

ISSN 1898-6447

Uniwersytet
Ekonomiczny
w Krakowie

Zeszyty Naukowe

Cracow Review
of Economics
and Management

Nr 5 (953)

Kraków 2016



Uniwersytet
Ekonomiczny
w Krakowie

Zeszyty Naukowe

Cracow Review
of Economics
and Management

Nr 5(953)

Kraków 2016

Rada Naukowa

Andrzej Antoszewski (Polska), Slavko Arsovski (Serbia), Josef Arlt (Czechy), Daniel Baier (Niemcy), Hans-Hermann Bock (Niemcy), Ryszard Borowiecki (Polska), Giovanni Lagioia (Włochy), Tadeusz Markowski (Polska), Martin Mizla (Słowacja), David Ost (USA), Józef Pociecha (Polska)

Komitet Redakcyjny

Janusz Czekaj, Jerzy Kornaś, Ryszard Kowalski (sekretarz), Barbara Pawełek, Aleksy Pocztowski (redaktor naczelny), Krystyna Przybylska, Tadeusz Sikora, Grzegorz Strupczewski (sekretarz), Wanda Sulkowska, Angelika Wodecka-Hyjek (sekretarz)

Redaktor statystyczny

Paweł Ulman

Redaktorzy Wydawnictwa

Janina Ziarkowska, Seth Stevens (streszczenia w j. angielskim)

Projekt okładki i układ graficzny tekstu

Marcin Sokółowski

Streszczenia artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl> oraz w Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com, a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych i pokrewnych BazEkon http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2016

ISSN 1898-6447

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Teksty artykułów są dostępne na stronie internetowej: www.zeszyty-naukowe.uek.krakow.pl oraz w bazie CEEOL (www.ceeol.com)

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie
31-510 Kraków, ul. Rakowicka 27, tel. 12 293 57 42, e-mail: wydaw@uek.krakow.pl
www.zeszyty-naukowe.uek.krakow.pl

Zakład Poligraficzny Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie
31-510 Kraków, ul. Rakowicka 27

Objętość 8,4 ark. wyd.
Zam. 307/2016

Spis treści

Adrian Solek	
Behawioralne podejście do funkcjonowania przedsiębiorstw	5
Tomasz Tylec	
Koncepcja uwarunkowań instytucjonalnych w nowej ekonomii instytucjonalnej	21
Grzegorz Wałęga	
Internet a zmiany modeli funkcjonowania przedsiębiorstw	33
Paweł Drobny	
Kapitał ludzki w przedsiębiorstwie – ujęcie teoretyczne	51
Ryszard Kowalski	
Spoleczna odpowiedzialność biznesu – perspektywa krytyczna	71
Sylwia Guzdek	
Współpraca gospodarcza jako czynnik rozwoju współczesnego przedsiębiorstwa	89
Ewa Szymanik	
Konkurencyjność przedsiębiorstwa – główne aspekty	107
Recenzje, omówienia	
Piotr Rubaj	
Recenzja książki Arthura R. Kroebera pt. „China’s Economy: What Everyone Needs to Know”	125

| *Adrian Solek*

Behawioralne podejście do funkcjonowania przedsiębiorstw*

Streszczenie

Podejście behawioralne, w odróżnieniu od neoklasycznej teorii przedsiębiorstwa, zakłada brak pełnej racjonalności przedsiębiorcy, z którego wynika konieczność zachowań satysfakcjonujących, a nie optymalizujących funkcję celu. Przedsiębiorstwo w takim ujęciu jest traktowane jako koalicja różnych grup interesariuszy, prowadzących ze sobą negocjacje, w wyniku których dochodzi do wytyczenia celów, a następnie ich realizacji i ewentualnej korekty. W artykule porównano podejście behawioralne do neoklasycznego, przedstawiono jego słabe punkty (m.in. brak horyzontu długookresowego, niefalsyfikowalność, empirycyzm), wskazano też jego wartość dodaną (np. zwrócono uwagę na formowanie celów i rolę luzu organizacyjnego) i wkład w rozwój teorii neoklasycznej oraz nowych koncepcji ekonomicznych, takich jak teoria agencji czy teoria kontraktów.

Słowa kluczowe: racjonalność, behawioralna teoria przedsiębiorstwa, teoria ekonomii, cele przedsiębiorstwa.

