

Paweł KOSIŃ
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

ZARZĄDZANIE RYZYKIEM W PRZEDSIĘBIORSTWIE DZIAŁAJĄCYM W SIECI

Streszczenie. Zignorowanie ryzyka wiąże się z wszelkimi konsekwencjami działania przypadkowego. Wydaje się, że zarządzanie wartością w wielu firmach prowadziło do niepowodzenia, gdyż przebiegało na gruncie pomijania znaczenia ryzyka i jego związków z oczekiwaną stopą zwrotu. Pierwsza część artykułu omawia istotę ryzyka w procesach podejmowania decyzji w przedsiębiorstwach działających w sieci międzyorganizacyjnej. Drugą poświęcono refleksjom nad najistotniejszymi różnicami między zarządzaniem ryzykiem w podmiotach silnie bądź słabo usieciowionych.

Słowa kluczowe: przedsiębiorstwo w sieci międzyorganizacyjnej, zarządzanie ryzykiem.

RISK MANAGEMENT IN THE NETWORKED ENTERPRISE

Summary. The risk ignorance relates with all consequences of incidentally acting. As it is expected, value based management has been ended with failure, because of the significance risk management missing out. This article consists of two parts. First of them covers the nature of risk of decisions undertaken by firm functioning in interorganizational network. The second part is devoted to reflections on most important differences between risk management in strong or weak networked enterprise.

Keywords: enterprise in interorganizational network, risk management.

1. Rozwój organizacji sieciowych a ryzyko

Współczesne przedsiębiorstwa podejmujące decyzje w sferze działalności gospodarczej coraz częściej borykają się z problemem efektywności decyzji strukturalnych, których rezultatem jest wzrost bądź spadek głębokości „zanurzenia” przedsiębiorstwa w sieci między-

organizacyjnej. Składa się na to wiele przyczyn: globalizacja, fenomeny rozwojowe technologii informatycznych czy przeobrażenia na rynku pracy: elastyczność czasu pracy i postępująca swoboda migracji zasobów ludzkich. Usieciowienie istotnie wzmacnia ewolucja wielkich globalnych korporacji nastawionych na zarządzanie. Przypisuje się mu atrybuty *lean* bądź *agile*. Sieć umożliwia przekroczenie części barier rozwojowych, które są immanentnie związane z rozwojem wewnętrznym.

Sieć, w znaczeniu czynnościowym, jest formą działania. Jak każde działanie wiąże się z określonym ryzykiem. Zarządzanie ryzykiem we współczesnej gospodarce staje się elementem kluczowym i koniecznym. Organizacje, aby aktywnie dostosować się do zmian w otoczeniu, muszą przyjąć aktywną politykę zarządzania ryzykiem. Oznacza to świadomość najbardziej istotnego ryzyka i wprowadzenie odpowiednich procedur, pozwalających na efektywne zmniejszanie ryzyka do akceptowalnego poziomu. Podstawowe obszary ryzyka mają źródło w wybranej konstrukcji modelu biznesu przedsiębiorstwa. Wypływają między innymi ze struktury wykorzystywanych zasobów i wynikającej stąd struktury kosztów, działań w ramach *core competence* firmy, zgromadzonego kapitału intelektualnego, a przede wszystkim mogą być związane ze specyfiką danej działalności. W sposób oczywisty motywy usieciowienia nie są jednakowe dla dużych i mniejszych korporacji. Te pierwsze ograniczają lub przenoszą skutki niepewności, te drugie próbują ograniczyć samą niepewność przez współpracę ze stabilnym partnerem. Głównymi źródłami ryzyka, w przypadku modeli biznesu zorientowanych na pogłębienie relacji sieciowych przedsiębiorstwa, uwzględniającymi założenia koncepcji kosztów transakcyjnych mogą być [7, s. 48]:

