zablokowaniem środków finansowych może zapewnić koncepcja **just in time**. Jest to jedna z technik stosowana w zarządzaniu przez jakość w produkcji. Jej głównym celem jest całkowite wyeliminowanie marnotrawstwa przez dostarczanie na potrzeby każdego procesu produkcyjnego wszystkich niezbędnych elementów w wymaganym momencie oraz w wymaganej ilości. Główną korzyścią jest zredukowanie czasu realizacji do minimum, co wiąże się jednocześnie z redukcją zapasów (Diefenbach, Emde, Glock, 2020, s. 325-344).

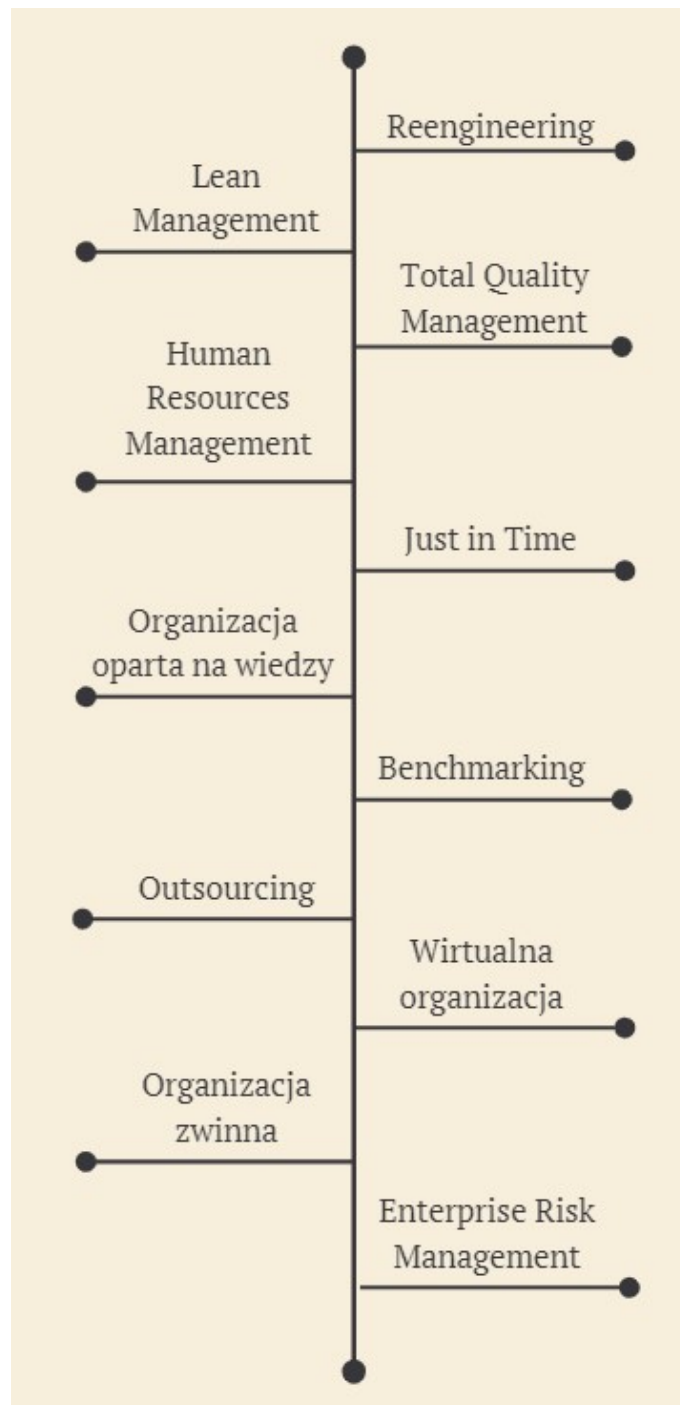
Human resources management, czyli zarządzanie zasobami ludzkimi, obejmuje wszystkie działania związane z najważniejszym zasobem organizacji, jakim są

pracownicy: ich pozyskanie, ograniczenie ryzyka ich odejścia oraz zapewnienie ich rozwoju (Cooke, Dickmann, Parry, 2020, s. 1-5).

Benchmarking to analiza działań konkurencji i identyfikacja rozwiązań wprowadzonych zarówno prawidłowo, jak i nieprawidłowo, a następnie wyciąganie wniosków i nauka na podstawie błędów popełnionych przez konkurentów oraz wdrażanie rozwiązań pozbawionych nieprawidłowości (Zimniewicz, 2003, s. 43). Takie podejście ma na celu obserwację i wdrażanie rozwiązań, które zostały przetestowane przez inne przedsiębiorstwa i nie narażają firmy na ryzyko związane z ich odrzuceniem przez klientów, jednakże może prowadzić do działania naśladowczego. Zbyt mocne sugerowanie się rozwiązaniami zaobserwowanymi u konkurencji może doprowadzić do sytuacji, w której firma nie będzie działała w sposób innowacyjny.

Outsourcing to wykorzystywanie zewnętrznych zasobów w dążeniu do osiągnięcia celów organizacji. Przeniesienie procesów na zewnątrz przedsiębiorstwa pozwala osobom zarządzającym skoncentrować się na kluczowych dla nich procesach, gdy pozostałe są przekazane w ręce specjalistów. Tym samym na zewnątrz przenoszone jest ryzyko związane z danym procesem czy produktem. Istotny jest jednak bieżący monitoring działań firm outsourcingowych i zabezpieczenie przez odpowiednie zapisy w umowie potwierdzenia wykonania zgodnie z ustaleniami (Liu, Jayaraman, 2019, s. 410-428).

Organizacja oparta na wiedzy polega na kreowaniu i wykorzystywaniu wiedzy wewnętrznej i zewnętrznej do poprawy efektywności działań organizacji oraz na zarządzaniu informacjami, wiedzą i doświadczeniem dostępnymi w organizacji, a więc na ich tworzeniu, gromadzeniu, przechowywaniu, udostępnianiu i wykorzystywaniu w celu zapewnienia przyszłego rozwoju organizacji. Podejście to oznacza również stymulowanie pracowników do dzielenia się wiedzą przez tworzenie odpowiedniego środowiska pracy i systemów transferu informacji. Organizowanie platform wymiany informacji oraz szkoleń przez pracowników, którzy chcą się podzielić swoją wiedzą czy doświadczeniem, i nacisk na ogólny rozwój pracowników umożliwiają ograniczenie ryzyka poprzez zmniejszenie liczby błędów w każdym elemencie działalności. Pracownik mający wysoką świadomość zauważy potencjalne zagrożenie i rozpocznie proces jego eliminowania (Bennet, Gabriel, 1999, s. 215-222; Tortorella i in., 2020, s. 524-541).



Rys. 5. Wybrane współczesne koncepcje zarządzania
 Opracowanie własne na podstawie: Pałucha, 2012 s. 261

Wirtualna organizacja to sieć partnerów pracujących wspólnie w celu realizacji danego projektu czy przedsięwzięcia. Globalizacja gospodarki, poszukiwanie nowych rynków zbytu i internacjonalizacja przedsiębiorstw spowodowały, że firmy działające w modelu stacjonarnym mogą nie być efektywne i samowystarczalne. Potrzebna stała

się kooperacja z innymi firmami, które dostarczają produkty lub usługi. Takie podejście do współpracy zmniejsza ryzyko wysokich kosztów, które poniosłaby organizacja, działając samodzielnie (Moradi, Sebt, Shakeri, 2019, s. 443-462).

Organizacja zwinna to taka, która w sposób szybki i efektywny reaguje na zmiany na rynku (Trzcieliński, Klimek, Pawłowski 2013, s. 5), zarządzając w ten sposób możliwością wystąpienia ryzyka wyprzedzenia przez konkurencję. W warunkach narastającej zmienności otoczenia cykl życia produktu czy usługi ulega stałemu skróceniu. Zapotrzebowanie na nowe towary trwa kilka miesięcy, po czym klienci o nich zapominają, poszukując jednocześnie kolejnych nowinek lub przynajmniej nowych wersji produktu. Wykorzystanie okazji związanej z krótkim cyklem życia produktu jest kluczowe, a „zapotrzebowaniu temu czyni zadość model przedsiębiorstwa zwinnego (ang. *agile*)” (Trzcieliński, Klimek, Pawłowski, 2013, s. 5). Rozwój technologii w ciągu ostatnich trzydziestu lat doprowadził do wzrostu znaczenia informatyki w życiu społeczeństw. Do tej pory wytwórcami byli pracownicy fabryk, jednak teraz ta strefa zostaje zagospodarowana przez osoby produkujące i rozwijające oprogramowanie, czyli przez branżę informatyczną. Jest to jedna z ważniejszych gałęzi gospodarczych na świecie, na której opierają się transport, bankowość, handel internetowy, komunikacja czy medycyna, dlatego istotne stało się stworzenie i opisanie wspólnych reguł pracy. W dniach 11-13 lutego 2001 roku w ośrodku wypoczynkowym Snowbird w USA opracowano *Manifest Agile* (ang.: *Agile manifesto, Manifesto for agile software development*), czyli deklarację wspólnych zasad dla zwinnych metod tworzenia oprogramowania.

-
- ludzie i interakcje
 - działające oprogramowanie
 - współpraca z klientem
 - reagowanie na zmiany
 - procesy i narzędzia
 - szczegółowa dokumentacja
 - negocjacje umów
 - realizacja założonego planu

Rys. 6. Najważniejsze założenia zwinnych metod zarządzania
Opracowanie własne na podstawie: *Agilemanifesto*, 2001

Zgodnie z tym dokumentem elementy wyszczególnione na rysunku po prawej stronie są wartościowe, ale większą wartość mają te, które zamieszczono po stronie lewej (*scrum*):

- ludzie i interakcje są ważniejsze od procesów i narzędzi – należy weryfikować, czy wytworzone oprogramowanie jest użyteczne dla ludzi i czy jest intuicyjne,
- działające oprogramowanie jest ważniejsze od szczegółowej dokumentacji – w pierwszej kolejności należy stworzyć program, a dopiero później opisać,
- współpraca z klientem jest ważniejsza od negocjacji umów – bieżące interakcje z odbiorcami mają znaczenie krytyczne,
- reagowanie na zmiany jest ważniejsze od realizacji założonego planu – obecnie sytuacja na rynku zmienia się tak dynamicznie, że roczne cele ustalone w styczniu mogą być nieaktualne już w lutym (Mancl, Fraser, 2019, s. 143-148; Darrin, Devereux, 2017, s. 426-430).

W największych przedsiębiorstwach technologicznych, które są liderami w swoich branżach, jak również w firmach, które zostały dopiero stworzone, wybiera się pracę opartą na metodyce *agile*. Wybór takiego rozwiązania jest podyktowany tym, że powoduje przyspieszenie wejścia produktu czy usługi na rynek, ale również szybsze wprowadzanie zmian w odpowiedzi na oczekiwania klientów. Nie tylko firmy kojarzące się jednoznacznie z rozwojem nowych technologii, jak Facebook, Google, Netflix czy Spotify, wykorzystują ten sposób pracy. Banki, które w ciągu ostatnich kilkudziesięciu lat przekształciły się z instytucji udzielających kredytów i oferujących rachunki bieżące w firmy technologiczne z licencją na pożyczanie pieniędzy, również wybierają taki rodzaj zarządzania. Instytucje finansowe funkcjonują w jednym z najbardziej regulowanych środowisk, a jednocześnie stale wymaga się od nich najnowszych i najlepszych zabezpieczeń oraz wysoko zaawansowanych rozwiązań płatniczych. Zmiany prawa w ciągu ostatnich lat, głównie dyrektywa PSD2 (ang: *Payment Services Directive 2*), której celem jest otwarcie dla firm fintechowych dostępu do rachunków klientów bankowych, wymuszają na zarządach banków podjęcie radykalnych działań w celu przyspieszenia zmian technologicznych w organizacji po to, aby stać się w oczach klientów bardziej atrakcyjnym dostawcą rozwiązań finansowych niż np. Google. Firmy fintechowe to bardzo często startupy z branży IT, czyli małe i średnie przedsiębiorstwa, które od

początku wzorują się na najlepszych standardach zarządzania stworzonych w firmach z Doliny Krzemowej i pracują zgodnie ze zwinnymi metodami *agile*. Takie podejście umożliwia szybkie wprowadzanie lub wycofywanie zmian, co jest szczególnie istotne w obecnym zglobalizowanym społeczeństwie. Szybkie reakcje na transformację trendów oraz na sytuację społeczno-gospodarczą, jak np. rozprzestrzenienie się na świecie Covid-19, powodują, że przedsiębiorstwa działające w ten sposób niwelują ryzyko związane z brakiem umiejętności zmiany profilu działalności lub podejścia do oferowanych produktów czy usług (Mancl, Fraser, 2019, s. 143-148; Darrin, Devereux, 2017, s. 426-430; Leżoń, 2019, s. 16-19 i 65-79).

Kolejną współczesną koncepcją zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie w sposób spójny i systematyczny oraz przez dostarczanie swoim kierownikom informacji z rynku i z organizacji, a także przez zachętę do optymalizacji kompromisu między ryzykiem a zyskiem, jest **enterprise risk management**. ERM dotyczy każdego rodzaju ryzyka: operacyjnego, strategicznego czy ryzyka utraty reputacji. W zależności od branży i miejsca działania firmy ryzyko może być różne – inne jego rodzaje dotyczą rynku krajowego, inne międzynarodowego – jednakże holistyczne podejście do analizy i sposobu zarządzania prowadzi do sukcesu organizacji (Lam, 2016, s. 6-9; Hoyt, Liebenberg, 2010, s. 1-15).

Od kilku lat zarówno w literaturze z zakresu zarządzania, jak i w biznesie popularny stał się akronim **VUCA**, o którym w odniesieniu do firmy usłyszano w 1987 roku. Wywodzi się on z nomenklatury wojskowej, oznacza specyfikę pracy w trakcie prowadzenia działań wojennych i pochodzi od słów:

- *volatility* (zmiennność),
- *uncertainty* (niepewność),
- *complexity* (złożoność),
- *ambiguity* (niejednoznaczność).

Porównanie zarządzania jednostkami wojskowymi do administrowania firmą odnosi się głównie do niepewnego otoczenia, w którym organizacja działa, ponieważ nie można dokładnie przewidzieć, co się zdarzy za moment. Doskonałym przykładem jest sytuacja światowej pandemii, z jaką przyszło się zmierzyć zarówno właścicielom firm, jak i konsumentom. W dobie częstych i czasem zaskakujących zmian szanse na przetrwanie

i rozwój mają tylko firmy i pracownicy potrafiący się przystosować do szybko zmieniającej się rzeczywistości (Trend Book 2020/21, 2019, s. 5).

Po przedstawieniu definicji zarządzania, zarządzania organizacją i organizacji należy również zwrócić uwagę na **funkcje zarządzania** przedstawione na rysunku 7. W przypadku każdej z nich niezwykle istotne jest zwracanie uwagi na ryzyko, ponieważ tylko jego stały monitoring może zapewnić nad nim kontrolę (Griffin, 2005, s. 6).

Pierwsza z wymienionych funkcji, czyli **planowanie**, to wyznaczenie celów (które zgodnie z definicją SMART powinny być skonkretyzowane (ang. *specific*), mierzalne (ang. *measurable*), osiągalne (ang. *achievable*), istotne (ang. *relevant*) i określone w czasie (ang. *time-bound*) (Haughey, 2014) oraz ustalenie harmonogramu, zgodnie z którym zadania będą wykonywane. Funkcja planowania powinna zawierać elementy analizy ryzyka, aby zidentyfikować punkty, które mogą przeszkodzić w realizacji założeń, oraz ustalić i przygotować odpowiedni zestaw narzędzi, które są niezbędne do osiągnięcia celu.

Drugą funkcją to **organizowanie**, będące obowiązkiem każdej osoby zatrudnionej na stanowisku kierowniczym. Do obowiązków menedżera należy zaplanowanie harmonogramu i ustalenie zasad jego weryfikacji, pozyskanie pracowników z odpowiednimi kompetencjami oraz delegowanie im zadań.

Trzecią funkcją jest **motywowanie**, a więc kierowanie pracownikami w taki sposób, aby poczuli się do odpowiedzialności za powierzone im zadania. Im pracownik mocniej wierzy w sens swojej pracy i im lepiej widzi taką wiarę również w osobie zarządzającej, tym większe szanse na powodzenie ma projekt. Motywowanie może mieć charakter finansowy i pozafinansowy.

Ostatnią, czwartą funkcją jest **kontrola**, czyli porównanie bieżącego stanu prac z zaplanowanym. Monitoring pozwala na wprowadzenie korekty w sposobie wykonywania czynności przez zespół, na zmianę narzędzi lub modyfikację budżetu (Haughey, 2014; Doran, 1981, s. 35-36).



Rys. 7. Funkcje zarządzania według Griffina
Źródło: Griffin, 2005, s. 6

Należy podkreślić, że każda z wymienionych funkcji zarządzania powinna być powiązana z elementami identyfikacji ryzyka. Planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrola nie dotyczą tylko pracowników, ale są powiązane z procesami, produktami, usługami oraz z otoczeniem, w którym działa przedsiębiorstwo. Niezależnie od tego, która z koncepcji zarządzania zostanie wdrożona w organizacji, należy na każdym etapie funkcjonowania identyfikować ryzyko i zarządzać nim w optymalny sposób. Współczesne przedsiębiorstwo wymaga elastyczności w podejściu do pracownika, ale również do wymagań rynku, sytuacji politycznej i prawnej czy zdrowotnej. Funkcjonowanie w tak turbulentnym otoczeniu wymaga bardzo dobrej analizy bieżących i przyszłych trendów oraz możliwości dostosowania się do aktualnej sytuacji na każdym etapie rozwoju firmy, szczególnie gdy jej działalność nie ogranicza się do rynku krajowego.

Podobnie każda z form działalności gospodarczej jest związana z niepewnością i ryzykiem mogącym wystąpić w bliskim i dalszym otoczeniu przedsiębiorstwa. Z tego powodu istotne jest podejście lidera do analizy ryzyka – jeśli nie przywiązuje on do tego

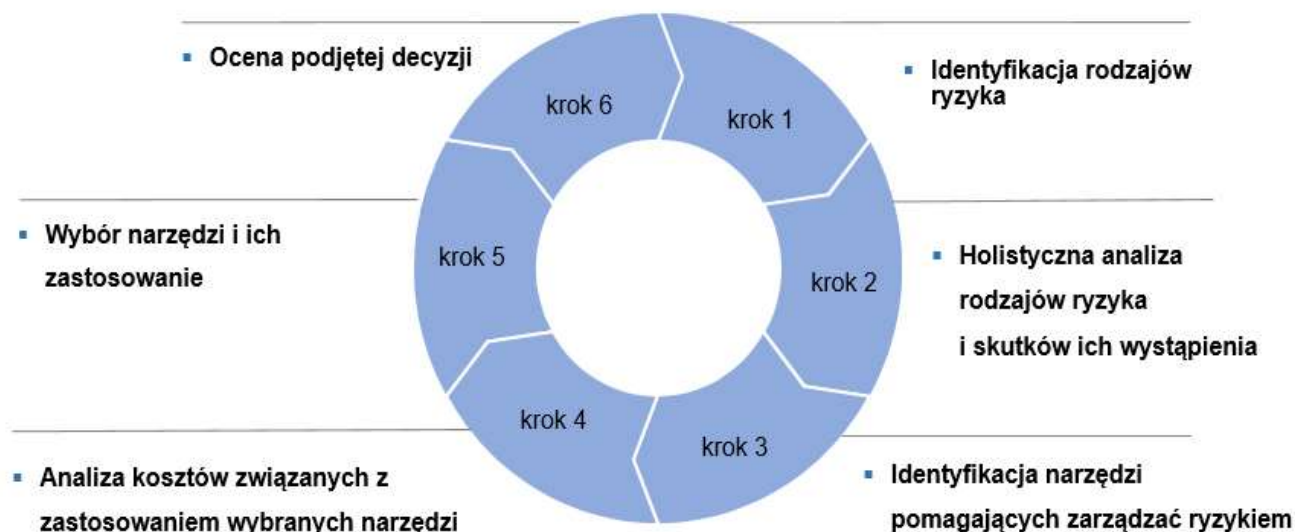
wagi i bagatelizuje potencjalne zagrożenia, to pracownicy będą postępowali podobnie. Dodatkowo ryzyko jest potęgowane przez przeniesienie działalności na rynek międzynarodowy, gdyż zwiększenie interakcji z firmami lub pośrednikami z innych państw, a często również kultur oraz obszarów prawnych, powoduje wzrost możliwości narażenia firmy na ryzyko strat i utraty płynności finansowej. Niezależnie od tego, jak występujące rodzaje ryzyka zostaną sklasyfikowane, istotne jest to, czy lider zarządzający firmą skoncentruje się na maksymalizacji okazji, a nie na minimalizowaniu ryzyka (Drucker, 1976, s. 299; Kaczmarek, 2008, s. 118-119).

Punktem wyjścia w analizie rodzajów ryzyka jest ich identyfikacja (rys. 8). Każdy projekt i każda inwestycja zasadniczo różnią się od poprzednich, chociażby przez to, że występują w innym czasie. W związku z tym potencjalne ryzyko może być inne np. ze względu na możliwe zmiany prawne, pogodowe czy polityczne. Jak podkreślał Decker, nie należy obserwować każdego rodzaju ryzyka osobno, ale trzeba je badać kompleksowo. Istnieje szansa, że pojedyncze wydarzenie może nie zostać zakwalifikowane jako istotne, jednak gdy współistnieje z innymi, może spowodować, że stanie się kluczowe. Posiadając wiedzę o możliwych skutkach wystąpienia danego zjawiska, należy je sklasyfikować od najbardziej do najmniej ważnych i zidentyfikować możliwe narzędzia pomocne w zarządzaniu ryzykiem (Drucker, 1976, s. 299).

Uwzględniając koszty związane z nabyciem danego mechanizmu oraz poziom ważności ryzyka, należy podjąć decyzję o zastosowaniu wybranych narzędzi. Kolejnym krokiem jest analiza i ocena tej decyzji i podjęcie dalszych kroków dotyczących skorygowania lub podtrzymania wcześniej zapoczątkowanych działań. Cały proces jest cykliczny, co oznacza, że po zakończeniu oceny należy dokonać ponownej analizy rodzajów ryzyka (rys. 8) (Szczepankowski, 2006, s. 285-290; Kertzer, 2017, s. 109-136).

Główne opisane w literaturze przedmiotu sposoby zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie to:

- zabezpieczenie selektywne (wybiórcze),
- zabezpieczenie przed wszystkimi rodzajami ryzyka,
- brak zabezpieczeń.



Rys. 8. Proces zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie
 Źródło: Śliwiński, 2011, s. 2

Pierwsza z rozważanych opcji, czyli zabezpieczenie wybiórcze, skutkuje skonstruowaniem strategii umożliwiającej zabezpieczenie pewnego poziomu przepływów finansowych i jednocześnie – w przypadku ryzyka walutowego – osiągnięcie korzyści z tytułu dodatnich różnic kursowych przy równoległym minimalizowaniu kosztów zabezpieczeń. Wymaga to od osoby odpowiedzialnej za ten zakres działalności firmy zastosowania wszystkich kroków widocznych na rysunku 8, do czego są potrzebne wiedza i doświadczenie z zakresu ekonomii, bankowości, finansów oraz rachunkowości (Śliwiński, 2011, s. 2-5; Olson, Dash Wu, 2015, s. 3-11; Lam, 2016, s. 21-40, 341-353).

Druga możliwa ścieżka zarządzania to zabezpieczenie przed wszystkimi rodzajami ryzyka, co oznacza maksymalne skupienie na bezpieczeństwie wszystkich, nawet najmniejszych, transakcji. Takie podejście może spowodować, że nie będzie już przestrzeni na poszukiwanie nowych możliwości dywersyfikacji przychodu, a firma przestanie się rozwijać. Kolejną jego wadą są bardzo wysokie koszty związane z taką strategią. Wszystkie wymienione indykatory spowodują, że przedsiębiorstwo w krótkim czasie przestanie być atrakcyjne dla odbiorców, czego następstwem może być wykupienie go po niskiej cenie przez konkurencję lub konieczność zakończenia działalności (Śliwiński, 2011, s. 2-5; Olson, Dash Wu, 2015, s. 3-11; Lam, 2016, s. 21-40, 341-353).

Trzecie podejście związane z wyborem sposobu zarządzania ryzykiem polega na braku reakcji na potencjalne zagrożenie. Należałoby się jednak zastanowić, czy można je rozpatrywać jako strategię zarządzania. Może mieć zastosowanie w przypadku firm, których transakcje na rynku zagranicznym występują sporadycznie lub gdy dotyczy bardzo małych kwot – wówczas decyzja o braku zarządzania ryzykiem jest podejmowana z pełną świadomością. W pozostałych przypadkach, gdy nieposiadanie strategii zarządzania ryzykiem wynika z braku wiedzy i doświadczenia, może prowadzić do utraty płynności finansowej firmy (Śliwiński, 2011, s. 2-5; Olson, Dash Wu, 2015, s. 3-11; Lam, 2016, s. 21-40, 341-353).

Wybór strategii zarządzania ryzykiem jest uzależniony od następujących czynników:

- nastawienia właścicieli i kadry zarządzającej do ryzyka walutowego,
- specyfiki zagranicznych przepływów handlowych,
- wpływu zmiany kursów na wyniki finansowe przedsiębiorstwa,
- wielkości zagranicznych obrotów handlowych w stosunku do obrotów ogółem,
- szybkości zmiany źródła pozyskiwania surowców i/lub rynków zbytu dla produktów,
- możliwości zastosowania instrumentów zabezpieczających,
- wiedzy o sposobach redukcji ryzyka (Miciuła, 2012, s. 67-80; Śliwiński, 2011, s. 4-8).

Niezależnie od tego, jaki rodzaj strategii zostanie w przedsiębiorstwie wdrożony, najważniejsze jest, aby decyzja była podejmowana świadomie i oparta na wiarygodnych danych. Najważniejsza na tym etapie jest możliwość pozyskania informacji z wiarygodnego źródła. Jeżeli przedsiębiorstwa nie stać na zatrudnienie specjalistów w tej dziedzinie, istotny z punktu widzenia przedsiębiorcy jest dostęp do danych z ogólnodostępnych baz i raportów oraz uzyskanych od pracownika banku sprawującego opiekę nad daną firmą.

2. Wpływ internacjonalizacji na ryzyko w małych i średnich przedsiębiorstwach

Ekspozycja przedsiębiorstwa na ryzyko następuje już na etapie podjęcia decyzji o jego utworzeniu, co oznacza, że właściciel firmy powinien przez cały okres jej prowadzenia rozważać wiele alternatywnych decyzji, aby świadomie nie narażać siebie i swoich pracowników na możliwość poniesienia straty, czego efektem może być utrata płynności finansowej, a nawet bankructwo. Funkcjonowanie w nowoczesnym, turbulentnym otoczeniu, cechującym się ciągłymi zmianami w prawie, i współdziałanie z dużą liczbą złożonych i zmiennych podmiotów, powodują, że brak świadomości występowania ryzyka ma gorsze skutki niż jego świadome akceptowanie. Każdy podmiot gospodarczy powinien zdawać sobie sprawę z konsekwencji danych decyzji i ponosić pełną odpowiedzialność za urzeczywistnienie się ryzyka, nawet w sytuacjach, gdy nie jest ono przez niego zawinione. Głównym kierunkiem działań każdej firmy powinno być dążenie do ograniczania i redukowania zagrożeń. Obecnie podmioty gospodarcze mają wręcz nieograniczony dostęp do fachowej literatury i publikacji branżowych oraz liczne możliwości nawiązania współpracy z wywiadowcami gospodarczymi czy instytucjami zaufania publicznego pomagającymi nawiązać współpracę z kontrahentami i ekspertami propagującymi wiedzę, dzięki którym można rozwinąć kompetencje w zakresie ograniczania różnych rodzajów ryzyka. Możliwość pozyskania wiedzy przygotowanej na potrzeby danego przedsiębiorstwa czy projektu, np. korzystania ze spersonalizowanych raportów branżowych czy z usług firm konsultingowych, jest płatna. Na ponoszenie kosztów mogą sobie pozwolić duże firmy i korporacje, które zatrudniają pracowników specjalizujących się w zakresie niwelowania sytuacji niebezpiecznych dla przedsiębiorstwa. Właściciele małych firm nadal nie traktują takich wydatków jako inwestycji. Nadal wolą zaufać swojej intuicji niż powierzyć zarządzanie ryzykiem wyspecjalizowanym osobom, ponieważ wiąże się to z dodatkowym kosztem (Dominiak, 2005, s. 55-78; Łuczka, 2007, s. 181-206, 29-50; Skawińska, Bartkiewicz, 2011, s. 139-148; Matejun, Szymańska, 2013, s. 243-251; Kertzer, 2017, s. 109-136).

Z prowadzeniem działalności gospodarczej w dobie internacjonalizacji i globalizacji wiąże się możliwość – a zarazem określone **ryzyko – przeniesienia działań na rynki**

zagraniczne. Coraz częściej nowe przedsiębiorstwa nie ograniczają się tylko do działalności na rynku lokalnym, ale od początku wybierają tak zwany model **born global**, zakładający równoległe działania na rynkach w kraju i za granicą. Firmy opierające działalność na wzorze tradycyjnym realizują strategię wejścia na rynki międzynarodowe sukcesywnie. W literaturze ekonomicznej można wyróżnić dwa główne podejścia do internacjonalizacji etapowej:

- **model uppsalski,**
- **modele innowacyjne.**

W modelu uppsalskim zakłada się ekspansję w czterech etapach, z których każdy kolejny jest związany z większym zaangażowaniem i ze stopniowym zwiększaniem wiedzy o nowych rynkach oraz pozyskaniem na nich zasobów:

- w etapie pierwszym występuje brak zaangażowania przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych,
- drugi etap to uzyskiwanie informacji z rynków zagranicznych i rozpoczęcie nawiązywania kontaktów z kontrahentami, czyli eksport przez niezależnych pośredników,
- w etapie trzecim tworzy się filie handlowe,
- w czwartym etapie tworzy się filie produkcyjne za granicą.

W 2009 roku model ten został zmodyfikowany po raz pierwszy – przez zaadaptowanie go do podejścia sieciowego. W następnych etapach jego ewolucji uwzględniono w nim takie aspekty, jak przedsiębiorczość, koordynacja sieci, wyjaśnienie procesów internacjonalizacji korporacji transnarodowych i globalizacji. Przedstawicielami tego nurtu są J. Johanson i F. Wiedersheim-Paul oraz J.-E. Vahlne (Gulanowski, Papadopoulos, Plante, 2018, s. 35-60; Figueira-de-Lemos, Johanson, Vahlne, 2011, s. 143–153; Sapienza i in., 2006, s. 914-933; Daszkiewicz, Wach, 2013, s. 50-60; Wach, 2017, s. 159-169).

W modelach innowacyjnych zakłada się nadal sekwencyjne podejście do internacjonalizacji, traktując wejście na rynki zagraniczne jako innowację. Istnieje wiele modeli w ramach tego rodzaju podejścia, różniących się głównie mechanizmem inicjującym internacjonalizację. Przedstawiciele tego nurtu to: W.J. Bilkey, G. Tesar, S.T. Cavusgil, S.D. Reid, L.H. Wortzel, H.V. Wortzel, M.R. Czinkota, J.S. Lim, T.W. Sharkey, K.I. Kim, R. Rei, T.R. Rao, G.M. Naldu (Gulanowski, Papadopoulos, Plante, 2018, s. 35-60;

Figueira-de-Lemos, Johanson, Vahlne, 2011, s. 143–153; Sapienza i in., 2006, s. 914-933; Daszkiewicz, Wach, 2013, s. 50-60).

W przypadku firm, które realizują etapową strategię internacjonalizacji, decyzja o umiędzynarodowieniu przedsiębiorstwa zależy głównie od dwóch ogólnych czynników: dojrzałości przedsiębiorstwa oraz charakteru branży. Badania przeprowadzone przez Polityka Insight wskazują, że przeciętny wiek przedsiębiorstw decydujących się wejść na rynek zagraniczny wynosi osiem lat w przypadku małych przedsiębiorstw i pięć lat w przypadku przedsiębiorstw średnich (Czernik, Stefański, 2016, s. 20). Oznacza to, że najczęściej ekspansji na rynki zagraniczne dokonują firmy posiadające już doświadczenie w danym sektorze rynku krajowego, a dodatkowa kumulacja wiedzy i doświadczenia wpływa na poprawę jakości oferowanych produktów (Mioducka, Małecka, 2019, s. 283-291).

Coraz większa liczba polskich firm decyduje się na ekspansję poza granice kraju od początku istnienia – wzrost w tym zakresie o 4,7% na przestrzeni ośmiu lat identyfikuje rodzimych przedsiębiorców jako otwartych na ryzyko oraz na szanse rozwoju, szczególnie obecnie, w ramach Unii Europejskiej, gdzie legislacja jest na zbliżonym poziomie. W literaturze przedmiotu występuje wiele definicji firm **born global**. Na potrzeby dysertacji zostaną przytoczone dwie z nich:

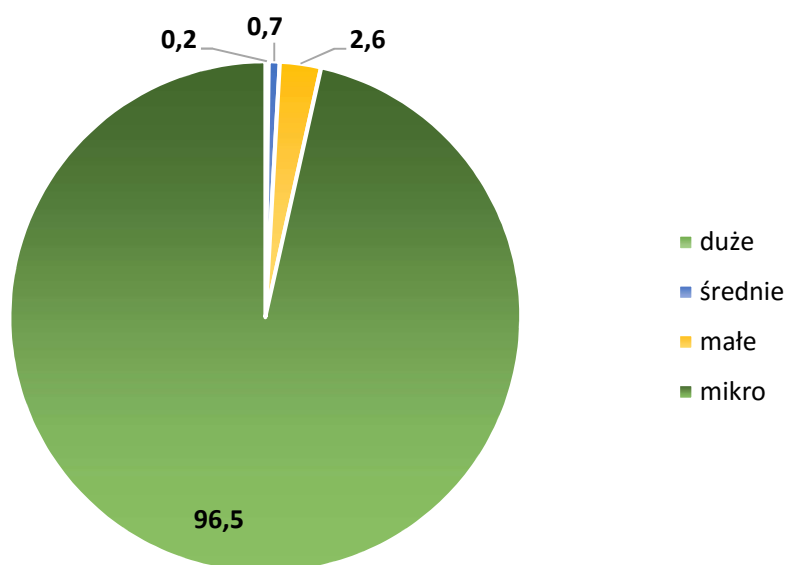
- firma, która od momentu swojego powstania opiera przewagę konkurencyjną na wykorzystaniu międzynarodowych zasobów i na sprzedaży produktów w wielu krajach (Oviatt, McDougall, 1994, s. 60-75),
- firma, która wchodzi na rynki zagraniczne w ciągu 2-3 lat od powstania i osiąga przynajmniej 25% swoich przychodów ze sprzedaży na rynkach zagranicznych (Jarosiński, 2012, s. 7-24).

Niezależnie od tego, która z tych definicji zostanie wskazana jako prawidłowa, zaznaczyć należy, że XXI wiek wręcz wymusza traktowanie rynków zagranicznych jako lokalne. Brak granic w strefie Schengen, zawrotne tempo rozwoju nowych technologii umożliwiających wirtualną obecność na innym kontynencie oraz błyskawiczne i bezpieczne przekazywanie środków pieniężnych wymuszają internacjonalizację. Szansę na rozwój mogą dostrzegać szczególnie wytwórcy produktów niszowych i specjalistycznych. Bardzo istotnym czynnikiem jest również skrócenie cyklu życia produktów oraz to, że konsumenci bardzo szybko tracą zainteresowanie zakupionym

towarem i oczekują nowych, ulepszonych wersji (Blanke-Ławniczak, 2012, s. 22-29; Knight, Liesch, 2016, s. 93-102; Sapienza i in., 2006, s. 914-933; Rynarzewski, Zielińska-Głębocka, 2006, s. 71-72, 231-258). Działalności na rynku międzynarodowym nie można rozpatrywać jedynie w obszarze szans. Dynamizacja rozwoju wiąże się również z szeregiem zagrożeń, barier i różnych rodzajów ryzyka, które napotykają właściciele oraz osoby zarządzające przedsiębiorstwem zarówno na rynku krajowym, jak i zagranicznym.

2.1. Rola i bariery rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce

Małe i średnie przedsiębiorstwa, stanowiące ponad 99,8% wszystkich firm w Polsce, są istotnym elementem gospodarki. Wśród nich najliczniejszą grupą (2 mln, czyli 96,5%) są mikroprzedsiębiorstwa. Udział firm małych w strukturze polskich przedsiębiorstw wynosi 2,6% (53,8 tys.), firm średnich – 0,7% (15,3 tys.), a firm dużych – tylko 0,2% (3,6 tys.) (PARP, 2020, s. 6) (rys. 9).



Rys. 9. Struktura przedsiębiorstw w Polsce w 2018 roku
Opracowanie własne na podstawie: PARP, 2020, s. 6

Klasyfikacja firm mikro, małych i średnich została ustalona przez Unię Europejską i jest opisana w tabeli 3. Zgodnie z definicją największy udział w ogólnej liczbie firm

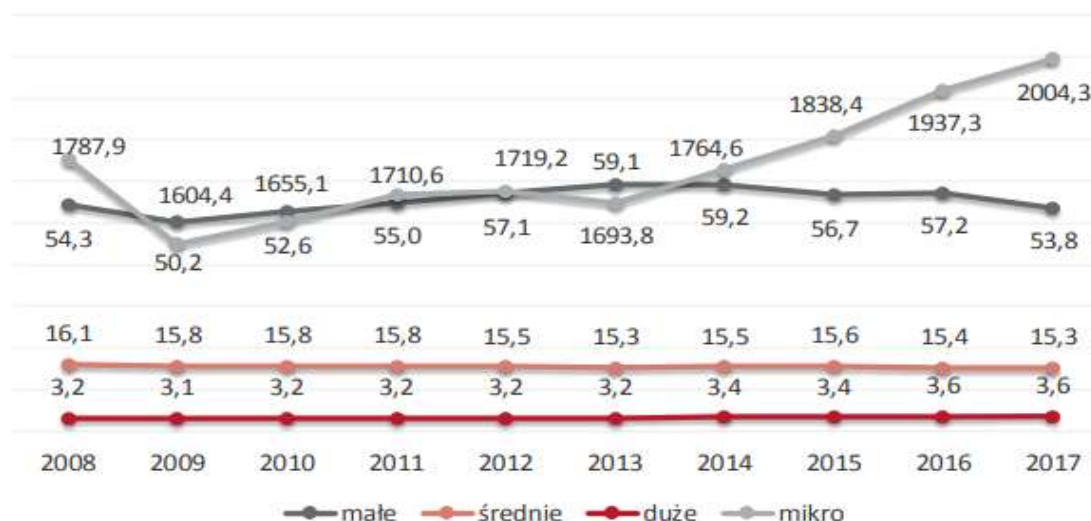
polских mają firmy zatrudniające maksymalnie dziewięciu pracowników, a najmniejszy – firmy duże, z liczbą pracowników wynoszącą ponad 250.

Tabela 3. Kryteria wyodrębnienia przedsiębiorstw mikro, małych i średnich w Unii Europejskiej i w Polsce

| Kryterium | Mikroprzedsiębiorstwo | Małe przedsiębiorstwo | Średnie przedsiębiorstwo |
|----------------------------|--------------------------|---------------------------|---------------------------|
| Średnioroczne zatrudnienie | 0-9 pracowników | 10-49 pracowników | 50-249 pracowników |
| Roczny obrót | nie przekracza 2 mln EUR | nie przekracza 10 mln EUR | nie przekracza 50 mln EUR |
| Całkowity bilans roczny | nie przekracza 2 mln EUR | nie przekracza 10 mln EUR | nie przekracza 43 mln EUR |

Opracowanie własne na podstawie: Eur-Lex.

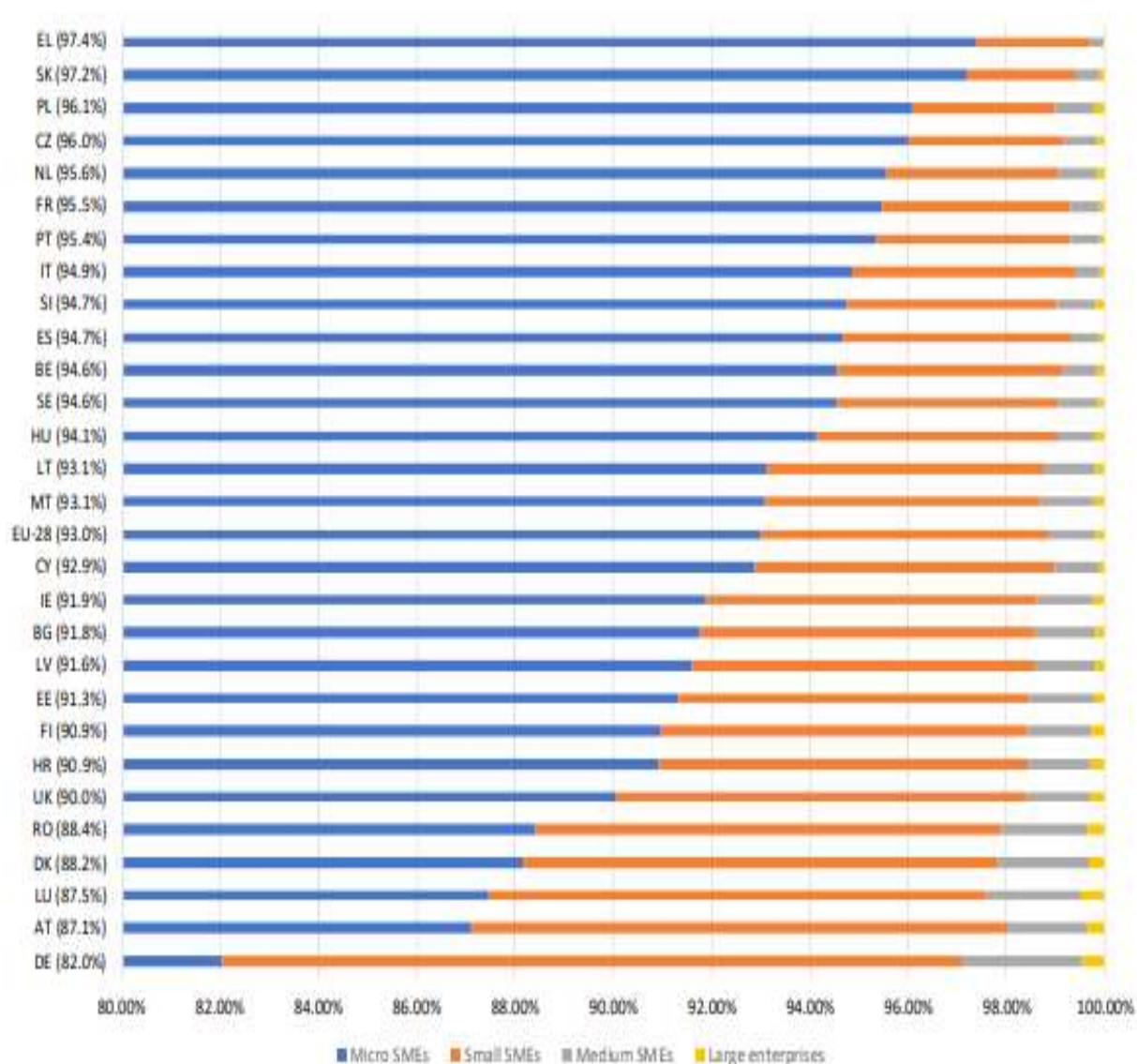
Na rysunku 10 zaprezentowano liczbę firm z sektora MSP zarejestrowanych w Polsce w poszczególnych latach 2008-2017. Liczba firm średnich i dużych pozostaje na bardzo podobnym poziomie. Minimalne zmniejszenie liczby firm średnich (o 0,8%) pozwala przypuszczać, że część z nich przekształciła się w firmy duże, których liczba wzrosła o 0,4% w roku 2017 w porównaniu z rokiem 2008. Widoczny jest z kolei zdecydowany przyrost liczby mikroprzedsiębiorstw po roku 2013, co może być spowodowane zmianą form zatrudnienia z umów o pracę na samozatrudnienie, ale w głównym stopniu rozwojem przedsiębiorczości w Polsce.



Rys. 10. Liczba przedsiębiorstw aktywnych w Polsce w poszczególnych grupach według wielkości w latach 2008-2017 (w tys.)

Źródło: PARP, 2020, s. 17

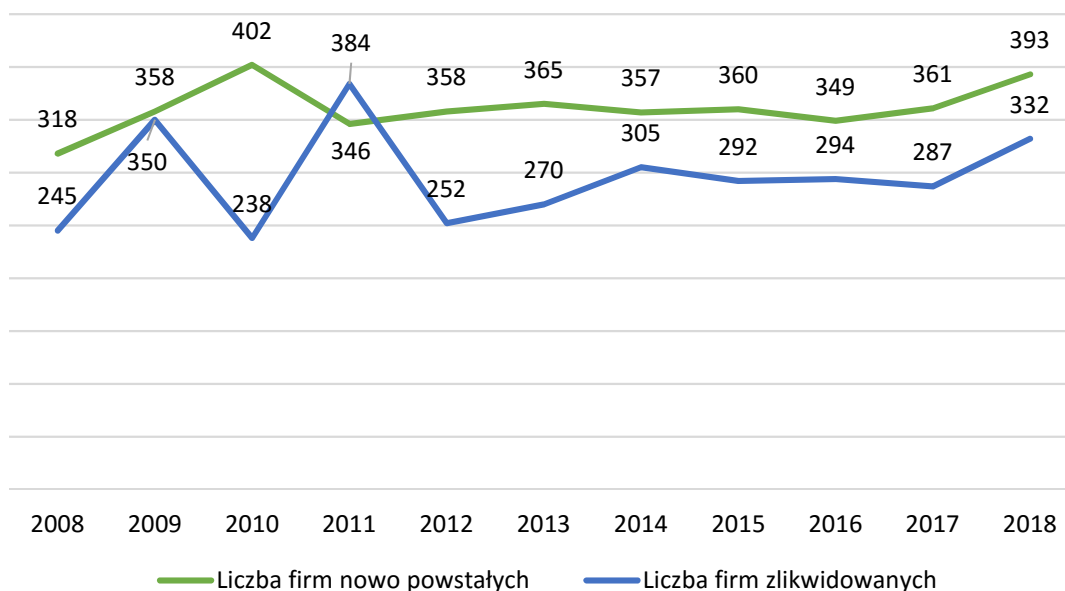
Dla porównania na rysunku 11 przedstawiono zebrane przez Eurostat informacje o strukturze MSP w poszczególnych krajach UE w 2018 roku. Polska znajduje się na trzecim miejscu pod względem liczby MSP (choć dane te nieco odbiegają od liczb podawanych przez Główny Urząd Statystyczny oraz od danych dotyczących MSP w Wielkiej Brytanii, które zostaną przytoczone w dalszej części pracy). Na pierwszym miejscu uplasowała się Grecja (EL) (97,4%), a na drugim Słowacja (SK) (97,2%). Średnia w UE wynosi 93%. Natomiast najmniejszą liczbę MSP odnotowano w Niemczech (DE) (82%), Austrii (AT) (87,1%) i Luksemburgu (LU) (87,5%).



Rys. 11. Struktura przedsiębiorstw mikro oraz małych i średnich w UE-28 i w państwach członkowskich w 2018 roku. Procent pokazany po oznaczeniu kraju to udział mikroprzedsiębiorstw w ogólnej populacji MSP. Na potrzeby prezentacji skala pozioma zaczyna się od 80%

Źródło: European Commission, 2019, s. 19

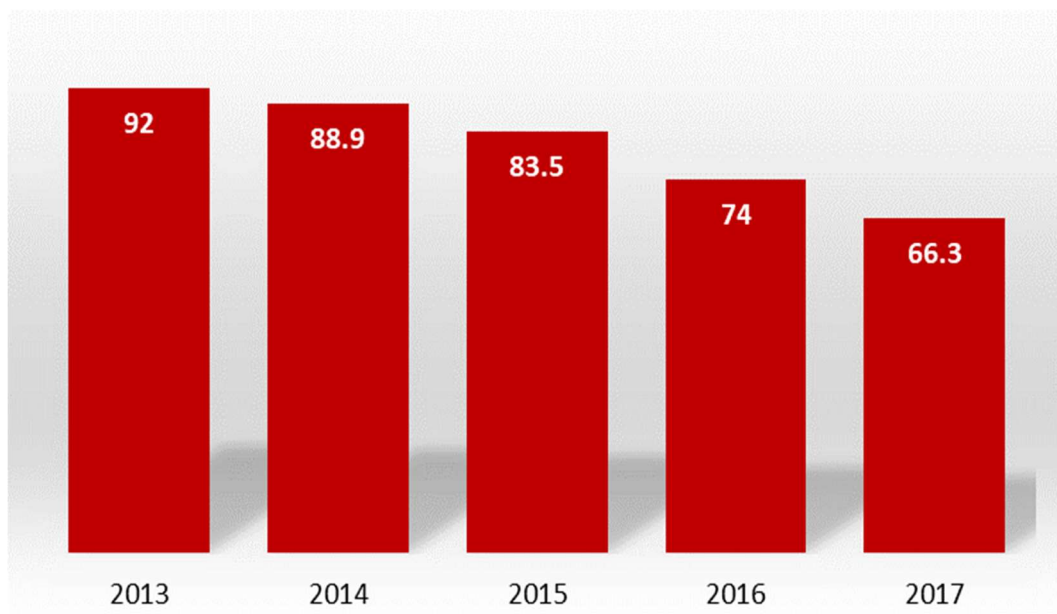
W latach 2008-2018 liczba przedsiębiorstw nowo powstałych była w Polsce większa niż liczba firm zlikwidowanych (wyjątek stanowiły lata 2009 i 2011). Średniorocznie na przestrzeni wskazanych lat liczba firm nowo powstałych wynosiła 362 tys., natomiast średnia liczba firm zamkniętych – 295 tys. (rys. 12).



Rys. 12. Struktura firm nowo powstałych i zlikwidowanych w Polsce w latach 2008-2018 (w tys.)
Źródło: PARP, 2020, s. 19

Najniższy wskaźnik przeżywalności firm zgodnie z danymi z rys. 13 występuje w pierwszym roku od założenia firmy. Wskaźnik ten jest wyższy w kolejnych latach prowadzenia działalności. W przypadku przedsiębiorstw powstałych w roku 2013 w roku 2018 nadal aktywnych było 119,8 tys., a wskaźnik przeżycia piątego roku (2018/2017) wynosił 92%. Prawie połowa przedsiębiorstw, które przetrwały na rynku pięć lat, działa na rynku lokalnym (48,6%), jedna trzecia – na rynku krajowym (29%), co siódme na rynku regionalnym (13,5%), a co jedenaste – **na rynku międzynarodowym (8,9%)** (PARP, 2020, s. 18-20). Teoria *lablity of newness* dotyczy tego, że nowo powstałe firmy mają tendencję do szybkiego zaprzestawania działalności. Powodów szybkiego znikania z rynku jest kilka; wiążą się one z tym, że pracownicy młodych firm:

- muszą się nauczyć swojej roli społecznej, a więc relacji z klientami, dostawcami czy inwestorami,
- muszą się nauczyć konkurować z firmami o ustabilizowanej pozycji na rynku (Łuczka, 2007, s. 12).



Rys. 13. Przeżywalność przedsiębiorstw powstałych w Polsce w latach 2013-2017 i nadal aktywnych (%)
Opracowanie własne na podstawie: PARP, 2020, s. 21

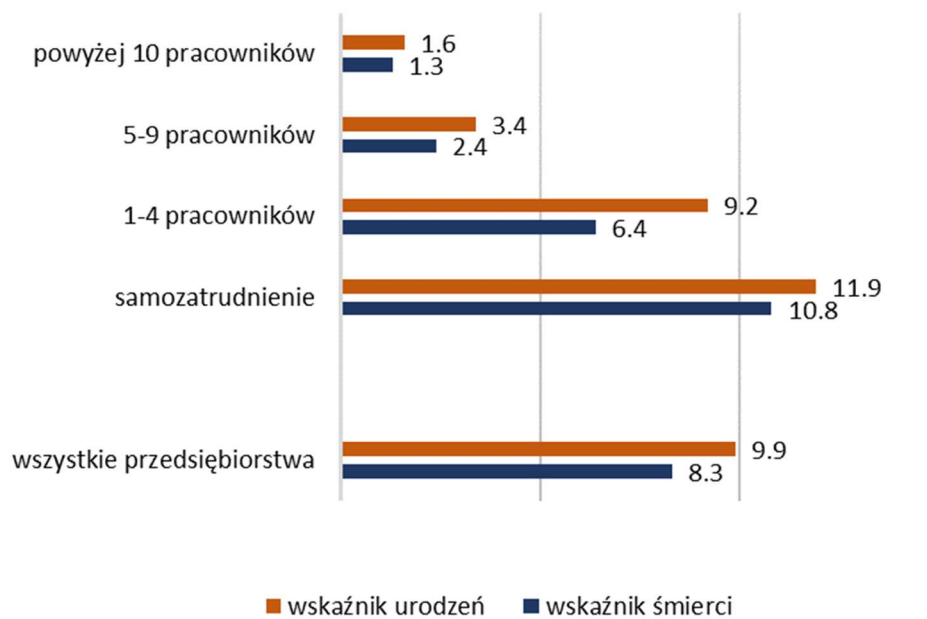
W najnowszym raporcie Unii Europejskiej (*Annual Report on European SMEs 2018/2019*), opisującym funkcjonowanie małych i średnich firm w UE, porównano dane dotyczące powstawania i zamykania firm mikro i małych w latach 2013-2016 (rys. 14). Freelancerzy i kontraktorzy, niezatrudniający pracowników, często zakładali działalność gospodarczą (11,9%), ale praktycznie równie często z niej rezygnowali (10,8%), co może świadczyć o małej stabilności pracy przy takiej formie zatrudnienia. Najbardziej stabilne wydają się firmy zatrudniające ponad dziesięciu pracowników, w przypadku których fluktuacja pomiędzy zakładaniem działalności i jej zamykaniem jest najmniejsza.

Badając strukturę branż firm mikro, małych i średnich, zauważa się, że najważniejszy sektor stanowią usługi (52,3%), w tym:

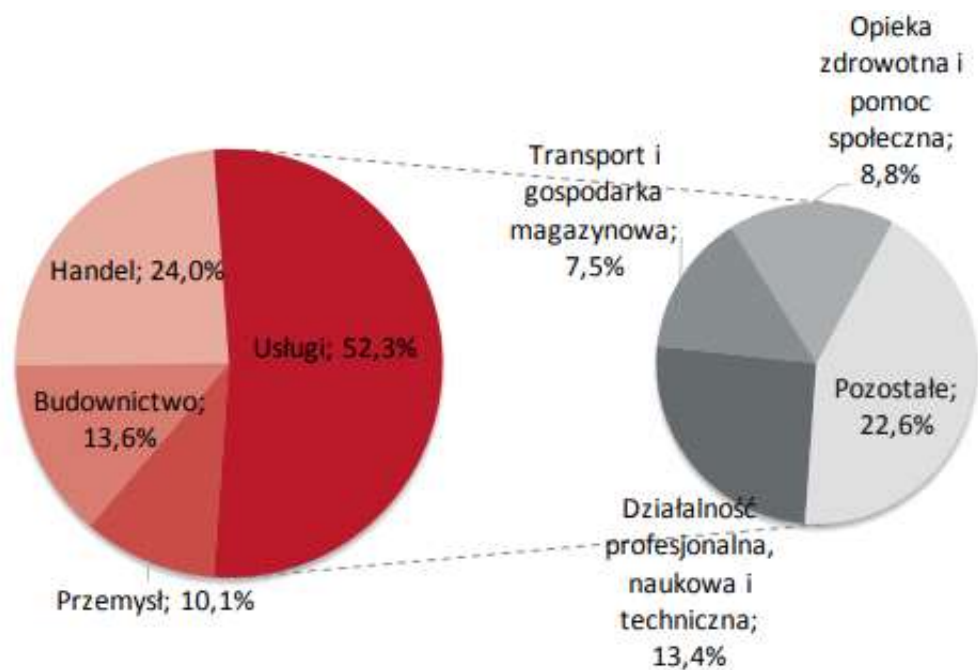
- transport i gospodarka magazynowa (7,5%),
- działalność profesjonalna, naukowa i techniczna (13,4%),
- opieka zdrowotna i pomoc społeczna (8,8%).

Usługi są sektorem dominującym w krajach rozwiniętych, a ponadto internacjonalizacja przedsiębiorstw, która związana jest głównie z szybkim rozwojem technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych, znacznie przyspieszyła ekspansję gospodarek opartych na usługach (Węgrzyn, 2009, s. 83-93). Jedną czwartą

zidentyfikowanych branż, w których działają MSP, stanowi handel (24%); pozostała część to budownictwo (13,6%) i przemysł (10,1%) (rys. 15).



Rys. 14. Średni wskaźnik urodzeń i śmierci przedsiębiorstw w UE-28 w latach 2013-2016 (%)
Źródło: European Commission, 2019, s. 72



Rys. 15. Struktura MSP w Polsce według podstawowego obszaru działalności
Źródło: PARP, 2020, s. 18

W przypadku przedsiębiorstw stanowiących zdecydowaną większość firm w Polsce należy zwrócić uwagę na poziom wytwarzanego przez nie PKB. Przedsiębiorstwa ogółem wytwarzają około 70% PKB, w tym małe i średnie – około 50%. W latach 2008-2016 udział firm w tworzeniu PKB zwiększył się o 2,5 p.p. (do 73,6%), głównie za sprawą MSP (tab. 4) (PARP, 2020, s. 23-25).

Tabela 4. Udział wartości dodanej brutto wytworzonej przez przedsiębiorstwa w PKB w latach 2008-2016

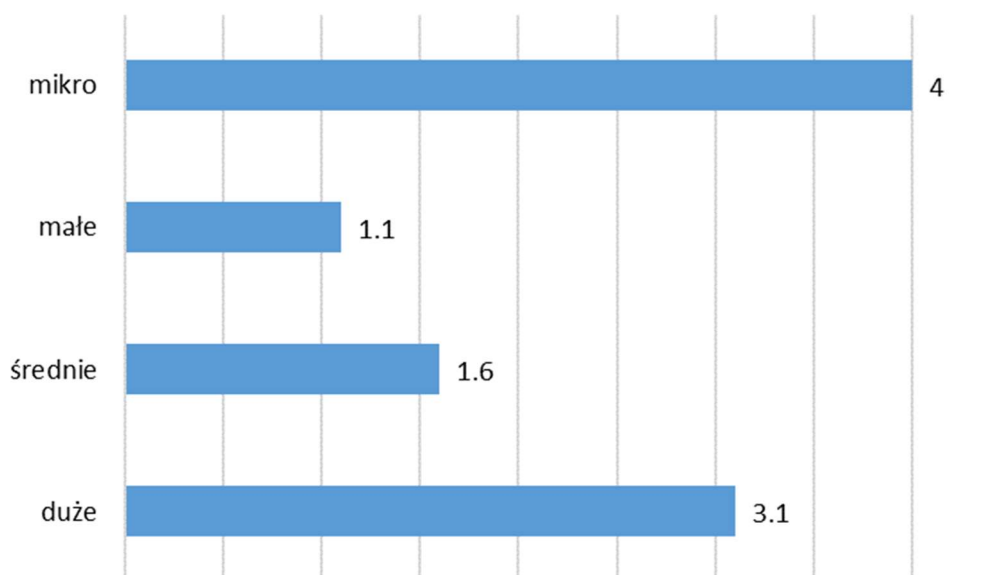
| Rok | PKB (mln zł) | Firmy ogółem (%) | MSP razem (%) | Mikro (%) | Małe (%) | Średnie (%) | Duże (%) | Inne podmioty (%) |
|------|--------------|------------------|---------------|-----------|----------|-------------|----------|-------------------|
| 2008 | 1 275 432 | 71,1 | 47,2 | 29,9 | 7,4 | 9,9 | 23,9 | 16,5 |
| 2009 | 1 343 366 | 72,3 | 48,4 | 30,4 | 7,9 | 10,1 | 23,9 | 16,5 |
| 2010 | 1 416 447 | 71,6 | 47,6 | 29,6 | 7,7 | 10,4 | 24 | 16,5 |
| 2011 | 1 528 127 | 71,8 | 47,3 | 29,4 | 7,8 | 10,1 | 24,5 | 16,1 |
| 2012 | 1 596 378 | 73 | 48,5 | 29,7 | 7,8 | 11 | 24,5 | 15,6 |
| 2013 | 1 662 678 | 73,5 | 50,1 | 30,8 | 8,8 | 10,6 | 23,4 | 15,3 |
| 2014 | 1 719 146 | 73,4 | 50 | 30,2 | 8,9 | 11 | 23,4 | 15,2 |
| 2015 | 1 799 321 | 74 | 49,9 | 30,5 | 8,1 | 11,3 | 24,1 | 14,7 |
| 2016 | 1 858 468 | 73,6 | 49,8 | 30,2 | 8,5 | 11,1 | 23,8 | 14,9 |

Opracowanie własne na podstawie: PARP, 2020, s. 24.

Najwięcej osób w sektorze MSP pracowało w mikroprzedsiębiorstwach (prawie 4 mln osób – 40,4% ogólnej liczby pracujących w sektorze przedsiębiorstw) oraz w dużych przedsiębiorstwach (ponad 3,1 mln osób – 31,7% ogólnej liczby pracujących). W średnich firmach pracowało ponad 1,6 mln osób, a w małych – 1,1 mln (PARP, 2020, s. 26-28) (rys. 16). Oznacza to, że małe i średnie przedsiębiorstwa dają pracę prawie 7 mln pracowników w Polsce, a firmy duże zapewniają miejsca pracy dla nieco ponad 3,1 mln osób. Te dane potwierdzają istotne znaczenie wsparcia dla MSP i ich ochrony jako głównego miejsca pracy.

Niezależnie od kraju, w którym funkcjonują przedsiębiorstwa mikro, małe i średnie, w każdym państwie europejskim stanowią one podstawę funkcjonowania gospodarki. Pomimo tak istotnego znaczenia mała część firm z sektora MSP przeżywa powyżej pięciu lat. Od wielu lat prowadzone są badania pozwalające zidentyfikować bariery ich rozwoju i funkcjonowania na rynku. Zarówno rządy krajowe, jak i Unia

Europejska od wielu lat próbują stworzyć sprzyjające warunki do rozwoju przedsiębiorczości poprzez szkolenia oraz dotacje na eskalację działalności gospodarczej i ekspansję zagraniczną. Wydaje się jednak, że pomimo tak dużej pomocy ze strony instytucji publicznych MSP nadal nie otrzymują jej w wystarczającej ilości.



Rys. 16. Liczba osób zatrudnionych w sektorze przedsiębiorstw w Polsce w 2017 roku (mln)
Opracowanie własne na podstawie PARP: 2020, s. 26-28

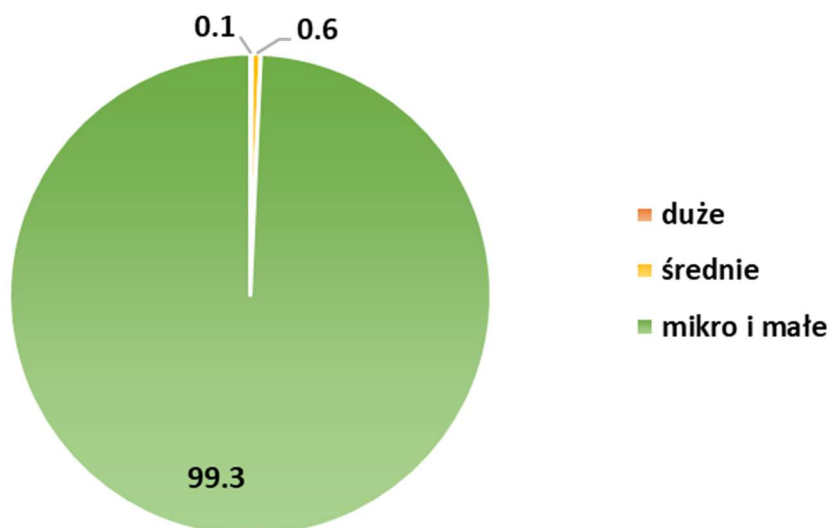
Polska, jak również polskie przedsiębiorstwa, aspirują do pozycji lidera, a brytyjskie firmy należą do najbardziej innowacyjnych na świecie (*Intellectual Property Office, 2013, s. 1*), co jest jednym z czynników, dla których polskie MSP najczęściej wybierają Wielką Brytanię jako pierwszy zagraniczny rynek, na którym rozpoczynają działalność. W latach 2004-2017 eksport do Anglii wzrósł aż o 203%, podczas gdy do najbliższych Niemiec – o 90%. W badaniach ryzyka i barier występujących w działalności MSP w Polsce ważne wydaje się porównanie ich z sektorem MSP w Wielkiej Brytanii z kilku powodów:

- zarobkowa migracja Polaków, którzy na brytyjskich półkach poszukują polskich towarów,
- mniejsza niż w Polsce biurokracja,
- przejrzysty system podatkowy,

- mniejsza bariera administracyjna niż w przypadku Niemiec – możliwość posługiwania się w kontaktach biznesowych językiem angielskim (MSPPortal, 2019).

Polsko-brytyjska współpraca jest wzmocniana przez instytucje państwowe, takie jak Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP), która jest partnerem projektu „UK-Polish TechChallenge” – brytyjsko-polskiego programu kojarzącego młode firmy technologiczne z korporacjami. Polskie firmy z branży IT mogą konkurować nie tylko cenowo, ale również jakościowo – przykładem jest firma Henwar, zajmująca się szeroko rozumianym outsourcingiem (PARP, 2020A; MSPPortal, 2019). Pomimo że Wielka Brytania oficjalnie zrezygnowała z członkostwa w Unii Europejskiej z dniem 31.01.2020, nadal pozostaje dużym i chłonnym rynkiem z 66 milionami konsumentów, ale również z bardzo silną konkurencją. Od 2001 roku na tym terenie powstało aż 18 firm jednorożców (czyli takich, których wartość rynkowa osiągnęła 1 mld dolarów), natomiast w Polsce takiego sukcesu do tej pory nie udało się osiągnąć żadnej z firm (PARP, 2020A).

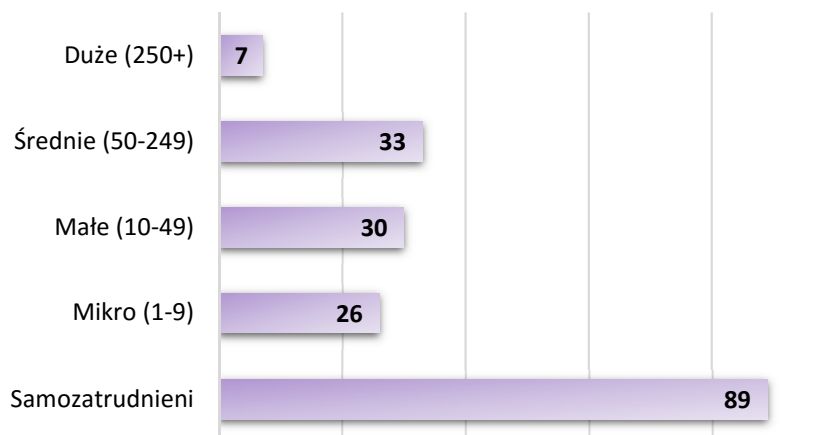
Oficjalne dane wskazują, że na koniec 2019 roku średnie firmy w Wielkiej Brytanii stanowiły 0,6% (35,6 tys.), duże – 0,1% (7,7 tys.), a małe aż 99,3% ogólnej populacji przedsiębiorstw, czyli 5,82 mln (rys. 17). Dane te są bardzo zbliżone do polskich.



Rys. 17. Struktura przedsiębiorstw w Wielkiej Brytanii w 2019 roku (%)
Opracowanie własne na podstawie: Merchant Savvy SME, 2020

W Wielkiej Brytanii widoczny jest bardzo wyraźny wzrost liczby firm tworzonych przez osoby samozatrudnione w porównaniu z liczbą firm zatrudniających pracowników.

Przyrost aż o 89% świadczy o tym, że łatwiej jest rozpocząć pracę jako freelancer lub kontraktor, niż zatrudnić się na podstawie umowy o pracę. Taka elastyczna forma zatrudnienia daje ponadto pracownikowi możliwość przyjmowania zleceń z zakresu jego zainteresowań i stwarza szansę większego rozwoju, ale jednocześnie bywa mniej stabilna. Pracując na podstawie umowy, często trudno dobierać interesujące projekty, aczkolwiek może to być bardziej stabilna forma zatrudnienia (rys. 18).



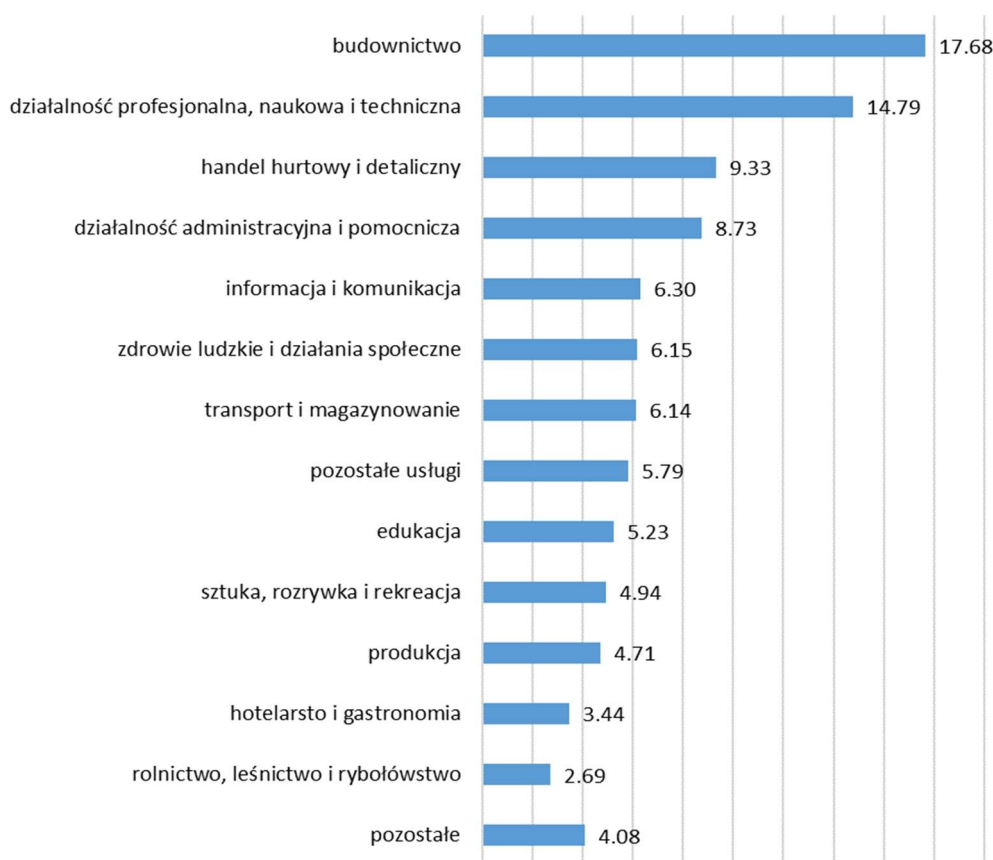
Rys. 18. Procentowy wzrost liczby rodzajów działalności w latach 2000-2019 (%)
Opracowanie własne na podstawie: Merchant Savvy SME, 2020

Analizując sektor MSP w Wielkiej Brytanii, należy podkreślić, że około 80% brytyjskich firm nie przeżywa pierwszego roku działalności. Zgodnie z danymi z końca 2019 roku tylko 42,4% firm założonych w roku 2013 działało pięć lat później; prawie połowa firm (49,3%) działała przez cztery lata, a po dwóch latach funkcjonowało 68,3% (rys. 19) (Merchant Savvy SME, 2020).

| | 1 rok działalności | 2 lata działalności | 3 lata działalności | 4 lata działalności | 5 lat działalności |
|-----------------|--------------------|---------------------|---------------------|---------------------|--------------------|
| Powstałe w 2013 | 91,5 | 75,1 | 60,9 | 51,2 | 42,4 |
| Powstałe w 2014 | 92,2 | 75,8 | 61,2 | 49,3 | |
| Powstałe w 2015 | 89,7 | 71,3 | 55,3 | | |
| Powstałe w 2016 | 91,5 | 68,3 | | | |
| Powstałe w 2017 | 89 | | | | |

Rys. 19. Dynamika działalności MSP w Wielkiej Brytanii w latach 2000-2019 (%)
Opracowanie własne na podstawie: Merchant Savvy SME, 2020

Budownictwo stanowi największą branżę w Wielkiej Brytanii (17,68%) również pod względem obrotów i liczby pracowników. Silny jest także sektor usług profesjonalnych i naukowych, który obejmuje wszystkie usługi – od prawnych i marketingowych po architektoniczne, weterynaryjne i wiele innych (łącznie 14,79% wszystkich firm w Wielkiej Brytanii, jednak tylko 8,8% obrotu). Firmy detaliczne stanowią zaledwie 9,33% wszystkich firm w Wielkiej Brytanii, ale zatrudniają 18,4% pracowników sektora prywatnego i generują 33,7% obrotów wszystkich branż w Wielkiej Brytanii (rys. 20).

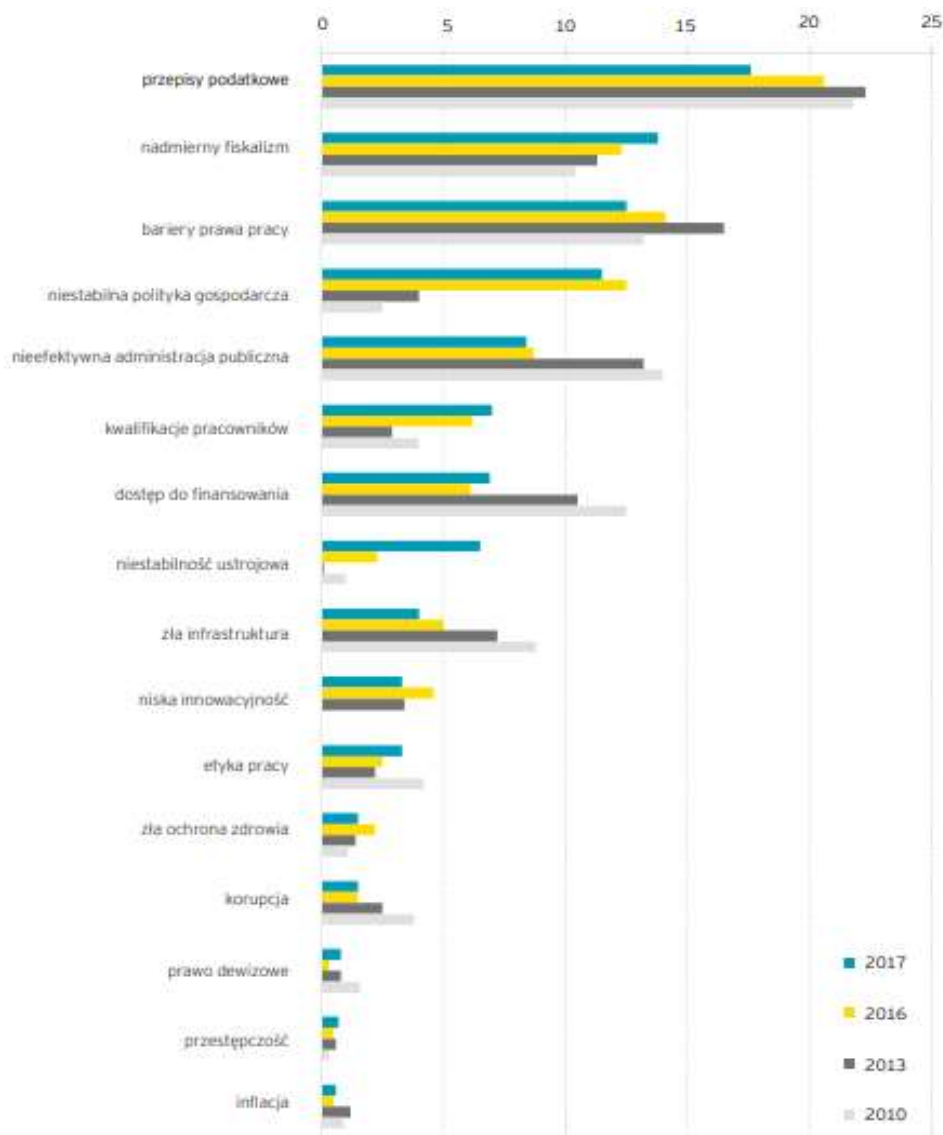


Rys. 20. Struktura MSP w Wielkiej Brytanii według podstawowego obszaru działalności w 2019 roku (%)
Opracowanie własne na podstawie: Merchant Savvy SME, 2020

Małe i średnie przedsiębiorstwa w Polsce, pomimo że liczebnie są podmiotami dominującymi w gospodarce, napotykają szereg barier i ograniczeń związanych z ich rozwojem. Niewątpliwym wpływem na rynek, nie tylko w sferze ekonomicznej, ale również społecznej, powoduje, że może się wydawać, iż są to podmioty uprzywilejowane, jednak z racji nałożonych na nie ograniczeń spotykają się z licznymi barierami. Firma konsultingowa E&Y przeanalizowała wyniki dziewięciu różnych badań na temat barier

w działalności polskich przedsiębiorstw (źródła badań: GUS, NBP, Ministerstwo Rozwoju, World Economic Forum, Związek Przedsiębiorców Polskich, World Bank Enterprise; badania organizowano w latach 2013-2016). Jak wynika z badań, ankietowani najczęściej wskazywali:

- koszty zatrudnienia,
- konkurencję i niedostateczny popyt,
- duże obciążenia na rzecz państwa,
- niespójne i niejasne przepisy prawne, skomplikowane przepisy podatkowe oraz regulacje rynku pracy,
- niedobór wykwalifikowanych pracowników (E&Y, 2017).

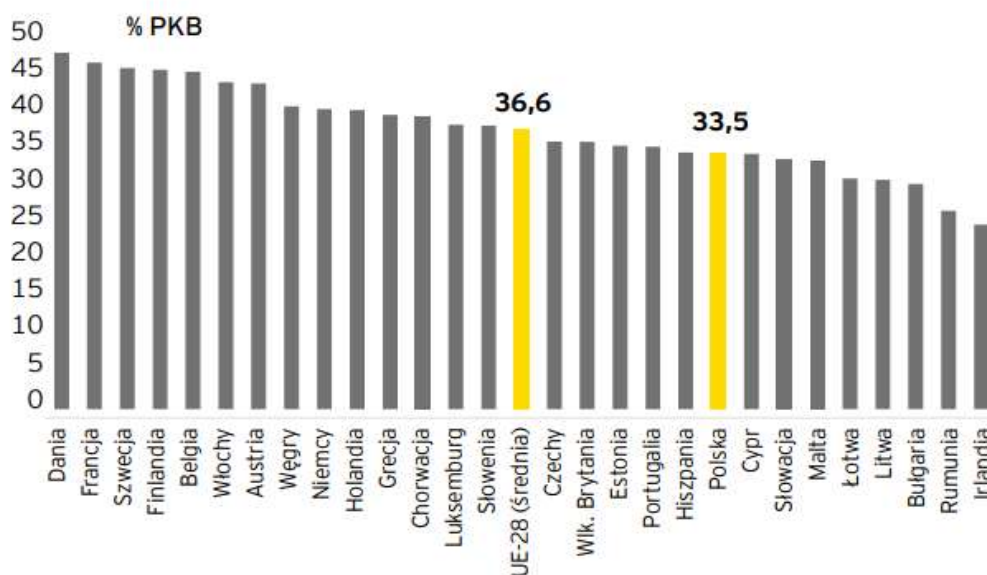


Rys. 21. Bariery w prowadzeniu działalności gospodarczej w Polsce
Źródło: E&Y, 2017, s. 91

Pierwszą ze wskazanych barier są wysokie koszty zatrudnienia – na tego typu utrudnienie zwracają uwagę firmy mniejsze oraz działające w branżach o wysokiej pracochłonności i osiągające niskie marże. Należy mieć na uwadze, że średni koszt zatrudnienia w polskich przedsiębiorstwach wciąż należy do najniższych w UE (E&Y, 2017, s. 90).

Jako drugie ograniczenie rozwoju zostało wskazane nasilenie konkurencji. Z punktu widzenia odbiorcy takie rozwiązanie jest bardzo korzystne, gdyż konsument ma komfort wyboru spośród wielu dostawców oferujących podobny towar lub usługę; dlatego najsilniejsza jest konkurencja o charakterze cenowym (E&Y, 2017, s. 90).

