

AGNIESZKA CHRISIDU-BUDNIK

ORCID: 0000-0001-7775-241X

Uniwersytet Wrocławski

Instytut Nauk Administracyjnych

Zakład Ustroju Administracji Publicznej

KONTRAKTOWE I RELACYJNE MECHANIZMY KOORDYNACJI W SIECIACH MIĘDZYORGANIZACYJNYCH

Abstrakt: W artykule skoncentrowano się na problematyce koordynacji w sieciach międzyorganizacyjnych. Wyodrębniono dwa mechanizmy koordynacji sieciowej: kontraktowy i relacyjny, oraz przedstawiono wzajemne relacje między nimi.

Słowa kluczowe: sieć międzyorganizacyjna, kontraktowy mechanizm koordynacji, relacyjny mechanizm koordynacji

WSTĘP

W dobie postępującej komplikacji procesów gospodarowania i administrowania przedsiębiorstwa i administracja przyjmują postać organizacji kooperatywnej opartej na procesach tworzenia sieci międzyorganizacyjnych. Sieć międzyorganizacyjna stanowi powiązanie trzech lub więcej autonomicznych w sensie prawnym i organizacyjnym organizacji, które współdziałają, by osiągnąć nie tylko cele indywidualne, ale także cele grupowe¹. W literaturze przedmiotu sieci międzyorganizacyjne klasyfikowane są w oparciu o rozmaite kryteria. Dla prowadzonych w dalszej części artykułu rozważań istotne znaczenie ma kryterium interesu, który uzasadnia podział sieci międzyorganizacyjnych na sieci prywatne i publiczne. Kreowanie prywatnych sieci międzyorganizacyjnych podporządkowane jest realizacji jednostkowych interesów uczestników współpracy, jak również interesowi grupowemu całej sieci. Kreowanie sieci publicznych może służyć w pierwszej kolejności zaspokajaniu indywidualnych potrzeb uczestników sieci, aczkolwiek

¹ Zob. K. Provan, P. Kenis, *Models of network governance: Structure, management, and effectiveness*, „Journal of Public Administration Research and Theory” 2008, nr 2, s. 229 n.; A. Chrisidu-Budnik, J. Korczak, *Związek jednostek samorządu terytorialnego jako struktura sieciowa*, „Samorząd Terytorialny” 2012, nr 1–2, s. 86 n.

te potrzeby poszczególnych uczestników są jednocześnie potrzebami publicznymi i poszczególni uczestnicy sieci oraz sieć międzyorganizacyjna jako całość funkcjonują jako reprezentant interesu publicznego. Kooperacja uczestników sieci oparta jest na kontraktowych i/lub relacyjnych mechanizmach koordynacji działań. Celem artykułu jest: (1) dokonanie przeglądu literatury podejmującej problematykę mechanizmów koordynacji, (2) wskazanie typów zależności pomiędzy kontraktowymi i relacyjnymi mechanizmami koordynacji, (3) ukazanie dwóch rodzajów koordynacji w kontekście prywatnego i publicznego kontraktowania.

INSTYTUCJE

Wyodrębnienie kontraktowych i relacyjnych mechanizmów koordynacji w sieciach międzyorganizacyjnych osadzone jest w charakterystycznej dla nowej ekonomii instytucjonalnej (dalej: NEI) dystynkcji: instytucje formalne i instytucje nieformalne. Nie sposób omówić wszystkich założeń kierunku myśli ekonomicznej, którym jest NEI. Z punktu widzenia celów niniejszego artykułu uzasadniona jest redukcja założeń NEI do traktowania instytucji jako kluczowego i właściwego kontekstu analizy relacji wymiany zachodzących pomiędzy zróżnicowanymi podmiotami w społeczeństwie². W perspektywie NEI instytucje wymuszają utrzymanie ładu społecznego i w tym sensie stanowią wszelkie formy ograniczeń, jakie tworzy człowiek w celu kształtowania pożądanego postaw i zachowań, które przyjmują charakter formalny (regulacje prawne) oraz nieformalny (zwyczajowe wzorce postępowania)³. Instytucje w perspektywie NEI należy zatem postrzegać jako „reguły gry w gospodarce”, które ograniczają swobodę decyzyjną jednostek⁴. Instytucje umożliwiają utrzymanie ładu społecznego, stanowiąc zarazem konteksty społeczne, do których przynależą jednostki, a także zestawy norm, zasad i wartości, związane z charakterystycznym dla ludzkiej działalności obszarem. Instytucje mają dwojaki charakter: deterministyczny i dystrybucyjny. Determinizm i dystrybucja przejawiają się w tym, że instytucje tworzą i sankcjonują obiektywne dla danego kręgu kulturowego definicje dopuszczalności i niedopuszczalności działań. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że instytucje konstytuują zwyczaj, tradycja i normy przyjmujące postać obyczaju (rutyny) lub prawa⁵. Olivier Williamson postrzega instytucje jako przejaw kontroli społecznej, która

