



Anna Surowiec

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza
Wydział Zarządzania
Katedra Ekonomii, Finansów i Zarządzania Środowiskiem
asurow2@zarz.agh.edu.pl

MECHANIZMY NADZORU MIĘDZYORGANIZACYJNEGO W ŁAŃCUCHACH DOSTAW

Streszczenie: Zmieniające się warunki funkcjonowania przedsiębiorstw i trendy gospodarcze sprawiły, że pojęcie nadzoru korporacyjnego, tak jak i pojęcie zarządzania rozszerzone zostało również na relacje międzyorganizacyjne. Celem artykułu jest przedstawienie istoty i specyfiki nadzoru międzyorganizacyjnego w łańcuchach dostaw. Analizie poddano pojęcie, różne definicje nadzoru międzyorganizacyjnego, funkcje oraz mechanizmy nadzoru w kontekście łańcucha dostaw. Dokonano przeglądu badań literaturowych w zakresie stosowanych mechanizmów nadzoru relacji wewnątrz łańcucha dostaw.

Słowa kluczowe: nadzór międzyorganizacyjny, nadzór korporacyjny, łańcuch dostaw.

Wprowadzenie

Pojęcie nadzoru korporacyjnego (*corporate governance*) nie zostało do tej pory jednolicie zdefiniowane. W praktyce może być pojmowane wąsko, jako system nadzoru nad działającymi we własnym interesie menedżerami, lub szerzej, jako system porządkujący relacje między wszystkimi uczestnikami organizacji. Termin *corporate governance* tłumaczony też bywa jako ład korporacyjny czy nadzór właścicielski [Dobija i Kołodkiewicz, 2011]. W polskich regulacjach prawnych pojęcie ładu korporacyjnego wprowadzone zostało w Rozporządzeniu Ministra Finansów z dnia 19 lutego 2009 r. [Rozporządzenie Ministra Finansów w sprawie informacji bieżących i okresowych...], które wprowadza obowiązek wyodrębnienia w raporcie rocznym z działalności oświadczenia o stosowaniu zasad ładu korporacyjnego przez emitentów. Także art. 49 ust. 2 pkt 8 ustawy

o rachunkowości [Ustawa o rachunkowości] mówi, że sprawozdanie z działalności emitenta, którego papiery wartościowe zostały dopuszczone do obrotu na jednym z rynków regulowanych Europejskiego Obszaru Gospodarczego, „powinno zawierać również – jako wyodrębnioną część – oświadczenie o stosowaniu ładu korporacyjnego”.

Pojęcia *corporate governance* jako zasady i struktury, które ukierunkowują, regulują i kontrolują firmy, nie należy rozumieć jako synonimu zarządzania. Nadzór korporacyjny nie jest podejmowaniem decyzji, nie jest zarządzaniem, ale stanowi ramy dla realizacji procesu decyzyjnego [Crisan i in., 2011].

Zmieniające się warunki funkcjonowania przedsiębiorstw i trendy gospodarcze sprawiły, że pojęcie nadzoru korporacyjnego, tak jak i pojęcie zarządzania rozszerzone zostało również na relacje międzyorganizacyjne. Zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi może być rozpatrywane w kontekście powiązań sieciowych, łańcuchów dostaw, łańcuchów wartości. Funkcjonowanie w ramach łańcuchów dostaw stawia wiele nowych wyzwań wynikających z rozszerzonej formy organizacyjnej. Niezbędnym warunkiem dla tworzenia silnych relacji w łańcuchu dostaw jest m.in. zapewnienie efektywności współpracy pomiędzy dostawcą a nabywcą, zarządzanie komunikacją i negocjacja między uczestnikami łańcucha dostaw, wykorzystywanie szans, jakie stwarza ciągłe doskonalenie i koordynacja, ale też np. niwelowanie oportunistycznych zachowań.

W wielu organizacjach zarządzanie łańcuchem dostaw jest postrzegane jako ważny czynnik umożliwiający osiągnięcie korzyści ekonomicznych w obecnych warunkach silnej, globalnej konkurencji. Osiągnięcie sukcesu zarządzania łańcuchem dostaw wiąże się z pokonywaniem wielu barier [Fawcett i in., 2010]. Bariery te występują zarówno na poziomie wewnątrzorganizacyjnym, jak i międzyorganizacyjnym, i wynikają z braku koordynacji w łańcuchu dostaw, posiadania niepełnych informacji przez podejmujących decyzje, ale też np. z braku motywacji wśród uczestników łańcucha.