Kolejną z wymienionych barier są duże obciążenia na rzecz państwa, wskazywane głównie przez mniejsze przedsiębiorstwa, co jest szczególnie istotne, ponieważ wydajność mikrofirm na tle większych podmiotów w Polsce jest bardzo niska, a te dysproporcje okazują się największe w grupie wszystkich krajów UE. Opłaty ponoszone na rzecz państwa w Polsce stanowią 33,5% PKB, a więc kształtują się poniżej średniej UE (36,6% PKB), jednakże w porównaniu z innymi nowymi krajami członkowskimi Polska znajduje się już powyżej średniej (rys. 22) (E&Y, 2017, s. 84).



Rys. 22. Udział podatków i składek na ubezpieczenia społeczne w PKB w państwach UE w 2016 roku
Źródło: E&Y, 2017, s. 84

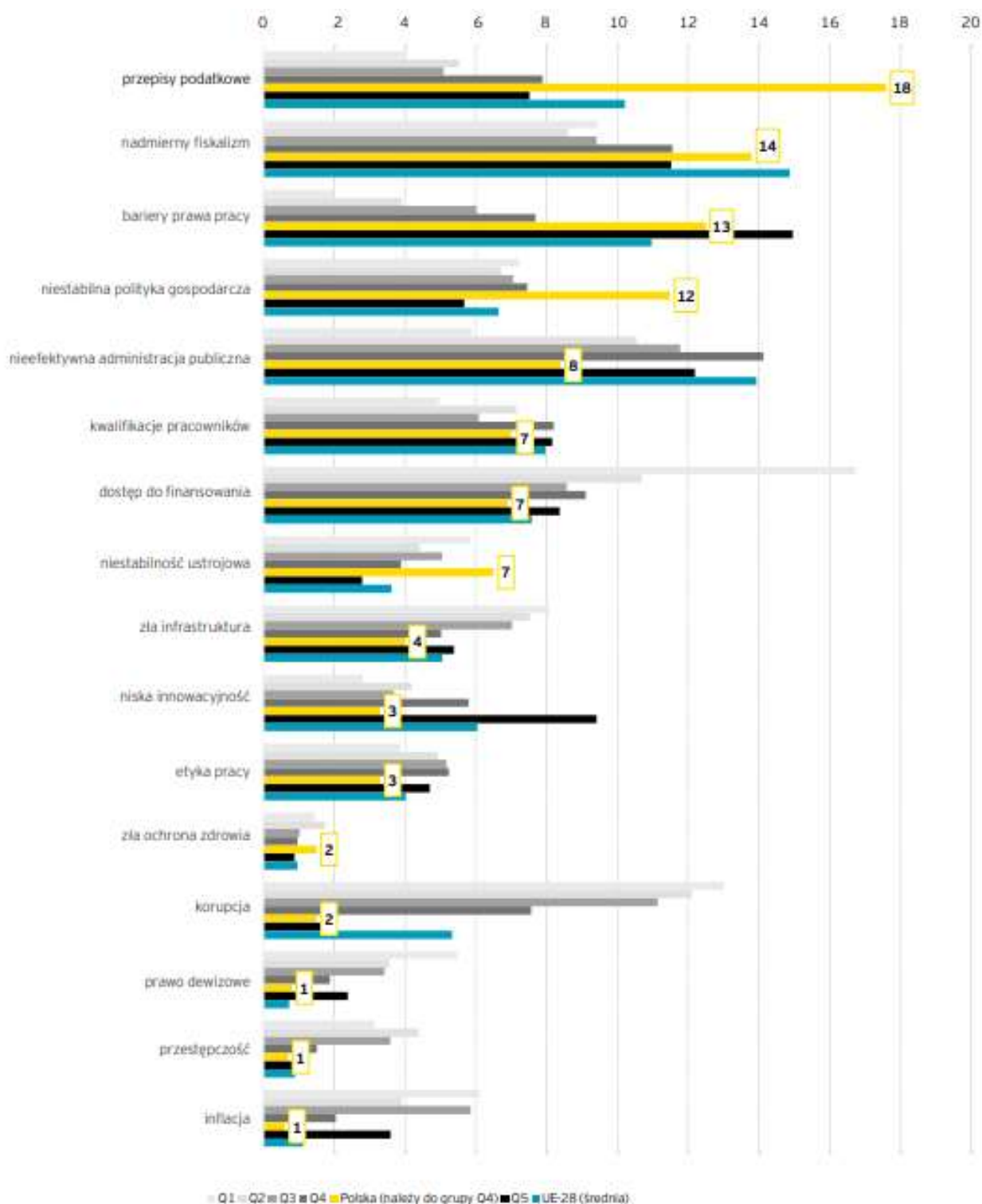
Czwartą wymienianą barierą są niespójne i niejasne przepisy prawne, skomplikowane przepisy podatkowe oraz regulacje rynku pracy. Wśród firm często podkreślających wskazane trudności są te działające w obszarze nowoczesnych

technologii, firmy farmaceutyczne oraz zajmujące się badaniami naukowymi i pracami rozwojowymi, co może sygnalizować, że poprawa jakości przepisów prawnych sprzyjałaby szybszemu rozwojowi technologicznemu. Najgorzej oceniane są przepisy podatkowe, związane z sądownictwem gospodarczym, prawem pracy i rozliczeniami z kontrahentami (E&Y, 2017, s. 85-87). Skomplikowane prawo w Polsce zauważył również World Bank w corocznym raporcie *Doing Business 2019*, prezentującym mierniki regulacji biznesowych dotyczące MSP w 190 krajach z zastosowaniem znormalizowanych scenariuszy przypadków. W ostatnim raporcie wskazano jako utrudnienie comiesięczne raportowanie deklaracji podatkowej w Polsce (World Bank, 2018, s. 146).

Piątą niedogodnością jest niedobór wykwalifikowanych pracowników na rynku pracy, który jest wskazywany nie tylko przez sektory budownictwa, transportu i produkcji wyrobów gotowych, ale również w dziedzinach oprogramowania oraz doradztwa informatycznego. Zaważyło na tym kilka czynników, ale jednym z ważniejszych jest mniejsza aktywność zawodowa spowodowana szybszym przejściem na emeryturę osób starszych (głównie kobiet). Z kolei wśród młodszych widoczny jest bardzo duży odsetek osób studiujących. Wyższe wykształcenie nie idzie w parze z dopasowaniem kompetencji potrzebnych na rynku pracy. Kolejnym czynnikiem jest konkurowanie pod względem jakości, co z punktu widzenia konsumenta stanowi wartość dodaną, natomiast dla właściciela firmy jest to kolejna liczba, którą należy ująć po stronie kosztów. Jedną z odpowiedzi na to wyzwanie powinna być odpowiednio skonstruowana pracownicza polityka migracyjna, szczególnie dla osób zza wschodniej granicy (E&Y, 2017, s. 88-89).

Wymienione bariery nie są charakterystyczne wyłącznie dla Polski. Na rysunku 23 uwzględniono państwa członkowskie UE i wskazano czynniki hamujące rozwój MSP w tych krajach. Analizując średnią w UE, można zauważyć, że najczęściej występują:

- nadmierny fiskalizm,
- nieefektywna administracja publiczna,
- przepisy podatkowe,
- bariery prawa pracy (E&Y, 2017, s. 91).



Rys. 23. Bariery w prowadzeniu działalności gospodarczej w Polsce, państwach UE-28 oraz dla 138 państw (w tym państw UE-28) pogrupowanych według tzw. kwintyli poziomu PKB per capita według parytetu siły nabywczej w 2016 roku (pięć w przybliżeniu równolicznych grup państw, gdzie Q1 obejmuje 20% państw o najniższym, a Q5 20% państw o najwyższym poziomie PKB per capita)
 Źródło: E&Y, 2017, s. 91

Dane z rynku brytyjskiego pozwalają również na przeanalizowanie wyzwań i zagrożeń dla firm z sektora MSP w Wielkiej Brytanii. Z badań przeprowadzonych w latach 2016-2018 wynika, że największy problem stanowi pozyskanie klientów; taką przeszkodę wskazuje aż 79% ankietowanych. Klienci oczekują coraz to nowych bodźców, nowych wersji oprogramowania, dodawania nowych wartości do produktów, a konkurencja pod względem jakości jest bardzo droga, stąd problem z pozyskiwaniem nowych odbiorców. Kolejnymi barierami, bezpośrednio związanymi z pierwszą, są: zwiększenie przychodów (59%), utrzymanie rentowności (51%) oraz niepewność co do kondycji ekonomicznej (27%). Dopiero gdy podstawowe potrzeby zostaną zaspokojone, właściciele firm zastanawiają się, jak wprowadzać nowe produkty i innowacyjne rozwiązania (19%) (Merchant Savvy SME, 2020) (rys. 24). Należy jednak mieć na uwadze, że efekty wdrażania nowoczesnych rozwiązań mogą być odroczone w czasie, na co ma wpływ tempo przyswajania i akceptacji poszczególnych rozwiązań przez klientów (Sobolewski, Wściubiak, 2017, s. 445-453).



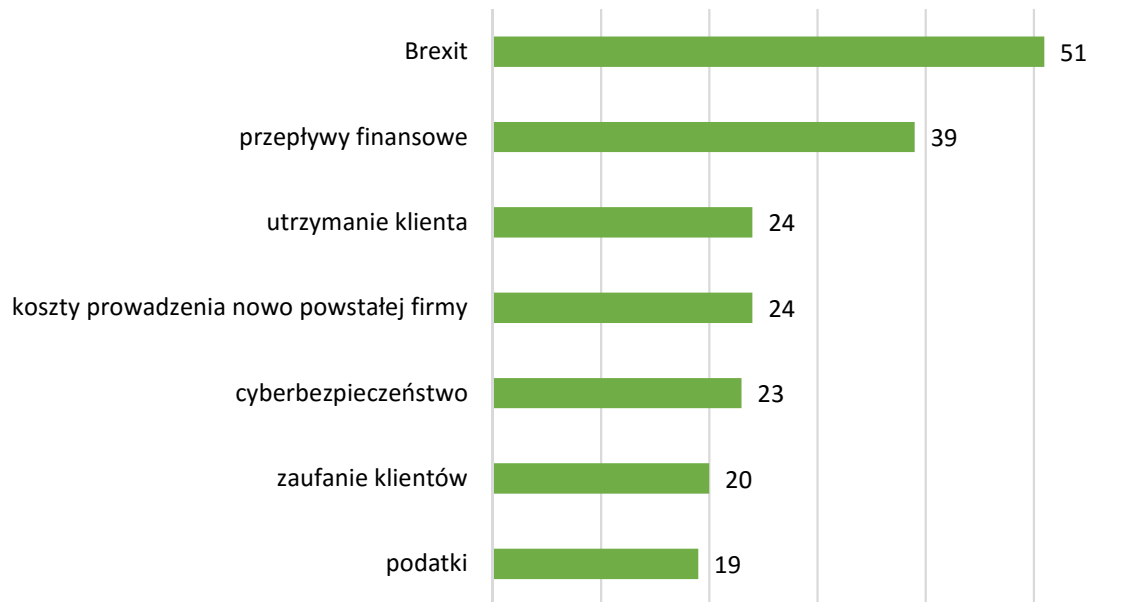
Rys. 24. Najważniejsze wyzwania, przed którymi stoją brytyjskie MSP (dane ze stycznia 2018 roku) (%)
Opracowanie własne na podstawie: Merchant Savvy SME, 2020

Podobne badania dotyczące rodzajów ryzyka i barier przeprowadzono w Wielkiej Brytanii w 2018 roku, ale tym razem wśród 500 startupów. Na pierwszym miejscu

również wskazano pozyskanie klientów (34%), a na kolejnych dostęp do finansowania (29%) i zarządzanie przepływami finansowymi (9%). Dla 6% MSP istotna jest dobrze skonstruowana strategia marketingowa z równoczesnym zaznaczeniem, że w jej tworzeniu bardzo ważne jest dobranie przekazów w mediach społecznościowych, aby znaleźć nowych klientów. Na pytanie dotyczące tego, czy przedsiębiorstwa mają trudności z pozyskaniem finansowania, prawie połowa badanych (48%) odpowiedziała twierdząco, a tylko 4% zaznaczyło, że nie ma z tym problemu (Williams, 2018). Jeśli chodzi o finansowanie firmy, aż 40% ankietowanych wskazało, że nie pozyskiwali funduszy z zewnątrz, czyli mieli zabezpieczone środki własne na budowę firmy. Prawie jedna czwarta korzysta z pomocy finansowej rodzin i przyjaciół, a tylko 9% otrzymało kredyt – tak niski poziom finansowania przez bank nie jest niczym niezwykłym. Firmy tworzące dopiero swoją historię kredytową nie mają wiarygodności kredytowej ani odpowiednich zabezpieczeń (np. w postaci hipoteki), aby instytucje finansowe były skłonne udzielać im kredytów. Na uwagę zasługują nowe formy pozyskiwania funduszy, takie jak aniołowie biznesu, *venture capital* czy *crowdfunding* (Williams, 2018).

Z punktu widzenia prowadzonych rozważań należy wskazać, że firma Elavon, będąca liderem na rynku międzynarodowym w zakresie usług płatniczych, przygotowała raport dotyczący sektora firm MSP w Wielkiej Brytanii. Badanie zostało przeprowadzone w połowie 2019 roku. Zapytano w nim m.in. o największe problemy i obawy oraz motywy działania. W 2019 roku brytyjskie firmy najbardziej obawiały się Brexitu (51%), ponieważ nie było ustalonych zasad wyjścia z UE, ani wiedzy o tym, w jaki sposób będzie funkcjonowała gospodarka brytyjska bez wsparcia unijnego. Niewiadome były zasady dotyczące transportu towarów i rynku pracowników, który w Wielkiej Brytanii opiera się emigrantach. Jako kolejne przyczyny obaw wymieniono przepływy pieniężne i kłopoty z utrzymaniem płynności finansowej oraz koszty prowadzenia działalności – te problemy wskazało, odpowiednio, 39% i 24% ankietowanych. Dużą troskę budziło również utrzymanie klientów (24%), które jest obecnie bardzo kosztowne i czasochłonne. Konsumentom nie wystarcza zakup podstawowego produktu czy usługi – oczekują oni często czegoś niezdefiniowanego, „czegoś więcej” (rys. 25) (Elavon, 2019, s. 3-9). Na piątym miejscu wskazano zagrożenia cybernetyczne (23%). Biorąc pod uwagę, że większość danych jest obecnie zdigitalizowanych, brak odpowiednich zabezpieczeń może doprowadzić do utraty danych klientów i danych firmy oraz do utraty reputacji

w oczach klientów, co jest bardzo trudne do odbudowania (Elavon, 2019, s. 9-12). Przed wyciekami danych nie uchroniła się również Politechnika Warszawska, której zabezpieczenia okazały się niewystarczające i uczelnia potwierdziła wyciek danych studentów (Politechnika Warszawska, 2020).

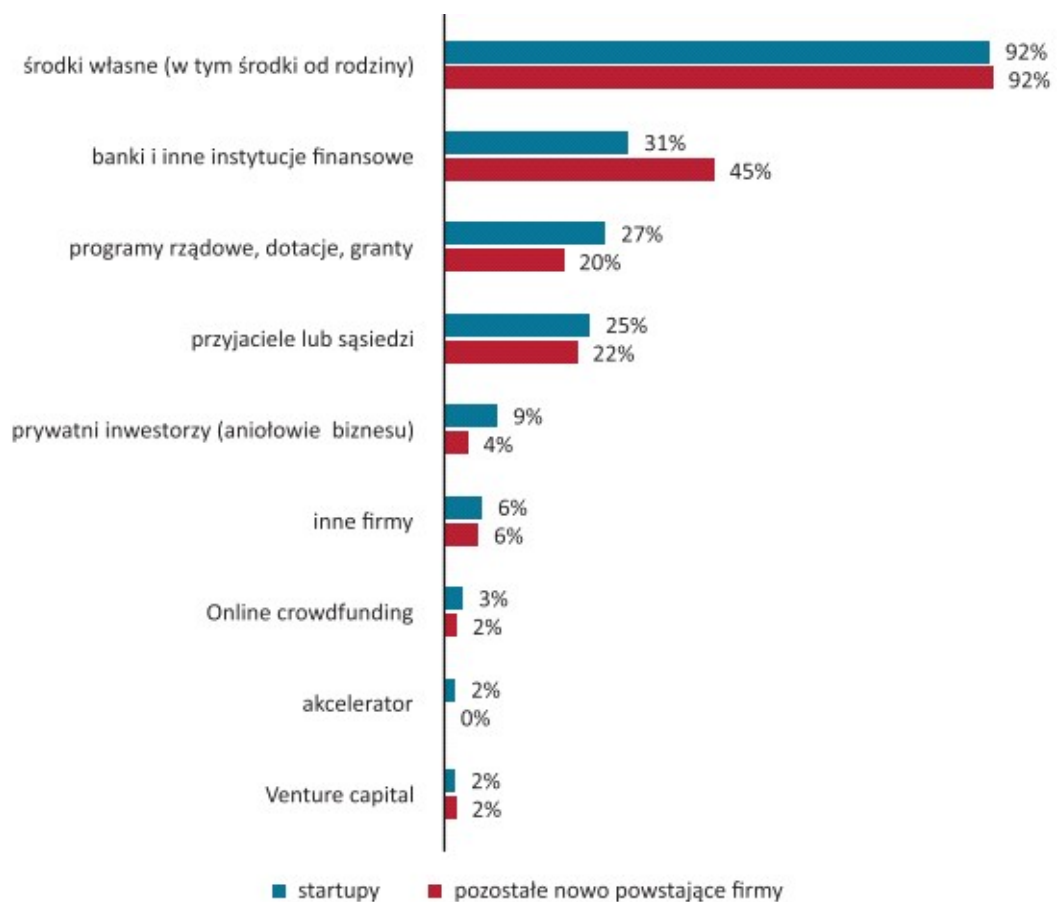


Rys. 25. Największe obawy biznesowe wymieniane przez brytyjskie firmy w 2019 roku (%)
Opracowanie własne na podstawie: Elavon, 2019, s. 6

Zarówno firmy polskie, jak i brytyjskie obawiają się problemów związanych z przepływem środków pieniężnych i zabezpieczeniem bieżącej działalności firmy, co stanowi największe ryzyko w działalności. Większość przedsiębiorców, szczególnie ci, którzy rozpoczęli działalność gospodarczą, nie może otrzymać kredytu w banku, ponieważ nie posiadają historii potwierdzającej możliwość spłaty potencjalnych zobowiązań. Decyzja o wyborze źródła finansowania bardzo często jest determinowana nie przez ekonomiczny koszt pozyskania kapitału, ale przez konieczność zapewnienia firmie i pracownikom środków na działalność, jak również przez nawyki. Brak wiedzy właściciela firmy, czy też kadry zarządzającej, oraz ich przyzwyczajenia w pozyskiwaniu funduszy mogą być barierą w zapewnieniu optymalnego źródła finansowania.

Dane zamieszczone na rysunku 26 są potwierdzeniem licznych przykładów z literatury ekonomicznej, że najczęściej spotykaną formą finansowania małych i średnich firm są środki własne (w tym pochodzące od rodziny i znajomych) (Łuczka, 2007, s. 119; Łuczka, 2011, s. 55-70; Bell, Vos, 2009), niezależnie od tego, czy są to

startupy czy inne nowo powstające firmy. W przypadku startupów jest to szczególnie istotne, ponieważ oprócz pomysłu na działalność należy również mieć środki na sfinansowanie badań nad projektem produktu czy usługi, na sam proces przygotowania oraz na marketing, aby konsumenci dowiedzieli się o ich istnieniu. Już na początku, na etapie tworzenia pomysłu, pojawia się ryzyko braku środków finansowych. Przedsiębiorstwa początkujące nie mają wiarygodności kredytowej, która mogłaby im umożliwić uzyskanie kredytu, dlatego w dalszej części rozdziału zostaną przedstawione – oprócz tradycyjnych – alternatywne sposoby pozyskiwania kapitału.



Rys. 26. Źródła finansowania, z jakich korzystają firmy podczas zakładania/prowadzenia firmy
Źródło: Związek Banków Polskich, 2019

Biorąc pod uwagę podstawowe kryterium podziału źródeł finansowania, czyli sposób ich pozyskania, wyróżnia się źródła wewnętrzne i zewnętrzne (rys. 27) (Matejun, Szymańska, 2012, s. 207-253). W literaturze ekonomicznej i badaniach jako najczęściej występujące wskazuje się źródła wewnętrzne, czyli oszczędności, ale również pożyczki od rodziny i znajomych. Na kolejnych miejscach można wymienić **wprowadzenie wspólnika** lub **połączenie z inną firmą**, co jednak może się wiązać z utratą części kontroli

nad przedsiębiorstwem. Wymienić należy również **odpis amortyzacyjny**, polegający na rozłożeniu kosztów związanych z zakupem środka trwałego na poszczególne miesiące przypadające na okres eksploatacji. W przypadku większych firm możliwe są:

- sprzedaż **akcji**, czyli tytułów własności ułamkowej części spółki akcyjnej, będących papierem wartościowym i wyrażających wniesiony wkład oraz prawa członkowskie w spółce lub
- emisja **obligacji** – są one papierami wartościowymi emitowanymi w serii, w których emitent stwierdza, że jest dłużnikiem obligatariusza i zobowiązuje się wobec niego do spełnienia określonego świadczenia (Matejun, Szymańska, 2012, s. 207-253; Veiga, McCahery, 2019, s. 633-664).



Rys. 27. Wewnętrzne i zewnętrzne źródła finansowania przedsiębiorstw
 Opracowanie własne na podstawie: Matejun, Szymańska, 2012, s. 207-225; Veiga, McCahery, 2019, s. 633-664

Jako źródła zewnętrzne można wskazać **kredyt** lub **pożyczkę**. Różnica między tymi dwoma sposobami finansowania została opisana na rysunku 28.

W ramach **leasingu** jedna ze stron umowy (finansujący, leasingodawca) przekazuje drugiej stronie (korzystającemu, leasingobiorcy) prawo do korzystania z określonej rzeczy na pewien uzgodniony w umowie leasingu okres w zamian za ustalone ratalne opłaty (raty leasingowe). Leasing łączy w sobie elementy kredytu i dzierżawy. Leasingobiorca korzysta z przedmiotu umowy na warunkach ściśle określonych w umowie. Przedmiot leasingu w czasie obowiązywania umowy nie staje się własnością

firmy – jest jedynie udostępniony na określony czas. Po zakończeniu umowy istnieje możliwość wykupienia leasingowanego przedmiotu, a kwota wykupu będzie dużo niższa niż jego wartość rynkowa. Przewagą tej formy jest to, że leasing można uzyskać już w pierwszym miesiącu prowadzenia działalności gospodarczej, ponieważ formą zabezpieczenia jest leasingowany przedmiot.

| Kredyt | Pożyczka |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sektor bankowy ▪ Forma regulowana przez prawo bankowe ▪ Przedmiotem umowy kredytu może być wyłącznie określona suma pieniędzy ▪ Umowa kredytowa powinna być sporządzona w formie pisemnej i zawierać: termin zwrotu pożyczonego kapitału wraz z odsetkami w ściśle określonej formie rat. Umowa kredytu jest odpłatna, a ceną kredytu są tu opłaty, prowizje i odsetki ▪ Bank nie udziela kredytu w formie gotówkowej | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Może być udzielona przez osobę fizyczną (ale również przez banki) ▪ Forma regulowana przez kodeks cywilny ▪ Przedmiotem umowy pożyczki mogą być pieniądze lub rzeczy, w przypadku tych ostatnich warunkiem jednak jest określenie ich gatunku ▪ Umowa musi być sporządzona w formie pisemnej dopiero w przypadku, gdy jej kwota jest wyższa niż 500 zł. Nie ma obowiązku określenia ani terminu zwrotu, ani ceny pożyczki, czyli w przeciwieństwie do kredytu może być nieodpłatna ▪ Pożyczka może zostać przekazana w postaci fizycznej, w gotówce |

Rys. 28. Różnice między kredytem a pożyczką
Opracowanie własne na podstawie: Matuszewska-Pierzynka, 2015, s. 381-390; Skuza, 2003, s. 55-69

Faktoring i kredyt kupiecki zostały szczegółowo opisane w podrozdziale 3.1.4, a wady i zalety wybranych form finansowania wymieniono w tabeli 5.

Tabela 5. Zalety i wady wybranych form finansowania

| Forma finansowania | Zalety | Wady |
|---|---|---|
| Własne oszczędności (kapitały własne) | brak zadłużenia nie jest wymagana spłata wszystkie zyski trafiają do przedsiębiorcy pozyskanie zaufania przyszłych pożyczkodawców | ryzyko utraty całego majątku koszt kapitału własnego wyższy od kosztu kapitału obcego |
| Rodzina i przyjaciele (kapitały własne) | jest to stosunkowo łatwo i szybko osiągalne źródło kapitału władza w firmie pozostaje nieograniczona pożyczka nie wymaga kłopotliwych formalności | ryzyko utraty zaufania rodziny ryzyko utraty przyjaciół pomimo nieoficjalnego charakteru pożyczki możliwe jest, że rodzina będzie ingerować w prowadzenie firmy |
| Wprowadzenie wspólnika (kapitały własne) | zdobycie większego kapitału | zysk dzielony ze wspólnikiem |

| | | |
|---|---|--|
| | ryzyko rozłożone jest na więcej osób większa zdolność do zaciągania pożyczek | konieczność podzielenia się władzą w firmie |
| Przekształcenie w spółkę (lub połączenie z inną firmą) | podział ryzyka oszczędności podatkowe | rezygnacja z części zysku konieczność rezygnacji z części własności firmy |
| Pożyczki z banku i innych organizacji lub instytucji (kapitały obce) | zachowanie własności firmy spłata rozłożona jest w czasie odsetki obniżają podstawę opodatkowania | koszty związane z pożyczaniem konieczność udzielania poufnych informacji o firmie konieczność dostosowania się do ograniczeń narzuconych przez pożyczkodawcę |

Opracowanie własne na podstawie: Matejun, Szymańska, 2012, s. 207-25; Veiga, McCahery, 2019, s. 633-664

Przystąpienie do **Unii Europejskiej** ułatwiło skorzystanie z funduszy umożliwiających rozwój zarówno przedsiębiorstw nowych, jak i istniejących już od kilku lat. Największe szanse na wsparcie mają firmy mikro, małe i średnie. Dotacje dla nich zostały przewidziane przede wszystkim w programach regionalnych dla poszczególnych województw, ale też w programach „Inteligentny Rozwój” oraz „Polska Wschodnia”. Duże szanse na uzyskanie finansowania w latach 2014-2020 mają jednostki prowadzące inwestycje w następujących obszarach:

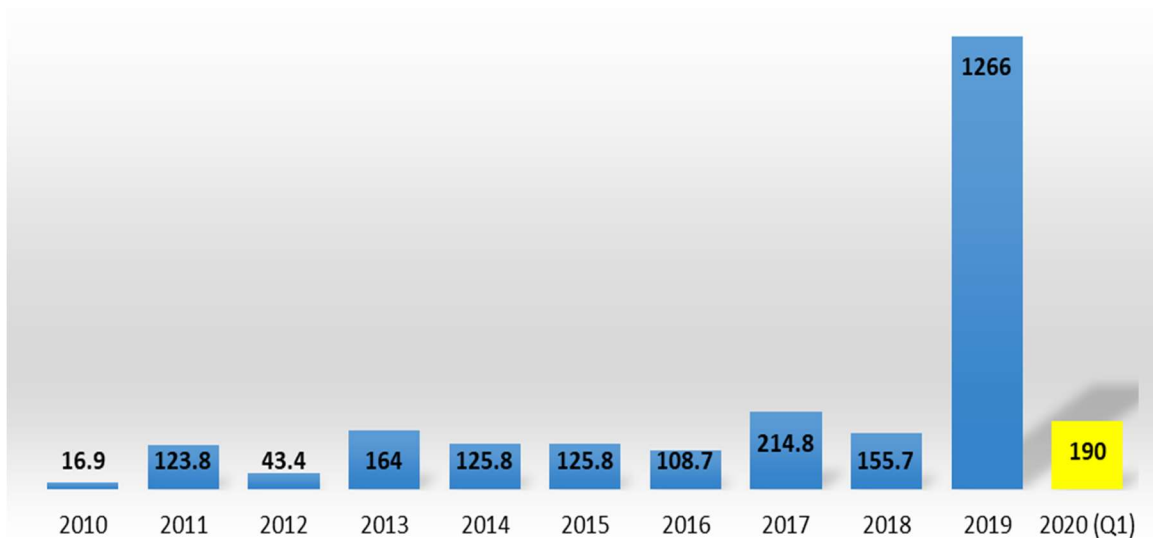
- projekty badawcze i wdrażanie innowacji,
- rozwój działalności firmy,
- informatyzacja,
- rozwiązania ekologiczne,
- działalność za granicą,
- szkolenia (Fundusze Europejskie).

W przypadku beneficjentów, którzy rozpoczynają działalność za granicą i otrzymają dofinansowanie w programie regionalnym lub w programie „Inteligentny Rozwój”, można uzyskać środki pieniężne np. na dostosowanie produktów lub na udział w targach i misjach gospodarczych (Fundusze Europejskie).

Na szczególną uwagę zasługują **alternatywne formy finansowania** przedsiębiorstw, dostępne dla mikro, małych i średnich. Pojawiające się już cyklicznie kryzysy gospodarcze powodują, że banki zaostrzają wymagania związane z procedurą udzielania kredytów, a firmy rozpoczynające działalność na rynku i niemające szansy na

otrzymanie kredytu weryfikują inne możliwości pozyskania finansowania. Interesujące koncepcje, związane często z nowymi technologiami, wymagają dużych zasobów. Rozwiązaniem może być wsparcie firm, które finansują projekty, a w przypadku osiągnięcia sukcesu partycypują w zyskach lub zostają współwłaścicielami. Nie jest to koncept nowy, ponieważ już na początku XX wieku bogaci przedsiębiorcy pomagali rozwijać nowe pomysły. Na przykład w 1938 roku Laurance Rockefeller (syn Johna Rockefellera – przedsiębiorcy i filantropa) pomógł finansować tworzenie Eastern Air Lines i Douglas. Jednakże dopiero po II wojnie światowej zaczął się prawdziwy rozwój firm **venture capital**. Ogromne znaczenie dla nowych podmiotów wspierających finansowanie projektów miała firma American Research and Development Corporation (ARDC), której przypisuje się pierwsze poważne sukcesy *venture capital*. W 1957 roku zainwestowała ona 70 000 dolarów w Digital Equipment Corporation (DEC), aby wyceniać te same udziały na 355 mln dolarów w 1968 roku (Błauciak, 2014; Zhao, Ziedonis, 2020). Fundusze *venture capital* inwestują w młode firmy, czyli startupy we wczesnym stadium rozwoju, często mające tylko pomysł na produkt bądź usługę lub będące we wczesnej fazie projektowania, działające na rynku maksymalnie do 5 lat, które w swojej działalności stosują nowe technologie (PARP, 2019, s. 7; Korzeniewska, 2016, s. 169-180). Zgodnie z danymi zaprezentowanymi przez Polski Fundusz Rozwoju, wartość inwestycji *venture capital* była w Polsce w 2019 roku rekordowa i wynosiła ponad 1,2 mld zł (rys. 29). Na uwagę zasługuje kilka firm, które w ciągu ostatnich kilku lat otrzymały najwyższe dofinansowanie w Polsce.

Docplanner Group, właściciel aplikacji do umawiania wizyt u lekarza, zdobył ponad 344 mln zł na dalszą ekspansję na głównych rynkach w Europie i Ameryce Łacińskiej, ale też na prace badawczo-rozwojowe nad oprogramowaniem. W poprzednich rundach finansowanie dla tej firmy wynosiło: 3 mln zł w 2012 roku, 9 mln zł w 2014 roku, 40 mln zł w 2015 roku oraz 20 mln dolarów w 2016 roku. Ostatnie pozyskane środki zostały w całości przeznaczone na przejęcie dużego globalnego gracza Doctoralia.com. Założycielem portalu Znany Lekarz (obecnie Docplanner Group) jest Mariusz Gralewski, który stworzył w 2005 roku portal Golden Line (w 2011 roku 36% udziałów kupiła Agora za 12 mln zł; całość serwisu wycenia się na 32 mln zł) (Bellon, 2019; Domoradzki, 2019).



Rys. 29. Wartość inwestycji *venture capital* w Polsce w latach 2010-2020
 Źródło: PFR Ventures, 2020

Booksy jest aplikacją typu *marketplace*, która pozwala rezerwować wizyty w salonach urody, a także umożliwia ich właścicielom zarządzanie kalendarzem wizyt, stanami magazynowymi czy marketingiem i sprzedażą. Od maja 2020 roku umożliwia również rezerwację wizyt w BNP Paribas. W 2019 roku firma Booksy otrzymała 49,3 mln zł, a od 2015 roku, łącznie z ostatnią rundą, zdobyła 21,2 mln dolarów, czyli około 80 mln zł. Założycielem Booksy jest Stefan Batory, który jest również twórcą iTaxi (Bellon, 2018).

Nomagic jest dostawcą robotów stworzonych do manipulowania przedmiotami, które mogą przejąć uciążliwe i powtarzalne czynności w centrach logistycznych. Firma otrzymała około 33 mln zł na rozwój (Bellon, 2020).

Warto zauważyć, że rok 2019 przyniósł największą w polskiej historii megarundę spółki DocPlanner w wysokości 344 mln zł, która istotnie zaburzyła dane na rynku *venture capital* w Polsce (rys. 29). W pierwszym kwartale 2020 roku odnotowano już transakcje w wysokości 190 mln zł. Niestety, w tym roku w związku z sytuacją epidemiczną część transakcji mających na celu rozwój firm może zostać wstrzymana (PFR Ventures, 2020).



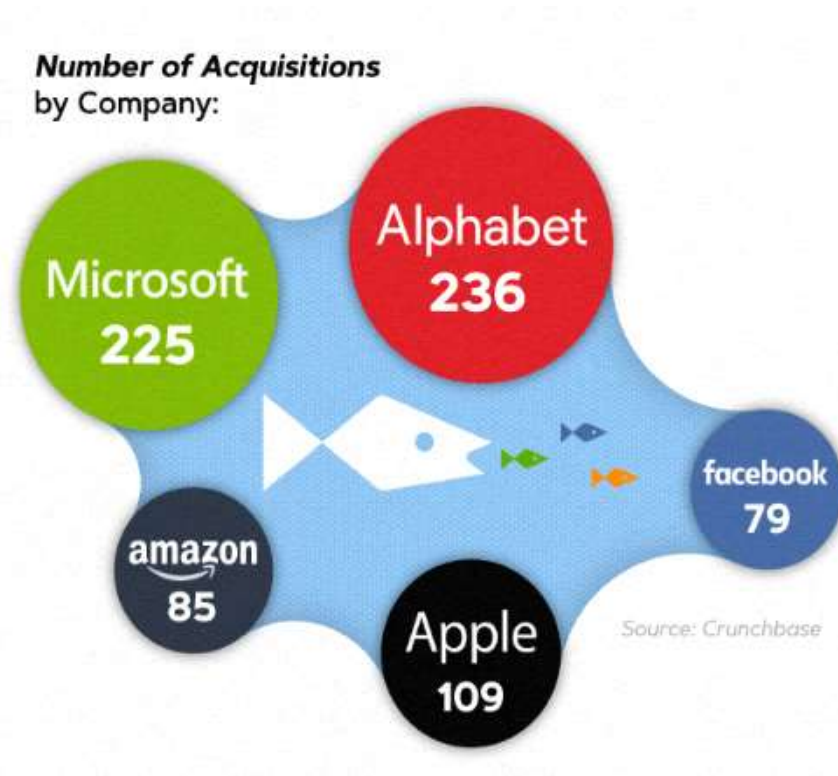
Rys. 30. Podobieństwa i różnice między *venture capital* i aniołami biznesu
 Opracowanie własne na podstawie: Korzeniewska, 2016, s. 169-180; Maxwell, Jeffrey, Lévesque, 2011, s. 212-225; Błauciak, 2014; Zhao, Ziedonis, 2020; Granz, Henn, Lutz, 2020, s. 105-136; Styrcula, 2015)

Podobne pod względem konstrukcji do *venture capital* jest zewnętrzne finansowanie w postaci pomocy aniołów biznesu, którzy są prywatnymi inwestorami zainteresowanymi najczęściej wspieraniem firm we wczesnym stadium rozwoju (*seed stage*). Oprócz wsparcia finansowego oferują również doradztwo strategiczne, kontakty biznesowe, zarządzanie i marketing ze strony doświadczonego menedżera. Takie dofinansowanie otrzymują głównie firmy z rynku lokalnego, aby możliwe było utrzymanie częstych kontaktów zawodowych. Inwestorzy często przeznaczają własne oszczędności na przedsięwzięcie, będące jeszcze w fazie pomysłu, ale cechujące się dużym potencjałem wzrostu i mogące przynieść wysoką stopę zwrotu z zainwestowanego kapitału. Dzięki aniołom biznesu mogą być realizowane innowacyjne pomysły, na które trudno jest pozyskać środki finansowe z innych źródeł, np. z banku czy z funduszy *private equity*. Inwestowane kwoty wynoszą od 150 tys. zł do 3 mln zł, a średni okres zaangażowania kapitału trwa od trzech do sześciu lat. Z kolei inwestycje *venture capital* wynoszą co najmniej 1 mln zł, a okres zaangażowania kapitału trwa od trzech do siedmiu lat (rys. 30) (Korzeniewska, 2016, s. 169-180; Maxwell, Jeffrey, Lévesque, 2011, s. 212-225; Granz, Henn, Lutz, 2020, s. 105-136; Styrcula, 2015).

Źródłem finansowania społecznościowego, czyli **crowdfunding**, jest społeczność, która organizuje się wokół projektów. Początek współczesnego *crowdfunding* datowany jest na rok 1996, kiedy to zespół reprezentujący styl neoprogresywnego rocka uzyskał od swoich fanów 60 tys. dolarów na przygotowanie trasy koncertowej. Rozpowszechnienie się Internetu doprowadziło do powstania wielu platform, na których można dofinansować różne przedsięwzięcia, nie tylko biznesowe. Jednak jednym z najbardziej znanych przykładów *crowdfunding* jest sfinansowanie budowy Statuy Wolności (pomysł Frédéric Auguste'a Bartholdiego), na którą zabrakło środków. Słynny publicysta, Joseph Pulitzer, ogłosił, że każdy, kto wpłaci dolara lub pięć dolarów, otrzyma małą replikę statuy o wysokości, odpowiednio, sześć i dwanaście cali. W ten sposób zdobyto brakujące 300 000 dolarów (Foa, 2019, s. 235-254; Ordanini i in., 2011, s. 443-470; Beesfund, 2012).

Kolejną alternatywną formą finansowania jest przejęcie firmy przez większe przedsiębiorstwo, szczególnie jeśli mała organizacja może stanowić konkurencję lub jej produkt uzupełni portfolio. W świecie technologii, którym rządzi tak zwana Wielka Piątka, czyli Microsoft, Amazon, Alphabet, Google i Facebook (Google jest obecnie spółką zależną od firmy Alphabet, która została utworzona po to, aby pomóc Google rozwinąć działalność w wielu innych dziedzinach). Przejęcia odbijają się głośnym echem w ekonomii, ponieważ są bardzo kosztowne. Microsoft zapłacił 26,2 mld dolarów za firmę LinkedIn, a Facebook – 22 mld dolarów za aplikację WhatsApp. Łącznie wymienione spółki wydały 4,4 trylion dolarów na akwizycję innych firm. Imponująca jest również liczba przejęć, co obrazuje rysunek 31 (Muhammad, 2019).

Rynek finansowy oferuje coraz nowsze i coraz bardziej elastyczne formy finansowania firm, jednakże wymagają one zgłębienia tematu i zdobycia informacji na temat ich zalet i wad. Każdy z potencjalnych wyborów charakteryzuje się określoną formą ryzyka, z którego przedsiębiorca musi zdawać sobie sprawę i którym potrafi zarządzać. Szczególnie firmy młode i często wywodzące się z branży technologicznej mają największe szanse na pozyskanie finansowania swojej usługi czy produktu.



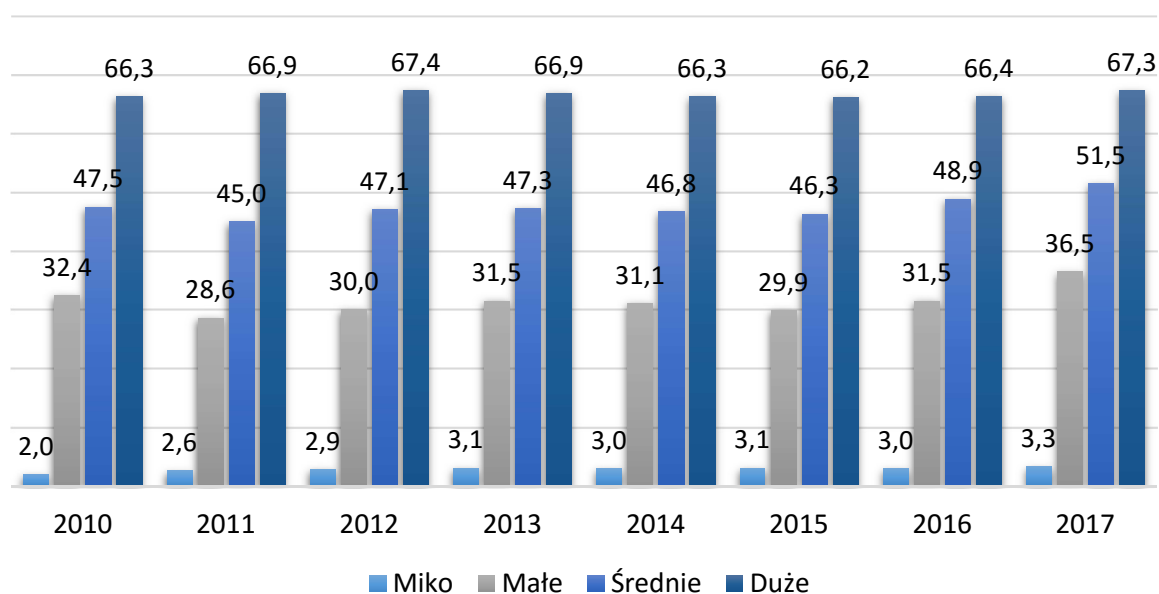
Rys. 31. Liczba firm kupionych przez korporacje z Wielkiej Piątki
Źródło: Muhammad, 2019

Postępująca globalizacja powoduje, że środki finansowe nie muszą pochodzić z kraju, w którym jest zarejestrowana firma. Duże firmy chętnie inwestują w małe organizacje, ponieważ dzięki temu pozyskują ich know-how, a jednocześnie same dzielą się doświadczeniem w prowadzeniu działalności na rynku nie tylko krajowym, ale również międzynarodowym. Dzięki takiej wiedzy zmniejsza się relatywnie ryzyko związane z internacjonalizacją, ponieważ partner biznesowy stanowi wsparcie pozwalające uniknąć zagrożeń.

2.2. Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw

Przedsiębiorstwa mikro, małe i średnie stanowią w Polsce 99,8% wszystkich firm, generują ponad 75% PKB (wzrost o 2,5% w latach 2008-2016) oraz zatrudniają prawie 70% ogólnej liczby pracujących w sektorze przedsiębiorstw. Spośród 6,9 mln zatrudnionych w MSP prawie 4 mln pracuje w mikroprzedsiębiorstwach (zatrudniających poniżej dziesięciu osób), 3,1 mln w firmach dużych, 1,6 mln w średnich

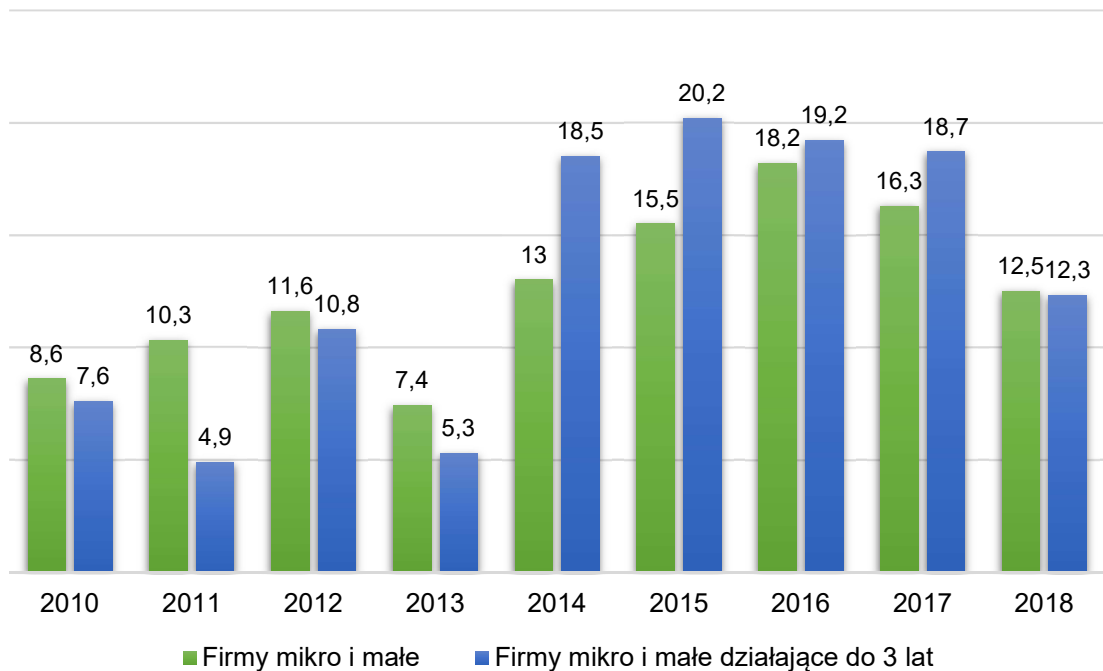
i 1,1 mln w małych. Wśród podmiotów prowadzących działalność gospodarczą w 2017 roku 4,7% sprzedaje za granicę wyroby, a tylko 1% usługi, co stanowi mały odsetek eksporterów, jednak dane z lat 2010-2017 wykazują tendencję wzrostową (wzrost ogółem o 1,2%). Najmniej eksportują mikrofirmy (3,3% w 2017 roku), pomimo że jest ich najwięcej na rynku (ponad 2 mln), a najwięcej średnie i duże (odpowiednio w roku 2017: 51,5% i 67,3%) pomimo najmniejszej liczebności (15 tys. i 3,6 tys.) (rys. 32) (PARP, 2017, s. 5-30). Tak duże dysproporcje wynikają z tego, że największe jednostki dysponują największym kapitałem na analizę i sporządzenie strategii wejścia na nowe rynki oraz posiadają środki na inwestycje (w 2017 roku przeznaczyły na ten cel ponad 104 mld zł, co stanowi 56% wartości nakładów całego sektora przedsiębiorstw). Należy podkreślić, że eksport jest coraz ważniejszym czynnikiem wzrostu gospodarczego i np. w 2017 roku stanowił około 54% wartości PKB w Polsce (Pekao, 2019).



Rys. 32. Struktura przedsiębiorstw prowadzących działalność eksportową w latach 2010-2017 (%)
Źródło: PARP, 2020, s. 40

Analizując firmy z branży wysokiej technologii i IT, można zauważyć, że działają one w Polsce w pięciu głównych lokalizacjach: w Warszawie, we Wrocławiu, w Lublinie i Trójmieście (około 65% startupów), jednakże „polską Doliną Krzemową” jest Dolny Śląsk. Szacuje się, że technologicznych startupów jest w kraju od 4300 do 4700 (dwa razy więcej niż dwa lata temu), jednakże tylko 39% z nich ma klientów zagranicznych, co oznacza spadek 5-procentowy w porównaniu z rokiem 2018 i 18-procentowy

w porównaniu z rokiem 2015. Pomimo że polska technologia jest relatywnie tania w porównaniu z zachodnioeuropejską oraz amerykańską i aż 75% startupów deklaruje wejście na rynki zagraniczne, rodzime firmy nie potrafią skutecznie pozyskiwać partnerów i klientów spoza kraju (Krysztofiak-Szopa, Wisłowska, 2019, s. 6-7).

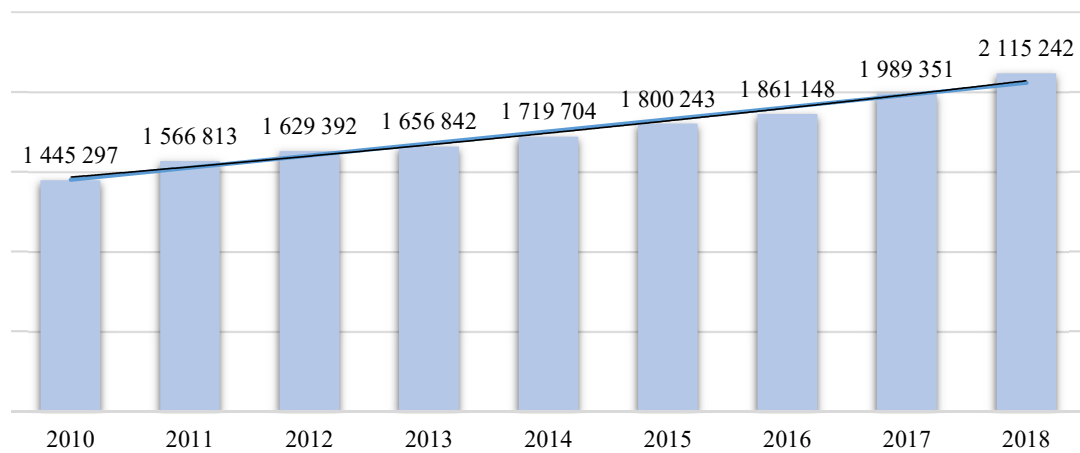


Rys. 33. Struktura firm prowadzących działalność eksportową ogółem w porównaniu z firmami działającymi do 3 lat na rynku w Polsce w latach 2010-2018 (%)
 Źródło: Raport Pekao 2019, s. 134

Porównując wzrost liczby firm prowadzących działalność eksportową oraz wartość PKB w Polsce w latach 2010-2018, należy stwierdzić, że nie ma widocznej korelacji pomiędzy danymi. Niezależnie od tego, czy przedsiębiorstwa prowadziły działalność międzynarodową, czy wolały skupić się na rynku lokalnym, odnotowywany był wzrost PKB (rys. 34). Jednakże zmniejszenie liczby firm eksportowych w roku 2013 było spowodowane małym wzrostem inwestycji rok do roku (1,1%) oraz poziomem konsumpcji gospodarstw domowych rok do roku (1,2%) (PARP, 2015, s. 9). W 2018 roku krajowa gospodarka była na tyle atrakcyjna dla MSP, że właściciele nie widzieli potrzeby podejmowania dodatkowego ryzyka w celu zwiększenia zysku.

Handel zagraniczny polskich przedsiębiorstw na tle innych firm w Unii Europejskiej prezentuje się korzystnie pod względem poziomu skłonności firm do eksportu. Odsetek eksporterów w Polsce w 2015 roku wyniósł 7,2%, nieznacznie więcej niż w UE (7,1%),

jednak wartość sprzedaży towarów za granicę w porównaniu z innymi krajami UE pozostaje nadal stosunkowo mała. Średnia wartość eksportu na jedną firmę wyniosła 1,5 mln EUR w porównaniu z około 3 mln w UE – a więc wynosi dwa razy mniej. Podobnie jest w przypadku importu, którego średnia wartość (986 tys. EUR) na jeden podmiot jest stosunkowo mała w porównaniu ze średnią w UE (1,3 mln EUR). Również skłonność polskich firm do prowadzenia takiej działalności (11,2%) jest mniejsza niż przeciętnie w UE (15,2%), co wskazuje na to, że przedsiębiorstwa polskie nadal wolą działać na rynku lokalnym (PARP, 2017A, s. 7).



Rys. 34. Wartość PKB w Polsce w latach 2010-2018 (mln zł) oraz dynamika wzrostu PKB
Opracowanie własne na podstawie: GUS 2016B, GUS2019B

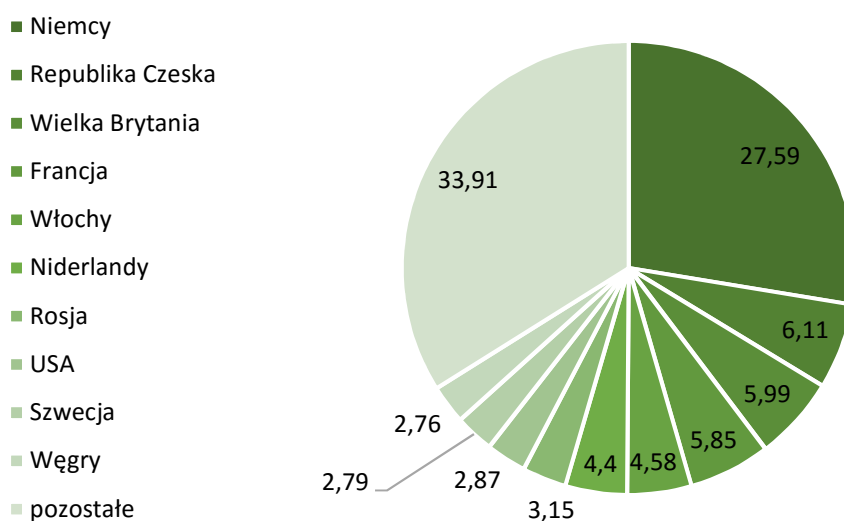
W literaturze ekonomicznej istnieje wiele klasyfikacji przedsiębiorstw wielonarodowych (rys. 35). Według najogólniejszej definicji są to przedsiębiorstwa prowadzące działalność za granicą i kontrolujące aktywa w co najmniej dwóch krajach. Do głównych kryteriów wyodrębnienia firm międzynarodowych należą:

- kryterium przestrzeni geograficznej – przedsiębiorstwa działające w minimum dwóch krajach,
- stopień zaangażowania zagranicznego – wielkość obrotów zagranicznych lub aktywów zaangażowanych za granicą (minimum 20%),
- prowadzenie globalnej strategii działania – firma nie rozróżnia rynków lokalnego i zagranicznego, lecz jako miejsce prowadzenia działalności wskazuje cały glob,
- stopień umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa związany ze strukturą organizacyjną, procesem decyzyjnym czy własnością kapitału (Bartkiewicz, 1998, s. 8-9; Łuczka, Pawłowski, 2010, s. 20-28).

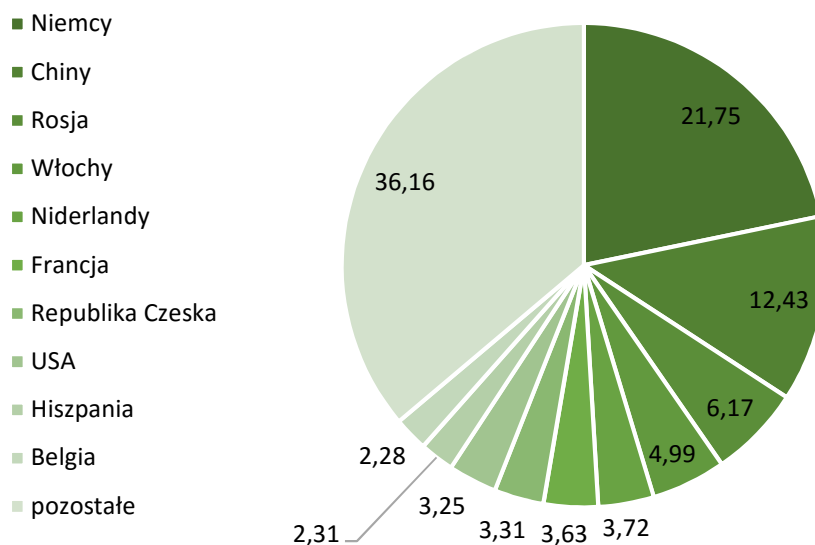
| Klasyfikacja przedsiębiorstw międzynarodowych | |
|---|--|
| przeźren geograficzna | stopień zaangażowania zagranicznego |
| prowadzenie globalnej strategii działania | stopień umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa |

Rys. 35. Klasyfikacja przedsiębiorstw międzynarodowych
Opracowanie własne na podstawie: Bartkiewicz, 1998, s. 8-9

Głównym odbiorcą polskiego eksportu towarów od lat pozostają Niemcy – w 2019 roku ich udział wyniósł prawie 28%. Kolejnymi partnerami odgrywającymi znaczną rolę w polskim eksporcie towarowym są: Czechy (6,11%), Wielka Brytania (5,99%) oraz Francja (5,85%). Najważniejszymi rynkami eksportu poza Europą są Stany Zjednoczone (2,87% polskiego eksportu towarów) oraz Chiny (około 1,0% – udział ten utrzymuje się na takim poziomie od 2009 roku). Dane wskazują, że firmy współpracują przede wszystkim z partnerami bliskimi geograficznie i kulturowo, co jest również podyktowane mniejszą możliwością wystąpienia ryzyka związanego z działalnością międzynarodową (np. weryfikacja kontrahentów, ryzyko walutowe). Eksport za ocean czy na Daleki Wschód jest nadal niszowy, pomimo że gospodarka azjatycka jest jedną z najszybciej rozwijających się na świecie. W dziedzinie importu w 2019 roku najważniejszymi partnerami Polski były Niemcy (21,75%), Chiny (12,43%), Rosja (6,17%) oraz Włochy (4,99%) (rys. 37) (Pekao, 2019; Polska Agencja Inwestycji i Handlu, 2020).



Rys. 36. Główni partnerzy Polski w dziedzinie eksportu w roku 2019 (%)
Źródło: PAIiH, 2020

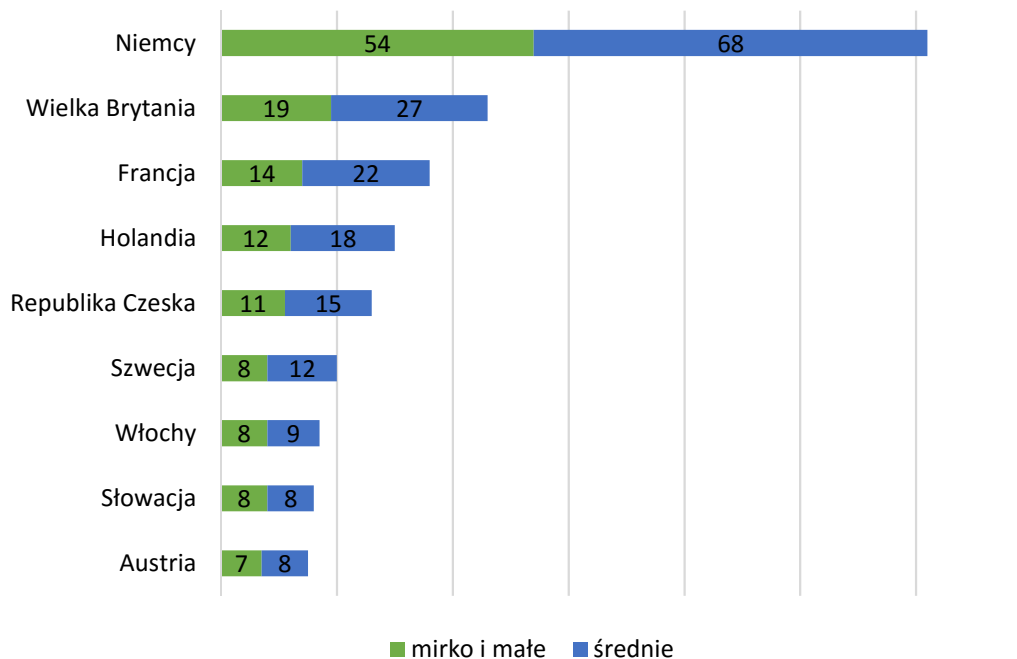


Rys. 37. Główni partnerzy Polski w dziedzinie importu w roku 2019 (%)
 Źródło: PAIiH, 2020

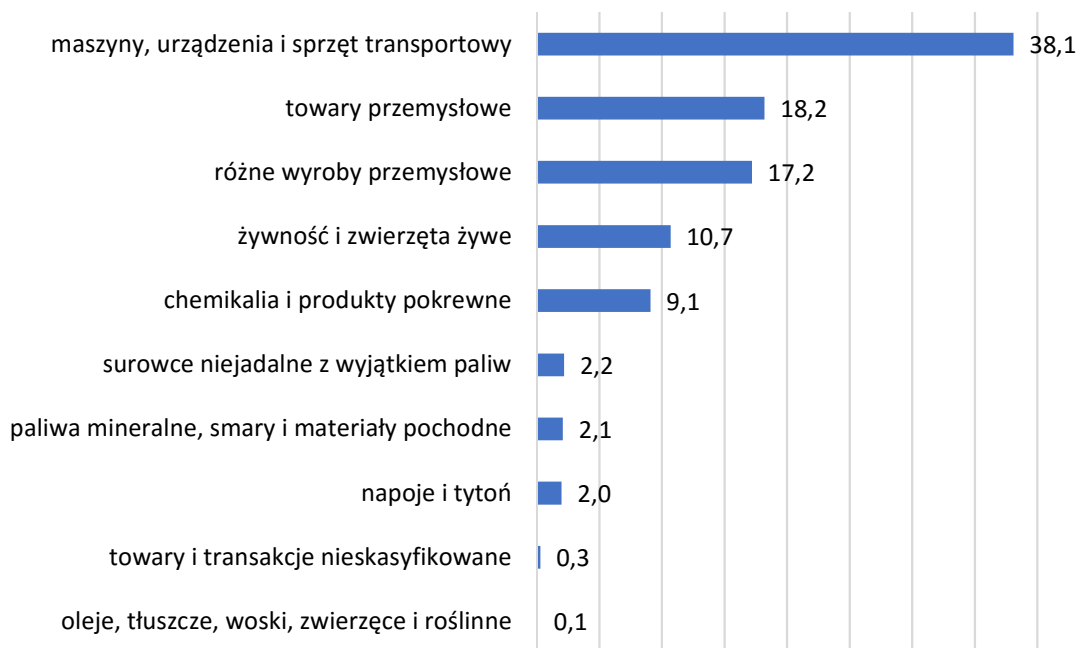
Dane przedstawione na rysunkach 36 i 37 dotyczą całego sektora eksportowego i importowego w Polsce, jednak europejskie kierunki eksportu wśród MSP są bardzo podobne: na pierwszym miejscu widoczne są Niemcy (54% – firmy mikro i małe, 68% – firmy średnie), następnie Wielka Brytania (19% – firmy mikro i małe, 27% – firmy średnie) oraz Francja (14% – firmy mikro i małe, 22% – firmy średnie) (rys. 38). Ponad 23% eksporterów wysyła swoje towary i usługi poza Europę, w tym najwięcej do:

- Stanów Zjednoczonych (43% firm mikro i małych oraz 23% średnich),
- Chin (17% firm mikro i małych oraz 24% średnich),
- Kanady (11% firm mikro i małych oraz 4% średnich) (Pekao, 2019, s. 141-143).

Struktura importu i eksportu przedstawia się w Polsce następująco: najczęściej eksportowane są maszyny, urządzenia i sprzęt transportowy (38,11%). Na drugim miejscu są towary przemysłowe (18,2%) i różne wyroby przemysłowe (17,2%). Żywność i żywe zwierzęta są na miejscu czwartym (udział w eksporcie – ok. 10,7%) (rys. 39).



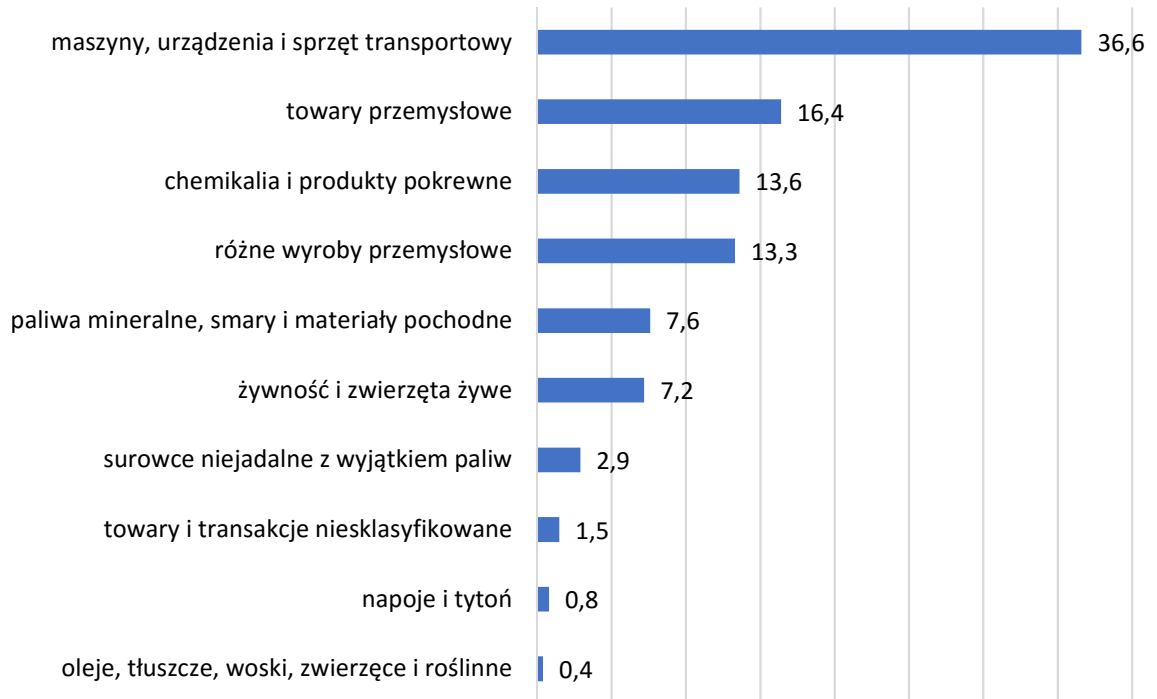
Rys. 38. Główne europejskie rynki eksportowe firm mikro, małych i średnich w roku 2018 (%)
Opracowanie własne na podstawie: Pekao, 2019, s. 142



Rys. 39. Struktura eksportu z Polski w 2019 roku (%)
Źródło: Business Insider, 2020

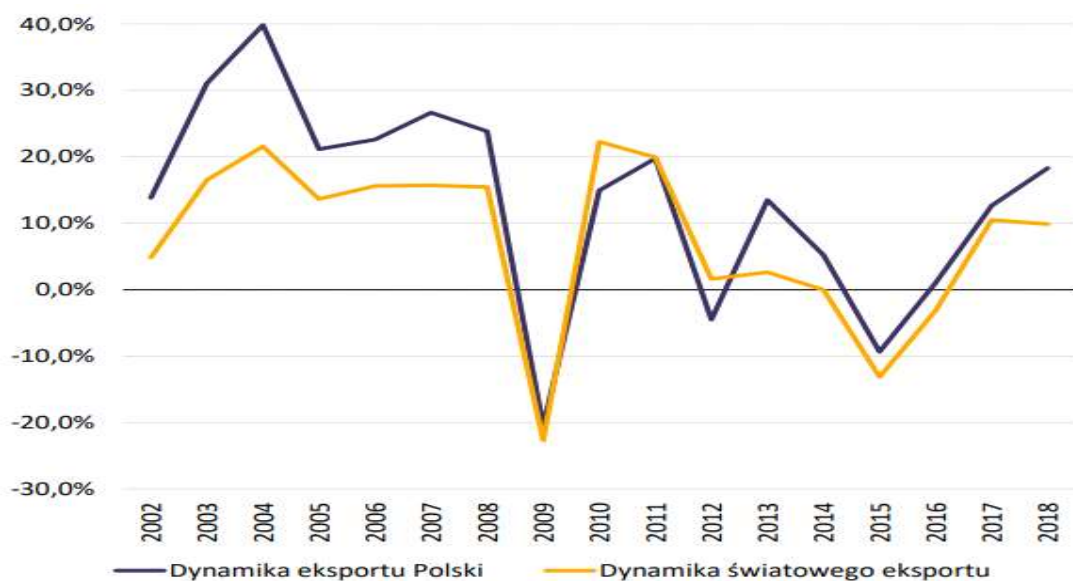
Najczęściej importowane są również maszyny, urządzenia i sprzęt transportowy (36,6%), a także towary przemysłowe (16,4%) oraz chemikalia i produkty pokrewne (13,6%) (rys. 40).

Warto też zwrócić uwagę na porównanie dynamiki eksportu i importu towarowego w Polsce oraz na świecie, która poza okresem światowego kryzysu gospodarczego (2008-2009) była wyższa od globalnej dynamiki obrotów towarowych, ale na tle innych krajów UE polski eksport charakteryzuje się niską ekspozycją na rynki pozaeuropejskie (rys. 41 i 42) (PFR, 2020, s. 11)



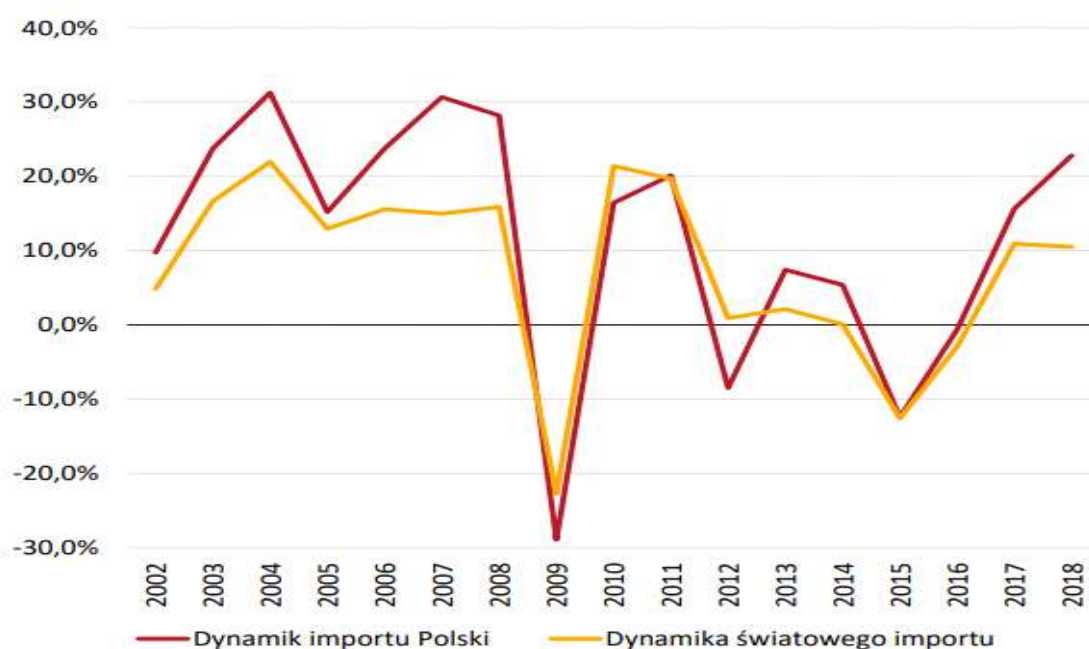
Rys. 40. Struktura importu do Polski w 2019 roku (%)

Źródło: Business Insider, 2020



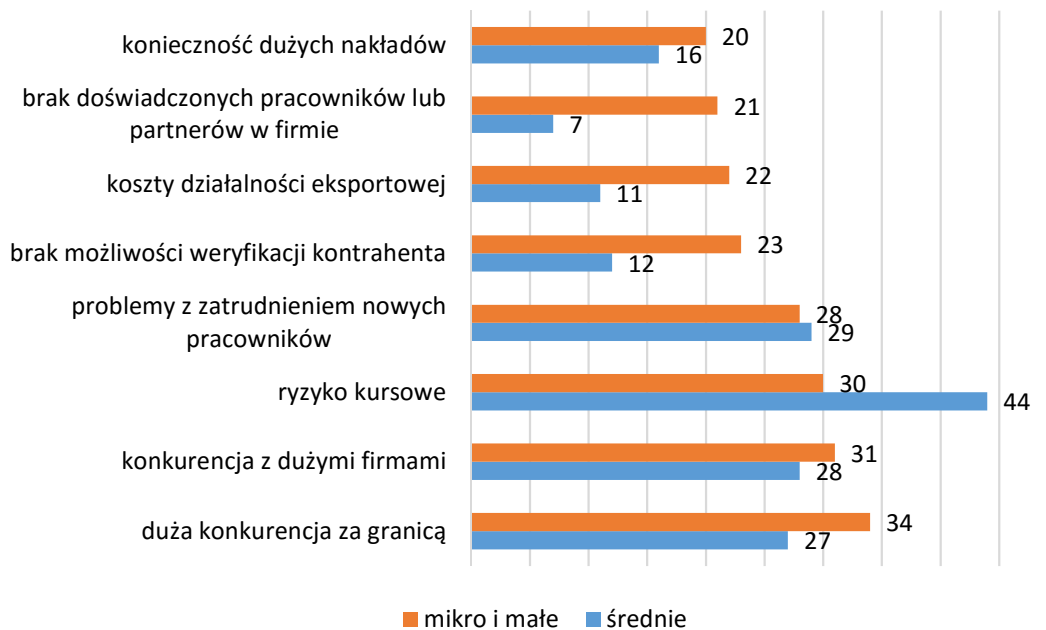
Rys. 41. Dynamika eksportu z Polski na tle eksportu światowego w latach 2002-2018

Źródło: PFR, 2020, s. 11



Rys. 42. Dynamika importu do Polski na tle importu światowego w latach 2002-2018
 Źródło: PFR, 2020, s. 11

Pomimo że rośnie znaczenie eksportu i importu wśród przedsiębiorstw mikro, małych i średnich, podobnie jak w działalności na rynku krajowym, MSP napotykają szereg barier i ograniczeń. Najważniejsze bariery dotyczą wejścia na wybrane rynki zagraniczne i są one w przypadku firm mikro i małych inne niż w przypadku średnich. Pierwsza grupa wskazuje jako uciążliwe dużą konkurencję na rynkach zagranicznych (34%), konkurencję z dużymi firmami (31%) oraz ryzyko kursowe (30%). Druga grupa wskazała jako uciążliwe ryzyko kursowe (44%), trudności z zatrudnieniem nowych pracowników (29%) oraz konkurencję z dużymi firmami (28%). Widoczna jest tendencja do zwiększania się ryzyka kursowego wraz ze wzrostem firmy, co jest bezpośrednio powiązane ze zwiększoną liczbą transakcji. Firmy wskazują jako istotne ryzyko również trudności z zatrudnieniem pracowników. W kilku ostatnich latach zdecydowanie wzrosło znaczenie rynku pracownika, przez co po pierwsze wzrosły koszty zatrudnienia, a po drugie trudno znaleźć wykwalifikowanego specjalistę w danej dziedzinie. Widoczna jest różnica w podejściu do tego rodzaju ryzyka: wskazuje je tylko 7% firm średnich i aż 21% firm mikro i małych (Pekao, 2019, s. 150-153).

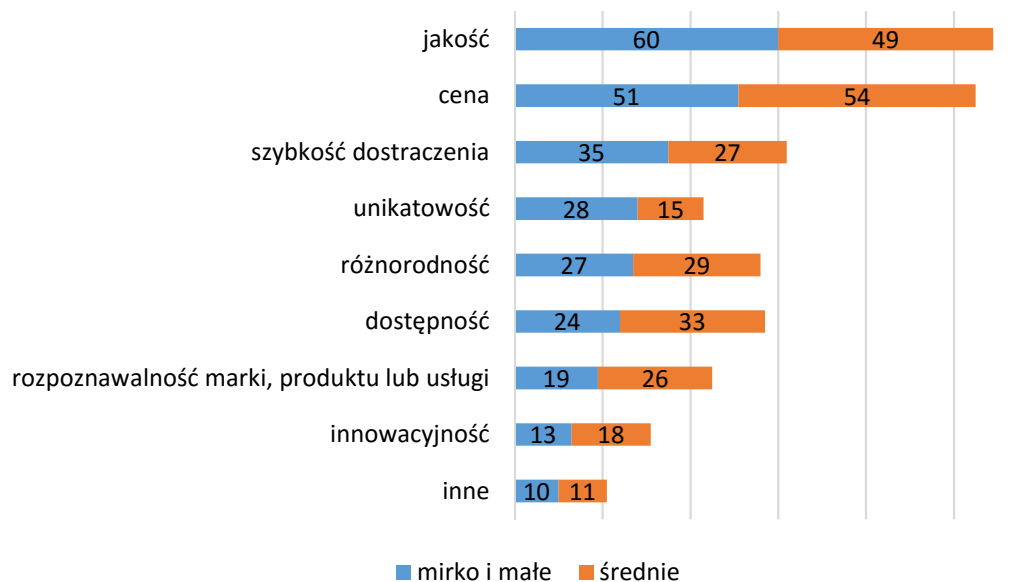


Rys. 43. Wybrane bariery w działalności eksportowej przedsiębiorstw mikro, małych i średnich (%)
Opracowanie własne na podstawie: Pekao, 2019, s. 150

Najistotniejszą kwestią w prowadzeniu działalności gospodarczej jest pozyskanie odbiorców sprzedawanego produktu czy usługi i nie dotyczy to tylko rynku krajowego, ale też zagranicznego. Polskie firmy zostały zauważone na innych rynkach oraz zdecydowano się na nawiązanie współpracy z nimi z kilku powodów: jakość (60% – firmy mikro i małe, 49% – firmy średnie), niska cena (51% – firmy mikro i małe, 54% – firmy średnie) i szybkość dostarczenia (35% – firmy mikro i małe, 27% – firmy średnie). Innowacyjność i unikatowość mają coraz większe znaczenie, ponieważ konsumenci nie chcą kupować produktów czy usług, które ma każdy. Wygrywa indywidualne podejście do klienta i zamówienia (rys. 44) (Pekao, 2019, s. 153-154).

W prowadzeniu działalności eksportowej kluczowe są: finansowanie działalności oraz produkty wspierające prowadzony biznes. Internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw stanowi jeden z filarów przyjętej w 2017 roku zgodnie z uchwałą Rady Ministrów „**Strategii na rzecz odpowiedzialnego rozwoju do roku 2020 z perspektywą do 2030 roku**”. Dotychczasowa lista czynników rozwoju i wzrostu gospodarki (niskie koszty pracy, napływ inwestycji zagranicznych, wzrost wykształcenia) zgodnie z założeniami publikacji powinna do roku 2030 zostać poszerzona o zwiększenie roli w procesach gospodarczych wytwarzanej w kraju wiedzy i technologii oraz rozwój

i dalszą ekspansję polskich podmiotów gospodarczych. Głównym celem „Strategii ...” jest „tworzenie warunków dla wzrostu dochodów mieszkańców Polski przy jednoczesnym wzroście spójności w wymiarze społecznym, ekonomicznym, środowiskowym i terytorialnym” (Uchwała nr 8, 2017, s. 8-145).



Rys. 44. Przewagi konkurencyjne w eksporcie wśród firm mikro, małych i średnich (%)
Opracowanie własne na podstawie: Pekao, 2019, s. 153

Niewątpliwym wsparciem w prowadzeniu działalności gospodarczej za granicą są międzynarodowe izby handlowe oraz instytucje finansowe, które poszerzają swoją ofertę o pozafinansowe usługi pozwalające przedsiębiorcom rozwijać działalność. Czynnikiem, które wpływają negatywnie na wspieranie i promowanie polskich eksporterów, są nakładanie się zadań i odpowiedzialności instytucji państwowych we wskazanym zakresie oraz brak organu koordynującego zadania instytucji i placówek zagranicznych. Spośród agencji rządowych oraz instytucji współpracujących z nimi w zakresie internacjonalizacji można wymienić:

- **Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP)**, wspomagającą realizację przedsięwzięć finansowanych ze środków strukturalnych, z budżetu państwa oraz z programów wieloletnich Komisji Europejskiej,
- **Polską Agencję Inwestycji i Handlu (PAIH)**, która pomaga inwestorom w wejściu na rynek krajowy, m.in. poprzez sieć Zagranicznych Biur Handlowych (ZBH) – przedstawicielstw, których zadaniem jest wspieranie eksportu oraz inwestycji polskich przedsiębiorstw,

- **Korporację Ubezpieczeń Kredytów Eksportowych (KUKE)**, ubezpieczającą transakcje handlowe polskich przedsiębiorców,
- **Bank Gospodarstwa Krajowego (BGK)**, którego głównym zadaniem jest wspieranie rozwoju gospodarczego kraju i podwyższanie jakości życia Polaków,
- **izby handlowe i gospodarcze**, których zadaniem jest pomoc jednostkom zrzeszonym w ekspansji gospodarczej w kraju i za granicą,
- **wydziały promocji handlu i inwestycji** przy ambasadach i konsulatach generalnych RP, świadczące nieodpłatnie usługi na rzecz polskich przedsiębiorców i wspierające głównie małe i średnie przedsiębiorstwa, ale również pomagające zagranicznym firmom zainteresowanym kupnem polskich towarów i usług oraz inwestycjami w Polsce,
- **Ministerstwo Spraw Zagranicznych (MSZ)**, które stworzyło portal agregujący wiedzę potrzebną eksporterom i importerom (trade.gov.pl),
- **Polski Fundusz Rozwoju (PFR)** (Mioducka, Małecka, 2018, s. 64-77) (rys. 45).

