

**Justyna Światowiec-Szczepańska**

Katedra Zarządzania Strategicznego  
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

# SYSTEM ZARZĄDZANIA RYZYKIEM RELACYJNYM NA RYNKU B2B

## Wstęp

Mimo niesłabnącej popularności kooperacji na rynku B2B oraz intensywnego rozwoju teorii na temat zarządzania partnerstwem, wyniki badań dostarczają danych o niestabilności aliansów, wyrażających się wysokim wskaźnikiem niepowodzeń współpracy strategicznej przedsiębiorstw<sup>1</sup>. Oznacza to, że ogromny udział sojuszy nie osiąga wyznaczonych przez partnerskie przedsiębiorstwa celów i nie zapewnia oczekiwanych operacyjnych lub strategicznych korzyści<sup>2</sup>. Średni wskaźnik niepowodzeń aliansów jest notowany na poziomie przekraczającym 50%<sup>3</sup> i w wielu przypadkach utworzenie takich relacji wpłynęło destrukcyjnie na wartość dla akcjonariuszy zaangażowanych przedsiębiorstw<sup>4</sup>. Jednocześnie, badania przeprowadzone przez Accenture wykazały, że typowe duże przedsiębiorstwo zarządza ponad 30 aliansami, które łącznie odpowiadają za 6%-15% rynkowej wartości firmy<sup>5</sup>. Zauważa się zatem pewien paradoks: z jednej strony przedsiębiorstwa doświadczają porażek ustanawianych aliansów,

---

<sup>1</sup> W artykule terminy partnerstwo i współpraca strategiczna przedsiębiorstw odwołują się do szerokiej definicji aliansu uwzględniającej różnorodne formy kooperacji zawierane między przedsiębiorstwami pochodzącymi z tych samych lub różnych ogniw łańcucha wartości dążącymi do realizacji strategicznie ważnych wspólnych celów poprzez wykorzystanie zasobów i struktur zarządczych we wspólnym interesie.

<sup>2</sup> P. Kale, H. Singh: Managing Strategic Alliances: What Do We Know Now, and Where Do We Go from Here? „Academy of Management Perspectives” 2009, Vol. 23, s. 45.

<sup>3</sup> R. Lunnan., S.A. Haugland: Predicting and Measuring Alliance Performance: A Multidimensional Analysis. „Strategic Management Journal” 2008, Vol. 29, s. 545-556.

<sup>4</sup> P. Kale, J.H. Dyer, H. Singh: Alliance Capability, Stock Market Response, and Long-Term Alliance Success: The Role of the Alliance Function. „Strategic Management Journal” 2002, Vol. 23, s. 747-767; T.R. Keasler, K.C. Denning: A Re-Examination of Corporate Strategic Alliances: New Market Responses. „Quarterly Journal of Finance and Accounting” 2009, Vol. 48, s. 21-47.

<sup>5</sup> J.J. Reuer, R. Ragozzino: Agency Hazards and Alliance Portfolios. „Strategic Management Journal” 2006, Vol. 27, s. 27.

z drugiej natomiast tworzą ich coraz więcej, polegając na nich jako na głównej metodzie wzmacniającej ich kompetencje i zapewniającej rozwój. Sytuacja ta wymaga intensywniejszego rozwoju teorii w perspektywie menedżerskiej, która mogłaby pomóc w skutecznym zarządzaniu ryzykiem partnerstwa strategicznego.

Głównym celem artykułu jest przedstawienie propozycji systemu zarządzania ryzykiem partnerstwa oraz omówienie jego głównych elementów. System obejmuje determinanty reagowania na ryzyko o charakterze wewnętrznym oraz elementy kontroli, w tym mechanizm formalny oraz mechanizm relacyjny. Mechanizmy te odpowiadają dwóm teoretycznym perspektywom, znajdującym odzwierciedlenie w strumieniu badań dotyczących poszukiwań efektywnego sposobu zarządzania partnerstwem strategicznym przedsiębiorstw. W pierwszej części artykułu przedstawiono założenia dotyczące koncepcji ryzyka relacyjnego oraz możliwości zarządzania ryzykiem relacyjnym. W kolejnych częściach zaprezentowano model zarządzania ryzykiem oraz jego zasadniczą część dotyczącą kontroli ryzyka.