- ryzyko „napadu” („hold up” risk) związane ze specyfiką aktywów mogących stanowić przedmiot przywłaszczenia. Relacje oparte wyłącznie na kontraktach rynkowych; wiążą się z mniejszą lojalnością partnerów preferujących oportunistyczne zachowania. Im bardziej specyficzne aktywa, tym większe ryzyko próby przejścia aktywów, w szczególności dotyczy to aktywów niematerialnych;
- ryzyko „niewydajności” („inefficiency” risks) wiąże się z konkurencją rynkową. Im silniejsza konkurencja, tym większa możliwość pozyskania zasileń na korzystnych warunkach, bez konieczności ustanowienia zobowiązań kontraktowych. Rodzi się więc skłonność do odrzucania powiązań trwałych w czasie na rzecz poszukiwania partnerów doraźnie oferujących korzystniejsze warunki współpracy;
- ryzyko „przywłaszczenia” lub „rozlewu” („spill over”/„appropriability” risks) dotyczące natury kluczowych kompetencji. Im kompetencje są trudniejsze do przywłaszczenia, tym mniejsze ryzyko związane z rozwojem powiązań sieciowych przeciwnie, im niższa unikalność kompetencji, tym niższa skłonność kształtowania powiązań sieciowych;
- ryzyko „czasowe” powiązane z horyzontem czasowym. Im większe różnice między horyzontami planowania dostawcy i odbiorcy, tym wyższe ryzyko takich powiązań i interakcji. W istocie ważny jest nie tyle horyzont czasowy, uwzględniany w systemach planistycz-

nych potencjalnych partnerów sieciowych, ile oczekiwany okres zwrotu określany w rachunku kosztów docelowych [szerzej m.in. 14].

Z kolei H. Peck wyróżnia cztery poziomy analizy źródeł ryzyka w sieci dostaw, a więc w strukturach sieciowych [11, s. 218]:

- poziom 1 – strumień wartości, produkt lub proces,
- poziom 2 – aktywa i zależności infrastrukturalne,
- poziom 3 – organizacje i powiązania międzyorganizacyjne,
- poziom 4 – środowisko, otoczenie.

Ujęcie to uwypukla konieczność analizy ryzyka w szerszej perspektywie. Źródłem ryzyka są nie tylko zdarzenia mające miejsce w przestrzeni bezpośredniej interakcji z analizowaną organizacją, ale też zdarzenia (bądź możliwość ich wystąpienia) pośrednio związane z funkcjonowaniem organizacji.

Ryzyko w procesie podejmowania decyzji można albo zignorować, albo uwzględnić w formie opisowej bądź ilościowej. Można jednak spojrzeć na ten sam problem szerzej, biorąc pod uwagę z jednej strony narastającą skalę ryzyka, a z drugiej dynamikę procesów gospodarczych i jakościowe przeobrażenie możliwości systemów informatycznych¹. Ryzyko, w warunkach którego muszą podejmować decyzje podmioty gospodarcze ma współcześnie wymiar globalny, charakteryzuje się delokalizacją (przestrzenną, czasową oraz społeczną), nieodwracalnością i nierekompensowalnością. Kierunek przyszłego rozwoju gospodarki globalnej jest praktycznie niemożliwy do przewidzenia. Nikt nie wie, jakie nowe technologie się pojawiają, na ile to zmieni rynek uwarunkowany ekonomicznie i kulturowo.

Odpowiedzią stał się system, który można określić jako system zorganizowanej nieodpowiedzialności, a więc właśnie sieci. Atrybut zorganizowania umożliwiają instrumenty informatyczne. Tworzą one rzeczywistość wielostronnych zależności opartych na wymianie informacji. Co więcej, umożliwiają eliminację ograniczeń wpisanych w systemy biurokratyczne, zdeterminowane powtarzalnymi procedurami. Tym, co umożliwia funkcjonowanie tej rzeczywistości jest technologia informatyczna, dewaluuująca znaczenie czasu i przestrzeni w procesach komunikacyjnych. Przez to paradoksalnie, otwierają drogę do koncentracji realnej władzy w rozproszonej organizacji. Polecenia hierarchiczne zastąpiły uzgodnione bądź narzucone procedury wykonywane przez systemy zachowujące swą niezależność dopóki współprzyczyniają się do realizacji celów ekonomicznych. Te zaś są kreowane przez ogniwa sieci kontrolujących kluczowe czy zastrzeżone strumienie danych w sieciach zdominowanych bądź uzgadniane w sieciach policentrycznych lub niezdominowanych.