Wsparcie dla MSP organizuje również administracja europejska poprzez **Enterprise Europe Network** (<https://een.ec.europa.eu/>), czyli organizację, która pomaga firmom wprowadzać innowacje oraz rozwijać się na arenie międzynarodowej. Jak można przeczytać na polskiej stronie: „sieć Enterprise Europe Network działa od 1 stycznia 2008 roku i została powołana w ramach »Programu ramowego na rzecz konkurencyjności i innowacji« (*Competitiveness and Innovation Framework Programme 2007-2013 – CIP*). Sieć oferuje małym i średnim przedsiębiorstwom kompleksowe usługi, które mają im pomóc w pełni rozwinąć potencjał i zdolności innowacyjne, a także jest pośrednikiem umożliwiającym instytucjom Unii Europejskiej pełniejszą orientację w potrzebach małych i średnich przedsiębiorstw. Działające na zasadzie non-profit ośrodki sieci są afiliowane przy różnych organizacjach wspierających rozwój gospodarczy, takich jak izby przemysłowo-handlowe, agencje rozwoju regionalnego, centra wspierania przedsiębiorczości. Źródłem finansowania działalności ośrodków sieci są środki unijne oraz fundusze pochodzące z budżetu państwa”. Obecnie działa ponad 600 ośrodków Enterprise Europe Network na całym świecie (EEN, 2020).



Rys. 45. Wybrane formy wsparcia polskich firm w działalności na rynku międzynarodowym przez instytucje państwowe
 Opracowanie własne na podstawie: PFR_Oferta grupy, 2020

Z omówionych wcześniej badań wynika, że polscy przedsiębiorcy chętnie eksportują towary i usługi do krajów europejskich, a obawiają się kontaktów

z kontrahentami z innych kontynentów. W eliminowaniu ryzyka może ich wesprzeć Zespół ds. Barrier w Dostępie do Rynków Krajów Trzecich, działający w **Ministerstwie Rozwoju**. Główne bariery, z którymi ma do czynienia Zespół, to:

- nieprawidłowe stosowanie środków sanitarnych, fitosanitarnych oraz weterynaryjnych,
- wymogi techniczne,
- różne wymogi dokumentacyjne lub rejestracyjne,
- skomplikowane procedury celne,
- subsydiowanie produkcji lub eksportu,
- zakazy importu lub eksportu.

Regulacje poszczególnych krajów pozaunijnych są monitorowane przez Komisję Europejską z wykorzystaniem bazy **Market Access Database (MADB)**, gdzie można znaleźć informacje o:

- stawkach celnych stosowanych w poszczególnych krajach pozaunijnych,
- procedurach i formalnościach obowiązujących podczas odprawy celnej w określonych krajach pozaunijnych,
- statystyce wymiany towarowej pomiędzy UE i wskazanymi krajami pozaunijnymi,
- barierach handlowych utrudniających dostęp do poszczególnych rynków krajów pozaunijnych,
- kwestiach związanych z wymogami sanitarnymi i fitosanitarnymi (SPS),
- regułach pozwalających określić pochodzenie eksportowanego towaru, co ma znaczenie w stosowaniu w kraju pozaunijnym stawek celnych i innych środków pozataryfowych (Waćkowska-Kabaczyńska, 2019).

Banki i instytucje o podobnym profilu działalności wspierają ekspansję polskich przedsiębiorstw na rynki zagraniczne i traktują firmy nie tylko jako klientów, ale też jako partnerów w biznesie. Przedsiębiorstwo mikro lub małe, które otrzyma wsparcie od banku na początkowym, trudnym etapie wejścia na rynek międzynarodowy, nadal będzie współpracowało z doradcą, który umożliwił mu przekształcenie się w średnią lub dużą firmę, ponieważ nie zawiódł zaufania i wspomagał w najtrudniejszym stadium rozwoju. Poza najstarszym polskim bankiem – Bankiem Gospodarstwa Krajowego – na polskim rynku istnieją jeszcze dwa komercyjne banki, które wspierają małe i średnie firmy w procesie internacjonalizacji. Są to Santander Bank Polska SA (były Bank Zachodni

WBK SA) (portal santandertrade.com) oraz Bank Polski SA (strona wspieramyeksport.pl). Również Ministerstwo Spraw Zagranicznych utworzyło serwis internetowy dla eksporterów i importerów o nazwie trade.gov.pl. Zakres wsparcia wymienionych serwisów jest bardzo podobny. Oferują one informacje, narzędzia i zasoby mające pomóc klientom w rozwoju działalności za granicą: w odkryciu nowych rynków, w znalezieniu oraz weryfikacji wiarygodności partnerów i kontrahentów, w organizacji transportu czy zmniejszeniu ryzyka braku otrzymania płatności. Te bariery zostały wymienione przez MSP jako jedne z największych w internacjonalizacji, a więc zminimalizowanie związanego z nimi ryzyka z wykorzystaniem istniejących na rynku rozwiązań jest kluczowe. Na wymienionych stronach można również znaleźć seminaria *online* oraz praktyczne przykłady prezentowane przez przedsiębiorców będących ekspertami w wielu dziedzinach handlu międzynarodowego. MSP może uzyskać wsparcie w zakresie rekrutacji pracowników za granicą czy pomoc w organizowaniu kampanii marketingowych. Instytucje te organizują również misje zagraniczne, czyli zaaranżowane spotkania klientów poszukujących nowych kontrahentów. Z takich skoordynowanych działań korzystają jednak głównie duże firmy i korporacje, a w bardzo ograniczonym stopniu przedsiębiorstwa małe i średnie (Mioducka, Małecka, 2018, s. 64-77).

Współczesny konsument poszukujący produktu lub usługi i tym samym firmy, z którą chce współpracować dłużej, chce otrzymać **value added services** (VAS), czyli dodanych do usług podstawowych takich usług, które nie należą do głównego zakresu oferowanego przez firmy. Wybór usług dodanych jest tak szeroki, że każdy spotyka się z nimi na co dzień, choć nie zawsze zdaje sobie z tego sprawę: każdy gratis dodany do zamówienia może być produktem typu VAS, ale są nim również wszelkiego rodzaju usługi uzupełniające, np. ubezpieczenie kupionego auta czy bezpłatny serwis przez dwa lata po zakupie komputera. Wartość usług dodanych zaczyna dostrzegać również branża finansowa: w serwisach bankowości elektronicznej oprócz opłacania rachunków można również kupić bilet komunikacji miejskiej czy opłacić parking, co jest bardzo wygodne, ponieważ wszystkie czynności wykonuje się w jednej aplikacji bez konieczności ponownego logowania. W pierwszej kolejności zostały zabezpieczone potrzeby klientów indywidualnych, a obecnie widoczna jest silna tendencja do oferowania usług dodatkowych dla firm. Na rynkach zagranicznych, głównie w krajach skandynawskich

i w Singapurze, wskazuje się, że miejsce, w którym firma posiada rachunek, nie jest dla niej najważniejsze; dlatego dodaje się do kont firmowych produkty typu VAS. Bank oferuje nie tylko konto czy kredyt, klienci oczekują bowiem wsparcia na każdym etapie rozwoju, a w zależności od tego, czy ich firma jest nowa, czy też rozważa ekspansję na rynki międzynarodowe, ma różne potrzeby. Instytucje finansowe mają być wsparciem, partnerem w biznesie, ponieważ gdy firma się rozbudowuje, zarabia na tym nie tylko przedsiębiorstwo, ale również bank. Utworzenie przyjaznego systemu, dzięki któremu firma dynamizuje przychody, przynosi obopólne korzyści. Również firmy doradcze, takie jak Deloitte czy Accenture, dostrzegają potencjał w rozwoju takiej oferty. Zwracają uwagę, że usługi dodane mogą być oferowane na trzy sposoby:

- VAS jako dodatek do podstawowej oferty banku,
- VAS jako komplementarna funkcja obejmująca kompleksową ścieżkę klienta,
- VAS jako podstawowa usługa z ofertą konta i ofertą finansową jako dodatkami (Cimochowski, Majewski, 2019, s. 3).

W przypadku polskich rozwiązań stosuje się sposób pierwszy – nadal jest to usługa, o której klient dowiaduje się przy okazji, ponieważ polska branża finansowa nie jest przygotowana na zmianę sposobu sprzedaży. Podstawą rozmowy jest wciąż polecenie kredytu czy innych usług finansowych; nie rozpoczyna się pertraktacji z klientem od zbadania jego potrzeb, które nie zawsze są związane bezpośrednio z usługami bankowymi. Istotne w trakcie spotkania jest rozpoznanie potrzeb przedsiębiorcy, który w danej chwili może oczekiwać wsparcia innego niż finansowe, np. zmiany biura księgowego, wsparcia prawnego czy bramki płatniczej, ponieważ właśnie rozpoczął działalność w branży *e-commerce* lub zastanawia się nad internacjonalizacją i chciałby wiedzieć, czy produkty dostępne w banku mogą pomóc w zmniejszeniu ryzyka związanego z działalnością na rynku zagranicznym.

W sytuacji, gdy bank wyjdzie naprzeciw oczekiwaniom firmy i wesprze ją na innym polu niż tylko finansowe, zyska zaufanie osób zarządzających, które w następstwie szybciej zdecydują się na finansowanie w banku, który pomaga rozwijać biznes na wielu obszarach. Wiele banków wprowadziło już produkty typu VAS do oferty (rys. 46), przy czym każdy z nich rozwiązał to w inny sposób – przez:

- integrację usług w bankowości elektronicznej, gdzie klient w jednej aplikacji widzi dane swojego konta firmowego i może bez konieczności ponownego logowania

przenosić się na strony dostawców poszczególnych rozwiązań (Santander Bank Polska SA, częściowo mBank i PKO BP SA),

- stronę internetową, na której dostępne są informacje o możliwych rabatach.

| |  |  |  |  |
|-----------------------------|---|---|--|---|
| Księgowość | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Faktoring | ✓ | | ✓ | ✓ |
| Windykacja | ✓ | | ✓ | |
| Generator umów | ✓ | | ✓ | |
| Bramka płatnicza | | ✓ | ✓ | ✓ |
| E-commerce | | ✓ | ✓ | ✓ |
| Podpis elektroniczny | | | ✓ | |

Rys. 46. Wybrane usługi dodane w niektórych polskich bankach
Źródło: badania własne

Usługi, które najbardziej interesują przedsiębiorców działających za granicą, to:

- księgowość,
- faktoring,
- windykacja,
- generator umów.

Pierwsza z nich, czyli księgowość, zapewnia pełne wsparcie biura rachunkowego. Klient może wybrać księgowego nie tylko z najbliższej okolicy, ponieważ taka forma się sprawdza, gdy należy do biura dostarczyć dokumenty, ale ma do dyspozycji osoby z całej Polski i może się kierować doświadczeniem i wiedzą osoby współpracującej z innymi firmami działającymi na rynku zagranicznym. Klient ma możliwość wystawiania faktur – w tym zagranicznych i w różnych walutach – w aplikacji i wysyłania ich pocztą elektroniczną do kontrahenta. Ponadto może dostarczać dokumenty finansowe w wersji

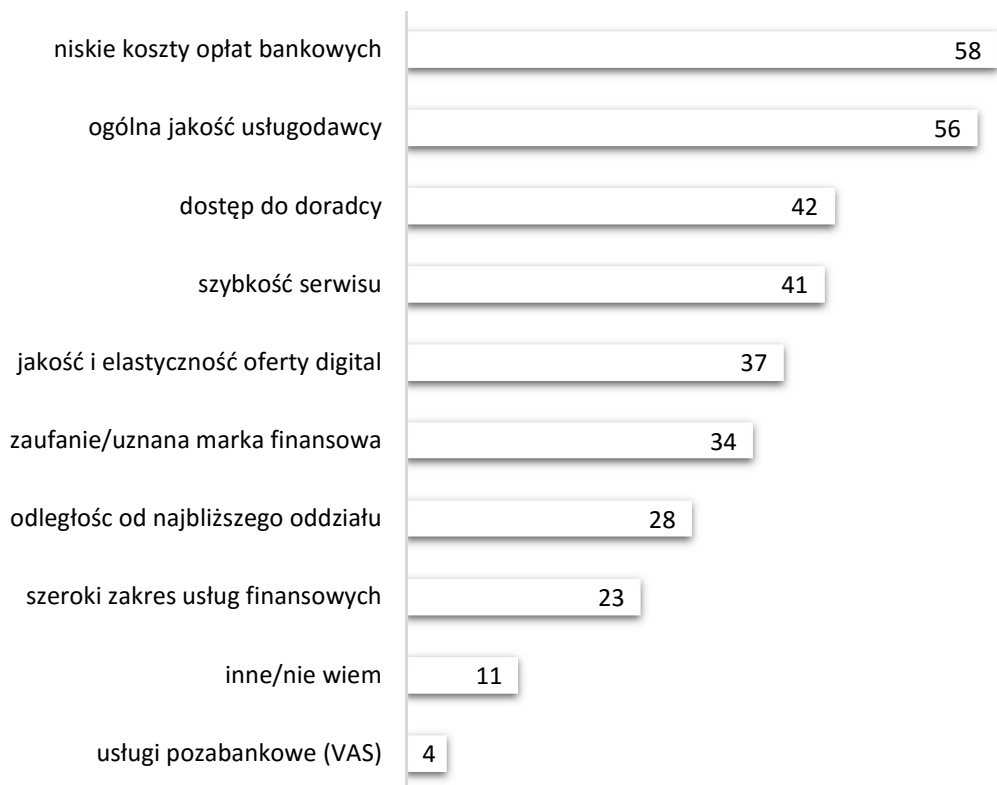
elektronicznej, w trakcie podróży biznesowej, aby księgowy mógł je księgować bez opóźnień.

Faktoring jest szczegółowo opisany w podrozdziale 3.1.4. W przypadku przedsiębiorstw rozszerzających działalność na rynki międzynarodowe najważniejszy jest faktoring międzynarodowy: importowy lub eksportowy.

Kolejną ważną usługą jest windykacja. Wiele firm obawia się weryfikacji kontrahenta zagranicznego i tego, czy będzie on regulował należności. Windykacja zaległych faktur nie ogranicza się tylko do rynku lokalnego, ale można ją również zlecić w przypadku zaległych płatności zagranicznych.

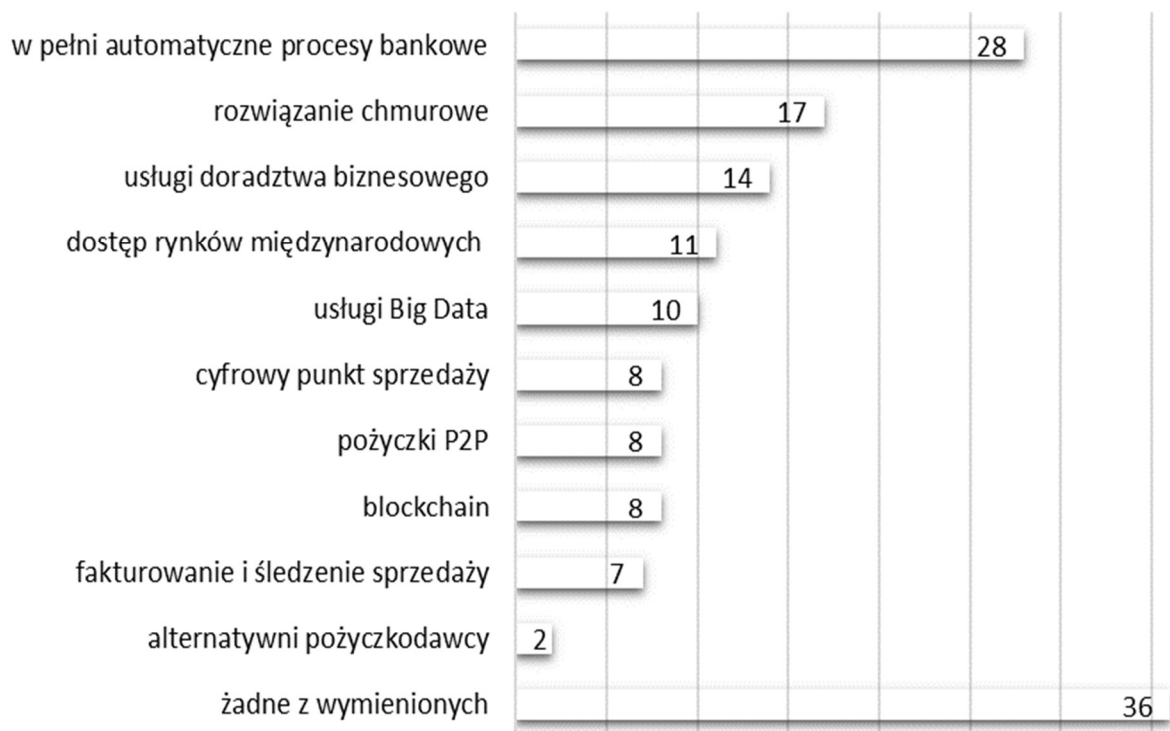
Ostatnią wymienioną usługą jest generator umów. Zawarcie kontraktu jest podstawą zabezpieczenia firmy przed ryzykiem braku realizacji umowy i możliwości dochodzenia praw w sądzie. Aplikacja umożliwiająca przygotowanie umowy w wersji elektronicznej i potwierdzenie jej z prawnikiem w ten sam sposób jest nową, ale prostą i szybką metodą zabezpieczenia firmy. Ponadto daje możliwość przechowywania wzorów umów, z których właściciel czy osoba zarządzająca mogą w każdej chwili skorzystać.

Interesujące są z tego punktu widzenia wyniki badań przeprowadzonych w 2016 roku przez firmę Accenture w Wielkiej Brytanii. Wykazano, że małe i średnie przedsiębiorstwa oczekują od banku głównie niskich kosztów (58%), dobrej jakości obsługi (56%) i szybkości serwisu (41%). Zaledwie 4% wskazuje, że dostęp do pozafinansowych usług dodanych jest dla nich ważny, co może wynikać z przekonania, że banki sprzedają tylko usługi finansowe. W związku z tym należy stwierdzić, że przed całą branżą stoi duże wyzwanie w postaci przekonania klientów, iż opłata za rachunek firmowy nie powinna być najważniejszym czynnikiem branym pod uwagę przy wyborze oferty (Accenture, 2016) (rys. 47).



Rys. 47. Oczekiwania firm brytyjskich wobec banków (%)
 Źródło: Accenture, 2016, s. 3

W tych samych badaniach zapytano przedstawicieli brytyjskich firm o to, jakie innowacje będą interesujące z ich punktu widzenia w rozwoju biznesu. Jako pierwsze wskazano w pełni automatyczne procesy (28%). Dla banków oznacza to modyfikację zakresu działalności i przeniesienie z oddziałów do Internetu większości procesów, tak aby klient mógł je wykonywać samodzielnie w prosty sposób. Na drugim miejscu zostały wskazane rozwiązania chmurowe (17%), doradztwo biznesowe (14%) oraz dostęp do rynków międzynarodowych i *big data*. Z tego badania wynika dla banków wniosek, że jest konieczne zmodyfikowanie bieżącej oferty. Oprócz produktów ściśle związanych z finansami należy przedsiębiorstwom zaproponować również miejsce na bankowych serwerach chmurowych, umożliwiającym klientowi przechowywanie dokumentów firmy. Jeśli skorzysta on z takiej usługi, to oprócz miejsca na dane ma również zagwarantowane ich bezpieczeństwo (rys. 48).

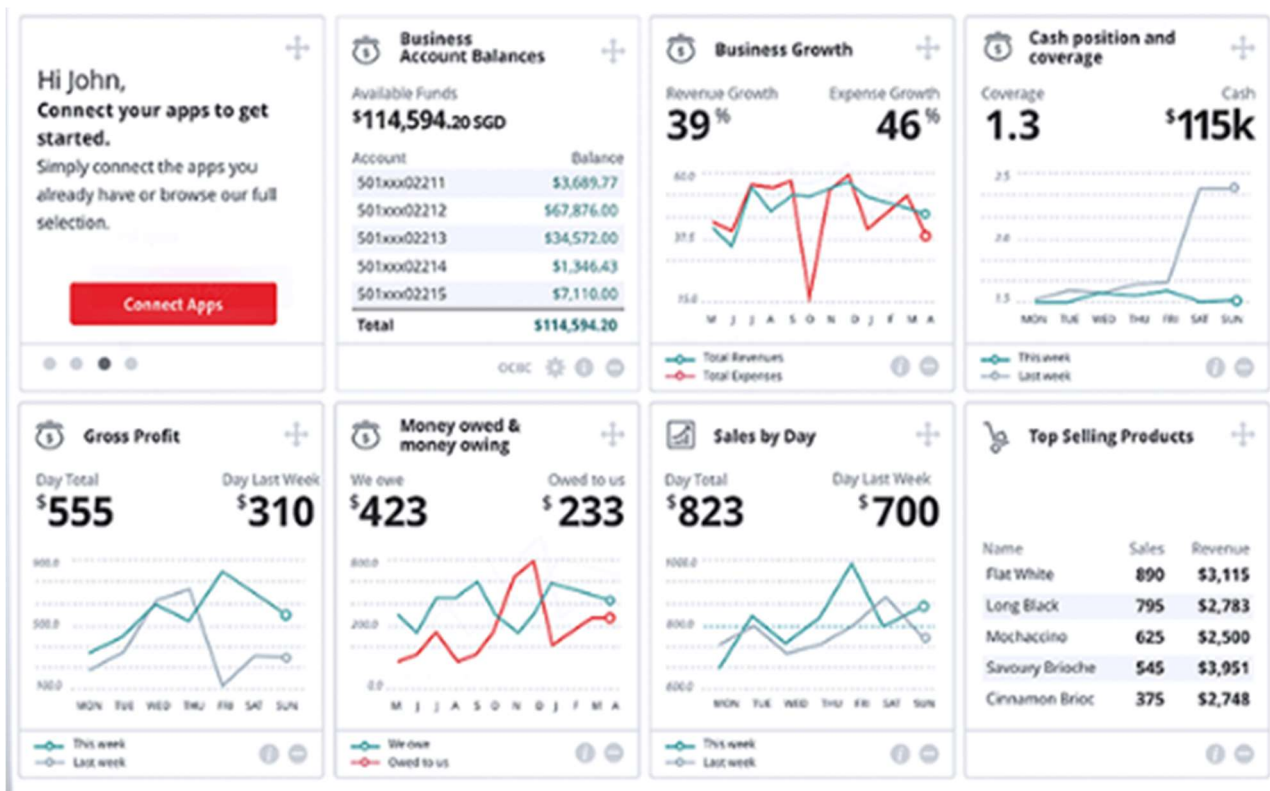


Rys. 48. Innowacje, które cieszą się największym zainteresowaniem brytyjskich MSP (%)
 Źródło: Accenture, 2016, s. 9

Warto zwrócić uwagę na rozwiązanie, które dla małych i średnich firm przygotował bank OCBC z Singapuru. Klienci otrzymują do dyspozycji cyfrowy panel do zdalnego zarządzania firmą (rys. 49), łączący informacje z wielu źródeł i umożliwiający obserwowanie takich danych, jak:

- bieżąca wartość przepływów finansowych,
- wyniki sprzedaży,
- skuteczność kampanii marketingowej,
- wydajność pracowników (OCBC, 2020).

Tak skonfigurowany cyfrowy panel (*dashboard*), umożliwiający administrowanie firmą i szybkie podejmowanie decyzji biznesowych na podstawie bieżących danych jest przykładem usługi dodanej, która spowoduje, że klient nie będzie szukał innego banku pomagającego mu prowadzić firmę. Mając do dyspozycji w jednym miejscu informacje, które standardowo wymagałyby pracy po stronie klienta (analizy dostępnych rozwiązań, negocjacji z firmami dostarczającymi usługi, procesu podpisywania umów), właściciel firmy otrzymuje już gotowe oprogramowanie, z którego może korzystać.



Rys. 49. Wizualizacja dyspozycji w cyfrowym panelu do zdalnego zarządzania firmą w OCBS Bank
 Źródło: OCBC, 2020

Polskie przedsiębiorstwa mikro, małe i średnie nie działają jeszcze chętnie na rynku zagranicznym, jednak coraz bardziej postępująca globalizacja poniekąd wymusza na nich wprowadzenie usług czy produktów na rynek międzynarodowy. Strategia internacjonalizacji powinna być poparta analizą jej mocnych i słabych stron, ale również szans i zagrożeń, związanych z funkcjonowaniem na rynku pozakrajowym. Niezbędna jest również analiza potencjalnych rynków, na których firma chce funkcjonować. Takie podejście wymaga wiedzy i doświadczenia, więc analiza często jest płatna, na co nie mogą sobie pozwolić małe i średnie firmy; dlatego tak istotne jest wsparcie instytucji państwowych i banków dla firm, które będą działały za granicą Polski. Jak potwierdza w badaniach E. Stawasz, korzystanie przez MSP z porad biznesowych poprawia stopień ich konkurencyjności, jak również zwiększa absorpcję wiedzy biznesowej (Stawasz, 2019, s. 108-116).

2.3. Digitalizacja handlu a wzrost ryzyka w małych i średnich przedsiębiorstwach

Postęp technologiczny w ciągu ostatnich kilkudziesięciu lat spowodował zmianę przyzwyczajeń konsumentów. Pomimo że pierwszy iPhone pojawił się dopiero w 2007 roku – wtedy rozpoczęła się era smartfonów – zrewolucjonizował on podejście do zakupów. Jak podkreślają Bieron i Ahmed, od momentu, kiedy w praktyce każdy posiadający dostęp do Internetu i telefonu z ekranem może zarządzać swoimi zakupami w każdym miejscu i czasie, rozpoczął się czas wirtualnego rynku zakupów. Klient nie musi już jechać do sklepu, aby kupić towar, nie musi czekać na otwarcie salonu fryzjerskiego, żeby umówić się na wizytę. Wszystkie dotychczasowe problemy związane z przemieszczaniem się oraz z godzinami otwarcia sklepów zostały zminimalizowane. Tradycyjną sprzedaż zastąpiono showroomami, gdzie klienci mają możliwość poszukiwania inspiracji i obejrzenia produktów, a zamówienia na produkt są składane *online* i dostarczane na wybrane przez konsumenta miejsce. Stanowi to znaczne wyzwanie logistyczne dla producenta czy dystrybutora oraz zdecydowaną zmianę w porównaniu z tradycyjnym rynkiem, który był znany przez kilkadziesiąt ostatnich lat (Fryk, 2008, s. 185-191; Hatal, 2019, s. 103-107; Bieron, Ahmed, 2016, s. 358-381).

Wprowadzenie przez firmę Ford z branży samochodowej produkcji masowej wyznaczyło kierunek rozwoju na kilkadziesiąt najbliższych lat. Odbiorca mógł otrzymywać większą ilość zamówionego towaru, ale kosztem tego, że kupował jeden z tysięcy takich samych produktów dostępnych w wielu sklepach. Następstwem było coraz bardziej restrykcyjne podejście zarządów przedsiębiorstw do kosztów, weryfikujące, jak można je zminimalizować z wykorzystaniem najnowszych metod i narzędzi zarządzania. Jednocześnie szybkie dostarczenie usługi czy towaru musi iść w parze z jego jakością. Klienci przywiązują coraz większą wagę do wysokiej próby dostarczonego rozwiązania, które odpowiada na zapotrzebowanie konsumenta. Zgodnie z PN-EN ISO 9000:2000: „jakość to stopień, w jakim zbiór inherentnych właściwości spełnia wymagania”. Europejska Organizacja ds. Jakości (EQQ) określa jakość wyrobu jako sumę trzech czynników:

- jakość typu – zgodność projektu wyrobu, który ma być produkowany, z wymaganiami i oczekiwaniami klienta – sfera przedprodukcyjna,

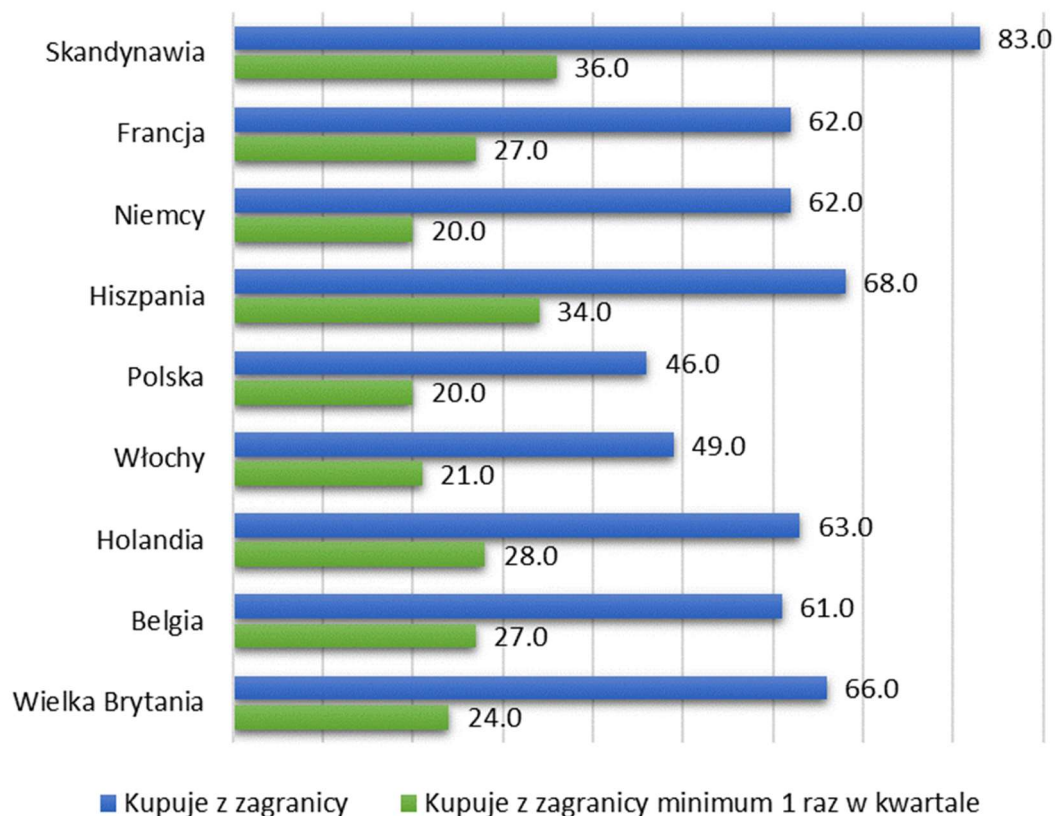
- jakość wykonania – stopień zgodności wytworzonego wyrobu z przyjętym wzorcem – sfera produkcyjna,
- jakość eksploatacji – stopień zgodności czynności serwisowych w odniesieniu do wyrobu z wymaganiami projektu – sfera poprodukcyjna (Hamrol, Mantura, 2004, s. 15-31).

Konsument poszukuje obecnie na rynku produktów i usług wysokiej jakości, a przedstawiciel bogacącego się społeczeństwa może zapłacić więcej za spersonalizowane, indywidualne zamówienie. Jest to ważne, gdyż zgodnie z najnowszymi tendencjami w zarządzaniu „personalizacja wyglądu produktu pozytywnie wpływa na tworzenie więzi emocjonalnej z tym produktem” (Mugge, Schifferstein, Schoormans 2004 s. 10), a z kolei „emocjonalne przywiązanie do produktów może zachęcić ludzi, aby nie odrzucali produktu” (Desmet, 2002, s. 187). To z kolei pomaga wydłużyć relacje produktowe z właścicielem, ponieważ mając dzięki Internetowi w zasadzie nieograniczony dostęp do informacji i szerokiej gamy produktów, może złożyć zamówienie w każdym miejscu na świecie i o każdej porze. Indywidualne podejście do klienta, oparte na jego pozytywnych emocjach, pozwoli na większe przywiązanie konsumenta do danej marki.

Coraz więcej odbiorców dokonuje zakupów poza granicą swojego kraju, a np. 36% mieszkańców Skandynawii składa takie zamówienie minimum raz na kwartał. Najwięcej konsumentów dokonujących zakupów za granicą kraju odnotowano w Skandynawii (83%), Hiszpanii (68 %) oraz Wielkiej Brytanii (66%). W Polsce ten sposób nabywania produktów i usług preferuje 46% osób, z czego 20% kupuje za granicą co najmniej raz na trzy miesiące (rys. 50).

Konsument dokonuje zakupów w sieci z trzech głównych powodów; są to:

- niższa cena niż w sklepach stacjonarnych,
- dostępność większego asortymentu niż na półkach domu handlowego,
- łatwiejsze poszukiwanie konkretnej marki (zamiast tracić czas na poszukiwanie tradycyjne, odnajduje się ją w Internecie) (rys. 51) (Postnord, 2019, s. 11).

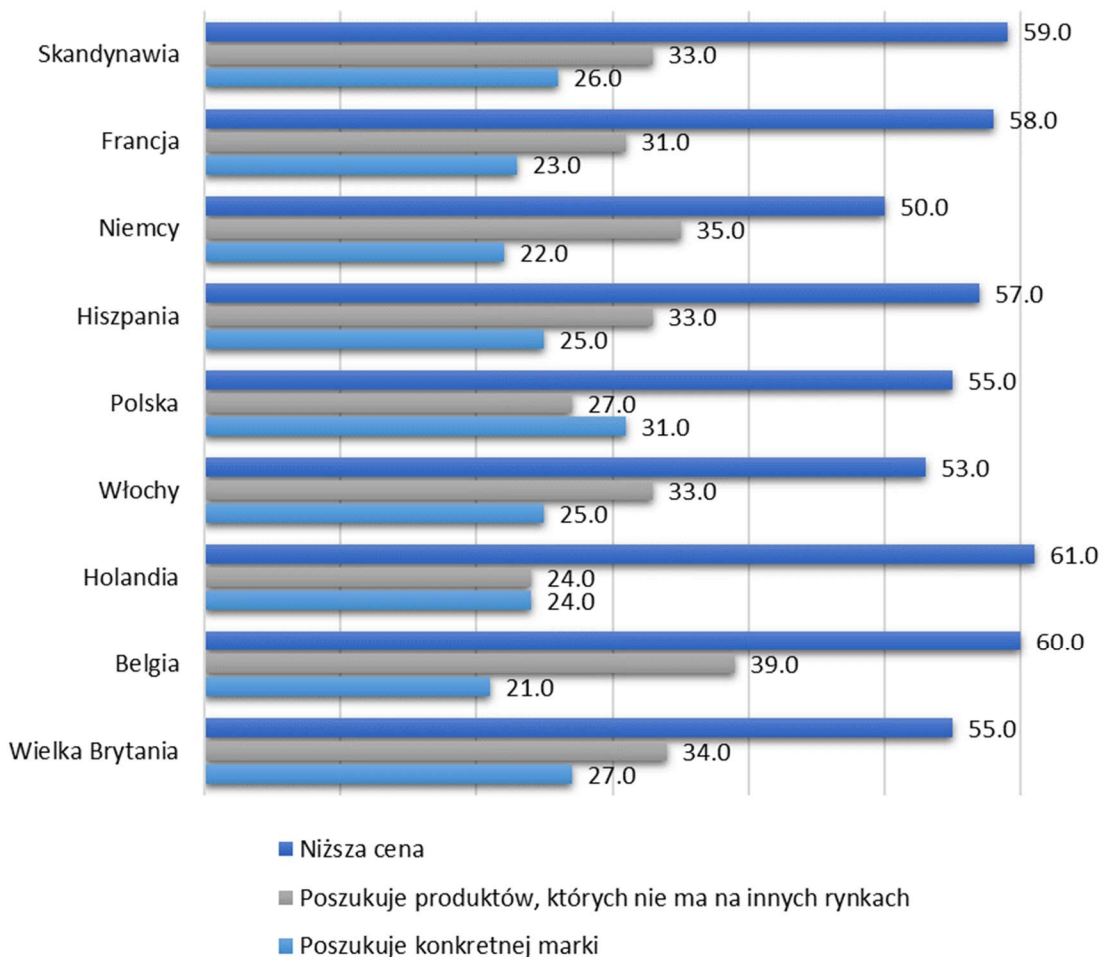


Rys. 50. Konsumenty kupujący za granicą (%)
 Źródło: Postnord, 2019, s. 11

Do najbardziej rozwiniętych cyfrowo gospodarek europejskich należą: Belgia, Dania, Estonia, kraje skandynawskie i Holandia. W opublikowanym przez firmę doradcą McKinsey raporcie „The rise of digital challengers” wskazano Polskę jako jeden z krajów, który ma silne podstawy do przyspieszenia cyfryzacji i oparcia rozwoju na nowych technologiach w opozycji do tradycyjnych sektorów gospodarki, takich jak przemysł, rolnictwo i górnictwo, których znaczenie ze względu na zmiany ekologiczne powinno zostać zmniejszone. Zgodnie z przewidywaniami potencjał rozwoju cyfryzacji PKB Polski może zostać zwiększony o około 275 mld zł do roku 2050 (od 6,2% w roku 2016 do 15%). Przebudowa obecnego modelu będzie możliwa dzięki współpracy administracji publicznej, biznesu i społeczeństwa. Istotna zmiana powinna dotyczyć:

- sektora startupów, których w Polsce jest 27 na milion mieszkańców (58 w Europie Środkowo-Wschodniej i 215 w krajach wskazanych powyżej jako liderzy transformacji cyfrowej),

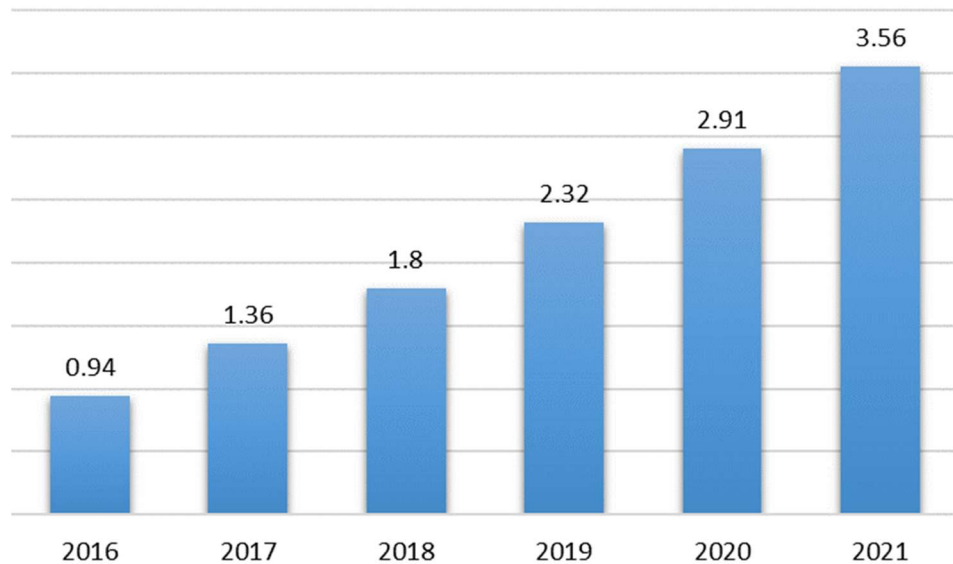
- zwiększenia liczby doksztalających się dorosłych, szczególnie osób rozumiejących nowe technologie,
- zwiększenia wykorzystania narzędzi cyfrowych w sprzedaży (McKinsey, 2019, s. 3-35).



Rys. 51. Główne powody, dla których konsumenci dokonują zakupów za granicą (%)
 Źródło: Postnord, 2019, s. 11

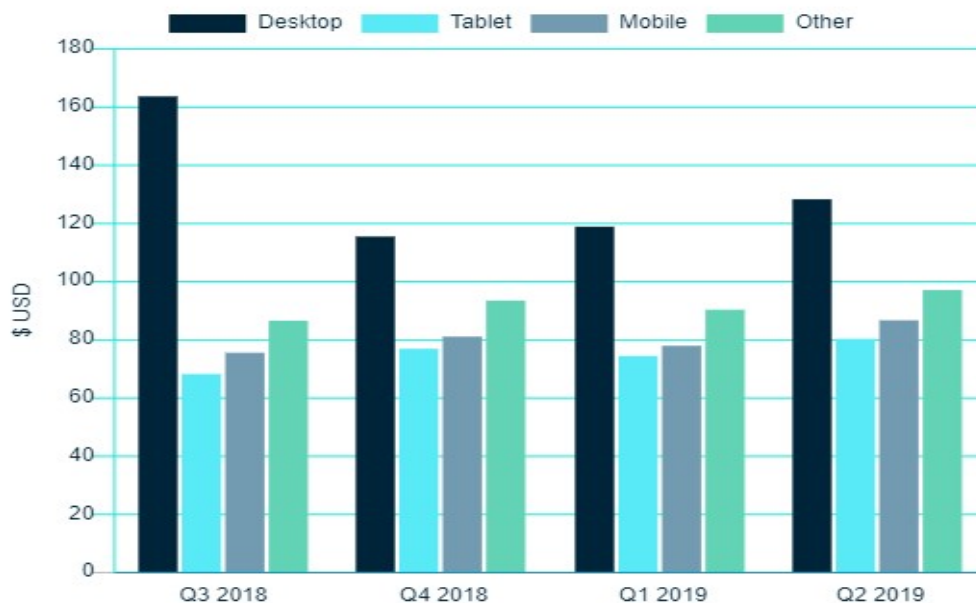
W maju i czerwcu 2019 roku firma Elavon przeprowadziła badania wśród przedsiębiorców brytyjskich. Objęto nim 865 właścicieli firm, dyrektorów lub menedżerów wyższego szczebla z sektora MSP. Na tej podstawie wskazano na niską barierę wejścia w branżę *e-commerce* (Elavon, 2019). Widoczne na rysunku 52 dane obrazują rozwój branży *e-commerce* w zakresie urządzeń mobilnych. Wielkość sprzedaży realizowanej na urządzeniach mobilnych potroiła się w ciągu ostatnich czterech lat (od 1 bln USD w roku 2016 do 2,32 bln USD) i szacuje się jej dalszy rozwój do ponad 3,5 bln USD w roku 2021, co powoduje, że małe i średnie przedsiębiorstwa, które w Europie

stanową trzon każdej krajowej gospodarki, będą musiały zwrócić uwagę na zmianę formy sprzedaży z tradycyjnej, stacjonarnej, na elektroniczną lub przynajmniej utrzymać ją w tych dwóch kanałach.



Rys. 52. Dotychczasowy rozwój oraz przewidywania ekspansji sprzedaży z wykorzystaniem smartfonów (%)
Opracowanie własne na podstawie: Merchant Savvy E-commerce, 2020

Pomimo że dane zamieszczone na rysunku 52 obrazują poziom zakupów towarów czy usług przez telefon komórkowy, należy mieć na uwadze, że proces sprzedaży nie zawsze odbywa się od początku do końca w jednym kanale. Ścieżka konsumenta od zamiaru zakupu danego towaru do jego finalizacji może być różna. Ponad 60% konsumentów w USA, Wielkiej Brytanii i Niemczech twierdzi, że robi zakupy w trybie *offline* i *online*, co oznacza, że klient, który na witrynie sklepowej zauważa produkt, następnie sprawdza jego funkcje i porównuje ceny w Internecie oraz, w zależności od tego, jaka forma dostawy jest wygodniejsza i gdzie cena jest niższa, decyduje się na zakupy stacjonarne lub wirtualne. Warto również zauważyć mobilne kanały sprzedaży, z których najchętniej korzystają konsumenci. Sprzedaż internetowa odbywa się nie tylko z użyciem smartfonu; nadal zakupy wirtualne dokonywane są najczęściej przez komputer stacjonarny lub laptop (rys. 53) (Merchant Savvy E-commerce, 2020).

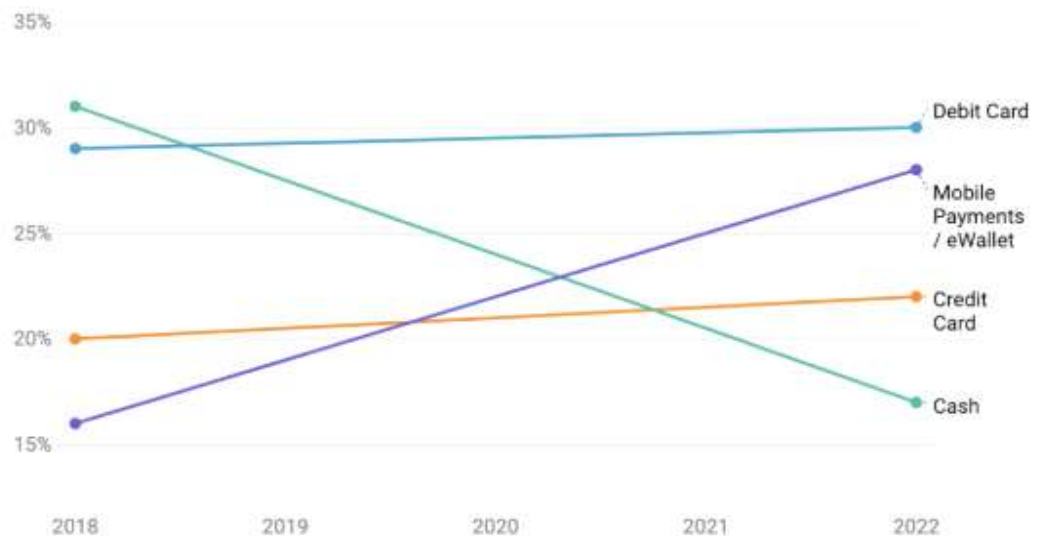


Rys. 53. Średnie wartości zamówień realizowanych w zależności od typu urządzenia (dane globalne)
 Źródło: Merchant Savvy E-commerce, 2020

Zmieniają się ponadto również tendencje w zakresie form płatności za zakupy internetowe. Wykorzystanie kart debetowych i kredytowych pozostaje na podobnym poziomie, natomiast bardzo zmniejsza się liczba płatności gotówkowych oraz zdecydowanie zwiększa się wykorzystanie płatności mobilnych (rys. 54) (Merchant Savvy E-commerce, 2020).

Należy zauważyć, że nie wszyscy konsumenci są równie zainteresowani zakupami *online*. Mniej przekonane do takiego rodzaju zakupów są osoby starsze, o niższym poziomie wykształcenia, a także gospodarstwa domowe o małych dochodach i gospodarstwa wiejskie. Kolejne ważne elementy to przyzwyczajenie do zakupu towarów w sklepie stacjonarnym oraz bardzo często ostatnio podnoszone kwestie związane z bezpieczeństwem transakcji i płatności. W celu uniknięcia wykluczenia części populacji digitalizację sposobu sprzedaży należy traktować jako jeden z elementów dystrybucji. OECD potwierdza również, że MSP w istotnej części nie uczestniczą w handlu elektronicznym, gdzie dominują głównie duże firmy. Małe i średnie przedsiębiorstwa nie są w stanie zaspokoić specyficznych potrzeb niektórych grup, np. przez umożliwienie alternatywnych mechanizmów płatności, takich jak blockchain, kryptowaluty, paybylink, blik, paypal. Ponadto złożone regulacje dotyczące zwrotów, podatków od usług

i towarów zagranicznych oraz ceł mogą zniechęcać mniejsze jednostki do działań związanych z umiędzynarodowieniem (OECD, 2019; López, Ferencz, 2018).



Rys. 54. Globalny udział metod płatności w latach 2018-2022
Źródło: Merchant Savvy E-commerce, 2020

Rok 2020 przyniósł niespodziewany kryzys gospodarczy, czyli tak zwanego czarnego łabędzia w postaci pandemii COVID-19, która zmieniła dotychczasowy sposób życia oraz sposób kontaktu z rodziną czy współpracownikami. W warunkach zamknięcia miast i społecznego dystansu technologia staje się niezbędna, by móc normalnie funkcjonować w czasach izolacji. Skutki takiego stanu rzeczy będą długotrwałe, a przedsiębiorstwa działające na rynku muszą przenieść swoją działalność na rynek wirtualny, szczególnie w zakresie:

- zakupów *online* i dostarczania ich przez roboty,
- zwiększenia znaczenia płatności cyfrowych i zbliżeniowych,
- pracy zdalnej,
- nauki zdalnej,
- telemedycyny,
- rozrywki *online*,
- rozwoju technologii informacyjnej i komunikacyjnej (Xiao, Fan, 2020; Marr, 2020).

Konieczność przebywania w domu i robienia zakupów w ograniczonym czasie spowodowała, że konsumenci zwiększyli częstotliwość zakupów zdalnych. Jednocześnie

wzrosło zapotrzebowanie na transport, jednakże kurier podczas interakcji z wieloma osobami dziennie jest mocno narażony za zakażenie. Wiele firm kurierskich w Stanach Zjednoczonych i Chinach uruchomiło bezkontaktowe usługi dostawcze, w ramach których wykorzystywane są drony lub roboty. Zanim takie usługi staną się powszechne, należy przetestować i wdrożyć nowe protokoły bezpieczeństwa osobistego i sanitarnego. Wzrost zapotrzebowania na tego typu usługi spowoduje przyspieszenie rozwoju i znaczenia robotyki oraz użycia dronów. Należy również zwrócić uwagę, że gdy zamknięto restauracje, również branża gastronomiczna została zmuszona do zmiany sposobu pracy z serwowania posiłków na ich dostarczanie. Dokonywanie zakupów *online* związane jest również z utrzymaniem i rozwojem płatności cyfrowych oraz trendem dotyczącym korzystania z płatności zbliżeniowych. Konsumenci, pomimo że część z nich została zmuszona do zakupów w sieci, obawiają się tej formy ze względu na poczucie braku bezpieczeństwa swoich danych osobowych (Xiao, Fan, 2020; Marr, 2020; Accenture, 2020; Roose, 2020).

Wiele firm zaproponowało swoim pracownikom pracę zdalną. Jest to możliwe dzięki stosowaniu wirtualnych sieci prywatnych (VPN), komunikatorów (*zoom, skype, teams*) i technologii chmurowych. Ograniczenie ryzyka zachorowania przez wykonywanie pracy z domu oznacza dla firm wielomilionowe oszczędności na kosztach powierzchni biurowej, opłatach za prąd i wodę czy wydatkach na napoje dla pracowników. Pracownicy nie ponoszą kosztów dojazdów, zwiększyła się elastyczność godzin pracy. Jednakże należy zwrócić uwagę na wyzwania i konsekwencje związane z takim stylem pracy:

- problemy społeczne wynikające z braku interakcji międzyludzkich oraz braku równowagi między pracą i czasem prywatnym,
- brak zapewnienia bezpiecznego środowiska pracy i bezpieczeństwa informacji,
- niedostosowane prawo pracy,
- niedostosowane prawo ubezpieczeniowe (Xiao, Fan, 2020; Marr, 2020; Accenture, 2020; Roose, 2020).

Zamknięcie szkół i uniwersytetów spowodowało, że nauczanie zostało przeniesione do świata wirtualnego. Technologie i problemy w nauczaniu są bardzo podobne do tych związanych z pracą zdalną (Xiao, Fan, 2020; Marr, 2020; Accenture, 2020; Roose, 2020).

Podstawowa opieka medyczna również zaczęła być świadczona w formie teleporad. Nowoczesne technologie pozwalają na diagnozowanie chorób czy monitorowanie ciąży w sposób zdalny. Technologia, która do tej pory była stosowana sporadycznie, w szybkim tempie zostanie rozpowszechniona, ponieważ konieczność pozostania w domu osób chorych, wymagających stałej opieki medycznej, spowoduje stałą opiekę lekarską, a jednocześnie uchroni przed ryzykiem kontaktu z osobami zarażonymi (Xiao, Fan, 2020; Marr, 2020; Accenture, 2020; Roose, 2020).

Możliwość dostarczania rozrywki i korzystania z niej dzięki technologii sprawiła, że wirtualne wycieczki, uczestnictwo w koncertach *online* lub w zajęciach jogi stały czymś powszechnym. Dzięki możliwości używania komunikatorów utrzymywany jest kontakt ze znajomymi i rodziną, dlatego tak ważna jest odpowiednia infrastruktura umożliwiająca obsługę nowego, cyfrowego świata. Wymienione trendy technologiczne opierają się na stabilnym, szybkim i niedrogim Internecie. Dostęp do 5G czy projekt „StarLink” Elona Muska stają się niezwykle ważne, szczególnie jeśli sytuacje związane z epidemią będą się powtarzać. Bieżące warunki powodują nieokreślone jeszcze ryzyko związane z działalnością gospodarczą, ale stworzą również wiele możliwości, jeśli firma zdecyduje się na digitalizację swoich usług (Xiao, Fan, 2020; Marr, 2020; Accenture, 2020; Roose, 2020). Ponadto cyfryzacja usług zwiększa szanse na internacjonalizację firm; brak ograniczeń terytorialnych, możliwy dzięki dostępowi do Internetu, powoduje, że firmy *born global* lub osoby myślące o założeniu działalności gospodarczej powinny wykorzystać bieżącą szansę. Jednakże przed pokazaniem produktu lub usługi na rynku ważne jest sprawdzenie zachowań i trendów wśród potencjalnych odbiorców.

PKO BP w najnowszym raporcie „Kwartalnik ekonomiczny” opisał kilka pokryzysowych tendencji, które najprawdopodobniej będą kontynuowane również po zakończeniu epidemii:

- **deglobalizacja**, istotna w kontekście internacjonalizacji przedsiębiorstw, ponieważ zwiększony zostanie nacisk na dywersyfikację dostaw i skracanie łańcuchów produkcyjnych, np. przez przeniesienie produkcji do Europy; na takiej zmianie mogą zyskać polskie małe i średnie przedsiębiorstwa, zarówno usługowe, jak i produkcyjne,
- **przyspieszenie cyfryzacji** oraz zwiększenie znaczenia automatyzacji i robotyzacji procesów,

- **wzrost znaczenia idei zrównoważonego rozwoju** dzięki większemu naciskowi na ekologię, edukację, ochronę zdrowia,
- **dezurbanizacja** – wzrost znaczenia pracy zdalnej i większa popularność terenów podmiejskich i wiejskich,
- **wzrost roli państwa w gospodarce i protekcjonizmu na świecie,**
- **wzrost zadłużenia publicznego i sektora przedsiębiorstw** – koszty działań anty kryzysowych zarówno po stronie państwa, jak i firm (PKO BP, 2020, s. 21).

Małe i średnie przedsiębiorstwa powinny zatem przeanalizować bieżącą sytuację pod kątem nie tylko zagrożeń i ryzyka, ale również szans na nowe perspektywy działalności. Odwrót od globalizacji i urbanizacji spowoduje, że konsumenci będą potrzebowali nowych usług i produktów, które pozwolą im na pracę w dowolnym miejscu i dla dowolnej firmy. Nastąpi digitalizacja nie tylko przedsiębiorstw, ale również konsumentów, którzy przyzwyczają się do zakupów i załatwiania spraw przez Internet.

W kwestii zachowania, nawyków i charakterystyki konsumentów jednym z najnowszych rozwiązań, stworzonym przez Google i udostępnionym również dla MSP zainteresowanych ekspansją na inne rynki, jest *Market Finder*. To bezpłatne internetowe narzędzie pozwala lepiej zrozumieć poziom zainteresowania konkretnymi produktami lub usługami w różnych krajach z wykorzystaniem danych dotyczących wyszukiwań w Google oraz usługi *Consumer Barometer* (usługa *Google* pozwalająca uzyskać informacje o tym, w jaki sposób ludzie korzystają z Internetu w różnych częściach globu). Wystarczy wpisać adres sklepu internetowego czy witryny, aby otrzymać sugestie, które rynki eksportowe są najlepsze dla danego produktu lub usługi (Sieńko, 2019). Na koniec czerwca 2019 roku z Internetu korzystało 4,4 mld osób (Internet World Stats, 2019, s. 1), a prezes komitetu wykonawczego Google, Eric Schmidt, przewiduje, że do 2020 roku liczba ta wzrośnie do 8 mld. Z usług wyszukiwarki internetowej Google korzysta 89,32% użytkowników (MarketFinder, 2018). Mając w praktyce nieograniczony dostęp do danych o użytkownikach sieci, przetwarzanych i udostępnianych przez lidera światowego rynku usług cyfrowych, MSP mogą wybrać właściwą strategię w komunikacji z klientami, ustalić sposób dystrybucji i formy płatności najdogodniejsze w danym kraju.

Wraz z szansą, jaką daje przeniesienie zakupów z rynku stacjonarnego na wirtualny, pojawiły się również określone zagrożenia, takie jak: cyberataki, wycieki danych, wirusy, wykradanie i blokowanie danych. Istotne stało się zorganizowanie

procesu zabezpieczenia firm przed takim niebezpieczeństwem, który jednak jest skomplikowany i kosztowny. Na profesjonalne zabezpieczenia stać duże firmy i korporacje. Przedsiębiorstwa mniejsze korzystają z tańszych rozwiązań lub polegają na tych, które mogą być niewystarczające. Z punktu widzenia klienta istotne jest nawiązywanie współpracy z podmiotami, które będą zabezpieczały dane klientów. Tak jak w każdym sektorze, również wśród cyberprzestępców zmieniają się trendy związane z zagrożeniami i sposoby przejmowania danych konsumentów i firm.



Rys. 55. Wybrane formy cyberzagrożeń
Źródło: Kount, 2020

Sektor zajmujący się zabezpieczeniem firm i ich serwerów przed włamaniem hakerów i tym samym ochroną danych klientów oraz reputacji przedsiębiorstw jest jednym z najdynamiczniej rozwijających się na świecie. Ponieważ społeczeństwo korzysta coraz częściej i coraz chętniej z zasobów internetowych, firmy działające również w przestrzeni wirtualnej powinny w pierwszej kolejności zadbać o cyberbezpieczeństwo danych, aby się nie skompromitować przez narażenie na działania osób trzecich, które w prosty i szybki sposób mogą pozyskać dane kontrahentów i klientów. Najczęściej wykorzystywane obecnie formy cyberprzestępstw to (rys. 55):

- **ransomware** (oprogramowanie szantażujące; nazwa pochodzi od angielskich słów *ransom* „okup” i *software* „oprogramowanie”) – ogranicza dostęp do systemu

komputerowego i wymaga zapłacenia okupu, aby blokada została usunięta. Najczęściej może dostać się do komputera poprzez załącznik w poczcie elektronicznej lub przeglądarce (Avast, 2020; Kount 2020),

- **złamanie zabezpieczeń poczty firmowej** – dostęp do danych firmowych przesyłanych e-mailem,
- **kradzież tożsamości**, czyli przejęcie danych z kart płatniczych lub kont bankowych,
- **synthetic ID** – kradzież syntetycznej tożsamości polegająca na przejęciu danych prawdziwej osoby i stworzeniu nowych personaliów łączących informacje rzeczywiste z wymyślonymi,
- **kradzież danych uwierzytelniających** (*credentials*) (Kount, 2020).

Posiadanie samej witryny internetowej oraz nabytych i wyuczonych umiejętności nie gwarantuje sukcesu i sprzedaży wytwarzanych towarów i usług. Istotne są też kwestie związane z komunikacją i reklamą. Dotarcie do odbiorcy docelowego nie jest proste. Potencjalny użytkownik może nie posiadać wiedzy o danym rozwiązaniu lub nie wiedzieć, gdzie go szukać. Reklama i marketing są bardzo efektywnym sposobem dotarcia do adresata, ale nie każdą firmę stać na poniesienie dużych kosztów związanych z promocją. Jedną z możliwości, jakie daje globalna cyfryzacja, jest *marketplace* towarów i usług, czyli platformy internetowe służące ich prezentacji oraz budowaniu społeczności wokół marki. Jednym z najbardziej znanych rozwiązań tego typu jest Amazon, który umożliwia handel międzynarodowy bez konieczności opuszczania biura. Firma, która chce rozpocząć współpracę z tym potentatem cyfrowym, powinna zarejestrować konto na stronie internetowej (rejestracja jest darmowa, a comiesięczna opłata abonamentowa za możliwość prezentowania swojej oferty na stronie globalnej korporacji wynosi 39 euro), dostarczyć dokumenty potwierdzające istnienie firmy oraz podać konto bankowe w jednym z obsługiwanych przez Amazon krajów (Polska do nich nie należy). Zarządzanie produktami odbywa się bezpośrednio z konta na platformie internetowej. Firma Jeffa Bezosa zarabia m.in. na prowizji od sprzedaży, która wynosi około 15% i jest uzależniona od rodzaju sprzedawanego towaru. Opłata wydaje się wysoka, jednakże przedsiębiorstwo otrzymuje w zamian możliwość ekspozycji towaru na stronie odwiedzanej przez miliony ludzi i rozwoju sieci sprzedaży poza granicami kraju, ponosząc minimalne koszty związane z barierami wejścia (Szakiel, 2015).

Wsparciem w rozwoju ekspansji międzynarodowej może być również nowa platforma stworzona we współpracy firm Mastercard i Octet. Ma ona służyć rozwojowi działalności małych i średnich przedsiębiorstw dzięki znalezieniu zaufanych międzynarodowych partnerów handlowych. W tej aplikacji klient będzie mógł zweryfikować potencjalnego kontrahenta pod kątem przeciwdziałania praniu pieniędzy i finansowaniu terroryzmu oraz nałożonych sankcji gospodarczych. Cały proces ma na celu zwiększenie poczucia bezpieczeństwa transakcji poprzez śledzenie, weryfikację i autoryzację każdego etapu transakcji, jak również przez rozliczanie zakupów firmowych za pomocą kart (debetowych lub kredytowych) oraz możliwość podglądu całej uzupełniającej dokumentacji handlowej (aleBank, 2020; Mastercard, 2020).

Przykładem wirtualnego rynku usług na rynku krajowym jest firma Duer, działająca w Warszawie i we Wrocławiu. Początkowo serwis miał łączyć specjalistów od prac domowych i remontowych z klientami indywidualnymi, jednak zmieniło się zapotrzebowanie na rynku, a tym samym model biznesowy firmy uległ zmianie. Duer zaczął otrzymywać coraz więcej zapytań od firm, w związku z czym zaczęto łączyć małe i średnie przedsiębiorstwa z hydraulikami, elektrykami i osobami, które organizują przeprowadzki. W Warszawie, która jest jedną z najbardziej kosmopolitycznych aglomeracji w Polsce, mieszka wielu obcokrajowców, nieznających języka polskiego, dlatego uruchomiono anglojęzyczną wersję serwisu (Sawicki, 2019).

Tradycyjnym miejscem spotkań oraz wymiany towarów i usług były targi lub bazy. Obecnie zostały one przeniesione do sfery wirtualnej w formie platformy internetowej, która umożliwia interakcję między sprzedającymi a kupującymi. MSP, które nie chcą lub nie mają środków na samodzielne budowanie marki i wizerunku na rynku, mogą skorzystać z nowoczesnych form wymiany zarówno na rynku krajowym, jak i zagranicznym, oferowanych np. przez wskazany wcześniej Amazon. Postęp technologiczny i digitalizacja handlu wiążą się z kolejnym ryzykiem w działalności gospodarczej, czyli z cyberzagrożeniem, ale należy również mieć na uwadze pozostałe zagrożenia związane z internacjonalizacją, które zostaną omówione w kolejnym podrozdziale.

2.4. Rodzaje ryzyka występującego w działalności międzynarodowej

Badania nad internacjonalizacją przedsiębiorstw prowadzone są od lat 70. XX wieku. Polskie przedsiębiorstwa w pełni zaistniały na rynku międzynarodowym dopiero na początku lat 90. XX wieku, co było związane z transformacją ustrojową. W okresie wcześniejszym, gdy polska gospodarka była centralnie planowana, działały przedsiębiorstwa prywatne, jednakże były to firmy próbujące zagospodarować nisze rynkowe, czego nie mógł zrobić sektor państwowy. Nie były one oficjalnie akceptowane przez państwo, ale mogły przygotowywać oferty handlowe oraz negocjować i gromadzić kapitał, który umożliwił eksplozję przedsiębiorczości w latach 1989-1992 (Łuczka, 2007, s. 30). Gdy uzyskanie paszportu i nawiązywanie kontaktów stały się łatwiejsze, pojawiły się pierwsze próby sprzedaży towarów i usług za granicą. Od razu zwrócono uwagę, że prowadzenie działalności wiąże się z ryzykiem, które w handlu międzynarodowym jest trudniejsze do rozpoznania i przewidzenia, a co się z tym wiąże – trudniej je zredukować (Kaczmarek, Królak-Werwińska, 2008, s. 11). Podejmowanie decyzji gospodarczych wiąże się z przewidywaniem określonych wariantów przyszłości, jednakże niezwykle trudne – lub w praktyce niemożliwe – jest przewidzenie wszystkich czynników stanowiących podstawę podejmowania bieżących decyzji, gdyż brak jest często pełnych informacji i sposobu ich interpretacji. Pomimo takich trudności niezwykle istotna jest znajomość i holistyczna analiza potencjalnego ryzyka (Kaczmarek, Królak-Werwińska, 2008, s. 11-20; Piśniak, 2015, s. 116-126).

W literaturze przedmiotu występuje wiele klasyfikacji ryzyka w handlu zagranicznym: jednym z nich jest ogólny podział na:

- ryzyko makroekonomiczne, związane z naruszeniem równowagi bilansu płatniczego i handlowego kraju,
- ryzyko mikroekonomiczne, obejmujące kwestie ryzyka kursowego, logistycznego (związanego z transportem i składowaniem) oraz kontraktowego (prawnego) (Kuczyński, 1999).

Tabela 6. Wybrane rodzaje ryzyka w handlu międzynarodowym

| Wybrane rodzaje ryzyka w handlu międzynarodowym | | | |
|---|---------------------------------|------------------------|-------------------|
| ryzyko transakcyjne | ryzyko towarowe | ryzyko handlowe | ryzyko polityczne |
| | transportowe ubezpieczeniowe | rynkowe kontraktowe | |

Opracowanie własne na podstawie: Kaczmarek, 2010, s. 20; Kaczmarek, Królak-Werwińska, 2008, s. 16-47; Najlepszy, 2013, s. 140

Ryzyko w handlu międzynarodowym można podzielić na kilka rodzajów (tab. 6):

- 1) transakcyjne,
- 2) towarowe,
 - transportowe,
 - ubezpieczeniowe,
- 3) handlowe,
 - rynkowe,
 - kontraktowe,
- 4) polityczne (Kaczmarek, 2010, s. 20; Kaczmarek, Królak-Werwińska, 2008, s. 16-47; Najlepszy, 2013, s. 140).

Ryzyko **transakcyjne** występuje, gdy wymiana usług odbywa się w walucie obcej. Jest ono nierozłącznie związane z handlem międzynarodowym. Ryzyko **towarowe** dotyczy spraw związanych z uszkodzeniem, zagubieniem lub zniszczeniem towaru. Można je podzielić na transportowe, czyli mające związek z przemieszczaniem towarów, oraz ubezpieczeniowe. To ostatnie może dotyczyć zarówno firmy, która ubezpieczała ładunek (utrata płynności finansowej), jak i klienta (brak wypłaty środków z ubezpieczalni może spowodować brak płynności finansowej). Ryzyko **handlowe** jest związane z rynkiem zbytu, niewypłacalnością kontrahenta lub z jego bankructwem. Może dotyczyć również strat wynikających z nienależytego wykonania kontraktu. Ryzyko **polityczne** jest związane z wszelkimi kwestiami dotyczącymi wpływu rządu na działalność przedsiębiorstw (Kaczmarek, 2010, s. 20; Kaczmarek, Królak-Werwińska, 2008, s. 16-47; Najlepszy, 2013, s. 140).

W dalszej części dysertacji zostaną przedstawione i opisane pozostałe rodzaje ryzyka, które są związane z handlem na rynku międzynarodowym:

- 1) walutowe,
- 2) stóp procentowych,

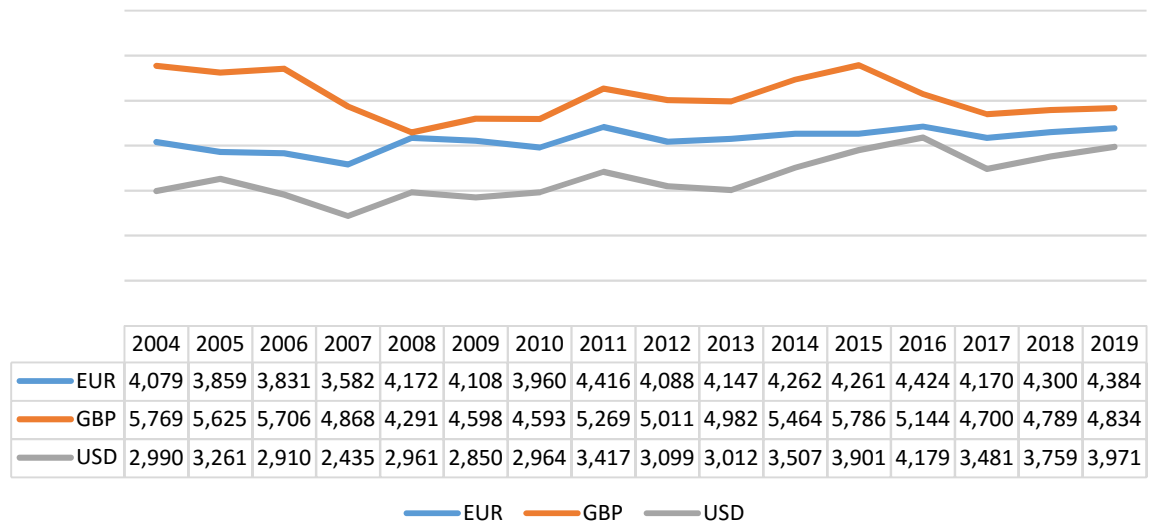
- 3) utraty płynności finansowej,
- 4) inne, wynikające z:
 - oceny ryzyka kraju,
 - różnic kulturowych,
 - zarządzania nieterminowymi płatnościami,
 - weryfikacji kontrahentów,
 - działania siły wyższej.

2.4.1. Ryzyko walutowe

Wejście Polski do Unii Europejskiej w 2004 roku spowodowało wzrost zainteresowania handlem międzynarodowym w polskich firmach. Ponieważ Polska nie zdecydowała się na przyjęcie waluty euro, firmy oferujące usługi i wyroby na rynku europejskim oraz lokalni przedsiębiorcy muszą zarządzać zmieniającymi się warunkami ekonomicznymi i biznesowymi w ślad za zmianami kursów euro i złotego. Z taką samą sytuacją firmy mają do czynienia, gdy są uczestnikami rynku poza UE. W okresach, gdy złoty traci na wartości względem obcych walut, polscy eksporterzy zarabiają na handlu na rynku międzynarodowym, gdyż mogą łatwiej konkurować cenowo z firmami działającymi w danej strefie walutowej. Natomiast w okresach, gdy złoty wyraźnie się umacnia względem innych walut, polscy eksporterzy tracą rynki zbytu, nie uzyskując dodatknych marż eksportowych (rys. 56).

W literaturze przedmiotu wskazuje się następujące rodzaje ryzyka walutowego:

- ryzyko konwersji, wynikające z różnicy między całkowitą wartością denominowaną w walutach składników aktywów a całkowitą wartością denominowaną w walutach zobowiązań,
- ryzyko transakcyjne, na które narażone są firmy zajmujące się wymianą handlową z zagranicą, bądź też firmy prowadzące liczne operacje kredytowe lub pożyczkowe w walutach obcych,
- ryzyko ekonomiczne, będące ryzykiem długoterminowym, trudnym do skwantyfikowania i prognozowania (Łuczka, Przepióra, 2010, s. 100; Mioducka, Małecka, 2018A, s. 83-93).



Rys. 56. Średnie kursy wybranych walut w latach 2004-2019 według Narodowego Banku Polskiego (wyceny z ostatniego dnia roku) (PLN)
Opracowanie własne na podstawie: NBP

Ryzyko walutowe w działalności gospodarczej może powstać w wyniku:

- wpływu waluty z tytułu sprzedaży produktów i usług do krajowych odbiorców,
- wystawienia faktury walutowej na rzecz krajowego lub zagranicznego odbiorcy,
- przyjęcia zamówienia od odbiorcy towarów i usług, których cena jest wyrażona w walucie zagranicznej,
- ustalenia planu finansowego, którego poszczególne pozycje (planowane koszty i planowane przychody) wyrażone są w walucie zagranicznej,
- przygotowania biznesplanu projektu handlowego, czy też projektu inwestycyjnego, którego pozycje (kosztowe i przychodowe) wyrażone są w walucie zagranicznej,
- określenia tak zwanego walutowego kursu budżetowego, czyli kursu przyjętego w planach i założeniach jako kurs przeliczający koszty i przychody walutowe na koszty i przychody wyrażone w złotych (Maliszewski, 2012, s. 44-46; Boshkov, 2017, s. 116-118).

Ekspansja międzynarodowa wiąże się z ryzykiem kursowym zarówno dla strony przychodowej, jak i kosztowej. Firma uzyskująca przychody wyrażone w walucie obcej (sprzedaż produktów) i jednocześnie ponosząca koszty w walucie obcej (np. zakup półproduktów) jest narażona na ryzyko kursowe dwustronne, nazywane ekspozycją brutto. Jest to suma przychodów wyrażonych w walucie zagranicznej (eksportowych

w walucie obcej oraz przychodów denominowanych uzyskiwanych w Polsce), a także kosztów wyrażonych w walucie zagranicznej (zarówno walutowych, jak i denominowanych). Jeżeli przedsiębiorca dolicza różnicę między przychodami i kosztami walutowymi, to jest to ekspozycja walutowa netto (Maliszewski, 2012, s. 44-46; Boshkov, 2017, s. 116-118, Miciuła, 2012, s. 67-80).

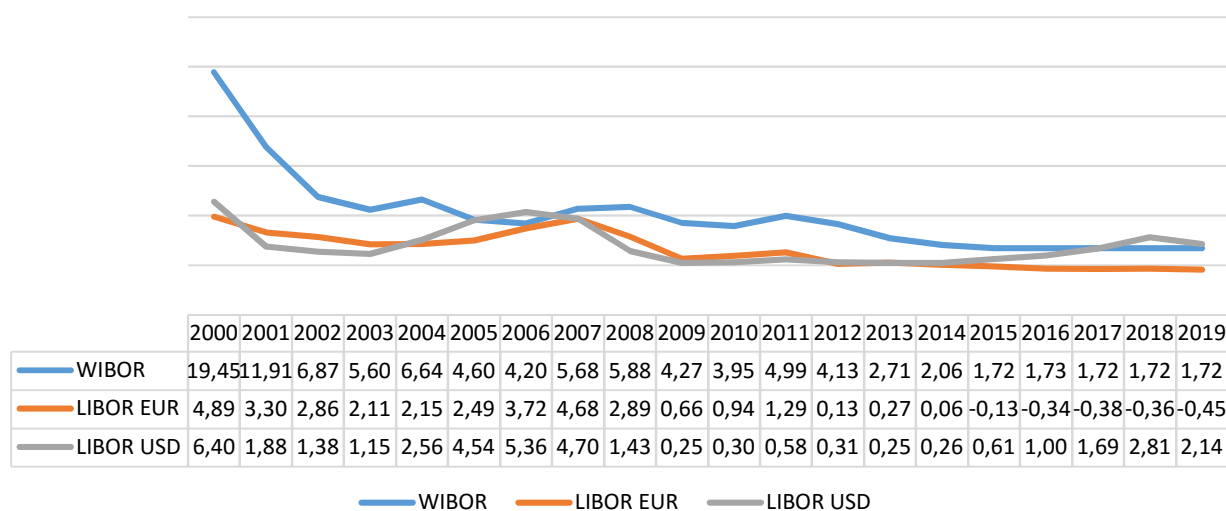
Firmy, które potrafią zarządzać ryzykiem kursowym, są bardziej konkurencyjne na rynku, ponieważ umiejętność zaplanowania i zminimalizowania potencjalnych zagrożeń spowoduje, że złożone przez nich oferty będą spełniały oczekiwania odbiorców i dostawców oraz pozwolą na uzyskanie dodatknych marż handlowych. Podmioty takie będą również bardziej wiarygodne zarówno dla banków (prosta procedura kredytowa), jak i dla wierzycieli (lepsze warunki kredytu kupieckiego). Ostatecznie działania te przełożą się na niższe koszty prowadzonej działalności (Vătămănescu, 2014, s. 55-70; Solingen, 2001, s. 517-555).

2.4.2. Ryzyko stóp procentowych

Ryzyko stóp procentowych związane jest zarówno z transakcjami kredytowymi, jak i lokacyjnymi. Wahania poziomu stóp procentowych na rynku pieniężnym mogą spowodować niekorzystną dla przedsiębiorstwa zmianę wartości jego należności lub zobowiązań odsetkowych. Na potencjalne ryzyko mogą być narażone firmy posiadające zobowiązania oparte na zmiennej stopie procentowej (np. kredyt, leasing, pożyczka, obligacje) oraz aktywa ze zmienną lub stałą stopą procentową. Istotne dla eksportera jest zagwarantowanie takich warunków kredytu, które będą miały konkurencyjną stopę procentową. Stała stopa jest korzystniejszym rozwiązaniem zarówno dla eksportera, jak i dla importera, ponieważ mogłaby posłużyć do wykluczenia ryzyka zmiany stóp procentowych, jednakże w praktyce gospodarczej okazuje się trudniejsza do uzyskania (Memmel, 2020, s. 1-3; Przesmycka, Podstawka, 2015, s. 155-170).

Bezpośredni wpływ na wysokość części odsetkowej raty kredytu mają dwie wartości: WIBOR i LIBOR. Pierwsza z nich ustalana jest każdego dnia na podstawie danych podawanych przez banki o godzinie 11:00 w dni robocze. Z kolei stawki LIBOR wyznaczane są dla następujących walut: USD, EUR, CHF, GBP i JPY. Zarówno na rynku polskim, jak i na rynkach międzynarodowych od kilku lat oprocentowanie kredytów jest

na rekordowo niskim poziomie, a w przypadku LIBOR EUR stopa jest poziomem ujemnym. W przypadku krajowej stawki WIBOR w ciągu 19 lat stawka spadła o 17,73 p.p. (rys. 57), co oznacza, że wzrosła zdolność kredytowa klientów indywidualnych oraz firm, a więc zawieranych jest więcej umów kredytowych. W przypadku kredytów krótkoterminowych wahania wysokości oprocentowania są łatwiejsze do przewidzenia, natomiast długotrwałe kredyty (np. inwestycyjne), zawierane na okresy kilkunastoletnie, są trudniejsze w zarządzaniu, jeżeli przedsiębiorca zdecyduje się na pożyczanie pieniędzy przy zmiennej stopie procentowej (nominalna wartość pozostaje niezmienna przez określony okres obowiązywania umowy kredytu).



Rys. 57. Stawki WIBOR oraz LIBOR EUR i USD 3M w latach 2000-2019

Opracowanie własne na podstawie: Money.pl

Historycznie niski poziom stóp procentowych sygnalizuje, że Rada Polityki Pieniężnej (RPP), odpowiedzialna w Polsce za ustalanie omawianego wskaźnika, powinna zdecydować się na podniesienie stawki. Skutkiem takiej decyzji będzie zwiększenie wysokości rat kredytu. W przypadku przedsiębiorstw, które zdecydowały się na obsługę kredytu w walucie obcej, należy brać pod uwagę dwa rodzaje ryzyka: walutowe oraz stóp procentowych. W następstwie sytuacji gospodarczej spowodowanej przez COVID19 RPP podjęła zaskakującą decyzję, obniżając referencyjną stopę procentową do poziomu 0,1%. Ta decyzja spowodowała, że cena kredytu znacząco się obniżyła, czego następstwem może być wzrost ryzyka inwestycyjnego (Frączyk, 2020).

Wybór odpowiedniej formy finansowania, takiej jak kredyt ze stałą stopą procentową, lub wykorzystanie dostępnych na rynku produktów usprawniających

proces zarządzania ryzykiem umożliwiają zabezpieczenie wyniku finansowego oraz utrzymanie płynności firmy. Pozwalają również na efektywniejsze planowanie strategii działalności w turbulentnym otoczeniu, na jakim działa przedsiębiorca, a dzięki temu na precyzyjne planowanie budżetu i sprawne reagowanie na zmiany zachodzące na rynku (Vuilleme, 2019, s. 5933-5956; Przesmycka, Podstawka, 2015, s. 155-170).

2.4.3. Ryzyko utraty płynności finansowej

Kolejnym rodzajem ryzyka występującego w działalności międzynarodowej przedsiębiorstw jest ryzyko utraty płynności finansowej. Jego uniknięcie związane jest z zapewnieniem odpowiedniego sterowania wpływami i wydatkami, aby wpływy mogły w określonym czasie równoważyć wydatki, a ewentualne niedobory finansowe powinny uzupełniać rezerwy celowe lub kredyt. W celu uniknięcia problemów wynikających z opóźnień płatności zobowiązań istotne jest bieżące rozwiązywanie problemów oraz długoterminowe zarządzanie płynnością finansową. W literaturze przedmiotu wyróżnia się:

- 1) płynność finansową krótkoterminową:
 - wskaźnik bieżącej płynności finansowej,
 - wskaźnik szybkiej płynności finansowej,
 - wskaźnik środków pieniężnych,
- 2) płynność finansową długoterminową.