## 1. Ryzyko relacyjne

Koncepcja ryzyka partnerstwa strategicznego opiera się na postrzeganym prawdopodobieństwie wystąpienia potencjalnych zagrożeń wynikających z uczestniczenia w strategicznej więzi z innym niezależnym podmiotem, przy czym wielkość zagrożenia będzie tym większa im większych strat może doświadczyć dane przedsiębiorstwo<sup>6</sup>. Rozpatrywane ryzyko ma charakter menedżerski, dotyczy negatywnych skutków określonych zdarzeń i decyzji oraz jest postrzegane subiektywnie, czyli odzwierciedla estymację ryzyka obiektywnego osoby podejmującej decyzje.

W literaturze przedmiotu spotyka się dwuwymiarową koncepcję ryzyka w partnerstwie, oddzielającą ryzyko systematyczne charakterystyczne dla wszelkiej działalności gospodarczej (zwane jako gospodarcze) od specyficznego dla relacji międzyorganizacyjnej odwołującej się do jej wewnętrznych uwarunkowań (ryzyko relacyjne). Podstawą takiego podziału jest przyjęcie założenia dotyczącego wyższego wskaźnika niepowodzeń partnerstwa strategicznego w porównaniu do przedsięwzięć realizowanych w ramach pojedynczych przedsiębiorstw, wskazującego na dodatkowe źródło niepewności związane z kooperacją. Idea ta nawiązuje do podziału niepewności w teorii kosztów transakcyj-

---

<sup>6</sup> J. Światowicz-Szczepeńska: Ryzyko partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw: ujęcie modelowe. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań 2012, s. 148.

nych na behawioralną i stanu otoczenia, gdzie niepewność stanu otoczenia jest źródłem ryzyka gospodarczego, niepewność behawioralna stanowi natomiast przyczynę ryzyka relacyjnego. Podobne rozróżnienie niepewności w strategicznych aliansach zastosowali P. Ring i A. van de Ven<sup>7</sup>, które można uznać za pierwowzór dwuwymiarowej koncepcji ryzyka w kooperacji. Podejście to zostało następnie teoretycznie rozwinięte w pracach T.K. Dasa i B. Tenga, w których obok ryzyka relacyjnego (*relation risk*) wskazano na ryzyko wyników (*performance risk*). Obydwa typy ryzyka stanowią odrębne konstrukty, gdzie jeden jest zorientowany wewnętrznie, drugi natomiast zewnętrznie w stosunku do samego partnerstwa. Ryzyko relacyjne pochodzi z interakcji: przedsiębiorstwo – przedsiębiorstwo, natomiast ryzyko gospodarcze ze związku: przedsiębiorstwo – otoczenie.

Ryzyko relacyjne obejmuje wszystkie postrzegane niejednoznaczności przez potencjalnych partnerów dotyczących przyszłych wydarzeń, które mogą negatywnie wpłynąć na wyniki współpracy. Jest definiowane jako prawdopodobieństwo i konsekwencje nieosiągnięcia satysfakcjonującej kooperacji<sup>8</sup>. Wynika przede wszystkim z potencjału szkodliwych dla związku zachowań ze strony obydwu firm i jest przedmiotem wpływu każdego partnera w takiej części, w jakiej ulokował i zarządza zasobami, które zobowiązał się przekazać na rzecz partnerstwa. Ryzyko relacyjne ma zatem charakter idiosynkratyczny dla każdego partnerstwa strategicznego, w przeciwieństwie do ryzyka ogólnej działalności, które jest powszechne dla każdej formy aktywności gospodarczej.

