

RYZIKO I ZAUFANIE W RELACJACH Z KONTRAHENTAMI W DZIAŁALNOŚCI INSTYTUTU BADAWCZEGO

Beata Domańska-Szaruga, Przemysław Simiński
Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach

1. Wprowadzenie

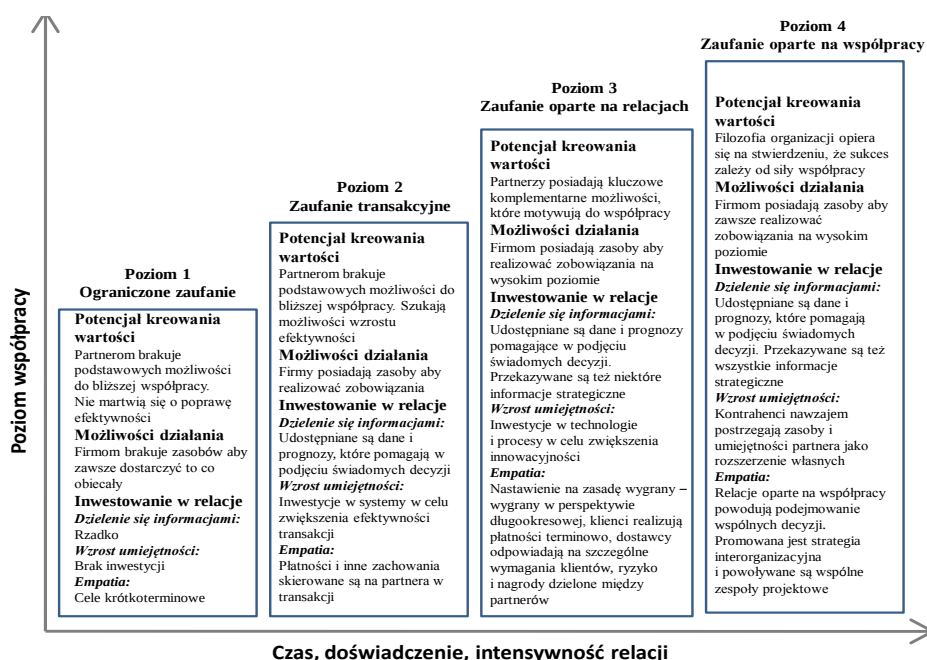
Orientacja na budowanie relacji z otoczeniem oraz zaufanie w relacjach międzyorganizacyjnych to odpowiedź na potrzebę doskonalenia funkcjonowania współczesnej organizacji w coraz bardziej skomplikowanym otoczeniu. Relacje z otoczeniem tworzą wprawdzie dodatkowe obszary i rodzaje ryzyka w działalności organizacji [1, s. 324], jednak właściwie budowane mogą być źródłem szans i sukcesu.

Celem opracowania jest przedstawienie propozycji działań ograniczających negatywne skutki ryzyka biznesowego poprzez oparcie relacji z kontrahentami nie tylko na sformalizowanych kontraktach określających zasady współpracy, ale przede wszystkim na budowaniu zaufania w relacjach z kontrahentami. Rekomendacje poprzedzono syntetycznym ujęciem problematyki zaufania w relacjach z kontrahentami oraz przedstawiono proces identyfikacji i analizy ryzyka w działalności biznesowej instytutu badawczego. Rozważania są elementem szerszych badań nad implementacją procesu zarządzania ryzykiem w organizacji i wynikiem procesu budowy systemu zarządzania ryzykiem w organizacji, której działalność podstawowa (działalność badawcza i wdrożeniowa) wymaga funkcjonowania w otoczeniu podmiotów przemysłowych w ramach różnorodnych form współpracy.