Klasyfikacja JEL: D20, D21.

1. Wprowadzenie

Podstawą dominującego w mikroekonomii nurtu neoklasycznego (marginalnego) są założenia, że konsumenci i producenci dążą do maksymalizacji

Adrian Solek, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Katedra Mikroekonomii, 31-510 Kraków, ul. Rakowicka 27, e-mail: soleka@uek.krakow.pl

* Artykuł powstał w ramach tematu badawczego sfinansowanego ze środków przyznanych Wydziałowi Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

swoich funkcji celu – odpowiednio: użyteczności i zysku – oraz że decyzje tych podmiotów ekonomicznych są substancjalnie racjonalne. Przyjąwszy te założenia badacze poszukują stanów równowagi jako stanów optymalnych, wykorzystując formalne narzędzia analizy, takie jak: rachunek różniczkowy, programowanie liniowe czy dynamiczne. Paradygmat ten stał się jednak obiektem krytyki, m.in. z uwagi na brak realizmu założeń leżących u podstaw modeli rozwijanych w tym paradygmacie, w szczególności dotyczących globalnej racjonalności podmiotów gospodarczych, ich dostępu do pełnej informacji, jak również maksymalizacji funkcji zysku jako jedyne go celu, do którego dążą przedsiębiorstwa. W konsekwencji od połowy XX w. zaczęto rozwijać alternatywne teorie funkcjonowania przedsiębiorstw, które miały za zadanie wypełnić luki w dorobku szkoły neoklasyczej. Część z nich stanowiły koncepcje zwracające baczniejszą uwagę na psychologiczną stronę podejmowania decyzji w warunkach istniejących ograniczeń informacyjnych i poznawczych. Oznaczało to powrót do dorobku dziewiętnastowiecznych i wcześniejszych badaczy gospodarki, zarzuconego od czasów V. Pareta, który postulował rozbrat ekonomii politycznej z psychologizmem i naśladowanie przez nią metod nauk przyrodniczych [Camerer 2006, s. 181–214].

Celem niniejszego opracowania jest prezentacja deskryptywnego, behawioralnego podejścia do funkcjonowania przedsiębiorstw, odrzucającego założenie o pełnej racjonalności przedsiębiorcy czy innych interesariuszy w firmie. Poddano tę koncepcję krytycznej analizie wskazującej na mankamenty i obszary wymagające uzupełnienia, jak również wskazano jej wkład w rozwój teorii ekonomii zarówno nowych koncepcji przedsiębiorstwa, jak i wzbogacenia szkoły neoklasyczej.

2. Granice racjonalności

Za prekursorów współczesnego podejścia behawioralnego do analizy przedsiębiorstw, wprowadzającego na powrót dorobek psychologii do teorii ekonomicznej, można uznać Ch.I. Barnarda [1938], H. Simona [1947], J. Marcha [March i Simon 1958] czy W. Baumola [1959]. Ze względu na analizowaną problematykę najważniejsze znaczenie ma praca H. Simona pt. *Działania administracji*, w której stwierdza on, że istotą każdej organizacji jest podejmowanie decyzji, a teoria organizacji musi opierać się na logice i psychologii dokonywania wyborów przez ludzi.

H. Simon wprowadza figurę *organizational man*, który w odróżnieniu od *homo oeconomicus* nie ma możliwości znalezienia rozwiązania maksymalizującego jego funkcję celu, a jedynie wystarczająco zadowolającego. Człowiek

w modelowym ujęciu H. Simona postrzega świat w sposób uproszczony, zamiast dostrzegać w pełni złożoność otoczenia, i podejmuje decyzje bez rozważenia wszystkich dostępnych opcji wyboru, stosując uproszczone praktyczne reguły wnioskowania. Na proces podejmowania decyzji nałożone są ograniczenia wynikające z natury i szybkości procesów myślowych, wartości i celów decydenta oraz wiedzy dostępnej decydentowi.