Głównym źródłem ryzyka relacyjnego są zachowania oportunistyczne partnerów, dlatego też poziom ryzyka relacyjnego można utożsamiać z istniejącym potencjałem oportunistycznym w relacji. Ryzyko relacyjne może również być wyższe w przypadku różnic kulturowych między partnerami, odpowiedzialnych za brak wzajemnego zrozumienia. Sytuacja ta ma szczególne miejsce w relacjach międzynarodowych. Generalnie większe ryzyko towarzyszy asymetrycznym związkom, w którym jedna ze stron korzysta z większych przywilejów, np. z większego udziału w zyskach. Przykładem zachowań podwyższających ryzyko relacyjne jest wstrzymywanie lub fałszowanie informacji, łamanie obietnic lub zobowiązań, unikanie realizacji przyjętych zobowiązań, przywłaszczanie technologii partnera, pozyskiwanie jego kluczowych pracowników, opóźnianie płatności czy dostarczanie produktów poniżej standardu.

---

<sup>7</sup> P. Ring, A. van de Ven: Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships. „Academy of Management Review” 1994, Vol. 19, s. 92-93.

<sup>8</sup> T.K. Das, B. Teng: Risk Types and Inter-Firm Alliance Structures. „Journal of Management Studies” 1996, Vol. 33, s. 827-843.

## 2. Koncepcja zarządzania ryzykiem relacyjnym

Kluczową rolą decydentów staje się poszukiwanie i zastosowanie takich strategii i instrumentów, które w największym stopniu będą odpowiadały przyjmowanemu ryzyku wzajemnej wymiany. Czynności względem ryzyka oznaczają wybór i wdrożenie środków, które zmodyfikują ryzyko. Podstawowym działaniem jest ograniczanie ryzyka poprzez kontrolowanie. Inne możliwe reakcje to unikanie ryzyka, transfer czy finansowanie poprzez ubezpieczenie<sup>9</sup>. W przypadku ryzyka partnerstwa strategicznego, zdefiniowanego wyżej, najbardziej realnymi działaniami jest strategia unikania lub redukcji ryzyka. Pierwsza sprowadza się do rezygnacji przedsiębiorstwa z tworzenia i uczestniczenia w zewnętrznych relacjach międzyorganizacyjnych zarówno w formie relacji partnerskiej z pojedynczym kontrahentem, jak i w większych strukturach sieciowych, w tym np. w zintegrowanych łańcuchach podaży. Ze względu na ograniczenia wzrostu i rozwoju sytuacja ta jest w dłuższym czasie trudna do utrzymania, dlatego innym rozwiązaniem firm unikających ryzyka partnerstwa jest pozyskiwanie potrzebnych zasobów poprzez struktury hierarchiczne, mianowicie fuzje i przejęcia. Mając jednak na uwadze główne imperatywy współczesnego biznesu, chociażby takie jak: globalizacja, konkurencja na poziomie sieci, specjalizacja i elastyczność, nacisk na kreowanie wartości i presja czasu, trudno wyobrazić sobie efektywne przedsiębiorstwo bez wsparcia ze strony kontrahentów w zakresie szeroko definiowanych zewnętrznych zasobów i umiejętności, często o znaczeniu strategicznym. Z tego też względu działania wobec ryzyka partnerstwa będą sprowadzały się przede wszystkim do jego ograniczania dzięki zastosowaniu formalnych i nieformalnych instrumentów kontroli, zapewniającym skuteczne oraz efektywne funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Miarą skuteczności mechanizmów kontrolnych jest to, na ile dane ryzyko ulega wyeliminowaniu lub ograniczeniu w wyniku wprowadzenia określonych środków.