2. Zaufanie w relacjach z kontrahentami

Zaufanie jest kluczowym atrybutem relacji i podstawowym komponentem decydującym o powodzeniu różnych form współpracy przedsiębiorstw. Jest zakładem podejmowanym na temat niepewnych, przyszłych działań innych ludzi [2, s. 69], zakładem opartym na ocenie wiarygodności w sytuacji współzależności i ryzyka [3, s. 34]. Jest oczekiwaniem ze strony danego środowiska uczciwego, obopólnego, powtarzalnego zachowania oparteego na powszechnie akcepto-

wanych normach [4, s. 38; 5, s. 217]. Rola zaufania jako ważnego czynnika stymulującego interakcje społeczne i biznesowe została doceniona przez nauki o zarządzaniu, co w pierwszej kolejności zaowocowało dość bogatym piśmienictwem na temat zaufania w relacjach wewnątrz organizacji. Z biegiem czasu coraz częściej podejmowano rozważania na temat zaufania w relacjach przedsiębiorstw z otoczeniem, w tym z partnerami biznesowymi. Podejmowano przede wszystkim problematykę obniżenia kosztów transakcyjnych oraz usprawnienia procesów realizacji kontraktów [6, s. 195-208; 7, s. 57-68; 8, s. 62-72; 9, s. 98-100; 10]. Problematykę relacji zaufanie-koszty transakcyjne podejmują w swych pracach S.E. Fawcett, S.J. Jones i A.M. Fawcett [11, s. 163-178], konstruując czteropozomowy model dojrzałości zaufania (rys. 1).

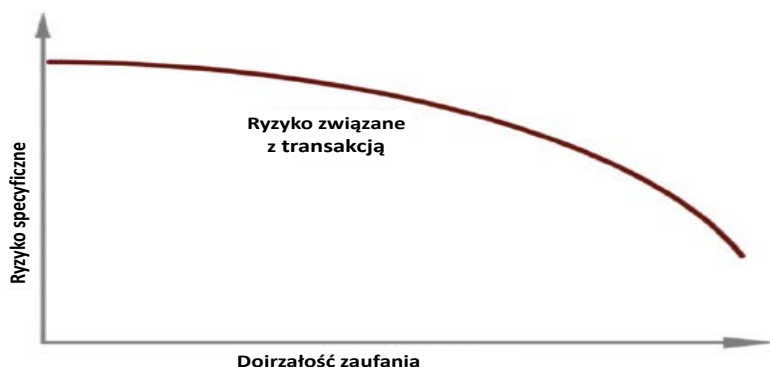


Czas, doświadczenie, intensywność relacji

Rys. 1. Model dojrzałości zaufania

Źródło: [11, s. 174; 9, s. 103].

Wraz z przechodzeniem relacji między kontrahentami/partnerami na kolejny poziom modelu dojrzałości zaufania zwiększa się efektywność współpracy, zmniejsza natomiast oportunizm i ryzyko specyficzne (rys. 2). Zjawisko to można określić mianem dźwigni zaufania. Dźwignia zaufania zmienia ogólny profil ryzyka biznesowego w kierunku zwiększenia pewności w relacjach z kontrahentami.



Rys. 2. Zależność zaufanie – ryzyko

Źródło: opracowanie na podstawie: [11, s. 174].

Kwerenda literatury na temat zaufania i ryzyka uprawnia do stwierdzenia, że w procesie zarządzania ryzykiem w relacjach z kontrahentami istotną rolę odgrywa świadome, sukcesywne budowanie zaufania opartego na współpracy. Budowanie zaufania to cykliczny proces polegający na negocjacjach, zaangażowaniu się partnerów w osiąganie celów współpracy i wzajemnym wywiązywaniu się z wynegocjowanych ustaleń. Budowane w ten sposób zaufanie jest czynnikiem stabilizującym funkcjonowanie organizacji w długim okresie.

3. Ryzyko w działalności podstawowej instytutu badawczego

Zaufanie rozwija się wraz z upływem czasu na podstawie kontaktów między partnerami, zmniejszając niepewność w relacjach i zwiększając szanse osiągnięcia sukcesu. Oparcie zarządzania ryzykiem biznesowym w Instytucie na zaufaniu w relacjach z kontrahentami wymaga precyzyjnego zidentyfikowania czynników ryzyka działalności opartej na wszechstronnych relacjach biznesowych, ich hierarchizacji oraz określenia sposobów postępowania z ryzykiem. Postępowanie takie to jeden z wielu etapów w procesie zarządzania ryzykiem.