Płynność finansowa krótkoterminowa wiąże się z krótkookresowym przewidywaniem wpływów i wydatków na podstawie wymienionych wskaźników. Wskaźnik bieżącej płynności finansowej jest relacją aktywów bieżących do pasywów bieżących:

$$\text{wskaźnik bieżącej płynności finansowej} = \frac{\text{aktywa bieżące}}{\text{pasywa bieżące}}$$

W aktywach bieżących ujęte są składniki majątku przedsiębiorstwa, które w wyniku standardowej działalności ulegają szybkiej zmianie na środki pieniężne. Wzrost wskaźnika w czasie (przy założeniu jego prawidłowej wartości) oznacza poprawę płynności finansowej oraz zmniejszenie ryzyka związanego z obsługą zadłużenia. Spadek wartości wskaźnika w czasie może sugerować trudności płatnicze przedsiębiorstwa.

W literaturze ekonomicznej przyjmuje się, że poprawna wartość wskaźnika powinna zawierać się w przedziale 1,5–2,0. Jeżeli jego wartość jest mniejsza niż 1,0, oznacza to, że w jednostce mogą występować trudności płatnicze, natomiast jeśli jest większa niż 3,0, można mieć do czynienia z sytuacją, w której istnieje nadmierny zapas materiałów i wyrobów gotowych lub firma posiada trudno ściągane należności (wyjątkiem jest ulokowanie środków pieniężnych w papierach wartościowych).

Wskaźnik szybkiej płynności finansowej stanowi informację o stopniu pokrycia zobowiązań bieżących aktywami o dużej płynności, czyli należnościami, krótkoterminowymi papierami wartościowymi i środkami pieniężnymi:

$$\text{wskaźnik szybkiej płynności finansowej} = \frac{\text{aktywa bieżące} - \text{zapasy}}{\text{zobowiązania bieżące}}$$

Optymalny wynik powinien kształtować się w przedziale 1,0–1,2. W przypadku spadku poniżej 1,0 płynność aktywów obrotowych jest mniejsza od zobowiązań bieżących, a więc firma może mieć trudności w terminowym regulowaniu tych zobowiązań.

Wskaźnik środków pieniężnych jest relacją środków pieniężnych powiększonych o krótkoterminowe papiery wartościowe przeznaczone do obrotu do zobowiązań bieżących:

$$\text{wskaźnik środków pieniężnych} = \frac{\text{środki pieniężne} + \text{krótkoterminowe papiery wartościowe}}{\text{zobowiązania bieżące}}$$

Wskaźnik środków pieniężnych stanowi informację o tym, jaka część zobowiązań bieżących może być uregulowana natychmiast środkami pieniężnymi, jeśli w danym okresie będzie to wymagane. Nie została określona jego prawidłowa wartość; przyjmuje się, że wynosi od kilku do kilkunastu procent. (Gabrusewicz, 2002, s. 228-236; Bednarski, 2000, s. 76-97).

Ryzyko w działalności gospodarczej (walutowe i stóp procentowych) może ostatecznie prowadzić do utraty płynności finansowej przedsiębiorstwa, a proces zarządzania ryzykiem może w każdej firmie kształtować się inaczej. Na płynność finansową przedsiębiorstwa ma wpływ wiele czynników o charakterze zewnętrznym i wewnętrznym:

- rodzaj działalności,
- wybrana ścieżka rozwoju,

- strategia wobec konkurencji,
- krajowa lub międzynarodowa skala działania,
- inwestycje rzeczowe i finansowe,
- sezonowość,
- zmiany w polityce prawnej i podatkowej.

Ze względu na tak dużą liczbę zmiennych i funkcjonowanie w turbulentnym otoczeniu wypracowany zestaw procedur i narzędzi pomagających w utrzymaniu optymalnego poziomu płynności finansowej powinien działać w trybie nieprzerwanym (Adamska, 2016, s. 125-140).

2.4.4. Pozostałe rodzaje ryzyka w handlu międzynarodowym

Działalność poza granicami kraju wiąże z się koniecznością podejmowania decyzji ryzykownych, jednakże muszą one być podejmowane po przeanalizowaniu sytuacji oraz na podstawie dostępnych i wiarygodnych źródeł. W handlu na rynku międzynarodowym oprócz podstawowych rodzajów ryzyka, takich jak walutowe czy ryzyko stóp procentowych, występuje szereg innych, o których na początkowym etapie internacjonalizacji nie wszystkie osoby zarządzające wiedzą (rys. 58).



Rys. 58. Czynniki ryzyka w handlu międzynarodowym
 Opracowanie własne na podstawie: Kaczmarek, 2010, s. 20; Kaczmarek, Królak-Werwińska, 2008, s. 16-47; Najlepszy, 2013, s. 140

Znajomość **prawa międzynarodowego** lub obowiązującego na danym rynku zagranicznym jest niezwykle istotna z punktu widzenia przedsiębiorstw działających poza granicami swojego kraju. Podstawowym źródłem prawa regulującego obowiązki stron transgranicznych umów handlowych jest Konwencja Narodów Zjednoczonych o umowach międzynarodowej sprzedaży towarów z 11 kwietnia 1980 roku (*Convention on Contracts for the International Sale of Goods – CISG*), czyli tzw. Konwencja

Wiedeńska. Ma ona zastosowanie, gdy strony umowy mają swoje siedziby w państwach, które ją przyjęły, lub gdy dla umowy właściwe jest prawo państwa siedziby jednej ze stron, w którym stosuje się konwencję. W przypadku umów dotyczących podmiotów z państw UE źródłem norm w handlu międzynarodowym jest Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady nr 593/2008 z dnia 17 czerwca 2008 roku w sprawie prawa właściwego dla zobowiązań umownych (tzw. Rzym I). Opracowując treść umowy, warto szczególnie zwrócić uwagę na następujące uregulowania:

- zasady ponoszenia kosztów związanych z transakcją oraz reguły przejścia na kupującego ryzyka utraty, zniszczenia lub uszkodzenia rzeczy,
- zasady reklamowania wykonania umowy przez sprzedającego,
- prawo reakcji sprzedającego na brak zapłaty lub pogorszenie sytuacji dłużnika,
- zasady okresowego przekazywania informacji przez odbiorcę,
- zasady zaliczania płatności dokonywanych przez odbiorcę,
- zastrzeżenie prawa własności,
- prawo do dokonania cesji praw z umowy,
- zasady rozwiązywania sporów (PARP, 2006, s. 85; biznes.gov.pl, 2018A).

Ocena ryzyka kraju jest związana z mogącymi się zdarzyć zmianami w prawie podatkowym i prawie handlowym, które mają bezpośredni wpływ na działalność zagranicznych partnerów handlowych. Istotną kwestią jest bieżący rozkład sił politycznych oraz możliwość ich zmiany, jak również to, czy polityka wewnętrzna jest oparta na ingerencji w przemysł i usługi. Ten rodzaj ryzyka może być minimalizowany przez stałe monitorowanie sytuacji politycznej i gospodarczej oraz analizę ratingu danego kraju, prezentowanego przez wyspecjalizowane instytucje międzynarodowe (Moody's, Standard & Poor's, Fitch czy COFACE) (Bouchet, Clark, Gros Lambert, 2003, s. 79-109). Firmy działające na rynku międzynarodowym lub globalnym na przełomie lat 2019 i 2020 powinny zwrócić wyjątkową uwagę na szczegóły związane z Brexitem, sporami między USA a Chinami i krajami bliskowschodnimi (głównie Iranem i Irakiem) oraz epidemią koronawirusa. W identyfikowaniu barier w wybranym przez firmę kraju pomaga również Komisja Europejska, która na stronie internetowej wskazuje przeszkody zaobserwowane w wybranych państwach oraz przedstawia informacje o tym, jakie podejmuje działania w celu ich usunięcia (European Commission, 2020).

Z tego punktu widzenia istotne jest, że 1 lutego 2020 roku Wielka Brytania przestała być członkiem Unii Europejskiej, jednakże do końca 2020 roku będą tam obowiązywały takie same zasady jak w całej UE. Tak zwany Brexit, czyli wyjście z UE jednego z głównych partnerów handlowych Polski, może zgodnie z najmniej korzystnym scenariuszem spowodować:

- wprowadzenie ceł na towary i usługi eksportowane z Unii Europejskiej,
- zmiany w podatku VAT,
- utrudnioną wymianę handlową (konieczność przygotowania dokumentacji potrzebnej do uzyskania pozwoleń, koncesji czy certyfikatów niezbędnych do prowadzenia interesów z podmiotami w Wielkiej Brytanii),
- spadek wartości funta, który zmniejszy możliwości nabywcze Brytyjczyków (Gazeta Prawna, 2020; Pilarski, 2019; Infor.pl, 2019).

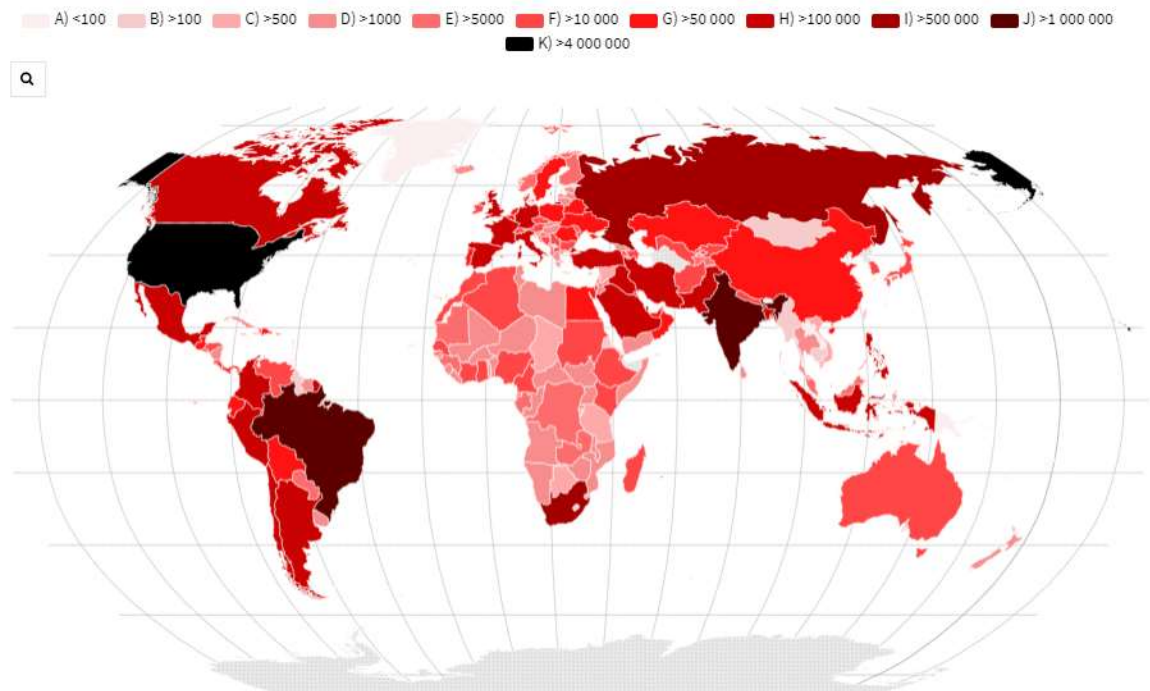
Od momentu objęcia urzędu przez Donalda Trumpa w 2017 roku administracja amerykańska nalega, aby Chiny ograniczyły dotacje dla przedsiębiorstw państwowych i położyły kres przymusowemu transferowi amerykańskiej technologii do chińskich firm, co stanowi warunek prowadzenia działalności gospodarczej w Chinach. Dodatkowo również tworzenie baz wojskowych na Morzu Południowochińskim, a także aktywność gospodarcza Chin na Sri Lance, w Kambodży i w Grecji są powodami wojny handlowej między tymi państwami i wprowadzenia w USA ceł na produkty importowane z Państwa Środka. Reperkusje te przyczyniły się już do spowolnienia gospodarczego w Chinach i, co za tym idzie, na świecie. Jej skutki dla gospodarki USA były dotąd ograniczone, ale z czasem mogą się stać odczuwalne coraz mocniej. Analitycy JPMorgan Chase w jednym ze swoich raportów obliczyli, że bieżący koszt wojny handlowej w przeliczeniu na amerykańskie gospodarstwo domowe wynosi 600 dolarów rocznie, a po wprowadzeniu wszystkich zapowiadanych ceł może wzrosnąć do 1000 dolarów (Kozieł, 2019; Frączyk, 2019).

Stany Zjednoczone nie pozostają również w przyjaznych stosunkach politycznych z Iranem. Po jednostronnym wycofaniu się USA w 2018 roku z porozumienia nuklearnego, zawartego przez sześć światowych mocarstw z Iranem, Stany Zjednoczone przywróciły surowe sankcje gospodarcze na ten kraj. Na mocy układu Teheran miał nie wzbogacać uranu w swoich zakładach atomowych. Eskalacja konfliktu może

spowodować drastyczne podwyżki cen ropy na świecie, co przełoży się bezpośrednio na zwiększenie kosztów transportu towarów (Łuniewski, 2019).

Newralgicznym rodzajem ryzyka związanym z analizą oceny kraju jest również wystąpienie epidemii. „Epidemia SARS sprzed dwudziestu lat spowolniła światową gospodarkę, a teraz znaczenie gospodarcze Chin wzrosło, więc koronawirus stanowi większe zagrożenie ekonomiczne” (Zaborowska, 2020). Brak szczepionki na koronawirusa 2019-nCoV, którego pierwsze epicentrum znajdowało się w Chinach, może spowodować wzrost cen sprzętu elektronicznego, ponieważ części tych urządzeń produkowane są w tym kraju, w znacznej liczbie w mieście Wuhan. Zmniejszenie popytu na auta, których głównymi odbiorcami są Chiny, będzie przyczyną spadku zapotrzebowania na ich części, które produkowane są m.in. w Polsce. W 2003 roku, gdy wybuchła epidemia SARS, udział Chin w światowym PKB wynosił 5,3%, a obecnie wynosi 12,8%, dlatego że ten kraj jest bardzo ważnym dostawcą komponentów dla największych firm na świecie. Obniżenie wydajności chińskiej gospodarki może spowodować mniejszą dostępność towarów na całym świecie, co spowoduje wzrost ich cen (Otto, Kowalczyk, 2020; Zaborowska, 2020). Epicentra wirusa wystąpiły w pierwszej kolejności we Włoszech, w Hiszpanii i Wielkiej Brytanii, następnie w Stanach Zjednoczonych, a obecnie w Brazylii (rys. 59). Pandemia wymusiła na rządach wielu krajów wprowadzenie obostrzeń w przemieszczaniu się obywateli, zamknięto granice lądowe i powietrzne, a osoby powracające z innych państw musiały poddawać się dwutygodniowej kwarantannie. Wiele przedsiębiorstw zawiesiło działalność, a jeśli charakter pracy na to pozwalał, pracownicy zostali poproszeni o pracę zdalną. Sytuacja spowodowała wprowadzenie pomocy państwa dla firm, które poniosły największe straty (głównie branże turystyczna i rozrywkowa oraz gastronomia), w celu zachowania miejsc pracy i utrzymania ich płynności finansowej. Banki centralne rozpoczęły dodruk pieniądza na dużą skalę, co będzie oznaczało dewaluację jego wartości i wzrost inflacji. Warto w tym miejscu zauważyć, że w sytuacjach globalnego kryzysu przestaje obowiązywać zasada, która propagował A. Smith: „[Każdy] myśli tylko o swym własnym zarobku, a jednak w tym, jak i w wielu innych przypadkach, jakaś niewidzialna ręka kieruje nim tak, aby zdążał do celu, którego wcale nie zamierzał osiągnąć. Społeczeństwo zaś, które wcale w tym nie bierze udziału, nie zawsze na tym źle wychodzi. Mając na celu swój własny interes, człowiek często popiera interesy społeczeństwa skuteczniej niż

wtedy, gdy zamierza służyć im rzeczywiście. Nigdy nie zdarzyło mi się widzieć, aby wiele dobrego działali ludzie, którzy udawali, iż handlują dla dobra społecznego” (Smith, 2003, rozdz. II, księga IV). Istnienie niewidzialnej ręki rynku podważano zresztą wielokrotnie, np. już po ostatnim kryzysie w 2012 roku na łamach „Harvard Business Review” pisał o tym Jonathan Schlefer (Schefler, 2012).



Rys. 59. Liczba przypadków koronawirusa na świecie (stan na 08.08.2020)
Źródło: TVN24, 2020

Różnice kulturowe. Przed spotkaniem z przedstawicielami innego kraju należy mieć na uwadze mogący istnieć w danym państwie inny system wartości. Zachowania, które są typowe w jednym kraju, mogą zostać uznane za obraźliwe w innym i doprowadzić do fiaska rozmów biznesowych. Przykładem rozbieżności może być chociażby wymiana wizytówek; w Chinach wręcza się ją obiema rękami, a jeśli zostanie przekazana przez Chińczyka, należy ją od razu przeczytać, trzymając w obu dłoniach, i dopiero po chwili można ją odłożyć. Bilet wizytowy przekazywany w Japonii powinien być dwustronny – w językach polskim i japońskim. Podczas rozmów z kontrahentami z krajów islamskich należy mieć na uwadze, że w okresie ramadanu czy Świąta Ofiarowania (*Kurban Bayram*) unika się spotkań biznesowych. Nieograniczony dostęp do wiedzy i informacji, jaki daje Internet, umożliwia uzyskanie ważnych informacji na temat rozbieżności kulturowych i pozwoli na sprawne przygotowanie się do spotkania oraz

uniknięcie nieporozumień (Solingen, 2001, s. 517-555; Daszkiewicz, Wach, 2013, s. 152-157).

Zarządzanie nieterminowymi płatnościami. Opóźnienie w regulowaniu należności przez odbiorców ma wpływ w pierwszej kolejności na płynność finansową przedsiębiorstwa, czyli zdolność do regulowania bieżących zobowiązań. Egzekwowanie zobowiązań jest sprawą trudną, ponieważ przedsiębiorca może się obawiać pogorszenia relacji z kontrahentem lub nie ma środków (zarówno finansowych, jak i technicznych) na odzyskanie należności. Prymarny etap zarządzania należnościami to monitoring ich spływu: w pierwszej kolejności – ale jeszcze przed datą upływu terminu płatności – należy się upewnić, że kontrahent odebrał przekazaną fakturę i że nie zawiera ona błędów. Następnie, przed datą wymagalności, trzeba przypomnieć telefonicznie lub e-mailowo, że zbliża się wymagana data przelania środków na konto. Jeżeli takie środki zapobiegawcze nie przyniosą spodziewanych efektów, należy ponowić kontakt i/lub wysłać pismo wzywające do zapłaty. Kolejnym krokiem jest podjęcie działań windykacyjnych. Przedsiębiorca może zarządzać wskazanymi działaniami samodzielnie lub skorzystać z usług wyspecjalizowanych firm działających na rynku. Scedowanie odpowiedzialności wiąże się z dodatkowymi kosztami, jednak może się okazać koniecznym środkiem prewencyjnym zapewniającym stabilność finansową przedsiębiorstwa (Ziętek-Kwaśniewska, 2014, s. 319-334; Nowak, 2015, s. 75-86).

Weryfikacja kontrahentów. Bezpieczeństwo transakcji nabiera istotnego znaczenia w sytuacji zagrożenia dla terminowego spływu należności. Zależnie od wielkości firmy i możliwości finansowych audyt kooperantów przebiega w wyspecjalizowanym dziale zajmującym się selekcją partnerów lub jest prowadzony przez właściciela. Podstawowa weryfikacja polega na sprawdzeniu, czy dany podmiot figuruje w rejestrze firm obowiązującym w danym kraju. W przypadku firm europejskich bazę danych można znaleźć na stronie europejskiego portalu e-sprawiedliwość (https://e-justice.europa.eu/content_business_registers_in_member_states-106-pl.
[pl.do?clang=pl](https://e-justice.europa.eu/content_business_registers_in_member_states-106-pl)) oraz sprawdzić w bazie danych podatników VAT w UE (http://ec.europa.eu/taxation_customs/vies/?locale=pl) lub w systemie rejestracji i identyfikacji podmiotów gospodarczych na potrzeby celne Economic Operators Registration and Identification Number (EORI) (https://ec.europa.eu/taxation_

customs/business/customs-procedures/general-overview/economic-operators-registration-identification-number-eori_en).

Ministerstwo Inwestycji i Rozwoju dysponuje rejestrem podmiotów prowadzących działalność na terenie Polski. Przedsiębiorca może również skontaktować się z polską placówką dyplomatyczną w kraju, w którym działa potencjalny kontrahent, w celu uzyskania nieodpłatnych informacji o miejscowych firmach. Dodatkowo rejestrowane są firmy, które nie wywiązują się ze zobowiązań wobec polskich partnerów. Informacje mogą być uzyskiwane z różnych źródeł zewnętrznych, takich jak giełdy wierzytelności czy ogłoszenia o sprzedaży lub zakupie wierzytelności publikowane w prasie, strony internetowe lub profile w mediach społecznościowych, wywiadownie gospodarcze, izby handlowe i gospodarcze; banki i instytucje państwowe wspierające eksporterów i importerów oraz dokumenty finansowe kontrahenta (biznes.gov.pl, 2018; Grzywacz, Dąbrowska, 2015, s. 21-27; Lai Ling Lam, 2009, s. 137-146; Bartosik-Purgat, Mruk, Schroeder, 2013, s. 18-23).

Działania siły wyższej. Termin ten pochodzi z prawa anglosaskiego *Act of God*, (czyn Boga, dopust Boży). Straty związane z transakcją handlową mogą wynikać z takich zdarzeń losowych, jak: klęski i wypadki żywiołowe o dużym zasięgu, np. trzęsienia ziemi, wypadki, których źródłem są konflikty społeczne i czyny niedozwolone, np. wojna lub terroryzm, wypadki transportowe, np. zatonięcie statku oraz związana z tym całkowita lub częściowa utrata ładunku (Abou, Shaalan, Al, 2017, s. 3-17; Stankiewicz, 2017, s. 9-31).

Firma działająca na rynku krajowym i nieposiadająca wyspecjalizowanego działu zatrudniającego specjalistów z dziedziny ryzyka dysponuje ograniczoną wiedzą o zakresie ryzyka w kraju potencjalnego kontrahenta i o panujących tam zwyczajach zarówno kulturowych, jak i płatniczych. Odległość geograficzna działa również niekorzystnie na możliwość zaczerpnięcia informacji od lokalnych współpracowników oraz analizy sytuacji na podstawie wskazówek od partnerów biznesowych, a ponadto ogranicza możliwość szybkiej reakcji na pogarszającą się sytuację zagranicznej firmy. Istotna jest informacja, w jakim stopniu sytuacja polityczna, gospodarcza i finansowa kraju kontrahenta wpływa na regulowanie zobowiązań finansowych miejscowych firm; posiadając taką wiedzę, można bowiem w odpowiedni sposób zabezpieczyć transakcje

z danym krajem lub w ostateczności wycofać się z prowadzenia biznesu (Abou, Shaalan, Al, 2017, s. 3-17; Stankiewicz, 2017, s. 9-31).

2.4.5. Metody zarządzania ryzykiem – przegląd stanu badań

Właściciele małych i średnich firm w trakcie procesu internacjonalizacji napotykać wiele barier rozwoju przedsiębiorczości, powiązanych ekonomicznie z różnymi rodzajami ryzyka. Analiza wyników badań wykonanych w Polsce w 2017 roku wykazała, że ograniczeniami najczęściej wskazywanymi przez przedsiębiorców są:

- brak kapitału na finansowanie eksportu,
- brak czasu osób zarządzających,
- brak wykwalifikowanej kadry,
- ograniczone informacje na temat wybranego rynku zbytu,
- trudność w ustaleniu konkurencyjnych cen,
- brak możliwości kontaktu z potencjalnymi zagranicznymi kontrahentami (Kasperkowiak, Małecka, Łuczka 2017).

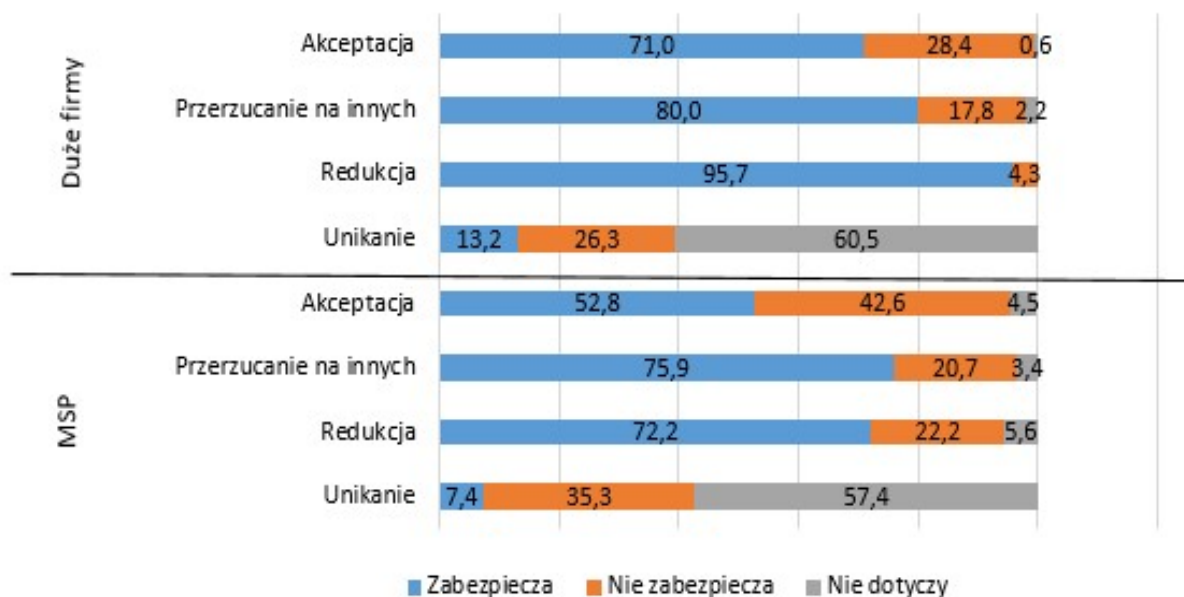
Wyniki te są potwierdzeniem danych zawartych w raporcie OECD, gdzie wskazano dziesięć najważniejszych barier w rozwoju MSP. Najistotniejsze z nich to:

- niedobór kapitału obrotowego na finansowanie eksportu,
- trudność w identyfikacji potencjału biznesowego przedsięwzięcia,
- brak lub niedobór informacji na temat danego rynku,
- problem w skontaktowaniu się z potencjalnymi zagranicznymi klientami,
- brak wiarygodnego przedstawicielstwa zagranicznego,
- brak czasu kadry menedżerskiej na zajmowanie się procesem internacjonalizacji (OECD, 2009, s. 8-9; Mioducka, Małecka, 2018, s. 64-77; Matejun, Szymańska, 2013, s. 121-129).

Potwierdzeniem tych rezultatów są również badania Euromonitor International, w których wzięło udział 137 firm eksportujących z terenu Europy Środkowo-Wschodniej; czterech na dziesięciu respondentów wskazało brak wiedzy na temat innych rynków i problemy z dostępem do informacji jako główne wyzwania dotyczące ekspansji zagranicznej (Sieńko, 2019). W świetle przedstawionych wyników istotne jest to, że

przedsiębiorcy nie posiadają wiedzy o tym, jak działać na rynku i niwelować potencjalne zagrożenia, z których jednym z ważniejszych jest ryzyko walutowe.

W badaniach przeprowadzonych w 2007 roku w Polsce, w których wzięto udział ponad 800 przedsiębiorstw reprezentujących wszystkie sekcje PKD (poza rybołówstwem, leśnictwem, rolnictwem i pośrednictwem finansowym), zarówno dużych, jak i tych z sektora MSP, analizowano skłonności przedsiębiorców do zabezpieczania się przed niekorzystnym wpływem wahań kursu walutowego na ich działalność oraz stosowane w tym celu metody. Wśród dużych firm zarządzanie ryzykiem walutowym deklarowało ponad 60%, a w sektorze MSP ponad 40% badanych. Najczęściej występującym motywem do zabezpieczania się przedsiębiorstw przed ryzykiem walutowym było dążenie do zminimalizowania ryzyka dla właściciela firmy (32%), drugim powodem było zmniejszenie wahań przychodów lub wydatków spowodowanych zmianami kursu waluty (26%) oraz wykorzystywanie instrumentów finansowych do celów spekulacyjnych (3%). Najczęściej stosowaną strategią zarządzania ryzykiem w sektorze MSP było przerzucanie odpowiedzialności na inne podmioty (75,9%) oraz jego redukcja (72,2%), a w przypadku dużych firm redukcję ryzyka wskazywano na pierwszym miejscu (95,7%). Przedsiębiorstwa duże w większym stopniu akceptowały występowanie potencjalnego ryzyka (71%) niż małe i średnie (52,8%) (rys. 60). Wśród polskich przedsiębiorców z sektora MSP 66,7% stosuje kontrakty *forward* (83,7% w sektorze firm dużych), a 31,3% opcje walutowe (43,3% w sektorze firm dużych). Jednakże około 74% przedsiębiorców z sektora MSP wykorzystywało tylko jeden instrument w celu zabezpieczania się przed ryzykiem walutowym (23% stosuje dwa instrumenty jednocześnie). W grupie badanych dużych przedsiębiorstw na zakup jednego instrumentu decyduje się ponad 58%, a około 42% badanych twierdzi, że wykorzystuje co najmniej dwa instrumenty (w tym 10% posługuje się trzema instrumentami pochodnymi) (Tymoczko, 2009, s. 71-92).



Rys. 60. Strategie zarządzania ryzykiem walutowym w polskich przedsiębiorstwach (%)
 Źródło: Tymoczko, 2009, s. 82

Podobne badania przeprowadzono w latach 2005-2012 w grupie 1328 niefinansowych przedsiębiorstw z sektora MSP z Włoch i Wielkiej Brytanii. W Anglii aż 76,16% firm nie zabezpieczało się przed ryzykiem, a we Włoszech 32,95% firm zabezpieczało poziom ryzyka walutowego z użyciem instrumentów pochodnych (tab. 6). We Włoszech 87,93% użytkowników instrumentów pochodnych ujawniło w swoich raportach rocznych, że stosowali opcje na stopy procentowe (IR), a 3,36% używało walutowych instrumentów pochodnych (Fantini, 2012, s. 52-84).

Tabela 7. Liczba i struktura produktów finansowych stosowanych do zabezpieczenia przed ryzykiem walutowym w MSP we Włoszech i w Wielkiej Brytanii w latach 2005-2012

| Wyszczególnienie | Wielka Brytania | | Włochy | |
|------------------|-----------------|------------|------------|------------|
| | liczba | % badanych | liczba | % badanych |
| TAK | 288 | 23,84 | 174 | 32,95 |
| NIE | 920 | 76,16 | 354 | 67,05 |
| Suma | 1208 | 100 | 528 | 100 |

Źródło: Fantini, 2012, s. 52-84.

Tylko 23,84% firm brytyjskich deklarowało, że korzysta z produktów pomagających zarządzać ryzykiem walutowym (tab. 8), 55,21% z nich stosowało opcje na stopy procentowe (IR), a 51,74% korzystało z walutowych instrumentów pochodnych (FX).

Tabela 8. Rodzaje instrumentów pochodnych oraz ich kombinacje najczęściej używane w MSP we Włoszech i w Wielkiej Brytanii w latach 2005-2012

| Wyszczególnienie | Wielka Brytania | | Włochy | |
|--------------------------|-----------------|------------|--------|------------|
| | liczba | % badanych | liczba | % badanych |
| IR | 159 | 55,21 | 153 | 87,93 |
| FX | 149 | 51,74 | 65 | 37,36 |
| pozostałe | | | | |
| tylko FX | 125 | 43,40 | 21 | 12,07 |
| tylko IR | 136 | 47,22 | 109 | 62,64 |
| tylko FX & IR | 22 | 7,64 | 44 | 25,29 |

Źródło: Fantini, 2012, s. 52-82.

Zgodnie z wynikami badań przeprowadzonych we Włoszech 32,95% firm zabezpiecza poziom ryzyka walutowego z użyciem instrumentów pochodnych, przy czym 87,93% użytkowników instrumentów pochodnych ujawniło w swoich raportach rocznych, że stosowali opcje na stopy procentowe IR, a 37,36% używało walutowych instrumentów FX (Fantini, 2012, s. 52-84).

Z kolei w Hiszpanii badaniom poddano 134 firmy działające w różnych sektorach. Na pytanie o to, czy firma stosuje określoną strategię zarządzania ryzykiem walutowym, aż 72% badanych odpowiedziało twierdząco, 16% zaprzeczyło, a 12% wskazało, że takie podejście stosują tylko niektóre jednostki w firmie. Hiszpańskie firmy mają wysoki poziom ekspozycji na ryzyko walutowe, szczególnie poza strefą euro. Najbardziej rozpowszechnioną strategią zarządzania ryzykiem w hiszpańskich firmach było systematyczne zabezpieczenie pewnego procentu ekspozycji za pomocą instrumentów pochodnych (46%) oraz następnie zabezpieczenie pewnego procentu ekspozycji za pomocą instrumentów pochodnych i monitorowanie kursu walut (31%), jednakże aż 12% badanych nie stosowało żadnej strategii i nie zabezpieczało się przed zagrożeniem (rys. 61). Instrumentem pochodnym najczęściej stosowanym w celu zarządzania ryzykiem walutowym był FX *forward* (76%). Najczęściej stosowanymi systemami oraz narzędziami do zarządzania ryzykiem walutowym były Excel (67%), Bloomberg (44%), Reuters (37%) i moduł w SAP (20%) (Morales, Delgado, 2017, s. 128-

-163). Takie dane świadczą o tym, że przedsiębiorstwa nie inwestują w profesjonalne aplikacje wspomagające zarządzanie ryzykiem, tylko korzystają z bezpłatnych, ogólnodostępnych opcji.

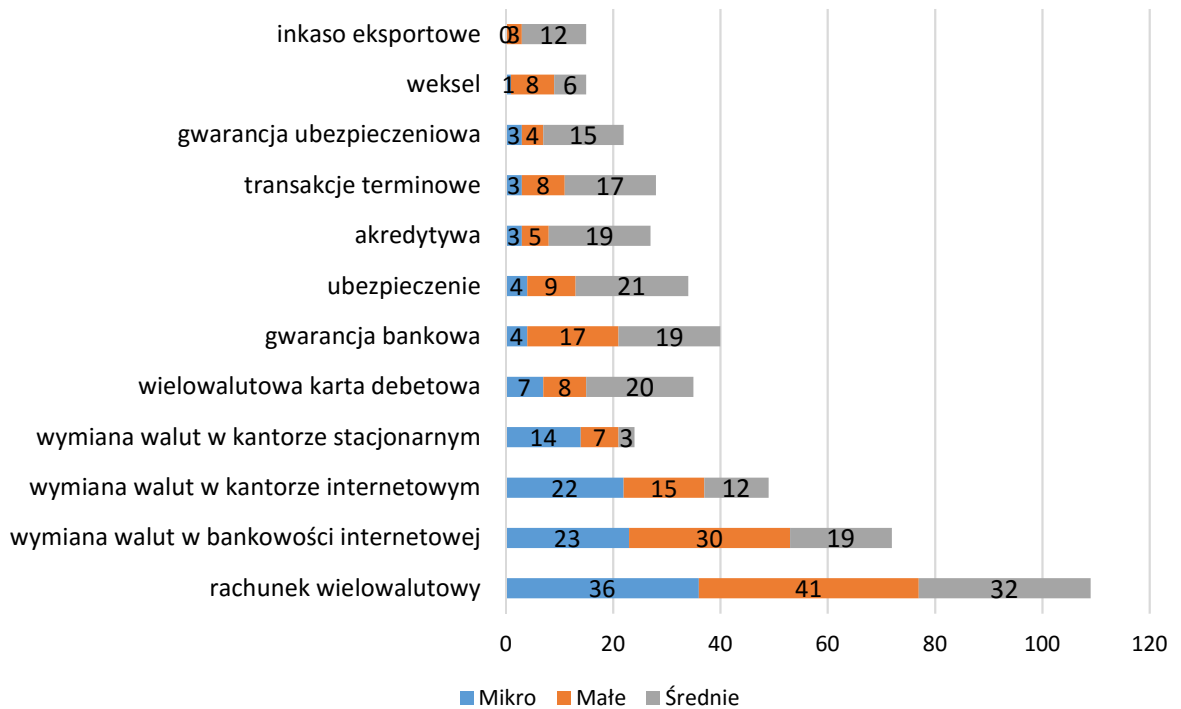


Rys. 61. Strategie zarządzania ryzykiem w firmach hiszpańskich (%)
 Źródło: Morales, Delgado, 2017, s. 156

Głównymi wyzwaniem dla hiszpańskich firm związanymi z zarządzaniem ryzykiem walutowym były: ustanowienie określonego i jasnego celu zarządzania ryzykiem walutowym (47%), poprawienie raportów finansowych, przygotowywanych w celu podejmowania kluczowych decyzji (41%), ustalenie rzeczywistej ekspozycji na ryzyko walutowe (36%) oraz usprawnienie informatycznych systemów i narzędzi zarządzania (36%) (Morales, Delgado, 2017, s. 128-163).

Polskie przedsiębiorstwa nie zabezpieczają się w odpowiedni sposób przed ryzykiem związanym ze zmianą kursu złotówki (28,6% – MSP i 25% – ogółem). Wyniki badań przeprowadzonych w innych krajach są znacząco różne (76% w Wielkiej Brytanii, 67,05% we Włoszech, 16% w Hiszpanii). Takie różnice mogą wynikać z dojrzałości tych gospodarek, albowiem wśród brytyjskich przedsiębiorców poziom zabezpieczenia otwartych pozycji walutowych jest najwyższy. Istotny nadal jest wzrost ochrony polskich firm przed ryzykiem związanym z działalnością na rynkach międzynarodowych; nieodpowiednie zarządzanie nim może prowadzić do niewypłacalności i braku możliwości realizacji zobowiązań wobec wierzycieli.

Każdego roku bank Pekao SA publikuje raport dotyczący sektora MSP. W 2019 roku tematem specjalnym była „Ekspansja zagraniczna polskich firm w 2018 roku”. Jedno z pytań zadanych podczas badania dotyczyło instrumentów wsparcia eksportu, z których korzystają małe i średnie firmy (rys. 62).



Rys. 62. Instrumenty finansowe wykorzystywane przez firmy mikro, małe i średnie w 2018 roku w handlu międzynarodowym (%)
Źródło: Pekao, 2019

Zgodnie z wynikami badań, niezależnie od wielkości firmy najczęściej wykorzystywanym w polskich firmach instrumentem finansowym wspierającym eksport jest rachunek wielowalutowy. Korzysta z niego 36% firm mikro, 41% małych i 32% średnich. Drugą najpopularniejszą usługą jest samodzielna wymiana waluty w bankowości elektronicznej. Widoczna jest jednocześnie tendencja do wymiany środków *online* (jedynie 3% średnich firm korzysta z kantoru stacjonarnego).

W przypadku produktów typowo bankowych (takich jak gwarancja, akredytywa, inkaso) występuje wyraźna tendencja polegająca na tym, że im większa firma, tym częściej korzysta z tego typu rozwiązań. Może to wynikać z braku wiedzy i doświadczenia właścicieli przedsiębiorstw mikro i małych, ale również z niższych wolumenów transakcji, których koszt zabezpieczenia powoduje zminimalizowanie zysku z kontraktu (Pekao, 2019).

3. Rola instrumentów bankowych jako narzędzi wspierających zarządzanie ryzykiem w małych i średnich przedsiębiorstwach

Stanowiące trzon funkcjonowania polskiej gospodarki, przedsiębiorstwa mikro, małe i średnie narażone są na ryzyko związane z działalnością na rynkach zarówno krajowym, jak i zagranicznym. Najważniejsze dla małych podmiotów gospodarczych jest zabezpieczenie firmy przed brakiem stabilności finansowej, wynikającym ze złej lub błędnej analizy ryzyka. Ograniczanie ryzyka lub zabezpieczenie działalności przed jego negatywnymi skutkami może być wspierane nie tylko wewnątrz organizacji, ale również przez instytucje finansowe, jakimi są banki. Ich oferta nie sprowadza się tylko do konta czy kredytu, ale jest na tyle szeroka i elastyczna, że pozwala na dobranie optymalnych instrumentów bankowych jako narzędzi wspierających zarządzanie ryzykiem w małych i średnich przedsiębiorstwach.

3.1. Finansowanie ryzyka

Jednym z najczęściej wymienianych przez przedsiębiorców elementów działalności międzynarodowej jest ryzyko kursowe, które w równym stopniu dotyka importerów i eksporterów, choć dla jednych jest generatorem strat, a dla drugich generatorem zysku. Dla eksporterów niekorzystna będzie aprecjacja (lub rewaluacja w systemie kursów sztywnych) pieniądza krajowego w stosunku do waluty obcej. Deprecjacja (lub dewaluacja) waluty krajowej generuje z kolei straty dla importerów, którzy nie osiągają wówczas założonych wcześniej wyników finansowych (Iwaszczuk, 2015, s. 48). W trakcie analizy ryzyka, które może wystąpić w działalności zagranicznej, należy zapoznać się ze sposobami jego minimalizowania. W literaturze przedmiotu występuje wiele metod zabezpieczenia przed ryzykiem:

- unikanie ryzyka,
- przeniesienie ryzyka na inne podmioty rynkowe,
- hedging,
- ponoszenie ryzyka,
- rozproszenie ryzyka (Kaczmarek, 2001, s. 155).

Unikanie ryzyka jest niezwykle trudne w handlu międzynarodowym; aby uzyskać taki efekt, można w pełni zaniechać prowadzenia działalności gospodarczej. W celu maksymalnego ograniczenia ryzyka, głównie walutowego, można zastosować rozwiązania, które zostaną opisane w dalszej części pracy (Kaczmarek, Królak-Werwińska, 2008, s. 75-80).

Hedging polega na minimalizowaniu ryzyka związanego z wprowadzeniem określonych działań wewnątrz przedsiębiorstwa. Należy podkreślić, że nie mają tu zastosowania instrumenty finansowe, a ryzyko ogranicza się m.in. przez:

- zawieranie transakcji w walucie krajowej,
- przenoszenie produkcji do kraju, w którym sprzedawane są towary,
- zakup surowców w kraju, który jest odbiorcą wytwarzanych produktów,
- finansowanie zakupów za pomocą kredytów w walucie obcej,
- dopasowanie terminów płatności zobowiązań w walucie obcej do terminów uzyskania płatności od odbiorców (Iwaszczuk, Orłowska-Puzio, 2015, s. 56-59).

Własne pokrycie ryzyka sprawdza się w sytuacji, gdy przedsiębiorstwo może stwierdzić, że prawdopodobieństwo jego wystąpienia jest małe – wówczas może zdecydować się na całkowite pokrycie jego kosztów (Kaczmarek, Królak-Werwińska, 2008, s. 75-80; Cerrato, Fernhaber, 2018, s. 758-779).

Rozproszenie ryzyka może być osiągnięte przez zwiększenie liczby dostawców, dywersyfikację rynków zbytu i klientów lub wprowadzenie nowych produktów, dzięki czemu będzie możliwe skompensowanie strat zyskami z innego źródła (Kaczmarek, Królak-Werwińska, 2008, s. 75-80; Cerrato, Fernhaber, 2018, s. 758-779).

Transfer ryzyka na innych uczestników rynku, np. na partnera, na ubezpieczyciela lub inne podmioty, np. banki czy firmy faktoringowe. Finansowanie ryzyka może się odbywać z wykorzystaniem zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych źródeł finansowania; korzystając z drugiego rozwiązania, osoby zarządzające decydują się również na transfer ryzyka na inne podmioty obecne na rynku. Podczas przeglądu dostępnych metod zabezpieczeń należy przeprowadzić ocenę związanych z nimi kosztów i korzyści (Niepmann, Schmidt-Eisenlohr, 2017, s. 111-126; Kaczmarek, Królak-Werwińska, 2008, s. 75-80; Cerrato, Fernhaber, 2018, s. 758-779). Mechanizmy i możliwości wykorzystania takiego podejścia zostały przedstawione w dalszej części rozdziału. Pomimo że przenoszenie ryzyka na innych uczestników rynku nadal nie jest

w Polsce metodą często wybieraną, oferta instrumentów finansowych na rynku jest szeroka. Przedsiębiorcy najczęściej korzystają z wymiany walut, ale w handlu międzynarodowym często stosowane są takie produkty, jak akredytywy, inkaso, gwarancje bankowe, faktoring – w tym międzynarodowy – forfaiting oraz produkty pochodne. Te ostatnie są wybierane głównie przez duże firmy i korporacje, ponieważ są usługami skomplikowanymi i drogimi, ale również coraz więcej mniejszych przedsiębiorstw przekonuje się do ich stosowania, głównie w celu zarządzania ryzykiem. Takie podejście sprzyja też rozwojowi oferty bankowej dla sektora MSP.

3.1.1. Wymiana walut

Wymienialność walut to możliwość ich swobodnego nabycia, sprzedania i przetransferowania wewnątrz danego kraju i poza jego granicami. Jest to niezbędny element współpracy na rynkach międzynarodowych, jeśli wymiana handlowa nie jest dokonywana w ramach barteru (Łuczka, Przepióra, 2010, s. 19-20). Każda firma prowadząca działalność międzynarodową oprócz rachunku w banku prowadzonego w polskich złotych powinna posiadać konto w walucie, w której otrzymuje lub wysyła przelewy. Spowodowane jest to tym, że przy otrzymaniu przelewu w walucie obcej (np. EUR) na konto prowadzone w tej samej jednostce pieniężnej nie jest pobierana opłata za przewalutowanie. Właściciel firmy może wówczas bez presji czasu podjąć decyzję, kiedy, czy i gdzie wymieni walutę na inną. Najważniejszą kwestią podczas wymiany waluty jest różnica między kursem kupna i kursem sprzedaży oferowanym przed dany podmiot finansowy (ang. *spread*). Obecnie na rynku klient ma do wyboru szereg instytucji, w których może dokonać wymiany:

- banki,
- kantory stacjonarne,
- kantory internetowe,
- instytucje płatnicze,
- brokerzy walutowi,
- firmy fintech (Rey, 2001, s. 443–464; Cho, Shenkoya, 2019).

Najbardziej tradycyjnym miejscem wymiany walut są banki. Oprócz możliwości konwersji waluty w oddziale część banków posiada w swojej ofercie kantory

internetowe, będące częścią bankowości internetowej. Zaletą korzystania z tej usługi jest możliwość negocjacji cen oraz bezpieczeństwo transakcji, które gwarantują instytucje nadzorujące działalność banków na rynku. Wadą może być konieczność zgłaszania kilka dni wcześniej wypłaty gotówki lub niedostępność w ofercie banku mniej popularnych walut.

Bardzo popularnym miejscem wymiany walut są kantory stacjonarne, które ustępują obecnie miejsca internetowym, czyli prostym aplikacjom *online* pozwalającym o każdej porze na wymianę walut, również egzotycznych. Ich mankamentem jest jednak brak nadzoru instytucji publicznych (tab. 9).

Od kilku lat funkcjonują również instytucje płatnicze pośredniczące w wymianie szerokiej gamy walut (np. OSTC Foreign Exchange lub Ebury, który został wykupiony przez Banco Santander). Firmy te oferują, oprócz rozliczeń transakcji, zarządzanie ryzykiem kursowym i pomoc w wyborze odpowiedniej strategii (Trefix, 2019).

Tabela 9. Porównanie podmiotów oferujących wymianę walut

| Podmiot | Banki | Instytucje płatnicze | Kantory internetowe |
|--|---|--|---|
| Nadzór | KNF NBP | KNF | brak |
| Druga strona transakcji | bank, w którym transakcja została otwarta | inny bank | inny bank |
| Operacje niezbędne do dokonania przewalutowania | przewalutowanie | przelew do instytucji przewalutowanie | przelew do kantoru przewalutowanie przelew od kantoru |

Opracowanie własne na podstawie: Trefix.

Kolejną opcją do wyboru w przypadku wymiany walut są usługi fintechów, czyli firm technologicznych oferujących nowoczesne rozwiązania finansowe. Jak podkreślają Moysan i Rudnicki, PSD2, czyli druga dyrektywa w sprawie usług płatniczych, wpłynęła na europejski sektor bankowy, tworząc korzystne warunki dla bardziej otwartego systemu bankowego, który może być zarówno szansą, jak i zagrożeniem dla tradycyjnych podmiotów bankowych (Moysan, Rudnicki, 2019, s. 131-134). Najbardziej znanym w Polsce fintechem jest brytyjski Revolut, który – w wersji podstawowej – jest w pełni darmowym rozwiązaniem. Użytkownik aplikacji ma możliwość samodzielnego zarządzania rachunkiem wielowalutowym w aplikacji mobilnej. W pierwszej kolejności usługa została uruchomiona dla klientów indywidualnych; w miarę rozwoju firmy

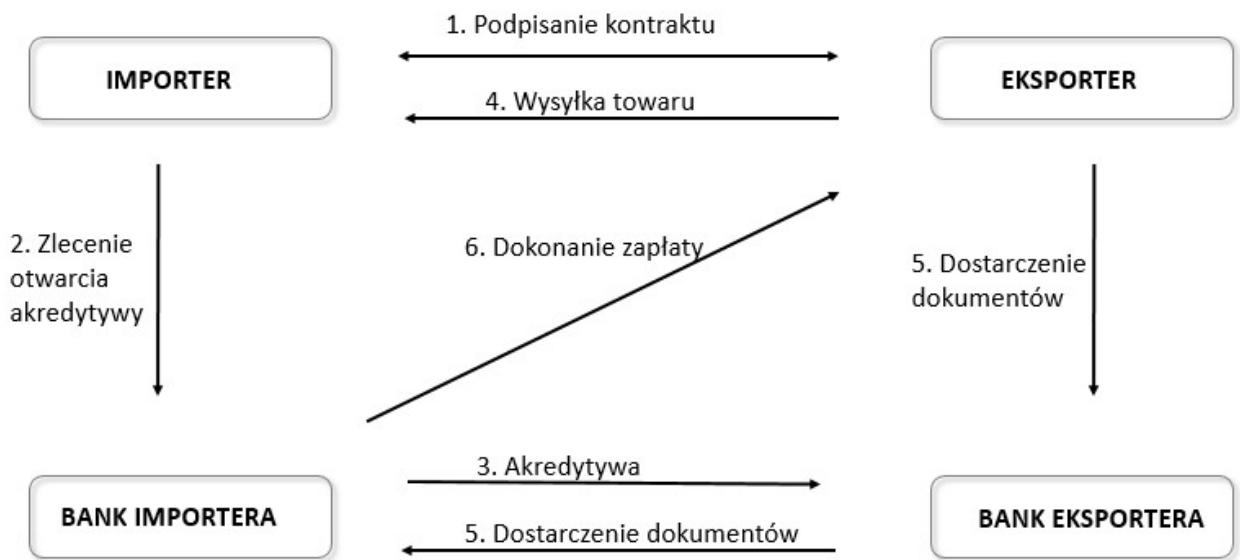
i zwiększania się liczby klientów udostępniono dodatkowe usługi, takie jak ubezpieczenie, rachunki oszczędnościowe czy możliwość inwestowania na giełdzie, a finalnie również ofertę dla firm. W 2018 roku Revolut uzyskał na Litwie licencję bankową, co oznaczało, że depozyty klientów zostały zabezpieczone, a to wymiennie przełożyło się na wzrost poziomu bezpieczeństwa firmy. Oferta dla biznesu jest bardzo atrakcyjna, zważywszy na to, że w ramach bezpłatnego konta klienci, zarówno jednoosobowe podmioty gospodarcze, jak i spółki, otrzymują możliwość prowadzenia rachunku w 28 różnych walutach oraz jedną kartę wielowalutową. W październiku 2019 roku Revolut miał w Polsce ponad 700 tysięcy klientów – głównie indywidualnych – m.in. dzięki udostępnianiu polskich numerów IBAN. Polska jest trzecim rynkiem dla firmy Revolut po Wielkiej Brytanii oraz Francji (Eriksonas, 2018, s. 1-3; PRNews, 2019; Revolut, 2020).

3.1.2. Akredytywy

Akredytywa jest wykorzystywana głównie do rozliczania kontraktów zagranicznych, jednakże istnieje również możliwość jej zastosowania w przypadku umów krajowych, zapewniająca bezpieczną realizację kontraktu obu stronom. Bank, otwierając akredytywę na zlecenie importera, zobowiązuje się do zapłaty jej beneficjentowi (eksporterowi) określonej kwoty, jeżeli beneficjent spełni wszystkie warunki akredytywy, a więc w określonym czasie wyśle towar lub wykona usługę i przekaże do banku wymagane dokumenty. Zobowiązanie banku otwierającego akredytywę staje się wymagalne w terminie wynikającym z umowy, po zaprezentowaniu przez beneficjenta dokumentów zgodnych z warunkami akredytywy (rys. 63) (Hamed 2017, s. 28; Mioducka, Małecka, 2018, s. 64-77; Olkiewicz, 2010, s. 295; Kaczmarek, Królak-Werwińska, 2008, s. 215-243).

Akredytywa może być wykorzystywana w przypadku handlu między kontrahentami, których wcześniejsze relacje biznesowe zostały zakończone negatywnymi doświadczeniami, jak również przy pierwszym kontakcie z dostawcą oraz w sytuacjach, gdy „kooperant działa w kraju, którego jurysdykcja utrudnia, uniemożliwia lub czyni bardzo pracochońną oraz kosztowną skuteczną egzekucję długów” (Findict,

2020; Kaczmarek, Królak-Werwińska, 2008, s. 215-243). Wady i zalety omawianego produktu bankowego zostały szczegółowo przedstawione w tabeli 10.



Rys. 63. Zasady działania akredytywy
Opracowanie własne na podstawie: Chiński Raport, 2018

Zarówno w literaturze ekonomicznej, jak i w praktyce można wyróżnić wiele rodzajów akredytywy. Najczęściej występujące akredytywy dzielą się na:

1) zależne od charakteru zobowiązania:

- odwołalna – bank importera zastrzega sobie prawo do odwołania lub zmiany swojego zobowiązania w dowolnym momencie przed upływem terminu ważności akredytywy i bez konieczności zawiadomienia beneficjenta,
- nieodwołalna – akredytywa nie może być zmieniona ani anulowana bez zgody wszystkich stron: banku importera, banku pośredniczącego, zleceniodawcy oraz beneficjenta, przy czym muszą być spełnione dwa warunki: zawarcie w akredytywie terminu ważności oraz wyraźne stwierdzenie o nieodwołalności;

2) związane ze sposobem płatności:

- gotówkowa (avista) – płatność następuje w gotówce natychmiast po okazaniu bankowi przez eksportera wymaganych dokumentów,

- z odroczonym terminem płatności – bank zobowiązuje się do zapłaty w terminie odroczonym pod warunkiem przedstawienia dokumentów zgodnych z warunkami akredytywy i w terminie jej ważności;
- 3) akceptacyjne – związane z odroczonym terminem płatności, zobowiązują bank do akceptowania trat terminowych; po ich akceptacji wygasa zobowiązanie z tytułu akredytywy, a jego miejsce zajmuje zobowiązanie wekslowe;
- 4) negocjacyjne – bank eksportera przestaje być jedynie pośrednikiem i staje się bankiem oceniającym – umożliwia to wykrycie błędów w dokumentacji przed ich dostarczeniem do banku otwierającego akredytywę;
- 5) zależne od roli banku pośredniczącego:
- niepotwierdzona (awizowana) – bank pośredniczący ma jedynie poinformować eksportera o otwarciu akredytywy oraz przekazać mu jej treść,
 - potwierdzona – najdroższa wersja akredytywy – bank eksportera ma dodatkowe zobowiązania, takie jak ochrona przed niewypłacalnością zagranicznego kontrahenta i banku otwierającego, jak również niespodziewaną, zależną od sytuacji politycznej, gospodarczej lub finansowej kraju importera;
- 6) inne rodzaje akredytyw:
- rewolwingowa (odnawialna) ma zastosowanie, gdy przez dłuższy czas od eksportera do importera są wysyłane powtarzalne dostawy, z reguły jednolitego towaru,
 - *stand-by* – sposób zabezpieczenia płatności rozliczanej zwykłym przelewem,
 - *back-to-back* – dotycząca realizacji transakcji reeksportowych: beneficjent akredytywy eksportowej zleca swojemu bankowi otwarcie odrębnej akredytywy na rzecz swojego dostawcy – akredytywy importowej opartej na akredytywie pierwotnej, przy spełnieniu kilku warunków: termin ważności akredytywy eksportowej musi być stosownie dłuższy od terminu ważności akredytywy importowej, informacje dotyczące nazwy towaru, miejsca przeznaczenia oraz terminu dostawy muszą być identyczne dla obu akredytyw (Zakrzewska, 2020; Marciniak-Neider, 2009, s. 192-203; Olkiewicz, 2010, s. 295; Hamed 2017, s. 28; Łuczka, Przepióra, 2010, s. 80; Musa, Stroková, 2015,

s. 849-858; Jancikova, 2011, s. 153-163; Kaczmarek, Królak-Werwińska, 2008, s. 215-243).

Tabela 10. Zalety i wady akredytywy dla importera i eksportera

| Zalety akredytywy dla importera | Zalety akredytywy dla eksportera |
|---|---|
| <p>ogranicza ryzyko otrzymania wadliwego towaru (pod warunkiem zamieszczenia wymogu odnośnie do dostarczenia certyfikatów jakości)</p> <p>podstawę zapłaty stanowią dokumenty określone w akredytywie – przekazanie kwoty następuje tylko po stwierdzeniu przez bank zgodności dokumentów z warunkami akredytywy</p> <p>zapewnia terminową dostawę (ustalenie w akredytywie terminów wysyłek towarów)</p> <p>możliwość negocjowania korzystniejszych warunków transakcji (np. korzystniejsze ceny, odroczone terminy płatności)</p> | <p>ogranicza ryzyko braku zapłaty lub jej opóźnienia</p> <p>zabezpiecza przed odstąpieniem kontrahenta od umowy oraz zmianą ustalonych warunków lub odmową zapłaty po odbiorze towaru</p> <p>gwarantuje otrzymanie należności od banku nawet w przypadku niewypłacalności importera</p> <p>umożliwia uzyskanie wcześniejszej wypłaty środków za pomocą dyskonta</p> <p>pozwała uatrakcyjnić ofertę sprzedażową lub uzyskać wyższą cenę za towar lub usługę przez zaoferowanie kredytu kupieckiego bez ryzyka braku zapłaty</p> <p>umożliwia upoważnienie banku pośredniczącego do wypłaty beneficjentowi zaliczki przed okazaniem przez niego wymaganych dokumentów (akredytywy zaliczkowe)</p> |
| Wady akredytywy dla importera | Wady akredytywy dla eksportera |
| <p>nie zabezpiecza przed ryzykiem nieotrzymania towaru</p> <p>blokuje wolne środki</p> <p>wysokie koszty i płatności wymagane często przed otrzymaniem towaru</p> <p>importer może otrzymać towar z dużym opóźnieniem (nieodwołalność akredytywy)</p> | <p>trudność w skompletowaniu i prawidłowym wypełnieniu wymaganych dokumentów</p> <p>wysoki koszt</p> |

Opracowanie własne na podstawie: Chiński Raport, 2018; Łuczka, Przepióra, 2010, s. 81-82.

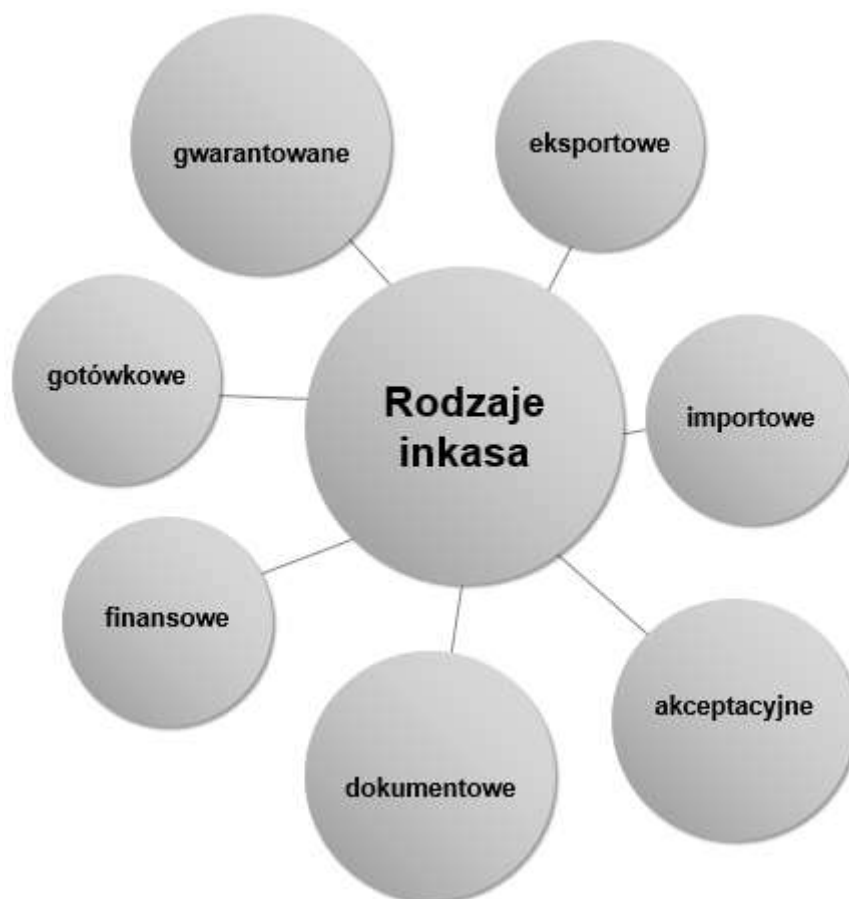
3.1.3. Inkaso dokumentowe i finansowe

Inkaso dokumentowe (ang. *documentary collection*) i finansowe, zwane również czystym (ang. *clean collection*), polega na tym, że bank działający na zlecenie eksportera pośredniczy w wydaniu importerowi/kupującemu określonych dokumentów na warunkach zgodnych z instrukcją inkasową, czyli po dokonaniu zapłaty bądź zaakceptowaniu weksla. Ze względu na charakter dokumentów będących przedmiotem inkasa rozróżnia się:

- inkaso finansowe (przedmiotem są dokumenty finansowe, takie jak weksle i чеки),
- inkaso dokumentowe (przedmiotem są dokumenty handlowe – faktura, dokumenty transportowe, certyfikaty – i ewentualnie dokumenty finansowe, np. weksel) (Niepmann, Schmidt-Eisenlohr, 2017, s. 111-126; Mioducka, Małecka, 2018, s. 64-77).

Schemat działania inkasa jest następujący:

- 1) następuje zawarcie umowy między importerem i eksporterem,
- 2) eksporter przedkłada w swoim banku dokumenty (np. faktury),
- 3) bank eksportera przekazuje odebrane dokumenty do banku importera,
- 4) bank importera informuje klienta o otrzymaniu dokumentów od eksportera (warunkiem wydania dokumentów jest zapłacenie żądanej przez eksportera kwoty dla importera),
- 5) następuje pobranie przez bank importera wskazanej kwoty z rachunku importera oraz przekazanie jej na rachunek eksportera,
- 6) po uregulowaniu należności dokumenty są przekazywane do importera,
- 7) następuje odbiór towaru przez eksportera (Kaczmarek, Królak-Werwińska, 2008, s. 150-155; Bolesławski, Nowakowski, 2015, s. 271-286).



Rys. 64. Wybrane rodzaje inkasa
 Opracowanie własne na podstawie: Kaczmarek, Królak-Werwińska, 2008, s. 150-155

W literaturze przedmiotu wyszczególnia się kilka rodzajów inkasa (rys. 64):

- eksportowe – bank spełnia rolę podawcy,
- importowe – bank jest bankiem płatnika,
- akceptacyjne (terminowe) – polega na wydaniu przez bank przedmiotu inkasa płatnikowi w zamian za zabezpieczenie zapłaty poprzez dokonanie przez płatnika akceptu trasy terminowej (weksla),
- dokumentowe – jego przedmiotem są dokumenty handlowe (np. faktury, dokumenty stwierdzające tytuł własności, dokumenty ubezpieczeniowe czy dokumenty transportowe) lub dokumenty handlowe, do których dołączone zostały dokumenty finansowe,
- finansowe – jego przedmiotem są dokumenty finansowe, takie jak weksle własne i trasowane, czek, asygnaty, inne dokumenty będące podstawą do wypłaty pieniędzy, np. pokwitowanie otrzymania należności,

- gotówkowe (natychmiastowe, za okazaniem) – bank wydaje płatnikowi dokumenty w zamian za zapłatę kwoty wskazanej w instrukcji inkasowej,
- gwarantowane – kontrahent żąda gwarancji od banku płatnika, jeśli ten odmówi zapłaty w wyznaczonym czasie i wyznaczonej kwocie (Kaczmarek, Królak-Werwińska, 2008, s. 150-155; Niepmann, Schmidt-Eisenlohr, 2017, s. 111-126; Vaubourg, 2016, s. 57-87).

3.1.4. Faktoring i forfaiting

Faktoring jest formą finansowania przedsiębiorstwa polegającą na wykupie przez podmiot świadczący tę usługę (faktora) określonych, nieprzeterminowanych wierzytelności przedsiębiorstw (faktorantów) należnych im od kontrahentów (odbiorców) z tytułu dostaw i usług (Adaskowa, 2014, s. 278-288; Okoń, Matłoka, Kaszkowiak, 2009, s. 44-47; Łuczka, Przepióra, 2010, s. 60; Mioducka, Małecka, 2019, s. 283-291). W literaturze przedmiotu opisano wiele rodzajów faktoringu, a najważniejsze z nich można podzielić ze względu na:

- 1) ryzyko związane z niewypłacalnością dłużnika,
- 2) moment otrzymania zapłaty za sprzedaną wierzytelność,
- 3) miejsce działalności podmiotów uczestniczących w transakcji.

Można wymienić następujące warianty faktoringu związanego z ryzykiem niewypłacalności dłużnika:

- **pełny** (właściwy, bez regresu) – wykup wierzytelności faktoranta wraz z przejęciem ryzyka związanego z jego niewypłacalnością – faktor odbiera należności bezpośrednio od dłużnika,
- **niepełny** (niewłaściwy, z regresem) – wykup wierzytelności handlowych faktoranta bez przejęcia ryzyka związanego z jego niewypłacalnością; w sytuacji niespłacenia należności przez dłużnika faktorant będzie zobowiązany do uiszczenia zobowiązania wobec faktora,
- **mieszany** – połączenie faktoringu pełnego i niepełnego – wykup wierzytelności handlowej wraz z ryzykiem związanym z niewypłacalnością dłużnika, jednakże tylko do pewnej, określonej w umowie kwoty; w przypadku nieuregulowania wierzytelności przez dłużnika faktor pokrywa zadłużenie również do wskazanej

wartości, natomiast pozostałą część, powyżej danego limitu, pokrywa faktorant (Pylypenko, Udovenko, Cherneha, 2018, s. 251-255; Velentzas, Kartalis, Broni, 2013, s. 413-422; Okoń, Matłoka, Kaszkowiak, 2009, s. 50-51; Jacak, 2017).

W nawiązaniu do punktu drugiego (podział ze względu na moment otrzymania zapłaty za sprzedaną wierzytelność) można wyszczególnić następujące rodzaje faktoringu:

- **dyskontowy** – faktor na podstawie umowy cesji uzyskuje wierzytelność w momencie zawarcia umowy faktoringowej (w tym przypadku data zapłaty wierzytelności przez dłużnika nie ma znaczenia),
- **zaliczkowy** – faktor wypłaca faktorantowi tylko określoną część środków, a ostateczna należność regulowana jest w momencie spłacenia należności lub w terminie spłaty,
- **wymagalnościowy** – faktor dokonuje zapłaty w terminie wymagalności świadczenia (Pylypenko, Udovenko, Cherneha, 2018, s. 251-255; Velentzas, Kartalis, Broni, 2013, s. 413-422; Okoń, Matłoka, Kaszkowiak, 2009, s. 50-51; Jacak, 2017).

Biorąc pod uwagę miejsce działalności podmiotów realizujących transakcję, wyróżnia się:

- 1) **faktoring krajowy** – przedsiębiorca i kontrahent działają na rynku lokalnym i współpracują na terenie danego kraju,
- 2) **faktoring międzynarodowy**, który można podzielić na:
 - importowy,
 - eksportowy,
 - system dwóch faktorów,
 - system jednego faktora (Bielawska, 2009, s. 21-27).

Importowy faktoring międzynarodowy skierowany jest do przedsiębiorców importujących materiały i towary z rynku zagranicznego. W tej sytuacji polska firma faktoringowa nawiązuje współpracę z odpowiednią instytucją w kraju, z którego przedsiębiorca importuje towar. Posiadając taką umowę faktoringową, przedsiębiorca nie musi wystawiać zagranicznemu kontrahentowi akredytywy lub gwarancji bankowej (Bielawska, 2009, s. 21-27; Pylypenko, Udovenko, Cherneha, 2018, s. 251-255; Velentzas, Kartalis, Broni, 2013, s. 413-422).

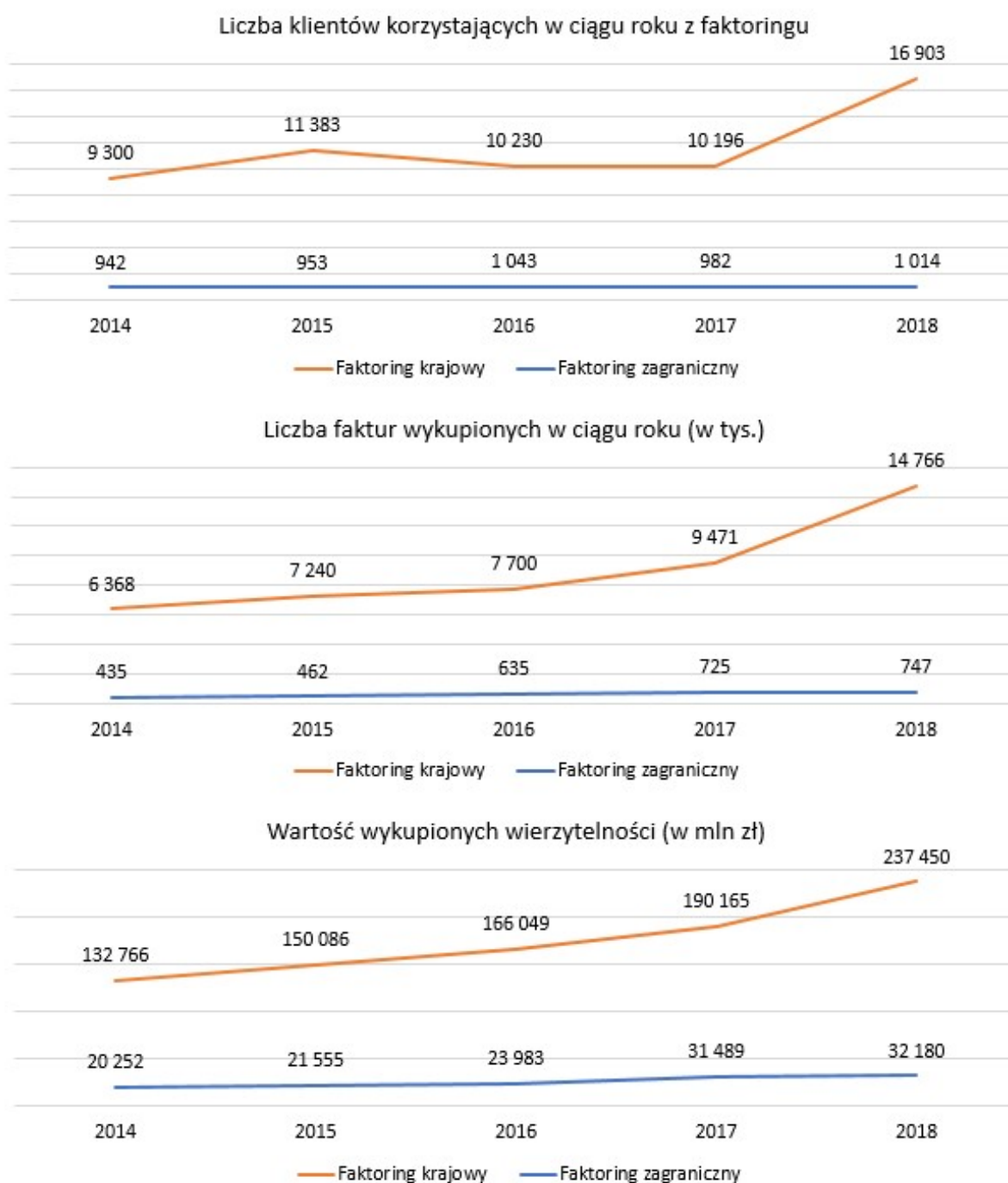
Z kolei **eksportowy faktoring międzynarodowy** przeznaczony jest dla jednostek, które sprzedają za granicę towary lub usługi. Ten rodzaj umowy działa praktycznie w taki sam sposób jak faktoring tradycyjny, a pieniądze są wypłacane w walucie transakcji (Bielawska, 2009, s. 21-27; Pylypenko, Udovenko, Cherneha, 2018, s. 251-255; Velentzas, Kartalis, Broni, 2013, s. 413-422).

System dwóch faktorów występuje wówczas, gdy w transakcji uczestniczy dwóch faktorów: eksportowy i importowy oraz zawierane są dwie umowy faktoringowe. Zaletą jest bardzo duże ograniczenie ryzyka, a wadą – wysokie koszty (Bielawska, 2009, s. 21-27).

System jednego faktora to uproszczona i tańsza forma faktoringu międzynarodowego, ponieważ w transakcji uczestniczy jeden faktor (Bielawska, 2009, s. 21-27).

Pomimo wzrostu znaczenia faktoringu (o 57% wzrosła liczba klientów korzystających z usługi w latach 2014-2018 oraz o ponad 116 mln zł zwiększyła się wartość wykupionych wierzytelności – rys. 65) małe i średnie przedsiębiorstwa nie wykorzystują w pełni jego potencjału, ponieważ koszt tej usługi jest dość wysoki w porównaniu do innych źródeł finansowania – cena ustalana indywidualnie w zależności od rodzaju faktoringu – co stanowi jeden z kluczowych problemów w zarządzaniu decyzjami kosztowymi w małych firmach. Jednakże coraz szybsze tempo rozwoju internacjonalizacji MSP powoduje, że również faktoring międzynarodowy (zagraniczny) zyskuje na znaczeniu. W latach 2014-2018 wartość kupionych należności wzrosła o prawie 12 mln zł.

W ostatnich latach wzrosła liczba firm spoza sektora bankowego, które oferują faktoring, co pozwala przypuszczać, że większa konkurencja na rynku przyniesie obniżenie cen w dążeniu do pozyskania i utrzymania klienta. Nowe firmy spoza segmentu bankowego oferują prosty i szybki proces sprzedaży usługi, jednakże narażone są na wysokie koszty związane z egzekwowaniem wymaganych należności, przez co same mogą ryzykować problemami z utrzymaniem płynności finansowej w przyszłości. Doprowadzenie do takiej sytuacji może spowodować konieczność sprzedaży udziałów większym firmom, w tym bankom, które tym samym zdobędą dostęp do know-how oraz bazy klientów (Mioducka, Małecka, 2019, s. 283-291).



Rys. 65. Faktoring w Polsce w latach 2014-2018

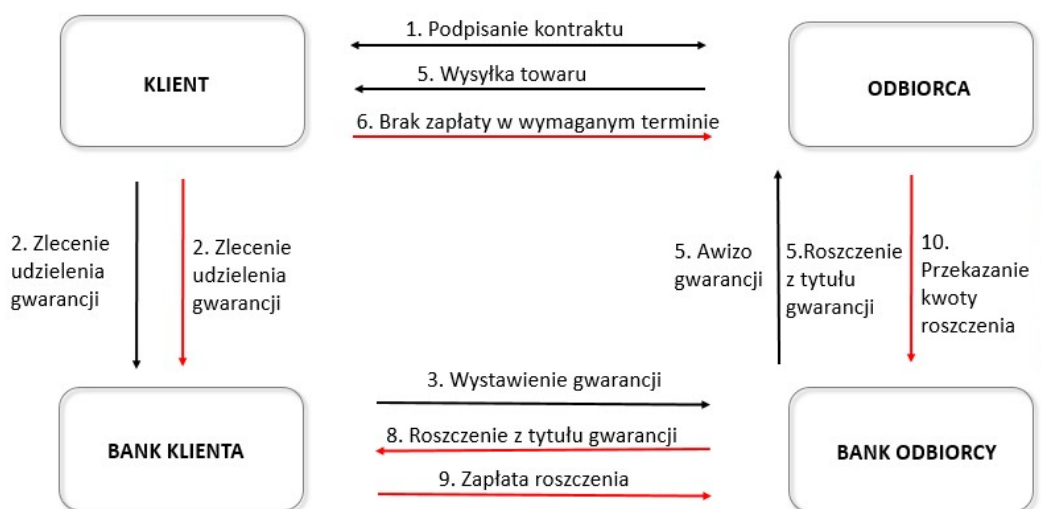
Opracowanie własne na podstawie: GUS 2016; GUS 2017; GUS 2018; GUS 2019; Mioducka, Małecka, 2019, s. 283-291

Kolejnym sposobem zarządzania ryzykiem, mało wykorzystywanym w Polsce, z punktu widzenia firm prowadzących międzynarodowe transakcje handlowe jest **forfaiting**. Forfaiteer (instytucja finansowa) skupuje wierzytelności eksportowe w postaci weksła, dokonując wypłaty 100% wartości za wyeksportowany towar z potrąceniem tzw.

odsetek dyskontowych. Należy również pamiętać, że transakcje forfaitingowe są umowami jednorazowymi, ponieważ mogą dotyczyć tylko jednej wierzytelności (Velentzas, Kartalis, Broni, 2013, s. 413-422; Mioducka, Małecka, 2018A, s. 83-93; Mioducka, Małecka, 2019, s. 283-291; Okoń, Matłoka, Kaszkowiak, 2009, s. 53-57).

3.1.5. Gwarancje bankowe

Gwarancja bankowa (ang. *bank guarantee*) to zobowiązanie banku do zapłaty beneficjentowi kwoty wskazanej w gwarancji w sytuacji, gdy zleceniodawca, na którego zlecenie gwarancja została wystawiona, nie wywiąże się ze zobowiązania. Zapłata na rzecz beneficjenta gwarancji jest dokonywana przez bank zleceniodawcy (gwarantujący) ewentualnie za pośrednictwem innego banku. Beneficjent gwarancji musi dotrzymać określonych warunków zapłaty, które mogą być stwierdzone na podstawie określonych w umowie gwarancji dokumentów, np. faktur czy dokumentów przewozowych. Gwarancja zabezpiecza beneficjenta przed niewykonaniem umowy przez jego kontrahenta (rys. 66) (Niepmann, Schmidt-Eisenlohr, 2017A, s. 111-126; Mioducka, Małecka, 2018, s. 64-77; Kaczmarek, Królak-Werwińska, 2008, s. 245, 264-243, Andrzejuk, Heropolitańska, 2012, s. 42).



Rys. 66. Zasady działania gwarancji bankowej

Opracowanie własne na podstawie: Kaczmarek, Królak-Werwińska, 2008, s. 245-264; Andrzejuk, Heropolitańska, 2012, s. 53-214

Można wyróżnić kilka podstawowych rodzajów gwarancji bankowych zabezpieczających:

- spłata kredytu,
- zapłata za zakupiony towar,
- zapłata cła, która zabezpiecza zapłatę długów celnych, podatków lub innych opłat na rzecz urzędu celnego (Kaczmarek, Królak-Werwińska, 2008, s. 245, 264-243; Andrzejuk, Heropolitańska, 2012, s. 216-458).

3.1.6. Kredyt kupiecki

Kredyt kupiecki (zwany również handlowym lub towarowym) jest formą zgody sprzedającego na otrzymanie zapłaty za towar bądź wykonaną usługę później niż w terminie dostarczenia. Ten pozabankowy sposób finansowania działalności gospodarczej nie wymaga szczególnej formy prawnej, ale może zostać potwierdzony umową, ustalonymi warunkami czy uzgodnieniem terminu płatności. Analizując tego typu rozwiązanie, należy zapoznać się również z terminem limitu kupieckiego, czyli należnościami, których płatność dana firma jest w stanie odroczyć. Określenie górnej, granicznej kwoty dla każdego kontrahenta pozwala na zmniejszenie zagrożenia zatorów płatniczych dla jednostki udzielającej kredytu.