Sieciowy system zorganizowanej nieodpowiedzialności stwarza całkowicie odmienną perspektywę postrzegania ryzyka. Ryzyko jest elementem każdej działalności, a niepewność

¹ W tej części rozważań czerpano inspirację określeniem „społeczeństwo ryzyka”. To pojęcie autorstwa niemieckiego socjologa U. Becka, służy objaśnieniu skutków nieodwracalnych zmian cywilizacyjnych i technologicznych [2]. W skali jednostki odwołań poszukiwać można w pojęciu „płynnej nowoczesności” („liquid modernity”), to jest nowoczesności akceptującej brak możliwości utrwalenia ładu [1].

z nim związana sprawa, że stosowane w przedsiębiorstwach techniki zarządzania ryzykiem opierają się na niekoniecznie adekwatnych technikach szacowania prawdopodobieństwa wystąpienia zjawisk niekorzystnych². Można napotkać wyniki badań potwierdzające, że powodzenie bądź niepowodzenie biznesowe jest raczej dziełem przypadku, nie zaś wiedzy czy prowadzonych analiz [16]. Znaczenie niepewności narasta i stanowi jeden z kluczowych czynników determinujących funkcjonowanie współczesnych systemów społecznych [9, s. 19].

2. Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie usieciowionym

Wśród możliwych podejść do strukturalizacji systemu zarządzania ryzykiem subiektywnie wybrano zbiór siedmioelementowy [10, s. 240], by na jego podstawie dokonać przeglądu kluczowych różnic między możliwościami dostępnymi w ramach zintegrowanej korporacji i organizacji sieciowej. Elementami tymi są:

- corporate governance,
- zarządzanie zmianami,
- zarządzanie portfelem inwestycji,
- transfer ryzyka,
- analiza ryzyka,
- zasoby wiedzy i możliwości jej przetwarzania,
- komunikacja.

Poniżej podjęto próbę refleksji nad najistotniejszymi atrybutami organizacji zintegrowanej wewnątrznie i sieci międzyorganizacyjnej, według kryteriów wynikających ze struktury systemu zarządzania ryzykiem.

Corporate governance

Ład korporacyjny to sposób, w jaki prawa i odpowiedzialność są podzielone między różne jednostki związane z organizacją. Samo pojęcie nawiązuje do procesów, przez które organizacje są ukierunkowywane, regulowane i rozliczane. Ład korporacyjny może korzystać z mechanizmów trojkiego rodzaju: rynkowych (opartych na cenie), hierarchicznych (opartych na poleceniach) i społecznych (wykorzystujących kapitał relacyjny). W sposób oczywisty zintegrowane przedsiębiorstwo będzie sięgać po dwa pierwsze z wymienionych. Kultywacja instytucji nieformalnych nadzoru korporacyjnego, wspomagających kształtowanie się kapitału relacyjnego, którego ważnym składnikiem jest zaufanie, wiąże się z ponoszeniem szeroko rozumianych kosztów. Mogą to być nie tylko koszty ujawniające się bezpośrednio w ewidencji finansowej zdarzeń gospodarczych, ale także koszty utraconych korzyści lub

² Zarządzanie ryzykiem – według międzynarodowej normy ISO 31000:2009 oraz polskiej normy PN-ISO 31000:2012 skoordynowane działania dotyczące kierowania i nadzorowania organizacją w odniesieniu do ryzyka.

koszty alternatywne. Koncepcja governance wskazuje na tworzenie porządku, który jest wynikiem interakcji wielu mechanizmów sprawowania władzy i wzajemnie oddziałujących na siebie aktorów [15]. To złożony proces, a koordynacja działań wewnątrz sieci nie jest łatwa. Nawet przedsiębiorstwa z dużym doświadczeniem oraz kompetencjami w zakresie nawiązywania i rozwijania relacji mogą mieć z tym trudności, a to głównie przez zróżnicowane charakterystyki uczestników sieci.