² Zob. O.E. Williamson, *The Mechanisms of Governance*, New York 1996, s. 3 n.; R.C.O. Matthews, *The economics of institutions and the sources of economic growth*, „Economic Journal” 1986, nr 38, s. 903 n.

³ Por. D.C. North, *The new institutional economics*, „Journal of Institutional and Theoretical Economics” 1986, nr 1, s. 234.

⁴ Por. *ibidem*; *idem*, *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge 1997, s. 5.

⁵ Por. G.M. Hodgson, *What are institutions?*, „Journal of Economics Issues” 2006, nr 1, s. 5.

wyznacza oraz ukierunkowuje działania indywidualne⁶. Zdaniem Williamsona instytucje konstytuują środowisko instytucjonalne (*institutional environment*), które definiuje on jako zestaw fundamentalnych praw politycznych, społecznych oraz prawnych stanowiący podwaliny dla procesów produkcji, wymiany oraz dystrybucji⁷. Charles Edquist i Björn Johnson identyfikują instytucje jako układ stabilnych zwyczajów, rutynowych zachowań, wypracowanych i powszechnie przestrzeganych praktyk oraz praw, które kształtują relacje pomiędzy jednostkami, grupami i organizacjami⁸. Przegląd literatury przedmiotu uzasadnia zatem konstatację, że w każdym społeczeństwie funkcjonują instytucje formalne i nieformalne generujące określone reguły postępowania, których przestrzeganie umożliwia w miarę stabilne i harmonijne funkcjonowanie oraz rozwój konkretnej wspólnoty. Instytucje formalne i nieformalne tworzą dwa podsystemy, których granice są nieostre, funkcjonowanie instytucji w gospodarce to zatem wzajemne przenikanie się podsystemu formalnego i nieformalnego. Przyznanie prymatu któremukolwiek z owych wymiarów zaburza równowagę, prowadząc albo do chaosu wynikającego z niedoboru odpowiednich regulacji prawnych, albo do nieefektywności będącej skutkiem nadmiernej formalizacji⁹.

DWA MECHANIZMY KOORDYNACJI

Jeden z przejawów funkcjonowania instytucji formalnych w gospodarce stanowią tak zwane kontraktowe mechanizmy (*contractual governance*) koordynacji działań w sieciach międzyorganizacyjnych, które utożsamiane są z obecnością umów prawnych¹⁰. Kontraktowe mechanizmy koordynacji odnoszą się do jaw-

⁶ Por. O.E. Williamson, *Transaction Cost Economics and Organization Theory*, [w:] *Organization Theory: From Chester Barnard to the Present and Beyond*, red. O.E. Williamson, Oxford 1995, s. 209.

⁷ Por. *idem*, *Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives*, „Administrative Science Quarterly” 1991, nr 2, s. 287.

⁸ Por. C. Edquist, B. Johnson, *Institutions and Organizations in Systems of Innovation*, [w:] *Systems of Innovation: Technologies, Institutions and Organizations*, red. C. Edquist, London-Washington 1997, s. 46.

⁹ Warto zaznaczyć, że także w prakseologicznej teorii organizacji przyjmuje się, iż stopień sformalizowania organizacji pozostaje w określonym związku ze stopniem zorganizowania i w konsekwencji stopniem sprawności oraz powodzeniem organizacji, przybierając postać zależności krzywoliniowej. Oznacza to, iż tylko do pewnego poziomu wzrost stopnia sformalizowania powoduje wzrost stopnia zorganizowania, a po przekroczeniu tego poziomu (zwanego optimum formalizacji) dalszy wzrost stopnia sformalizowania wywołuje skutki odwrotne. Por. M. Bielski, *Formalna i rzeczywista struktura organizacyjna*, Warszawa 1973, s. 41.