Kolejnym sposobem zabezpieczenia kredytu kupieckiego jest jego ubezpieczenie, jednak należy mieć na uwadze dodatkowe koszty wynikające z tytułu prowizji dla firmy ubezpieczającej. Jedną z możliwości zabezpieczenia może być skonto, czyli uwzględnienie rabatu za terminową płatność. Przed podjęciem decyzji o przyznaniu rabatu kupieckiego każda firma może zweryfikować wiarygodność potencjalnego klienta w celu zredukowania do minimum ryzyka niewywiązania się przez niego ze zobowiązania. Większość małych i średnich firm nie ma odpowiednich środków finansowych, aby skorzystać z usług profesjonalnej wywiadowni gospodarczej, jednak istnieje kilka darmowych rozwiązań, które pozwolą na uniknięcie komplikacji:

- Centralna Ewidencja i Informacja o Działalności Gospodarczej (CEIDG) umożliwia zweryfikowanie, czy przyszły kontrahent rzeczywiście prowadzi jednoosobową działalność gospodarczą,

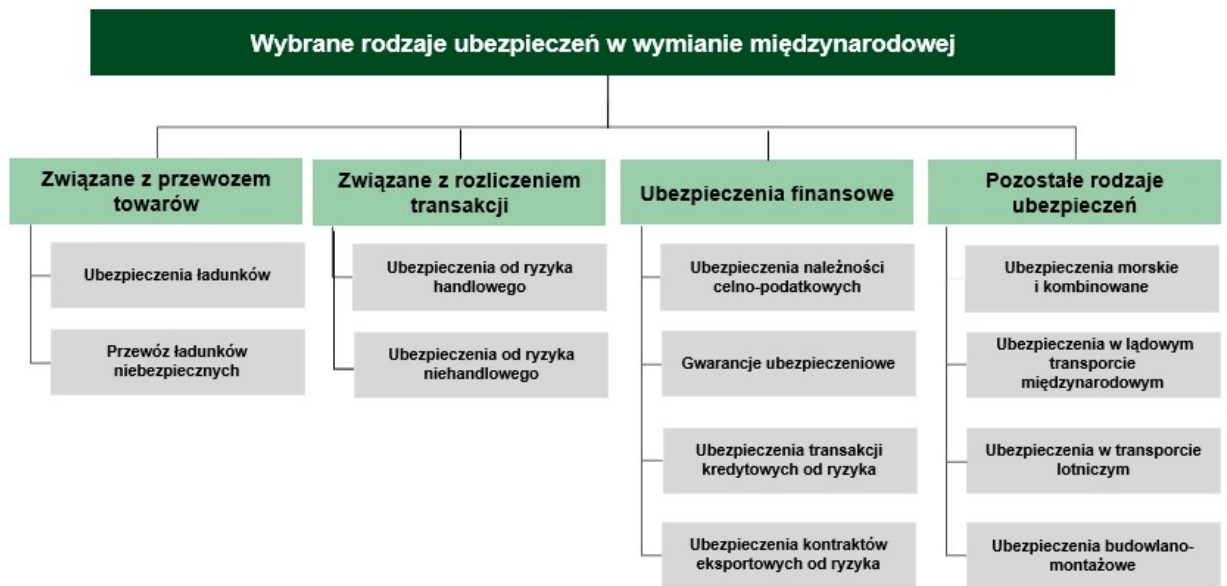
- odpis z Krajowego Rejestru Sądowego na stronie internetowej Ministerstwa Sprawiedliwości potwierdza istnienie spółek handlowych, stowarzyszeń oraz fundacji,
- Krajowy Rejestr Długów (KRD) umożliwia zweryfikowanie, czy kontrahent nie jest wpisany na listę dłużników (Bereźnicka, 2010, s. 161-169; Hardik, Shah, Jaggi, 2010, s. 868-876; Agostino, Trivieri, 2019, s. 576-592; Benkherouf, Gilding, 2017, s. 235-243).

3.1.7. Ubezpieczenia

Podczas prowadzenia działalności gospodarczej, w tym na rynkach międzynarodowych, może wystąpić nieprzewidziane zdarzenie, którego następstwem może być zmniejszenie majątku firmy, a także jej właściciela. Na ryzyko utraty narażone są również środki niematerialne przedsiębiorstwa, jak know-how, znak firmy oraz jej reputacja. Firmy zajmujące się tworzeniem i sprzedażą produktów ubezpieczeniowych dostrzegły potencjał tego sektora i mają w swojej ofercie produkty skierowane do małych i średnich przedsiębiorstw, również do tych działających na rynku międzynarodowym. Przedmiotem ubezpieczenia w handlu zagranicznym jest obrót towarowy z zagranicą i jego obsługa (Wicka, 2012, s. 157-167).

Należy mieć na uwadze, że wszystkie wskazane ubezpieczenia są dobrowolne i należy się bardzo dokładnie zapoznać z ich ogólnymi warunkami i wyłączeniami, które zawiera umowa. Podstawowym kryterium wyboru nie powinna być cena, lecz zakres ubezpieczenia. Istnieje wiele rodzajów ubezpieczeń, zabezpieczających m.in. przewóz towarów, należności celno-podatkowe lub transakcje kredytowe, czy też związanych z rozliczeniem transakcji (rys. 67) (Kaczmarek, Królak-Werwińska, 2008, s. 270-273).

Bardzo podobna w konstrukcji do opisywanej gwarancji bankowej jest gwarancja ubezpieczeniowa, będąca instrumentem finansowym nieobciążającym linii kredytowej firmy. Jest to oświadczenie woli zakładu ubezpieczeń, będącego gwarantem, zobowiązującego się do spełnienia określonego świadczenia pieniężnego na rzecz beneficjenta gwarancji w przypadku, gdy zobowiązany nie wywiąże się z przyjętego zobowiązania wobec beneficjenta gwarancji (Wicka, 2012, s. 157-167; Nowak, 2011, s. 97-112).



Rys. 67. Wybrane rodzaje ubezpieczeń w wymianie międzynarodowej
 Źródło: Uniwersytet w Białymstoku, materiały dydaktyczne, 2020

3.2. Instrumenty pochodne w finansowaniu ryzyka

Narodowy Bank Polski oraz Ustawa obrotu instrumentami finansowymi z 2005 roku definiują instrumenty pochodne (ang. *derivatives*) jako:

- rodzaj instrumentu finansowego, niebędący papierem wartościowym, którego wartość uzależniona jest od instrumentu bazowego, np. od kursów akcji, rentowności obligacji, wysokości stopy procentowej, wartości indeksu giełdowego, a także tak nietypowych wskaźników, jak liczba dni słonecznych, wielkość opadu śniegu czy deszczu, czyli derywatów pogodowych (Mioducka, Małecka, 2018, s. 83-93; Zhang, Ding, Duygun, 2019, s. 1471-1485; Choudhary, Nair, 2017, s. 115-126),
- „opcje, kontrakty terminowe, *swapy*, umowy *forward* na stopę procentową oraz inne instrumenty pochodne, których instrumentem bazowym jest towar i które są wykonywane przez rozliczenia pieniężne jednej ze stron, odnoszące się do zmian klimatycznych, stawek frachtowych, uprawnień do emisji oraz stawek inflacji lub innych oficjalnych danych statystycznych“ (Ustawa z dnia 29 lipca 2005 roku

o obrocie instrumentami finansowymi, Dz.U. nr 183, poz. 1358, s. 2; Mioducka, Małecka, 2018, s. 83-93).

Historia pochodnych instrumentów finansowych sięga starożytności. Jednym z najstarszych zachowanych przykładów tego, co można nazwać transakcją terminową, jest kontrakt napisany pismem klinowym na glinianej tabliczce, odnaleziony na terenie dawnej Mezopotamii, pochodzący z roku 1750 p.n.e., którego ustalenia dotyczyły przekazania niewolników w przyszłości z przewidzianym elastycznym terminem płatności. Sprzedający w przypadku niedostarczenia „towaru” miał obowiązek zapłacić kupującemu odpowiednią sumę srebra w ramach rekompensaty. Ważne i interesujące było to, że kontrakt pozwalał na przeniesienie praw i obowiązków stron jeszcze przed datą dostaw (Swan, 2000, s. 29; Weber, 2008, s. 6-7; Sobczuk, 2015). Rozwój handlu w średniowieczu spowodował jego usystematyzowanie i zinstytucjonalizowanie – powstały wówczas giełdy towarowe, a pierwsza z nich została utworzona w 1531 roku w Antwerpii. Dla rozwoju instrumentów pochodnych kluczowe znaczenie miał rok 1848 i założenie giełdy Chicago Board of Trade. Jej powstanie podyktowane było koniecznością uregulowania i zorganizowania rynku zboża, a tworzone już kilka lat później pierwsze kontrakty na dostarczenie (*to-arrive contract*) znane są obecnie jako *futures* (Orzeł, 2012, s. 49-51; Fałat-Kilijańska, Karwowski, Poskart, 2014, s. 7-21; Weber, 2008, s. 4). W 1973 roku w pracy *The Pricing of Options and Corporate Liabilities* opublikowanej w „Journal of Political Economy” F. Black i M. Scholes udostępnił model Blacka-Scholesa-Mertona, pozwalający na wycenę opcji. Autorzy w 1997 roku zostali uhonorowani Nagrodą Nobla (Black, Scholes, 1973, s. 637-654). W roku 2008, po upadku banku Lehman Brothers, rozpoczął się jeden z największych w historii kryzysów gospodarczych współczesnego świata, zwany Wielką Recesją. Bardzo duży wpływ na przyczyny i skalę tego kryzysu miały niestandardowe instrumenty, pochodne, takie jak ABS (*asset backed securities*), MBS (*mortgage backed securities*), CDS (*credit default swap*) i ich nadmierna sprzedaż. Nieskuteczny transfer ryzyka oraz skomplikowanie tych instrumentów doprowadziły do sytuacji, w której zaburzały one realne wyceny na pozostałych rynkach – w tym na rynku kredytów *subprime* (wysokiego ryzyka, udzielanych kredytobiorcom o małej wiarygodności kredytowej), który okazał się ostatecznie pięciokrotnie większy, niż wstępnie szacowano (Sobczuk, 2015; Zhang, Ding, Duygun, 2019, s. 1471-1485; Loderer, Pichler, 2000, s. 317-344).

W literaturze ekonomicznej wyszczególnia się kilka klasyfikacji instrumentów pochodnych – ze względu na (rys. 68):

1) osiągnane koszty i korzyści:

- symetryczne – każda ze stron umowy ponosi ryzyko w równym stopniu (np. kontrakty *futures* i *forward*, a także *swap*),
- niesymetryczne (asymetryczne) – jedna ze stron umowy jest obciążona większym ryzykiem (opcje),

2) sposób rozliczenia:

- rzeczywiste – rozliczane w formie fizycznej,
- nierzeczywiste – rozliczane w formie pieniężnej (przykładem mogą być derywaty oparte na czynnikach atmosferycznych),

3) miejsce obrotu:

- giełdowe (opcje i kontrakty *futures*),
- pozagiełdowe (kontrakty *forward* oraz *swap*),

4) sposób złożoności:

- pierwszej generacji – tradycyjne instrumenty pochodne,
- drugiej generacji – oparte na innych instrumentach pochodnych (Szydło, Iwaszczuk, Iwaszczuk, 2013, s. 139-150; Dąbkowski, 2015, s. 51-72).

Finansowe instrumenty pochodne są w Polsce przedmiotem obrotu zarówno na rynku giełdowym, jak i pozagiełdowym (OTC) i podobnie jak na większości rynków światowych, zdecydowanie lepiej rozwinięty jest handel pozagiełdowy (Wojciechowski, 2009, s. 3; Alexander, Maly, 2015, s. 243-250). Pomimo wzrostu poziomu świadomości przedsiębiorców w zakresie możliwości wykorzystania derywatów jako elementu wspomagającego zarządzanie ryzykiem nadal są to produkty niszowe. Na niski poziom ich wykorzystania ma wpływ również poziom ich skomplikowania oraz cena (ustalana indywidualnie). Z instrumentów pochodnych najczęściej korzystają duże firmy i korporacje zatrudniające wykwalifikowanych pracowników zajmujących się zarządzaniem ryzykiem, posiadających specjalistyczne wykształcenie oraz wiedzę na temat derywatów. W przypadku małych i średnich przedsiębiorstw, gdzie administrowaniem ryzykiem zajmują się właściciele, poziom wykorzystania instrumentów pochodnych jest bardzo niski, głównie ze względu na brak wiedzy o możliwości skorzystania z tego typu zabezpieczeń.



Rys. 68. Klasyfikacja instrumentów pochodnych
 Opracowanie własne na podstawie: Gupta, 2017, s. 3-34; Dąbkowski, 2015, s. 51-72

Główny Urząd Statystyczny przeprowadza co roku badania przedsiębiorstw niefinansowych, które w latach 2015-2018 wykazały w bilansach instrumenty finansowe, w tym instrumenty pochodne. Niezależnie do wielkości przedsiębiorstwa najczęściej wykorzystywanym rodzajem derywatu jest kontrakt *forward*, a najrzadziej – *opcje*. Widoczne są duże dysproporcje kwot przeznaczonych na korzystanie z tych produktów między MSP a dużymi firmami. Pozytywną tendencją jest jednak coroczny wzrost wykorzystania derywatów w przypadku MSP, prawie sześciokrotny zarówno po stronie aktywów, jak i pasywów (tab. 11 i 12; rys. 69 i 70).

Instrumenty pochodne spełniają trzy podstawowe funkcje:

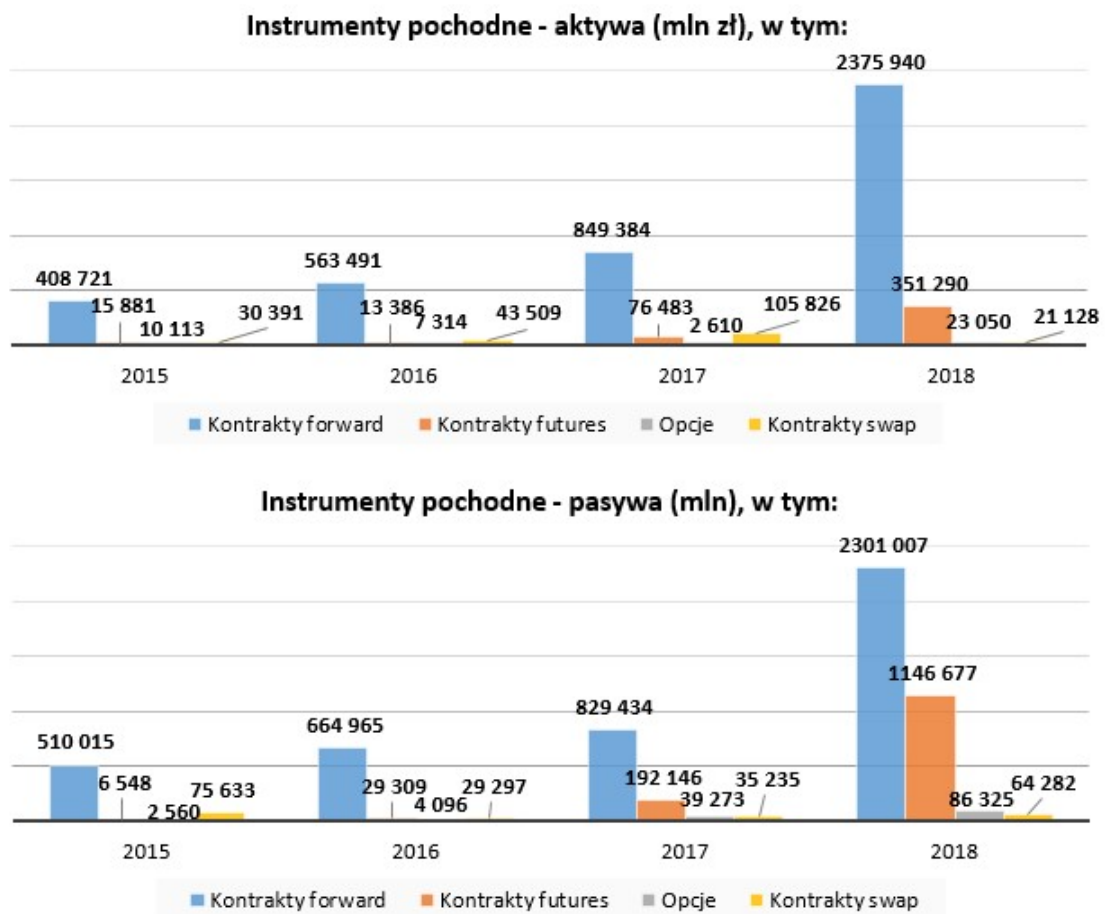
- asekuracyjną,
- spekulacyjną,
- arbitrażową.

Pierwsza z nich, czyli asekuracyjna (zabezpieczeniowa) wykorzystywana jest w procesie zarządzania ryzykiem. Drugą, spekulacyjną, są zainteresowane osoby prowadzące ryzykowne transakcje obliczone na szybki i duży zysk – takie działanie wywołało kryzys finansowy w 2008 roku. Trzecia – arbitrażowa – ma zastosowanie, gdy podmiot dokonuje dwóch lub większej liczby transakcji z wykorzystaniem instrumentów pochodnych i instrumentów podstawowych w celu uzyskania dochodu bez ponoszenia

ryzyka i bez dodatkowych nakładów (Orzeł, 2012, s. 53; Dąbkowski, 2015, s. 51-72; Loderer, Pichler, 2000, s. 317-344).

W wykorzystaniu instrumentów zabezpieczenia się przed ryzykiem są pomocne modele optymalizacyjne, służące do wyboru optymalnych współczynników zabezpieczenia. W przypadku instrumentów pochodnych można wyszczególnić kilka zasad pomagających niwelować straty:

- zakup opcji kupna (długa pozycja w opcji *call*) – zabezpiecza przed wzrostem wartości instrumentu podstawowego (jeśli wartość instrumentu podstawowego maleje, to równocześnie korzyść zmniejsza się o wartość zapłaconej premii),
- zakup kontraktu terminowego lub umowy terminowej (pozycja długa) – zabezpiecza przed wzrostem wartości instrumentu podstawowego,
- przyjęcie pozycji w umowie wymiany (Orzeł, 2012, s. 62; Jajuga, Jajuga, 2006; Szydło, Iwaszczuk, Iwaszczuk, 2013, s. 139-150).



Rys. 69. Struktura instrumentów pochodnych w małych i średnich przedsiębiorstwach w latach 2015-2018

Opracowanie własne na podstawie: GUS, 2019A, s. 5; GUS, 2018A, s. 5; GUS, 2017A, s. 7; GUS, 2016A, s. 8; Mioducka, Małecka, 2018, s. 83-93

Tabela 11. Tempo wzrostu instrumentów pochodnych w małych i średnich przedsiębiorstwach w latach 2015-2018

| Zestawienie | 2015 | | 2016 | | 2017 | | 2018 | |
|---|---------------------|------------------|---------------------|------------------|---------------------|------------------|---------------------|------------------|
| | wartość (mln zł) | struktura (%) | wartość (mln zł) | struktura (%) | wartość (mln zł) | struktura (%) | wartość (mln zł) | struktura (%) |
| Instrumenty pochodne – aktywa ogółem, w tym: | 499 128 | 100 | 633 853 | 100 | 1 049 142 | 100 | 2 853 107 | 100 |
| Liczba przedsiębiorstw | 125 | | 130 | | 122 | | 133 | |
| Kontrakty <i>forward</i> | 408 721 | 81,9 | 563 491 | 88,9 | 849 384 | 81,0 | 2 375 940 | 83,3 |
| Kontrakty <i>futures</i> | 15 881 | 3,2 | 13 386 | 2,1 | 76 483 | 7,3 | 351 290 | 12,3 |
| Opcje | 10 113 | 2,0 | 7 314 | 1,2 | 2 610 | 0,2 | 23 050 | 0,8 |
| Kontrakty <i>swap</i> , w tym: | 30 391 | 6,1 | 43 509 | 6,9 | 105 826 | 10,1 | 21 128 | 0,7 |
| CIRS | 796 | 0,2 | 2 668 | 0,4 | 2 119 | 0,2 | 44 | 0,0 |
| Pozostałe instrumenty pochodne | 34 022 | 6,8 | 6 153 | 1,0 | 14 839 | 1,4 | 81 699 | 2,9 |
| Instrumenty pochodne – pasywa ogółem, w tym: | 608 986 | 100 | 764 171 | 100 | 1 144 064 | 100 | 3 631 415 | 100 |
| Liczba przedsiębiorstw | 137 | | 124 | | 112 | | 104 | |
| Kontrakty <i>forward</i> | 510 015 | 83,7 | 664 965 | 87,0 | 829 434 | 72,5 | 2 301 007 | 63,4 |
| Kontrakty <i>futures</i> | 6 548 | 1,1 | 29 309 | 3,8 | 192 146 | 16,8 | 1 146 677 | 31,6 |
| Opcje | 2 560 | 0,4 | 4 096 | 0,5 | 39 273 | 3,4 | 86 325 | 2,4 |
| Kontrakty SWAP, w tym: | 75 633 | 12,4 | 29 297 | 3,8 | 35 235 | 3,1 | 64 282 | 1,8 |
| CIRS | 10 196 | 1,7 | 6 248 | 0,8 | 3 157 | 0,3 | 8 985 | 0,2 |
| Pozostałe instrumenty pochodne | 14 230 | 2,3 | 36 504 | 4,8 | 47 976 | 4,2 | 33 124 | 0,9 |

Opracowanie własne na podstawie: GUS 2019A, s. 5; GUS 2018A, s. 5; GUS 2017A, s. 7; GUS 2016A, s. 8; Mioducka, Małecka, 2018, s. 83-93.

Tabela 12. Tempo wzrostu instrumentów pochodnych w dużych przedsiębiorstwach w latach 2015-2018

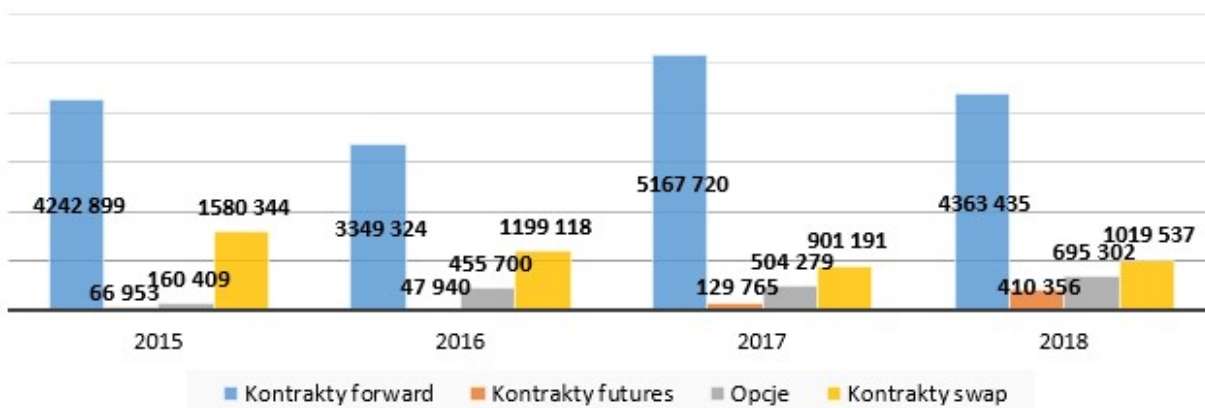
| Zestawienie | 2015 | | 2016 | | 2017 | | 2018 | |
|---|---------------------|------------------|---------------------|------------------|---------------------|------------------|---------------------|------------------|
| | wartość (mln zł) | struktura (%) | wartość (mln zł) | struktura (%) | wartość (mln zł) | struktura (%) | wartość (mln zł) | struktura (%) |
| Instrumenty pochodne – aktywa ogółem, w tym: | 6 115 954 | 100 | 5 926 291 | 100 | 6 832 039 | 100 | 6 524 505 | 100 |
| Liczba przedsiębiorstw | 213 | | 219 | | 240 | | 257 | |
| Kontrakty <i>forward</i> | 4 242 899 | 69,4 | 3 349 324 | 56,5 | 5 167 720 | 75,6 | 4 363 435 | 66,9 |
| Kontrakty <i>futures</i> | 66 953 | 1,1 | 47 940 | 0,8 | 129 765 | 1,9 | 410 356 | 6,3 |
| Opcje | 160 409 | 2,6 | 455 700 | 7,7 | 504 279 | 7,4 | 695 302 | 10,7 |
| Kontrakty <i>swap</i> , w tym: | 1 580 344 | 25,8 | 1 199 118 | 20,2 | 901 191 | 13,2 | 1 019 537 | 15,6 |
| CIRS | 580 114 | 9,5 | 733 962 | 12,4 | 275 468 | 4,0 | 37 662 | 0,6 |
| Pozostałe instrumenty pochodne | 65 349 | 1,1 | 874 209 | 14,8 | 129 084 | 1,9 | 35 875 | 0,5 |
| Instrumenty pochodne – pasywa ogółem, w tym: | 6 417 814 | 100 | 5 691 951 | 100 | 5 190 093 | 100 | 5 563 622 | 100 |
| Liczba przedsiębiorstw | 259 | | 249 | | 212 | | 229 | |
| Kontrakty <i>forward</i> | 3 500 491 | 54,5 | 3 777 530 | 66,4 | 4 029 854 | 77,6 | 3 933 584 | 70,7 |
| Kontrakty <i>futures</i> | 54 841 | 0,9 | 42 826 | 0,8 | 112 783 | 2,2 | 149 159 | 2,7 |
| Opcje | 291 949 | 4,5 | 459 266 | 8,1 | 220 752 | 4,3 | 392 369 | 7,1 |
| Kontrakty <i>swap</i> , w tym: | 2 446 639 | 38,1 | 1 052 792 | 18,5 | 770 740 | 14,9 | 987 479 | 17,7 |
| CIRS | 186 848 | 2,9 | 406 459 | 7,1 | 101 430 | 2,0 | 434 225 | 7,8 |
| Pozostałe instrumenty pochodne | 123 894 | 1,9 | 359 537 | 6,3 | 55 964 | 1,1 | 101 031 | 1,8 |

Opracowanie własne na podstawie: GUS, 2019A, s. 5; GUS, 2018A, s. 5; GUS, 2017A, s. 7; GUS, 2016A, s. 8; Mioducka, Małecka, 2018, s. 83-93.

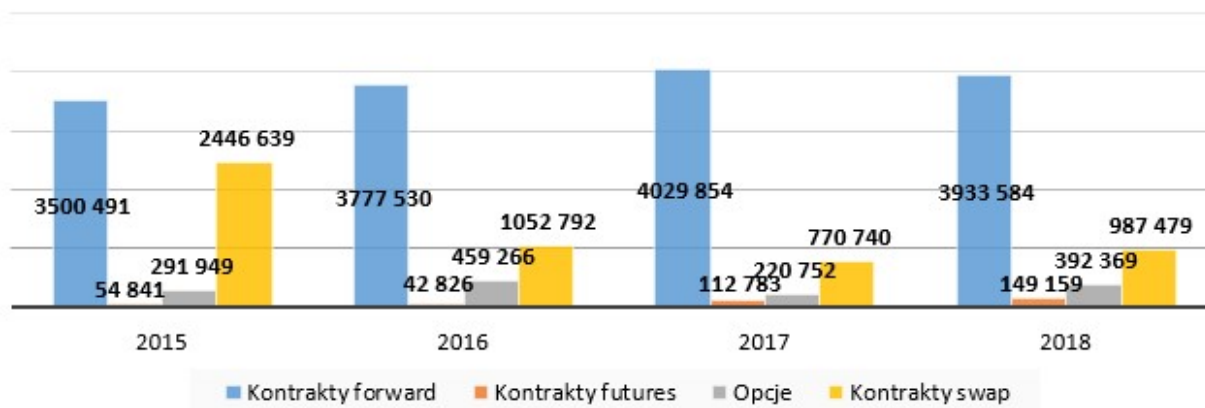
Jeżeli przedsiębiorca ma na celu zabezpieczenie się przed spadkiem wartości instrumentu podstawowego, powinien zastosować jedną z poniższych strategii:

- kupno opcji sprzedaży,
- sprzedaż kontraktu terminowego lub umowy terminowej,
- przyjęcie pozycji w umowie wymiany, w której są otrzymywane stałe płatności, a przepływy pieniężne płacone są w zależności od wartości instrumentu podstawowego (Orzeł, 2012, s. 62; Jajuga, Jajuga, 2006; Szydło, Iwasczuk, Iwasczuk, 2013, s. 139-150).

Instrumenty pochodne - aktywa (mln zł), w tym:



Instrumenty pochodne-pasywa (mln zł), w tym:



Rys. 70. Struktura instrumentów pochodnych w dużych przedsiębiorstwach w latach 2015-2018
 Opracowanie własne na podstawie: GUS, 2019A, s. 5; GUS, 2018A, s. 5; GUS, 2017A, s. 7; GUS, 2016A, s. 8; Mioducka, Małecka, 2018, s. 83-93

Rynek instrumentów pochodnych rozwija się i coraz większe grono przedsiębiorców dostrzega, że poznając i wykorzystując derywaty, firma ma szansę zminimalizować ryzyko. Wyzwaniem dla instytucji oferujących takie rozwiązania jest

odpowiednie wyszkolenie pracowników oraz rozpowszechnienie wiedzy na temat derywatów wśród obecnych i potencjalnych klientów. Oferta kontraktów terminowych oraz opcji jest szeroka i bardzo rozbudowana, ale odpowiedni sposób zachęcenia do pozyskania tej wiedzy – przez wskazanie korzyści, jakie może otrzymać kupujący – sprawi, że również wśród małych i średnich przedsiębiorców wzrośnie zainteresowanie i chęć zakupu takich rozwiązań (Szydło, Iwaszczuk, Iwaszczuk, 2013, s. 139-150).

3.2.1. Kontrakty *futures* i *forward*

Kontrakty terminowe to zobowiązanie dwóch stron do zawarcia transakcji kupna-sprzedaży danej ilości instrumentu podstawowego po ustalonej cenie i we wskazanym wcześniej terminie (Jajuga, 2009, s. 9). Wśród ważnych terminów dotyczących kontraktów jest tzw. otwarcie pozycji, czyli kupno lub sprzedaż kontraktu: strona sprzedająca, czyli zobowiązująca się dostarczyć określoną ilość instrumentu podstawowego, przyjmuje pozycję krótką, natomiast strona kupująca dany instrument przyjmuje pozycję długą. Kontrakty terminowe dzielą się na:

- kontrakty *forward*,
- kontrakty *futures*.

Konstrukcja obu typów kontraktów jest taka sama, a główna różnica między nimi polega na tym, że kontrakty *forward* nie są przedmiotem obrotu giełdowego – a więc nie podlegają zmianie salda na rachunkach zabezpieczających po zamknięciu sesji – lecz stanowią jedynie porozumienie między dwiema instytucjami finansowymi lub między instytucją a klientem (tab. 13) (Hull, 1998, s. 190).

Tabela 13. Porównanie kontraktów *futures* i kontraktów *forward*

| Cecha | Kontrakt <i>forward</i> | Kontrakt <i>futures</i> |
|-----------------------------|-------------------------|---------------------------|
| Miejsce kupna | banki lub dealerzy | finansowe giełdy towarowe |
| Sposób zawierania kontraktu | telefonicznie | na giełdzie |
| Wartość kontraktu | dostosowana do klienta | wystandaryzowana |
| Termin dostawy | dostosowany do klienta | wystandaryzowany |
| Partner kontraktu | bank lub dealer | izba rozliczeniowa |
| Ryzyko kredytowe | strony kontraktu | izba rozliczeniowa |

| | | |
|--------------------------------|--|--|
| Rozliczenie kontraktu | w terminie uzgodnionym przez bank z klientem | codziennie rozliczane przez izbę rozliczeniową |
| Depozyt zabezpieczający | nie występuje | występuje |
| Dźwignia finansowa | formalnie nie działa | bardzo wysoka |
| Koszty transakcyjne | wynikające z różnicy między kursami zakupu i sprzedaży | prowizja brokera ustalona od wartości zamówienia |
| Bezpieczeństwo | dzięki limitom kredytowym | dzięki depozytom zabezpieczającym |
| Wahania cen | w zależności od sytuacji na rynku | popyt i podaż, często limity wahań dziennych |

Opracowanie własne na podstawie: Okoń, Matłoka, Kaszkowiak, 2009, s. 72; Fałat-Kilijańska, Karwowski, Poskart, 2014, s. 40.

Szczególną odmianą kontraktu *forward* jest NDF (*non-delivery forward*), w którym nie ma obowiązku dostawy instrumentu bazowego. W tym przypadku podstawą rozliczenia jest różnica między ceną terminową z dnia zawarcia transakcji a ceną natychmiastową z dnia rozliczenia (Okoń, Matłoka, Kaszkowiak, 2009, s. 68).

Wykorzystanie kontraktów *forward* i *futures* w celu zabezpieczenia się przed ryzykiem kursowym polega na zajęciu pozycji odwrotnej do pozycji walutowej, którą chce się zabezpieczyć. Takie podejście powoduje, że zysk osiągnięty na jednej pozycji powoduje kompensację straty na pozycji drugiej (Okoń, Matłoka, Kaszkowiak, 2009, s. 67-74).

3.2.2. Opcje i strategie opcyjne

Opcja, zwana kontraktem opcyjnym, to asymetryczny instrument pochodny, dający posiadaczowi prawo (czyli nie musi być ona wykonana) do nabycia lub sprzedaży danego dobra po wcześniej określonej cenie. Można wyróżnić dwa podstawowe rodzaje opcji:

- opcja kupna (*call*),
- opcja sprzedaży (*put*).

Opcja *call* oznacza prawo do zakupu określonej ilości instrumentu bazowego po ustalonej cenie i w określonym terminie, natomiast opcja *put* to sprzedaż określonej ilości instrumentu bazowego po ustalonej cenie i w określonym terminie. W obu przypadkach muszą zaistnieć trzy wartości, aby realizacja opcji doszła do skutku:

- ilość instrumentu bazowego,
- cena wykonania,

- termin wygaśnięcia, czyli określona data, do której można kupić lub sprzedać instrument bazowy, to znaczy wykonać opcję; po upływie tego terminu opcja wygasa (prawo traci ważność) (Jajuga, 2009, s. 18; Orzeł, 2012, s. 58-63; Hull, 1998).

W literaturze przedmiotu opisano wiele odmian opcji, uwzględniających najczęściej (rys. 71):

- termin wykupu opcji,
- rodzaj instrumentu bazowego,
- opcje egzotyczne,
- strategie opcyjne.

Rodzaje opcji i strategii opcyjnych

| Termin wykupu opcji | Rodzaj instrumentu bazowego | Opcje egzotyczne | Strategie opcyjne |
|---|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ amerykańska ▪ europejska | <ul style="list-style-type: none"> ▪ akcyjne ▪ walutowe ▪ indeksowe ▪ procentowe ▪ towarowe | <ul style="list-style-type: none"> ▪ barierowe ▪ binarne | <ul style="list-style-type: none"> ▪ byka ▪ niedźwiedzia ▪ stelaża ▪ <i>strangie</i> ▪ motyla |

Rys. 71. Podstawowe rodzaje opcji i strategii opcyjnych
Opracowanie własne na podstawie: Orzeł, 2012, s. 58-63; Łuczka, Przepióra, 2010, s. 115-130; Hull, 2006

W zależności od czasu wykonania (terminu wykupu) można wskazać następujące rodzaje opcji:

- amerykańską – może zostać zrealizowana w dowolnej chwili przed upływem określonego terminu zwanego terminem wygaśnięcia,
- europejską – może być zrealizowana tylko w jednym, z góry określonym terminie (tj. w terminie wygaśnięcia opcji – ang. *maturity*) (Ballestra, Pacelli, 2013, s. 1142-1167; Lu, Xu, Qian, 2017, s. 889-906).

Kryterium kolejnego podziału jest rodzaj instrumentu bazowego, zgodnie z którym rozliczana jest opcja; instrumentem bazowym może być praktycznie każda wartość. Istnieją np. derywaty pogodowe stosowane przez inwestorów do redukcji ryzyka związanego

z nieoczekiwanymi zmianami czynników pogodowych. Biorąc pod uwagę to kryterium, rozróżnia się opcje:

- akcyjną – wystawianą na ceny akcji spółek,
- walutową – wystawianą na wybraną walutę zagraniczną i na możliwość zakupu w przyszłości określonej ilości waluty obcej po z góry ustalonej cenie wyrażonej w walucie krajowej,
- indeksową – wystawianą na wartość indeksów,
- procentową – wystawianą na poziom stóp procentowych,
- towarową – wystawianą na ceny różnych rodzajów towaru (Orzeł, 2012, s. 58; Bekaert, Hodrick, 2018, s. 867-932).

Wymienione podstawowe warianty derywatów nazywane są waniliowymi (ang. *plain vanilla*). Na indywidualne potrzeby inwestorów zostały wprowadzone modyfikacje konstrukcji opcji w zakresie takich parametrów, jak termin wykonania, termin wygaśnięcia lub termin płacenia ceny opcji. Nowe formy produktu nazwane zostały opcjami egzotycznymi. Istnieje wiele ich wariantów i odmian, m.in.:

- barierowa – wykonanie tej opcji uzależnione jest od tego, czy wskazany instrument bazowy, na jakim się opiera, osiągnie pewien z góry ustalony poziom, czy też nie,
- binarna – transakcja, w której wystawca opcji zobowiązuje się do wypłaty nabywcy opcji określonej kwoty pieniężnej, jeżeli w dniu realizacji opcji kurs referencyjny będzie wyższy (opcja binarna typu *call*) lub niższy (opcja binarna typu *put*) od kursu realizacji opcji (Okoń, Matłoka, Kaszkowiak, 2009, s. 100-106; Pietrzyk, Rokita, 2018, s. 23-32).

Strategie opcyjne (rys. 71) to kupno lub sprzedaż odpowiedniego pakietu opcji. Oprócz występujących zabezpieczeń podstawowych: kupno opcji sprzedaży waluty (ang. *long put*), sprzedaż opcji kupna (ang. *short call*), nabycie kontraktu *forward* na sprzedaż waluty (ang. *short forward*), sprzedaż kontraktu *futures* (ang. *short futures*) można również wyróżnić strategie zaawansowane:

- byka (ang. *bull spread*) – złożenie długiej pozycji w opcji kupna z niższą ceną wykonania i krótkiej pozycji w opcji kupna z wyższą ceną wykonania – pozwala zarobić przy wzroście ceny instrumentu bazowego, przy czym skala zysków i strat jest ograniczona,

- niedźwiedzia (ang. *bear spread*) – złożenie długiej pozycji w opcji sprzedaży z wyższą ceną wykonania i krótkiej pozycji w opcji sprzedaży z niższą ceną wykonania – pozwala zarobić na spadku ceny instrumentu bazowego, przy czym skala zysków jest ograniczona,
- stelaża (ang. *straddle*) – złożenie długich pozycji (*long straddle*) w opcjach kupna i sprzedaży z tą samą ceną i terminem wykonania – generuje zyski niezależnie od tego, czy cena instrumentu bazowego wzrośnie czy spadnie, straty zaś w sytuacji, w której cena instrumentu bazowego zrówna się z ceną wykonania (możliwa jest również strategia oparta na sprzedaży opcji kupna i sprzedaży z tą samą ceną i terminem wykonania – *short straddle*),
- *strangie* – złożenie długich pozycji w opcjach kupna i sprzedaży z tym samym terminem wykonania, ale z innymi cenami wykonania – generuje potencjalnie nieograniczone zyski, gdy cena instrumentu bazowego znajdzie się poza ustalonym przedziałem z uwzględnieniem uiszczonych premii opcyjnych,
- motyla (ang. *butterfly spread*) – strategia polegająca na złożeniu czterech pozycji opcyjnych – generuje zyski w przypadku ukształtowania się ceny instrumentu bazowego w ustalonym przedziale (Okoń, Małłoka, Kaszkowiak, 2009, s. 107-113; Bekaert, Hodrick, 2018, s. 867-932; Ryu, Yang, 2018, s. 1533-1548).



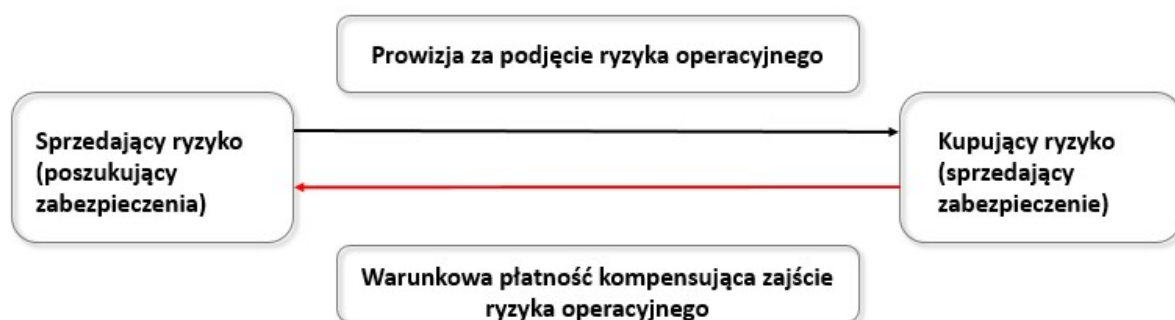
Rys. 72. Współczynniki wrażliwości ceny opcji

Opracowanie własne na podstawie: Fałat-Kilijańska, Karwowski, Poskart, 2014, s. 75-78; Bekaert, Hodrick, 2018, s. 867-932

Współczynniki wrażliwości ceny opcji, będące równocześnie miarą ryzyka opcji, określają siłę wpływu poszczególnych czynników mających wpływ na wartość opcji – ich rodzaje oraz wartości wskaźników zostały przedstawione na rysunku 72 (Fałat-Kilijańska, Karwowski, Poskart, 2014, s. 75-78; Hull, 2006; Bekaert, Hodrick, 2018, s. 867-932).

3.2.3. Transakcje *swap*

Kontrakt *swap* jest instrumentem finansowym, w którym każda ze stron określa zasady wzajemnych płatności, które są uzależnione od wartości indeksu podstawowego. W przypadku swapu walutowego strony postanawiają wymienić między sobą określone kwoty wraz z należnymi odsetkami w różnych walutach na określony czas (rys. 73) (Orzeł, 2012, s. 56; Jajuga, 2009, s. 27).



Rys. 73. Działanie umowy wymiany (transakcji *swap*)
Opracowanie własne na podstawie: Orzeł, 2012, s. 56

Podobnie jak wszystkie instrumenty pochodne, transakcje *swap* można podzielić na dwa główne rodzaje: pierwszej i drugiej generacji. Ich klasycznymi odmianami są:

- *swap* walutowy (ang. *currency swap*, *foreign swap*, *FX swap*) – umowa na zakup ustalonej kwoty waluty w określonym terminie i po określonym kursie wraz z późniejszą odsprzedażą tej samej kwoty waluty po kursie i w terminie ustalonych w dniu zawarcia umowy,
- *swap* procentowy (ang. *interest rate swap* – IRS) – umowa o wymianie okresowych płatności odsetkowych we wskazanym czasie; kontrakt tego rodzaju zawiera się

w celu zmiany zobowiązań o oprocentowaniu stałym lub zmiennym na umowę o określonym nominale na wskazany okres,

- *swap* walutowo-procentowy lub *swap* walutowy rynku kapitałowego (ang. *cross currency interest rate swap* – CIRS) – umowa polegająca na wymianie między stronami pożyczek w dwóch walutach (zamiana stóp procentowych) wraz z płatnościami odsetkowymi) (Fałat-Kilijańska, Karwowski, Poskart, 2014, s. 44-50; Bartkowiak, Echaust, 2014, s. 95-96).

Transakcje *swap* drugiej generacji są zmodyfikowaną wersją podstawowych transakcji tego typu, których katalog stale się powiększa. Wyszczególnić można:

- *swap* aktywów (ang. *asset swap*) – zmiana charakterystyki określonego papieru wartościowego,
- *swap* towarowy (ang. *commodity swap*) – zmienną wartością tej transakcji jest indeksowana cena określonego towaru,
- *swap* amortyzowany (ang. *amortising swap*) – nominal transakcji jest zmniejszany zgodnie z tabelą amortyzacyjną (Bartkowiak, Echaust, 2014, s. 84-85).

Zarządzanie różnymi rodzajami ryzyka powinna poprzedzić kompleksowa analiza sytuacji oraz zewnętrznego i wewnętrznego otoczenia firmy. Oczywiście wybór odpowiedniej strategii czy koncepcji zarządzania wymaga indywidualnego podejścia do każdego projektu lub kontrahenta. Przedsiębiorcom nadal często brakuje kapitału, czasu, wykwalifikowanej kadry oraz wiedzy związanej z internacjonalizacją, dlatego tak ważne jest rozpowszechnianie informacji na temat stosowania instrumentów bankowych jako narzędzi wspierających zarządzanie ryzykiem w małych i średnich przedsiębiorstwach. Szerokie spektrum ich możliwości nie jest w pełni wykorzystywane. Podstawowe i najtańsze, jak wymiana walut czy ubezpieczenie, znajdują nabywców, natomiast o wiele trudniej sprzedać usługi bardziej skomplikowane, jak choćby akredytywa czy faktoring. Najrzadziej wykorzystywane i najmniej znane są instrumenty pochodne, które ze względu na złożoną budowę oraz nadal wysoką cenę nie znajdują często nabywców wśród firm mikro, małych i średnich. Szansę na rozwój wiedzy o możliwościach, jakie dają produkty finansowe, stwarza współpraca instytucji państwowych i finansowych. Mogą one dzięki wspólnym projektom propagować

informacje na temat tego, w jakich sytuacjach jest możliwe przeniesienie części bądź całości ryzyka na innych uczestników rynku.

4. Metody zarządzania ryzykiem w handlu międzynarodowym w małych i średnich przedsiębiorstwach w świetle badań empirycznych

Jak już wskazywano, celem niniejszej dysertacji jest wskazanie roli instrumentów bankowych w zarządzaniu ryzykiem w wymianie międzynarodowej w firmach mikro, małych i średnich. W związku z tym sformułowano następujące hipotezy:

Hipoteza 1: MSP stosują różnorodne strategie zarządzania ryzykiem.

Hipoteza 2: MSP w małym stopniu wykorzystują produkty bankowe do zarządzania ryzykiem w wymianie międzynarodowej.

Hipoteza 3: MSP wykazują ograniczoną znajomość produktów bankowych wspomagających zarządzanie ryzykiem w wymianie międzynarodowej.

Hipoteza 4: Banki i instytucje państwowe w małym stopniu wspierają MSP w zarządzaniu ryzykiem walutowym.

W celu udowodnienia tych hipotez w styczniu i lutym 2020 roku przeprowadzono badania w formie ankietowej. Formularz został rozestany w wersji elektronicznej do przedsiębiorstw mikro, małych i średnich w Polsce, przy czym zastosowano losowy dobór próby. Dodatkowo w lutym 2020 roku przeprowadzono wywiady pogłębione z trzema ekspertami – pracownikami jednego z komercyjnych banków polskich, zajmujących się obsługą małych i średnich przedsiębiorstw – w celu uzyskania informacji o skierowanej do sektora MSP ofercie produktów pomagających minimalizować ryzyko w wymianie międzynarodowej.

W pracy zastosowano różne narzędzia badawcze. Analizy statystycznej dokonano z użyciem wielorakiego rodzaju metod statystycznych:

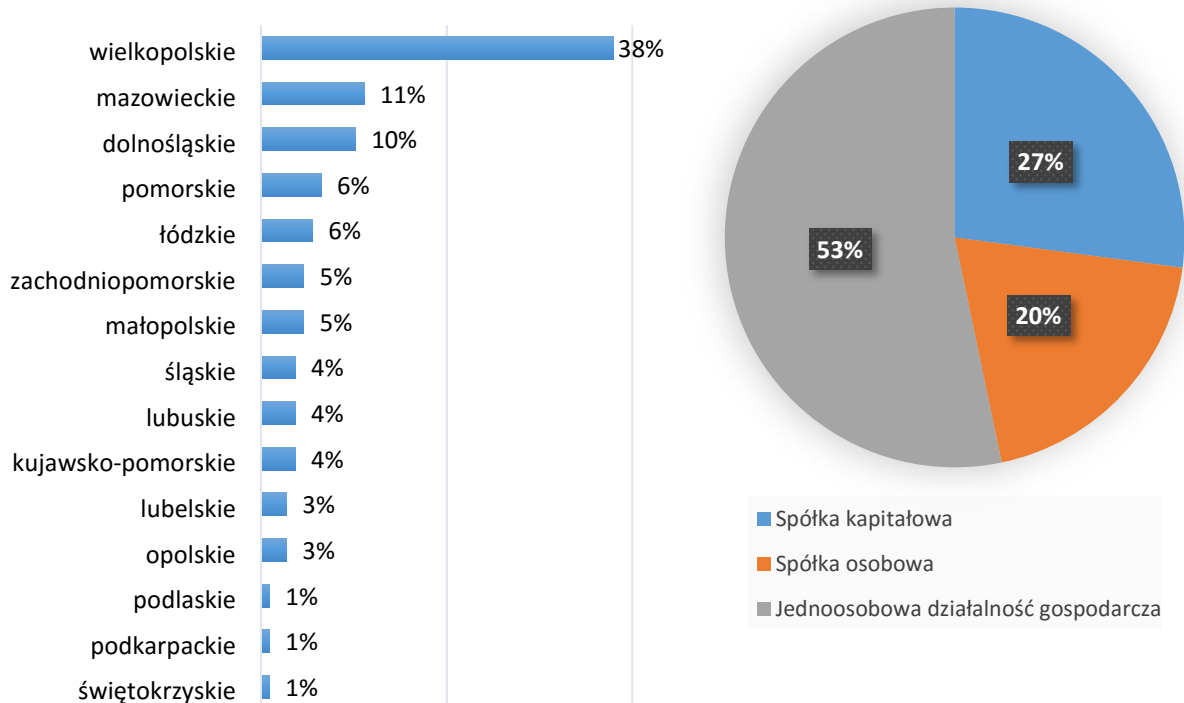
- do prezentacji wyników badań zastosowano liczebność (n) i procent (%); analizy wyników dokonano zarówno na podstawie danych zestawionych tabelarycznie, jak i z wykorzystaniem graficznego obrazu cech charakteryzujących badane zmienne (wykresy kołowe, słupkowe, leśny),
- w celu oceny procentowych istotności różnic między badanymi zmiennymi zastosowano testy różnic w zależności od liczebności w tabelach wartości oczekiwanych: test chi kwadrat Pearsona (χ^2 Pearsona), test chi kwadrat Yatesa

(Chi² Yatesa) lub test V kwadrat, test chi kwadrat największej wiarygodności (Chi² NW),

- do oceny szansy występowania zjawiska wykorzystano jednoczynnikową i wieloczynnikową analizę regresji logistycznej; wyniki tych analiz przedstawiono jako siłę (Ocena) i szansę (iloraz szans = OR) wraz z 95-procentowym przedziałem ufności (95% CI),
- do oznaczenia poziomu istotności stwierdzających związków lub różnicę zastosowano następujące oznaczenia: $p < 0,05$, – wartości istotne statystycznie, $p < 0,01$ – tendencja do istotności statystycznej, $p \geq 0,05$ – wartość nieistotna statystycznie.

Analizę statystyczną wyników badań wykonano z użyciem pakietu statystycznego STATISTICA (StatSoft Polska Sp. z o.o., 2020).

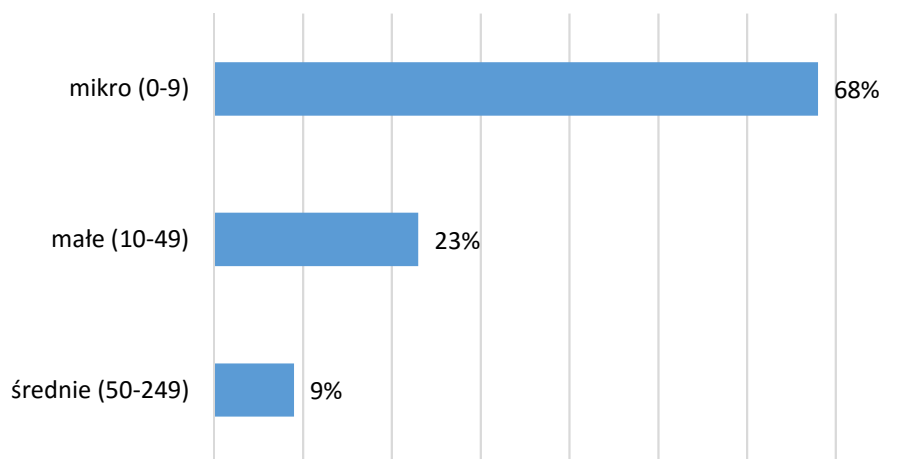
Ankieta internetowa została wysłana do 2000 firm, z czego otrzymano 129 odpowiedzi (zwrot na poziomie 6,45%), a wyniki badań oparto na odpowiedziach ze 108 ankiet (5%). Firmy, których ankiety nie zostały uwzględnione w badaniu, zaznaczyły, że nie prowadzą działalności gospodarczej poza granicami kraju.



Rys. 74. Miejsce oraz forma prowadzenia działalności przedsiębiorstw (odpowiedzi jednokrotnego wyboru, n = 108)

Źródło: badania własne

Przeważająca część badanych firm pochodziła z województw wielkopolskiego (38%), mazowieckiego (11%) i dolnośląskiego (10%). Ponad połowa badanych prowadzi jednoosobową działalność gospodarczą (53%), 27% – spółkę kapitałową, a 20% – spółkę osobową (rys. 74). Prawie jedna trzecia (68%) badanych zatrudnia maksymalnie dziewięciu pracowników; małe firmy stanowiły 23%, a średnie 9% (rys. 75).

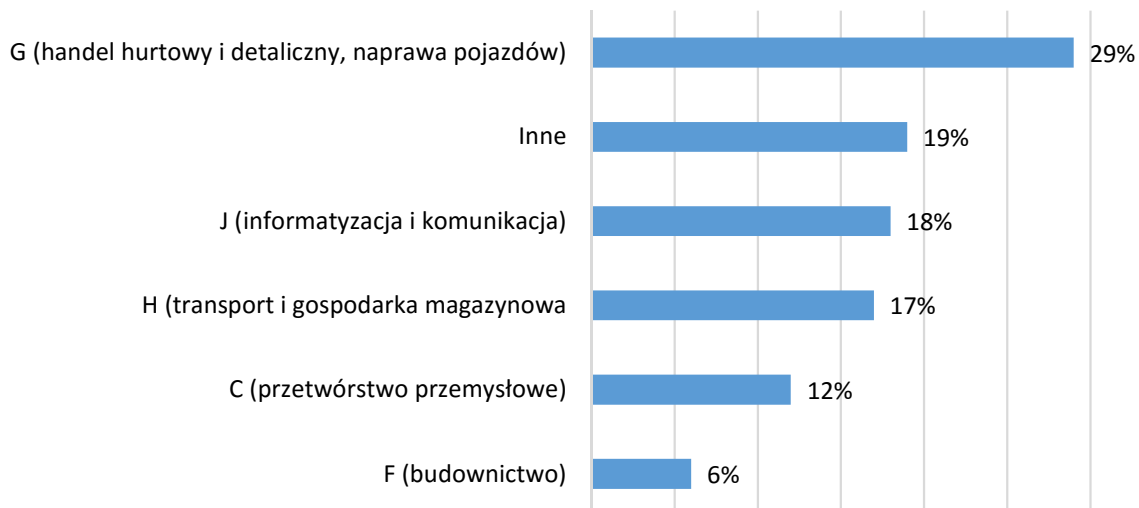


Rys. 75. Struktura ankietowanych przedsiębiorstw według liczby zatrudnionych (odpowiedzi jednokrotnego wyboru, $n = 108$)

Źródło: badania własne

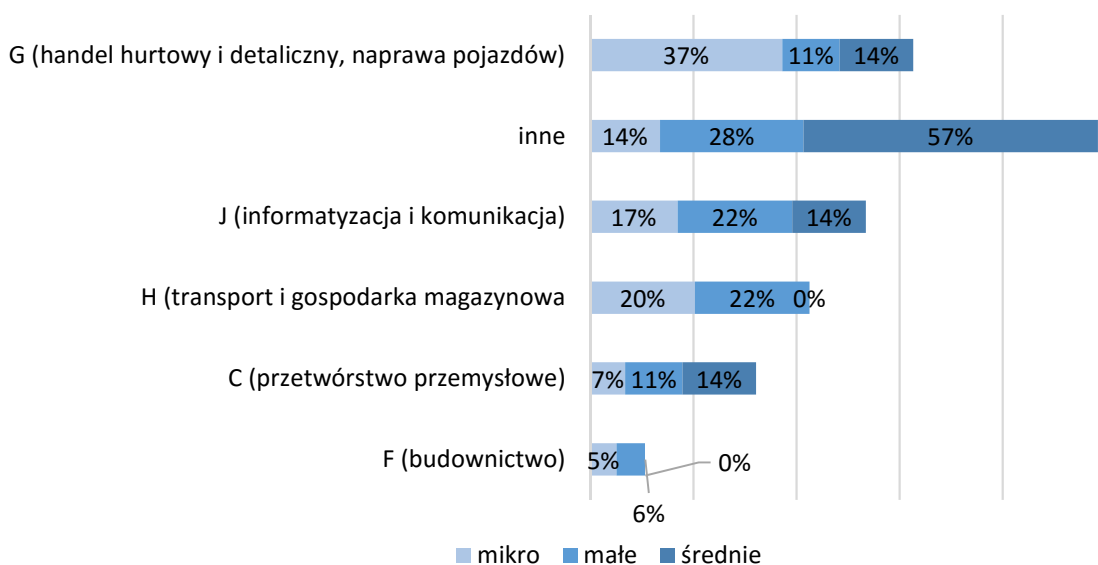
Zgodnie z Polską Klasyfikacją Działalności (PKD), wiodącą grupę respondentów stanowiły firmy działające w segmencie handlu hurtowego i detalicznego (G), informatyzacji i komunikacji (J) oraz transportu i gospodarki magazynowej (H). Ponadto 19% badanych zaznaczyło odpowiedź „inne”, przy czym wskazano:

- usługi,
- reklamę,
- produkcję,
- naukę języków obcych,
- suplementy diety,
- hotelarstwo i gastronomię,
- produkcję części na rynek motoryzacyjny,
- sektory budowlany i medyczny,
- zabezpieczenia ładunków w transporcie (rys. 76).



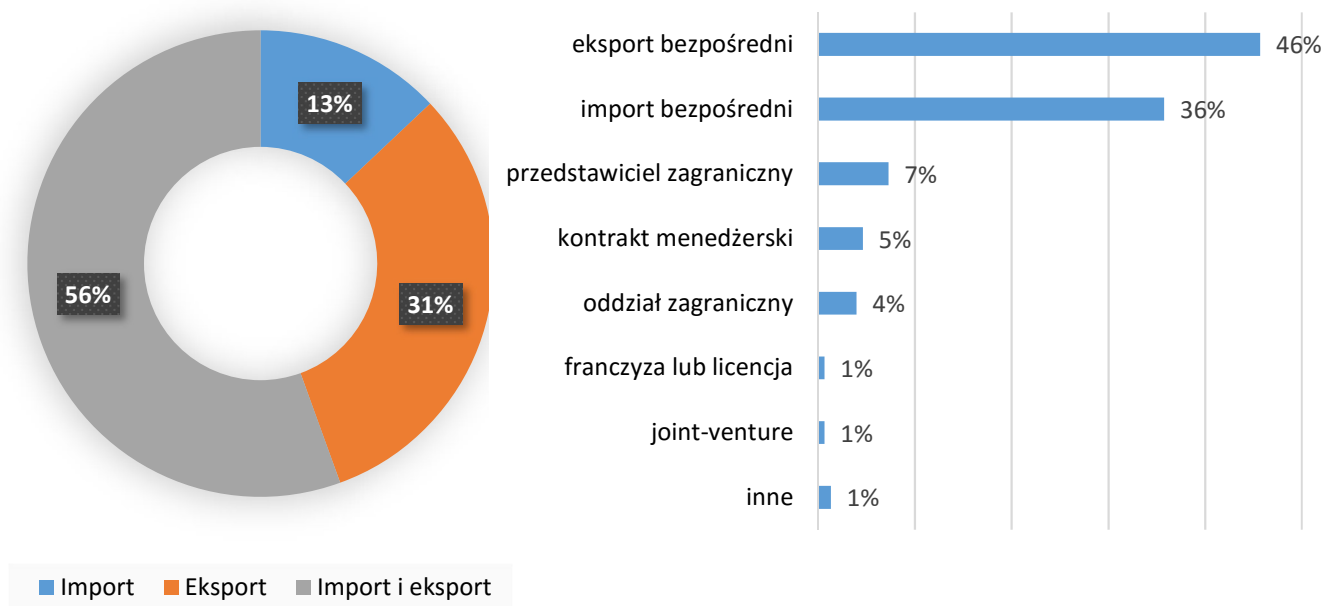
Rys. 76. Struktura branż (odpowiedź wielokrotnego wyboru, n = 108)
Źródło: badania własne

Biorąc pod uwagę wielkość przedsiębiorstwa, można zauważyć, że najwięcej firm mikro prowadzi działalność w zakresie handlu hurtowego i detalicznego (37%), a najmniej w sektorze budownictwa (5%). Wśród małych przedsiębiorstw najwięcej badanych wskazało opcję „inne” (28%), a najmniej – również budownictwo (6%). Wśród firm średnich nie odnotowano przedstawicieli sektorów budownictwa oraz transportu i gospodarki magazynowej; najczęściej wskazywano „inne” (57%) oraz handel hurtowy i detaliczny, informatyzację i komunikację oraz przetwórstwo przemysłowe (po 14%) (rys. 77).



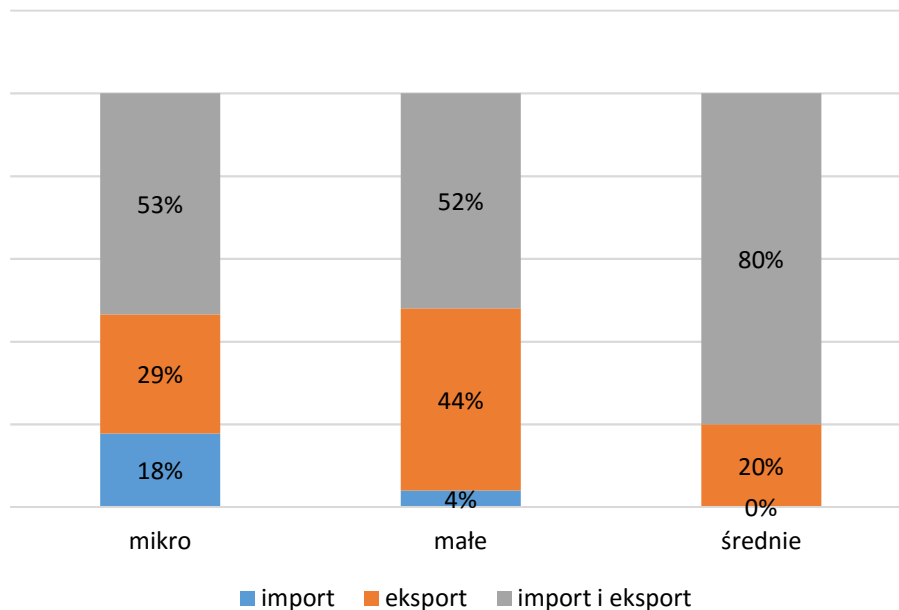
Rys. 77. Struktura branż w zależności od wielkości firmy (odpowiedź wielokrotnego wyboru, n = 108)
Źródło: badania własne

Wśród badanych przedsiębiorstw 56% prowadzi działalność importową i eksportową, 31% skupia się tylko na eksporcie, a 13% na imporcie. Najwięcej badanych firm zajmuje się eksportem (46%) i importem (36%) bezpośrednim, 7% z nich ma przedstawiciela za granicą, a tylko po 1% korzysta z franczyzy lub licencji (rys. 78).



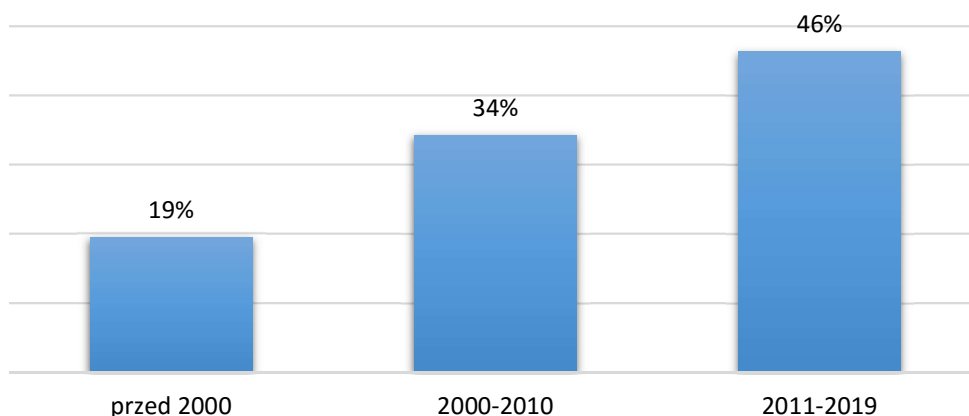
Rys. 78. Rodzaj i forma prowadzenia działalności gospodarczej (wykres po lewej: odpowiedź jednokrotnego wyboru; wykres po prawej: odpowiedź wielokrotnego wyboru, n = 108)
Źródło: badania własne

Wszystkie przedsiębiorstwa najczęściej prowadzą jednocześnie działalność importową i eksportową (odpowiednio: 53% – firmy mikro, 52% – firmy małe i 80% – firmy średnie). Wyłącznie eksportem towarów i usług zajmuje się aż 44% jednostek małych oraz 20% średnich i 29% mikro. Sam import wybiera 18% firm mikro, tylko 4% małych i żadna ze średnich (rys. 79).

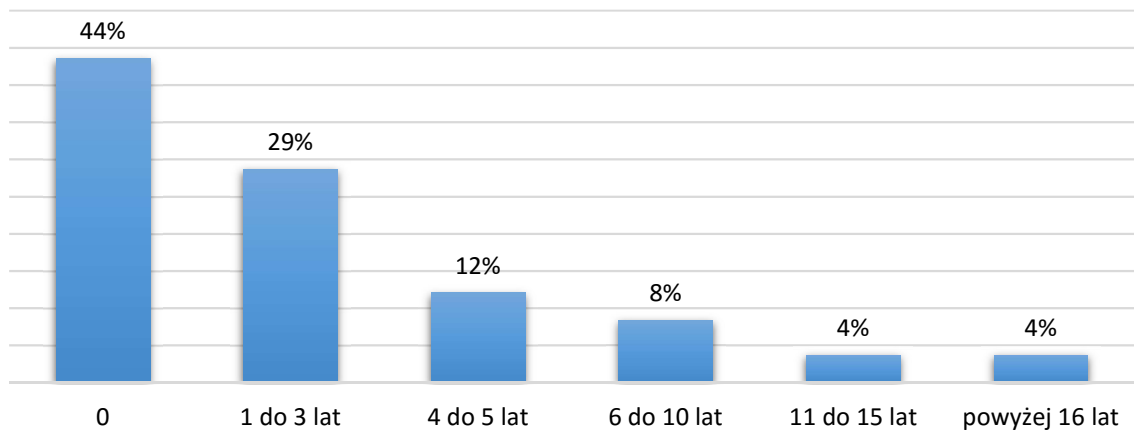


Rys. 79. Rodzaj i forma działalności gospodarczej w zależności od wielkości przedsiębiorstwa (odpowieź jednokrotnego wyboru, n = 108)
Źródło: badania własne

Większość badanych przedsiębiorstw funkcjonuje na rynku maksymalnie od dziesięciu lat. Z punktu widzenia prowadzonych badań istotną informacją jest to, że 44% z nich rozpoczęło działalność z zamiarem internacjonalizacji – były to firmy, które w chwili powstania działały na rynkach zagranicznych. 73% z nich można nazwać firmami *born global*, co oznacza, że w ciągu trzech lat od założenia zdecydowały się na import lub eksport. Tylko jedna firma nawiązała kontakty zagraniczne dopiero po trzydziestu latach od momentu rozpoczęcia działalności gospodarczej (rys. 80 i 81).



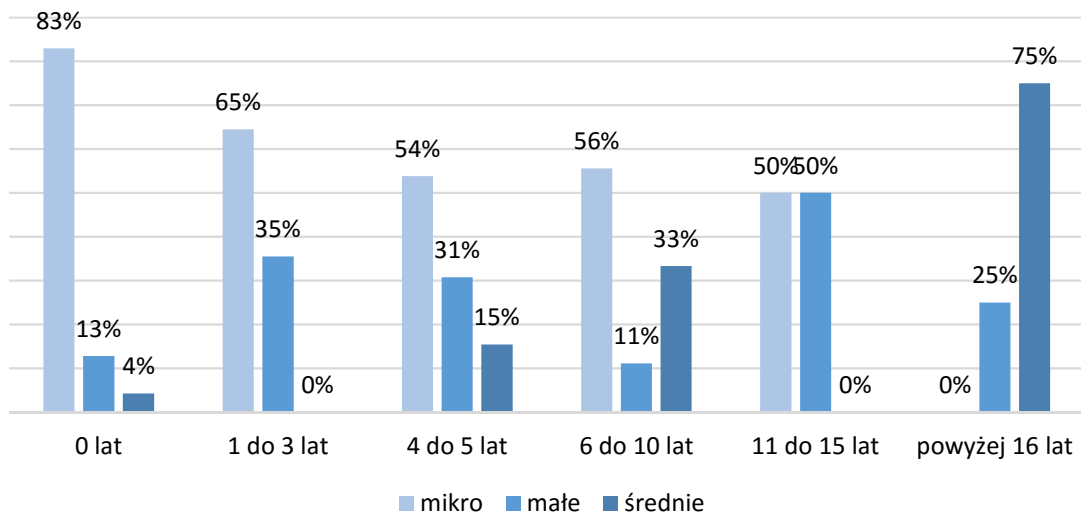
Rys. 80. Data rozpoczęcia działalności gospodarczej firm biorących udział w badaniu (n = 108)
Źródło: badania własne



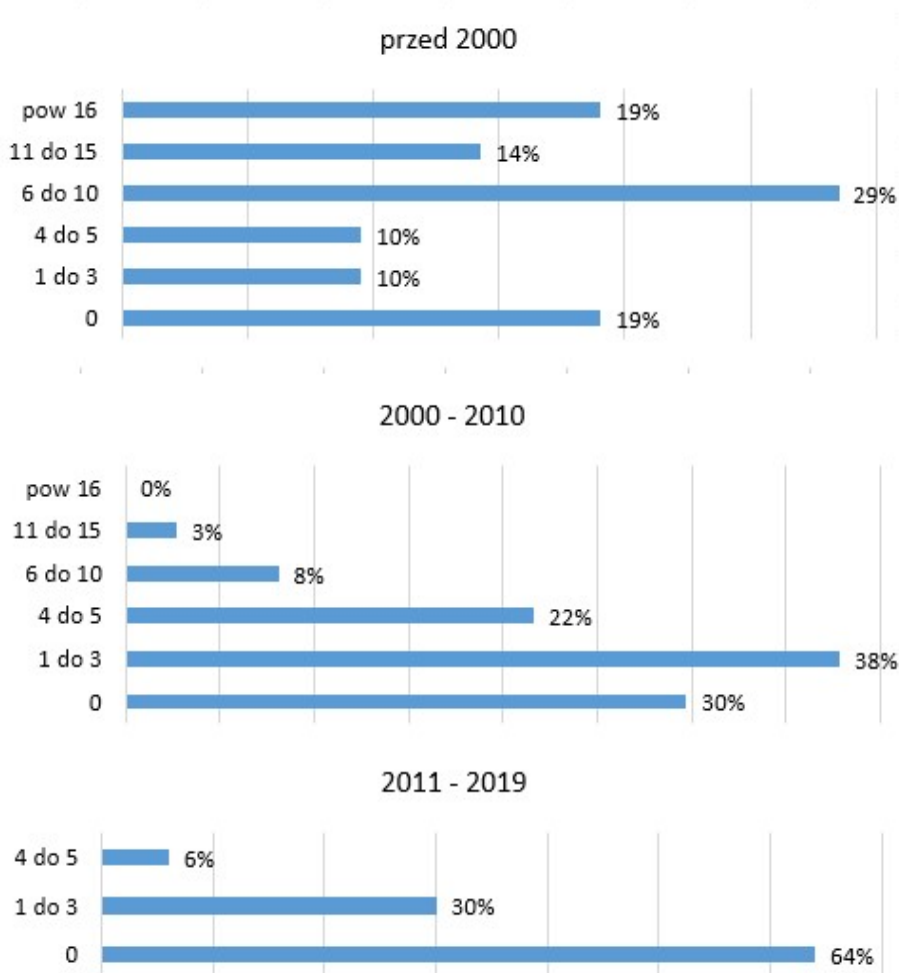
Rys. 81. Moment rozpoczęcia działalności międzynarodowej (n = 108)
 Źródło: badania własne

Zauważalna jest tendencja polegająca na tym, że im później powstała firma, tym szybciej zdecydowała się, aby nie działać wyłącznie na rynku krajowym (rys. 81). Z taką decyzją najdłużej zwlekały firmy, które powstały przed rokiem 2000. Polska weszła do Unii Europejskiej w roku 2004, a do układu z Schengen należy od roku 2007, w związku z czym dopiero wtedy firmy mogły bez przeszkód oferować swoje towary w Europie, co zdecydowanie przyspieszyło ich internacjonalizację. Aż 94% firm biorących udział w ankiecie i utworzonych po roku 2011 w ciągu maksymalnie trzech lat od powstania wybrało również rynki zagraniczne jako docelowe.

Najwięcej firm *born global* to mikroprzedsiębiorstwa, które zostały utworzone z myślą o działalności na rynkach zagranicznych (83%) lub rozpoczęły proces wejścia na nie w ciągu maksymalnie trzech lat od powstania (65%) (rys. 82). Łatwiej jest skorzystać z takiej możliwości firmom jednoosobowym lub zatrudniającym maksymalnie dziewięciu pracowników, ponieważ w takich podmiotach osobą decydującą jest właściciel. W większych jednostkach jest więcej osób decyzyjnych, które muszą zaakceptować taką decyzję. Jednoosobowa decyzja wiąże się jednak z tym, że może jej nie poprzedzać pełna analiza ryzyka związanego z działalnością międzynarodową; z kolei w przypadku długiego procesu decyzyjnego i wielu analiz firma może stracić okazję do osiągnięcia zysku.

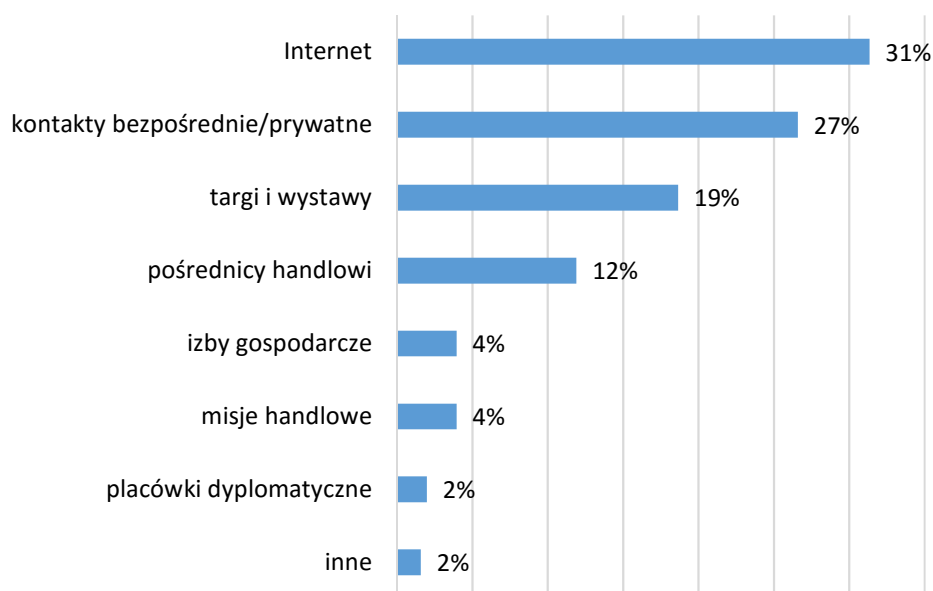


Rys. 82. Moment rozpoczęcia działalności na rynku międzynarodowym w zależności od wielkości przedsiębiorstwa (n = 108)
Źródło: badania własne



Rys. 83. Moment rozpoczęcia działalności na rynku międzynarodowym w zależności od daty powstania przedsiębiorstwa (n = 108)
Źródło: badania własne

Zgodnie z wynikami badań własnych nie tylko otwarcie granic miało istotne znaczenie dla poszerzenia rynków zbytu badanych firm, ale również zwiększenie dostępu do informacji. W zasadzie nie istnieją już w Polsce miejsca, w których nie ma dostępu do Internetu, co dodatkowo spotęgowało proces globalizacji, umożliwiło poszukiwanie danych i klientów oraz zawieranie kontraktów na odległość. Jedna trzecia przedsiębiorców wskazała Internet jako główne źródło pozyskiwania informacji o rynkach zagranicznych; w drugiej kolejności wskazywano kontakty bezpośrednie i prywatne (27%) oraz targi branżowe i wystawy (19%). Marginalne znaczenie miały izby gospodarcze i misje handlowe (4%) oraz placówki dyplomatyczne (2%), czyli te formy, które są wspierane przez instytucje publiczne (rys. 84). Wśród odpowiedzi „inne” wymieniono polskie oddziały firm międzynarodowych i giełdy transportowe.

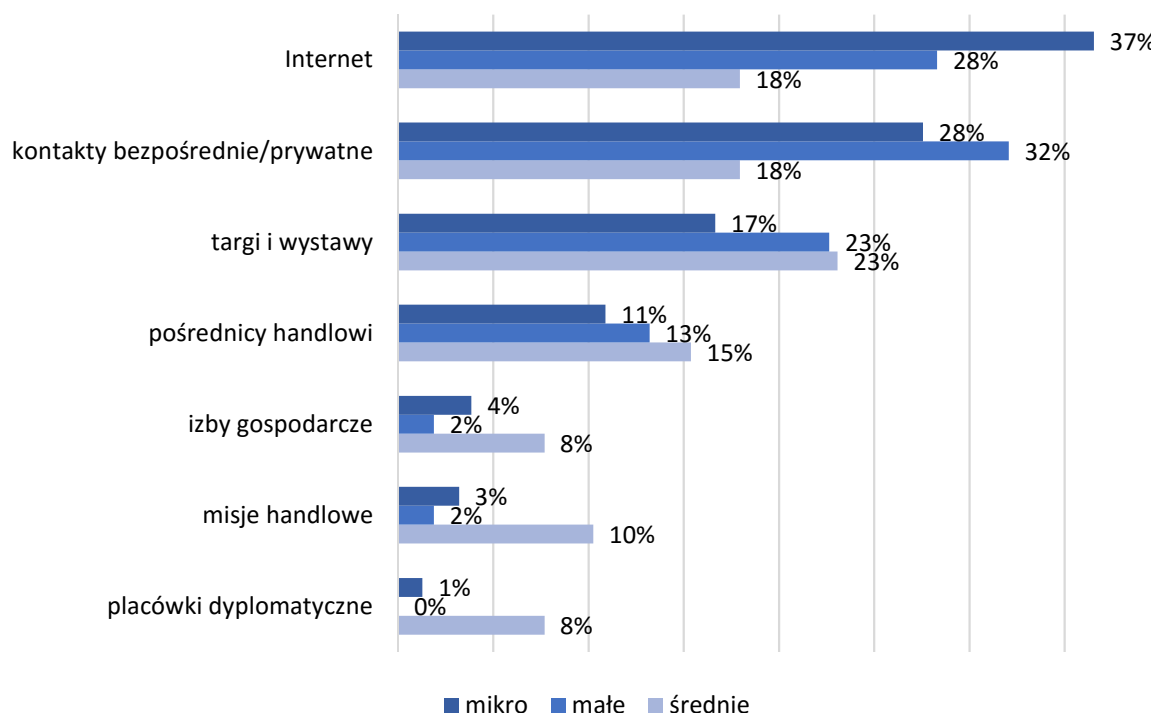


Rys. 84. Miejsca pozyskiwania informacji o rynkach zagranicznych (odpowiedź wielokrotnego wyboru, n = 108)

Źródło: badania własne

Miejsca pozyskiwania informacji o rynkach zagranicznych są różne w zależności od wielkości przedsiębiorstwa. Zdecydowanie najwięcej mikrofirm poszukuje informacji w Internecie (37%) oraz poprzez kontakty bezpośrednie i prywatne (28%). W Internecie poszukuje kontrahentów 28% małych i tylko 18% średnich firm. Jednostki zatrudniające powyżej pięćdziesięciu pracowników znacznie częściej korzystają z informacji pozyskanych za pośrednictwem izb gospodarczych (8%), misji handlowych (10%) oraz placówek dyplomatycznych. Mniejsze firmy sporadycznie wykorzystują takie

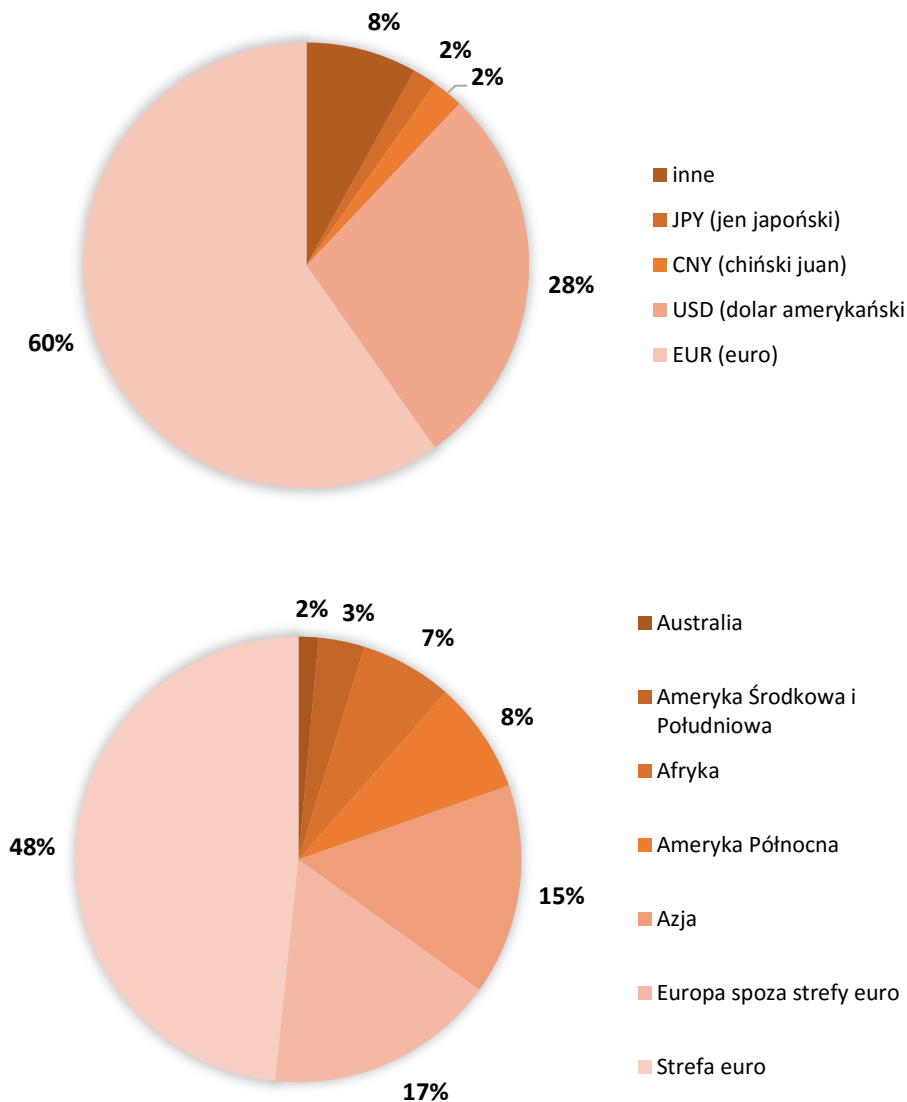
możliwości, natomiast im większa firma, tym większe są możliwości rozszerzania rynków zbytu (rys. 85). Firmy mikro i małe powinny częściej brać pod uwagę perspektywę skorzystania z pomocy instytucji państwowych. Minimalne wykorzystanie w tym celu zasobów państwowych spowodowane jest skomplikowanymi procedurami oraz długimi terminami oczekiwania, dlatego również placówki krajowe lub samorządowe powinny zmodernizować swoje podejście do kontaktów z przedsiębiorcami. Dla firm liczy się szybkość i celowość działań, więc organy państwowe powinny działać szybciej i sprawniej oraz ograniczyć formalności do minimum.