Zarządzanie ryzykiem podmiotu to podejmowanie decyzji i realizacja działań prowadzących do osiągnięcia przez ten podmiot akceptowalnego poziomu ryzyka [12 s. 15]. Istotą i zasadniczym celem systemu zarządzania ryzykiem jest wzmacnianie odporności organizacji na pojawiające się zagrożenia (czynniki ryzyka), a jednocześnie podejmowanie działań wyprzedzających, umożliwiających optymalne wykorzystanie dostępnych zasobów oraz pojawiających się możliwości rozwoju. Tak rozumiane zarządzanie ryzykiem oznacza zarówno eliminowanie zagrożeń i niwelowanie ich skutków, jak też wykorzystywanie szans (upatrywanie w ryzyku źródeł szans to jedna z cech tzw. organizacji „zwinnej” [13, s. 61-87]).

Instytut badawczy, w którym przeprowadzono opisaną niżej analizę ryzyka, zdecydował o wprowadzeniu zasad analizy zagrożeń (czynników ryzyka) w związku z realizacją polityki bezstronności między innymi w obszarze oceny

zgodności wyrobów¹. Było to też bezpośrednim powodem budowy sformalizowanego systemu zarządzania ryzykiem w Instytucie [14, s. 71-81].

Kluczową działalnością Instytutu jest działalność podstawowa określona jako prowadzenie badań i prac rozwojowych². Jest to działalność związana przede wszystkim z badaniami związanymi z wdrożeniami. Działalność wdrożeniowa wymusza tym samym aby instytuty badawcze działały w otoczeniu podmiotów przemysłowych w ramach różnorodnych form współpracy np.: umowy cywilnoprawne, konsorcja, klastry. Konsekwencją tej działalności są relacje z kontrahentami i związane z tymi relacjami ryzyko biznesowe. Ryzyko biznesowe związane jest z prowadzoną działalnością podstawową w Instytucie i powstaje w wyniku określonych decyzji dotyczących wyboru partnerów biznesowych, kształtu oferty produktów i usług, kształtowania się cen czy wyboru źródeł finansowania.

Ocena ryzyka biznesowego w działalności podstawowej Instytutu stanowi część kompleksowej oceny ryzyka na potrzeby budowy systemu zarządzania ryzykiem. Etap ten wymagał odpowiedniego przygotowania narzędzi identyfikacji i analizy ryzyka, gdyż w organizacji, która wdraża proces zarządzania ryzykiem, nie istnieją rejestry zawierające dane liczbowe umożliwiające wykorzystanie ilościowych metod oceny. Szczegółowa ocena ryzyka stanowi w takich okolicznościach niemałe wyzwanie.

Celem identyfikacji ryzyka jest opracowanie listy kluczowych czynników wpływających negatywnie lub pozytywnie na realizację celów organizacji³. Jednak na etapie identyfikacji czynników ryzyka zaleca się wyodrębnienie możliwie największej ich ilości oraz analizę bezpośredniego i pośredniego wpływu czynników na siebie (np. za pomocą map kognitywnych). Pozwoli to na wyodrębnienie kluczowych czynników ryzyka i uniknięcie w przyszłości błędów decyzyjnych. Czynniki ryzyka (źródła zagrożeń) to wszystkie elementy (warunki środowiska, sytuacje, cechy i zmienne indywidualne) zwiększające ryzyko wystąpienia sytuacji problemowych (stanowiących zagrożenie dla prawidłowego funkcjonowania organizacji oraz dla realizacji przez organizację założonych ce-

¹ Instytut jest jednostką przeprowadzającą proces certyfikacji oparty o zasady opisane w normie PN-EN ISO /IEC 17065:2012, Ustawie z dnia 17 listopada 2006 r. o systemie oceny zgodności wyrobów przeznaczonych na potrzeby obronności i bezpieczeństwa państwa (Dz.U. Nr 235, poz. 1700) z późniejszymi zmianami oraz dokumentach systemu jakości JCW.

² Do podstawowej działalności instytutu należy: 1) prowadzenie badań naukowych i prac rozwojowych;

2) przystosowywanie wyników badań naukowych i prac rozwojowych do potrzeb praktyki; 3) wdrażanie wyników badań naukowych i prac rozwojowych (Ustawa z dnia 30 kwietnia 2010 r. o instytutach badawczych, Dz.U. 2010 nr 96 poz. 618).