¹⁰ Zob. J.J. Li, L. Poppo, K.Z. Zhou, *Relational mechanisms, formal contracts, and local knowledge acquisition by international subsidiaries*, „Strategic Management Journal” 2010, nr 4, s. 349 n.; R.S. Achrol, G.T. Gundlach, *Legal and social safeguards against opportunism in exchange*, „Journal of Retailing” 1999, nr 1, s. 107 n.

nych, sformalizowanych i zawartych na piśmie umów¹¹. Przedmiotem ich regulacji są stosunki zobowiązaniowe pomiędzy stronami umowy, które tworzą formalne ramy dla wymiany różnego rodzaju dóbr, usług, informacji. Dlatego też umowa prawna uznawana jest za kluczowy element gospodarki zapewniający bezpieczeństwo i efektywność transakcji oraz coraz częściej postrzegana jest jako instrument regulacji i kreowania rynku. Prawa i obowiązki stron wynikają z treści spisanej umowy, której najważniejszymi elementami są: (1) pisemne określenie praw i obowiązków stron, (2) sprecyzowanie przedmiotu świadczenia, (3) opisanie skutków ewentualnego niewykonania bądź też nienależytego wykonania umowy¹².

Jednym z przejawów funkcjonowania instytucji nieformalnych są relacyjne mechanizmy koordynacji (*relational governance*) określane także mianem kontroli społecznej (*social control*)¹³. Nieformalna kontrola społeczna, mimo braku skodyfikowania, w znaczący sposób może determinować zachowania uczestników relacji wymiany z racji dysponowania zestawem sankcji pozytywnych (na przykład wiarygodność, reputacja) i negatywnych (na przykład niewiarygodność, defekt reputacji). Nieformalny system kontroli społecznej nie tylko kształtuje system pożądaných wartości i norm, ale także tworzy gradację owych wartości i norm, kształtując w ten sposób określone wzorce działania w danej społeczności. Owe wzorce działania mogą tworzyć egzogeniczne środowisko wymiany sprzyjające tworzeniu i rozwojowi relacyjnych mechanizmów koordynacji. W relacyjnych mechanizmach koordynacji eksponuje się znaczenie norm relacyjnych¹⁴, a w szczególności zaufania dla zapewnienia bezpieczeństwa i efektywności transakcji¹⁵. Zaufanie i normy relacyjne jako centralne komponenty relacyjnych mechanizmów koordynacji pełnią trzy podstawowe funkcje: (1) umożliwiają ograniczenie oportunistycznego zachowania stron współpracy, (2) redukują stopień formalizacji współpracy, tym samym zwiększając jej elastyczność, (3) zwiększają potencjał stron współpracy

¹¹ Zob. D. Vandaele *et al.*, *How to govern business services exchanges: Contractual and relational issues*, „Journal of Management Review” 2007, nr 3, s. 237 n.; M.C. Huang, Y.P. Chiu, *Relationship governance mechanisms and collaborative performance: A relational life-cycle perspective*, „Journal of Purchasing and Supply Management” 2018, nr 3, s. 260 n.

¹² Zob. M.D. Ryall, R.C. Sampson, *Formal contracts in the presence of relational enforcement mechanisms: Evidence from technology development projects*, „Management Science” 2009, nr 6, s. 906–925.

¹³ Y. Li, M.W. Peng, *Formal control and social control in domestic and international buyer-supplier relationships*, „Journal of Operations Management” 2010, nr 4, s. 333 n.

¹⁴ Normy relacyjne odnoszą się do wartości, reguł, zasad postępowania stron transakcji, wśród których oprócz zaufania wymienić należy integralność, wzajemność, programowanie, solidarność, deliberację — zob. R. Lenart-Gansiniec, *Normy relacyjne a kapitał relacyjny — wyzwanie dla organizacji publicznych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 16, 2015, s. 167 n.