Zarządzanie zmianami

W szerokim znaczeniu tego pojęcia zarządzanie zmianami powinno być procesem charakteryzowanym jednocześnie jako top-down i bottom-up. W pierwszym przypadku „centrala” określa limity ryzyka, w drugim ryzyko generowane w ramach poszczególnych przedsięwzięć jest agregowane na poziomie „centrali”. Można spotkać się ze stwierdzeniem, że zmianą nie można zarządzać, a jedynie ją antycypować [6, s. 83]. Jest to jednak niuans związany ze specyficzną interpretacją pojęcia zarządzania. Nie ma jednakże przeszkód, by sprowadzić zarządzanie zmianą do powtarzalnych działań ukierunkowanych na utrzymanie organizacji w głównym nurcie zmian i wykorzystania jej do osiągnięcia określonych korzyści, istotnych z punktu widzenia tej organizacji. W pewnym uproszczeniu można byłoby stwierdzić, że dla scentralizowanej organizacji oznacza to zastosowanie koncepcji wspartej na myśleniu konkurencyjnym – dążeniu do udoskonalenia wnętrza w stopniu wyższym niż jednostki w otoczeniu. W opozycji do konkurencyjnej postawy właściwej organizacjom zintegrowanym, sieciom przyświeca optyka kooperacyjna. W szczególności jest ona przydatna w sytuacjach, kiedy skala, tempo albo specyfika zmian wykraczają poza ramy możliwości lub kompetencji akomodacji pojedynczego podmiotu gospodarczego.

Zarządzanie portfelem

Ujmując problem formalnie, racjonalna osoba dokonująca wyboru powinna zgodnie ze swymi preferencjami inwestować kapitał tak, aby albo minimalizować wariancję (podstawową miarę ryzyka) przy danej, oczekiwanej stopie zwrotu, albo maksymalizować stopę zwrotu przy danej wariancji. Zarządzanie zmianą, omawiane powyżej, łączy się z presją dokonywania permanentnych innowacji przez przedsiębiorstwa. Funkcjonowanie w środowisku wieloprojektowym kształtuje jedne z najważniejszych wyzwań stojących przed współczesnymi przedsiębiorstwami. Odpowiedzią na te wyzwania jest między innymi zarządzanie portfelem. To przejaw strategicznej orientacji umożliwiającej zdefiniowanie portfela adekwatnego do przyjętych celów. Poziom zgodności struktury portfela z wybranymi celami strategicznymi jest tym większy, im cele te są bardziej stabilne w czasie. Równoległe wiele przesłanek potwierdza hipotezę, że przedsiębiorstwa tym chętniej wchodzą w relacje z podmiotami otoczenia, im bardziej niepewne i niestrukturalizowane jest otoczenie [por. 3 lub 4]. Poglębiając swoje usieciowienie, przedsiębiorstwo akceptuje nieuniknione ograniczenie „suwerenności” na rzecz wspólnej realizacji celów. Jeżeli jednak obniżenie stopnia swobody, wiążące się z nawiązaniem relacji sieciowych, zapewnia skuteczność i efektywność działania, ograniczenia autonomii są akceptowalne.

Transfer ryzyka

Transfer ryzyka to jeden z najczęściej stosowanych sposobów sterowania ryzykiem w sytuacji, gdy podmiot nie jest w stanie uniknąć tego ryzyka. Warunkiem jest, rzecz jasna transferowalność ryzyka. Oznacza to, że:

- przedmiot ryzyka jest mierzalny obiektywnie,
- można ustalić cenę transferu i ryzyko,
- transfer ryzyka na inny podmiot jest realny,
- transferujący nie ma kontroli nad wystąpieniem strat.

Transfer ryzyka to w rzeczywistości zastąpienie jednego ryzyka innym – ryzykiem niewystąpienia czynnika ryzykownego. Szacunek ryzyka może mieć charakter obiektywny bądź subiektywny i jest swoistego rodzaju „zakładem”. Wybór opcji zależy od tego, czy ryzyko zostało „wbudowane” w ośnowę (model biznesowy) działalności przedsiębiorstwa. Polityka zarządzania ryzykiem w rozważanym zakresie zależy w dużej mierze od charakteru organizacji, od uwarunkowań otoczenia, w tym zachowań konkurencji.