Nadzór korporacyjny oferuje strukturę, za pośrednictwem której ustalane są cele, środki realizacji tych celów oraz środki umożliwiające śledzenie wyników firmy [Zasady nadzoru korporacyjnego OECD, 2004]. Rozszerzenie struktur nadzoru na poziom łańcucha dostaw przyczynia się do poprawy efektywności i skuteczności wspólnych wysiłków uczestników łańcucha dostaw. Struktura nadzoru odnosi się do zestawu rozwiązań służących regulowaniu relacji, które rozszerzają granice organizacyjne [Veen-Dirks, 2009]. Z perspektywy sieci dostawców istotnym zagadnieniem jest zrozumienie, jakie korzyści można osiągnąć poprzez stosowanie instrumentów nadzoru w kontekście łańcucha dostaw.

1. Koncepcja nadzoru korporacyjnego w kontekście łańcucha dostaw

W wyniku realizacji praktyk zarządzania łańcuchem dostaw procesy zarządzania często wykraczają poza prawne i organizacyjne granice firm. Wiąże się to z koniecznością dostarczenia poszczególnym firmom informacji istotnych do zapewnienia skutecznej integracji i koordynacji. Jedną z trudności w osiągnięciu sukcesu w zarządzaniu łańcuchem dostaw jest fakt, że zazwyczaj praktyka kontroli zarządczej ogranicza się do granic organizacyjnych firm. Ograniczenie to utrudnia firmom wykorzystanie np. efektów redukcji kosztów, jakie pojawiają się w całym łańcuchu dostaw w rezultacie współpracy. Efekt synergii można osiągnąć jedynie poprzez koordynację działań redukcji kosztów wielu firm. W takiej sytuacji celem zarządzania łańcuchem dostaw jest więc znalezienie rozwiązań tańszych, niż byłoby to możliwe, gdyby firma i jej nabywcy i dostawcy obniżali koszty niezależnie [Kulmala i in., 2002].

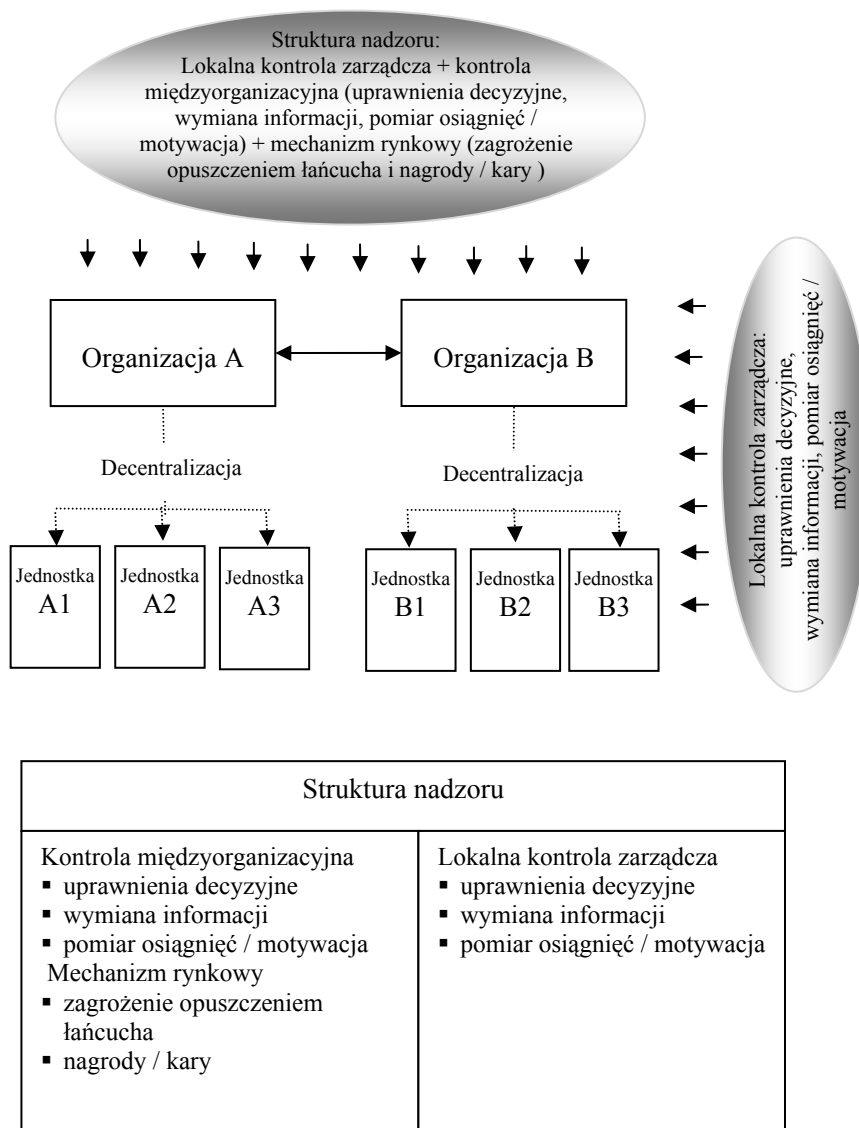
Potrzeba koordynacji wymaga zatem spojrzenia na kwestie kontroli zarządczej z większą świadomością współzależności między firmami w całym łańcuchu dostaw. System kontroli zarządczej obejmuje trzy istotne elementy [Veen-Dirks, 2009]: alokację uprawnień decyzyjnych, strukturę przepływu informacji firmy oraz mierniki osiągnięć i motywowanie zarządzających.