W kontekście partnerstwa i dążenia do redukcji jego ryzyka można przyjąć propozycję określenia kontroli jako regulacyjnego procesu, dzięki któremu, przez ustanowienie standardów w dążeniu do osiągnięcia pewnego pożądanego celu lub stanu, elementy systemu partnerstwa stają się bardziej przewidywalne. Pojęcie mechanizm jest traktowane jako ogół współzależnych ze sobą określonych elementów spełniających zadanie, jakim jest redukcja lub optymalizacja ryzyka partnerstwa strategicznego w przedsiębiorstwie.

<sup>9</sup> R.J. Chapman: *Simple Tools and Techniques for Enterprises Risk Management*. John Wiley & Sons, Chichester 2008, s. 188-190.

### 3. Model systemu zarządzania ryzykiem relacyjnym w przedsiębiorstwie

Zaproponowany na rys. 1 holistyczny model systemu zarządzania ryzykiem partnerstwa strategicznego obejmuje elementy odzwierciedlające różne podejścia teoretyczne i menedżerskie, które są ogólnie ukierunkowane na redukcję ryzyka przez szeroko definiowaną kontrolę.

System zawiera główne determinanty reagowania na ryzyko o charakterze wewnętrznym oraz elementy kontroli. Czynniki wewnętrzne, takie jak poziom ryzyka, jaki przedsiębiorstwo uznaje za akceptowalny (*risk appetite*), rozmiary oczekiwanych korzyści, zdolności aliansowe oraz stosunek organizacji i jej menedżerów do podejmowania ryzyka, wpływają na sposób reagowania na ryzyko partnerstwa w przedsiębiorstwie. Uwarunkowania te będą miały wpływ na wybór kompozycji odpowiednich instrumentów kontroli ryzyka relacyjnego. Kontrola obejmuje mechanizm formalny, reprezentowany przez strukturę władztwa (*governance structure*) i kontrakt formalny, oraz mechanizm relacyjny odzwierciedlający aspekty norm społecznych i zaufania w więzi międzyorganizacyjnej. Mechanizmy te odpowiadają dwóm teoretycznym perspektywom, znajdującym odzwierciedlenie w strumieniu badań dotyczących poszukiwania efektywnego sposobu zarządzania aliansem strategicznym<sup>10</sup>. Pierwsza koncentruje się na strukturalnym projektowaniu wymiany, w którym jest silnie podkreślane znaczenie kontraktów jawnych (*explicit contract*), rozumianych jako porozumienia zwykle pisemne, prawnie zobowiązujące, zawarte między dwoma lub więcej stronami. Druga perspektywa skupia się na relacyjnych procesach w ramach funkcjonującej międzyorganizacyjnej więzi i mocno akcentuje znaczenie zaufania w zabezpieczeniu i koordynowaniu aliansu<sup>11</sup>.