Rys. 85. Miejsce pozyskiwania informacji o rynkach zagranicznych w zależności od wielkości firmy (odpowiedź wielokrotnego wyboru, n = 108)

Źródło: badania własne

Jak już wspomniano, 65% firm, które wzięły udział w badaniu, prowadzi działalność w Europie (48% w strefie euro i 17% poza strefą euro). Drugim w kolejności ważnym kierunkiem biznesowym jest Azja, którą wybiera 15% firm; następnie wymieniono Amerykę Północną (8%) i Afrykę (7%). W związku z tym, że firmy najczęściej współpracują z kontrahentami z najbliższych krajów, jest to również widoczne w wyborze waluty, w której przeprowadzane są transakcje: w 60% jest to euro. Drugą najczęściej wybieraną walutą jest dolar amerykański (28%); ponadto wskazywano jen japoński i chiński juan (po 2%). Wśród innych walut wymieniono: funt brytyjski, koronę szwedzką, forint węgierski, hrywnę ukraińską, koronę czeską i złotówki (rys. 86).



Rys. 86. Geograficzny zasięg działalności firmy oraz waluty, w których są przeprowadzane transakcje (odpowiedzi wielokrotnego wyboru, n = 108)
Źródło: badania własne

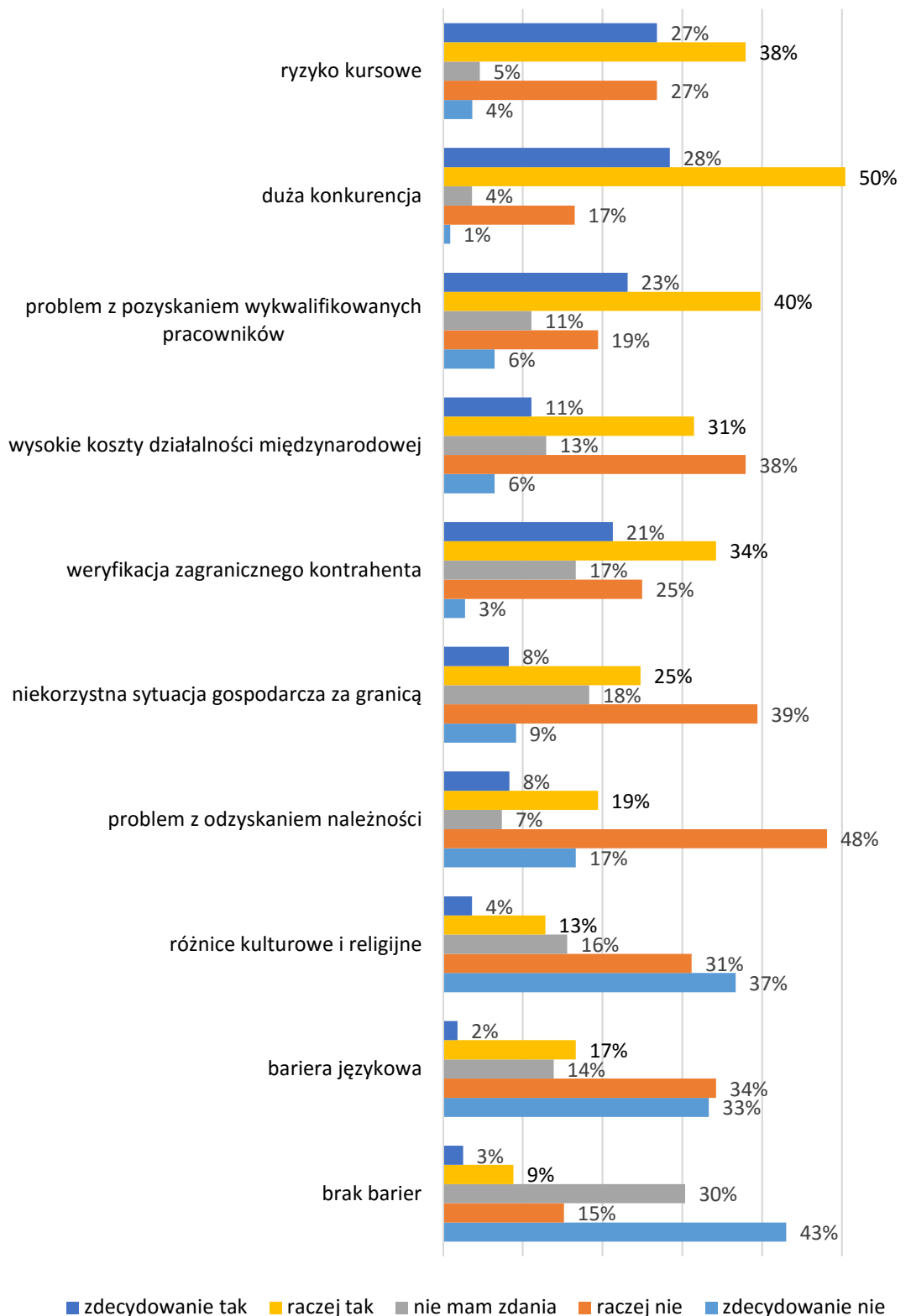
Niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa wybierają podobne kierunki biznesowe, jednakże widoczne są różnice w zarządzaniu sposobem podejścia do internacjonalizacji. Mniejsze jednostki częściej wykorzystują własne kontakty w nawiązywaniu relacji biznesowych, a potencjalnych kontrahentów szukają samodzielnie w Internecie lub na targach. Im większe jest przedsiębiorstwo, tym częściej korzysta z możliwości, jakie dają placówki dyplomatyczne czy izby handlowe. Różnicę widać również w szybkości podejmowania decyzji o działalności na rynkach zagranicznych. Firmy mikro decydują się na taką dywersyfikację aktywności gospodarczej w praktyce od momentu założenia firmy. Im większa jednostka, tym taka decyzja zapada później – im większa firma, tym

dłuższa i bardziej kompleksowa jest analiza potencjalnego ryzyka, z jakim wiąże się import lub eksport.

4.1. Ryzyko w handlu międzynarodowym identyfikowane przez przedsiębiorstwa mikro, małe i średnie

Każde przedsiębiorstwo, niezależnie od tego, czy rozważa internacjonalizację jako jedną z form rozwoju, czy jest to naturalna forma jej działalności od początku istnienia, napotyka bariery w realizacji strategii wejścia na rynki zagraniczne. W badaniach własnych przeprowadzonych na potrzeby dysertacji położono nacisk na ryzyko występujące już podczas prowadzenia działalności na rynku międzynarodowym oraz zwrócono uwagę na strategię zarządzania nim. Jako najważniejsze ryzyko wskazano: dużą konkurencję (odpowiedzi: „zdecydowanie tak” i „raczej tak” – 78%), ryzyko kursowe (65%), problem z pozyskaniem wykwalifikowanych pracowników (63%), weryfikację zagranicznego kontrahenta (55%) i wysokie koszty działalności międzynarodowej (42%). Najmniejsze ryzyko stanowią kwestie językowe oraz różnice kulturowe i religijne. Co ósmy ankietowany zaznaczył, że nie widzi żadnych rodzajów ryzyka (rys. 87).

Wyniki badań własnych pozwoliły również na weryfikację występowania poszczególnych rodzajów ryzyka w zależności od wielkości badanych przedsiębiorstw. Największymi problemami dla mikrofirm okazały się weryfikacja zagranicznego kontrahenta oraz duża konkurencja. Występowanie ryzyka kursowego zostało również wskazane jako istotne (40% „raczej tak” i 22% „raczej tak”). Jako istotne problemy należy również wskazać trudności z pozyskaniem wykwalifikowanych pracowników (36% „raczej tak” i 19% „zdecydowanie tak”) oraz wysokie koszty prowadzenia działalności zagranicznej. Zdecydowana większość badanych właścicieli firm mikro wskazała, że nie spotkała się z ryzykiem w procesie internacjonalizacji (40% „zdecydowanie nie”, 29% „raczej nie”) (rys. 88).



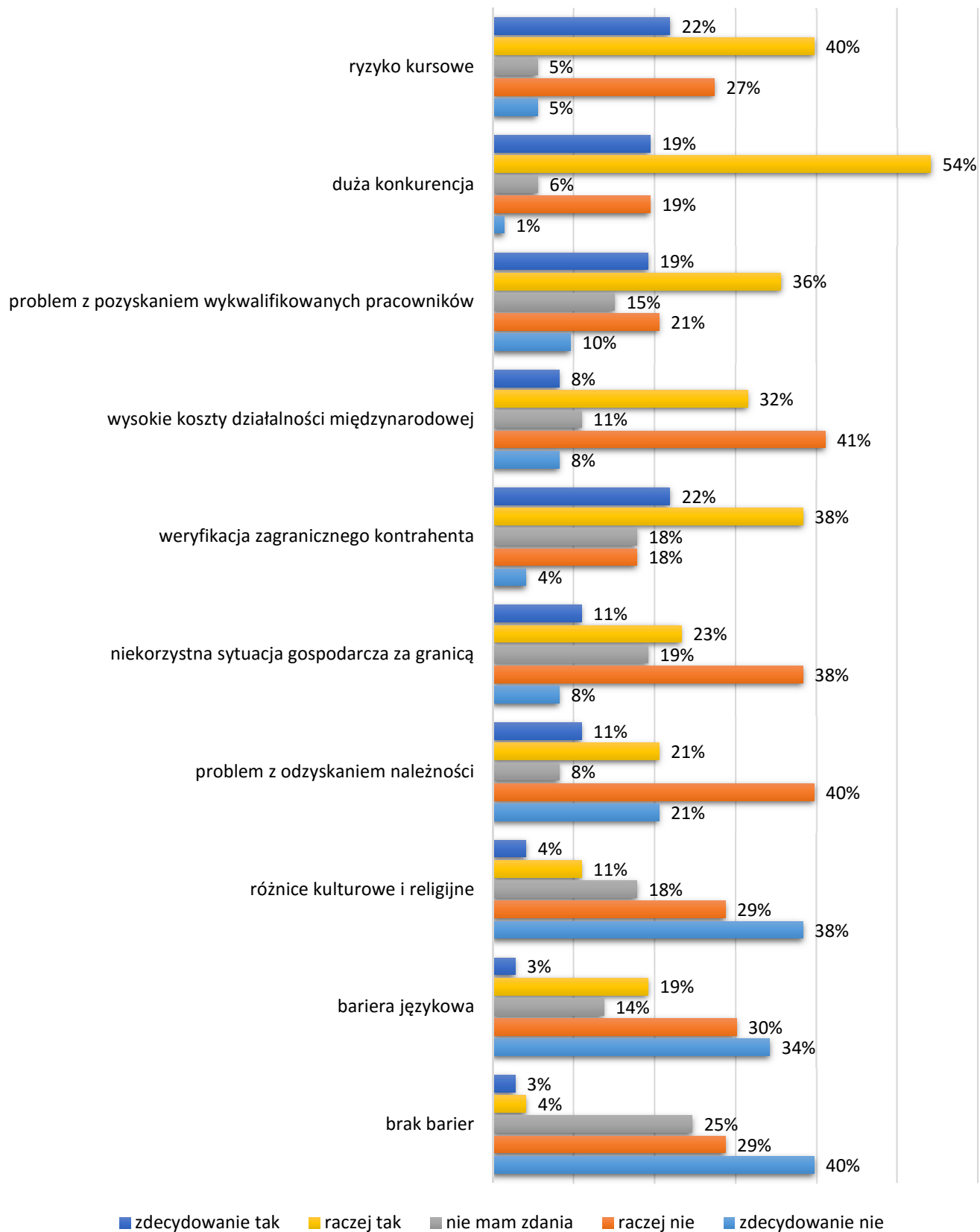
Rys. 87. Rodzaje ryzyka w działalności międzynarodowej przedsiębiorstw (odpowiedź wielokrotnego wyboru, n = 108)

Źródło: opracowanie własne

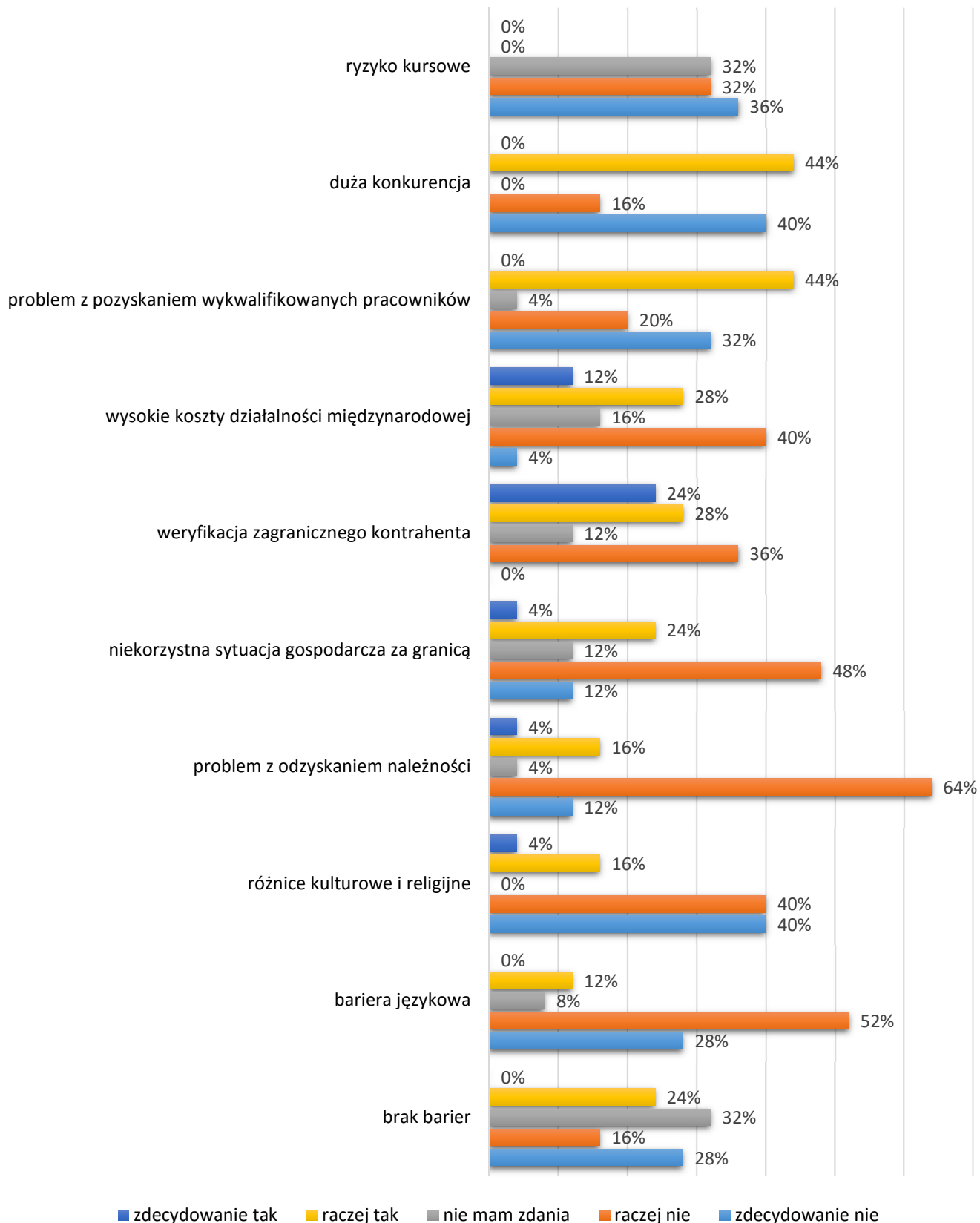
Przedsiębiorstwa małe jako istotne ryzyko wskazywały najczęściej brak możliwości weryfikacji zagranicznych kontrahentów (28% „raczej tak” i 24% „zdecydowanie tak”). Żadna z omawianych firm zatrudniających od 10 do 49 osób nie wskazała ryzyka kursowego jako istotne, 32% wskazało, że raczej ich ono nie dotyczy, a 36% – że zdecydowanie ich nie dotyczy. W odniesieniu do konkurencji i problemów z pozyskaniem pracowników po 44% wskazało, że ta sytuacja raczej ich dotyczy, oraz, odpowiednio, 52% i 56% – że ich nie dotyczy lub występuje rzadko. Prawie jedna czwarta ankietowanych zaznaczyła, że raczej nie spotyka się z brakiem barier, natomiast połowa z nich spotyka się z nimi często lub bardzo często (rys. 89).

Średnie przedsiębiorstwa jako największe zagrożenie również wskazywały dużą konkurencję, a także problem z pozyskaniem wykwalifikowanych pracowników. Podobnie jak firmy mikro, ale w przeciwieństwie do firm małych, firmy średnie zaznaczyły ryzyko kursowe jako bardzo istotne. Najrzadziej jako istotną wskazywano barierę językową. Weryfikacja zagranicznych kontrahentów dla średnich firm nie stanowi większej bariery. Większość badanych przedsiębiorców nie była w stanie jednoznacznie określić, czy mieli do czynienia z sytuacją braku barier na rynku międzynarodowym (60% – nie mam zdania) (rys. 90).

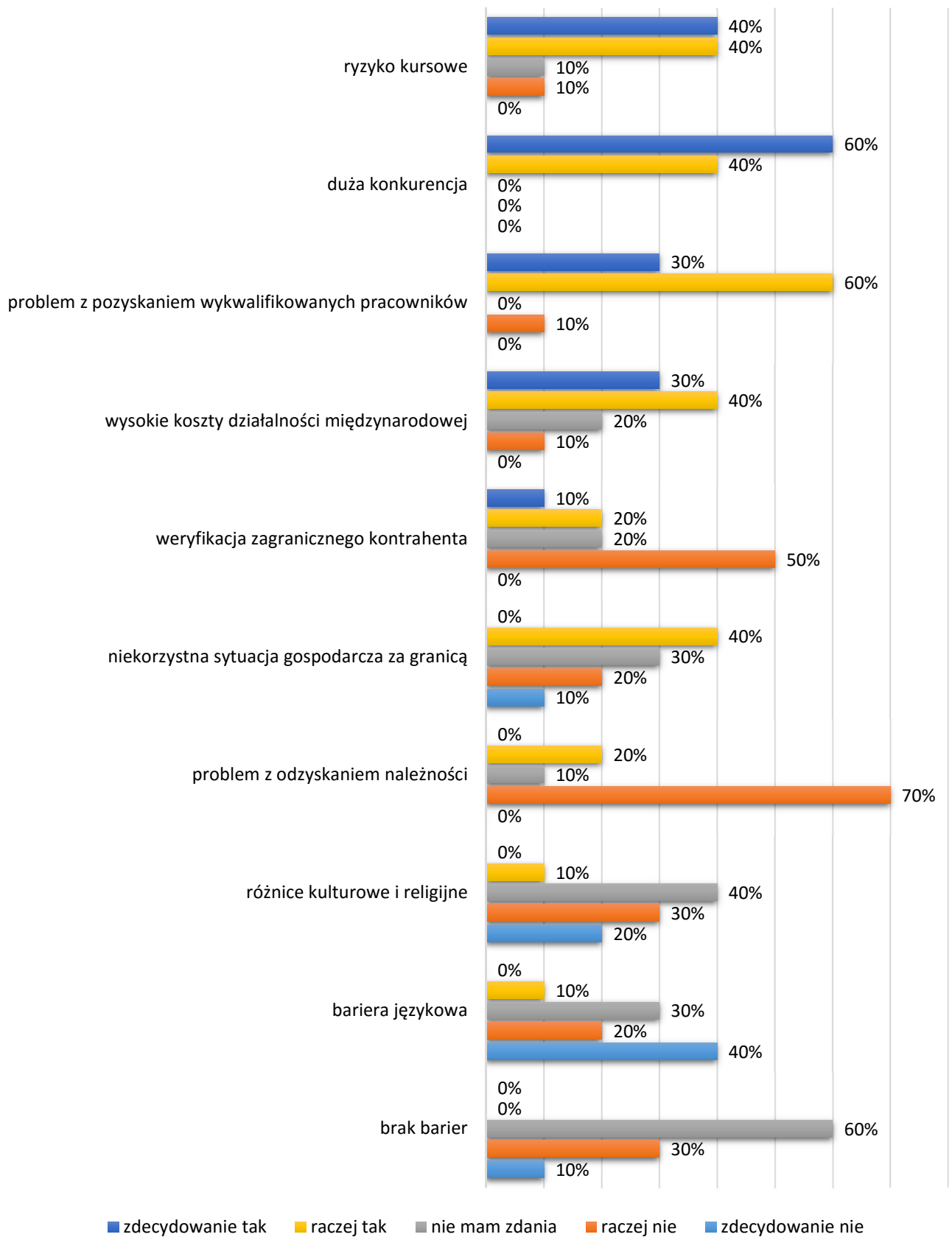
Wyniki uzyskanych badań własnych wskazują, że 7% przedsiębiorstw określiło ryzyko walutowe jako bardzo duże, 18% jako duże a 34% uznaje je za małe lub bardzo małe. W przypadku wpływów kursów walutowych na wyniki firmy aż 42% uważa je za małe lub bardzo małe, a jedna trzecia za bardzo duże lub duże. Znacząca część ankietowanych uznaje poziom ryzyka i wpływ kursów walutowych za średni (odpowiednio, 42% i 31%) (rys. 91 i 92). Znaczenie może mieć w tym przypadku zasięg terytorialny prowadzenia firmy (65% w Europie) i waluta, w jakiej dokonywane są transakcje: 60% transakcji odbywa się w euro, a 28% w dolarach amerykańskich.



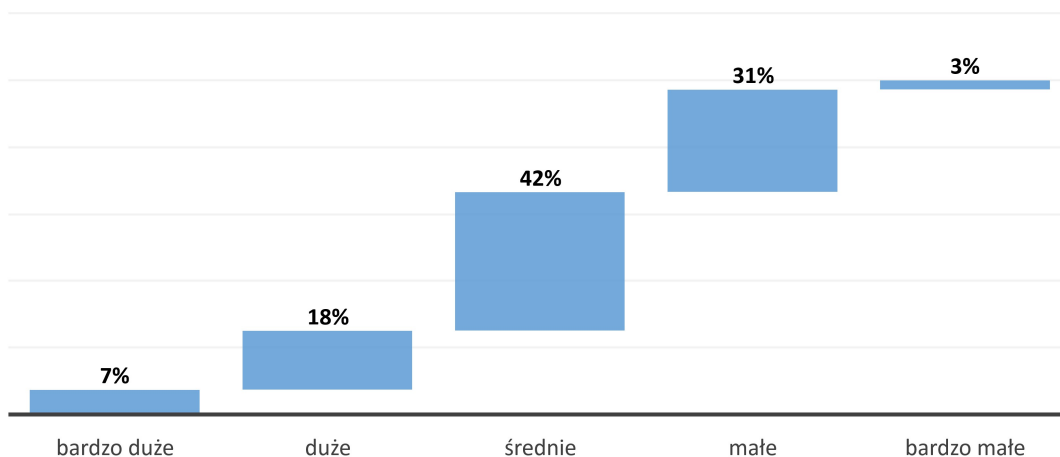
Rys. 88. Rodzaje ryzyka w działalności międzynarodowej w przedsiębiorstwach mikro (odpowiedź wielokrotnego wyboru, n =73)
Opracowanie własne



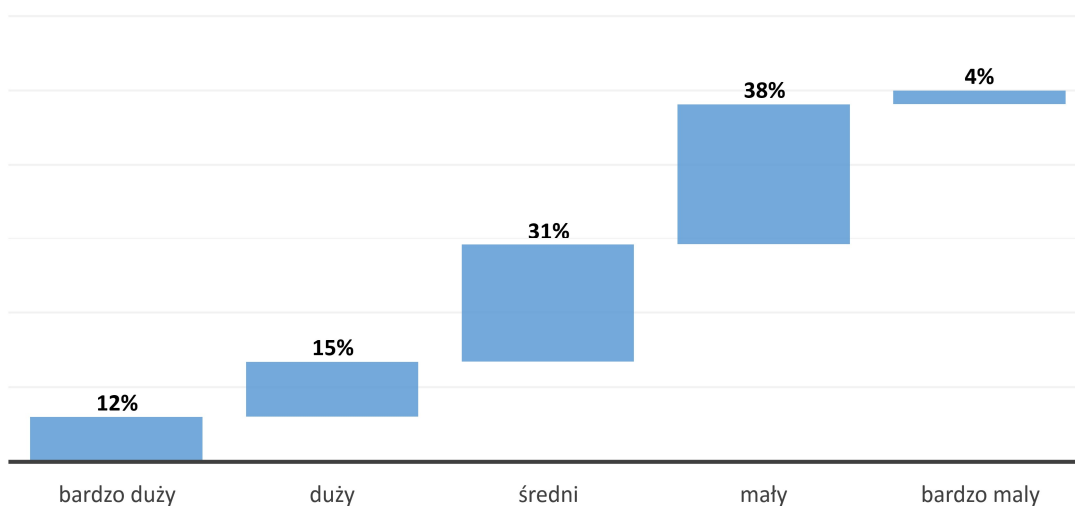
Rys. 89. Rodzaje ryzyka w działalności międzynarodowej w przedsiębiorstwach małych (odpowiedź wielokrotnego wyboru, n =25)
Opracowanie własne



Rys. 90. Rodzaje ryzyka w działalności międzynarodowej w przedsiębiorstwach średnich (odpowiedź wielokrotnego wyboru, n =10)
Opracowanie własne

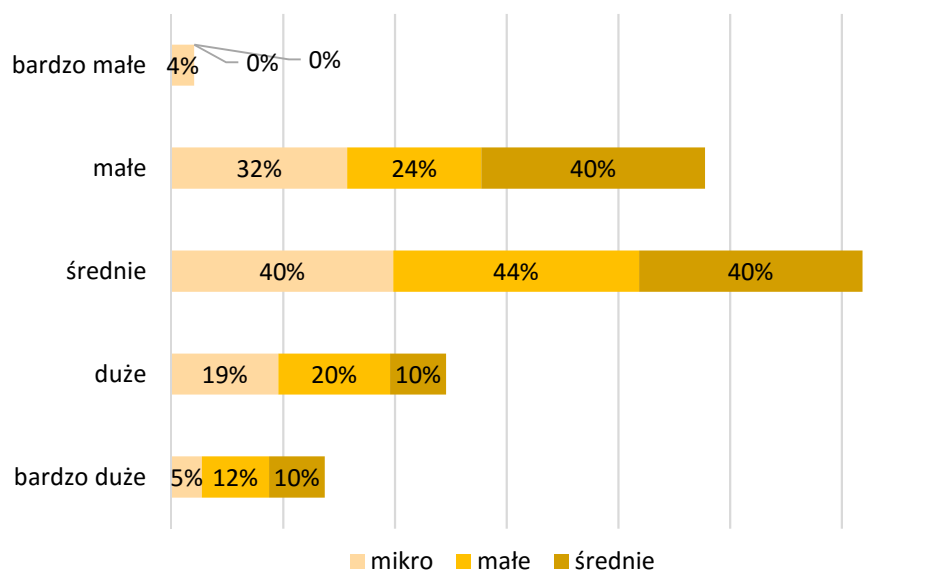


Rys. 91. Poziom ryzyka walutowego w przedsiębiorstwie (odpowiedź jednokrotnego wyboru, n = 108)
Źródło: badania własne



Rys. 92. Wpływ kursów walutowych na wynik finansowy przedsiębiorstwa (odpowiedź jednokrotnego wyboru, n = 108)
Źródło: badania własne

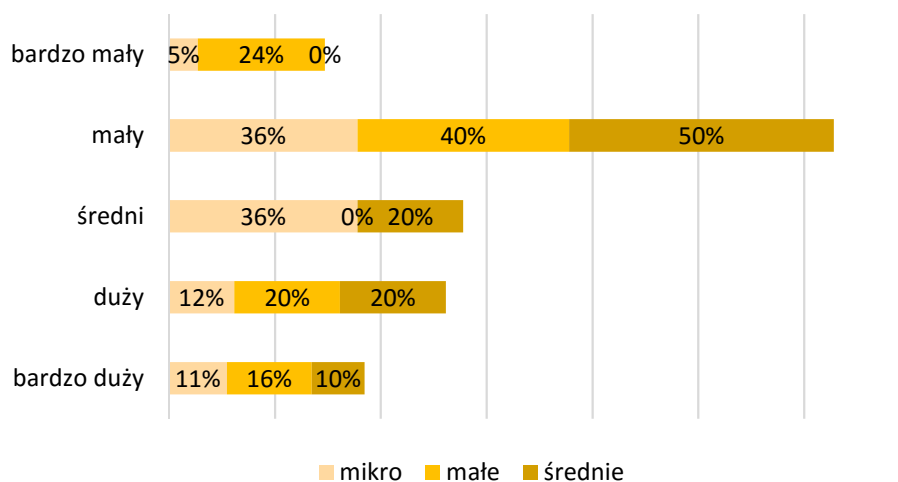
W przypadku bardziej szczegółowej analizy można zweryfikować, jak kształtuje się wskazywany poziom ryzyka walutowego w zależności od wielkości przedsiębiorstwa. Najczęściej pojawiającą się odpowiedzią, niezależnie od liczby zatrudnionych osób, był poziom średni (40% firm mikro, 44% firm małych, 40% firm średnich), następnie wskazywano poziom niski (32% firm mikro, 24% firm małych, 40% firm średnich). Żadna z firm mikro i małych nie wskazała bardzo niskiego poziomu ryzyka walutowego, a bardzo duże było ono dla 5% firm mikro, 12% firm małych i 10% firm średnich (rys. 93).



Rys. 93. Poziom ryzyka walutowego w zależności od wielkości przedsiębiorstwa (odpowieź jednokrotnego wyboru, n = 108)

Źródło: badania własne

Niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa wpływ kursów walutowych najczęściej był wskazywany jako mały (36% firm mikro, 40% firm małych i 50% firm średnich). Jako duży oceniło go 12% firm mikro, 20% firm małych i również 20% firm średnich, a jako bardzo duży – 11% firm mikro, 16% firm małych i 10% firm średnich (rys. 94). Taka sytuacja oznacza, że badane firmy działają na rynku stabilnym, gdzie w ostatnich latach nie odnotowano długotrwałych zmian cen waluty, co mogłoby wpłynąć negatywnie na płynność firmy.

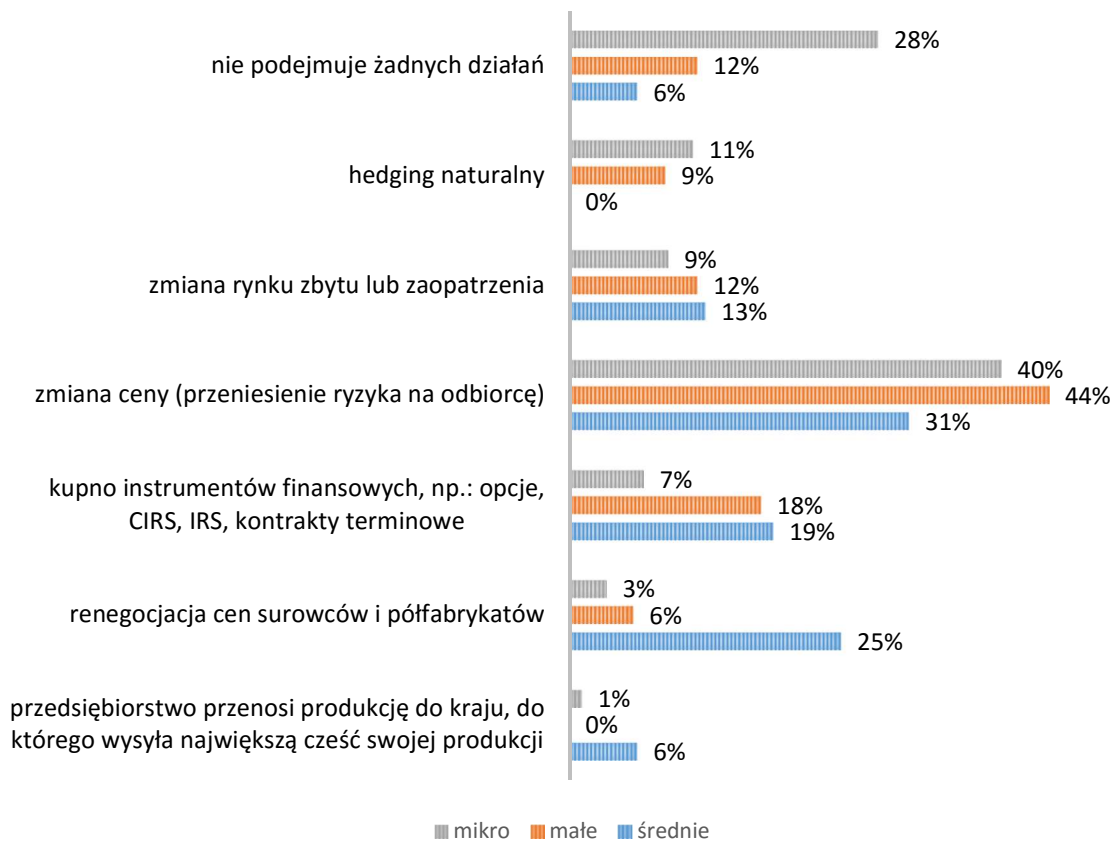


Rys. 94 Wpływ kursów walutowych na wynik finansowy w zależności od wielkości przedsiębiorstwa (odpowieź jednokrotnego wyboru, n = 108)

Źródło: badania własne

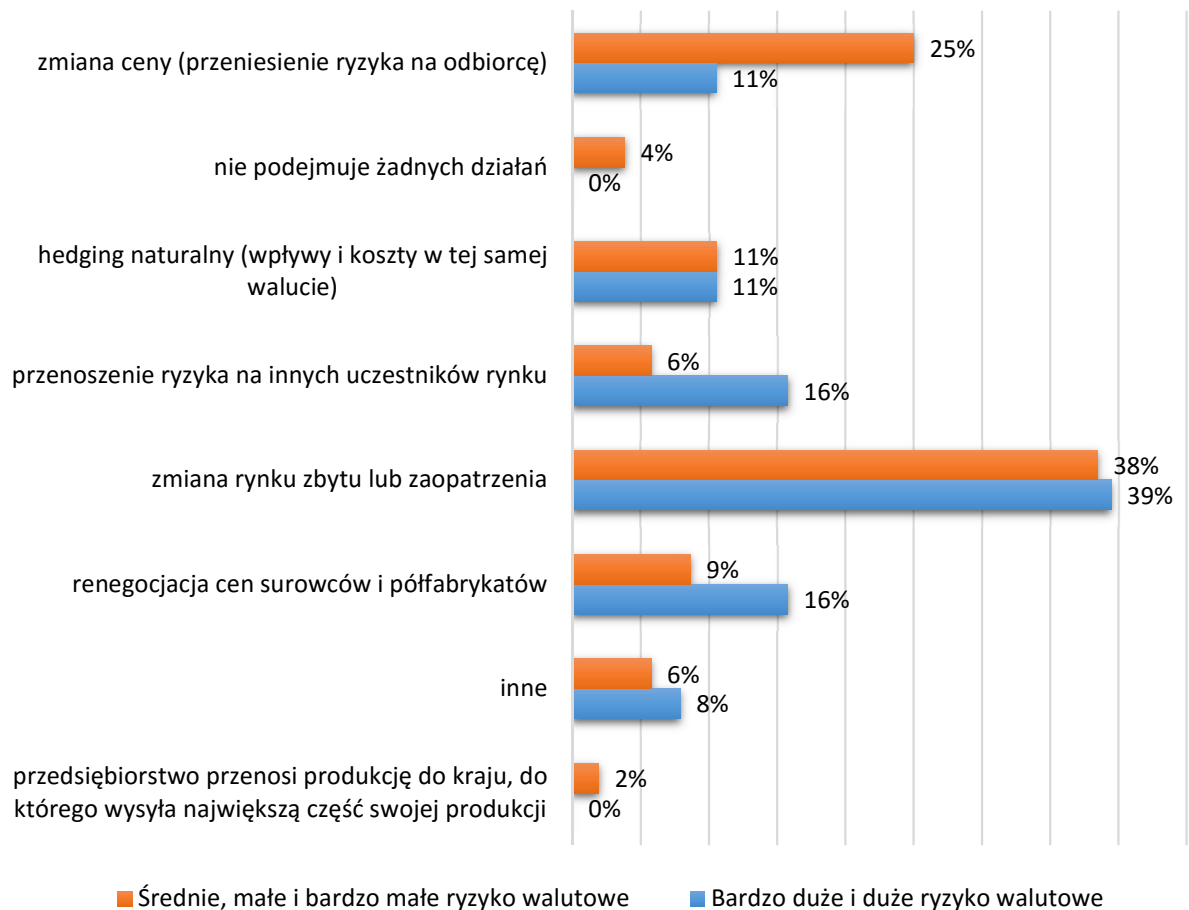
Pierwsza z postawionych w pracy hipotez brzmi: **MSP stosują różnorodne strategie zarządzania ryzykiem.** Bieżąca sytuacja na rynku związana z koronawirusem zaskoczyła nie tylko przedsiębiorców, ale też rządy, opiekę medyczną i konsumentów, którzy nie byli przygotowani na kryzys, zwłaszcza spowodowany „siłą wyższą”. Obecny kontekst wydarzeń przyczyni się do utraty płynności finansowej wielu firm, jak również do zamknięcia części z nich. Te, które przetrwają, powinny przeanalizować swój sposób zarządzania ryzykiem i zainteresować się produktami finansowymi, które pozwolą im je zminimalizować. Badanie wykonane na potrzeby dysertacji potwierdziło, że mało firm przenosi ryzyko na innych uczestników rynku przez kupno instrumentów finansowych, takich jak: opcje, CIRS, IRS, kontrakty terminowe – 19% firm średnich, 18% firm małych i tylko 7% mikroprzedsiębiorstw. Natomiast tylko 6% firm średnich i aż 28% mikrofirm nie podejmowało żadnych działań tego typu. Widoczne jest bardzo duże zróżnicowanie w podejściu do zarządzania ryzykiem w zależności od wielkości przedsiębiorstwa. Najpopularniejszą metodą dywersyfikacji zagrożeń jest przeniesienie ryzyka na odbiorcę, czyli podwyższenie ceny usługi lub towaru (40% firm mikro, 44% firm małych i 31% firm średnich). Co istotne, aż 25% firm średnich i tylko 3% firm mikro podejmuje się negocjacji cen surowców i półfabrykatów. Potwierdza to, że mniejsze jednostki mają gorsze możliwości negocjacyjne i być może nawet nie rozpoczynają rozmów na ten temat. Marginalne jest przenoszenie produkcji do kraju, do którego firma wysyła największą część swojej produkcji (1% firm mikro, 0% firm małych i 6% firm średnich). Jako „inne” ankietowani podali następujące odpowiedzi:

- dostosowanie cen w okresach rocznych do nowego kursu,
- zakup walut z wyprzedzeniem,
- dodatkowy margines bezpieczeństwa doliczany do początkowej ceny (rys. 95).



Rys. 95. Sposoby, reakcji firm na zmiany kursu złotego w zależności od wielkości przedsiębiorstwa (odpowiedź wielokrotnego wyboru, n = 108)
 Źródło: badania własne

Wybór strategii zarządzania ryzykiem jest różny w zależności od oceny poziomu ryzyka walutowego w firmie, stąd odpowiedzi na pytanie o rodzaj strategii zostały skonfrontowane z informacją o tym, w jaki sposób zostało ocenione ryzyko walutowe w firmie. Odpowiedzi „nie podejmuję żadnych działań” nie zaznaczyła żadna firma, która wskazała na ryzyko duże lub bardzo duże, co świadczy o tym, że jeśli przedsiębiorstwo spotkało się już z sytuacją ryzyka walutowego lub jest bardzo świadome tego zagrożenia, to stara się je minimalizować i nim zarządzać. Tylko 11% firm spotykających się z bardzo dużym i dużym ryzykiem walutowym zaznaczyło, że przenosi ryzyko na odbiorcę, natomiast robi tak aż jedna czwarta firm oceniających ryzyko jako średnie, małe i bardzo małe. Takie podejście może świadczyć o tym, że bardziej świadomi przedsiębiorcy wiedzą, iż podwyższenie ceny może mieć niekorzystny wpływ na relację z odbiorcą, który skorzysta z usług konkurencji (rys. 96).



Rys. 96. Strategia zarządzania ryzykiem w zależności od oceny poziomu ryzyka walutowego w przedsiębiorstwie
 Źródło: badania własne

W wyniku przeprowadzonych badań własnych dotyczących weryfikacji tego, czy poziom ryzyka walutowego w przedsiębiorstwie ma wpływ na wybór strategii zarządzania ryzykiem walutowym wykazano, że odpowiedzi są nieistotne statystycznie, a potwierdzające to wyniki kształtują się następująco:

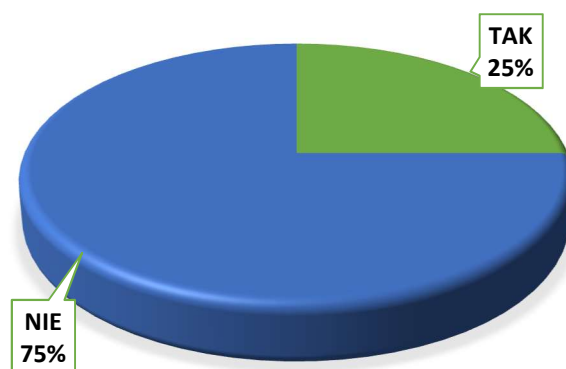
- przedsiębiorstwo przenosi produkcję do kraju, gdzie wysyła największą część swojej produkcji: V-kwadrat = 1,06; df = 1; p = 0,3040,
- przeniesienie ryzyka na odbiorcę ($\text{Chi}^2 \text{Yatesa} = 1,73$; df = 1; p = 0,1878)
- renegocjacja cen surowców i półfabrykatów: V-kwadrat = 0,10; df = 1; p = 0,7554,
- przenoszenie ryzyka na innych uczestników rynku: $\text{Chi}^2 \text{Yatesa} = 0,08$; df = 1; p = 0,7708,
- zmiana rynku zbytu lub zaopatrzenia: $\text{Chi}^2 \text{Yatesa} = 1,73$; df = 1; p = 0,1878,
- hedging naturalny: V-kwadrat = 0,03; df = 1; p = 0,8607,
- brak działań: $\text{Chi}^2 \text{Pearsona} = 0,92$; df = 1; p = 0,3372.

Hipoteza 1 została zweryfikowana i **znalazła potwierdzenie** zarówno pod kątem wielkości firmy, jak i pod kątem opinii dotyczącej poziomu ryzyka walutowego w firmie. Po pierwsze, wybór strategii zarządzania ryzykiem jest różny w zależności od tego, jak oceniany jest poziom ryzyka walutowego w firmie. Odpowiedzi „nie podejmuję żadnych działań” nie zaznaczyła żadna firma, która wskazała na ryzyko duże lub bardzo duże, co świadczy o tym, że jeśli przedsiębiorstwo spotkało się już z sytuacją ryzyka walutowego lub jest bardzo świadome istnienia zagrożenia, to stara się je minimalizować i nim zarządzać. Obecny kontekst wydarzeń przyczyni się do utraty płynności finansowej wielu firm, jak również do zamknięcia części z nich, natomiast te, które przetrwają, powinny przeanalizować swój sposób zarządzania ryzykiem i zainteresować się produktami finansowymi, które pozwolą im je zminimalizować, ponieważ badanie zrealizowane na potrzeby dysertacji potwierdziło, jak mało firm przenosi ryzyko na innych uczestników rynku poprzez kupno instrumentów finansowych.

4.2. Wykorzystanie instrumentów bankowych ograniczających ryzyko w handlu międzynarodowym w przedsiębiorstwach mikro, małych i średnich

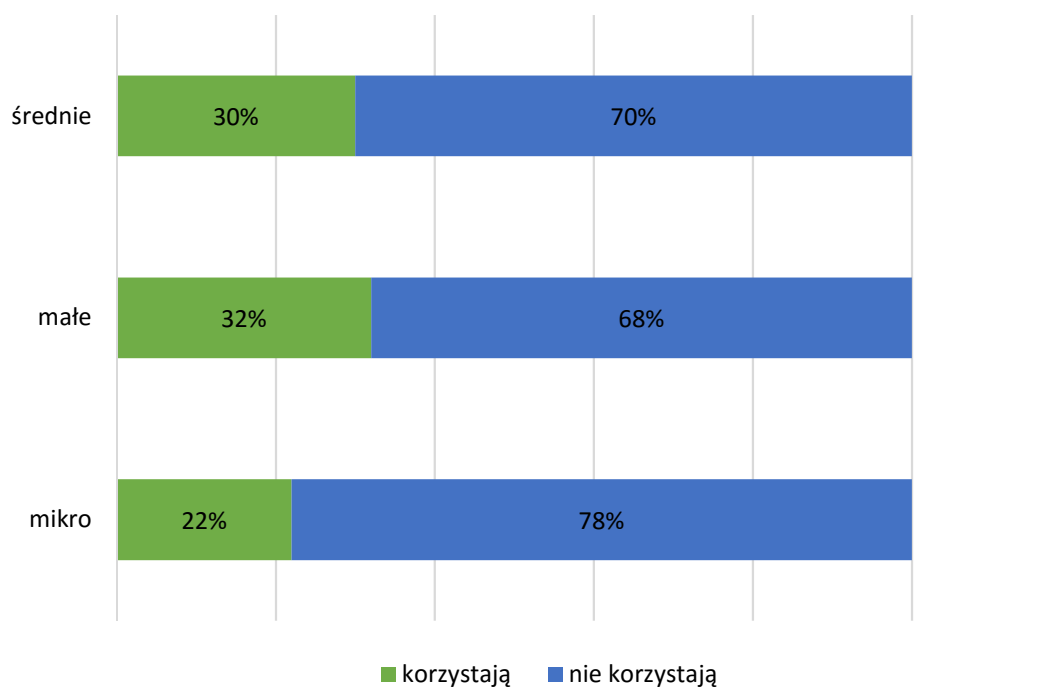
Kolejnym celem niniejszej rozprawy doktorskiej jest zbadanie, **czy w małych i średnich przedsiębiorstwach wykorzystuje się produkty bankowe do zarządzania ryzykiem w wymianie międzynarodowej**. Na potrzeby dysertacji została sformułowana hipoteza 2, że wykorzystanie wskazanych usług jest na niskim poziomie. Wyniki badań własnych potwierdzają to przypuszczenie: aż 75% (n = 81) badanych przedsiębiorstw nie korzysta z takiej możliwości, a 25% (n = 27) stosuje takie formy zarządzania ryzykiem (rys. 97).

Warto zauważyć, że deklaratywne wykorzystanie produktów finansowych w celu zabezpieczenia przedsiębiorstwa przed ryzykiem w działalności gospodarczej jest na zbliżonym poziomie w przedsiębiorstwach różnej wielkości. Z takiej formy niwelowania zagrożeń korzysta 22% firm mikro, 32% firm małych i 30% firm średnich (rys. 98).



Rys. 97. Wykorzystanie produktów finansowych w celu zabezpieczenia przed ryzykiem finansowym w działalności gospodarczej (odpowiedź jednokrotnego wyboru, n = 108)

Źródło: badania własne



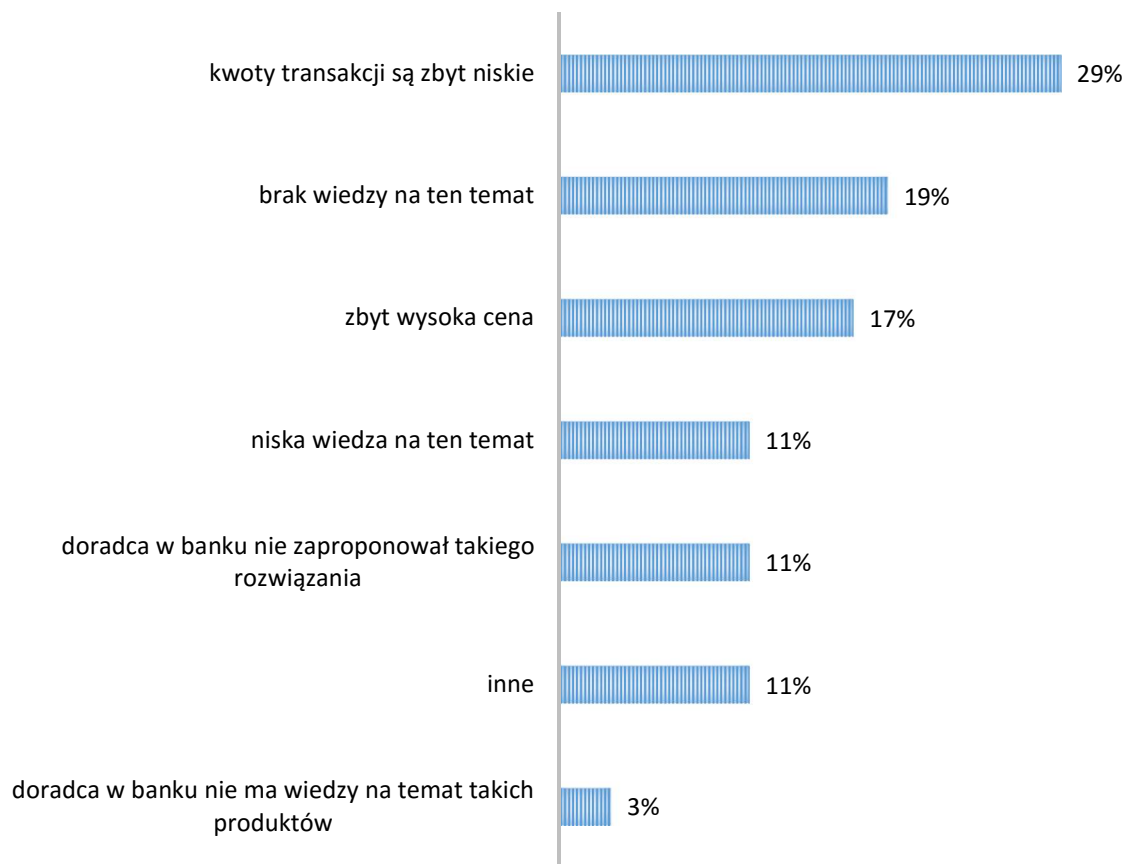
Rys. 98. Wykorzystanie produktów finansowych przez przedsiębiorstwa mikro, małe i średnie w celu zabezpieczenia przedsiębiorstwa przed ryzykiem w działalności gospodarczej

Źródło: badania własne

Nadrzędnym powodem braku przeniesienia ryzyka na innych uczestników rynku jest to, że kwoty transakcji są zbyt niskie (29%), ale też wiedza na ten temat jest mała (11%) lub jej nie ma (19%). Dodatkowymi barierami są wysoka cena produktów (17%)

oraz brak przygotowania odpowiedniej oferty w banku: doradca albo nie zaproponował takiego rozwiązania (11%), albo nie miał wiedzy na temat takich produktów (3%). Jako inne powody podano (rys. 99):

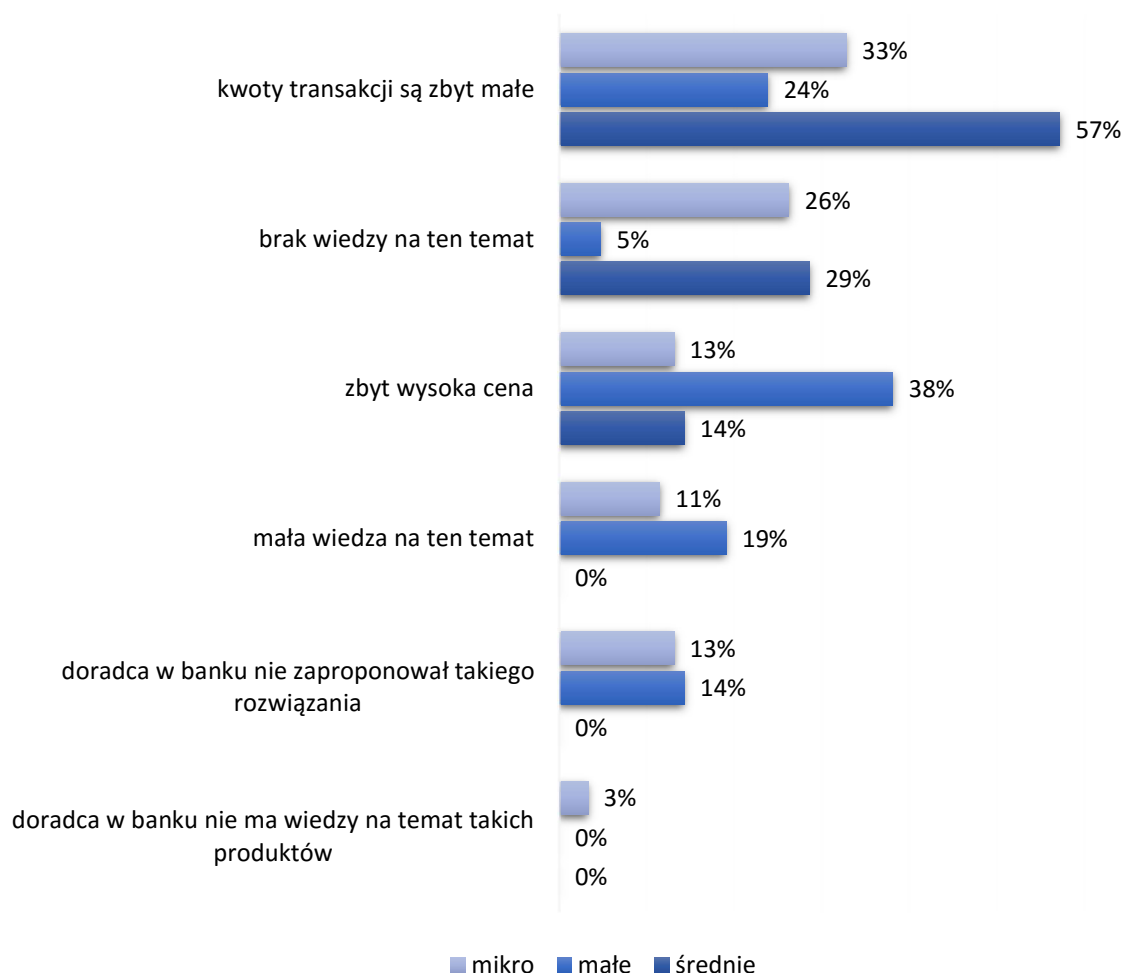
- zbyt mały wpływ wahań kursu na wynik finansowy,
- brak takiej potrzeby,
- zbyt małe ryzyko walutowe,
- zbyt małe różnice kursowe,
- mała liczba transakcji.



Rys. 99. Powody, dla których przedsiębiorcy nie korzystają z produktów bankowych pomocnych w zarządzaniu ryzykiem (odpowiedź wielokrotnego wyboru, n = 81)
 Źródło: badania własne

W przypadku mikroprzedsiębiorstw 33% z nich nie korzysta z produktów bankowych pomagających eliminować ryzyko, ponieważ kwoty realizowanych przez nie transakcji są zbyt małe. Jako drugi powód wskazano brak wiedzy na ten temat (26%), a dopiero na trzecim miejscu zbyt wysoką cenę produktów (13%). W małych firmach największe znaczenie ma cena – z tego powodu 38% z nich nie korzysta z produktów bankowych, a 24% uważa, że kwoty transakcji są zbyt małe. Średnie przedsiębiorstwa

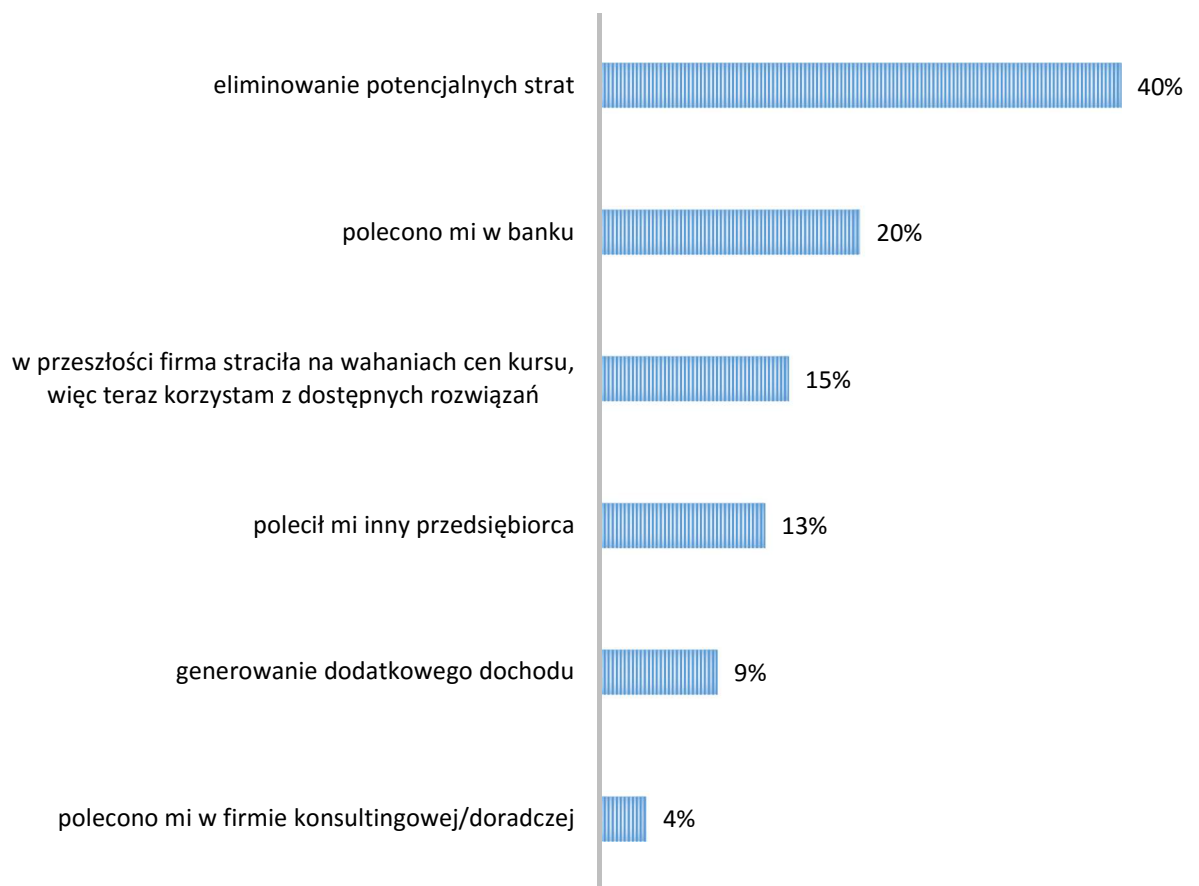
również wskazują na małe kwoty transakcji (57%) i zbyt wysoką cenę produktów bankowych (38%) (rys. 100). Powody braku wykorzystania produktów bankowych przydatnych w zmniejszaniu ryzyka walutowego są takie same niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa. Jednakże tylko jednostki mikro i małe (13% i 14%) zaznaczyły, że doradca w banku nie zaproponował im tego rozwiązania lub nie miał takiej wiedzy (firmy średnie: 0%), co potwierdza wyniki wywiadów pogłębionych; na ich podstawie stwierdzono, że pracownicy banków są skłonni częściej oferować takie produkty większym firmom. Dzieje się tak, ponieważ im większe przedsiębiorstwo, tym większa szansa na dużą transakcję, co wprost przekłada się na wyższy poziom przychodu dla instytucji finansowej. W przypadku mikroprzedsiębiorstw pomimo takiego samego nakładu pracy zysk jest mniejszy ze względu na mniejszą wartość transakcji.



Rys. 100. Powody, dla których przedsiębiorcy nie korzystają z produktów bankowych pomocnych w zarządzaniu ryzykiem w zależności od wielkości firmy (odpowiedź wielokrotnego wyboru, n = 81)

Źródło: badania własne

W przypadku firm, które skorzystały z produktów bankowych pomagających eliminować ryzyko w działalności gospodarczej na rynku międzynarodowym, jako główne powody takiej decyzji wskazano: eliminowanie potencjalnych strat (40%), udzielenie informacji o takich usługach w banku (20%), dotychczasowe doświadczenia związane ze zmianami kursu walut (15%), ale również kontakty z innymi przedsiębiorcami (13%) i generowanie dodatkowego dochodu (9%). Ostatnia odpowiedź świadczy o bardzo wysokiej świadomości i dużej wiedzy ankietowanych. Umiejętność zarabiania na produktach bankowych wymaga doświadczenia oraz niejednokrotnie kierunkowego wykształcenia. Niewielki odsetek badanych przedsiębiorców (4%) wskazał, że informacje na temat produktów uzyskali z firmy doradczej (rys. 101).

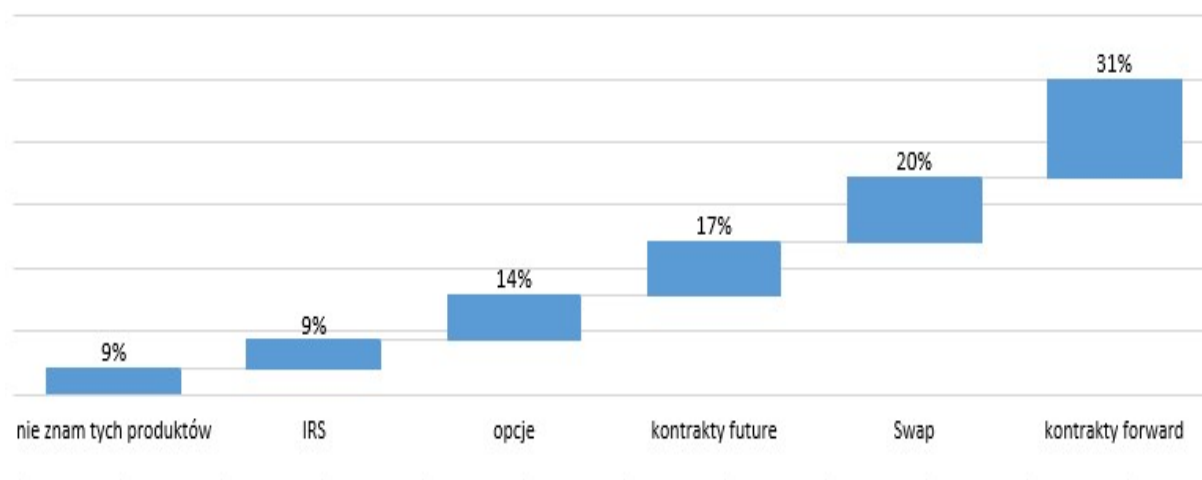


Rys. 101. Powody, dla których przedsiębiorcy korzystają z produktów bankowych (odpowieź wielokrotnego wyboru, n = 27)

Źródło: badania własne

Jako produkty pochodne najczęściej wybierane przez przedsiębiorców wskazywano kolejno: kontrakty *forward* (31%), kontrakty *swap* (20%), kontrakty *future*

(17%), opcje (14%) oraz IRS (9%). Brak znajomości derywatów zaznaczyło 9% ankietowanych (rys. 102).



Rys. 102. Produkty pochodne, z których korzystały przedsiębiorstwa w celu eliminowania ryzyka walutowego (odpowiedź wielokrotnego wyboru, n = 27)

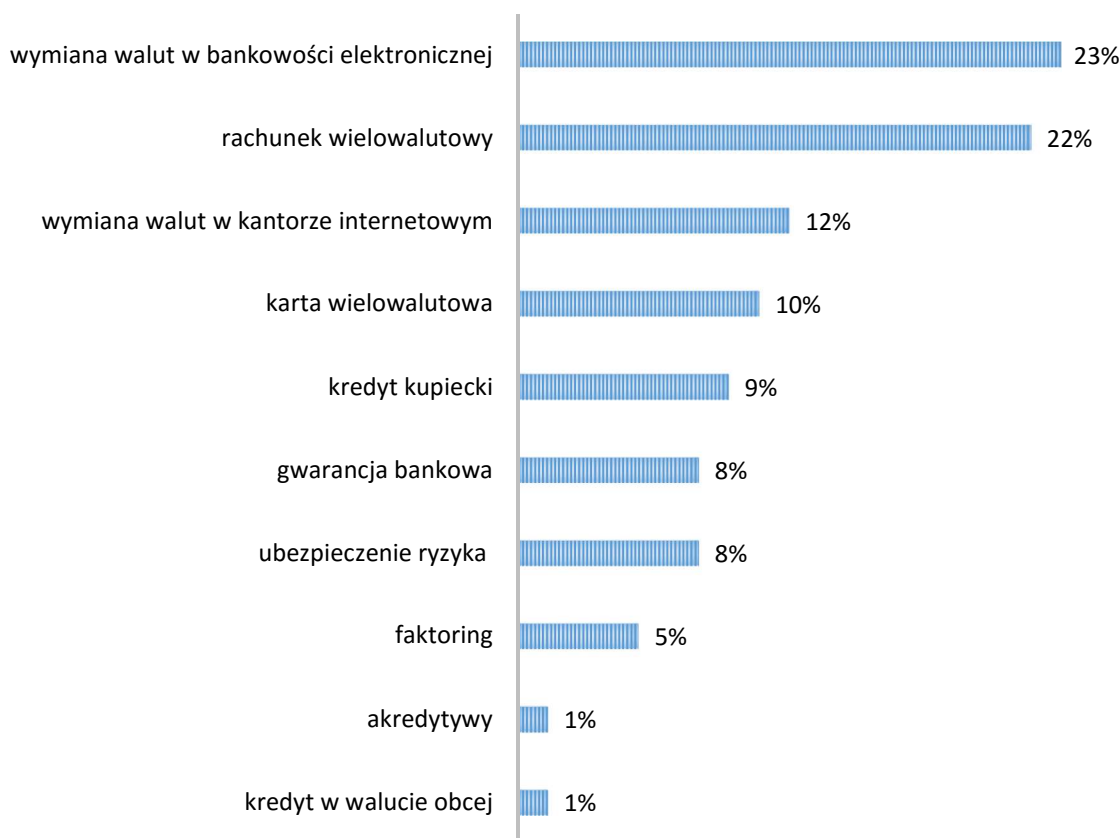
Źródło: badania własne

Kolejnym poruszonym w badaniach problemem było wykorzystanie pozostałych produktów finansowych w celu zarządzania ryzykiem w firmie. Procentowy rozkład wskazanych produktów przedstawia się następująco: wymiana walut w bankowości elektronicznej (23%), rachunek wielowalutowy (22%), wymiana walut w kantorze internetowym (12%), karta wielowalutowa (10%) i kredyt kupiecki (9%). Żadna z firm nie wskazała forfaitingu, inkasa dokumentowego lub finansowego oraz wymiany walut w kantorze stacjonarnym (rys. 103). Uzyskane wyniki badań wskazują, że największe zainteresowanie przedsiębiorców koncentruje się na usługach prostych i im znanych. Należy równocześnie podkreślić, że żadna z badanych firm nie wskazała kantoru stacjonarnego, co świadczy o wysokim poziomie ich digitalizacji.

Rezultaty badań własnych znajdują również potwierdzenie w wywiadach bezpośrednich z ekspertami bankowymi, zgodnie z którymi:

- mały odsetek przedsiębiorców korzysta z instrumentów finansowych pomagających zarządzać ryzykiem walutowym; zazwyczaj są to wymiana walutowa, konta walutowe, sporadycznie akredytywa i inkaso,
- tylko kilku klientów korzysta z IRS, jeden – z kontraktów terminowych, około 90% klientów działających na rynku międzynarodowym korzysta z wymiany walut,

około 20% z nich posiada karty do kont walutowych, nikt nie ma karty wielowalutowej, a gwarancja bankowa dotyczy zaledwie pięciu klientów.



Rys. 103. Produkty finansowe (z wykluczeniem derywatów), z których korzystały firmy w celu eliminowania ryzyka walutowego (odpowiedź wielokrotnego wyboru, n = 27)
Źródło: badania własne

Pracownicy banku zajmujący się obsługą małych i średnich firm zostali również zapytani o ich subiektywną ocenę wiedzy przedstawicieli MSP na temat zarządzania ryzykiem w handlu międzynarodowym, odpowiedzi były następujące:

- bardzo słaba, wręcz znikoma,
- słaba, wzrasta, ale nieliczni zabezpieczają się przed ryzykiem,
- bardzo mała, skupia się na świadomości różnic kursów walut, które są kupowane gdy kurs jest niski, jednakże wymaga to oszczędności i mrożenia kapitału, więc jest rzadkością; klienci posiadają nadwyżki na 3-4 miesiące funkcjonowania, połowa z nich posiłkuje się kredytem obrotowym.

W badaniach własnych **znalazła potwierdzenie hipoteza 2**, zgodnie z którą wykorzystanie produktów bankowych do zarządzania ryzykiem w wymianie

międzynarodowej jest na niskim poziomie: aż 75% badanych przedsiębiorstw nie korzysta z takiej możliwości, w stosunku do 25%, które stosują takie formy zarządzania ryzykiem.

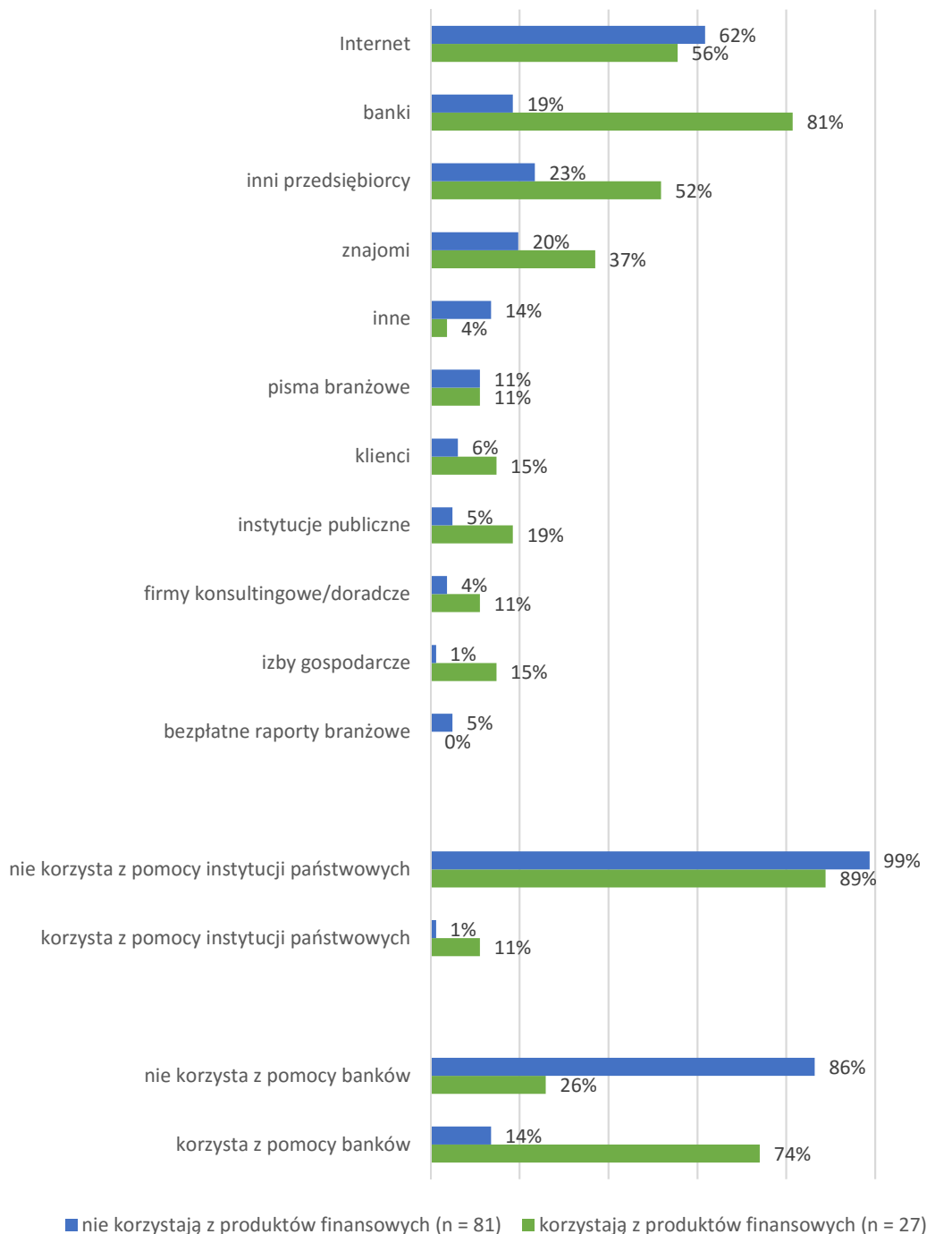
Aby potwierdzić hipotezę badawczą wskazującą na to, że **MSP wykazują ograniczoną znajomość produktów bankowych wspomagających zarządzanie ryzykiem w wymianie międzynarodowej (Hipoteza 3)**, przeprowadzono analizę statystyczną dotyczącą tego, czy ankietowane firmy korzystają z produktów finansowych pomagających zabezpieczać się przed ryzykiem związanym z ich obecnością na rynku międzynarodowym oraz miejscem poszukiwania przez firmy informacji o zarządzaniu wskazanym ryzykiem.

W pierwszym etapie wykonano analizę dotyczącą wykorzystania produktów finansowych, a następnie zbadano informacje o tym, gdzie firmy poszukują danych na temat sposobów minimalizacji ryzyka. Jako miejsca (źródła), gdzie można uzyskać takie informacje, wskazano:

- instytucje publiczne (χ^2 NW = 4,22; df = 1; p = 0,0400),
- izby gospodarcze (V kwadrat = 8,38; df = 1; p = 0,0038),
- banki (χ^2 Pearsona = 4,22; df = 1; p ≤ 0,0001),
- innych przedsiębiorców (χ^2 Pearsona = 7,69; df = 1; p = 0,0055).

Następnie dokonano weryfikacji zależności pomiędzy informacją o tym, czy MSP korzystają z produktów finansowych pomagających zabezpieczać się przed ryzykiem oraz informacją o tym, czy firma korzystała z pomocy instytucji państwowych w celu poznania sposobu zabezpieczenia firmy przed ryzykiem walutowym. Korzystanie z tego rodzaju pomocy jest istotne statystycznie (V kwadrat = 5,49; df = 1; p = 0,0192).

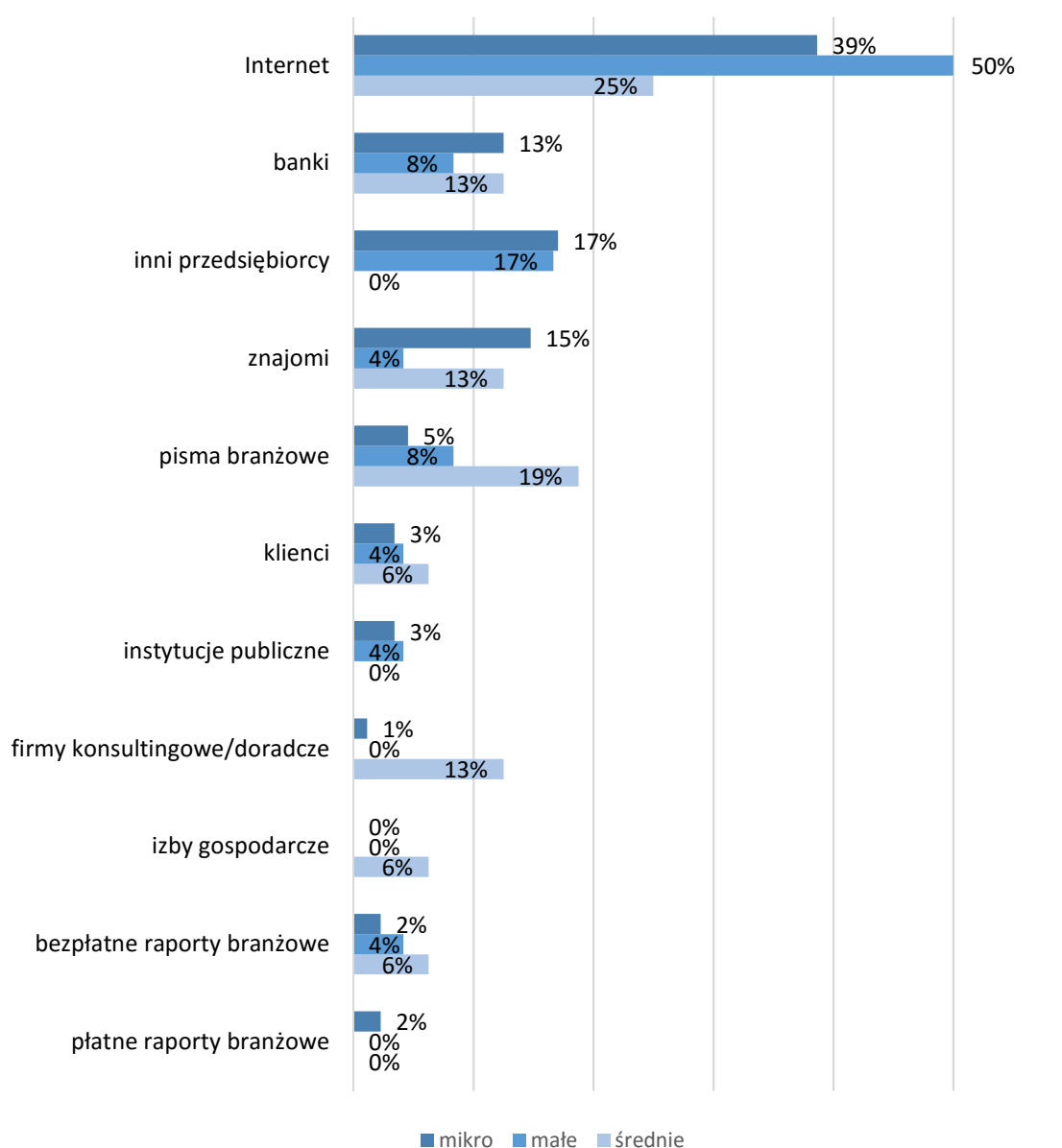
Kolejny etap stanowiła identyfikacja zależności pomiędzy informacją o tym, czy MSP korzystają z produktów finansowych pomagających zabezpieczać się przed ryzykiem oraz informacją o tym, czy firma korzystała z pomocy banków w celu poznania sposobów zabezpieczania przedsiębiorstwa przed ryzykiem walutowym. Istotna statystycznie okazała się odpowiedź potwierdzająca korzystanie z takiej formy zdobywania informacji (χ^2 Pearsona = 34,11; df=1; p ≤ 0,0001). Procentowy rozkład odpowiedzi zobrazowano na rysunku 104.