Analiza ryzyka

Analiza ryzyka jest niewątpliwie najbardziej zaawansowanym elementem zarządzania ryzykiem. To przede wszystkim identyfikacja i pomiar wielkości ryzyka dla uzyskania zintegrowanego poglądu, łączącego w sobie szacunek skutków zaistnienia czynnika ryzyka, a także prawdopodobieństwa jego manifestacji. Zarządzanie zwartym systemem gospodarczym umożliwia sięganie po kompleksowe wyrafinowane instrumenty analizy i kompensaty skutków ryzyka. Część z tych rozwiązań podlega unifikacji. Szczególną egzemplifikacją są ogólne normy dotyczące zarządzania ryzykiem (i ich polskie odpowiedniki):

- ISO 31000:2009 Risk management – Principles and guidelines (PN-ISO 31000:2012 Zarządzanie ryzykiem – Zasady i wytyczne).
- ISO Guide 73:2009 Risk management – Vocabulary (PKN-ISO Guide 73:2012 Zarządzanie ryzykiem – Terminologia).

Innym przykładem jest Zintegrowana Struktura Ramowa (Enterprise Risk Management – Integrated Framework), opracowana przez The Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission (COSO). Definicja zarządzania ryzykiem przyjmowana przez COSO wskazuje na ograniczenie podmiotów zaangażowanych w ten proces do służb przedsiębiorstwa i na korelacje z jego celami strategicznymi. Podkreśla to podmiotowość firmy. Istotą współczesnego pojmowania zarządzania ryzykiem jest systemowość ujęcia, które to podejście znajduje swój wyraz w zintegrowanym systemie zarządzania ryzykiem korporacyjnym (ERM – Enterprise Risk Management). To innowacyjna koncepcja oparta na odpowiedzialności za ryzyko na każdym szczeblu zarządzania [12].

Analiza ryzyka w warunkach sieci jest trudna, z uwagi na potencjalnie odmienne podejście do tego problemu przez partnerów tworzących sieć. Na czoło wysuwa się personalnie uwarunkowana skłonność do ryzyka lub subiektywna ocena prawdopodobieństwa zaistnienia jego czynników. Nakłada się na to istnienie dodatkowych czynników ryzyka, specyficznych

dla sieci, takich jak ryzyko relacji i ryzyko działalności. To pierwsze oznacza prawdopodobieństwo funkcjonowania w układzie, który całkowicie bądź w części nie satysfakcjonuje wszystkich stron lub nie przynosi oczekiwanych korzyści ekonomicznych. Jego poziom wzrasta wraz z możliwością zachowań oportunistycznych. Ryzyko działalności obejmuje poszerzanie granic sieci czy narzucanie niekorzystnych warunków współdziałania [5].

Zasoby wiedzy i możliwości jej przetwarzania

Kluczowe znaczenie w rozważanym zakresie mają oczywiście rozwiązania informatyczne. Wsparcie procesów biznesowych systemami informatycznymi znajduje pełne uzasadnienie i jest wręcz warunkiem zaistnienia w konkurencyjnej przestrzeni interakcji rynkowych. Wprowadza lub intensyfikuje jednak równolegle nowe rodzaje ryzyka. Odpowiedzią stała się koncepcja „ładu informatycznego” jako integralnego komponentu ładu korporacyjnego. W rozpatrywanym zakresie można wyróżnić trzy strategie. Pierwszą z nich jest strategia podstawowego poziomu bezpieczeństwa, zakładająca stosowanie standardowych zabezpieczeń. Podejście to może być skuteczne jedynie w małych przedsiębiorstwach. Strategia druga – szczegółowej analizy ryzyka wymaga dokładnej identyfikacji zasobów, analizy zagrożeń oraz podatności zasobów na potencjalne zagrożenia. Wyniki tych działań tworzą przesłanki do oszacowania ryzyka i wyboru najbardziej efektywnych zabezpieczeń. Strategia mieszana różni zasoby, które wymagają szczegółowej analizy ryzyka oraz, w przypadku których wystarczy zastosować strategię podstawowego poziomu bezpieczeństwa. Strategia mieszana to kombinacja podejścia podstawowego poziomu bezpieczeństwa oraz szczegółowej analizy ryzyka. Wybór strategii i rodzaju zabezpieczeń jest decyzją istotną, ale ułatwioną pełnymi, wewnątrz korporacyjnymi rozwiązaniami nadzoru.