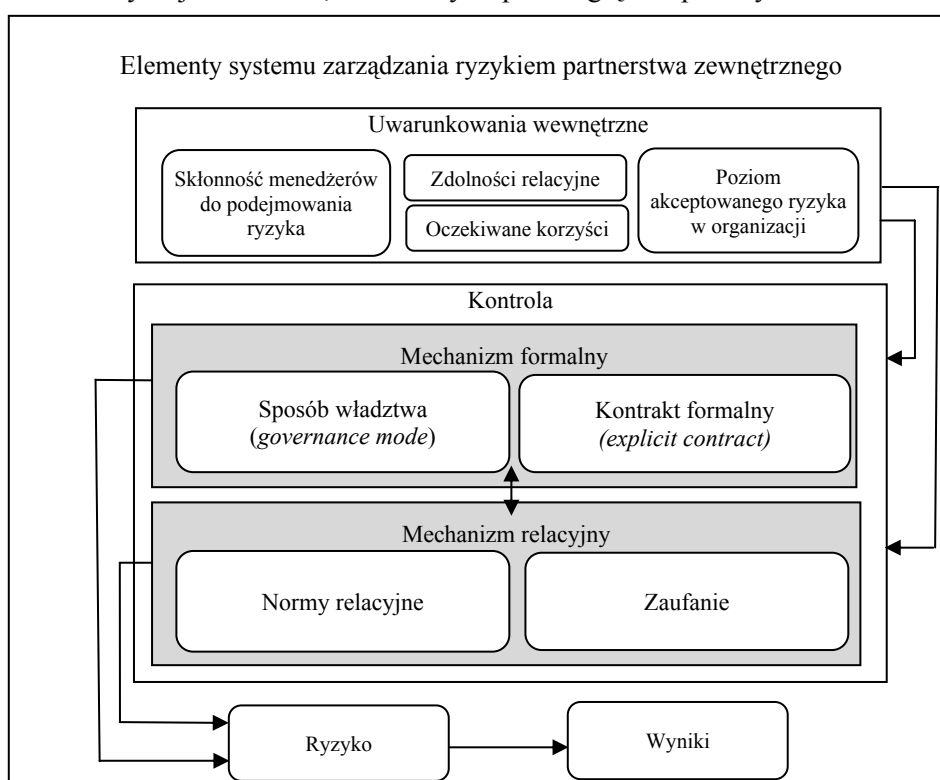
#### 3.1. Formalny mechanizm kontroli ryzyka relacyjnego

W kontekście formalnego mechanizmu szczególnie ważnym wyborem pozostaje struktura władztwa partnerstwem. Istotne jest przy tym rozróżnienie aliansów kapitałowych i bezkapitałowych, które otwiera dyskusję na temat zależności i wpływu własności, wyrażonej posiadanym przed danego partnera procentowym udziałem kapitałowym we wspólnym przedsięwzięciu, na możliwości

<sup>10</sup> G. Hoetker, T. Mellewig: Choice and Performance of Governance Mechanisms: Matching Alliance Governance to Asset Type. „Strategic Management Journal” 2009, Vol. 30, s. 1025-1044.

<sup>11</sup> D. Faems, M. Janssens, A. Madhok, B. Looy: Towards an Integrative Perspective on Alliance Governance: Connecting Contract Design, Trust Dynamics and Contract Application. „Academy of Management Journal” 2008, Vol. 51, s. 1053-1078.

kontrolowania partnera i współpracy. Aspekt ten był zgłębiany zwłaszcza w kontekście aliansów strategicznych ustanawianych przez konkurentów oraz międzynarodowych JV<sup>12</sup>. Udziały w spółce najczęściej jednak tworzą jedynie iluzję rzeczywistej kontroli. Jej stopień zależy od znacznie szerszej gamy czynników, w tym zwłaszcza od pozycji wynikającej ze znaczenia włożonych specyficznych zasobów w relacje<sup>13</sup>. Bez względu na rzeczywisty wpływ traktowane struktury władztwa opartego na własności kapitałowej głównym przedmiotem zainteresowania pozostają bezkapitałowe formy współpracy strategicznej. Zarządzanie ryzykiem wynikające z kontroli właścicielskiej ma charakter hierarchiczny, a więc nie posiada wyróżniającej cechy partnerstwa, zgodnie z którym partnerzy są autonomicznymi jednostkami, niezależnymi pod względem prawnym.



Rys. 1. Holistyczny system zarządzania ryzykiem partnerstwa strategicznego

Źródło: R. Szczepański, J. Światowiec-Szczepańska: Risk Management System in Business Relationships – Polish Case Studies. „Industrial Marketing Management” 2012, Vol. 41, s. 791.

<sup>12</sup> J. Li, K.Z. Zhou, E.J. Zajac: Control, Collaboration, and Productivity in International Joint Ventures: Theory and Evidence. „Strategic Management Journal” 2009, Vol. 30, s. 865-884.

<sup>13</sup> H. Mjoen, S. Tallman: Control and Performance in International Joint Ventures. „Organization Science” 1997, Vol. 8, s. 257-274.