Autor uważa, że nauki społeczne charakteryzuje schizofreniczne podejście do racjonalności: z jednej strony ekonomiści neoklasyccy przypisują człowiekowi wszechwiedzę oraz kompletny system spójnych preferencji umożliwiający skuteczny wybór optymalnego rozwiązania, z drugiej zaś psychologowie, poczynając od spadkobierców Z. Freuda, są skłonni zredukować całą sferę poznawczą do afektów, nie pozostawiając miejsca na logiczne wnioskowanie. Odrzucając powyższe ekstrema, H. Simon wprowadza kilka rodzajów racjonalności, postulując, by posługiwać się tym pojęciem tylko w połączeniu z odpowiednim przymiotnikiem precyzującym jego zakres definicyjny. Działanie może być zatem:

- obiektywnie racjonalne, jeżeli prowadzi do maksymalizacji danej wartości w określonej sytuacji,
- subiektywnie racjonalne, jeżeli maksymalizuje wynik przy uwzględnieniu wiedzy, jaką posiada decydent,
- świadomie racjonalne, gdy dobór środków do realizacji celu jest świadomy,
- celowo racjonalne, jeśli dopasowanie środków do celów zostało dokonane rozmyślnie,
- organizacyjnie racjonalne, jeśli jest ukierunkowane na osiągnięcie celów organizacji,
- indywidualnie racjonalne, jeżeli jest ukierunkowane na cele jednostki.

Rzeczywiste zachowania nie spełniają kryteriów racjonalności obiektywnej, gdyż wymaga ona kompletnej wiedzy na temat wszystkich dostępnych opcji wyboru i ich konsekwencji, tymczasem nie wszystkie możliwości działania są rozważane (ani nawet wyobrażone) przez decydenta, a wiedza na temat ich skutków jest jedynie fragmentaryczna. W rezultacie ludzie wypracowują procedury umożliwiające podjęcie decyzji, polegające na wyizolowaniu z otoczenia zewnętrznego zbioru ograniczonej liczby zmiennych i ograniczonej liczby konsekwencji działania [Mahoney 2005, s. 13]. Dokonywanie wyborów prowadzących do osiągnięcia celów jest ułatwione dzięki zdolności do wykrywania regularności w obserwowanych zdarzeniach, komunikacji oraz pamięci. Sukcesy zwiększają prawdopodobieństwo obrania tej samej lub podobnej strategii w przyszłości; taką tendencję H. Simon nazywa organizacyjną rutyną. Podsumowując, racjonalność subiektywna wymaga doświadczenia, uczenia się i korzystania z istniejących zasobów informacyjnych.

3. Behawioralna teoria przedsiębiorstwa R. Cyerta i G. Marcha

3.1. Struktura organizacji: interesariusze i cele

Behawioralna teoria przedsiębiorstw została najpełniej sformułowana przez R.M. Cyerta i J.G. Marcha [1963]. Autorzy skupili się na analizie procesów podejmowania decyzji w dużym przedsiębiorstwie wytwarzającym wiele produktów, w którym występuje rozdzielenie własności od zarządzania i które funkcjonuje na niedoskonałych rynkach w warunkach niepewności. Asumptem do badań było zaobserwowanie odmiennej reakcji firm na te same zmiany w ich środowisku ekonomicznym, co pozwoliło wysunąć hipotezę o wpływie wewnętrznych czynników organizacyjnych na decyzje przedsiębiorstw [Koutsoyiannis 1979].

Teoria behawioralna jest oparta na bardziej realistycznych założeniach niż teoria neoklasyczna, w której przedsiębiorstwo jest traktowane jak „czarna skrzynka” – podmiot jednolity, maksymalizujący jedną funkcję celu. W koncepcji M. Cyerta i J.G. Marcha przedsiębiorstwo jest koalicją różnych grup interesariuszy mających swoje własne cele i wymagania (*demands*) nazwane poziomami aspiracji. Przykładowo menedżerowie i pracownicy są zainteresowani wzrostem płac i polepszeniem warunków pracy, udziałowcy – wzrostem zysku i udziału firmy w rynku, klienci – niskimi cenami i wysoką jakością produktów, dostawcy – stabilnością kontraktów na dostawy materiałów itp. Omawiana teoria koncentruje się nie tyle na treści tych celów, co na czynnikach determinujących proces ich kształtowania się. Zdaniem autorów cele przedsiębiorstwa są kształtowane pod wpływem wymagań członków tej koalicji, te zaś – przez aspiracje interesariuszy, ich sukcesy w osiąganiu celów, oczekiwania, osiągnięcia zawodowe innych grup w firmie, dostępną informację itp. Należy zauważyć, że cele i wymagania poszczególnych grup mogą być w sprzeczności ze sobą, jak również z celami firmy-koalicji, co w połączeniu z ograniczonością zasobów przedsiębiorstwa implikuje brak możliwości osiągnięcia ich wszystkich, a to z kolei ma wpływ na proces negocjacji mający na celu przeforsowanie swoich żądań.