Rys. 104. Miejsca poszukiwania informacji i pomocy w przypadku firm korzystających i niekorzystających z produktów bankowych pozwalających eliminować ryzyko w handlu międzynarodowym (n = 108)
 Źródło: badania własne

Niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa najczęściej w Internecie poszukiwane są informacje dotyczące zarządzania ryzykiem walutowym (39% firm mikro, 50% firm małych i 25% firm średnich). Bardzo często taka wiedza jest pozyskiwana od innych przedsiębiorców, od znajomych oraz w bankach (13% firm mikro, 8% firm małych, 13%

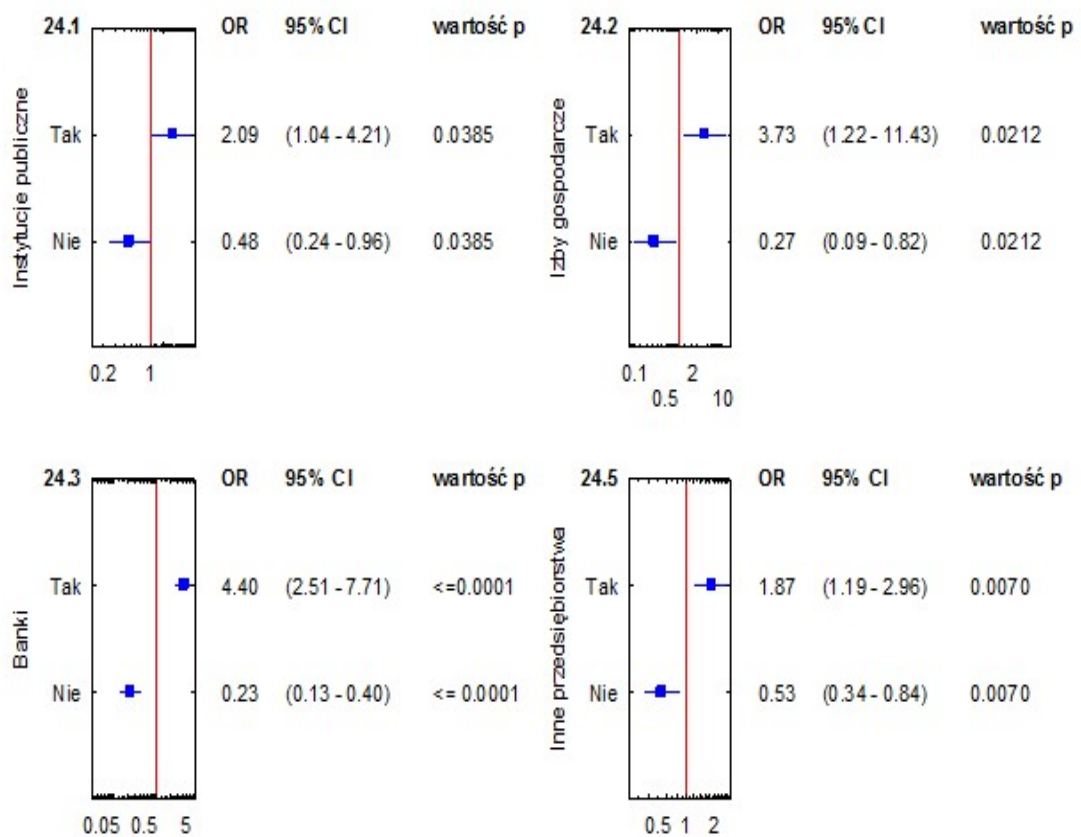
firm średnich). Należy zauważyć, że jednostki średnie częściej korzystają z pism branżowych (19%) oraz usług firm konsultingowych i doradczych (13%). Podobnie jak w przypadku pozyskiwania informacji o rynkach zagranicznych, im mniejsza firma, tym częściej opiera się na wiedzy własnej i samodzielnie jej poszukuje oraz ewentualnie korzysta z porad najbliższego otoczenia. Większe firmy częściej poszukują alternatywnych, często płatnych źródeł informacji. Należy również zauważyć, że niezależnie od wielkości firmy sporadycznie jest wykorzystywana możliwość pozyskania informacji o zarządzaniu ryzykiem walutowym w instytucjach państwowych (rys. 105).



Rys. 105. Miejsce poszukiwania informacji na temat zarządzania ryzykiem walutowym w zależności od wielkości przedsiębiorstwa (n = 108)
Źródło: badania własne

W dalszych rozważaniach wszystkie czynniki mające istotny wpływ na to, czy MSP korzystają z produktów finansowych pomagających zabezpieczyć się przed ryzykiem, zostały przeanalizowane z zastosowaniem regresji logistycznej jednoczynnikowej (rys. 106). Szansa na skorzystanie z produktów bankowych przez osoby, które pozyskują informacje na temat zarządzania ryzykiem w wymianie międzynarodowej:

- w instytucjach publicznych faktoring, co pozwala przypuszczać, że wyższa konkurencja na rynku przyniesie jest ponad 2-krotnie większa i istotna statystycznie (Ocena = 0,74; OR = 2,09; 95% CI 1,04–4,21; p = 0,0385),
- w izbach gospodarczych – jest prawie 4-krotnie większa i istotna statystycznie (Ocena = 1,32; OR = 3,73; 95% CI 1,22–11,43; p = 0,0212),
- w bankach – jest ponad 4-krotnie większa i istotna statystycznie (Ocena = 1,48; OR = 4,40; 95% CI 2,51–7,71; p ≤ 0,0001),
- w innych przedsiębiorstwach – jest istotna statystycznie i prawie 2-krotnie większa (Ocena = 0,63; OR = 1,87; 95% CI 1,19–2,96; p = 0,0070).

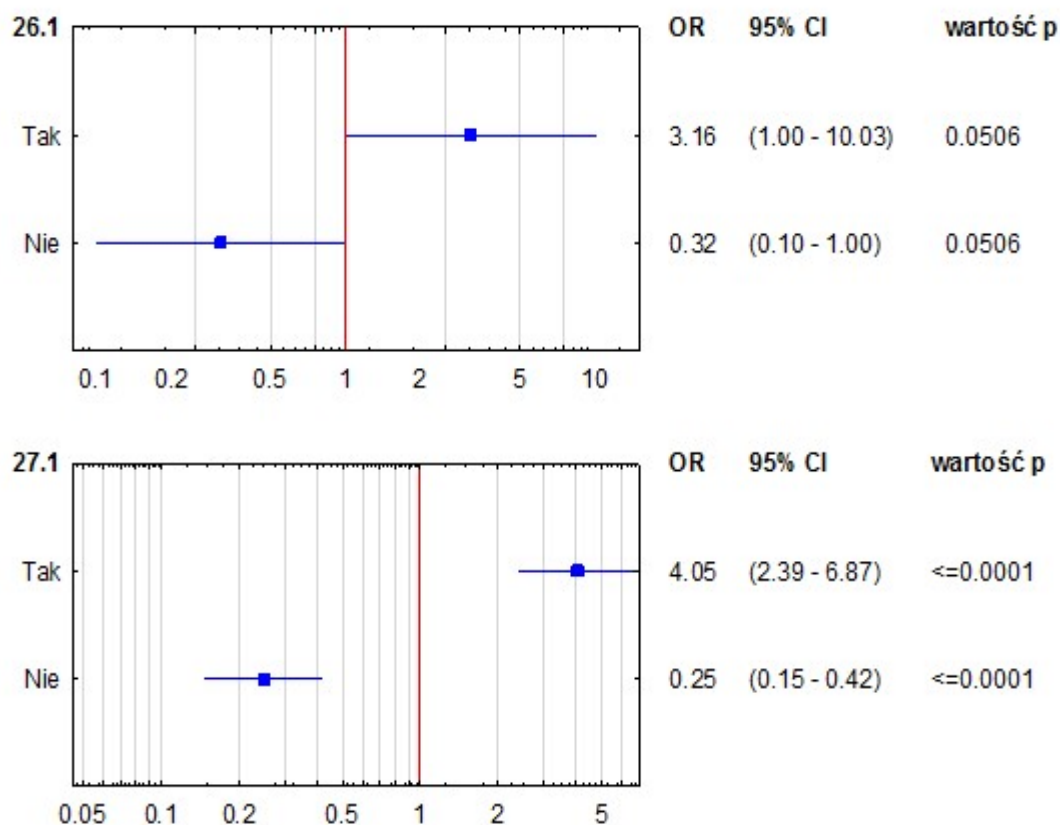


Rys. 106. Regresja logistyczna jednoczynnikowa

Źródło: badania własne

Na rysunku 107 widoczne są szczegóły regresji logistycznej jednoczynnikowej, będącej kontynuacją badań związanych z czynnikami mającymi istotny wpływ na to, czy MSP korzystają z produktów finansowych. Tym razem obserwacji poddano istotne statystycznie czynniki mówiące o tym, czy firma korzystała z pomocy banków i instytucji publicznych w celu uzyskania informacji o sposobie zabezpieczenia firmy przed ryzykiem walutowym. Szansa na skorzystanie z produktów bankowych przez osoby, które uzyskują informacje na temat zarządzania ryzykiem w wymianie międzynarodowej, kształtuje się następująco:

- w instytucjach publicznych jest istotna statystycznie i ponad 3-krotnie większa (Ocena = 1,15; OR = 3,16; 95% CI 1,00–10,03; $p = 0,0506$)
- w bankach jest istotna statystycznie i ponad czterokrotnie większa (Ocena = 1,40; OR = 4,05; 95% CI 2,39–6,87; $p \leq 0,0001$).



Rys. 107. Regresja logistyczna jednoczynnikowa - kontynuacja
Źródło: badania własne

W tabeli 14 zaprezentowano pełne statystyczne informacje dotyczące hipotezy 3: widoczny jest procentowy rozkład odpowiedzi wraz z liczebnością próby oraz wartość p, informująca, czy dane są czy nie są istotne statystycznie.

Tabela 14. Pełne dane statystyczne dotyczące hipotezy 3

| Pytanie / Odpowiedź | TAK (n = 27) | NIE (n = 81) | Wartość p |
|--|-----------------|-----------------|-----------------------|
| 24. Gdzie szuka Pan/Pani informacji na temat zarządzania ryzykiem walutowym? | | | |
| 24.1. Instytucje publiczne | 19% | 5% | 0,0400 ^d |
| 24.2. Izby gospodarcze | 15% | 1% | 0,0038 ^c |
| 24.3. Banki | 82% | 19% | ≤ 0,0001 ^a |
| 24.4. Znajomi | 37% | 20% | 0,1189 ^b |
| 24.5. Inni przedsiębiorcy | 52% | 23% | 0,0055 ^a |
| 24.6. Klienci | 15% | 6% | 0,1614 ^c |
| 24.7. Firmy konsultingowe /doradcze | 11% | 4% | 0,1475 ^c |
| 24.8. Internet | 56% | 61% | 0,5704 ^a |
| 24.9. Pisma branżowe | 11% | 11% | 1 ^c |
| 24.10. Bezpłatne raporty branżowe | 0% | 5% | 0,2415 ^c |
| 24.11. Płatne raporty branżowe | 0% | 2% | 0,4120 ^c |
| 26. Czy Pan/Pani firma korzystała z pomocy instytucji państwowych w celu uzyskania informacji o sposobie zabezpieczenia firmy przed ryzykiem walutowym? | | | |
| Tak | 11% | 1% | 0,0506 ^c |
| 27. Czy Pan/Pani firma korzystała z pomocy banków w celu uzyskania informacji o sposobie zabezpieczenia firmy przed ryzykiem walutowym? | | | |
| Tak | 74% | 15% | ≤ 0,0001 ^a |
| ^a Chi ² Pearsona. ^b Chi ² Yatesa. ^c V-kwadrat. ^d Chi ² NW. Wartość p < 0,05 – istotne statystycznie, p ≥ 0,05 – brak istotności statystycznej, p < 0,1 – tendencja do istotności. | | | |

Źródło: badania własne.

W celu zbadania współwystępowania miejsc uzyskiwania informacji na temat produktów pomagających zarządzać ryzykiem wykonano wieloczynnikową analizę regresji logistycznej. Uwzględniono wszystkie miejsca, które niezależnie i istotnie statystycznie miały wpływ na korzystanie z produktów finansowych minimalizujących ryzyko w wymianie międzynarodowej. Otrzymane wyniki zaprezentowano w tabeli 14. Istotna statystycznie była odpowiedź, że przedsiębiorstwo korzysta z banków jako miejsc, w których można uzyskać informacje o sposobach zarządzania ryzykiem,

a odpowiedzią z tendencją do istotności statystycznej okazało się stwierdzenie, że firma korzystała z pomocy instytucji państwowych w celu uzyskania informacji o sposobie zabezpieczenia firmy przed ryzykiem walutowym.

Tabela 15. Wieloczynnikowa analiza regresji logistycznej

| Odpowiedzi (numer pytania) | Ocena | wartość p | Iloraz szans | Ufność OR -95% | Ufność OR 95% |
|--|-------|-----------|--------------|----------------|---------------|
| Banki (24) | 1,15 | 0,0010 | 3,17 | 1,65 | 6,11 |
| Firma korzystała z pomocy banków w celu uzyskania informacji o sposobie zabezpieczenia firmy przed ryzykiem walutowym (27: Tak) | 0,95 | 0,0030 | 2,60 | 1,40 | 4,82 |
| Firma korzystała z pomocy instytucji państwowych w celu uzyskania informacji o sposobie zabezpieczenia firmę przed ryzykiem walutowym (26: Tak) | 1,35 | 0,0570 | 3,86 | 0,96 | 15,49 |

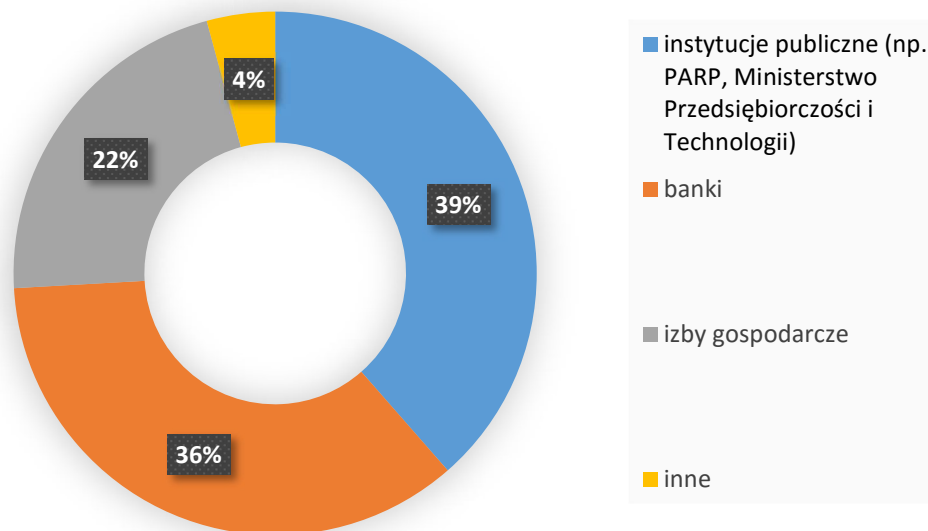
Źródło: badania własne

Rozważania dotyczące **hipotezy 3 zostały potwierdzone** w badaniach przeprowadzonych w grupie przedsiębiorstw mikro, małych i średnich. W pierwszej kolejności zostały zweryfikowane miejsca poszukiwania informacji o sposobach zarządzania ryzykiem walutowym. Niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa tego typu informacje najczęściej poszukiwane są w Internecie (39% firm mikro, 50% firm małych i 25% firm średnich). Bardzo często taka wiedza jest uzyskiwana od innych przedsiębiorców oraz od znajomych, a także w bankach (13% firm mikro, 8% firm małych, 13% firm średnich). Należy zauważyć, że przedsiębiorstwa średnie częściej korzystają z pism branżowych (19%) oraz z firm konsultingowych i doradczych (13%). Podobnie jak w przypadku uzyskiwania informacji o rynkach zagranicznych, im mniejsza firma, tym częściej korzysta z wiedzy własnej i samodzielnie jej poszukuje oraz ewentualnie korzysta z porad najbliższego otoczenia. Większe firmy poszukują alternatywnych, często płatnych źródeł informacji. Należy również zauważyć, że niezależnie od wielkości firmy sporadycznie jest wykorzystywana możliwość uzyskania informacji o zarządzaniu ryzykiem walutowym w instytucjach państwowych. Aż 26% firm mikro nie ma wiedzy na temat produktów bankowych pozwalających zarządzać ryzykiem kursowym w handlu międzynarodowym, a 11% z nich posiada małą wiedzę na ten temat.

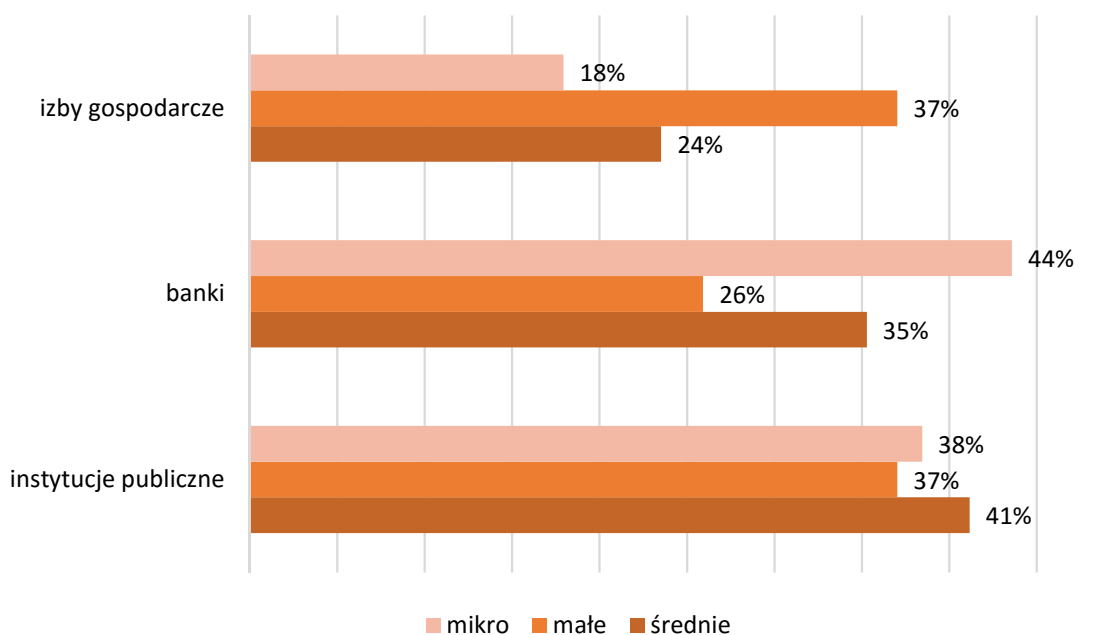
W przypadku firm małych dane prezentują się inaczej: tylko 5% badanych nie ma wiedzy na ten temat, a 19% posiada małą wiedzę. Z kolei w przypadku firm średnich aż 29% posiada takiej wiedzy; żaden z ankietowanych nie określił swojego stanu wiedzy jako niski. Zidentyfikowano również zależności między informacją o tym, czy MSP korzystają z produktów finansowych pomagających zabezpieczać się przed ryzykiem, oraz informacją o tym, czy firma korzystała z pomocy banków w celu uzyskania informacji o sposobach zabezpieczania przedsiębiorstwa przed ryzykiem walutowym. Istotna statystycznie okazała się odpowiedź potwierdzająca korzystanie z takiej formy zdobywania informacji. Należy również zwrócić uwagę, że szansa na skorzystanie z produktów bankowych przez osoby, które uzyskują informacje na temat zarządzania ryzykiem w wymianie międzynarodowej w instytucjach publicznych, jest ponad 3-krotnie większa niż w przypadku osób, które tych informacji nie pozyskują, a szansa taka w przypadku osób poszukujących informacji w bankach jest ponad 4-krotnie większa.

Hipoteza 4 przyjęta w pracy brzmi: **banki i instytucje państwowe w małym stopniu wspierają MSP w zarządzaniu ryzykiem walutowym**. Pomimo że instytucje państwowe i publiczne (rys. 108) znalazły się na pierwszym miejscu wśród urzędów, które według ankietowanych powinny wspierać małe i średnie jednostki w rozpoczęciu lub w kontynuacji rozwoju firmy na rynku międzynarodowym, tylko 5% ankietowanych korzystało z takiego wsparcia (rys. 110). W drugiej kolejności zostały wskazane banki jako instytucje godne zaufania, które powinny wspierać MSP w procesie internacjonalizacji (36%), jednak mniej niż jedna trzecia ankietowanych korzystała z takiego wsparcia (29%).

W przypadku mikroprzedsiębiorstw najważniejsze jest wsparcie banków (44%), instytucji publicznych (38%) oraz izb gospodarczych (18%). Dla firm małych najistotniejsze są instytucje publiczne oraz izby gospodarcze (po 37%) i banki (26%). Średnie jednostki cenią sobie najbardziej instytucje publiczne (41%), banki (35%) i izby gospodarcze (24%). Z przeprowadzonych badań wynika, że im większe przedsiębiorstwo, tym większe znaczenie ma wsparcie instytucji publicznych. Osoby zatrudniające do dziewięciu osób wolą korzystać ze wsparcia jednostek z bliższego otoczenia, czyli banków (rys. 109).

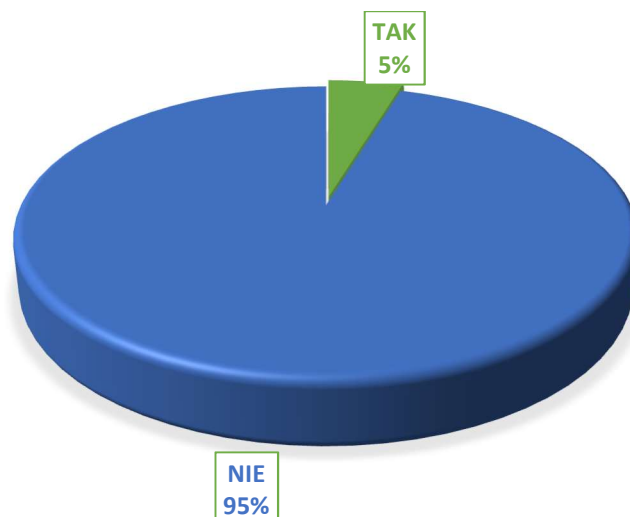


Rys. 108. Instytucje, które powinny wspierać firmy działające na rynkach międzynarodowych (odpowiedź wielokrotnego wyboru, n = 108)
Źródło: badania własne



Rys. 109. Instytucje, które powinny wspierać firmy działające na rynkach międzynarodowych – odpowiedzi skategoryzowane w zależności od wielkości przedsiębiorstwa (odpowiedź wielokrotnego wyboru, n = 108)
Źródło: badania własne

Pomimo że instytucje publiczne i banki oferują wiele produktów i usług wspierających firmy działające na rynku międzynarodowym, wyniki ankiety wskazują na to, że informacje te nie są odpowiednio rozpropagowane wśród przedsiębiorców i że nie są im we właściwy sposób prezentowane oraz że instytucje nie są wystarczająco przygotowane do udzielania firmom wsparcia od podstaw.



Rys. 110. Wykorzystanie pomocy instytucji państwowych w celu uzyskania informacji o sposobie zabezpieczenia firmy przed ryzykiem walutowym (n = 108)
Źródło: badania własne

Badania własne miały również na celu uzyskanie informacji, czy ankietowani korzystali z pomocy instytucji państwowych w celu poznania sposobów zabezpieczenia firmy przed ryzykiem walutowym. Pytanie zostało sformułowane w ten sposób, że oprócz odpowiedzi „tak” lub „nie” ankietowany mógł podać jej uzasadnienie. W przypadku zaznaczenia pierwszego wariantu nie było wskazanych odpowiedzi uzupełniających, natomiast w sytuacji, gdy została zaznaczona wersja negatywna, najczęściej pojawiające się odpowiedzi zostały zebrane, skategoryzowane oraz zapisane w tabeli 16. Bardzo mocnym akcentem pojawiającym się w odpowiedziach jest brak zaufania do instytucji publicznych, brak wiedzy o tym, gdzie się zgłosić, oraz przeświadczenie, że ryzyko jest zbyt małe lub nie dotyczy firmy.

W wywiadzie bezpośrednim z pracownikami jednego z banków komercyjnych zapytano o to, w jaki sposób oceniają oni wiedzę pracowników instytucji bankowej zajmujących się obsługą MSP w zakresie zarządzania ryzykiem w handlu międzynarodowym. Odpowiedzi kształtują się następująco:

- pracownicy specjalistycznych działów mają bardzo dobrą wiedzę, ale jest ich mało; z uwagi na niewielkie zainteresowanie i wysoki stopień skomplikowania produktów pracownicy zajmujący się bezpośrednią obsługą klientów mają niewielką wiedzę,

Tabela 16. Powody, dla których przedsiębiorcy nie korzystają z pomocy instytucji państwowych w celu uzyskania informacji o sposobach zabezpieczenia firmy przed ryzykiem walutowym

| Dlaczego firmy nie korzystały z pomocy instytucji państwowych? | | | |
|---|---|---|--|
| Brak zaufania | Nie mam takiej potrzeby | Moja wiedza jest wystarczająca | Ryzyko mnie nie dotyczy/jest zbyt małe |
| <p>Instytucje państwowe nie posiadają wiedzy na temat zarządzania ryzykiem w procesie internacjonalizacji</p> <p>słabe zainteresowanie instytucji państwowych aktywną ochroną polskich przedsiębiorców</p> <p>Nie wierzymy w skuteczną pomoc instytucji państwowych</p> <p>Nie mam zaufania do instytucji państwowych</p> <p>Brak zainteresowania ze strony państwa</p> <p>Nie wierzę w instytucje państwowe / nie mam wiary w państwowe instytucje</p> <p>Za mało korzyści, duża biurokracja</p> <p>Nie, bo nie lubię publicznych sfer</p> <p>Nie mam zaufania do kompetencji.</p> <p>Skomplikowane procedury</p> <p>Brak zaufania</p> | <p>Nie ma takiej potrzeby</p> <p>Państwo nie jest od tego, by ingerować w działalność prywatnych podmiotów gospodarczych</p> <p>Nie było takiej potrzeby ze względu na małe zapotrzebowanie na produkty tego typu</p> | <p>Nie ma takiej potrzeby</p> <p>Państwo nie jest od tego, by ingerować w działalność prywatnych podmiotów gospodarczych</p> <p>Nie było takiej potrzeby ze względu na małe zapotrzebowanie na produkty tego typu</p> | <p>Z bieżących doświadczeń we współpracy z kontrahentami zagranicznymi wynika, że ryzyko walutowe nie jest krytycznym elementem prowadzenia biznesu</p> <p>Nie było potrzeby. Marża jest wystarczająca, aby zrekompensować krótkoterminowe wahania kursów PLN/EUR</p> <p>Zbyt małe kwoty i rzadkie kontrakty, pewni klienci</p> <p>Mały wpływ na wynik finansowy firmy</p> <p>Ryzyko walutowe mnie nie dotyczy</p> <p>Nie oceniam ryzyka jako duże</p> <p>Niewielkie kwoty</p> |

Źródło: badania własne.

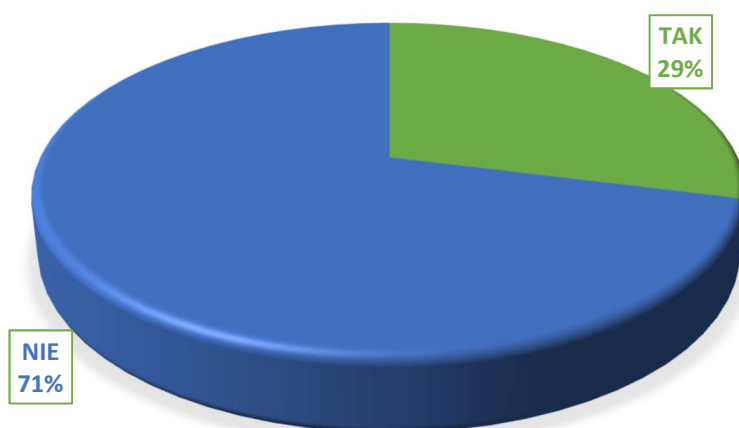
Tabela 16 cd. Powody, dla których przedsiębiorcy nie korzystają z pomocy instytucji państwowych w celu uzyskania informacji o sposobie zabezpieczenia firmy przed ryzykiem walutowym

| Dlaczego firmy nie korzystały z pomocy instytucji państwowych? | | |
|---|--|--|
| Nie wiedziałem, gdzie się zgłosić | Pomoc innych jednostek jest wystarczająca | Inne |
| <p>Nie wiedziałem o takiej możliwości, a nawet, że takie coś istnieje</p> <p>Nie wiem, od kogo wymagać takich informacji</p> <p>Brak wiedzy i zbyt mała istotność</p> <p>Nie, brak wiedzy, do kogo się zwrócić</p> <p>Nie wiem, że taka pomoc istnieje</p> <p>Nie wiem, gdzie się zgłosić</p> <p>Nie znam takich instytucji</p> <p>Nie wiem o takiej możliwości</p> <p>Nie wiedziałem, gdzie szukać</p> | <p>Pomoc ze strony banku jest wystarczająca</p> <p>Biuro doradztwa gospodarczego zajmuje się takimi tematami</p> <p>Otrzymano odpowiedź z innego źródła</p> <p>Nie, ponieważ nie było to konieczne</p> | <p>Nie widziałem żadnej rozsądnej informacji</p> <p>Nie czuję takiej potrzeby</p> <p>Brak informacji i ofert</p> <p>Zbyt wysokie koszty transakcyjne</p> |

Źródło: badania własne.

- wiedza pracowników oddziałów jest bardzo słaba, rzadko rozpoczynają rozmowę z klientem na temat produktów pomagających zarządzać ryzykiem w wymianie międzynarodowej,
- wiedza jest mała, praca doradcy firmowego skupia się na najczęstszych przypadkach; praca w banku uniwersalnym, sprzedającym wiele produktów, które są bardzo często aktualizowane, powoduje, że doradca zdobywa wiedzę na temat tych najpopularniejszych; pracownicy mają dostęp do bazy wiedzy o wszystkich usługach, więc nie zapamiętują informacji o produktach międzynarodowych, głównie dlatego, że mało osób o nie pyta.

Uzyskane odpowiedzi sugerują, że większość pracowników banku ma bardzo małą wiedzę na temat omawianych produktów, ponieważ nie są one łatwe i popularne wśród MSP. Warto również zauważyć, że praca w banku uniwersalnym charakteryzuje się tym, iż doradca sprzedaje, a więc musi znać wszystkie produkty skierowane do danego sektora. Wiedza dotycząca usług finansowych jest wiedzą specjalistyczną, w związku z czym pracownicy koncentrują się na tych najpopularniejszych wśród klientów oraz tych, które są najbardziej premiowane przez pracodawcę. Ponadto obsługa gwarancji czy produktów pochodnych jest bardzo czasochłonna i wymaga dużego zaangażowania przy małej liczbie zainteresowanych klientów oraz przeważnie niewielkich wartościach marż, co wprost proporcjonalnie przekłada się na mały dochód dla banku.



Rys. 111. Wykorzystanie pomocy banków w celu uzyskania informacji o sposobie zabezpieczenia firmy przed ryzykiem walutowym (odpowieź jednokrotnego wyboru, n = 108)

Źródło: badania własne

Rezultaty badań własnych świadczą o tym, że 29% firm korzysta z pomocy banków w celu uzyskania informacji o sposobie zabezpieczenia firmy przed ryzykiem walutowym (rys. 111), co oznacza wynik o 24 punkty procentowe lepszy niż w przypadku instytucji publicznych (rys. 110). Firmy sprzedające usługi finansowe są dla osób zarządzających naturalnym źródłem wiedzy o innych produktach, takich jak instrumenty pochodne czy gwarancje. Jednakże biorąc pod uwagę misję instytucji publicznych, jaką jest propagowanie wiedzy i pomoc dla MSP, należy ponownie zwrócić uwagę na to, czy wybór kanałów komunikacji instytucji państwowych z firmami jest optymalny oraz czy przekaz jest odpowiednio sformułowany. W wywiadzie pogłębionym zapytano pracowników banku, gdzie MSP szukają informacji o zarządzaniu ryzykiem; uzyskano następujące odpowiedzi:

- zazwyczaj u swojej księgowej, a ta kieruje ich czasami do banku,
- w bankach,
- w większości wśród znajomych, bardzo sporadycznie pytają w banku bezpośrednio.

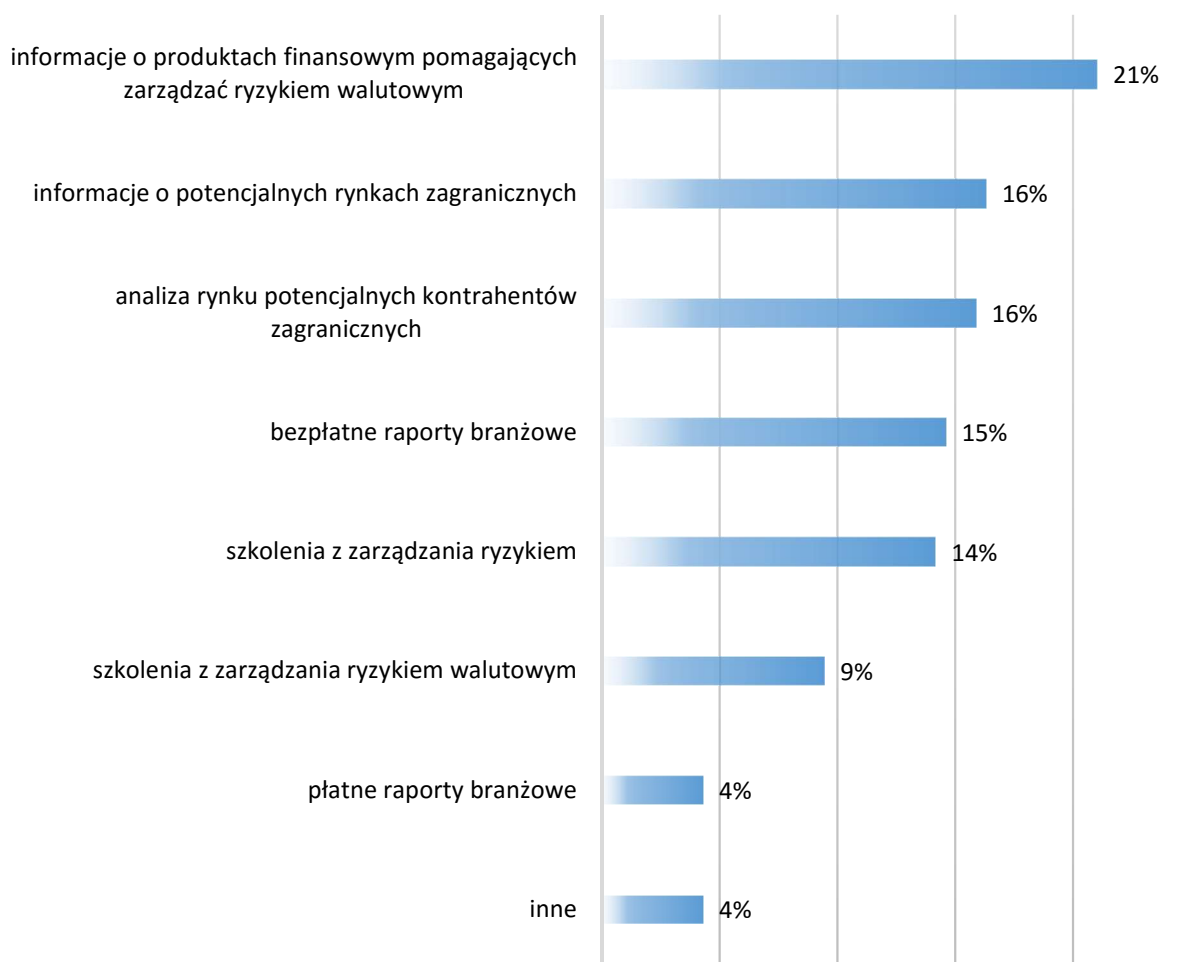
Bank, który powinien być naturalnym źródłem wiedzy dla MSP, nie jest pierwszą formą kontaktu, pomimo że, jak wynika z wywiadów, ma w swojej ofercie produkty, które mogą zaspokoić potrzeby klientów związane z minimalizowaniem ryzyka w działalności międzynarodowej. Takie informacje potwierdzone zostały również w trakcie wywiadów pogłębionych z ekspertami bankowymi. Zaznaczyli oni, że niewielka część klientów oczekuje od doradcy informacji na temat takich produktów. Jednakże, ponieważ zainteresowanie ze strony klientów z mniejszych firm jest nadal sporadyczne, pracownicy nie uzupełniają na bieżąco tej wiedzy, co powoduje, że nie czują się na tyle pewnie, aby takie produkty oferować.

W badaniach problemu, czy firma korzystała z pomocy banków w celu uzyskania informacji o sposobie zabezpieczenia firmy przed ryzykiem walutowym, ankietowani również mieli możliwość uzasadnienia wyboru odpowiedzi. W sytuacji wyboru odpowiedzi twierdzącej jako uzupełnienie wskazywano najczęściej (tab. 17): ofertę, wiedzę oraz doświadczenie firmy i pracowników, a także wiedzę o tym, że można zminimalizować ryzyko przez zastosowanie odpowiednich produktów.

Przedsiębiorcy udzielający negatywnej odpowiedzi również zwracali uwagę na brak zaufania, aczkolwiek tych wskazań było zdecydowanie mniej niż w przypadku instytucji publicznych; stwierdzali też, że ryzyko w działalności firmy ich nie dotyczy lub jest na niskim poziomie. Wskazano również, że oferta bankowa nie jest wystarczająca lub okazała się zbyt

droga. Niektórzy przedsiębiorcy sugerowali ponadto, że nie posiadają wystarczającej wiedzy na temat tego, gdzie się zgłaszać, aby szukać potrzebnych informacji (tab. 18).

Pomimo że poziom korzystania z pomocy instytucji finansowych i państwowych w zarządzaniu ryzykiem w handlu międzynarodowym jest niewielki, to jednocześnie małe i średnie firmy deklarują, iż potrzebują takiego wsparcia w postaci informacji o produktach finansowych (21%), wiadomości o potencjalnych rynkach zagranicznych (16%) oraz weryfikacji potencjalnych kontrahentów zagranicznych (16%). W mniejszym stopniu potrzebne są szkolenia, można więc sądzić, że przedsiębiorcy posiadają ogólną wiedzę na temat ryzyka związanego z internacjonalizacją, ale poszukują odpowiednich, sprecyzowanych informacji (np. aktualności z danego rynku zbytu) (rys. 112).



Rys. 112. Rodzaj wsparcia, jakiego oczekują badane przedsiębiorstwa w zakresie zarządzania ryzykiem w handlu międzynarodowym (odpowieź wielokrotnego wyboru, n = 108)

Źródło: badania własne

Tabela 17. Powody, dla których przedsiębiorstwa korzystają z pomocy banków w celu uzyskania informacji o sposobie zabezpieczenia firmy przed ryzykiem walutowym

| Dlaczego firmy korzystają z pomocy banków? | | | |
|--|---|--|--|
| Oferta | Wiedza i doświadczenie | Możliwość ograniczenia ryzyka | Inne |
| <p>Gdy już dowiedziałem się o takiej możliwości, banki przedstawiły mi swoje oferty</p> <p>Kupowałem tam <i>swap</i></p> <p>Ponieważ je posiadają, mają konkretną ofertę</p> <p>Banki mają produkty wspierające</p> <p>Tak. W celu lepszego poznania innych instrumentów finansowych</p> <p>W celu uzupełnienia informacji już posiadanych</p> <p>Posiadają na ten temat wiedzę</p> <p>Żeby wiedzieć, jakie są możliwości i ile kosztują</p> | <p>Ponieważ posiadają najbardziej wykwalifikowany personel</p> <p>Albowiem bankowcy się na tym znają</p> <p>Doradca doradził mi, co można zrobić</p> <p>Dobieramy z doradcą najlepsze opcje</p> <p>Profesjonalna obsługa</p> <p>Mam dobrego doradcę</p> <p>Dobry doradca</p> <p>Tak, mają doświadczenie</p> | <p>Aby zminimalizować ryzyko przy realizacji kontraktów</p> <p>Aby zmniejszyć ryzyko</p> | <p>Tak, na początku działalności – przez pierwsze 8–10 lat, przed uzyskaniem płynności finansowej</p> <p>Odbyła się jedna rozmowa informacyjna</p> |

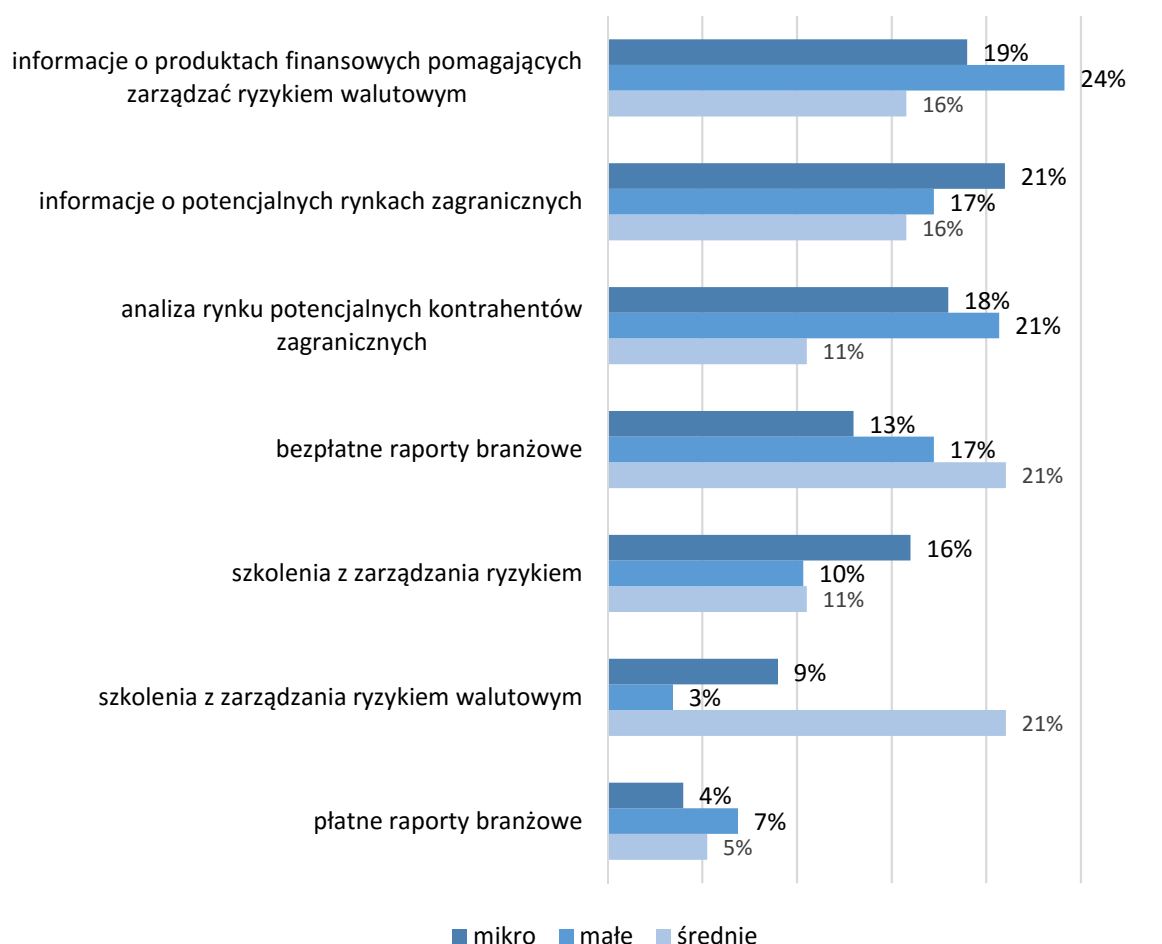
Źródło: badania własne.

Tabela 18. Powody, dla których przedsiębiorstwa nie korzystają z pomocy banków w celu uzyskania informacji o sposobie zabezpieczenia firmy przed ryzykiem walutowym

| Dlaczego firmy nie korzystają z pomocy banków? | | | | |
|--|---|--|---|--|
| Ryzyko mnie nie dotyczy / jest zbyt małe | Brak zaufania Brak oferty | Moja wiedza jest wystarczająca | Nie wiedziałem, gdzie się zgłosić | Nie mam takiej potrzeby |
| <p>Z aktualnych doświadczeń ze współpracy z kontrahentami zagranicznymi ryzyko walutowe nie jest krytycznym elementem prowadzenia biznesu</p> <p>Za małe kwoty sprzedaży w obcej walucie, większa część sprzedaży jest uzgodniona w polskich złotych</p> <p>Ryzyko jest wpisane w naszą działalność</p> <p>Nie było takiej potrzeby ze względu na małe zapotrzebowanie na produkty tego typu</p> <p>Brak wiedzy i zbyt mała istotność</p> <p>Nie, zbyt mała liczba zakupów</p> <p>Ryzyko walutowe mnie nie dotyczy</p> <p>Nie, zbyt małe ryzyko.</p> <p>Nie ta skala działania</p> | <p>Bank z zasady chce zarobić. Nie ufam</p> <p>Nie ufam bankom</p> <p>Brak propozycji</p> <p>Ponieważ firma usługowa do 10–15 mln obrotu w banku ma dostęp do takich samych narzędzi jak działalność gospodarcza. Produkty bankowe w tej kategorii to żart</p> <p>Nie, za drogo</p> | <p>Bo mamy wiedzę, której potrzebujemy</p> <p>Własny <i>research</i></p> | <p>Nie wiedziałem o takiej możliwości, nikt nie proponował oraz sam nie szukałem takich rozwiązań</p> <p>Nikt mi nigdy niczego nie zaproponował</p> <p>Nie wiedziałem, że w banku można uzyskać takie informacje</p> <p>Nie wiedziałem, gdzie szukać</p> <p>Nie wiem o takiej możliwości</p> <p>Brak propozycji</p> | <p>Nie czuję takiej potrzeby na razie</p> <p>Nie mam takiej potrzeby</p> <p>Nie było potrzeby</p> <p>Brak potrzeby</p> |

Źródło: badania własne.

Rodzaje wsparcia, jakich oczekują przedsiębiorcy w zakresie zarządzania ryzykiem w działalności międzynarodowej, są bardzo podobne, niezależnie od liczby zatrudnianych pracowników. Przedsiębiorstwa mikro, małe i średnie poszukują najczęściej informacji o produktach finansowych pomagających zarządzać ryzykiem walutowym (odpowiednio: 19%, 24% i 16%). Firmy mikro są również zainteresowane informacjami o potencjalnych rynkach zagranicznych (21%) i sporadycznie poszukują płatnych raportów branżowych (4%). Średnie przedsiębiorstwa potrzebują najczęściej danych z obszarów zagranicznych (21%), a najmniej – szkoleń z zarządzania ryzykiem walutowym (3%). Z kolei wręcz odwrotnie jest w przypadku średnich jednostek – te bardzo często poszukują szkoleń z zarządzania ryzykiem walutowym (21%), a najrzadziej (podobnie jak firmy mikro) płatnych raportów branżowych (5%) (rys. 113).



Rys. 113. Rodzaje wsparcia, jakiego oczekują badane przedsiębiorstwa w zakresie zarządzania ryzykiem w handlu międzynarodowym w zależności od wielkości firmy (odpowiedź wielokrotnego wyboru, n = 108)
Źródło: badania własne

Rozmowy z pracownikami instytucji finansowych potwierdzają, że warto inwestować w firmy działające nie tylko na rynku krajowym, jednakże klienci zbyt często zwracają uwagę na koszty jednostkowe produktów. Osoby zarządzające firmami często nie zastanawiają się, jakie korzyści przynoszą im długoterminowo produkty finansowe pomagające zarządzać ryzykiem, dlatego warto zwiększać ich świadomość i wiedzę, rozpoczynając od podstaw. Jak wskazują badania, klienci nie wiedzą, że instytucje publiczne oferują szeroki wybór usług, lub mają obawy co do jakości świadczonych przez nie informacji. Z kolei banki nie mają odpowiedniej liczby pracowników, którzy mogliby ułatwić przedsiębiorcom poszerzanie wiedzy, pomimo że wzrost świadomości może się przełożyć na zwiększenie zainteresowania ich usługami. Obecnie produkty pozwalające minimalizować ryzyko są oferowane głównie dużym firmom i korporacjom, ponieważ pracują tam osoby, które mają doświadczenie w tym zakresie i wiedzę, w jaki sposób taki zasób wykorzystać. Ponadto sprzedaż tego typu produktów wymaga przygotowania i wiedzy doradców, co banki uniwersalne nie zawsze mogą zapewnić. Jednakże rozpowszechnienie omawianych produktów może się przyczynić do uproszczenia procesu sprzedażowego. Banki i instytucje finansowe stale aktualizują i usprawniają swoje procesy, a w pierwszej kolejności takiej modernizacji podlegają procesy najbardziej dochodowe i najczęściej wykorzystywane. Zwiększenie sprzedaży produktów pomagających zarządzać ryzykiem pozwoli również na obniżenie ich ceny jednostkowej.

Warto również zwrócić uwagę na duży i niewykorzystany potencjał współpracy sektorów publicznego i prywatnego w zakresie edukacji przedsiębiorców. Instytucje publiczne jak dotąd nie potrafią w odpowiedni i skuteczny sposób dotrzeć do grona odbiorców zainteresowanych tematyką ryzyka w internacjonalizacji. Z kolei banki posiadają informacje na temat tego, którzy z ich klientów działają na rynku międzynarodowym. Połączenie tych dwóch czynników podczas przygotowania, realizacji i promocji szkoleń może wpłynąć pozytywnie na oba sektory oraz zacieśnić współpracę między nimi. Warsztaty mogą być prowadzone stacjonarnie lub wirtualnie, co w dobie pandemii zwiększy frekwencję i będzie miało korzystny wpływ na wizerunek zarówno banków, jak i instytucji publicznych.

Rok 2020 niespodziewanie rozpoczął się pandemią spowodowaną wirusem Covid-19. Zamknięcie granic państw oraz firm w poszczególnych krajach spowodowało konieczność uruchomienia przez rząd środków finansowych pozwalających na

zachowanie płynności finansowej przez przedsiębiorstwa. Jedną z form wsparcia było wprowadzenie tarczy finansowej przez Polski Fundusz Rozwoju (PFR). Jak można przeczytać na stronie PFR: „Tarcza Finansowa PFR dla firm i pracowników jest programem wsparcia o wartości 100 mld zł, stanowiącym 4,5% polskiego PKB, skierowanym do mikrofirm (zatrudniających co najmniej 1 pracownika) oraz małych, średnich i dużych przedsiębiorstw. Jego celem jest ochrona rynku pracy i zapewnienie firmom płynności finansowej w okresie poważnych zakłóceń w gospodarce. Program skierowany jest do około 670 tys. polskich przedsiębiorców. Ma pomóc im powrócić na ścieżkę wzrostu po zamrożeniu gospodarki w czasie walki z koronawirusem”. Wskazana kwota została podzielona na trzy obszary:

- 25 mld zł dla mikrofirm (zatrudniających do dziewięciu pracowników, bez samozatrudnionych),
- 50 mld zł dla małych i średnich przedsiębiorstw (MSP, do 249 pracowników),
- 25 mld zł dla dużych firm (powyżej 249 pracowników) (PFR, 2020).

Przedsiębiorstwa mikro, małe i średnie mogły ubiegać się o subwencję poprzez system elektroniczny banku, w którym miały otwarty rachunek. Instytucje finansowe, które podpisały z PFR umowę o świadczenie takiego rozwiązania, musiały stworzyć w pełni elektroniczny proces zgłaszania wniosków, odwołań oraz składania reklamacji. Do końca roku banki zobowiązane są również przyjąć pełnomocnictwa osób uprawnionych do składania wniosku oraz w przyszłym roku będą partycypowały w procesie rozliczania i umarzania subwencji. Przykład ten został przytoczony jako ilustracja możliwości współpracy banków oraz instytucji państwowych. Skoro kooperacja na taką skalę została podjęta w dobie kryzysu ekonomicznego, aby pomóc utrzymać miejsca pracy w MSP oraz zapobiec ich bankructwom, powinna być kontynuowana w zmienionej formie, aby wspomóc rozwój tego sektora. Wspólna pomoc dla mniejszych jednostek może spowodować wzrost ich wydajności oraz konkurencyjności w handlu międzynarodowym. Pomoże zwiększyć ich bezpieczeństwo i zminimalizować ryzyko transakcji dzięki odpowiednio dobranym programom edukacyjnym, których efektem końcowym będzie umiejętność wyboru odpowiedniej strategii zarządzania ryzykiem.

Niezależnie od tego, że instytucje państwowe i publiczne znalazły się na pierwszym miejscu wśród urzędów, które według ankietowanych powinny wspierać małe i średnie

jednostki w próbach czy kontynuacji ich rozwoju na rynku międzynarodowym, tylko 5% ankietowanych korzystało z takiego wsparcia. W drugiej kolejności wskazano banki jako instytucje godne zaufania, które powinny wspierać MSP w procesie internacjonalizacji (36%), jednak mniej niż jedna trzecia ankietowanych z takiego wsparcia korzystała (29%). Im większe przedsiębiorstwo, tym większe znaczenie ma dla niego wsparcie ze strony instytucji publicznych. Osoby zatrudniające do dziewięciu osób wolą korzystać ze wsparcia jednostek z bliższego otoczenia, czyli banków. Zarówno banki, i jak i instytucje publiczne posiadają zasoby i produkty mogące pomóc wspierać działalność MSP, a szczególnie mikrofirm. Jednakże z badań wynika, że przedsiębiorcy nie znają oferty omawianych instytucji państwowych, choć jest ona dość szeroka; zaznaczają, że nie mają do nich zaufania i nie wiedzą, że taka forma wsparcia istnieje. Więcej osób zarządzających korzysta z pomocy banków w sytuacji, gdy są zainteresowane sposobami ograniczenia ryzyka, jednak jest to nadal mniej niż jedna trzecia ankietowanych. Tym samym **została potwierdzona hipoteza 4.**

Zakończenie

Przedsiębiorstwa mikro, małe i średnie są podstawą współczesnej gospodarki rynkowej; stanowią zdecydowaną większość firm w Polsce (99,8%), wytwarzają około 50% PKB oraz zatrudniają prawie 7 mln pracowników. Pomimo coraz większego znaczenia handlu międzynarodowego w polskiej gospodarce i postępującej internacjonalizacji MSP nadal częściej prowadzą działalność na rynku krajowym. Zgodnie z danymi, najmniej eksportują mikrofirmy (3,3% w 2017 roku), pomimo że jest ich najwięcej na rynku (ponad 2 mln), a najwięcej firmy średnie i duże (odpowiednio, w roku 2017: 51,5% i 67,3%) pomimo najmniejszej liczebności (15 tys. i 3,6 tys.). Tak duże dysproporcje wynikają z tego, że największe jednostki dysponują największym kapitałem na analizę i sporządzenie strategii wejścia na nowe rynki oraz posiadają środki na inwestycje: w 2017 roku przeznaczyły na ten cel ponad 104 mld zł, co stanowi 56% wartości nakładów całego sektora przedsiębiorstw.

Chociaż rośnie znaczenie eksportu i importu wśród przedsiębiorstw mikro, małych i średnich, podobnie w jak w działalności na rynku krajowym, MSP napotykają szereg barier i ograniczeń. Najważniejsze bariery dotyczą wejścia na wybrane rynki zagraniczne. Są one inne w przypadku firm mikro i małych niż w przypadku średnich. Pierwsza grupa wskazuje dużą konkurencję na rynkach zagranicznych (34%), konkurencję z dużymi firmami (31%) oraz ryzyko kursowe (30%). Druga grupa uznaje za uciążliwe ryzyko kursowe (44%), problem z zatrudnieniem nowych pracowników (29%) oraz konkurencję z dużymi firmami (28%). Widoczna jest tendencja, że wraz ze wzrostem firmy zwiększa się ryzyko kursowe, co jest bezpośrednio powiązane ze zwiększoną liczbą transakcji. Firmy jako istotne ryzyko wskazują również trudności z zatrudnieniem pracowników. W kilku ostatnich latach zdecydowanie zwiększyło się znaczenie rynku pracownika, przez co po pierwsze wzrosły koszty zatrudnienia, a po drugie trudno jest znaleźć wykwalifikowanego specjalistę w danej dziedzinie.

Ekspansja międzynarodowa wiąże się z ryzykiem kursowym zarówno w sferze przychodowej, jak i kosztowej. Firma uzyskująca przychody wyrażone w walucie obcej (sprzedaż produktów) i jednocześnie ponosząca koszty w walucie obcej (np. zakup półproduktów) jest narażona na ryzyko kursowe dwustronne, nazywane ekspozycją

brutto. Jest to suma przychodów wyrażonych w walucie zagranicznej (eksportowych w walucie obcej oraz denominowanych realizowanych w Polsce), a także kosztów wyrażonych w walucie zagranicznej (zarówno walutowych, jak i denominowanych). Jeżeli przedsiębiorstwo dolicza różnicę pomiędzy przychodami i kosztami walutowymi, to jest to ekspozycja walutowa netto. Firmy, które potrafią zarządzać ryzykiem kursowym, są bardziej konkurencyjne, ponieważ umiejętne zaplanowanie i zminimalizowanie potencjalnych zagrożeń spowoduje, że złożone przez nich oferty będą spełniały oczekiwania odbiorców i dostawców oraz pozwolą na uzyskanie dodatnich marż handlowych. Podmioty takie będą również bardziej wiarygodne zarówno dla banków (prosta procedura kredytowa), jak i dla wierzycieli. Finalnie działania te przełożą się na mniejsze koszty prowadzonej działalności.

Właściciele firm w trakcie procesu internacjonalizacji napotykać wiele barier. W 2017 roku przeprowadzono na rynku polskim badania potwierdzające wyniki obserwacji OECD, wskazujące, że najczęściej wymieniane przez przedsiębiorców ograniczenia to:

- brak kapitału na finansowanie eksportu,
- brak czasu osób zarządzających,
- brak wykwalifikowanej kadry,
- ograniczone informacje na temat wybranego rynku zbytu,
- trudność w ustaleniu konkurencyjnych cen,
- brak możliwości kontaktu z potencjalnymi kontrahentami zagranicznymi,
- trudności w identyfikacji potencjału biznesowego przedsięwzięcia,
- trudności w skontaktowaniu się z potencjalnymi klientami zagranicznymi.

Rezultaty te potwierdzają również badania Euromonitor International, w których wzięło udział 137 firm eksportujących z terenu Europy Środkowo-Wschodniej; czterech na dziesięciu respondentów wskazało brak wiedzy na temat innych rynków i trudności w dostępie do informacji jako jedne z głównych wyzwań dotyczących ekspansji zagranicznej. W świetle przedstawionych wyników istotne jest to, że przedsiębiorcy nie posiadają wiedzy o tym, jak działać na rynku oraz w jaki sposób niwelować potencjalne zagrożenia, z których jednym z ważniejszych jest ryzyko walutowe.

Postępująca internacjonalizacja oraz możliwość zakupu produktu czy usługi z każdego miejsca na świecie przyspieszyły upraszczanie procesów, stąd według

większości współczesnych koncepcji zarządzania standaryzuje się postępowanie i poniekąd wymusza się na osobach zarządzających oraz pracownikach działanie w ramach przyjętych zasad. Najistotniejsze jest to, aby właściciele firm i osoby zarządzające byli świadomi istnienia ryzyka w organizacji i jego rozmiarów. Wcześniejsza analiza koncepcji zarządzania i ich użyteczności w kontekście zarządzania kryzysowego przyczyni się do wyboru najodpowiedniejszej z nich.

Na potrzeby dysertacji została przyjęta definicja ryzyka, zgodnie z którą jest to prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzenia losowego o charakterze negatywnym dla dotkniętego nim podmiotu. Niemożliwe jest jego całkowite wyeliminowanie, a jedynie redukcja lub akceptacja. Ryzyko ma charakter ilościowy, a więc można je oszacować lub poznać prawdopodobieństwa jego wystąpienia w przyszłości, w przeciwieństwie do niepewności, której możliwości i szanse zaistnienia nie są znane. Punktem wyjścia w analizie ryzyka jest jego identyfikacja. Każdy projekt i każda inwestycja zasadniczo różnią się od poprzednich, chociażby przez to, że występują w różnych okresach. Ta odrębność powoduje, że potencjalna ryzykowność może być inna chociażby ze względu na możliwe zmiany prawne, pogodowe czy polityczne. Jak podkreślał P. Decker, nie należy obserwować każdego rodzaju ryzyka osobno, ale dokonać ich kompleksowego badania. Pojedyncze wydarzenie może nie zostać zakwalifikowane jako istotne i wymagające zarządzania nim, natomiast jeżeli współistnieje z innymi wydarzeniami, to może się stać kluczowe. Posiadając wiedzę o możliwych skutkach wystąpienia danego zjawiska, należy je uporządkować od najbardziej do najmniej ważnych i wskazać możliwe narzędzia pomagające zarządzać ryzykiem. Uwzględniając koszty związane z nabyciem danego mechanizmu oraz poziom ważności ryzyka, należy podjąć decyzję o zastosowaniu wybranych narzędzi. Kolejnym krokiem jest analiza i ocena danej sytuacji, a następnie skorygowanie lub podtrzymanie wcześniejszych działań. Cały proces jest cykliczny, co oznacza, że po zakończeniu oceny należy dokonać ponownej analizy ryzyka.

Główne – opisane w literaturze przedmiotu – sposoby zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie to: zabezpieczenie selektywne (wybiórcze), zabezpieczenie przed wszystkimi rodzajami ryzyka oraz brak zabezpieczeń.

W zależności od wielkości przedsiębiorstwa oraz od wiedzy i doświadczenia osób zarządzających wybierane są różne strategie, jednak najwłaściwszą z nich wydaje się

zabezpieczenie selektywne. Poprzedzająca wcześniejsza dokładna analiza pozwala na wybranie najważniejszego ryzyka i jego minimalizowanie. W literaturze przedmiotu występuje wiele metod zabezpieczania się przed ryzykiem: unikanie, przeniesienie na inne podmioty rynkowe, hedging, ponoszenie, rozproszenie.

W dysertacji zbadano zróżnicowanie podejścia do zarządzania ryzykiem w zależności od wielkości przedsiębiorstwa. Położono nacisk na obserwowanie wykorzystywania przez MSP możliwości, jakie daje im przeniesienie ryzyka na inne podmioty rynkowe, np. na banki, przez zakup produktów finansowych umożliwiających skuteczniejsze zarządzanie potencjalnym zagrożeniem. Jednym z celów niniejszej pracy było wskazanie roli instrumentów bankowych w zarządzaniu ryzykiem w wymianie międzynarodowej w małych i średnich przedsiębiorstwach oraz wykazanie znaczenia edukacji wśród właścicieli MSP, co pomoże im korzystać z tego typu usług. Wskazano również znaczenie instytucji publicznych oraz banków jako głównych jednostek zainteresowanych propagowaniem wiedzy i poszerzaniem świadomości w omawianym sektorze.

Pomoc instytucji państwowych oraz banków dla MSP ma na celu propagowanie wiedzy i narzędzi pomocnych w zarządzaniu ryzykiem w procesie internacjonalizacji. Banki i instytucje o podobnym profilu działalności powinny wspierać ekspansję polskich przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych i traktować firmy nie tylko jako klientów, ale też jako partnerów w biznesie. Przedsiębiorstwo mikro lub małe, które otrzyma wsparcie banku na początkowym, trudnym etapie wejścia na rynek międzynarodowy, nadal będzie współpracowało z doradcą, który pomógł mu w przekształceniu się w średnią lub dużą firmę, ponieważ wspomagał go w najtrudniejszym stadium rozwoju. Banki i instytucje publiczne oferują różnego rodzaju wsparcie, więc najważniejsze byłoby połączenie działań obu tych jednostek na rzecz dynamizacji ekspansji międzynarodowej MSP.

W pracy zostały sformułowane cztery hipotezy badawcze, z których każda znalazła potwierdzenie w przeprowadzonych badaniach własnych (tab. 19).

Tabela 19. Zestawienie hipotez badawczych ujętych w dysertacji

| Hipoteza | Tematyka | Wynik |
|------------|---|--------------|
| Hipoteza 1 | MSP stosują różnorodne strategie zarządzania ryzykiem | potwierdzona |
| Hipoteza 2 | MSP w małym stopniu wykorzystują produkty bankowe do zarządzania ryzykiem w wymianie międzynarodowej | potwierdzona |
| Hipoteza 3 | MSP wykazują ograniczoną znajomość produktów bankowych wspomagających zarządzanie ryzykiem w wymianie międzynarodowej | potwierdzona |
| Hipoteza 4 | Banki i instytucje państwowe w małym stopniu wspierają MSP w zarządzaniu ryzykiem walutowym | potwierdzona |

Źródło: badania własne.

Wyniki przeprowadzonych badań własnych potwierdzają **hipotezę 1**. Wybór strategii zarządzania ryzykiem jest różny – po pierwsze w zależności od tego, jak oceniany jest poziom ryzyka walutowego w firmie, a po drugie w zależności od wielkości firmy. Najczęściej firmy korzystają z najłatwiejszego rozwiązania, czyli podwyższenia ceny dla odbiorcy docelowego, co jest widoczne szczególnie wśród najmniejszych firm, a rzadziej stosują to rozwiązanie przedsiębiorstwa większe. Widoczne są również bardzo duże różnice w wykorzystaniu produktów finansowych pomagających zarządzać ryzykiem w transakcjach międzynarodowych: im mniejsza firma, tym rzadziej są stosowane.

W badaniach **potwierdzono również hipotezę 2**, ponieważ aż 75% badanych przedsiębiorstw nie korzysta z możliwości, jakie mogą im stwarzać produkty finansowe pomagające zarządzać ryzykiem w handlu międzynarodowym.

Hipoteza 3 również została **potwierdzona** w badaniach: 26% właścicieli firm mikro nie ma wiedzy na temat produktów bankowych pozwalających zarządzać ryzykiem kursowym w handlu międzynarodowym, 11% z nich posiada małą wiedzę na ten temat, 5% ankietowanych nie ma takiej wiedzy, a 19% ma małą wiedzę. W grupie średnich firm aż 29% badanych nie ma takiej wiedzy i nikt nie określił stanu swojej wiedzy jako niski.

Zarówno banki, jak i instytucje publiczne posiadają zasoby i produkty mogące pomóc wspierać działalność MSP, a szczególnie mikrofirm. Jednakże z badań własnych wynika, że przedsiębiorcy nie znają oferty omawianych instytucji państwowych, choć jest ona dość szeroka. Zaznaczają, że nie mają do nich zaufania i nie wiedzą, że taka forma wsparcia istnieje. Jak wynika z badań własnych, więcej osób zarządzających

korzysta z pomocy banków w sytuacji, gdy są zainteresowane sposobami ograniczenia ryzyka, jednak jest ich nadal mniej niż jedna trzecia. Tym samym **została potwierdzona hipoteza 4.**

Reasumując, na podstawie przeprowadzonych badań potwierdzono wszystkie cztery hipotezy przyjęte w dysertacji. Z wyników badań własnych wynikają następujące rekomendacje.

Po pierwsze, banki nie mają przygotowanej oferty dla klientów z sektora małych i średnich przedsiębiorstw poszukujących nowych form zabezpieczenia przed ryzykiem związanym z działalnością na rynku międzynarodowym. Konieczne w związku z tym jest stworzenie nowej oferty lub przystosowanie obecnej do potrzeb mniejszych firm, które nie radzą sobie z biurokratycznym podejściem banków i koniecznością wypełniania skomplikowanych wniosków. Ważne jest również zrewidowanie cen – ich obniżenie, choćby czasowe, zwiększy zainteresowanie prawie 2-milionowej populacji przedsiębiorców.

Po drugie, banki powinny również zadbać o wyszkolenie pracowników w zakresie produktów pomagających zarządzać ryzykiem w wymianie międzynarodowej. Skoncentrowanie się w pierwszej kolejności na ryzyku głównym, jakim jest ryzyko walutowe, pomoże doradcom nabyć wiedzę, która pozwoli na rozszerzenie zakresu oferowanych produktów. Dzięki takiemu zabiegowi zwiększy się zaufanie przedsiębiorców do banku jako partnera w biznesie.

Po trzecie, instytucje państwowe posiadają w swojej ofercie szereg mechanizmów oraz szkoleń pomagających zarządzać ryzykiem w procesie internacjonalizacji. Istotnym problemem jest brak umiejętności ich prezentacji odbiorcom docelowym. Instytucje umieszczają informacje na stronie internetowej i czekają na potencjalnych zainteresowanych. Brakuje kampanii promocyjnych, które mogłyby rozpropagować daną ideę i jej możliwości.

Po czwarte, wyniki badań własnych potwierdzają, że przedsiębiorcy nie ufają instytucjom publicznym w jeszcze większym stopniu niż bankom. Naprawa takiego stanu rzeczy jest bardzo czasochłonna i wymaga dużego nakładu pracy. Bardzo dobre przygotowanie i przeprowadzenie kilku programów mających na celu pomoc dla przedsiębiorców oraz znaczne zmniejszenie biurokracji mogą się przyczynić do zwiększenia zaufania ze strony osób zarządzających MSP.

Ponadto brak jest współdziałania banków i instytucji publicznych w zakresie edukacji przedsiębiorców. Instytucje publiczne posiadają środki oraz mogą zapewnić materiały i specjalistów, a banki mają wiedzę praktyczną i doświadczenie w zarządzaniu ryzykiem, nie tylko walutowym, oraz umiejętności komunikacyjne. Stworzenie wspólnego bloku szkoleniowego dla MSP przyniesie wymierne korzyści każdej ze stron: przedsiębiorcy zdobędą wiedzę, dzięki której będą skuteczniej i śmielej korzystać z możliwości, jakie daje internacjonalizacja, banki zyskają nowych klientów, a instytucje państwowe przyczynią się do wspierania rozwoju polskiej gospodarki.

Wspieranie przedsiębiorstw mikro, małych i średnich w rozwoju na rynku międzynarodowym wymaga dalszych, stałych badań i weryfikacji realizowanych działań. Pomoc w procesie internacjonalizacji powinna być również stałym elementem polityki państwa oraz instytucji finansowych, zwłaszcza banków.