³ Zakłada się, że w każdej organizacji około 20% kluczowych czynników ryzyka odpowiada za 80% potencjalnych strat (analogia do reguły Pareto) lub niewykorzystanie 80% możliwych szans. Można więc w przypadku identyfikacji ryzyka przyjąć, że dąży się do opracowania listy obejmującej 20% kluczowych czynników wpływających pozytywnie bądź negatywnie na realizację 80% celów organizacji.

łów) i związanych z nimi szkód. Pamiętając o neutralnej koncepcji ryzyka, do czynników tych zaliczyć należy również elementy wpływające pozytywnie na realizację celów organizacji.

W procesie identyfikacji i analizy ryzyka wykorzystano metody eksperckie. Ocenę ryzyka przeprowadzono w następujących po sobie etapach [14, s. 77]:

1. Zdefiniowanie (w powiązaniu z celami operacyjnymi) obszarów działalności Instytutu oraz rodzajów ryzyka (ryzyko strategiczne, operacyjne, biznesowe) na podstawie zogniskowanego wywiadu grupowego.
2. Identyfikacja źródeł zagrożeń (czynników ryzyka) i ich wpływu na cele organizacji oraz zbudowanie listy rodzajów ryzyka (łącznie z opisem przyczyn i skutków ich wystąpienia) z wykorzystaniem burzy mózgów, moderowanych warsztatów i wywiadów oraz listy potencjalnych zdarzeń.
3. Analiza ryzyka – oszacowanie tzw. istotności ryzyka poprzez określenie prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka i możliwych jego skutków (siły wpływu) z wykorzystaniem metody delfickiej.
4. Zbudowanie matrycy ryzyka ilustrującej profil ryzyka dla każdego rodzaju działalności. Profil ryzyka stanowi podstawę do podjęcia określonych działań z zakresu zarządzania ryzykiem.

W Instytucie nie funkcjonował dotychczas opracowany i wdrożony proces zarządzania ryzykiem, w związku z czym prace rozpoczęto od przyjęcia kryterium identyfikacji ryzyka. Uznano, że najbardziej naturalnym kryterium dla identyfikacji ryzyka będą rodzaje działalności prowadzonej przez Instytut⁴. Zdecydowano się na wyodrębnienie ryzyka strategicznego, operacyjnego i biznesowego. Dla każdego rodzaju ryzyka wyodrębniono też obszary zagrożeń (tab. 1), a w ich ramach rodzaje zagrożeń. Uzyskano tym samym dość obszerną listę czynników ryzyka, które poddano analizie opartej na szacowaniu współczynników istotności (w zakresie ryzyka biznesowego dla działalności podstawowej – prowadzenie badań naukowych i prac rozwojowych – zidentyfikowano 24 rodzaje zagrożeń). Sprecyzowano kryteria szacowania istotności wg skali 5-stopniowej i zbudowano matryce ryzyka⁵, określając jednocześnie poziom ryzyka akceptowanego/apetytu na ryzyko. W tab. 2 zamieszczono rodzaje zagrożeń z obszaru ryzyka biznesowego o współczynniku istotności powyżej określonego przez Instytut apetytu na ryzyko (współczynnik istotności ≥ 6). Są to zagrożenia wymagające działań z zakresu zarządzania ryzykiem na poziomie całej działalności podstawowej Instytutu.

⁴ Obszary działalności Instytutu to prowadzenie badań naukowych i prac rozwojowych, działalność normalizacyjna, działalność certyfikacyjna i aprobacyjna, prowadzenie studiów podyplomowych i kursów związanych z prowadzonymi przez Instytut badaniami oraz działalność gospodarcza.

⁵ Zastosowanie matrycy o wymiarach większych niż 3x3 ma swoje praktyczne uzasadnienie, zapobiega bowiem powstaniu trudności w hierarchizacji ryzyka, które wiążą się z możliwością pojawienia się wielu czynników ryzyka w obszarze zagrożeń średnich. Większy obszar macierzy pozwala zogniskować uwagę kierownictwa i środki przedsiębiorstwa na ograniczenie najważniejszych zagrożeń.