Relacja między dotychczasowymi sukcesami w osiąganiu celów grupy interesariuszy a bieżącym poziomem jej aspiracji zależy od faktycznych i oczekiwanych osiągnięć firmy i zmian w jej środowisku. Jeżeli otoczenie przedsiębiorstwa jest stabilne, aspiracje i przeszłe osiągnięcia będą się pokrywać. Jednak w sytuacji rozwoju firmy osiągnięcia wyprzedzają poziom aspiracji, a opóźnienia stawianych wymagań w stosunku do bieżących wyników umożliwia akumulację nadwyżkowych zysków, które mogą zostać wykorzystane do rozwiązywania konfliktów w firmie i stabilizowania funkcjonowania w okresach gwałtownych zmian. Wreszcie w okresach spadku aktywności przedsiębiorstwa aspiracje

interesariuszy przewyższają bieżące osiągnięcia organizacji z uwagi na powolny proces ich dostosowywania się do aktualnej sytuacji.

Proces negocjacji toczących się między poszczególnymi członkami koalicji prowadzi do ostatecznego wyłonienia i zaakceptowania celów przedsiębiorstwa przez menedżerów tak, by tym samym zaspokoić jak najwięcej wymagań interesariuszy. Cele te mogą być związane z następującymi aspektami działania firmy:

- produkcją: zapewnienie ciągłości procesu produkcyjnego niezależnie od wahań popytu, które mogłyby prowadzić do przestoju i zwalniania pracowników bądź też wydłużenia czasu pracy ponad normalne warunki,

- zapasami: zapewnienie wystarczającej ilości towarów dla nabywców, a także materiałów, surowców itp. w ilości niezbędnej do nieprzerwanego procesu produkcji,

- sprzedażą i udziałem w rynku,

- zyskiem, który ma zaspokoić wymagania udziałowców, banków i innych instytucji finansowych; chodzi także o zabezpieczenie odpowiednich funduszy umożliwiających osiągnięcie innych celów przedsiębiorstwa.

Powyższe cele mogą być lub nie być wspólne dla różnych grup interesariuszy, przykładowo osiągnięcie określonego poziomu zysku leży w interesie właścicieli, lecz niekoniecznie pracowników. Rozstrzyganie konfliktów na tym tle stanowi kolejną funkcję zarządu przedsiębiorstwa.

W przeciwieństwie do szkoły marginalnej teoria behawioralna nie zakłada maksymalizacji funkcji celów. Zamiast uzyskania maksymalnego możliwego poziomu zysku, sprzedaży czy innych wielkości menedżerowie dążą do osiągnięcia jedynie satysfakcjonującego poziomu realizacji celów, wyznaczonego przez poziomy aspiracji. Dotyczy to także celów niekwantyfikowalnych, takich jak stworzenie i utrzymanie wystarczająco korzystnego wizerunku przedsiębiorstwa czy działanie w interesie publicznym. Mogą one pośrednio wpływać na realizację innych celów, formułowanych przez interesariuszy. Zachowanie satysfakcjonujące (w miejsce maksymalizującego) jest, zdaniem M. Cyerta i J.G. Marcha, racjonalne (w sensie Simonowskim [Simon 1955]) w warunkach wewnętrznych i zewnętrznych ograniczeń, w ramach których działa przedsiębiorstwo. Innymi słowy, niedoskonała informacja dostępna menedżerom oraz ograniczone możliwości jej przetwarzania uniemożliwiają działanie zgodne z postulatem racjonalności rzeczowej.