Koordynacja łańcucha dostaw powinna dotyczyć zarówno skutecznej wymiany informacji [Fawcett i in., 2007], jak i uwzględnienia interesów uczestników łańcucha dostaw [Lee, 2004]. W kontekście łańcucha dostaw główną kwestią jest realizacja pełnej koordynacji. Strony posiadające uprawnienia decyzyjne w łańcuchu dostaw nie zawsze ponoszą koszty lub korzyści wynikające z ich działań, ponieważ nie wszystkie transakcje mają charakter rynkowy. Dlatego też, aby zapewnić realizację celów na maksymalnym poziomie, łańcuch dostaw wymaga odpowiedniej struktury nadzoru (*governance structure*).

Struktura nadzoru w kontekście łańcucha dostaw jest połączeniem bodźców działających na zasadzie mechanizmu rynkowego, kontroli zarządczej w jednostkach uczestniczących, a także kontroli międzyorganizacyjnej, która odnosi się do łańcucha dostaw. Struktura nadzoru wykracza poza granice organizacji, a tym samym poza granice tradycyjnej kontroli zarządczej [van der Meer-Kooistra i Scapens, 2008]. Na poziomie łańcucha dostaw konieczna jest więc koordynacja rozproszonych decyzji, informacji i bodźców.

Struktura nadzoru w łańcuchu dostaw obejmuje lokalną kontrolę zarządczą w firmach uczestniczących w łańcuchu, ale powinna być rozszerzona o kontrolę międzyorganizacyjną, związaną z alokacją uprawnień decyzyjnych w całym łańcuchu dostaw, wymianą informacji między uczestnikami łańcucha dostaw oraz mier-

nikami osiągnięć i motywowaniem, tak aby uwzględniała cele łańcucha dostaw. Dodatkowo częścią struktury nadzoru są mechanizmy rynkowe w postaci nagród i kar, jak i zagrożeń związanych z opuszczeniem łańcucha dostaw (rys. 1).



Rys. 1. Model koncepcyjny kontroli zarządczej i struktury nadzoru w łańcuchu dostaw

Źródło: Veen-Dirks [2009, s. 470].

W literaturze przedmiotu stosowanych jest wiele nazw w odniesieniu do zarządzania grupami organizacji, takich jak nadzór sieciowy (*network governance*), nadzór międzyorganizacyjny (*inter-organizational governance*) [Mahapatra i in., 2010], *inter-firm governance* [Ryu i in., 2007], nadzór transorganizacyjny (*trans-organizational governance*) [Van der Meer-Kooistra i Scapens, 2008] czy nadzór łańcuchów dostaw (*supply chain governance*) [Crisan, 2011; Pilbeam, 2012; Li, 2014].

W ciągu ostatniej dekady pojęcie *governance* jako obszar badawczy odnośzone było głównie do ładu korporacyjnego. Koncepcja nadzoru korporacyjnego dotyczy organizacji jako jednostek, w których główną rolę odgrywa relacja pomiędzy akcjonariuszami i zarządzającymi. W szerszym ujęciu ład korporacyjny odnosi się do relacji pomiędzy organizacją i jej uczestnikami. A więc nawet w szerszym ujęciu *corporate governance* stosowane jest w odniesieniu do pojedynczych organizacji.