Bibliografia

- Abou, S., Shaalan, K., Al., Ali. (2017). System Dynamics Modeling for the Complexity of Knowledge Creation Within Adaptive Large Programs Management. *Recent Advances in Information Systems and Technologies, vol.1*, 569, s. 3-17
- Accenture (2016). SME Banking 2020. Changing the conversation (and capturing the rewards). https://www.accenture.com/_acnmedia/pdf-16/accenture-unlocking-revenue-sme-banking.pdf (data dostępu 07.06.2020)
- Accenture (2020). Driving Value and Values During COVID-19. https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-126/Accenture-Technology-Vision-2020-COVID19.pdf#zoom=40 (data dostępu 07.06.2020)
- Adamik A., Matejun M. (2012). Organizacja i jej miejsce w otoczeniu, [w:] Zakrzewska-Bielawska A. (red.), *Podstawy zarządzania*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, s. 41-84
- Adamska, A. (2016). Ryzyko płynności finansowej przedsiębiorstwa i jego raportowanie w: Przewrotność współczesnych finansów, P. Dec (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 125-140
- Adaskowa, D., (2014). International relations 2014: Contemporary issues of world economics and politics, 15 International Scientific Conference on International Relations - Contemporary issues of world economics and politics, 278-288.
- Agilemanifesto (2001). Manifesto for Agile Software Development. <https://agilemanifesto.org/> (data dostępu: 08.06.2020)
- Agostino, M., Trivieri, F. (2019). Does Trade Credit Affect Technical Efficiency? Empirical Evidence from Italian Manufacturing SMEs. *Journal of Small Business Management*, 57(2), 576-592. DOI: 10.1111/jsbm.12410.
- [aleBank] (2020). Nowa platforma Mastercard i Octet pomoże małym firmom w międzynarodowej ekspansji. <https://alebank.pl/nowa-platforma-mastercard-i-octet-pomoze-malym-firmom-w-miedzynarodowej-ekspansji/> (data dostępu: 27.08.2020)
- Alexander, K., Maly, V. (2015). The new EU market abuse regime and the derivatives markets. *Law and financial Markets Review*. 9(4). s. 243-250
- Andrzejuk, B., Heropolitańska, I. (2012). *Gwarancje bankowe i ubezpieczeniowe*. Lex a Wolters Kluwer business, Warszawa
- Arrow, K.J. (1979). Eseje z teorii ryzyka, Warszawa: PWN, s. 19– 57 (przedruk oryginalnego artykułu Alternative Approaches to the Theory of Choice in Risk-Taking Situations. *Econometrica*, 1951, Vol. 19 (4), p. 404–437)
- [Avast] (2020). Ransomware. <https://www.avast.com/pl-pl/c-ransomware> (data dostępu: 18.05.2020)
- Bekaert, G., Hodrick, R. (2018). Foreign Currency Futures and Options. *International Financial Management* 867-932. WOS:000462120200021
- Ballestra, LV., Pacelli, G. (2013). Pricing European and American options with two stochastic factors: A highly efficient radial basis function approach. *Journal of Economics Dynamics & Control*. 37(6), 1142-1167
- Bartkiewicz, P. (1998). *Przedsiębiorstwa wielonarodowe i rynek globalny*. Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań
- Bartkowiak, M., Echaust K. (2014) *Instrumenty pochodne: wprowadzenie do inżynierii finansowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań

- Bartosik-Purgat, M., Mruk, H., Schroeder, J. (2013). Wiarygodność partnera zagranicznego w świetle badań polskich eksporterów. *Marketing i Rynek, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu*, 8, s. 18-23
- [Beesfund] (2012). Historia finansowania społecznościowego. <https://beesfund.com/blog/historia-finansowania-spolecznościowego/> (data dostępu: 24.03.2020)
- Benkherouf, L., Gilding, BH., (2017). Optimal replenishment policies for deteriorating items and permissible delay in payments. *IMA Journal of Management Mathematics*, 28(2), s. 235-243, DOI: 10.1093/imaman/dpv014
- Bereźnicka J. (2010) Kredyt kupiecki – koszty i korzyści w aspekcie wzrostu gospodarstwa. *Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie. Ekonomia i Organizacja Gospodarki Żywnościowej*, 82, s. 161-169
- Bednarski, L. (2000). *Analiza finansowa w przedsiębiorstwie*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
- Bell, K., Vos, E. (2009). SME capital structure: The dominance of demand factors. In 22nd Australasian Finance and Banking Conference, 17 August. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1456725>
- Bernstein, P.L. (1997). *Przeciw bogom. Niezwykłe dzieje ryzyka*, WIG-Press, Warszawa.
- Białas, M., (2013). Ryzyko w działalności przedsiębiorstwa. *Zeszyt Naukowy Wyższej Szkoły Zarządzania i Bankowości w Krakowie*, 30, s.96-112
- Bieć, A. (2012). *Rejestry kredytowe. Teoria i praktyka*. Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa, Warszawa
- Bielawska, A., (2009). Faktoring międzynarodowy małych przedsiębiorstw. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług*, 540 (34), s. 21-27
- Bielicki, M. (1996). *Zapominany świat Sumerów*, PIW, Warszawa
- Bieliczyński, J. (2011). Praktyka i wiedza z zakresu zarządzania w starożytności. *Zeszyty Naukowe / Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie*. 871, s. 193-209
- Bellon, M. (2018). Polski Booksy zdobywa prawie 50 mln zł od inwestorów. Wśród nich jest Sebastian Kulczyk. <https://businessinsider.com.pl/firmy/strategie/polski-startup-booksy-z-kolejna-runda-inwestycyjna/8bbvye8> (data dostępu: 24.03.2020)
- Bellon, M. (2019). DocPlanner, właściciel Znanego Lekarza, rozbił bank. Zdobył od inwestorów 80 mln euro. <https://businessinsider.com.pl/technologie/nowe-technologie/docplanner-zdobył-od-inwestorow-80-mln-euro/wzb1v6v> (data dostępu: 24.03.2020)
- Bellon, M. (2020). Polski startup Nomagic zebrał od inwestorów ponad 30 mln zł. Wśród nich jest fundusz z Doliny Krzemowej i Sebastian Kulczyk. <https://businessinsider.com.pl/technologie/nowe-technologie/startup-nomagic-zebrał-od-inwestorow-prawie-9-mln-dol/bgq9wy3> (data dostępu: 24.05.2020)
- Bennet, R., Gabriel H. (1999). Organisational Factors and Knowledge management within Large Marketing Departments: an Empirical Study. *Journal of Knowledge Management*, 3(3), s. 215-222
- Bieron B., Ahmed ., (2016). The E15 Initiative Strengthening the Global Trade System (Services, International Rulemaking, and the Digitization of Global Commerce). *Journal of Commerce and Management Thought*. 7(2), s. 358-381
- Biznes.gov.pl. (2018). Sprawdzanie wiarygodności zagranicznego kontrahenta. Serwis informacyjno-usługowy dla przedsiębiorcy <https://www.biznes.gov.pl/pl/firma/handel-zagraniczny/chce-eksportowac/zasady-bezpieczenstwa-w-handlu-zagranicznym/sprawdzanie-wiarygodności-zagranicznego-kontrahenta> (data dostępu: 24.03.2020)

- Biznes.gov.pl. (2018A). Prawo w sporach międzynarodowych. Serwis informacyjno-usługowy dla przedsiębiorcy. <https://www.biznes.gov.pl/pl/firma/handel-zagraniczny/chce-eksportowac/zasady-bezpieczenstwa-w-handlu-zagranicznym/prawo-w-sporach-miedzynarodowych> (data dostępu: 24.03.2020)
- Black, F., Scholes, M. (1973). The Pricing of Options and Corporate Liabilities. *Journal of Political Economy*. Vol. 81, No. 3, s 637-654
- Blanke-Ławniczak, K. (2012). Small and Medium-Sized Enterprises Type of Born Global - Literature Study Course. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług*, 81, s. 22-29
- Błaściak, M. (2014). Venture capital i private equity. <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-venture-capital-i-private-equity> (data dostępu: 20.05.2020)
- Bochenek, M. (2012). Ryzyko i niepewność w naukach ekonomicznych - rozważania semantyczne, *Ekonomia/Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*, 4 (21), 46-63.
- Bolesławski, M., Nowakowski, E. (2015). Nowe instrumenty finansowe a bezpieczeństwo systemu bankowego. *Journal of Modern Science*, 1(24), s. 271-286
- Boshkov, T. (2017). Creating Successful Management through Risk Exposure Detection and Access to Finance of the Company. *Quality-access to success*, 18(156), 116-118
- Bouchet, M., Clark, E., Gros Lambert, B. (2003). *A guide to global investment strategy*. John Wiley & Sons Ltd., England
- Buchanan, L., O'Connell, A. (2012). A Brief History of Decision Making. *Harvard Business Review Poland*, 109(3), 85-95
- Buckley, P., Casson, M. (2019). Decision-making in international business. *Journal of International Business Studies*. 50(8), s. 1424-1439. DOI: 10.1057/s41267-019-00244-6
- Business Insider, (2020). Mapa polskiego eksportu i importu. Więcej sprzedajemy za granicę niż sprowadzamy. <https://businessinsider.com.pl/finanse/handel/import-i-eksport-polski-mapa-handlu-zagranicznego-dane-gus-2019/q6phd38> (data dostępu: 20.05.2020)
- Cao, HJ., Chen, ZW. (2019). The driving effect of internal and external environment on green innovation strategy-The moderating role of top management's environmental awareness. *Nankai Business Review International*. 10(3). s. 342-361
- Canto, V., Wiese, A. (2018). The Financial Crisis: Inflection Point or Black Swan? *Economic Disturbances*
- Cantillon R. (1938). Ogólne rozważania nad naturalnymi prawami handlu (Essai sur la nature du commerce en général), red. i tłum. W. Zawadzki, Nakładem Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie - Skład Główny "Biblioteka Polska"
- Cardano, C. (1961). *The Book on Games of Chance: The 16th-Century Treatise on Probability*, Dover Publications
- Cerrato, D., Fernhaber, S. (2018). Depth versus breadth: Exploring variation and performance differences among internationalising new ventures. *International Small Business Journal – Researching Entrepreneurship*. 26 (7), s. 758-779. DOI: 10.1177/0266242618783309
- Chiński Raport. (2018) Akredytywa. <https://www.chinskiraport.pl/blog/akredytywa/> (data dostępu: 19.04.2020)
- Choudhary, N., Nair, GK. (2017). Weather Derivatives: Another Need for India. *Empirical Studies on Economics of Innovation, Public Economics and Management*, 6, 115-126. DOI: 10.1007/978-3-319-50164-2_6

- Chountalas, PT., Lagodimos, AG., (2019). Paradigms in business process management specifications: a critical overview. *Business Process Management Journal*. 25 (5), s.1040-1069. DOI: 10.1108/BPMJ-01-2018-0023
- Cimochowski, G., Majewski, D. (2019). Value-Added Services (VAS) is the new banking battlefield <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/lu/Documents/financial-services/Banking/lu-VAS-perf31.pdf> (data dostępu: 07.06.2020)
- Cooke, FL., Dickmann, M., Parry, E. (2020). Important issues in human resource management: introduction to the 2020 review issue. *International Journal of Human Resource Management*. 31 (1). s.1-5
- Czermiński, A. (2001). *Zarządzanie organizacjami*. TNOiK, Toruń
- Czernik, A., Stefański M. (2016). Małe i średnie firmy w Polsce – bariery i rozwój. Warszawa: Polityka Insight.
https://static3.bzwbk.pl/asset/m/a/l/male-i-srednie-firmy-w-polsce2_-polityka-insight_61682.pdf?_ga=2.121283851.2027830316.1500979429-873373943.1489735486 (data dostępu: 12.02.2020)
- Daszkiewicz, N., Wach, K. (2013). *Małe i średnie przedsiębiorstwa na rynkach międzynarodowych*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie
- Dąbkowski, A. (2015). Użyteczność instrumentów pochodnych dla przedsiębiorstw. *Kwartalnik Naukowy Uczelni Vistula*, 3(45), s. 51-72
- Cho, DW., Shenkoya, T. (2019). Technology transfer: economic factors that influence transferor and transferee's choice. *Technology Analysis & Strategic Management*. DOI: 10.1080/09537325.2019.1687873
- Canto, V., Wiese A. (2018). *Economic disturbances and Equilibrium in an Integrated Global Economy: Investment insights and policy analysis*, p. 289-294, DOI: 10.1016/B978-0-12-813993-6.00032-5
- Cantillon R. (1938). *Ogólne rozważania nad naturalnymi prawami handlu (Essai sur la nature du commerce en général)*, red. i tłum. W. Zawadzki, Nakładem Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie - Skład Główny "Biblioteka Polska"
- Cardano, C. (1961). *The Book on Games of Chance: The 16th-Century Treatise on Probability*, Dover Publications.
- Chountalas, PT., Lagodimos, AG., (2019). Paradigms in business process management specifications: a critical overview. *Business Process Management Journal*. 25 (5), s.1040-1069. DOI: 10.1108/BPMJ-01-2018-0023
- Czekaj J. (2000). *Metody zarządzania informacją w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków
- Daszkiewicz N., Wach K. (2013). *Małe i średnie przedsiębiorstwa na rynkach międzynarodowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków
- Darrin, MAG., Devereux, WS. (2017). The Agile Manifesto, Design Thinking And Systems Engineering. 1th Annual IEEE International Systems Conference (SysCon). Proceedings Paper. S. 426-430. WOS:000403403400060
- Dąbkowski, A. (2015). Użyteczność instrumentów pochodnych dla przedsiębiorstw. *Kwartalnik Naukowy Uczelni Vistula*, 3(45), s. 51-72.
- Desmet, P. (2002). *Designing Emotions*. Netherlands: Delft University press
- Diefenbach, H., Emde, S., Glock, CH. (2020). Loading to trains ergonomically for just-in-time part supply. *European Journal of Operational Research*, 284 (1), s. 325-344. DOI: 10.1016/j.ejor.2019.12.009

- Domoradzki, K. (2019). Wielka kasa dla DocPlannera. Polska firma warta kilkaset milionów dolarów. <https://www.forbes.pl/biznes/docplanner-mariusza-gralewskiego-pozyskal-finansowanie-wycena-ostro-w-gore/0d4y72f> (data dostępu: 19.04.2020)
- Dominiak, P. (2005). *Sektor MSP we współczesnej gospodarce*, Wydawnictwo Naukowe PWN
- Doran, G. T., (1981). There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives, *Management Review*, Vol. 70 (11), s. 35-36.
- Drucker, P.F., (1976). *Skuteczne zarządzanie. Zadania ekonomiczne a decyzje związane z ryzykiem*. Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa
- Drucker, P.F. (2005). Managing Oneselfs. Harvard Business Review <http://www.newseasonlifecoaching.com/Managing%20Oneself%20-%20Drucker%20Article.pdf> (data dostępu: 02.05.2020)
- [EEN] (2020). Enterprise Europe Network <https://een.ec.europa.eu/> (data dostępu: 02.05.2020)
- [E&Y] (2017). Bariery wzrostu polskich przedsiębiorstw 5 - przegląd badań. [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-raport-polskie-przedsiębiorstwa-2017-05-bariery/\\$FILE/ey-raport-polskie-przedsiębiorstwa-2017-05-bariery.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-raport-polskie-przedsiębiorstwa-2017-05-bariery/$FILE/ey-raport-polskie-przedsiębiorstwa-2017-05-bariery.pdf) data dostępu: 02.05.2020)
- [Elavon] (2019). UK SME Pulse. <https://www.elavon.co.uk/content/dam/elavon/en-gb/documents/perspectives/UK-SME-Pulse-Final-060919.pdf> (data dostępu: 02.05.2020)
- Eriksonas, L., (2018). Lithuania economy briefing: Lithuania is becoming a second home for the international FinTech companies entering the EU market. *China-CEE Institute, Weekly Briefing*, 13 (2), s.1-3
- European Commission (2019). Annual report on European SMEs 2018/2019. Research & development and innovation by SMEs : background document. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/cadb8188-35b4-11ea-ba6e-01aa75ed71a1/language-en> (data dostępu: 15.07.2020)
- European Commission, 2020. Trade Barriers. https://madb.europa.eu/madb/barriers_crossTables.htm?isSps=false (data dostępu: 08.06.2020)
- Eur-Lex, Rozporządzenie Komisji (WE) nr 364/2004 z dnia 25 lutego 2004 r. zmieniające rozporządzenie (WE) nr 70/2001 i rozszerzające jego zakres w celu włączenia pomocy dla badań i rozwoju. Załącznik nr 1 do Rozporządzenia Komisji Wspólnot Europejskich nr 364/2004 z dnia 25 lutego 2004 r <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=CELEX%3A32004R0364> (data dostępu: 09.08.2020)
- Fałat-Kilijańska, I., Karwowski, J., Poskart, R. (2014). *Instrumenty pochodne na międzynarodowych rynkach finansowych (wybrane zagadnienia). Teoria i przykłady*. Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole
- Fayolle, A., Ramoglou, S., KaratasOzkan, M. & Nicolopoulou, K., (2018). Philosophical Reflexivity and Entrepreneurship Research. *Philosophical Reflexivity and Entrepreneurship Research*, 1-205. WOS:000449381300013.
- Fantini G. (2012). Financial Derivatives usage by UK & Italian SMEs. Empirical evidence from UK & Italian non-financial firms
- Figueira-de-Lemos, F., Johanson, J., Vahlne, J. (2011). Risk management in the internationalization process of the firm: A note on the Uppsala Model. *Journal of World Business*, 46, 143–153. DOI:10.1016/j.jwb.2010.05.008
- [Findict] (2020). Akredytywa. <https://www.findict.pl/slownik/akredytywa> (data dostępu: 15.08.2020)

- Foa, C. (2019). Crowdfunding cultural projects and networking the value creation Experience economy between global platforms and local communities. *Arts and the market*. 9(2), s. 235-254. DOI: 10.1108/AAM-05-2019-0017
- Fayol H. (1947). *Administracja przemysłowa i ogólna*, Księgarnia Wł. Wilak, Poznań
- Frączyk, J. (2019). Koniec wojny handlowej USA-Chiny. Tak twierdzą Chińczycy. Money.pl, Warszawa <https://www.money.pl/gospodarka/koniec-wojny-handlowej-usa-chiny-tak-twierdza-chinczycy-6443555065899137a.html> (data dostępu: 15.02.2020)
- Frączyk, J. (2020). Ta informacja zainteresuje kredytobiorców. RPP podjęła decyzję. Business Insider. <https://businessinsider.com.pl/finanse/makroekonomia/stopy-procentowe-nbp-decyzja-rpp-tym-razem-nie-zaskakuje/y57yfk0> (data dostępu: 15.07.2020)
- Fryk, P. (2008). Reward Systems in the Post Digitization era: Possible Benefits and Risks. *Proceedings of the 2nd European Conference on Information Management and Evaluation*, s. 185-191
- Fundusze Europejskie, <https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/strony/skorzystaj/wsparcie-dla-mikromalych-lub-srednich-przedsiębiorców/> (data dostępu: 02.05.2020)
- Gabrusewicz, W. (2002). *Podstawy analizy finansowej*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. Warszawa
- [Gazeta Prawna] (2020). Brexit: Co muszą wiedzieć przedsiębiorcy, Gazeta Prawna, <https://www.gazetaprawna.pl/artykuly/1451624,brexit-co-to-oznacza-firma-w-anglii.html> (data dostępu: 15.02.2020)
- Glinka, B., Kostera, M. (red) (2012). *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu. Organizacje, konteksty, procesy zarządzania*. Wolters Kluwer Polska, Warszawa
- Granz, C., Henn, M., Lutz, E. (2020). Research on Venture Capitalists' and Business Angels' Investment Criteria: A Systematic Literature Review. *Contemporary Developments in Entrepreneurial Finance: An academic and policy lens on the status-quo, challenges and trends*. Book Chapter, s.105-136. DOI: 10.1007/978-3-030-17612-9_5
- Griffin R. W. (2005). *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
- Grzywacz, J., Dąbrowska, W., (2015). Weryfikacja kontrahentów jako sposób ograniczania ryzyka transakcyjnego w handlu zagranicznym. *Zeszyty Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Płocku. Nauki Ekonomiczne*, 2015(21), s. 19-27
- Gulanowski, D., Papadopoulos, N., Plante, L. (2018). The role of knowledge in international expansion: Toward an integration of competing models of internationalization. *Review of International Business and Startegy*, 28 (1), 35–60. DOI: 10.1108/RIBS-09-2017-0077
- Gupta, S.L., (2017). *Financial Derivatives: Theory, Concepts and Problems*. PHI Learning, Delhi
- [GUS] (2016). Działalność faktoringowa przedsiębiorstw finansowych w 2015 roku. Warszawa, GUS. <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/przedsiębiorstwa-finansowe/dzialalnosc-factoringowa-przedsiębiorstw-finansowych-w-2015-roku,2,11.html> (data dostępu: 24.03.2020)
- [GUS] (2016A). Instrumenty finansowe przedsiębiorstw niefinansowych w 2015. Warszawa: GUS <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/przedsiębiorstwa-niefinansowe/instrumenty-finansowe-przedsiębiorstw-niefinansowych-w-2018-roku,20,8.html> ((data dostępu: 24.03.2020)
- [GUS] (2016B). Zweryfikowany szacunek produktu krajowego brutto za lata 2010-2015, Warszawa, GUS. <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rachunki-narodowe/roczne-rachunki-narodowe/zweryfikowany-szacunek-produktu-krajowego-brutto-za-lata-2010-2015,9,2.html> (data dostępu: 12.01.2020)
- [GUS] (2017) Działalność faktoringowa przedsiębiorstw finansowych w 2016 roku. Warszawa, GUS. <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki->

[finansowe/przedsiębiorstwa-finansowe/dzialalnosc-factoringowa-przedsiębiorstw-finansowych-w-2016-roku,2,12.html](https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/przedsiębiorstwa-finansowe/dzialalnosc-factoringowa-przedsiębiorstw-finansowych-w-2016-roku,2,12.html) (data dostępu: 24.03.2020)

- [GUS] (2017A). Instrumenty finansowe przedsiębiorstw niefinansowych w 2016. Warszawa: GUS
<https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/przedsiębiorstwa-niefinansowe/instrumenty-finansowe-przedsiębiorstw-niefinansowych-w-2016-roku,20,6.html> ((data dostępu: 24.03.2020)
- [GUS] (2018). Działalność faktoringowa przedsiębiorstw finansowych w 2017 roku. Warszawa. GUS.
<https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/przedsiębiorstwa-finansowe/dzialalnosc-factoringowa-przedsiębiorstw-finansowych-w-2017-roku,2,13.html> (data dostępu: 24.03.2020)
- [GUS] (2018A). Instrumenty finansowe przedsiębiorstw niefinansowych w 2017. Warszawa: GUS
<https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/przedsiębiorstwa-niefinansowe/instrumenty-finansowe-przedsiębiorstw-niefinansowych-w-2018-roku,20,8.html> (data dostępu: 24.03.2020).
- [GUS] (2019). Działalność faktoringowa przedsiębiorstw finansowych w 2018 roku
<https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/przedsiębiorstwa-finansowe/dzialalnosc-factoringowa-przedsiębiorstw-finansowych-w-2018-roku,2,14.html> (data dostępu: 24.03.2020)
- [GUS] (2019A). Instrumenty finansowe przedsiębiorstw niefinansowych w 2018 roku. Warszawa. GUS
<https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/przedsiębiorstwa-niefinansowe/instrumenty-finansowe-przedsiębiorstw-niefinansowych-w-2018-roku,20,8.html> (data dostępu: 24.03.2020)
- [GUS] (2019B). Informacja Głównego Urzędu Statystycznego w sprawie skorygowanego szacunku PKB za 2018 rok
<https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rachunki-narodowe/roczne-rachunki-narodowe/informacja-glownego-urzedu-statystycznego-w-sprawie-skorygowanego-szacunku-pkb-za-2018-rok,9,5.html> (data dostępu: 12.01.2020)
- Hamed A. (2017). Risk analysis in documentary letter of credit operation, *Financial Law Review*, 1(4)2016, 29, DOI: 10.1515/flr-2016-0021.
- Hardik S., Shah, N., Jaggi, C. (2010) Inventory models and trade credit, *Control and Cybernetics*, 39(3), s. 868-876
- Hamrol A., Mantura W. (2004). *Zarządzanie jakością*. Teoria i praktyka, PWN Warszawa,
- Hatal, IV. (2019). Impact of economic digitalization on the development of entrepreneurial activity. *37th International Scientific Conference on Economic and Social Development - Socio Economic Problems of Sustainable Development*, s. 103-107, WOS:000471844300013
- Haughey, D. (2014). A brief history of smart goals. <https://www.projectsmart.co.uk/brief-history-of-smart-goals.php> (data dostępu: 12.05.2020)
- Hoyt, R., Liebenberg, A. (2010). The Value of Enterprise Risk Management. *Journal of Risk and Insurance*, *Forthcoming*. http://outsourcerm.com/pdf_files/the_value_of_erm.pdf(data dostępu: 15.07.2020)
- Hull, J., (1998), *Kontrakty terminowy i opcje. Wprowadzenie*, Wydawnictwo finansowe WIG- Press, Warszawa
- Hull, J., (2006). *Options, Futures, and Other Derivatives*. Upper Sadle River. Prentice Hall
- Intellectual Property Office (2013). Business Support for SMEs. Maximising the Value of Intellectual Property
https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/321896/business-support.pdf (data dostępu: 12.07.2020)

- [Infor.pl] (2019). Brexit - jak wpłynie na polski biznes?
<https://mojafirma.infor.pl/wiadomosci/2762490,Brexit-jak-wplynie-na-polski-biznes.html> (data dostępu: 15.02.2020)
- Internet World Stats (2019), World Internet Users Statistics and 2017 World Population Stats
<https://www.internetworldstats.com/stats.htm> (data dostępu:20.07.2020)
- Iwaszczuk, N. (red). (2015). *Kluczowe ryzyka gospodarcze w dobie globalizacji*. Wydawnictwo AGH, Kraków
- Iwaszczuk N. Orłowska-Puzio J. (2015) Wpływa hedgingu na rozwój podmiotów handlu zagranicznego, *Zeszyty naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach* nr 214, s. 56-59
- Jacak, W. (2017). Faktoring – czym jest i jak z niego korzystać?. inFakt. Blog dla przedsiębiorców
<https://www.infakt.pl/blog/faktoring-czym-jest-i-jak-z-niego-korzystac/> (data wejścia: 24.03.2020)
- Jajuga, K., Jajuga, T. (2006). *Inwestycje. Instrumenty finansowe, aktywa niefinansowe, ryzyko. Inżynieria finansowa*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
- Jajuga, K. (2009). *Instrumenty pochodne*. Komisja Nadzoru Finansowego, Warszawa
- Jancikova, E. (2011). New Trends in Trade Finance. 8th International Scientific Conference on Financial Management of Firms and Financial Institutions. Financial Management of firms and financial institutions, s. 153-163
- Jarosiński, M. (2012). Urodzeni globaliści w badaniach na świecie i w Polsce. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, 2012 (114), s. 7-24
- Jemielniak, D., Latusek, D. (2005). *Zarządzanie. Teoria i praktyka od podstaw*. Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa
- Kaczmarek, T.T., (2001). *Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie eksportującym*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk
- Kaczmarek, T.T. (2008). *Ryzyko i zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne*, Difin, Warszawa
- Kaczmarek, T.T., (2010). *Zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne*. Difin, Warszawa
- Kaczmarek, T., Królak-Werwińska, J. (2008). *Handel międzynarodowy. Zarządzanie ryzykiem. Rozliczenia finansowe*, Wolters Kluwer Polska sp. z o.o., Warszawa
- Kasperkowiak W., Małecka J., Łuczka T. (2017). Risk in the internationalisation of small and medium-sized enterprises – selected aspects. Praga: Oeconomica, (309-404) Proceedings of the 5th International Conference Innovation Management, Entrepreneurship and Sustainability.
- Kemp B.J.,(2009). *Starożytny Egipt*, PIW, Warszawa
- Kertzer, J. (2017). Resolve, Time, and Risk. *International Organization* 71(S1), 109-136. DOI: 10.1017/S0020818316000424.
- Klimczak, K., (2008). Ryzyko teorii ekonomii. *Master of Business Administration*, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa, p. 64-68
- Klincewicz K. (red.) (2016). Zarządzanie, organizacje i organizowanie. Przegląd perspektyw teoretycznych, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Kisielnicki J. (2008). *Zarządzanie*, PWE, Warszawa
- Knight, F.H. (1921). Risk, Uncertainty and Profit. Schaffner & Marx, Boston. Available at: <http://www.econlib.org/library/Knight/knRUP.htm> (data dostępu: 24.07.2020)

- Knight, G., Liesch, P. (2016) Internationalization: From incremental to born global. *Journal of World Business*, 51(1), s. 93-102. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.08.011>
- Korzeniewska, B. (2016). Niestandardowe formy finansowania przedsiębiorstw rola i decyzje wyboru. *Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku. Nauki Ekonomiczne*. 1(23), s. 169-180
- [Kount] (2020). Emerging and Converging Fraud and Security Trends. <https://kount.com/blog-against-fraud/emerging-and-converging-fraud-and-security-trends/> (data dostępu: 15.05.2020)
- Kozieł, H. (2019). Spór handlowy USA – Chiny skończy się za rok? Rzeczpospolita, Warszawa, <https://www.rp.pl/Gospodarka/308219901-Spor-handlowy-USA---Chiny-skonczy-sie-za-rok.html> (data dostępu: 15.02.2020)
- Koźmiński A.K., Jemielniak D. (2011). *Zarządzanie od postaw*, Wolters Kluwer, Warszawa
- Koźmiński, A.K., Piotrowski, W. (2002), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa,
- Krinsky, S., Golding D. (1992). Social Theories of Risk. *Weastport and London*. Praeger
- Krysztofiak-Szopa, J, Wiśłowska, M. (2019). The Polish Tech Scene. 5 years. Startup Poland, Warszawa, <https://www.startups2019.startuppoland.org/> (data dostępu: 24.03.2020)
- Kuczyński, S. (1999). Ryzyko w transakcjach handlu zagranicznego. http://www.exporter.pl/zarządzanie/eksport/5ryz_wstep.html (data dostępu: 24.07.2020)
- Kuckenbun M. (2006). *Pierwsze słowo*, PIW, Warszawa
- Lachniewicz S., Matejun M. (2012) Ewolucja nauk o zarządzaniu, [w:] Zakrzewska-Bielawska A. (red.), *Podstawy zarządzania*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa s. 85-141.
- Lai-Ling Lam, M., (2009). Beyond Credibility of Doing Business in China. Strategies for Improving Corporate Citizenship of Foreign Multinational Enterprises in China, *Journal of Business Ethics*, 87, s. 137-146
- Lam, J., (2016). *Enterprise Risk Management. From Incentives to Controls*. Wiley Finance Series
- Lezoń, K. (2019). Otwarta bankowość w świetle wymogów dyrektywy PSD2-wyzwania i perspektywy rozwoju dla polskiego sektora FinTech. Komisja Nadzoru Finansowego, Warszawa. https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/Otwarta%20bankowo%C5%9B%C4%87%20w%20%C5%9Bwietle%20wymog%C3%B3w%20dyrektywy%20PSD2_68605.pdf (data dostępu: 24.03.2020)
- Liu, Zm., Jayaraman, V. (2019). Exploring the effect of internal and external integration on the performance of professional service outsourcing. *Journal of global operations and strategic sourcing*. 12 (3), s.410-428. DOI: 10.1108/JGOSS-01-2019-0001
- Loderer, C., Pichler, K. (2000). Firms, Do You Know Your Currency Risk Exposure? Survey Results. *Journal of Empirical Finance*, 7(3-4), s. 317-344. DOI: 10.2139/ssrn.203151
- López González, J., Ferencz J. (2018). DigitalTrade and Market Openness, OECD Trade Policy Papers, No. 217, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/1bd89c9a-en>
- Lu, L., Xu, W., Qian, ZH. (2017). Efficient willow tree method for European-style and American-style moving average barrier options pricing. *Quantitative Finance*. 17(6), 889-906. DOI: 10.1080/14697688.2016.1231416
- Łuczka T. (red) (2007). Małe i średnie przedsiębiorstwa. Szkice o współczesnej przedsiębiorczości. Politechnika Poznańska, Poznań
- Łuczka, T. (2011) Capital Structure in Small and Medium-Sized Enterprises. In: S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska (red.) *Fundamentals of Management in Modern Small and Medium-Sized Enterprises*. Łódź: Technical University of Lodz, p. 55-70.

- Łuczka, T., Pawłowski, E. (red.). (2010). *Selected problems of SME's development in the conditions of internationalization and globalization*. Publishing House of Poznan University of Technology. Poznań
- Łuczka, T., Przepióra, P. (2010). *Finanse międzynarodowe*. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej
- Łuniewski, M. (2019). USA kontra Iran. Czy grozi nam kolejna wojna światowa? Rzeczpospolita <https://www.rp.pl/Plus-Minus/307119912-USA-kontra-Iran-Czy-grozi-nam-kolejna-wojna-swiatowa.html>
- McKinsey (2019). The rise of Digital Challengers: a perspective of Poland” by McKinsey. https://digitalchallengers.mckinsey.com/files/Rise_of_Digital_Challengers_Perspective_Poland.pdf (data dostępu: 15.05.2020)
- Maliszewski, J. (2012). Ryzyko walutowe w działalności małych i średnich polskich przedsiębiorstw eksportowych. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, <https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/16084.pdf>
- Mancl, D., Fraser, SD. (2019). s. Panel: Agile Manifesto - Impacts on Culture, Education, and Software Practices. Agile Process in software engineering and extreme programming – workshops. eecture Notes in Business Information Processing. 364. S.143-148. DOI: 10.1007/978-3-030-30126-2_17
- Marr, B., (2020). How The COVID-19 Pandemic Is Fast-Tracking Digital Transformation In Companies. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2020/03/17/how-the-covid-19-pandemic-is-fast-tracking-digital-transformation-in-companies/#26431417a8ee> (data dostępu: 24.07.2020)
- Marciniak-Neider, D. (2009). Praktyka bankowa dotycząca sprawdzania dokumentów w ramach akredytywy dokumentowej. *Zeszyty Naukowe / Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu*. 125. s. 192-203
- MarketFinder (2018). Informacje o usłudze Market Finder. Rozwijaj swoją firmę na rynku międzynarodowym, https://marketfinder.thinkwithgoogle.com/intl/pl_pl/article/about-market-finder/ (data dostępu: 24.03.2020)
- Martyniak, Z. (1996). *Metody organizowania procesów pracy*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
- Mastercard (2020). Mastercard i Octet Europe pomogą małym firmom w globalnej ekspansji. <https://newsroom.mastercard.com/eu/pl/press-releases/mastercard-i-octet-europe-pomoga-malym-firmom-w-globalnej-ekspansji/> (data dostępu: 27.08.2020)
- Matejun M., Szymańska K., Finansowanie i wspomaganie rozwoju firm sektora MSP, [w:] Matejun M. (red.), *Zarządzanie małą i średnią firmą w teorii i w ćwiczeniach*, Difin, Warszawa 2012, s. 207-253.
- Matejun, M., Szymańska, K. (red.). (2013). *Perspektywy rozwoju przedsiębiorczości w warunkach niepewności i ryzyka*. Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź
- Matuszewska-Pierzynka, A. (2015). Credits and Loans as the Source of Financing for Business Activity of Employee-Owned Companies. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Sectio H Oeconomia*. XLIX/2015 (4) s. 381-390
- Maxwell, A. L., Jeffrey, S. A., Lévesque, M. (2011). Business angel early stage decision making. *Journal of Business Venturing*, 26(2), 212-225.
- Memmel, C. (2020). What drives the short-term fluctuations of banks' exposure to interest rate risk? *Review of Financial Economics*, DOI: 10.1002/rfe.1100
- Merchant Savvy SME (2020). UK SME Data, Stats & Charts. <https://www.merchantsavvy.co.uk/uk-sme-data-stats-charts/> (data dostępu: 24.05.2020)

- Merchant Savvy E-commerce (2020). Global Mobile eCommerce Statistics, Trends & Forecasts. <https://www.merchantsavvy.co.uk/mobile-ecommerce-statistics/> (data dostępu: 24.05.2020)
- Miciuła, I., (2012). Współczesne metody i instrumenty zarządzania ryzykiem walutowym w przedsiębiorstwie. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, 26, s. 67-80
- Miller, M. H., Modigliani, F. (1958) The Cost of Capital and the Theory of Investment. *American Economics Review*, Vol. 48, p. 261–297
- Mioducka, M., Małecka, J. (2018). Regional Aspects of SMEs in Poland – International Risk Versus Bank Security Products. *Proceedings of the International Conference on Engineering and Business Education, Innovation and Entrepreneurship and Capacity Building in Higher Education. Part 1.* s.64-77. <http://www.icebe.net/index.php?id=10>
- Mioducka, M., Małecka, J. (2018A). Instrumenty pochodne w zarządzaniu ryzykiem przedsiębiorstw. *Ekonomiczne Problemy Usług*, 3/2018(132), p. 83-93
- Mioducka, M., Małecka, J. (2019). The use of financial products in liquidity risk management by SMEs. 9th Balkan Region Conference on Engineering and Business Education (BRCEBE) & 12th International Conference on Engineering and Business Education (ICEBE), Sibiu, România 16 - 19 October 2019 : Conference Proceedings. s. 283 - 291
- Mioduszewski J. (red) (2013). *Metody organizacji i zarządzania*, EXPOL P. Rybiński, J. Dąbek ,Olsztyn [Money.pl] <https://wibor.money.pl/> (data dostępu: 15.03.2020)
- Montaquim, A. (2012). *Pioneers of the Computer Age: from Charles Babbage to Steve Jobs*. Monsoon Media, Londyn
- Moradi, H., Sebt, MH., Shakeri, E. (2019). Evaluating the Impacts of Virtual Organization Absorption on the Quality of Urban Private Constructions; the System Dynamics Approach. *Systemic Practice and Action Research*. 32 (4). s. 443-462. DOI: 10.1007/s11213-018-9464-9
- Morales D., Delgado V. (2017). Foreign currency risk management practices in Spanish companies: An empirical analysis. *The IEB International Journal of Finance*. 14, s. 128-163. DOI: 10.5605/IEB.14.7
- Moysan, Y., Rudnicki, M., (2019). Open banking: Towards platform and modular banking. *Journal of Digital Banking*, 4 (2), . 131-143
- [MSPPortal] (2019). Dlaczego ekspansję zagraniczną polskie firmy zaczynają od Wielkiej Brytanii? http://msportal.pl/index.php?id=pokaz_artykul&indeks_artykulu=2290&co=nowe (data dostępu: 10.08.2020)
- Mugge, R., Schifferstein, H. and Schoormans, J. (2004). *Personalising product appearance: The effect on product attachment*, Delft university
- Muhammad, Z. (2019). The Big Five's Biggest Acquisitions (infographic). Digital Information World. <https://www.digitalinformationworld.com/2019/11/the-big-five-largest-acquisitions-by-tech-company.html> (data dostępu: 30.05.2020)
- Muraliraj, J., Kuppusamy, S., Zailani, S., Santha, C. (2020). Lean, Six Sigma and its influence on potential and realized absorptive capacity. *International Journal of Len Six Sigma*. 11 (1) s.84-124. DOI: 10.1108/IJLSS-03-2018-0020
- Musa. H., Strokova, Z. (2015). Documentary Letter of Credit: Current Trend and Practice in International Trade Finance, 10th International Scientific Conference on Financial Management of Firms and Financial Institutions, Financial Management of Firms and Financial Institutions-Ostrava, s. 849-858 WOS:000376799500103
- Nahotko, S. (2001). *Ryzyko ekonomiczne w działalności gospodarczej*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz

- Najlepszy, E., (2013). *Finanse Międzynarodowe przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
- [NBP]. Archiwum kursów średnich. <https://www.nbp.pl/home.aspx?c=/ascx/archa.ascx> (data dostępu: 12.03.2020)
- Niepmann F. & Schmidt-Eisenlohr T. (2017). International trade, risk and role of banks. *Journal of International Economics*, 107, 111-126
- Niepmann F., Schmidt-Eisenlohr T. (2017A). No guarantees, no trade: How banks affect export patterns. *Journal of International Economics*, 108, 338-350.
- Nowak D. (2015), Zapobieganie notorycznym opóźnieniom w płatnościach w małych przedsiębiorstwach, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 854, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 73*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 75–86
- Nowak T. (2011) Rynek gwarancji ubezpieczeniowych w Polsce, *Wiadomości ubezpieczeniowe*, 03, s. 97-112
- OCBC (2020). Business & Cashflow Services. <https://www.ocbc.com/business-banking/accounts-and-services/index.html> (data dostępu 07:06.2020)
- OECD (2009). Centre for Entrepreneurship, SME and Local Development (CFE). Top barriers and drivers to SME internationalisation. Report by the OECD Working Party on SMEs and Entrepreneurship.
- OECD (2019). Unpacking E-commerce: Business Models, Trends and Policies, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/23561431-en>. (data wejścia: 24.03.2020)
- Olkiewicz, A. (2010). Rola instrumentów bankowych i ubezpieczeniowych w ograniczaniu ryzyka handlowego przedsiębiorstw, *Zeszyty Naukowe Polityki Europejskiej, Finanse i Marketing*, 4(53), s.287-297
- Okoń, S., Matłoka, M., Kaszkowiak, A. (2009). *Zarządzanie ryzykiem walutowym. Bezpieczeństwo finansowe twojej działalności*. Wydawnictwo Helion, Gliwice
- Olson, D., Dash Wu, D. (2015). *Enterprise risk management*. World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd, Siangapore
- Ordanini, A., Miceli, M., Pizzetti, A., Parasuraman, A. (2011). Crowd-funding: Transforming customers into investors through innovative service platforms. *Journal of Service Management* 22(4), s. 443-470. DOI: 10.1108/09564231111155079
- Orzeł, J. (2012). *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym za pomocą instrumentów pochodnych*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
- Otto, P., Kowalczyk, G. (2020). Ekonomia uodparnia się na epidemię koronawirusa. *Gazeta Prawna*. <https://biznes.gazetaprawna.pl/artykuly/1453785,ekonomia-epidemia-koronawirusa.html> (data dostępu: 15.02.2020)
- Oviatt, B.M., McDougall, P., Towards a Theory of International New Ventures, "Journal of International Business Studies, First Quarter" 1994, 29 (8), s. 60-75; R. Luostarinen, M. Gabrielsson, Globalization and Global Marketing Strategies and Born Globals in SMOPECs, Proceedings of the Annual Conference of the European International Business Academy, Athens, 8-10 December 2002, s. 20-21.
- [Oxford Advanced Learner's Dictionary]. <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/management?q=management> (data dostępu: 15.05.2020)
- [PAIiH] (2020). Gospodarka i handel zagraniczny. Polska Agencja Inwestycji i Handlu. https://www.paih.gov.pl/polska_w_liczbach/gospodarka# (data dostępu: 12.05.2020)

- Pałucha, K. (2012). Nowoczesne metody w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. 60(1871), s. 259-279
- [PARP] (2006). Bezpieczny Obrót Gospodarczy czyli jak ograniczyć ryzyko handlowe w transakcjach krajowych i eksportowych. *Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości*, Warszawa, <https://www.parp.gov.pl/publications/publication/bezpieczny-obrot-gospodarczy-czyli-jak-ograniczac-ryzyko-handlowe-w-transakcjach-krajowych-i-eksportowych> (data dostępu: 09.08.2020)
- [PARP] (2015). Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2013–2014. *Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości*, Warszawa, https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/ross_2013_2014_v2efw5y56e.pdf (data dostępu: 12.01.2020)
- [PARP] (2017). Raport o stanie sektora MSP w Polsce 2017. *Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości*, Warszawa, https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/parp_4_raport%20o%20stanie%20sektora%20malych%20i%20srednich%20przedsiębiorstw%20w%20polsce_internet.pdf (data dostępu: 12.02.2020)
- [PARP] (2017A). Sektor MSP w Polsce i UE. *Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości*, Warszawa. https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/2017_sektor%20msp%20w%20polsce%20i%20ue.pdf (data dostępu: 12.07.2020)
- [PARP] (2019). Startupy w Polsce. Raport 2019. https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/Startupy-w-Polsce---raport-2019_200117.pdf (data dostępu: 12.05.2020)
- [PARP] (2020). Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. *Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości*, Warszawa <https://www.parp.gov.pl/publications/publication/raport-o-stanie-sektora-malych-i-srednich-przedsiębiorstw-w-polsce> (data dostępu: 03.05.2020)
- [PARP] (2020A). Startuje UK-Polish TechChallenge – brytyjsko-polski program kojarzący młode firmy technologiczne z korporacjami. *Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości*, Warszawa. <https://www.parp.gov.pl/component/content/article/58044:startuje-uk-polish-techchallenge-brytyjsko-polski-program-kojarzacy-mlode-firmy-technologiczne-z-korporacjami> (data dostępu: 10.08.2020)
- [Pekao] (2019). Raport MSP. Temat specjalny: Ekspansja zagraniczna polskich firm w 2018 roku <https://www.pekao.com.pl/raport-msp/> (data dostępu: 15.02.2020)
- Pędracki, M. (1997) Przepisy prawne najstarszych „kodeksów” mezopotamskich ustanawiające kary dla ludzi wolnych, *Analecta: Studia i Materiały z Dziejów Nauki*, 2 (12), s. 7–41
- [PFR_Oferta grupy] (2020). Oferta Grupy PFR. <https://pfr.pl/oferta.html?clientType=MSP&category=Foreign-trade-and-investment> (data dostępu: 15.05.2020)
- [PFR] (2020). Polska w międzynarodowym handlu towarowym. Wzrost znaczenia i najważniejsze grupy towarów. https://pfr.pl/dam/jcr:37a84ce4-4147-4bcc-9693-1abe309b0205/PFR_Polska%20w%20C5%9Bwiatowym%20handlu_202002.pdf (data dostępu: 15.07.2020)
- [PFR] (2020A). Tarcza antykrzysowa. <https://pfr.pl/tarcza.html> (data dostępu: 27.08.2020)
- [PFR Ventures] (2020). Wartość inwestycji venture capital w Polsce w pierwszym kwartale 2020 roku wyniosła 190 mln PLN <https://pfr.pl/aktualnosci/wartosc-inwestycji-vc-w-polsce-w-pierwszym-kwartale-2020-roku.html>

- [PKO BP] (2020). Kwartalnik Ekonomiczny. Analizy Makroekonomiczne. https://www.pkobp.pl/media_files/c27a0d6c-223c-4ab6-ba73-00c7eb11a8c3.pdf (data dostępu: 15.07.2020)
- Pietrzyk, R., Rokita, P. (2018). Determination of the Own Funds Requirements for the Risk of Binary Options. *Contemporary Trends and Challenges in Finance. Proceedings Paper, 3rd Wrocław International Conference in Finance*, s.23-32. DOI: 10.1007/978-3-319-76228-9_3
- Piłarski, R. (2019). Brexit – skutki dla polskich przedsiębiorców, *Poradnik Przedsiębiorcy*, <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-brexit-skutki-dla-polskich-przedsiębiorcow> (data dostępu: 15.02.2020)
- Piotrowski W., Koźmiński A. K. (red.) (2010). *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
- Piśniak, M. (2015). Ryzyko w teorii podejmowania decyzji. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej Zarządzanie*, 19, s. 116-126
- Pogorzelski, K. (2014). Rozwój teorii ryzyka finansowego. Interpretacje prawdopodobieństwa a pojęcia ryzyka niepewności. Uniwersytet Warszawski, Wydział Nauk Ekonomicznych. Praca doktorska przygotowana pod kierunkiem dr hab. prof. UW Zbigniewa Hockuby. https://depotuw.ceon.pl/bitstream/handle/item/1285/Karol_Pogorzelski_Rozw%C3%B3j_teorii_ryzyka_finansowego.pdf?sequence=1 (data dostępu: 18.01.2020)
- Politechnika Warszawska (2020). Komunikat o możliwości naruszenia ochrony danych osobowych. <https://www.pw.edu.pl/Aktualnosci/Komunikat-o-mozliwosci-naruszenia-ochrony-danych-osobowych> (data dostępu: 18.05.2020)
- [Postnord] (2019). E-commerce in Europe 2018. Consumers' buying behavior increasingly global. PostNord report. https://www.postnord.com/globalassets/global/english/document/publications/2018/e-commerce-in-europe-2018_en_low.pdf (data dostępu: 24.03.2020)
- [PRNews] (2019). Revolut podał wyniki. Miał 58 mln funtów przychodów i 32 mln funtów straty, <https://prnews.pl/revolut-wyniki-finansowe-446018> (data dostępu: 19.04.2020)
- Przesmycka, A., Podstawka, M. (2015). Zarządzanie ryzykiem w działalności przedsiębiorstw - wybrane zagadnienia. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Seria: Administracja i Zarządzanie*, 32 (105), s. 155-170
- Pylypenko, S., Udovenko, Y., Cherneha, V. (2018). Legal Description Of The Factoring Contract In Romania. *Baltic Journal of Economic Studies*, Publishing house "Baltija Publishing". 4(5), s. 251-255. DOI: 10.30525/2256-0742/2018-4-5-251-255
- [Revolut] (2020). Revolut business. <https://www.revolut.com/pl-PL/business/konto-firmowe-nic-prostszego> (data dostępu: 19.04.2020)
- Rey, H. (2001). International Trade and Currency Exchange. *Review of Economic Studies*. 68(2), s. 443-464. DOI: <https://doi.org/10.1111/1467-937X.00176>
- Roose, K. (2020). The Coronavirus Crisis Is Showing Us How to Live Online. *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/2020/03/17/technology/coronavirus-how-to-live-online.html> (data dostępu: 19.07.2020)
- Rynarzewski, T., Zielińska-Głębocka, A. (2006). *Międzynarodowe stosunki gospodarcze. Teoria wymiany i polityka handlu międzynarodowego*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
- Ryu, D., Yang, H. (2018). The directional information content of options volumes. *Journal of Futures Markets*. 38(12), 1533-1548. DOI: 10.1002/fut.21960

- Sapienza, H. J., & Autio, E., & George, G., Zahra, A. Z. (2006). A Capabilities Perspective on the Effects of Early Internationalization on Firm Survival and Growth. *Academy of Management Review* 31(4), 914-933. doi: 10.5465/AMR.2006.22527465.
- Sawicki, A. (2019). Zmiana modelu biznesowego. Jak nadać firmie nowy kierunek rozwoju. <https://marketingibiznes.pl/biznes/zmiana-modelu-biznesowego/> (data dostępu: 20.07.2020)
- Schachter L. H. (1989). Frederick Taylor and the Public Administration Community: A Reevaluation, *SUNY Press*, New York, s. 19-49
- Scheffler, J. (2012). Niewidzialna ręka rynku nie istnieje. *Harvard Business Review*. <https://www.hbrp.pl/b/niewidzialna-reka-rynku-nie-istnieje/71511HY1> (data dostępu: 07.06.2020)
- Sheldrake, J., (2003). *Management Theory*. Thompson, Wielka Brytania, s.35-56
- Sieńko, A. (2019). Google pomoże w zagranicznej ekspansji. Bezpłatne narzędzie powie ci, jak i gdzie sprzedawać. <https://www.msn.com/pl-pl/wiadomosci/other/google-pomo%C5%BCE-w-zagranicznej-ekspansji-bezp%C5%82atne-narz%C4%99dzie-powie-ci-jak-i-gdzie-sprzedawa%C4%87/ar-AADsfTA> (data wejścia: 24.03.2020)
- Sinek, S. (2009). *Start With Why*. Penguin Publishing Group
- Skawińska, E., Bartkiewicz, P. (2011). *Ekonomia międzynarodowa. Wybrane problemy*. Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań
- Skuza, S. (2003). Bariery w zaciąganiu kredytów i pożyczek przez jednostki samorządu terytorialnego. *Bank i kredyt*. 3, s. 55-69
- Smith, A. (2003). *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*. De Agostini / Ediciones Altaya, Warszawa
- Sobczuk, K. (2015). Historia instrumentów pochodnych. https://sobczukkrzysztof.wordpress.com/2015/05/02/historia-instrumentow-pochodnych/#_ftn3 (data dostępu 06.01.2020)
- Sobolewski, H., Wściubiak, Ł., (2017). Innowacje a wyniki przedsiębiorstwa: wybrane aspekty badawcze, *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 1 (85), s. 445-453.
- Solingen, E. (2001). Mapping Internationalization Domestic and Regional Impacts. *International Studies Quarterly* 45, 517-555. doi: 10.1111/0020-8833.00213
- Stankiewicz, R, (2017). Regulacja administracyjnych kar pieniężnych w Kodeksie postępowania administracyjnego po nowelizacji. *Radca Prawny. Zeszyty naukowe*, 2(11)/2017, s. 9-31
- Stawasz, E. (2019). Factors determining the competitiveness of small enterprises operating in local markets with a particular focus on business advice. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*. 63 (2), s. 108-116. DOI:10.15611/pn.2019.2.10
- Strawiński, P. (2019). Robert Owen. Ojciec spółdzielczości. *Forbes*. <https://www.forbes.pl/life/kim-był-robert-owen-zbudował-dla-robotników-miasto-idealne-new-lanark/ep4gyb8> (data dostępu 13.06.2020).
- Stróżyńska, D. (2016). Przywództwo a zarządzanie – czym się różni. *MTConsulting* <https://mtc.pl/przywodztwo-a-zarzadzanie/> (data wejścia 05.02.2020)
- Styrcula, T. (2015). Aniołowie biznesu, Venture Capital, Private Equity – kim są i czym się różnią? <http://bestcapital.pl/aniolowie-biznesu-venture-capital-private-equity-kim-sa-i-czym-sie-roznia/> (data dostępu 06.05.2020)
- Swan, E. (2000). *Building the Global Market: A 4000 Year History of Derivatives*. Kluwer Law International Ltd, London

- Szakiel, D. (2015). Amazon dla początkujących, Redakcja Mensis.pl <https://mensis.pl/amazon-dla-poczatkujacych/> (data wejścia: 24.03.2020)
- Szczepankowski, P. (red) (2006). Wybór strategii zarządzania ryzykiem rynkowym w przedsiębiorstwie, *Problemy zarządzania finansami we współczesnych przedsiębiorstwach*, Vizja Press & It, Warszawa
- Szydło, S., Iwaszczuk, N., Iwaszczuk, O. (2013). Instrumenty pochodne - szanse i zagrożenia dla podmiotów gospodarczych. *Studia Ekonomiczne / Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach*, 145, s. 139-150
- Śliwiński, D., (2011). Strategię zarządzania ryzykiem walutowym. <http://waluty.com.pl/pdf/STRATEGIE.pdf> (data dostępu 07.07.2020)
- Tortorella, G., Giglio, R., Fogliatto, FS., Sawhney, R. (2020). Mediating role of learning organization on the relationship between total quality management and operational performance in Brazilian manufacturers. *Journal of Manufacturing Technology Management*. 31 (3), s.524-541. DOI: 10.1108/JMTM-05-2019-0200
- Tymoczko I. (2009), Sposoby zabezpieczania się polskich przedsiębiorstw niefinansowych przed ryzykiem kursowym, *Bank i Kredyt*, 40 (3), 71–92
- [Trefix] (2019). Banki, instytucje płatnicze i kantory internetowe. Który z podmiotów oferuje najwięcej korzyści przy zarządzaniu ryzykiem walutowym? <https://trefix.co/partnerzy-do-transakcji-forward/> (data dostępu 12.02.2020)
- [Trend Book 2020/21] (2019). VUCA Times. 360Inspiration, GreenHat, Blue Media S.A.
- Trzcieliński, S., Włodarkiewicz-Klimek H., Pawłowski K. (2013). Współczesne koncepcje zarządzania. *Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej*, Poznań
- TVN24 (2020). Wstrząsająca prognoza naukowców. Dokument, który przekonał Contego, by nie otwierać kraju. <https://tvn24.pl/swiat/koronawirus-we-wloszech-prognoza-naukowcow-przekonala-premiera-do-utrzymania-zamknienia-kraju-4569307> (data dostępu 07.06.2020)
- Ustawa z dnia 29 lipca 2005 r. o obrocie instrumentami finansowymi. Dz. U. nr 183, poz. 1358. <http://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=wdu20051831538> (data dostępu: 12.03.2020)
- Wach, K. (2017). Ewolucja uppsalskiego modelu internacjonalizacji przedsiębiorstwa: w kierunku nielinearności procesu umiędzynarodowienia. W: M. Maciejewski, K. Wach (red.), *Handel zagraniczny i biznes międzynarodowy we współczesnej gospodarce*. Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, s. 159-169
- Waćkowska-Kabaczyńska, M. (2019). Bariery w eksporcie do krajów pozaunijnych. Ministerstwo Rozwoju. <https://www.gov.pl/web/rozwoj/bariery-w-eksporcie-do-krajow-pozaunijnych> (data dostępu 07.07.2020)
- Weber, E. (2008). *A History of Derivative Security Markets*. University of Western Australia – UWA Business School, Crawley
- Węgrzyn, G. (2009), Rola sektora usług we współczesnej ekspansji gospodarczej, [w:] Innowacyjność w skali makro i mikro, red. B. Kryk, K. Piech, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa
- Wicka A. (2012) Ubezpieczenia finansowe i ich wykorzystanie w zarządzaniu ryzykiem przedsiębiorstw, *Zeszyty naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 51(690), s. 15-167
- Williams, H., (2018). Winning over customers and investors biggest challenges facing UK start-ups in 2018. <https://startups.co.uk/winning-customers-and-investors-biggest-challenges-uk-start-ups-2018/> data dostępu: 18.05.2020)
- Wojciechowski J. (2009). Rynek giełdowych finansowych instrumentów pochodnych w Polsce. Rys historyczny, stan obecny i perspektywy. Kurs e-learningowy Giełda Papierów Wartościowych i

- rynek kapitałowy. http://www.kapital.edu.pl/pliki/wyroznione_prace/wojciechowski_jakub.pdf (data dostępu: 06.01.2020)
- World Bank (2018). Doing Business 2019. Measuring Business Regulations. <https://www.doingbusiness.org/en/reports/global-reports/doing-business-2019> data dostępu: 10.05.2020)
- Uchwała nr 8 Rady Ministrów z dnia 14 lutego 2017 r. w sprawie przyjęcia Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.) <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WMP20170000260> (data dostępu: 12.02.2020)
- Uniwersytet w Białymstoku, materiały dydaktyczne Ubezpieczenia w handlu zagranicznym, materiały dydaktyczne, [https://usosweb.uwb.edu.pl/kontroler.php?_action=actionx:katalog2/przedmioty/pokazPrzedmiot\(kod:0300-ES1-2UHZ\)](https://usosweb.uwb.edu.pl/kontroler.php?_action=actionx:katalog2/przedmioty/pokazPrzedmiot(kod:0300-ES1-2UHZ)) (data wejścia: 24.03.2020)
- Ustawa z dnia 29 lipca 2005 r. o obrocie instrumentami finansowymi. Dz. U. nr 183, poz. 1358.
- Vaubourg, AG. (2016). Finance and International Trade: A Review of the Literature. *Revue d'économie politique*. 126(1). S. 57-87. DOI: 10.3917/redp.261.0057
- Vătămănescu, E. (2014). Economic and risk analyses for SMEs internationalization projects. A preliminary insight on the rationale of business consulting firms. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 2014, 2(1), 55–70
- Veiga, MG., McCahery, JA. (2019). The Financing of Small and Medium-Sized Enterprises: An Analysis of the Financing Gap in Brazil. *European Business Organization Law Review*. 20 (4), s. 633-664. DOI: 10.1007/s40804-019-00167-7
- Velentzas, J., Kartalis, N., Broni, G. (2013). Balance Scorecard and Performance Measurement in a Greek Industry. International Conference on Applied Economics (ICOAE) 2013. 5, s. 413-422. doi.org/10.1016/S2212-5671(13)00049-X
- Vuilleme, G. (2019). Bank Interest Rate Risk Management. *Management Science*, 65(12), 5933-5956, DOI: 10.1287/mnsc.2018.3125
- Xiao, Y., Fan, Z., (2020). 10 technology trends to watch in the COVID-19 pandemic. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/agenda/2020/04/10-technology-trends-coronavirus-covid19-pandemic-robotics-telehealth/> (data dostępu: 15.07.2020)
- Zaborowska, M. (2020). "Washington Post": Koronawirus to większe zagrożenie dla gospodarki niż SARS. <https://www.rm24.pl/ekonomia/news-washington-post-koronawirus-to-wieksze-zagrozenie-dla-gospodarki,4306029> (data dostępu: 15.02.2020)
- Zakrzewska, A. (2020). Akredytywa –rola i rodzaje. Kancelaria prawna Arkana <https://www.arkana-lex.eu/porady/akredytywa-rola-i-rodzaje.html> (data dostępu: 12.03.2020)
- Zakrzewska-Bielawska A. (red.) (2017). *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*. Wyd. Nieoczywiste, Warszawa
- Zhang, YM., Ding, SS., Duygun, M. (2019). Derivatives pricing with liquidity risk. *Journal of futures markets*, 39(11), s. 1471-1485. DOI: 10.1002/fut.22008
- Zhao, B., Ziedonis, R. (2020). State governments as financiers of technology startups: Evidence from Michigan's R&D loan program. *Research policy*. 49 (4), DOI: 10.1016/j.respol.2020.103926
- Zieleniewski J. (1960). *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa
- Ziętek-Kwaśniewska, K. (2014). Opóźnione płatności i ich konsekwencje dla działalności przedsiębiorstw w Polsce. *Roczniki Ekonomii i Zarządzania*, 2(42), s. 319-334

Zimniewicz, K.(2003). *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa

Związek Banków Polskich. (2019). Dostęp mikro, małych i średnich przedsiębiorców do kredytu w Polsce. Ocena stanu obecnego i perspektywy. Warszawa. https://www.zbp.pl/getmedia/3c63f448-a73e-4491-8c34-f7e3cfe1ec26/Raport-2019-Polscy-przedsiębiorcy-o-usługach-bankowych_ZBP_INDICATOR (data dostępu: 07.06.2020)

Spis wykresów i rysunków

| | |
|---|----|
| Rys. 1. Klasyczna szkoła zarządzania..... | 18 |
| Rys. 2. Trzy typy uprawomocnienia władzy według Maxa Weбера..... | 21 |
| Rys. 3. Zarządzanie i przywództwo..... | 24 |
| Rys. 4. Otoczenie zewnętrzne i wewnętrzne firmy..... | 24 |
| Rys. 5. Wybrane współczesne koncepcje zarządzania..... | 28 |
| Rys. 6. Najważniejsze założenia zwinnych metod zarządzania..... | 29 |
| Rys. 7. Funkcje zarządzania według Griffina..... | 33 |
| Rys. 8. Proces zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie..... | 35 |
| Rys. 9. Struktura przedsiębiorstw w Polsce w 2018 roku | 40 |
| Rys. 10. Liczba przedsiębiorstw aktywnych w Polsce w poszczególnych grupach według wielkości w latach 2008-2017 (w tys.)..... | 41 |
| Rys. 11. Struktura przedsiębiorstw mikro oraz małych i średnich w UE-28 i w państwach członkowskich w 2018 roku. Procent pokazany po oznaczeniu kraju to udział mikroprzedsiębiorstw w ogólnej populacji MŚP. Na potrzeby prezentacji skala pozioma zaczyna się od 80% | 42 |
| Rys. 12. Struktura firm nowo powstałych i zlikwidowanych w Polsce w latach 2008-2018 (w tys.)..... | 43 |
| Rys. 13. Przeżywalność przedsiębiorstw powstałych w Polsce w latach 2013-2017 i nadal aktywnych (%) | 44 |
| Rys. 14. Średni wskaźnik urodzeń i śmierci przedsiębiorstw w UE-28 w latach 2013 -2016 r. (%)..... | 45 |
| Rys. 15. Struktura MSP w Polsce według podstawowego obszaru działalności..... | 45 |
| Rys. 16. Liczba osób zatrudnionych w sektorze przedsiębiorstw w Polsce w 2017 roku (mln)..... | 47 |
| Rys. 17. Struktura przedsiębiorstw w Wielkiej Brytanii w 2019 roku (%)..... | 48 |
| Rys. 18. Procentowy wzrost liczby rodzajów działalności w latach 2000-2019 (%)..... | 49 |
| Rys. 19. Dynamika działalności małych i średnich przedsiębiorstw w Wielkiej Brytanii w latach 2000-2019 (%)..... | 49 |
| Rys. 20. Struktura MSP w Wielkiej Brytanii według podstawowego obszaru działalności w 2019 roku (%) | 50 |
| Rys. 21. Bariery w prowadzeniu działalności gospodarczej w Polsce..... | 51 |
| Rys. 22. Udział podatków i składek na ubezpieczenia społeczne w PKB w państwach UE w 2016 roku.... | 52 |
| Rys. 23. Bariery w prowadzeniu działalności gospodarczej w Polsce, państwach UE-28 oraz dla 138 państw (w tym państwach UE-28) pogrupowanych według tzw. kwintyli poziomu PKB per capita według parytetu siły nabywczej w 2016 roku (pięć w przybliżeniu równolicznych grup państw, gdzie Q1 obejmuje 20% państw o najniższym, a Q5 20% państw o najwyższym poziomie PKB per capita)..... | 54 |

| | |
|--|-----|
| Rys. 24. Najważniejsze wyzwania, przed którymi stoją brytyjskie MSP (dane ze stycznia 2018 roku) (%) | 56 |
| Rys. 25. Największe obawy biznesowe wymieniane przez brytyjskie firmy w 2019 roku (%) | 57 |
| Rys. 26. Źródła finansowania z jakich korzystają firmy podczas zakładania/prowadzenia firmy | 58 |
| Rys. 27. Wewnętrzne i zewnętrzne źródła finansowania przedsiębiorstw | 59 |
| Rys. 28. Różnice między kredytem a pożyczką | 60 |
| Rys. 29. Wartość inwestycji venture capital w Polsce w latach 2010-2020 | 63 |
| Rys. 30. Podobieństwa i różnice między venture capital i aniołami biznesu | 64 |
| Rys. 31. Liczba firm kupionych przez korporacje z Wielkiej Piątki | 66 |
| Rys. 32. Struktura przedsiębiorstw prowadzących działalność eksportową w latach 2010-2017 (%) | 67 |
| Rys. 33. Struktura firm prowadzących działalność eksportową ogółem w porównaniu z firmami działającymi na rynku do 3 lat w Polsce w latach 2010-2018 (%) | 68 |
| Rys. 34. Wartość PKB w Polsce w latach 2010-2018 (mln zł) oraz dynamika wzrostu PKB | 69 |
| Rys. 35. Klasyfikacja przedsiębiorstw międzynarodowych | 71 |
| Rys. 36. Główni partnerzy Polski w dziedzinie eksportu w roku 2019 (%) | 70 |
| Rys. 37. Główni partnerzy Polski w dziedzinie importu w roku 2019 (%) | 71 |
| Rys. 38. Główne europejskie rynki eksportowe firm mikro, małych i średnich w roku 2018 (%) | 72 |
| Rys. 39. Struktura eksportu z Polski w 2019 roku (%) | 72 |
| Rys. 40. Struktura importu do Polski w 2019 roku (%) | 73 |
| Rys. 41. Dynamika eksportu z Polski na tle eksportu światowego w latach 2002-2018 | 73 |
| Rys. 42. Dynamika importu do Polski na tle importu światowego w latach 2002-2018 | 74 |
| Rys. 43. Wybrane bariery w działalności eksportowej przedsiębiorstw mikro, małych i średnich (%) | 75 |
| Rys. 44. Przewagi konkurencyjne w eksporcie wśród firm mikro, małych i średnich (%) | 76 |
| Rys. 45. Wybrane formy wsparcia polskich firm w działalności na rynku międzynarodowym przez instytucje państwowe | 78 |
| Rys. 46. Wybrane usługi dodane w niektórych polskich bankach | 82 |
| Rys. 47. Oczekiwania firm brytyjskich wobec banków (%) | 84 |
| Rys. 48. Innowacje, które cieszą się największym zainteresowaniem brytyjskich MSP (%) | 85 |
| Rys. 49. Wizualizacja dyspozycji w cyfrowym panelu do zdalnego zarządzania firmą w OCBS Bank | 86 |
| Rys. 50. Konsumenci kupujący za granicą (%) | 89 |
| Rys. 51. Główne powody, dla których konsumenci dokonują zakupów za granicą (%) | 90 |
| Rys. 52. Dotychczasowy rozwój oraz przewidywania ekspansji sprzedaży z wykorzystaniem smartfonów (%) | 91 |
| Rys. 53. Średnie wartości zamówień realizowanych w zależności od typu urządzenia (dane globalne) | 92 |
| Rys. 54. Globalny udział metod płatności w latach 2018-2022 | 93 |
| Rys. 55. Wybrane formy cyberzagrożeń | 97 |
| Rys. 56. Średnie kursy wybranych walut w latach 2004-2019 według Narodowego Banku Polskiego (wyceny z ostatniego dnia roku) (PLN) | 103 |

| | |
|--|-----|
| Rys. 57. Stawki WIBOR oraz LIBOR EUR i USD 3M w latach 2000-2019..... | 105 |
| Rys. 58. Czynniki ryzyka w handlu międzynarodowym..... | 108 |
| Rys. 59. Liczba przypadków koronawirusa na świecie (stan na 08.08.2020)..... | 112 |
| Rys. 60. Strategie zarządzania ryzykiem walutowym w polskich przedsiębiorstwach (%)..... | 117 |
| Rys. 61. Strategie zarządzania ryzykiem w firmach hiszpańskich (%)..... | 119 |
| Rys. 62. Instrumenty finansowe wykorzystywane przez firmy mikro, małe i średnie w 2018 roku w handlu międzynarodowym (%)..... | 120 |
| Rys. 63. Zasady działania akredytywy..... | 126 |
| Rys. 64. Wybrane rodzaje inkasa..... | 130 |
| Rys. 65. Faktoring w Polsce w latach 2014-2018..... | 134 |
| Rys. 66. Zasady działania gwarancji bankowej..... | 135 |
| Rys. 67. Wybrane rodzaje ubezpieczeń w wymianie międzynarodowej..... | 138 |
| Rys. 68. Klasyfikacja instrumentów pochodnych..... | 141 |
| Rys. 69. Struktura instrumentów pochodnych w małych i średnich przedsiębiorstwach w latach 2015-2018 | 142 |
| Rys. 70. Struktura instrumentów pochodnych w dużych przedsiębiorstwach w latach 2015-2018..... | 145 |
| Rys. 71. Podstawowe rodzaje opcji i strategii opcyjnych..... | 149 |
| Rys. 72. Współczynniki wrażliwości ceny opcji..... | 151 |
| Rys. 73. Działanie umowy wymiany (transakcji <i>swap</i>)..... | 152 |
| Rys. 74. Miejsce oraz forma prowadzenia działalności przedsiębiorstw..... | 155 |
| Rys. 75. Struktura ankietowanych przedsiębiorstw według liczby zatrudnionych..... | 156 |
| Rys. 76. Struktura branż..... | 157 |
| Rys. 77. Struktura branż w zależności od wielkości firmy..... | 157 |
| Rys. 78. Rodzaj i forma prowadzenia działalności gospodarczej..... | 158 |
| Rys. 79. Rodzaj i forma działalności gospodarczej w zależności od wielkości przedsiębiorstwa..... | 159 |
| Rys. 80. Data rozpoczęcia działalności gospodarczej firm biorących udział w badaniu..... | 159 |
| Rys. 81. Moment rozpoczęcia działalności międzynarodowej..... | 160 |
| Rys. 82. Moment rozpoczęcia działalności na rynku międzynarodowym w zależności od wielkości przedsiębiorstwa..... | 161 |
| Rys. 83. Moment rozpoczęcia działalności na rynku międzynarodowym w zależności od daty powstania przedsiębiorstwa..... | 161 |
| Rys. 84. Miejsce pozyskiwania informacji o rynkach zagranicznych..... | 162 |
| Rys. 85. Miejsce pozyskiwania informacji o rynkach zagranicznych w zależności od wielkości firmy..... | 163 |
| Rys. 86. Geograficzny zasięg działalności firmy oraz waluty, w których są przeprowadzane transakcje..... | 164 |
| Rys. 87. Rodzaje ryzyka w działalności międzynarodowej przedsiębiorstw..... | 166 |
| Rys. 88. Rodzaje ryzyka w działalności międzynarodowej w przedsiębiorstwach mikro..... | 168 |
| Rys. 89. Rodzaje ryzyka w działalności międzynarodowej w przedsiębiorstwach małych..... | 169 |
| Rys. 90. Rodzaje ryzyka w działalności międzynarodowej w przedsiębiorstwach średnich..... | 170 |

| | |
|---|-----|
| Rys. 91. Poziom ryzyka walutowego w przedsiębiorstwie..... | 171 |
| Rys. 92. Wpływ kursów walutowych na wynik finansowy przedsiębiorstwa..... | 171 |
| Rys. 93. Poziom ryzyka walutowego w zależności od wielkości przedsiębiorstwa..... | 172 |
| Rys. 94 Wpływ kursów walutowych na wynik finansowy w zależności od wielkości przedsiębiorstwa... | 172 |
| Rys. 95. Sposoby, reakcji firm na zmiany kursu złotego w zależności od wielkości przedsiębiorstwa..... | 174 |
| Rys. 96. Strategia zarządzania ryzykiem w zależności od oceny poziomu ryzyka walutowego w przedsiębiorstwie..... | 175 |
| Rys. 97. Wykorzystanie produktów finansowych w celu zabezpieczenia przed ryzykiem finansowym w działalności gospodarczej..... | 177 |
| Rys. 98. Wykorzystanie produktów finansowych przez przedsiębiorstwa mikro, małe i średnie w celu zabezpieczenia przedsiębiorstwa przed ryzykiem w działalności gospodarczej..... | 177 |
| Rys. 99. Powody, dla których przedsiębiorcy nie korzystają z produktów bankowych pomocnych w zarządzaniu ryzykiem..... | 178 |
| Rys. 100. Powody, dla których przedsiębiorcy nie korzystają z produktów bankowych pomocnych w zarządzaniu ryzykiem w zależności od wielkości firmy..... | 179 |
| Rys. 101. Powody, dla których przedsiębiorcy korzystają z produktów bankowych..... | 180 |
| Rys. 102. Produkty pochodne, z których korzystały przedsiębiorstwa w celu eliminowania ryzyka walutowego..... | 181 |
| Rys. 103. Produkty finansowe (z wykluczeniem derywatów), z których korzystały firmy w celu eliminowania ryzyka walutowego..... | 182 |
| Rys. 104. Miejsca poszukiwania informacji i pomocy w przypadku firm korzystających i niekorzystających z produktów bankowych pozwalających eliminować ryzyko w handlu międzynarodowym..... | 184 |
| Rys. 105. Miejsce poszukiwania informacji na temat zarządzania ryzykiem walutowym w zależności od wielkości przedsiębiorstwa..... | 185 |
| Rys. 106. Regresja logistyczna jednoczynnikowa..... | 186 |
| Rys. 107. Regresja logistyczna jednoczynnikowa – kontynuacja..... | 187 |
| Rys. 108. Instytucje, które powinny wspierać firmy działające na rynkach międzynarodowych..... | 191 |
| Rys. 109. Instytucje, które powinny wspierać firmy działające na rynkach międzynarodowych – odpowiedzi skategoryzowane w zależności od wielkości przedsiębiorstwa..... | 191 |
| Rys. 110. Wykorzystanie pomocy instytucji państwowych w celu uzyskania informacji o sposobie zabezpieczenia firmy przed ryzykiem walutowym..... | 192 |
| Rys. 111. Wykorzystanie pomocy banków w celu uzyskania informacji o sposobie zabezpieczenia firmy przed ryzykiem walutowym..... | 195 |
| Rys. 112. Rodzaj wsparcia, jakiego oczekują badane przedsiębiorstwa w zakresie zarządzania ryzykiem w handlu międzynarodowym..... | 197 |
| Rys. 113. Rodzaje wsparcia, jakiego oczekują badane przedsiębiorstwa w zakresie zarządzania ryzykiem w handlu międzynarodowym w zależności od wielkości firmy..... | 200 |

Spis tabel

| | |
|--|-----|
| Tabela 1. Funkcje przedsiębiorstwa według H. Fayola | 19 |
| Tabela 2. Czternaście zasad zarządzania według H. Fayola | 20 |
| Tabela 3. Kryteria wyodrębnienia przedsiębiorstw mikro, małych i średnich w Unii Europejskiej i w Polsce..... | 41 |
| Tabela 4. Udział wartości dodanej brutto wytworzonej przez przedsiębiorstwa w PKB w latach 2008- 2016..... | 46 |
| Tabela 5. Zalety i wady wybranych form finansowania..... | 60 |
| Tabela 6. Wybrane rodzaje ryzyka w handlu międzynarodowym..... | 101 |
| Tabela 7. Liczba i struktura produktów finansowych stosowanych do zabezpieczenia przed ryzykiem walutowym w MSP we Włoszech i w Wielkiej Brytanii w latach 2005-2012..... | 117 |
| Tabela 8. Rodzaje instrumentów pochodnych oraz ich kombinacje najczęściej używane w MSP we Włoszech i w Wielkiej Brytanii w latach 2005-2012..... | 118 |
| Tabela 9. Porównanie podmiotów oferujących wymianę walut..... | 124 |
| Tabela 10. Zalety i wady akredytywy dla importera i eksportera..... | 128 |
| Tabela 11. Tempo wzrostu instrumentów pochodnych w małych i średnich przedsiębiorstwach w latach 2015-2018..... | 143 |
| Tabela 12. Tempo wzrostu instrumentów pochodnych w dużych przedsiębiorstwach w latach 2015-2018 | 144 |
| Tabela 13. Porównanie kontraktów <i>futures</i> i kontraktów <i>forward</i> | 147 |
| Tabela 14. Pełne dane statystyczne dotyczące hipotezy 3..... | 188 |
| Tabela 15. Wieloczynnikowa analiza regresji logistycznej..... | 189 |
| Tabela 16. Powody, dla których przedsiębiorcy nie korzystają z pomocy instytucji państwowych w celu uzyskania informacji o sposobach zabezpieczenia firmy przed ryzykiem walutowym..... | 193 |
| Tabela 17. Powody, dla których przedsiębiorstwa korzystają z pomocy banków w celu uzyskania informacji o sposobie zabezpieczenia firmy przed ryzykiem walutowym..... | 198 |
| Tabela 18. Powody, dla których przedsiębiorstwa nie korzystają z pomocy banków w celu uzyskania informacji o sposobie zabezpieczenia firmy przed ryzykiem walutowym..... | 199 |
| Tabela 19. Zestawienie hipotez badawczych ujętych w dysertacji..... | 208 |

Załączniki

Załącznik 1. Kwestionariusz ankiety internetowej skierowanej dla mikro, małych i średnich przedsiębiorstw

Wykorzystanie instrumentów bankowych w zarządzaniu ryzykiem w wymianie międzynarodowej małych i średnich przedsiębiorstw

1. Czy prowadzi Pan/i firma działalność na rynkach międzynarodowych

- Tak – kontynuuj wywiad
- Nie – zakończ wywiad

2. Jaka jest forma prawna Pana/Pani firmy (jedna odpowiedź)?

- Indywidualna działalność gospodarcza
- Spółka osobowa:
- Spółka kapitałowa

3. W jakiej branży Pana/Pani firma prowadzi działalność (proszę zaznaczyć wiodącą sekcję)?

- C (przetwórstwo przemysłowe)
- F (budownictwo)
- G (handel hurtowy i detaliczny, naprawa pojazdów)
- H (transport i gospodarka magazynowa)
- J (informatyzacja i komunikacja)
- Inne: jakie.....

4. Ile pracowników Pan/i firma zatrudnia (jedna odpowiedź)?

- 0
- 1-9
- 10-49
- 50-249

5. W jakim województwie zarejestrowana jest Pani/Pana firma?

- Dolnośląskie
- Kujawsko-pomorskie
- Lubelskie
- Lubuskie
- Łódzkie
- Małopolskie
- Mazowieckie
- Opolskie
- Podkarpackie
- Podlaskie
- Pomorskie
- Śląskie
- Świętokrzyskie
- Warmińsko-mazurskie
- Wielkopolskie
- Zachodniopomorskie

6. W którym roku Pana/Pani firma rozpoczęła działalność?

.....

7. Po ilu latach od momentu założenia firmy rozpoczęła Pan/i działalność na rynku międzynarodowym?

.....

8. Czy prowadzi Pan/Pani działalność (jedna odpowiedź)

- Importową
- Eksportową
- Importową i eksportową

9. Jaka jest forma prowadzenia działalności zagranicznej (wielokrotnego wyboru)

- Joint-venture
- Oddział zagraniczny
- Franczyza lub licencja
- Przedstawiciel zagraniczny
- Import bezpośredni
- Eksport bezpośredni
- Kontrakt menadżerski
- Inne, jakie

10. Gdzie Pana/Pani firma zdobywa informacje o zagranicznych rynkach zbytu (wielokrotnego wyboru)?

- Internet
- udział w targach i wystawach
- izby gospodarcze
- placówki dyplomatyczne
- misje handlowe
- kontakty bezpośrednie/prywatne
- pośrednicy handlowi
- Inne, jakie

11. Jaki jest geograficzny zasięg działalności Pana/Pani firmy (wielokrotnego wyboru)

- Strefa EURO
- Europa spoza strefy Euro
- Azja
- Afryka
- Ameryka Północna
- Ameryka Środkowa i Południowa
- Australia

12. W jakich walutach przeprowadzane są transakcje (wielokrotnego wyboru)

- USD (dolar amerykański)
- EUR (euro)
- JPY (jen japoński)
- CHF (frank szwajcarski)
- CNY (chiński juan)
- AUD (dolar australijski)
- MXN (peso meksykańskie)
- CAD (dolar kanadyjski)
- Kryptowaluty
- Inne ...

13. Proszę o wskazanie, czy wymienione ryzyka występują w Pana/Pani działalności międzynarodowej

- Ryzyko kursowe
- Duża konkurencja
- Problem z pozyskaniem wykwalifikowanych pracowników
- Wysokie koszty działalności na rynku międzynarodowym
- Weryfikacja zagranicznego kontrahenta
- Niekorzystna sytuacja gospodarcza za granicą
- Problem z odzyskaniem należności
- Różnice kulturowe i religijne
- Bariera językowa
- Brak barier

14. Jak ocenia Pan/Pani poziom ryzyka walutowego w firmie (jedna odpowiedź):

- Bardzo duże
- Duże
- Średnie
- Małe
- Bardzo małe

15. Jaki jest wpływ kursów walutowych na wynik finansowy Pana/Pani przedsiębiorstwa (jedna odpowiedź)?

- Bardzo duży
- Duży
- Średni
- Mały
- Bardzo mały

16. W jaki sposób firma reaguje na zmiany kursu złotego (wielokrotnego wyboru)?

- przedsiębiorstwo przenosi produkcję do kraju, do którego wysyła największą część swojej produkcji
- renegecacja cen surowców i półfabrykatów
- przenoszenie ryzyka na innych uczestników rynku (kupno instrumentów finansowych, np.: opcje, CIRS, IRS, kontrakty terminowe)
- zmiana ceny (przeniesienie ryzyka na odbiorcę)
- zmiana rynku zbytu lub zaopatrzenia
- hedging naturalny (wpływy i koszty w tej samej walucie)
- Inne, jakie
- nie podejmuje żadnych działań

17. Ile osób w Pana/Pani firmie jest zaangażowanych w zarządzanie ryzykiem walutowym?

.....

18. Kto w strukturze firmy podejmuje decyzje dotyczące ryzyka walutowego?

.....

19. Czy w celu zabezpieczenia ryzyka walutowego korzysta Pan/Pani z produktów finansowych (jedna odpowiedź)?:

- Tak (przejdź do pytania 20 i kolejnych, omiń pytanie 23)
- Nie (przejdź do pytania 23 i kolejnych)

20. Z jakich wskazanych produktów pochodnych korzysta Pana/Pani firma w celu eliminowania ryzyka walutowego (wielokrotnego wyboru)

- Kontrakty futures
- Kontrakty forward
- Opcje
- Swap
- IRS
- CIRS
- Inne, jakie.....
- Nie znam tych produktów

21. Z jakich innych instrumentów finansowych w celu eliminowania ryzyka walutowego korzysta

Pana/Pani firma (wielokrotnego wyboru)

- Rachunek wielowalutowy
- Wymiana walut w bankowości elektronicznej
- Wymiana walut w kantorze internetowym
- Wymiana walut w kantorze stacjonarnym
- Karta wielowalutowa
- Gwarancja bankowa
- Akredytywy
- Inkaso dokumentowe lub finansowe
- Faktoring
- Forfaiting
- Kredyt kupiecki
- Kredyt w walucie obcej
- Ubezpieczenie ryzyka
- Inne, jakie.....

22. Co skłoniło Pana/Panią do skorzystania z instrumentów finansowych zabezpieczających przed ryzykiem walutowym (wielokrotnego wyboru)?

- Eliminowania potencjalnych strat
- Generowanie dodatkowego dochodu
- W przeszłości firma straciła na wahaniami cen kursu, więc teraz korzystam z dostępnych rozwiązań
- Polecono mi w banku
- Polecił mi inny przedsiębiorca
- Polecono mi w firmie consultingowej/doradczej
- Inne, jakie.....

23. Dlaczego Pan/i firma nie korzysta z produktów finansowych zabezpieczających przed ryzykiem walutowym (wielokrotnego wyboru)?

- Zbyt wysoka cena
- Niska wiedza na ten temat
- Brak wiedzy na ten temat
- Doradca w banku nie zaproponował takiego rozwiązania
- Doradca w banku nie ma wiedzy na temat takich produktów
- Kwoty transakcji są zbyt niskie
- Inne, jakie.....

24. Gdzie szuka Pan/Pani informacji na temat zarządzania ryzykiem walutowym (wielokrotnego wyboru)?

- Instytucje publiczne (np. PARP, Ministerstwo Przedsiębiorczości i Technologii)
- Izby gospodarcze
- Banki
- Znajomi
- Inni przedsiębiorcy

- Klienci
- Firmy consultingowe/doradcze
- Internet
- Pisma branżowe
- Bezpłatne raporty branżowe
- Płatne raporty branżowe
- Inne, jakie.....

25. Jakie instytucje powinny wspierać firmy działające na rynkach międzynarodowych (wielokrotnego wyboru)?

- Instytucje publiczne (np. PARP, Ministerstwo Przedsiębiorczości i Technologii)
- Izby gospodarcze
- Banki
- Inne, jakie:

26. Czy Pan/Pani firma korzystała z pomocy instytucji państwowych w celu uzyskania informacji w jaki sposób zabezpieczyć firmę przed ryzykiem walutowym? (jedna odpowiedź)

- Tak (dlaczego?:.....)
- Nie (dlaczego?:.....)

27. Czy Pan/Pani firma korzystała z pomocy banków w celu uzyskania informacji w jaki sposób zabezpieczyć firmę przed ryzykiem walutowym? (jedna odpowiedź)

- Tak (dlaczego?:.....)
- Nie (dlaczego?:.....)

28. Jakiego wsparcia w zakresie zarządzania ryzykiem w handlu międzynarodowym oczekuje Pana/Pani firma (wielokrotnego wyboru):

- Informacji o produktach finansowym pomagających zarządzać ryzykiem walutowym
- Informacji o potencjalnych rynkach zagranicznych
- Analiza rynku potencjalnych kontrahentów zagranicznych
- Bezpłatnych raportów branżowych
- Płatnych raportów branżowych
- Szkoleń z zarządzania ryzykiem
- Szkoleń z zarządzania ryzykiem walutowym
- Inne, jakie.....

Załącznik 2: Kwestionariusz ankiety (wywiad pogłębiony) skierowanej o pracowników banków zajmujących się obsługą mikro, małych i średnich przedsiębiorstw

Wykorzystanie instrumentów bankowych w zarządzaniu ryzykiem w wymianie międzynarodowej małych i średnich przedsiębiorstw

1. Czy zajmuje się Pan/Pani obsługą firm MSP.

- Tak – kontynuuj wywiad
- Nie – zakończ wywiad

2. **Czy MSP korzystają z produktów bankowych pomagających zmniejszać ryzyko w działalności międzynarodowej** (instrumenty pochodne: opcje, CIRS, IRS, kontrakty terminowe, swap)? Jeśli tak, to z jakie to są produkty i jaki odsetek firm z nich korzysta?

.....

3. **Jak Pan/Pani ocenia wiedzę wśród MSP dotyczącą zarządzania ryzykiem w handlu międzynarodowym?**

.....

4. **Gdzie małe i średnie przedsiębiorstwa szukają informacji o zarządzaniu ryzykiem?**

.....

5. **Jak Pan/Pani ocenia wiedzę wśród pracowników banku zajmujących się obsługą MSP dotyczącą zarządzania ryzykiem w handlu międzynarodowym?**

.....

6. **Czy banki posiadają ofertę skierowaną dla MSP związaną z zarządzania ryzykiem?**

.....

Strzeszczenie

Głównym celem pracy naukowej było wskazanie roli instrumentów bankowych w zarządzaniu ryzykiem związanym z wymianą międzynarodową w małych i średnich przedsiębiorstwach.

W dysertacji omówiono historię, istotę i rodzaje ryzyka oraz wskazano najważniejsze odniesienia do pozycji literatury ekonomicznej, w których badano te pojęcia. W rozdziale drugim został przeanalizowany wpływ internacjonalizacji na ryzyko w przedsiębiorstwach mikro, małych i średnich oraz przedstawiono sposoby wejścia tych firm na rynki międzynarodowe.

W rozdziale trzecim opisano metody zabezpieczania przed ryzykiem oraz przedstawiono rolę instrumentów bankowych wspierających zarządzanie ryzykiem oraz wymieniono i scharakteryzowano poszczególne produkty bankowe, które można w tym celu wykorzystać.

Rozdział czwarty zawiera prezentację wyników badań własnych i ich interpretację. Przeprowadzono weryfikację przyjętych hipotez oraz przedstawiono wnioski wynikające z badań empirycznych. Na potrzeby pracy przeprowadzono dwa badania ankietowe. Pierwsze z nich zostało skierowane do przedsiębiorstw mikro, małych i średnich z terenu całego kraju i dotyczyło form internacjonalizacji, wiedzy na temat produktów bankowych pomocnych w zarządzaniu ryzykiem w handlu międzynarodowym oraz wsparcia, jakie oferują w tym zakresie małym i średnim firmom banki i instytucje państwowe. Druga ankieta została skierowana do pracowników banku i dotyczyła oferty produktów pomagających minimalizować ryzyko w wymianie międzynarodowej.

Summary

The main objective of the research work was to indicate the role of banking instruments in managing international exchange risks in small and medium-sized enterprises.

The dissertation discusses the history, essence and risks and indicates the most important references to the items of economic literature in which these concepts were studied. The second chapter analyzes the impact of internationalization on risk in micro, small and medium-sized enterprises and presents the ways these companies enter international markets.

The third chapter describes the methods of risk hedging and presents the role of banking instruments supporting risk management and lists and characterizes individual banking products that can be used for this purpose.

The fourth chapter presents the results of own research and their interpretation. The accepted hypotheses were verified and conclusions resulting from empirical research were presented. For the purpose of the study two surveys were conducted. The first one was addressed to micro, small and medium-sized enterprises from all over the country and concerned forms of internationalization, knowledge about banking products that help in managing risk in international trade and the support that banks and state institutions offer to small and medium-sized enterprises in this respect. The second questionnaire was addressed to the bank's employees and concerned the offer of products helping to minimize the risk in international trade.