Rywalizacja między poszczególnymi grupami interesariuszy przedsiębiorstwa o osiągnięcie własnych celów prowadzi do konfliktów, których zażegnanie leży w gestii menedżerów, oraz negocjacji między członkami firmy-koalicji. Pomimo sprzeczności interesów poszczególnych grup możliwe jest stabilne funkcjonowanie organizacji, ponieważ strony nie mają nielimitowanego czasu na dojście do porozumienia oraz pełnej informacji na temat wszystkich możliwych

do wyboru opcji, jak również są ograniczone wspólnymi celami, jakie zostały uprzednio przyjęte i zaakceptowane wewnątrz firmy. Ponadto brak uzgodnień może zagrozić realizacji planu danej komórki organizacyjnej przedsiębiorstwa, co z kolei prowadzi do ograniczenia jej budżetu w kolejnym okresie. Firma i jej interesariusze mają „pamięć” i uczą się na błędach z przeszłości; dotychczas stosowane strategie stają się, w zależności od ich rezultatów, precedensami wyznaczającymi kierunek działań w przyszłości lub też ostrzeżeniami wskazującymi, jakich działań nie należy podejmować. Ponadto delegacja uprawnień w ramach organizacji ogranicza swobodę działania poszczególnych interesariuszy, zmniejszając tym samym ryzyko wystąpienia konfliktu.

Dodatkowo menedżerowie dysponują środkami umożliwiającymi zażegnanie konfliktu lub jego złagodzenie. Do narzędzi tych można zaliczyć:

- płatności pieniężne (płace, dywidendy i inne); w neoklasycznej teorii przedsiębiorstwa właściciel jednocześnie prowadzi firmę i płaci za usługi czynników wytwórczych stawki równe cenom rynkowym; w teorii behawioralnej dokonywane płatności przewyższają poziom stawek rynkowych i służą częściowo likwidacji antagonizmów między interesariuszami,

- płatności dodatkowe (*side payments*) świadczone w celu zatrzymania w przedsiębiorstwie szczególnie wartościowych pracowników i umożliwiające osiągnięcie celów; płatnością taką jest np. odpowiedni budżet jednostek badawczo-rozwojowych przeznaczony na realizację prowadzonych w niej projektów,

- „luźne” płatności (*slack payments*) będące dodatkowym wynagrodzeniem przewyższającym minimalny poziom płatności wymagany do zapewnienia efektywnej pracy członków firmy-koalicji; mogą być one korzyściami pieniężnymi (dywidendy dla akcjonariuszy, rabaty dla klientów wyższe niż te, które zapewniają lojalność wobec firmy) lub niepieniężnymi (samochody i telefony służbowe, fundusz reprezentacyjny do dyspozycji pracowników); płatności te stanowią zdaniem M. Cyerta i J.G. Marcha różnicę między wymaganiami interesariuszy a otrzymywanym przez nich wynagrodzeniem,

- sekwencyjne spełnianie wymagań interesariuszy, w zależności od ich priorytetów nadanych im przez menedżerów i pilności potrzeb, przykładowo wprowadzenie substytutu na rynek przez konkurencyjne przedsiębiorstwo powoduje nadanie pierwszeństwa zadaniom realizowanym przez dział marketingu i sprzedaży, odsuwając na dalsze miejsca wymagania pozostałych członków firmy-koalicji,

- zdefiniowanie obszarów decyzyjnych poszczególnych jednostek organizacyjnych i decentralizacja podejmowania decyzji, co pozwala na ograniczenie pól konfliktu między interesariuszami.

Zastosowanie powyższych środków umożliwia, oprócz łagodzenia konfliktów, także ustabilizowane funkcjonowanie przedsiębiorstwa w warunkach zmienia-

jącego się otoczenia: w czasach kryzysów firma może zredukować płatności „luźne” i tym samym część kosztów, co pozwala na nierewidowanie poziomu aspiracji „w dół”, zaś w okresach prosperity część zysków jest przekształcana w dodatkowe wynagrodzenia, dzięki czemu ogranicza się nadmiernie optymistyczne korekty poziomu aspiracji „w górę”. Odpowiedni „luz” w płatnościach jest zatem stabilizatorem zapewniającym ograniczenie fluktuacji w działalności przedsiębiorstwa.

3.2. Podejmowanie decyzji w przedsiębiorstwie

Cele firmy są przekształcane w decyzje zarówno na poziomie zarządu, jak i niższych szczebli organizacyjnych przedsiębiorstwa.