Biorąc pod uwagę powyższe rozważania, za podstawowy sposób formalnego władztwa w partnerskich relacjach przedsiębiorstw należy uznać kontrakt. Zgodnie z teorią kosztów transakcyjnych (TKT) głównym sposobem redukcji ryzyka w hybrydowych formach wymiany jest kontrakt kompletny<sup>14</sup>. Zadaniem menedżera jest doprowadzenie do takiego porozumienia, które z jednej strony minimalizuje koszty transakcyjne, z drugiej natomiast zapewnia realizację przedmiotu transakcji w sposób zgodny z oczekiwaniami. Ramą instytucjonalną dla wymiany jest tzw. władztwo trójstronne (*trilateral governance*), oznaczające szczegółowy kontrakt z odwołaniem w sprawach spornych do trzeciej strony, rolę której pełni instytucja pośrednicząca, zwykle sąd lub arbitraż. Takie rozwiązanie może być skuteczne nawet przy wysokim poziomie specyficznych inwestycji, warunkiem jest jednak sporadyczna częstotliwość wymiany. Tylko w takiej sytuacji istnieje możliwość dokładnego określenia i wyceny przedmiotu transakcji. Każdorazowe niedopełnienie sprecyzowanych w kontrakcie warunków przez jedną ze stron uruchamia mechanizm legislacyjny obejmujący procedurę sądową lub arbitrażową.

W przypadku współpracy strategicznej wymiana ma charakter ciągły. Wszelkie związane z nią aspekty stają się trudne w określeniu, wycenie i przewidywaniu, a sporządzenie precyzyjnego kontraktu stanowi istotny problem. Z tego względu w sytuacji wysokiego poziomu idiosynkratycznych inwestycji i groźby oportunistycznej oraz dużej częstotliwości wymiany teoria kosztów transakcyjnych zaleca rozważenie integracji pionowej, czyli władztwa jednostronnego (*unilateral governance*), oznaczającego kontrolę hierarchiczną. Wybór tej opcji oznacza zakończenie kooperacji międzyorganizacyjnej.

Utrzymanie współpracy strategicznej między przedsiębiorstwami w kontekście formalnego mechanizmu kontroli będzie zatem wymagało ustanowienia władztwa bilateralnego (*bilateral governance*), polegającego na takich wzajemnych kontraktowych uzgodnieniach, które zapewnią możliwości adaptacji postanowień wobec nieprzewidywalnych zmian w przyszłości. Bilateralność w tym ujęciu oznacza brak możliwości zapewnienia pełnej prawnej ochrony interesów partnerów z wykorzystaniem udziału trzeciej strony ze względu na ograniczenia w zakresie formułowania szczegółowych warunków wymiany. Zabezpieczenia te będą zależeć głównie od bilateralnych uzgodnień. Skuteczność i efektywność formalnego mechanizmu kontroli będzie wynikać ze stopnia szczegółowości i złożoności kontraktu. Istotnym ograniczeniem jest dążenie do zapewnienia minimalizacji kosztów transakcyjnych związanych z takim kontraktowaniem. Teoria kosztów transakcyjnych wskazuje na niestabilność tej formy wymiany w sytuacji wysokiego poziomu specyficznych inwestycji w relację.

<sup>14</sup> O.E. Williamson: *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*. WN PWN, Warszawa 1998.