Tab. 1. Obszary zagrożeń w ramach poszczególnych rodzajów ryzyka w Instytucie

Ryzyko	Obszary zagrożeń
Ryzyko strategiczne	Nowe technologie
	Działania konkurencji
	Regulacje prawne
	Zmiany Społeczne i ekonomiczne
	Wydarzenia polityczne
Ryzyko operacyjne	Ludzie
	Procesy
	Systemy
	Zdarzenia zewnętrzne
Ryzyko biznesowe	Produkt/usługa
	Popyt
	Kontrahenci
	Ceny
	Źródła finansowania

*Źródło: opracowanie własne.***Tab. 2.** Najistotniejsze zagrożenia z zakresu ryzyka biznesowego w działalności podstawowej Instytutu

Obszar zagrożenia	Rodzaj zagrożenia (czynnik ryzyka)	Współczynnik istotności ⁶
PRODUKT/USŁUGA	Błędne założenia techniczno-ekonomiczne	9
	Błędy projektowe, materiałowe, wykonawcze	9
	Ryzyko jakości usługi (badań)	6
POPYT	Zmiany popytu, sezonowość	12
	Dodatkowe regulacje sektorowe	6
KONTRAHENCI	Niska wiarygodność	12
	Wymuszanie działań na użytkownikach	8
	Presja na rezultaty i czas	10
CENY	Błędne kalkulacje cen	9
	Wzrost kosztów materiałów	6
ŹRÓDŁA FINAN-SOWANIA	Dostępność źródeł finansowania	10
	Skomplikowane procedury pozyskania środków	9

Źródło: opracowanie własne.

⁶ Współczynnik istotności jest iloczynem prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka i siły jego wpływu obliczonym na podstawie przyjętej przez Instytut metodyki.

Oprócz działań z zakresu zarządzania ryzykiem na poziomie Instytutu, w przypadku każdego z realizowanych projektów badawczych i prowadzenia prac rozwojowych, ośrodek odpowiedzialności za projekt (komórka organizacyjna lub zespół projektowy) jest zobligowany do analizy ryzyka związanego z projektem i przedstawienia planu działań związanych z ograniczaniem ryzyka.

4. Ograniczanie ryzyka biznesowego w działalności instytutu badawczego

Efektem analizy ryzyka jest między innymi określenie rodzajów zagrożeń z zakresu ryzyka biznesowego w działalności podstawowej instytutu, których współczynnik istotności przekracza wartość określonego przez Instytut apetytu na ryzyko. Zagrożenia te powinny zostać poddane szczególnej analizie wraz z opracowaniem planów reakcji na ryzyko.

W stosunku do każdego istotnego ryzyka należy określić działania, które należy podjąć w celu zmniejszenia danego ryzyka do akceptowanego poziomu:

- w przypadku ryzyka o małej istotności (o małym prawdopodobieństwie i małej sile wpływu) nie podejmuje się działań związanych ze zmniejszaniem ryzyka do poziomu akceptowalnego, ryzyko to jest na poziomie akceptowalnym;
- w przypadku ryzyka o dużej istotności należy określić i podjąć działania związane ze zmniejszaniem ryzyka do poziomu akceptowalnego; inne możliwe rodzaje reakcji to przeniesienie ryzyka lub wycofanie się z danej aktywności.

Planowanie reakcji na ryzyko polega na opracowaniu planu postępowania z czynnikami ryzyka. Plan ten powinien zawierać opis działań, których celem jest minimalizacja częstotliwości występowania zagrożeń i ich skutków dla przedsięwzięć przy jednoczesnej maksymalizacji skutków pozytywnych. Powinien też zawierać podział ról i odpowiedzialności za realizację działań związanych z reagowaniem na zagrożenia.

Ryzyko biznesowe jest ryzykiem o innej charakterystyce niż ryzyko strategiczne czy operacyjne. Mamy w tym przypadku do czynienia zarówno z negatywnym, jak też neutralnym wymiarem ryzyka (ryzyko jest zagrożeniem i szansą). Ryzyko to pochodzi z zewnątrz organizacji (ryzyko systematyczne) oraz jest ryzykiem specyficznym, powstającym wewnątrz organizacji (ryzyko niesystematyczne). Wielowymiarowość ryzyka biznesowego jest wyznacznikiem odpowiedniego z nim postępowania:

- ryzyko systematyczne – zapobieganie negatywnym skutkom ryzyka systematycznego, ewentualnie ograniczanie skutków,
- ryzyko niesystematyczne – ograniczanie zagrożeń i wykorzystywanie szans.