Kadra menedżerska decyduje o alokacji rzadkich zasobów wewnątrz przedsiębiorstwa, przydzielając środki budżetowe poszczególnym działom w zależności od siły przetargowej ich kierownictwa, która jest determinowana przez ich dotychczasowe osiągnięcia, stopień realizacji celów, jakość pracy i wykorzystanie tych środków w przeszłości. Zarząd podejmuje decyzje o przydziale funduszy, dysponując ograniczoną informacją, możliwościami jej analizy i czasem, zatem może działać według postulatów jedynie ograniczonej racjonalności. Brak wiedzy na temat wszystkich możliwych konkurencyjnych opcji sprawia, że porównuje się każdą możliwość z niewielką liczbą alternatywnych możliwości, zamiast dokonywać pełnej analizy kosztów i korzyści. Zdaniem M. Cyerta i J.G. Marcha wyborem rządu dwie podstawowe przesłanki: kryterium budżetowe (czy istnieją fundusze umożliwiające realizację proponowanych projektów?) oraz kryterium poprawy (czy przedłożone projekty umożliwiają ulepszenie istniejącej sytuacji?). Jeżeli oba są spełnione, decydenci nie rozważają innych rozwiązań.

Podjęcie decyzji wymaga dostępu do informacji, którego uzyskanie nie jest łatwe ani darmowe. Również poszukiwania informacji nie odbywają się zgodnie z zasadą ekwimarginalną, będącą podstawą neoklasykcyjnej teorii przedsiębiorstwa (poszukiwanie dalszych informacji ustaje, gdy korzyść krańcowa z jej zdobycia zrównuje się z kosztem krańcowym jej pozyskania), lecz są skierowane doraźnie na ten obszar działalności, w którym występuje problem do rozwiązania.

Informacja, jaką uzyskują menedżerowie, podlega zniekształceniom z uwagi na występowanie tendencyjności pozycyjnej (*position bias*). Oznacza ona deformacje wynikające z chęci zapewnienia sobie przez poszczególnych kierowników bezpieczeństwa i władzy. Zniekształcenia te przybierają formę zawyżania szacunków przyszłych kosztów działalności danej jednostki organizacyjnej oraz zaniżania prognoz efektów (np. wielkości zysków albo sprzedaży). Działania takie gwarantują margines swobody w razie wystąpienia niekorzystnych okoliczności i ponadplanowego wzrostu kosztów, natomiast w razie pomyślnych