Podobnie jak w przypadku metod i procedur analizy ryzyka, także ocena zasobów danych oraz możliwości ich przetwarzania jest ograniczona barierami wewnątrzsieciowymi, funkcjonującymi w układzie strukturalizowanym więziami poziomymi. Odpowiedzią może być koncepcja rachunkowości otwartych ksiąg, pozwala ona na dzielenie się informacjami rachunkowymi między współpracującymi ze sobą organizacjami. Celem zastosowania wspólnej analizy danych rachunkowych jest poszukiwanie wariantów decyzyjnych, w których efektywność odnotowywano na poziomie całej sieci. Poszukiwania te muszą odbywać się z poszanowaniem interesów poszczególnych członków organizacji sieciowej. Warunkiem dobrowolnego zmniejszania asymetrii informacji między partnerami jest zaufanie. Wśród korzyści takich rozwiązań można wskazać:

- dostęp do źródeł zaopatrzenia (przykładem są grupy zakupowe),
- kształtowanie efektu skali,
- lepsza koordynacja działań,
- benchmarking wewnątrzsieciowy,
- optymalizacja zaangażowania kapitału obrotowego (dzięki optymalizacji stanów zapasów),
- obniżenie kosztów transakcyjnych związanych z ubezpieczeniem transakcji.

W najbardziej rozwiniętych systemach wspólna analiza przychodów, kosztów i marż może być wykorzystywana w poszukiwaniach sposobów powiększania wartości dostarczanej dla klientów.

Komunikacja z interesariuszami

Działalność współczesnych przedsiębiorstw coraz silniej determinują nie transakcje, a relacje. Te ostatnie rozumiane są jako więzi z interesariuszami przedsiębiorstwa (stakeholders), w ramach których cele stron osiągnąć są przez realizację poczynionych obietnic. Nadrzędnym celem nadal pozostaje kreacja wartości kapitału dla właścicieli (shareholders), zmieniają się jednak drogi do jego realizacji. Wśród nich wdrażanie strategii społecznej odpowiedzialności staje się jedną z istotnych i skutecznych opcji. Maksymalizacja wartości dla akcjonariuszy jest niemożliwa bez uwzględnienia korzyści osiąganych przez innych, aniżeli tylko właścicieli kapitału interesariuszy [8, s. 31].

Pozytywny wizerunek w oczach kontrahentów, urzędów, pracowników czy społeczności lokalnej umożliwia długofalową współpracę z partnerami biznesowymi, większe zaangażowanie po stronie pracowników, pozytywny klimat dla prowadzenia biznesu w kręgach administracyjnych i w społeczeństwie. W rozwiniętych gospodarkach rynkowych, wykorzystujących narzędzia obrotu publicznego instrumentami kapitałowymi, tworzy się instytucje wspomagające omawiane działania.

Pierwszy indeks CSR powstał w Stanach Zjednoczonych – firma Dow Jones we wrześniu 1999 roku rozpoczęła publikację Sustainability Index (SI). Obecnie do bardziej miarodajnych publikacji światowych należy zaliczyć: Calvert Social Index (CSI), FTSE4GOOD series, FTSE Johannesburg Stock Exchange Socially Responsible Index (JSE SRI), Sao Paulo Stock Exchange Corporate Sustainability Index (ISE), KLD Global Sustainability Index Series (GSI). W warunkach polskich obszar ten wyznacza w oczywisty sposób publiczny rynek obrotu instrumentami kapitałowymi, którego operatorem jest GPW w Warszawie. GPW już od 2009 roku podejmuje działania na rzecz wyłonienia spółek zarządzanych w sposób odpowiedzialny. Aktualnie realizowany jest projekt pierwszego w Europie Środkowo-Wschodniej indeksu Respect. W jego skład wchodzi podmioty wyłonione w procedurze weryfikującej nie tylko społeczną odpowiedzialność, ale także atrakcyjność inwestorską i płynność instrumentów, co oznacza, że jego odczyty są realną rekomendacją dla potencjalnych nabywców akcji. Skład weryfikowany jest w przedziałach półrocznych.