Jako przedmiot koncepcji nadzoru łańcuchy dostaw stanowią skomplikowane systemy o zróżnicowanych strukturach i zróżnicowanej sile przetargowej poszczególnych uczestników. Zasadnicza różnica pomiędzy zarządzaniem łańcuchem dostaw a pojęciem *supply chain governance* polega na tym, iż zarządzanie łańcuchem dostaw odnosi się do strony operacyjnej łańcucha dostaw, natomiast nadzór łańcucha dostaw jest bardziej podejściem strategicznym, dotyczącym uczestników łańcucha dostaw. Według Crisana [2011] nadzór łańcucha dostaw to mechanizmy stosowane przez różne podmioty w łańcuchu dostaw w celu wywierania wpływu i kontrolowania działań innych uczestników łańcucha dostaw.

Gerefii, Humphrey i Sturgeon [2005] zidentyfikowali pięć typów nadzoru łańcucha wartości: hierarchiczny (*hierarchy*), zależny (*captive*), relacyjny (*relational*), złożony (*modular*) i rynkowy (*market*), poczynszy od wysokiego do niskiego poziomu asymetrii siły przetargowej. Typy te odzwierciedlają relacje, które mogą wystąpić pomiędzy dwoma partnerami. Jedna firma może mieć całkowitą kontrolę nad inną i wówczas mamy do czynienia z hierarchiczną strukturą nadzoru. Odwrotna sytuacja dotyczy struktury rynkowej. Koncepcja ta może zostać rozszerzona na łańcuch dostaw, uwzględniając go jako zestaw wielu relacji dwustronnych.

Struktura łańcuchów dostaw postrzegana jest jako kombinacja pionowo zintegrowanej organizacji hierarchicznej i tradycyjnych struktur rynkowych [Gietzmann, 1996]. Łańcuch dostaw jest więc formą struktury hybrydowej opartą na dwóch skrajnie odmiennych formach organizacji działalności gospodarczej. Hybrydowe struktury łańcuchów dostaw wymagają określonych systemów nadzoru. Podstawą funkcjonowania organizacji hybrydowych jest koordynacja międzyorganizacyjna i współpraca.

Łańcuch dostaw charakteryzujący się asymetrią siły przetargowej reprezentuje nadzór hierarchiczny lub złożony, w którym koordynator może wdrożyć rozszerzoną strukturę nadzoru bez uwzględnienia interesów pozostałych uczestników. Z kolei nadzór rynkowy i złożony charakteryzuje relacje między równorzędnymi partnerami, gdzie koszty i bariery opuszczenia łańcucha są niskie. W tym przypadku nie ma jednego koordynatora, a nadzór łańcucha dostaw jest istotnie ograniczony.

W kontekście relacji międzyorganizacyjnych, a więc i łańcuchów dostaw, wprowadzone zostało pojęcie nadzoru sieciowego (*network governance*) [Pilbeam, 2012]. Odnosi się on do zestawu instrumentów służących koordynacji organizacji tworzących sieć w celu osiągnięcia określonych rezultatów. Do instrumentów nadzoru sieciowego zalicza się umowy, standardy i normy społeczne. Zamiast nadzoru rynkowego lub hierarchicznego występują trwałe relacje, łączące niezależnych uczestników, oparte na zaufaniu.

Literatura przedmiotu wskazuje, że największym wyzwaniem dla nadzoru w łańcuchach dostaw jest koordynacja współpracy pomiędzy partnerami realizowana w sposób zrównoważony, a więc przy uwzględnieniu kwestii środowiskowych i etycznych. Li [2014] podkreśla, że nadzór łańcuchów dostaw (*supply chain governance*, SCG) koncentruje się na instytucjach, strukturach i mechanizmach, które ukierunkowują, regulują i kontrolują działania realizowane przez podmioty w łańcuchu dostaw. SCG nie jest ani procesem podejmowania decyzji, ani procesem zarządzania, ale określa ramy do podejmowania decyzji w łańcuchu dostaw [Crisan, 2011].

W szczególności, w celu koordynowania relacji i maksymalizacji korzyści między zainteresowanymi podmiotami, koordynująca jednostka projektuje zestaw rozwiązań instytucjonalnych dla podmiotów z łańcucha dostaw i łączy je z szeregiem mechanizmów nadzoru niwelujących oportunistyczne zachowania.