¹⁵ Zob. L. Poppo, K.Z. Zhou, T.R. Zenger, *Examining the conditional limits of relational governance: Specialized assets, performance ambiguity, and long-standing ties*, „Journal of Management Studies” 2008, nr 7, s. 1195 n.; J. Zheng, J.K. Roehrich, M.A. Lewis, *The dynamics of contractual and relational governance: Evidence from long-term public-private procurement arrangements*, „Journal of Purchasing & Supply Management” 2008, nr 1, s. 43 n.

(*know-how*), tworząc endogeniczne środowisko wymiany rozwijające umiejętności projektowania transakcji (*contracting skills*)¹⁶. Zaufanie i normy relacyjne kreują nieformalne mechanizmy ochrony przed niewykonaniem lub nienależytym wykonaniem umowy¹⁷.

ZWIĄZKI POMIĘDZY KONTRAKTOWYMI I RELACYJNYMI MECHANIZMAMI KOORDYNACJI

Wzajemne zależności pomiędzy dwoma omawianymi mechanizmami koordynacji w sieciach międzyorganizacyjnych wpisują się w problematykę styku prawa i zaufania¹⁸. Przegląd literatury dotyczącej zależności pomiędzy kontraktowymi i relacyjnymi mechanizmami koordynacji prowadzi do akceptacji poglądu, że uzasadnione jest wyodrębnienie dwóch stanowisk. Elementem charakterystycznym dla pierwszego stanowiska jest postrzeganie kontraktowych i relacyjnych mechanizmów koordynacji jako zależności substytucyjnej. Eksponuje się tu znaczenie dwóch procesów: zastępowalności (*replacing*) i tłumienia (*dampening*)¹⁹. Proces zastępowalności związany jest z substytucją, której źródłem jest równorzędność dwóch mechanizmów koordynacji. Kontraktowy model koordynacji może być zastąpiony przez relacyjny mechanizm koordynacji w sytuacji, gdy istnieje środowisko transakcji sprzyjające budowie zaufania i norm relacyjnych. W literaturze przedmiotu zakorzenienie zaufania i norm relacyjnych traktowane jest jako wystarczająca podstawa relacyjnego mechanizmu koordynacji zastępującego potrzebę stosowania kontraktowych mechanizmów koordynacji w sieciach międzyorganizacyjnych²⁰. Proces tłumienia związany jest z substytucją, której źródłem jest antagonizm występujący pomiędzy kontraktowymi a relacyjnymi mechanizmami koordynacji w sieciach międzyorganizacyjnych.

¹⁶ Zob. Y. Liu, Y. Luo, T. Liu, *Governing buyer-supplier relationships through transactional and relational mechanisms: Evidence from China*, „Journal of Operations Management” 2009, nr 4, s. 294 n.; F. Lumineau, M. Frechet, D. Puthod, *An organizational learning perspective on the contracting process*, „Strategic Organization” 2011, nr 1, s. 8 n.; J.H. Dyer, H. Singh, W.S. Hesterly, *The relational view revisited: A dynamic perspective on value creation and value capture*, „Strategic Management Journal” 2018, nr 12, s. 3140 n.

¹⁷ G. Baker, R. Gibbons, K.J. Murphy, *Relational contracts and the theory of the firm*, „Quarterly Journal of Economics” 2002, nr 1, s. 38 n.

¹⁸ Zob. P. Machnikowski, *Prawne instrumenty ochrony zaufania przy zawieraniu umowy*, Wrocław 2010; A. Chrisidu-Budnik, *Quid pro quo: zaufanie i kontrakty w sieciach międzyorganizacyjnych*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Strategie sieci i przedsiębiorstw w sieci*, red. R. Krupski, t. 1, Wałbrzych 2015, s. 53 n.

¹⁹ Zob. T.L. Huber et al., *A process model of complementarity and substitution of contractual and relational governance in IS outsourcing*, „Journal of Management Information Systems” 2013, nr 30, s. 81 n.

²⁰ Zob. R. Gulati, *Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances*, „Academy of Management Journal” 1995, nr 1, s. 85 n.