Ryzyko wpisane jest w specyfikę działalności podstawowej Instytutu. Relacje z partnerami biznesowymi generują kilka istotnych zagrożeń, których nie można wyeliminować, należy więc ograniczać ich negatywne oddziaływanie oraz wykorzystywać pojawiające się szanse. Zależność zaufanie-ryzyko-koszty

transakcyjne upoważnia do założeń, że szans na ograniczenie negatywnych skutków czynników ryzyka biznesowego w wielu przypadkach należy upatrywać w kształtowaniu relacji i współpracy z kontrahentami. Budowanie kapitału relacji i umacnianie współpracy sprzyja tworzeniu klimatu zaufania i ogranicza ryzyko. W tab. 3 zaproponowano działania związane z poszczególnymi zagrożeniami z zakresu ryzyka biznesowego, na które zostanie położony szczególny akcent w procesie zarządzania tym ryzykiem (zagrożenia o współczynniku istotności przekraczającym poziom apetytu na ryzyko). Działania te obejmują zarówno czynności związane z formalną stroną kontraktów między partnerami, jak też działania polegające na budowaniu zaufania opartego na relacjach i współpracy. Są one propozycjami sformułowanymi na podstawie modelu dojrzałości zaufania.

Obok działań związanych z identyfikacją i analizą ryzyka oraz sposobem wyboru postępowania w przypadku tzw. istotnych rodzajów ryzyka, na etapie budowy systemu zarządzania ryzykiem w Instytucie określono mechanizmy i narzędzia, które umożliwią monitorowanie wdrożonych rozwiązań i dokonywanie oceny ich efektywności. Znajdują się wśród nich:

- wskaźniki wczesnego ostrzegania (np. w formie ostrzegawczych limitów dla poszczególnych rodzajów ryzyka, którymi mogą być ostrzegawcze wartości kluczowych wskaźników ryzyka (KRI) [14, s. 75],
- kluczowe wskaźniki do pomiaru postępów (np. wskaźniki oparte na konfrontacji faktycznych wyników z założonymi celami).

Kluczowe wskaźniki do pomiaru postępów są szczególnie istotne z punktu widzenia ograniczania ryzyka biznesowego, gdyż pozwalają na weryfikację skuteczności przyjętego postępowania w zakresie zarządzania ryzykiem. Istotne znaczenie dla procesu zarządzania ryzykiem ma również monitorowanie i raportowanie. Działania te mają charakter ciągły i pozwalają na obserwację profilu ryzyka w Instytucie. Należy założyć, że dostarczą empirycznych dowodów na skuteczność metod działania przyjętych przez Instytut w zakresie zarządzania ryzykiem biznesowym – metod opartych na budowaniu zaufania i współpracy w relacjach z klientami.

Tab. 3. Propozycje działań ograniczających negatywne skutki ryzyka biznesowego w Instytucie