2. Mechanizmy nadzoru korporacyjnego w zarządzaniu łańcuchami dostaw

Zrozumienie charakteru relacji występujących między uczestnikami łańcucha dostaw i znalezienie prawidłowego mechanizmu nadzoru w celu zarządzania konfliktami lub ograniczania oportunistycznych zachowań ma kluczowe znaczenie dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Ponadto skuteczne mechanizmy nadzoru pomagają w osiągnięciu sytuacji korzystnej dla wszystkich partnerów uczestniczących w łańcuchu dostaw. Współpraca w osiąganiu wspólnych celów w relacjach między nabywcą a dostawcą nie może być realizowana bez określonych form kontroli.

W kontekście relacji międzyorganizacyjnych wyodrębniane są dwa typy mechanizmów nadzoru: transakcyjny i relacyjny [Brown i in., 2000; Poppo i Zenger, 2002]. Transakcyjne mechanizmy nadzoru opierają się na teorii kosztów transakcyjnych, która jest dominującą teorią uzasadniającą kształtowanie relacji międzyorganizacyjnych. Popularność teorii opiera się na argumentach, że tradycyjne systemy rachunkowości zarządczej są niewystarczające do pomiaru kosztów transakcji, a tym samym nie są w stanie w pełni uchwycić łącznych kosztów takich relacji w łańcuchach dostaw. Zwykle oczekuje się, że koszty transakcji są wysokie, gdy transakcje wymagają zaangażowania aktywów o wysokiej specyficzności oraz kiedy powtarzają się często i w warunkach niepewności realizacji zawieranych kontraktów. Mechanizmy transakcyjne pozwalają kontrolować relacje międzyorganizacyjne przy użyciu złożonych formalnych umów, prawnych powiązań oraz systemu bodźców ekonomicznych [Brown i in., 2000].

Z kolei mechanizmy relacyjne pozwalają nadzorować relacje międzyorganizacyjne za pomocą mniej sformalizowanych mechanizmów, takich jak zaufanie. Takie podejście zazwyczaj jest możliwe przy założeniu, że relacje międzyorganizacyjne są osadzone w relacjach społecznych, a instrumenty pozaprawne motywują firmę do utrzymywania relacji międzyorganizacyjnych [Gulati i Nickerson, 2008; Lumineau i Henderson, 2012].

Charakterystyka partnerów i historia relacji międzyorganizacyjnych w ramach łańcuchów dostaw odgrywają kluczową rolę w określaniu, czy instrumenty nadzoru powinny mieć formalny czy nieformalny kształt [Alvarez i in., 2010]. Zazwyczaj nieformalne rozwiązania w zakresie mechanizmów nadzoru (normy, kultura i wartości) charakteryzują istniejące długoterminowe relacje, podczas gdy nowo tworzone relacje wymagają bardziej formalnych uregulowań w postaci pisemnych umów.

3. Wpływ instrumentów nadzoru na wyniki łańcucha dostaw

Nadzór w kontekście łańcucha dostaw odnosi się do zestawu instrumentów służących koordynacji uczestników w celu zapewnienia pozytywnych wyników łańcucha dostaw. Zidentyfikowany zakres instrumentów nadzoru obejmuje: umowy, standardy i normy społeczne. Zależność konkretnych rezultatów w bardzo zróżnicowanych kontekstach relacji łańcucha dostaw wynika z zastosowania poszczególnych instrumentów nadzoru.

Relację między mechanizmami nadzoru i osiągnięciami łańcucha dostaw przedstawia tabela 1.

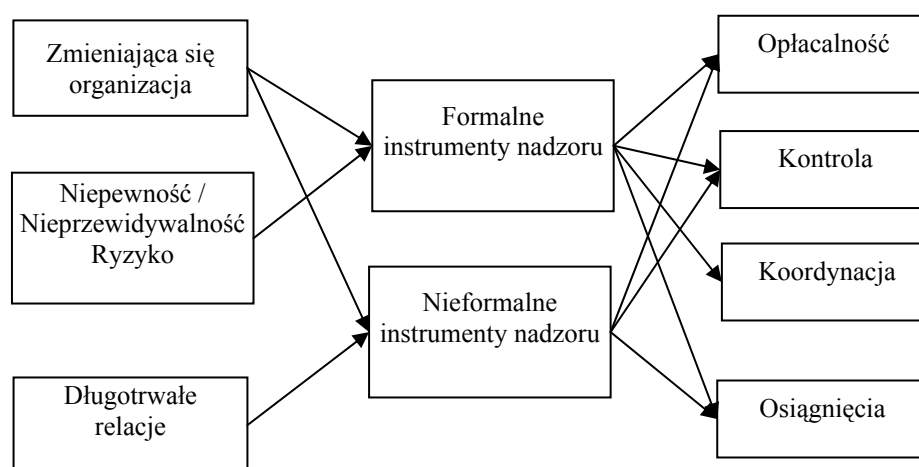
Tabela 1. Relacja między mechanizmami nadzoru i osiągnięciami łańcucha dostaw