W tym nurcie uruchomienie kontraktowych mechanizmów koordynacji jest identyfikowane jako przejaw nieobecności norm relacyjnych oraz braku zaufania w środowisku transakcji. Deficyt wymienionych elementów postrzegany jest jako bariera dla rozwoju relacyjnych mechanizmów koordynacji²¹. Nieobecność zaufania i norm relacyjnych w środowisku transakcji narzuca konieczność tworzenia kontraktowych mechanizmów koordynacji. W procesie tłumienia substytucja traktowana jest instrumentalnie, to znaczy jako środek tłumienia destrukcyjnych konsekwencji deficytu zaufania i norm relacyjnych²². Elementem charakterystycznym dla drugiego stanowiska jest postrzeganie kontraktowych i relacyjnych mechanizmów koordynacji jako zależności komplementarnej, która zasadza się na przekonaniu, że kontraktowe i relacyjne mechanizmy koordynacji mogą stanowić wzajemne dopełnienie. Akcentuje się tu znaczenie dwóch procesów: aktywizacji (*elicitation*) i redukcji (*reduction*). Mechanizm aktywizacji polega na tym, że kontraktowe mechanizmy koordynacji mogą uruchamiać, wzmacniać i wspierać zaufanie pomiędzy uczestnikami sieci międzyorganizacyjnych. Proces aktywizacji polega na tworzeniu przez instytucje formalne (umowy prawne) podłoża dla ustanowienia relacyjnych mechanizmów koordynacji²³. Charakterystyczne dla stanowiska aktywizacji jest założenie, że intensyfikacja różnych form kooperacji między organizacjami powoduje ewolucję od zewnętrznych mechanizmów regulujących i usprawniających współpracę między stronami (*legal control*) do mechanizmów wewnętrznych wobec współpracy (*social control*). Umowa precyzując prawa i obowiązki stron oraz przewidując określone sankcje za niewywiązywanie się z ich postanowień, redukuje potencjalny oportunizm stron i tym samym tworzy sprzyjające środowisko dla rozwoju relacyjnych mechanizmów koordynacji²⁴. Proces redukcji osadzony jest w kontekście asymetrii informacji, która potencjalnie może wystąpić między uczestnikami sieci międzyorganizacyjnej²⁵. Dlatego formalizacja wymagań odnośnie do wszczęcia negocjacji między potencjalnymi stronami współpracy, a następnie formalizacja procesu transferu informacji mię-

²¹ Zob. D. Malhorta, *When contracts destroy trust*, „Harvard Business Review” 2009, nr 5, s. 25; R. Gulati, J.A. Nickerson, *Interorganizational trust, governance choice, and exchange performance*, „Organization Science” 2008, nr 5, s. 688 n.

²² T.L. Huber *et al.*, *op. cit.*, s. 81 n.

²³ Zob. J. Cannon, R. Achrol, G. Gunsach, *Contracts, norms, and plural form governance*, „Journal of Academy of Marketing Science” 2000, nr 2, s. 180 n.; L. Poppo, T. Zenger, *Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements?*, „Strategic Management Journal” 2002, nr 8, s. 707 n.

²⁴ C. Yang, J.G. Wacker, C. Sheu, *What makes outsourcing effective — a transaction-cost economics analysis*, „International Journal of Production Research” 2012, nr 16, s. 4462 n.

²⁵ Asymetria informacji obecna jest zwłaszcza w sieciach międzyorganizacyjnych, w których relacja wymiany przyjmuje postać kontraktualizacji określonych zadań lub usług i wówczas przybiera formę relacji agencji. Zob. na przykład A. Chrisidu-Budnik, *Relacja agencji w procesach kontraktualizacji usług publicznych*, [w:] *Pogranicze prawa administracyjnego*, red. J. Zimmermann, Warszawa 2019, s. 221 n.

dzy tymi podmiotami, zwłaszcza na etapie przygotowywania kontraktu, stanowi istotny element redukcji asymetrii informacji i jednocześnie umożliwia zrozumienie wzajemnych intencji i oczekiwań, tworząc podwaliny rozwoju zaufania pomiędzy stronami wymiany oraz uruchomienia norm relacyjnych²⁶. Przegląd literatury prowadzi do akceptacji poglądu, że wprowadzenie do środowiska transakcji formalnych uzgodnień kontraktowych ułatwia rozpoczęcie współdziałania i tworzy podstawy budowania relacji zaufania między stronami współpracy²⁷.