### 3.2. Nieformalny mechanizm kontroli ryzyka relacyjnego

Obserwacja praktyki biznesowej pozwala dostrzec zaangażowanie menedżerów w złożoną współpracę strategiczną, cechującą się wysokim poziomem inwestycji specyficznych i znacznym stopniem powtarzalności wymiany, w której żadna z zalecanych przez teorię kosztów transakcyjnych nie odgrywa znaczącej roli. Partnerzy nie dążą ani do władztwa trójstronnego ani jednostronnego, utrzymując efektywną i stabilną kooperację w instytucjonalnych ramach bilateralnego władztwa. Spostrzeżenia te otwierają kierunek badań odwołujący się do instrumentów behawioralnych, czy też, jak niektórzy badacze podkreślają, do „miękkich” zmiennych zarządzania<sup>15</sup>. Podejście to jest zgodne z pracami socjologów W. Powella<sup>16</sup> oraz M. Granovettera<sup>17</sup>, którzy rozwinęli koncepcję tzw. osadzenia społecznego relacji (*embeddedness*), stanowiącą podstawę teoretyczną współczesnych badań nad sieciami. Źródła więzi między uczestnikami relacji należy poszukiwać w specyficznych wartościach i procesach kształtujących się w grupach społecznych. Społeczne uwarunkowania relacji mogą znacząco minimalizować koszty transakcyjne, podobnie jak formalne kontrakty. W tak ujmowanych powiązaniach przedsiębiorstw, realizacja zobowiązań czy złożonych obietnic dokonuje się przez społeczne procesy.

Nieformalny mechanizm kontroli ryzyka relacyjnego oznacza zatem zbiór współzależnych elementów osadzonych społecznie przyczyniających się do redukcji ryzyka partnerstwa strategicznego. Zbiór ten obejmuje takie elementy, jak: normy relacyjne, zaufanie, a także gromadzony w czasie kapitał relacyjny.

### Podsumowanie

Wszystkie wskazane czynniki powinny mieć istotny wpływ na postrzegane ryzyko i pośrednio na wyniki przedsiębiorstwa. Sprawą dyskusyjną jest jednak określenie charakteru związku wskazanych elementów, zwłaszcza między mechanizmem formalnym a relacyjnym. W tej kwestii, odwołującej się do znanego w literaturze problemu relacji między zaufaniem a kontrolą, opinie są podzielone. Zdaniem coraz większej grupy autorów, mechanizm relacyjny oraz formalne kontrakty są komplementarne, mogą współistnieć i łącznie przyczyniać się do

<sup>15</sup> Z. Pierścionek: Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa. WN PWN, Warszawa 2007, s. 51.

<sup>16</sup> W.W. Powell: Neither Market Nor Hierarchy: Network Forms of Organization. „Research in Organizational Behavior” 1990, Vol. 12, s. 259-336.

<sup>17</sup> M. Granovetter: Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. „American Journal of Sociology” 1985, Vol. 78, s. 481-510.



budowy wymiany relacyjnej<sup>18</sup>. Newralgiczną sprawą staje się jednak proporcja obydwu elementów w związku oraz zakres stosowanych instrumentów kontroli. Kwestia ta pozostaje ważnym i aktualnym wyzwaniem badawczym w teorii zarządzania relacjami w biznesie na rynku B2B.

## Bibliografia

- Chapman R.J.: *Simple Tools and Techniques for Enterprises Risk Management*. John Wiley & Sons, Chichester 2008.
- Das T.K., Teng B.: Risk types and Inter-Firm Alliance Structures. „*Journal of Management Studies*” 1996, Vol. 33.
- Faems D., Janssens M., Madhok A, Looy B.: Towards an Integrative Perspective on Alliance Governance: Connecting Contract Design, Trust Dynamics and Contract Application. „*Academy of Management Journal*” 2008, Vol. 51.
- Granovetter M.: Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. „*American Journal of Sociology*” 1985, Vol. 78.
- Hoetker G., Mellewigt T.: Choice and Performance of Governance Mechanisms: Matching Alliance Governance to Asset Type. „*Strategic Management Journal*” 2009, Vol. 30.
- Kale P., Dyer J.H., Singh H.: Alliance Capability, Stock Market Response, and Long-Term Alliance Success: The Role of the Alliance Function. „*Strategic Management Journal*” 2002, Vol. 23.
- Kale P., Singh H.: Managing Strategic Alliances: What Do We Know Now, and Where Do We Go From Here ? „*Academy of Management Perspectives*” 2009, Vol. 23.
- Keasler T.R., Denning K.C.: A Re-Examination of Corporate Strategic Alliances: New Market Responses. „*Quarterly Journal of Finance and Accounting*” 2009, Vol. 48.
- Li J., Zhou K.Z., Zajac E.J.: Control, Collaboration, and Productivity in International Joint Ventures: Theory and Evidence. „*Strategic Management Journal*” 2009, Vol. 30.
- Lunnan R., Haugland S.A.: Predicting and Measuring Alliance Performance: A Multi-dimensional Analysis. „*Strategic Management Journal*” 2008, Vol. 29.
- Mjoen H., Tallman S.: Control and Performance in International Joint Ventures. „*Organization Science*” 1997, Vol. 8.
- Ness H., Haugland S.A.: The Evolution of Governance Mechanisms and Negotiation Strategies in Fixed-Duration Interfirm Relationships. „*Journal of Business Research*” 2005, Vol. 58.