Autor	Mechanizm nadzoru	Wpływ na osiągnięcia
Zheng i in. (2008)	Nadzór transakcyjny: formalna umowa zawierana w celu zabezpieczenia przed ryzykiem oportunistycznym określa, co jest dopuszczalne, a co nie pod groźbą konsekwencji prawnych. Nadzór relacyjny: procesy społeczne, takie jak zaufanie, promujące normy elastyczności, solidarność i wymianę informacji, stanowią ochronę przed ryzykiem oportunistycznym.	<ul style="list-style-type: none"> – Umowa pozostaje niekompletna pomimo szerokiego procesu negocjacji kontraktu. – Nadzór relacyjny zwiększa wymianę informacji i zachęca do wspólnego rozwiązywania problemów, które czasami wykraczają poza ramy określone w umowie. – Znaczenie nadzoru transakcyjnego i relacyjnego różni się w różnych fazach projektu.
Hoetker i Mellewig (2009)	Nadzór formalny: opiera się na parametrach finansowych, a także opracowaniu i wdrożeniu umów formalnych. Nadzór relacyjny: oznacza zbiór rozbudowanych mechanizmów, które sprzyjają otwartej komunikacji i wymianie informacji, budowaniu zaufania, zależności, współpracy oraz identyfikacji społecznej.	<ul style="list-style-type: none"> – Optymalna konfiguracja formalnych i nieformalnych mechanizmów nadzoru uzależniona jest od aktywów zaangażowanych w transakcje, mechanizmy formalne najlepiej odpowiadają aktywom rzeczowym, nadzór relacyjny najlepiej odpowiada aktywom związanym z wiedzą.
Hernández-Espallardo i in. (2010)	Formalną kontrolę można podzielić na kontrolę rezultatów i kontrolę zachowań, które stanowią różne typy kontroli formalnej i są powiązane z konkretnymi wynikami i zachowaniami. Nadzór relacyjny, który opiera się na osobistej relacji zaufania i reputacji w celu zmniejszenia prawdopodobieństwa oportunistycznego.	<ul style="list-style-type: none"> – Kontrola wyników wywiera negatywny wpływ na uczenie się w łańcuchu dostaw. – Kontrola wyników i kontrola zachowań mają niewielki wpływ na osiągnięcia. – Kontrola społeczna i kontrola zachowań sprzyjają dzieleniu się wiedzą i osiągnięciom łańcucha dostaw.
Yang i in. (2011)	Formalna kontrola jest poziomem dostosowania, specyfiki i szczegółów umowy. Zaufanie jest przekonaniem co do pozytywnych oczekiwań związanych z zachowaniami drugiej strony, których podstawą jest dobra wola.	<ul style="list-style-type: none"> – Formalna kontrola sprzyja długoterminowej orientacji oraz zmniejsza oportunistyzm w kontekście słabych relacji. – Zaufanie redukuje oportunistyczne zachowania i sprzyja orientacji długoterminowej.
Burkert, Ivens i Shan (2012)	Umowy formalne są prawnie wiążącymi dokumentami, w których zainteresowane strony zgadzają się co do ich praw i obowiązków w transakcjach, które zamierzają realizować. Normy relacyjne stanowią oczekiwania dotyczące podmiotów, z którymi utrzymywane są relacje.	<ul style="list-style-type: none"> – Formalna umowa ma negatywny wpływ na zaangażowanie nabywcy. Równocześnie związek między formalną umową i satysfakcją nabywcy jest nieznaczny. – Normy tworzenia wartości mają pośrednio pozytywny wpływ na zaangażowanie i zadowolenie nabywcy.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Huang i in. [2014].