Obszar zagrożenia	Rodzaj zagrożenia (czynnik ryzyka)	Ogólna formuła przyjętych metod działania	Uwagi
PRODUKT/USŁUGA	Błędne założenia techniczno-ekonomiczne	Działania formalne: Wprowadzenie do umowy klauzul wyłączających odpowiedzialność w przypadku niesprawności obiektu badań. Podział ryzyka – uregulowanie kwestii pokrycia kosztów pracy niezależnie od negatywnego wyniku badań. Budowa zaufania: Rzetelne informowanie kontrahenta o dostrzeżonych błędnych założeniach, budowanie zaufania opartego na relacjach i współpracy, co ułatwia negocjacje w ramach procesu zmiany założeń kontraktu.	Proces zmiany założeń kontraktu jest często bardzo trudny i długotrwały i zależy od skali przedsięwzięcia i stopnia sformalizowania.
	Błędy projektowe, materiałowe, wykonawcze	Działania formalne: Wprowadzenie do umowy klauzul wyłączających odpowiedzialność w przypadku awarii z uwagi na błędy projektowe i wykonawcze po stronie producenta oraz kwestii pokrycia kosztów pracy niezależnie od negatywnego wyniku. Budowa zaufania: Rzetelne informowanie kontrahenta o dostrzeżonych błędach, współpraca przy eliminowaniu błędów.	Problematyczna, wymagająca ekspertyz, jest kwestia wskazania błędów w projekcie lub wykonaniu.
	Ryzyko jakości usługi (badań)	Działania formalne: Monitoring procesu badań, monitoring przebiegu realizacji usługi przez kontrahenta, właściwy dobór personelu. Budowa zaufania: Budowane zaufanie w relacji z klientem zgodnie z zasadą, że sukces zależy od współpracy, wykorzystanie zasobów do realizacji zobowiązań na najwyższym poziomie.	Monitoring przebiegu realizacji usługi przez kontrahenta może być czynnikiem zwiększającym presję na rezultat. Z tego powodu w umowie należy dokładnie sprecyzować zasady monitoringu.
	Zmiany popytu, sezonowość	Działania formalne: Umowy wieloletnie, rozszerzanie zakresu działalności, dywersyfikacja działalności, elastyczne formy zatrudnienia personelu (równowazny, zadaniowy czas pracy). Budowa zaufania: Współpraca międzyorganizacyjna, wspólne przedsięwzięcia i projekty	W okresie obniżenia koniunktury można zintensyfikować badania własne. Jest to jednak działalność wymagająca nakładów.
POPYT	Dodatkowe regulacje sektorowe	Działania formalne: Klauzule w realizowanych umowach, szybka reakcja na zmiany, elastyczność w działaniu. Budowa zaufania: Szybkie informowanie o zmianach, współpraca międzyorganizacyjna, skrócenie dróg decyzyjnych w celu szybszej reakcji na zmiany	Szybkość reakcji na zmiany jest większa w mniej zhierarchizowanych formach organizacyjnych zorientowanych na projekty.

KONTRAHENCI	Niska wiarygodność	Działania formalne: Wpłata zaliczek na poczet pracy. Budowa zaufania: Oparcie relacji z kontrahentami na długofalowej współpracy skutkującej wzrostem zaufania.	-
	Wymuszanie działań na wykonawcach	Działania formalne: Określenie osób upoważnionych do kontaktu po obu stronach jak i monitoringu postępów. Informowanie klienta oraz interesariuszy o postępach oraz od uwarunkowań wpływających na określone postępowanie Budowa zaufania: Informowanie klienta oraz interesariuszy o postępach oraz uwarunkowaniach wpływających na określone postępowanie, budowanie relacji opartych na zaufaniu	-
	Presja na rezultaty i czas	Działania formalne Określenie osób upoważnionych do kontaktu po obu stronach, jak i monitoringu postępów. Budowa zaufania: Informowanie klienta oraz interesariuszy o postępach oraz uwarunkowaniach wpływających na określone postępowanie.	Kontrahent może wywierać presję w porozumieniu z innymi interesariuszami.
	Błędne kalkulacje cen	Działania formalne: Wprowadzenie algorytmu ułatwiającego weryfikację ceny. Kontrola. Cenniki.	-
CENY	Wzrost kosztów materiałów	Działania formalne: Wprowadzenie do umowy klauzuli określających zasady rekompensaty wzrostu kosztów materiałów.	Najczęściej w przypadku koniecznych powtórek.
	Dostępność źródeł finansowania	Działania formalne: Utrzymanie płynności finansowej, poszukiwanie i ocena źródeł finansowania. Budowa zaufania: Budowanie relacji z kontrahentem, wspólne zespoły projektowe, budowanie wiarygodności finansowej	Dobre relacje z kontrahentami ułatwiają dostęp do różnorodnych, np. lokalnych źródeł
ŹRÓDŁA FINANSOWANIA	Skomplikowane procedury pozyskania środków	Działania formalne: Szkolenie personelu, specjalistyczne stanowiska w strukturze Instytutu. Budowa zaufania: Budowanie relacji z kontrahentem, strategia interorganizacyjna i wspólne zespoły projektowe	Kontrahenci mogą posiadać wyspecjalizowany personel lub większą wiedzę w zakresie procedur pozyskiwania środków na działalność badawczą i rozwojową.

Źródło: opracowanie własne.