---

<sup>18</sup> Na przykład: L. Poppo, T. Zenger: Do Formal Contracts and Relational Governance Function as Substitutes or Complements? „*Strategic Management Journal*” 2002, Vol. 23, s. 707-725; H. Ness, S.A. Haugland: The Evolution of Governance Mechanisms and Negotiation Strategies in Fixed-Duration Interfirm Relationships „*Journal of Business Research*” 2005, Vol. 58, s. 1226-1239.

- Pierścionek Z.: Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa. WN PWN, Warszawa 2007.
- Poppo L., Zenger T.: Do Formal Contracts and Relational Governance Function as Substitutes or Complements? „Strategic Management Journal” 2002, Vol. 23.
- Powell W.W.: Neither Market Nor Hierarchy: Network Forms of Organization. „Research in Organizational Behavior” 1990, Vol. 12.
- Reuer J.J., Ragozzino R.: Agency Hazards and Alliance Portfolios. „Strategic Management Journal” 2006, Vol. 27.
- Ring P., Ven A. van de: Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships. „Academy of Management Review” 1994, Vol. 19.
- Szczepański R., Światowiec-Szczepańska J.: Risk Management System in Business Relationships – Polish Case Studies. „Industrial Marketing Management” 2012, Vol. 41.
- Światowiec-Szczepańska J.: Ryzyko partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw: ujęcie modelowe. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań 2012.
- Williamson O.E.: Ekonomiczne instytucje kapitalizmu. WN PWN, Warszawa 1998.

### Streszczenie

Artykuł przedstawia problem ryzyka relacyjnego, potwierdzony znacznym wskaźnikiem niepowodzeń współpracy strategicznej, oraz koncepcję zarządzania ryzykiem relacyjnym. Głównym celem artykułu jest przedstawienie elementów systemu zarządzania ryzykiem, obejmującego główne wewnętrzne determinanty reagowania na ryzyko, elementy kontroli, w tym mechanizm formalny reprezentowany przez strukturę władztwa i kontrakt formalny, oraz mechanizm relacyjny zawierający aspekty norm społecznych i zaufania w więzi międzyorganizacyjnej. Mechanizmy te odpowiadają dwóm odrębnym teoretycznym perspektywom badawczym, których wzajemna współzależność wymaga dalszych badań.

## SYSTEM OF RELATIONAL RISK MANAGEMENT IN THE B2B MARKET

### Summary

The paper presents the problem of relational risk, confirmed by a significant failure rate of strategic cooperation, and the concept of relational risk management. The main objective of this paper is to present the elements of the risk management system including the main internal determinants of response to risk and control options including formal mechanism represented by the governance structure and the formal contract and relational mechanisms including aspects of social norms and trust in interorganizational ties. These mechanisms represent two distinct theoretical perspectives of research, whose mutual interdependence requires further study.