KONTEKSTUALIZACJA

Badania nad związkami między kontraktowymi i relacyjnymi mechanizmami koordynacji charakteryzuje niski stopień kontekstualizacji. Kontekst sytuacyjny w naukach społecznych jest pojęciem pojemnym i wielowarstwowym; dotyczy to także obszaru sieci międzyorganizacyjnych²⁸. Szczególnie istotny dla zagadnienia kontraktowych i relacyjnych mechanizmów koordynacji w sieciach międzyorganizacyjnych jest kontekst, który wyznacza dychotomiczny podział na kontraktowanie prywatne (*private contracting*) i kontraktowanie publiczne (*public contracting*). Elementem wyróżniającym kontrakty prywatne jest ich relacyjny charakter²⁹. Relacyjny charakter kontraktów prywatnych związany jest z problematyką ich elastyczności, to znaczy, że postanowienia kontraktu prywatnego nie muszą być sztywne i niezienne podczas całego cyklu życia kontraktu, a to z kolei oznacza, iż jego treść może ulegać ewolucji w trakcie cyklu życia. Strony kontraktu mogą zastrzec tworzenie stosownych norm adaptacyjnych, czy też wprowadzić obowiązek negocjowania w określonych sytuacjach poszczególnych postanowień, tak aby dostosować postanowienia kontraktu do zmieniających się uwarunkowań w środowisku kontraktu³⁰. Elementem wyróżniającym kontrakty publiczne jest wysoki stopień ich formalizacji, standaryzacji i biurokratyzacji³¹. Wysoki stopień formalizacji kontraktów publicznych związany jest z problematyką ich relatywnie niskiej elastyczności w całym cyklu kontraktowania publicznego, który obejmuje trzy fazy: przygotowania kontraktu, zawierania kontraktu

²⁶ F. Lumineau, M. Fréchet, D. Puthod, *op. cit.*, s. 8 n.

²⁷ Z. Cao, F. Lumineau, *Revisiting the interplay between contractual and relational governance. A qualitative and meta-analytic investigation*, „Journal of Operations Management” 2015, nr 33–34, s. 15 n.

²⁸ Por. D. Latusek-Jurczak, *Zaufanie w zarządzaniu organizacjami*, Warszawa 2019, s. 90.

²⁹ Zob. S. Macaulay, *Non-contractual relations in business: A preliminary study*, „American Sociological Review” 1963, nr 1, s. 55 n.; O.E. Williamson, *The lens of contract: Private ordering*, „American Economic Review” 2002, nr 2, s. 438 n.

³⁰ Por. M. Łolik, *Współczesne prawo kontraktów — wybrane zagadnienia*, Warszawa 2014, s. 35.

³¹ Zob. S. Greenstein, *Procedural rules and procurement regulations: Complexity creates trade-offs*, „Journal of Law, Economics and Organization” 1993, nr 1, s. 159 n.

i realizacji kontraktu. Na etapie wyboru partnera współpracy (przygotowywanie), jak również zawierania umowy w szczególnych przewidzianych przez regulacje prawne trybach oraz wykonywania kontraktu, kiedy to możliwości renegotjacji kontraktu mogą wystąpić tylko w sytuacjach ściśle określonych przez przepisy prawa, swoboda stron kontraktu publicznego jest znacznie ograniczona³².

WNIOSKI

Podstawowym kryterium delimitacji kontraktowania prywatnego i publicznego jest to, że związki pomiędzy kontraktowymi i relacyjnymi mechanizmami w sieciach międzyorganizacyjnych są o wiele bardziej złożone aniżeli wskazane w artykule dwa podstawowe stanowiska: substytucyjności i komplementarności. W kontraktowaniu prywatnym swoboda i inwencja stron, jak również bogactwo relacji, powodują, że strony mogą regulować wzajemne zobowiązania w sposób elastyczny. Niewątpliwie autonomia woli stron oraz stopień zakorzenienia zaufania i norm relacyjnych mogą uruchamiać charakterystyczne dla związku substytucyjnego procesy zastępowalności. Należy jednak zwrócić uwagę, że stosunki kooperacji w sieciach międzyorganizacyjnych są niezwykle złożone i bogate, a zaufanie i normy relacyjne są tylko jedną z podstaw podejmowania współdziałania. Deficyt zaufania i norm relacyjnych w środowisku transakcji może być rekompensowany przez procesy tłumienia, czyli opierania współdziałania na kontraktowych mechanizmach koordynacji, które z kolei mogą stać się czynnikiem uruchamiającym — po upływie określonego czasu — zależność komplementarną opartą na relacji aktywizacji.