5. Podsumowanie

Z punktu widzenia praktyki zarządzania ryzykiem w Instytucie wprowadzenie w życie rekomendacji związanych z działaniami ograniczającymi negatywne skutki ryzyka biznesowego może w sposób znaczący zniwelować skutki ryzyka w relacjach z kontrahentami. Szczególną rolę w zarządzaniu ryzykiem biznesowym należy przypisać budowaniu zaufania w relacjach z kontrahentami, gdyż zaufanie umożliwia skoordynowanie działań partnerów biznesowych, zmniejszenie kosztów transakcji oraz zwiększenie szans na sukces mierzony wynikami działalności. Nie oznacza to jednak rezygnacji z „tradycyjnego kontraktowania”, czyli negocjowania, określania nakładów stron transakcji i precyzowania warunków umów. Elementy te należy wręcz uznać za niezbędne i tworzące „atmosferę bezpieczeństwa”. Są nieodłącznymi narzędziami ograniczania ryzyka, wydaje się jednak, że możliwości redukcji ryzyka są w ich przypadku dość ograniczone (ograniczenia związane z formalno-prawną stroną kontraktu). W tej sytuacji budowa zaufania opartego na relacjach i współpracy wydaje się szansą na zwiększenie skuteczności zarządzania ryzykiem.

Przedstawione w opracowaniu podejście charakteryzuje się ograniczeniami typowymi dla wykorzystania systemów eksperckich w zarządzaniu ryzykiem. Kontynuacja badań nad problematyką zarządzania ryzykiem powinna w związku z tym zmierzać w kierunku analizy zmian profilu ryzyka w Instytucie i empirycznej weryfikacji założeń przedstawionych metod.

Bibliografia

- [1] **Jedynak P.:** *Relacje organizacji z otoczeniem. Perspektywa znormalizowanych systemów zarządzania*, [w:] T. Borys, P. Rogala, P. Skowron (red.), *Zrównoważony rozwój organizacji – odpowiedzialne zarządzanie*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 376, 2015.
- [2] **Sztompka P.:** *Zaufanie: fundament społeczeństwa*, Znak, Kraków 2007.
- [3] **Sankowska A.:** *Wpływ zaufania na zarządzanie przedsiębiorstwem: perspektywa wewnątrzorganizacyjna*, Difin, Warszawa 2011.
- [4] **Fukuyama F.:** *Zaufanie: kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- [5] **Wereda W.:** *Orientacja na zaufanie a budowanie relacji z interesariuszami w organizacji*, [w:] T. Borys, P. Rogala, P. Skowron (red.), *Zrównoważony rozwój organizacji – odpowiedzialne zarządzanie*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 376, 2015.
- [6] **Lewicka-Strzałecka A.:** *Zaufanie w relacji konsument – biznes*, *Prakseologia*, nr 143, 2003.
- [7] **Dyer J.H., Chu W.C.:** *The Role of trustworthiness In Reducing Transaction Costs and Improving Performance: Empirical evidence from the United States, Japan and Korea*, *Organizational Science*, No. 14(1), 2003.
- [8] **Bharadwaj N., Matsuno K.:** *Investigating the Antecedents and Outcomes of Customer Firm Transaction Cost Savings in a Supply Chain Relationship*, *Jurnal of Business Research*, No. 59, 2006.

- [9] **Paliszkiewicz J.:** *Zaufanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.
- [10] **Bidault F., Jarillo J.C.:** *Trust in Economic Transactions*, [w:] F. Bidault, P.Y. Gomez, M. Gilles (ed.), *Trust: Firm and Society*, Macmillan Press Ltd., Great Britain 1997.
- [11] **Fawcett S.E., Jones S.L., Fawcett A.M.:** *Supply chain trust: The catalyst for collaborative innovation*, *Business Horizons*, No. 55(2), 2012.
- [12] **Jajuga K.,** *Część I. Teoretyczne podstawy zarządzania ryzykiem*, [w:] K. Jajuga (red.), *Zarządzanie ryzykiem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
- [13] **Wereda W., Woźniak J.:** *Kryterium ryzyka organizacji „zwinnej”*, *Nowoczesne Systemy Zarządzania*, nr 10, 2015.
- [14] **Simiński P., Domańska-Szaruga B.:** *Identyfikacja i analiza ryzyka operacyjnego w procesie planowania systemu zarządzania ryzykiem na przykładzie instytutu badawczego*, [w:] T. Wawak (red.), *Zarządzanie w szkołach wyższych i innowacje w gospodarce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2016.