W przypadku sieci międzyorganizacyjnych dodatkowo pojawia się poszukiwanie rozwiązań dla międzyorganizacyjnych systemów wymiany informacji. Koncepcja ta wynika ze spostrzeżenia, że udostępnienie partnerowi wiedzy o firmie może wiązać się z określonymi korzyściami, mimo naturalnej konkurencji w płaszczyźnie podziału marży. Oznacza to aktywne oddziaływanie w proces tworzenia wartości w ogniwach łańcucha, kontrolowanych przez inny podmiot. Te procesy rachunkowość międzyorganizacyjna, czyli system zapewniający przepływ informacji między organizacjami zrzeszonymi w sieci [13, s. 73-92]. Najpowszechniej spotykane zastosowanie tego systemu to rachunkowość otwartych ksiąg (zwana też cza-

sem jawną rachunkowością). Rzecz jasna zakres ujawnień jest zróżnicowany. Z jednej strony często wykracza poza dane generowane w systemie rachunkowości finansowej, uwzględniając przepływ informacji o stosowanych technologiach, zdolnościach wykonawczych i wymaganiach jakościowych, ocenie rynku oraz prognozach sprzedaży, przedsięwzięciach rozwojowych podejmowanych na różną skalę lub innych. Z drugiej jednak strony ujawnienia nie dotyczą całego zbioru danych ewidencyjnych i mogą się ograniczać do wybranych kwestii kosztowych czy stanów aktywów (np. stanów magazynowych). W konsekwencji omawiane przedsięwzięcia służą:

- racjonalizacji decyzji o zakupie półproduktów, usług,
- bieżącemu zarządzaniu relacjami, w tym także koordynacji procesów produkcyjnych,
- strategicznemu zarządzaniu relacjami, w tym także koordynacji procesów rozwojowych,
- potwierdzeniu odpowiedzialności partnerów i umocnieniu wzajemnego zaufania.

Bibliografia

1. Bauman Z.: Płynna nowoczesność, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2006.
2. Beck U.: Społeczeństwo ryzyka. W drodze do innej nowoczesności. Scholar, Warszawa 2004.
3. Cygler J.: Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne. Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009.
4. Czakon W.: Sieci w zarządzaniu strategicznym. Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
5. Das T.K., Teng B.S.: Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework, *Organization Studies*, nr 22/2, 2001.
6. Drucker P.F.: Zarządzanie XXI wieku – wyzwania. Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2009.
7. Hallikas J.: Veli-Matti Virolainen, Risk Management in Supplier Relationships and Networks, [w:] Brindley C. (red.): *Supply Chain Risk*, Ashgate, Hampshire, 2004.
8. Jerzemowska M.: Nadzór korporacyjny. PWE, Warszawa 2002.
9. Koziński J.: Społeczeństwo transgresyjne. Szansa i ryzyko. Wydawnictwo Żak, Warszawa 2004.
10. Lam J.: *Enterprise Risk Management: From Incentives to Controls*. John Wiley & Sons, New Jersey 2003.
11. Peck H.: Drivers of supply chain vulnerability: an integrated framework. "International Journal of Physical Distribution & Logistics Management", Vol. 35, No. 4, 2005.

12. Pickett S.: *Enterprise Risk Management. A Manager's Journey*. John Wiley & Sons, New Jersey 2006.
13. Scal W., Berry A., Cullen J.: Disembedding the supply chain: institutionalized reflexivity and inter – firm accounting, “*Accounting, Organizations and Society*”, No. 29, 2004.
14. Sojak S.: *Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów*. Dom Organizatora, Toruń 2015.
15. Stoker G.: Governance as Theory: Five Propositions. “*International Social Science Journal*”, Vol. 155, 1998.
16. Taleb N.N.: *Ślepy traf. Rola przypadku w sukcesie finansowym*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne Gdańsk 2006.

Abstract

The significance of interorganizational networks increases in the contemporary economy. In scientific publications, the new managerial paradigm is discussed. It is natural, that in networked enterprises the necessity of different attitude to the risk management has been born. This article ties in above problems. It is a kind of attempt of comment to the form of effective decision making systems, which are capable of facing up to challenges of the changing reality. Firstly, chosen interpretative concepts of risk of networked enterprise have been considered. Further, the risk management has been the leading topic. From among workable approaches to structure of risk management systems the seven elements set is selected: corporate governance, changes management, portfolio management, risk transfer, risk analysis, data stock and communication. In this area, reflections about the most important attributes of internally integrated organizations and network have been set out.