W kontraktowaniu publicznym autonomia stron umowy ulega ograniczeniu przez regulacje prawne. Podstawowe znaczenie mają w tej sferze kontraktowe mechanizmy regulacji. Widoczna jest zależność komplementarna oparta na procesie redukcji asymetrii informacji. Rolą regulacji prawnych i oparcia współpracy na kontraktowych mechanizmach koordynacji jest stworzenie optymalnych warunków do realizacji interesu publicznego.

³² Przykład sieci międzyorganizacyjnych tworzonych w oparciu o kontraktowanie publiczne stanowią instytucje podwykonawstwa i konsorcjum na rynku zamówień publicznych. Podwykonawstwo to instytucja umożliwiająca pozyskanie potencjału niezbędnego do realizacji publicznego kontraktu. Część podmiotów gospodarczych tylko dzięki podmiotom trzecim udostępniającym im swoje zasoby materialne i niematerialne, a następnie solidarnie i po części wykonującym postanowienia umowy jest w stanie wygrać przetarg. Drugim sposobem zdobycia kontraktu publicznego jest zawiązanie konsorcjum w celu połączenia zasobów — w tym przypadku dochodzi do podziału odpowiedzialności za realizację zamówienia publicznego. Istotne jest zwrócenie uwagi, że korzystanie ze współpracy z podwykonawcami i podmiotami trzecimi „udostępniającymi” wykonawcy swój potencjał, a także występowanie w procedurze jako konsorcjum wiąże się ze spełnieniem określonych formalnie zasad współpracy i obowiązków.

CONTRACTUAL NAD RELATIONAL GOVERNANCE IN INTERORGANIZATIONAL NETWORKS

Summary

The paper concentrates on the problem of coordination in inter-organisational networks. Two types of network coordination were distinguished: contractual and relational governance. The paper also presents the relationship of governance mechanisms.

Keywords: inter-organisational network, contractual governance, relational governance

BIBLIOGRAFIA

- Achrol R.S., Gundlach G.T., *Legal and social safeguards against opportunism in exchange*, „Journal of Retailing” 75, 1999, nr 1, s. 107–124.
- Baker G., Gibbons R., Murphy K.J., *Relational contracts and the theory of the firm*, „Quarterly Journal of Economics” 2002, nr 1.
- Bielski M., *Formalna i rzeczywista struktura organizacyjna*, Warszawa 1973.
- Cannon J., Achrol R.G., Gunsblach G., *Contracts, norms, and plural form governance*, „Journal of Academy of Marketing Science” 2000, nr 2.
- Cao Z., Lumineau F., *Revisiting the interplay between contractual and relational governance. A qualitative and meta-analytic investigation*, „Journal of Operations Management” 2015, nr 33–34.
- Chrisidu-Budnik A., *Quid pro quo: zaufanie i kontrakty w sieciach międzyorganizacyjnych*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Strategie sieci i przedsiębiorstw w sieci*, red. R. Krupski, t. 1, Wałbrzych 2015.
- Chrisidu-Budnik A., *Relacja agencji w procesach kontraktualizacji usług publicznych*, [w:] *Pogranicze prawa administracyjnego*, red. J. Zimmermann, Warszawa 2019.
- Chrisidu-Budnik A., Korczak J., *Związek jednostek samorządu terytorialnego jako struktura sieciowa*, „Samorząd Terytorialny” 2012, nr 1–2.
- Dyer J.H., Singh H., Hesterly W.S., *The relational view revisited: A dynamic perspective on value creation and value capture*, „Strategic Management Journal” 2018, nr 12.
- Edquist C., Johnson B., *Institutions and Organizations in Systems of Innovation*, [w:] *Systems of Innovation: Technologies, Institutions and Organizations*, red. C. Edquist, London-Washington 1997.
- Greenstein S., *Procedural rules and procurement regulations: Complexity creates trade-offs*, „Journal of Law, Economics and Organization” 1993, nr 1.
- Gulati R., *Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances*, „Academy of Management Journal” 1995, nr 1.
- Gulati R., Nickerson J.A., *Interorganizational trust, governance choice, and exchange performance*, „Organization Science” 2008, nr 5.
- Hodgson G.M., *What are institutions?*, „Journal of Economics Issues” 2006, nr 1.
- Huang M.C., Chiu Y.P., *Relationship governance mechanisms and collaborative performance: A relational life-cycle perspective*, „Journal of Purchasing and Supply Management” 2018, nr 3.
- Huber T.L. et al., *A process model of complementarity and substitution of contractual and relational governance in IS outsourcing*, „Journal of Management Information Systems” 2013, nr 30.
- Latusek-Jurczak D., *Zaufanie w zarządzaniu organizacjami*, Warszawa 20019.