Osiągnięcia łańcucha dostaw postrzegane są jako rezultat wpływu różnych formalnych i nieformalnych instrumentów nadzoru i innych efektów ich funkcjonowania, takich jak opłacalność, koordynacja i kontrola. Nieformalne instrumenty zarządzania wydają się mieć większą przydatność w procesie wymiany wartości niematerialnych, takich jak pomysły czy innowacje. Z kolei instrumenty formalne są powszechnie stosowane do regulowania procesów i wymiany rzeczowej.

Zależności między kontekstem, instrumentami i efektami nadzoru w odniesieniu do łańcucha dostaw przedstawia rys. 2.



Rys. 2. Ramy koncepcyjne zależności kontekstu, instrumentów i efektów nadzoru w odniesieniu do łańcucha dostaw

Źródło: [Pilbeam, 2012, s. 370].

Podsumowanie

Zarządzanie łańcuchem dostaw jest postrzegane jako środek do uzyskania przewagi konkurencyjnej. Firmy, aby osiągnąć korzyści z funkcjonowania w łańcuchu dostaw, powinny skutecznie i efektywnie ze sobą współpracować. Kształtowanie i utrzymywanie relacji w ramach łańcucha dostaw wiąże się z pojęciem nadzoru międzyorganizacyjnego.

Tematyka nadzoru międzyorganizacyjnego w łańcuchach dostaw jest pojęciem stosunkowo nowym i stanowi przedmiot wzrastającego zainteresowania zarówno praktyków, jak i teoretyków. W pracy przedstawiono istotę i specyfikę nadzoru międzyorganizacyjnego. Analizie poddano pojęcie, różne definicje nad-

zoru międzyorganizacyjnego, funkcje oraz mechanizmy. Dokonano przeglądu badań literaturowych w zakresie stosowanych wzorców kontroli międzyorganizacyjnej w koordynowaniu relacji wewnątrz łańcucha dostaw.

W literaturze przedmiotu prezentowany jest bardzo szeroki zakres stosowanych koncepcji, metod, technik i narzędzi przydatnych w zarządzaniu łańcuchem dostaw. Wykorzystanie wymienionych instrumentów przyczynia się do rozwoju łańcucha dostaw i zacieśniania współpracy pomiędzy dostawcą a odbiorcą. Systematyczna integracja łańcucha dostaw wymaga świadomego kształtowania relacji międzyorganizacyjnych. Umiejętne i świadome zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi jest warunkiem sukcesu przedsiębiorstw i wymaga budowania opartych na formalnych, ale też nieformalnych instrumentach nadzoru (przede wszystkim zaufaniu) relacji międzyorganizacyjnych.

Efektywność zarządzania relacjami w łańcuchu dostaw można poprawić za pomocą formalnych mechanizmów kontrolnych i mechanizmów związanych z rozwojem zaufania. Oba mechanizmy są dynamiczne i komplementarne. Początkowe zaufanie między partnerami wpływa na osiągnięcia w relacjach międzyorganizacyjnych, z kolei wybór mechanizmów kontrolnych kształtuje relacje i rozwój lub ograniczenie mechanizmów zaufania.

Literatura

- Alvarez G., Pilbeam C., Wilding R. (2010), *Nestle Nespresso AAA Sustainable Quality Program: An Investigation into the Governance Dynamics in a Multi-stakeholder Supply Chain Network*, „Supply Chain Management: An International Journal”, Vol. 15(2).
- Brown J., Dev C., Lee D. (2000), *Managing Marketing Channel Opportunism: The Efficacy of Alternative Governance Mechanisms*, „Journal of Marketing”, Vol. 64(2).
- Burkert M., Ivens B., Shan J. (2012), *Governance Mechanisms in Domestic and International Buyer-Supplier Relationship: An Empirical Study*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 41(3).
- Crisan E., Parpucea I., Ilies L. (2011), *The Relation between Supply Chain Performance and Supply Chain Governance Practices*, „Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society”, Vol. 6(4).
- Dobija D., Kołodkiewicz I. (2011), *Ład korporacyjny*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Fawcett S., Magnan G., Fawcett A. (2010), *Mitigating Resisting Forces to Achieve the Collaboration-Enabled Supply Chain*, „Benchmarking: An International Journal”, Vol. 17(2).
- Fawcett S., Osterhaus, P., Magnan G., Brau J., McCarter M. (2007), *Information Sharing and Supply Chain Performance: The Role of Connectivity and Willingness*, „Supply Chain Management: An International Journal”, Vol. 1(5).

- Gerefii G., Humphrey J., Sturgeon T. (2005), *The Governance of Global Value Chains*, „Review of International Political Economy”, Vol. 12(1).
- Gietzmann M. (1996), *Incomplete Contracts and the Make or Buy Decision: Governance Design and Attainable Flexibility*, „Accounting, Organizations and Society”, Vol. 21(6).
- Gulati R., Nickerson J. (2008), *Interorganizational Trust, Governance Choice, and Exchange Performance*, „Organization Science”, Vol. 19(5).
- Hernandez-Espallardo M., Rodríguez-Orejuela A., Sanchez-Perez M. (2010), *Interorganizational Governance, Learning and Performance in Supply Chains*, „Supply Chain Management: An International Journal”, Vol. 15(2).
- Hoetker G., Mellewigt T. (2009), *Choice and Performance of Governance Mechanisms: Matching Alliance Governance to Asset Type*, „Strategic Management Journal”, Vol. 30(10).
- Huang M., Cheng H., Tseng C. (2014), *Reexamining the Direct and Interactive Effects of Governance Mechanisms upon Buyer-Supplier Cooperative Performance*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 43.
- Kulmala H., Prenko J., Ruusi-Rauva E. (2002), *The Role of Cost Management in Network Relationships*, „International Journal of Production Economics”, Vol. 79(1).
- Lee H.L. (2004), *The Triple-A Supply Chain*, „Harvard Business Review”, Vol. 82(10).
- Li Y., Zhao X., Shi D., Li X. (2014), *Governance of Sustainable Supply Chains in the Fast Fashion Industry*, „European Management Journal”, No. 32.
- Lumineau F., Henderson J. (2012), *The Influence of Relational Experience and Contractual Governance on the Negotiation Strategy in Buyer-Supplier Disputes*, „Journal of Operations Management”, Vol. 30(5).
- Mahapatra S., Narasimhan R., Barbieri P. (2010), *Strategic Interdependence, Governance Effectiveness and Supplier Performance: A Dyadic Case Study Investigation and Theory Development*, „Journal of Operations Management”, Vol. 28(6).
- Pilbeam C., Alvarez G., Wilson H. (2012), *The Governance of Supply Networks: A Systematic Literature Review*, „Supply Chain Management: An International Journal”, Vol. 17(4).
- Poppo L., Zenger T. (2002), *Do Formal Contracts and Relational Governance Function as Substitutes or Complements?* „Strategic Management Journal”, Vol. 23(8).
- Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 19 lutego 2009 r. w sprawie informacji bieżących i okresowych przekazywanych przez emitentów papierów wartościowych oraz warunków uznawania za równoważne informacji wymaganych przepisami prawa państwa niebędącego państwem członkowskim. Dz.U. 2009, nr 33, poz. 259.
- Ryu S., Arslan H., Aydin N. (2007), *The Effect of Interfirm Dependence Structures on Governance Mechanisms*, „Journal of Purchasing and Supply Management”, Vol. 13(1).
- Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości. Dz.U. 2013, poz. 330 z późn. zm.
- Van der Meer-Kooistra J., Scapens R. (2008), *The Governance of Lateral Relations between and within Organisations*, „Management Accounting Research”, Vol. 19(4).

Veen-Dirks P., Verdaasdonk P. (2009), *The Dynamic Relation between Management Control and Governance Structure in a Supply Chain Context*, „Supply Chain Management: An International Journal”, Vol. 14(6).

Yang Z., Zhou C., Jiang L. (2011), *When do Formal Control and Trust Matter? A Context-based Analysis of the Effects on Marketing Channel Relationships in China*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 40(1).

Zasady nadzoru korporacyjnego OECD (2004), <https://www.oecd.org/daf/ca/corporate-governanceprinciples/34656740.pdf>.

Zheng J., Roehrich J., Lewis M. (2008), *The Dynamics of Contractual and Relational Governance: Evidence from Long-term Public-Private Procurement Arrangements*, „Journal of Purchasing & Supply Management”, Vol. 14(1).

INTER-ORGANIZATIONAL GOVERNANCE MECHANISMS IN SUPPLY CHAINS

Summary: Changing business environment and economic trends meant that the concept of corporate governance such as the concept of management has been extended to inter-organizational relationships. This article aims to present the essence and the importance of inter-organizational governance in supply chain management. The concept, various definitions of inter-organizational governance, functions and governance mechanisms in the context of supply chain were examined. A review of literature research in the field of governance mechanisms applied in the context of relationships within the supply chain was carried out.

Keywords: interorganizational governance, corporate governance, supply chain.