- Lenart-Gansiniec R., *Normy relacyjne a kapitał relacyjny — wyzwanie dla organizacji publicznych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 16, 2015.
- Li J.J., Poppo L., Zhou K.Z., *Relational mechanisms, formal contracts, and local knowledge acquisition by international subsidiaries*, „Strategic Management Journal” 31, 2010, nr 4, s. 349–370.
- Li Y., Peng M.W., *Formal control and social control in domestic and international buyer–supplier relationships*, „Journal of Operations Management” 28, 2010, nr 4, s. 333–344.
- Liu Y., Luo Y., Liu T., *Governing buyer–supplier relationships through transactional and relational mechanisms: Evidence from China*, „Journal of Operations Management” 2009, nr 4, s. 294–309.
- Lumineau F., Frechet M., Puthod D., *An organizational learning perspective on the contracting process*, „Strategic Organization” 2011, nr 1, s. 8 n.
- Łolik M., *Współczesne prawo kontraktów — wybrane zagadnienia*, Warszawa 2014.
- Macaulay S., *Non-contractual relations in business: A preliminary study*, „American Sociological Review” 1963, nr 1.
- Machnikowski P., *Prawne instrumenty ochrony zaufania przy zawieraniu umowy*, Wrocław 2010.
- Malhorta D., *When contracts destroy trust*, „Harvard Business Review” 2009, nr 5.
- Matthews R.C.O., *The economics of institutions and the sources of economic growth*, „Economic Journal” 1986, nr 384.
- North D.C., *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge 1997.
- North D.C., *The new institutional economics*, „Journal of Institutional and Theoretical Economics” 1986, nr 1.
- Poppo L., Zhou K.Z., Zenger T.R., *Examining the conditional limits of relational governance: Specialized assets, performance ambiguity, and long-standing ties*, „Journal of Management Studies” 2008, nr 7.
- Provan K., Kenis P., *Models of network governance: Structure, management, and effectiveness*, „Journal of Public Administration Theory and Research” 2008, nr 2.
- Ryall M.D., Sampson R.C., *Formal contracts in the presence of relational enforcement mechanisms: Evidence from technology development projects*, „Management Science” 2009, nr 6.
- Vandaele D. et al., *How to govern business services exchanges: Contractual and relational issues*, „Journal of Management Review” 2007, nr 3.
- Williamson O.E., *Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives*, „Administrative Science Quarterly” 1991, nr 2.
- Williamson O.E., *The lens of contract: Private ordering*, „American Economic Review” 2002, nr 2.
- Williamson O.E., *The Mechanisms of Governance*, New York 1996.
- Williamson O.E., *Transaction Costs Economics and Organization Theory*, [w:] *Organization Theory: From Chester Barnard to the Present and Beyond*, red. O.E. Williamson, Oxford 1995.
- Yang C., Wacker J.G., Sheu C., *What makes outsourcing effective — a transaction-cost economics analysis*, „International Journal of Production Research” 2012, nr 16.
- Zheng J., Roehrich J.K., Lewis M.A., *The dynamics of contractual and relational governance: Evidence from long-term public-private procurement arrangements*, „Journal of Purchasing & Supply Management” 2008, nr 1.