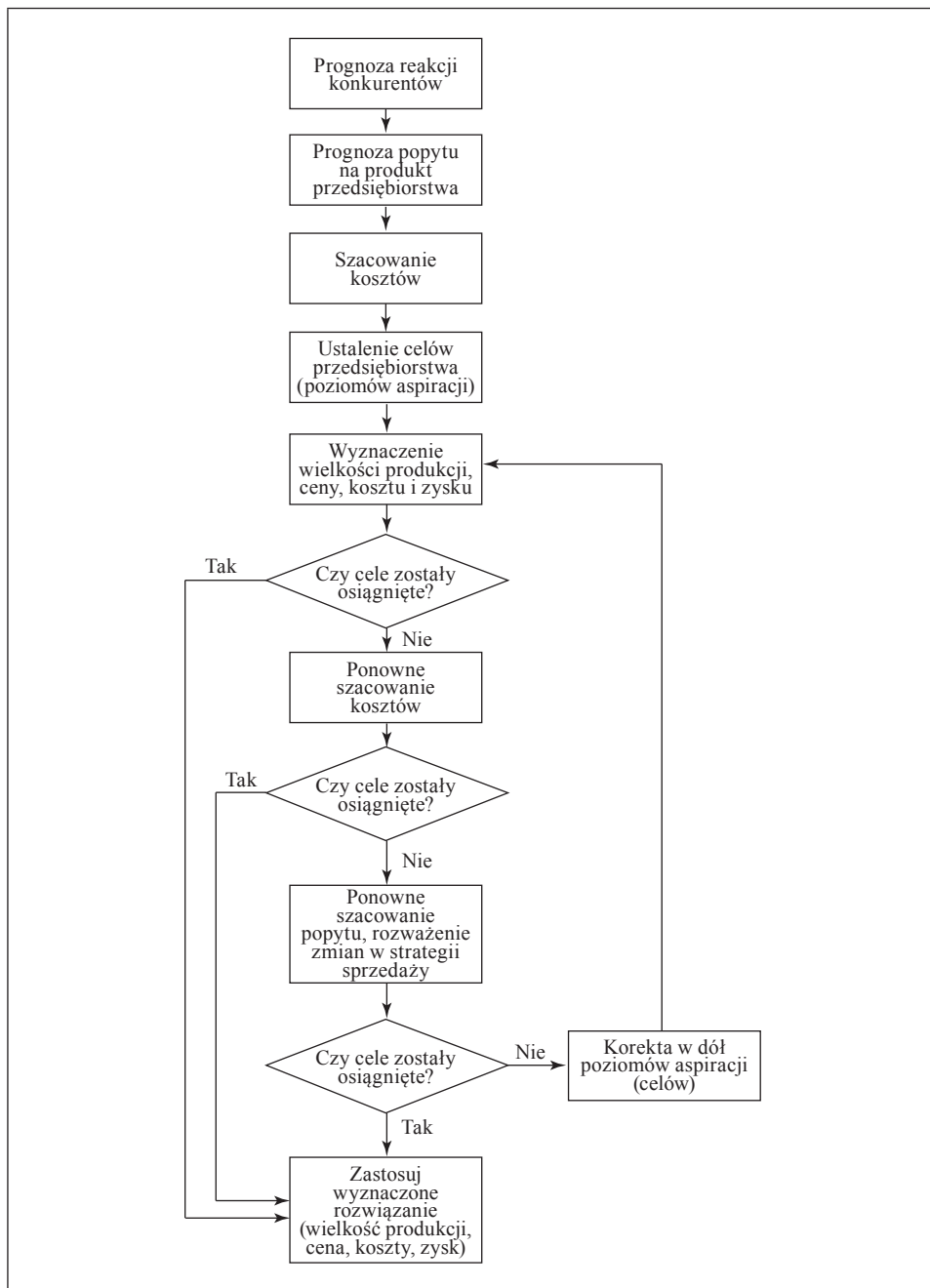
warunków pozwalają na umocnienie pozycji kierownictwa dzięki uzyskaniu lepszych rezultatów niż prognozowane.

Podobnie na niższych szczeblach organizacyjnych przedsiębiorstwa podejmowanie codziennych rutynowych decyzji odbywa się poprzez delegację uprawnień oraz stosowanie uproszczonych praktycznych reguł (*rules of thumb*). Przykładowo ustalanie ceny jest znacznie ułatwione, jeżeli stosuje się regułę stałego narzutu marży na koszty przeciętne zamiast szacowania funkcji popytu w celu zmaksymalizowania zysku. Przełożenie celów firmy, zaakceptowanych przez zarząd, na praktyczne zasady stosowane przez podwładnych umożliwia sprawne funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Ponadto pracownicy także uczą się na swoich doświadczeniach, co sprawia, że cała organizacja jest systemem działającym według reguł racjonalności adaptacyjnej: decyzje, które nie sprawdziły się w przeszłości, nie są podejmowane ponownie, a sukces danej strategii działania zwiększa prawdopodobieństwo ponownego jej zastosowania.

Przedsiębiorstwo funkcjonuje w warunkach niepewności, która wiąże się z jednej strony z brakiem informacji na temat przyszłego stanu rynku (popytu nabywców, zmian w technologii produkcji), a z drugiej – nieprzewidywalnością decyzji konkurencyjnych firm. Niepewność związana z rynkiem może być częściowo ograniczona poprzez pozyskiwanie informacji, jednak nie będzie wyeliminowana całkowicie. Powoduje ona, zdaniem M. Cyerta i J.G. Marcha, brak możliwości planowania długoterminowego w przedsiębiorstwie i konieczność skupienia się na decyzjach krótkookresowych, z pominięciem ich długofalowych konsekwencji. Z kolei problem niepewności związanej z otoczeniem konkurencyjnym autorzy rozwiązują, zakładając, że przedsiębiorstwa zawierają ze sobą cichą zmwę (*tacit collusion*). Jej formą może być przynależność do różnego rodzaju stowarzyszeń lub rozpowszechnianie informacji o polityce cenowej czy prowadzonych inwestycjach. Zmowa wiąże się z oczekiwaniem podobnych kroków ze strony konkurentów przedsiębiorstwa. Firma działa zatem w „negocjowanym otoczeniu” w celu redukcji niepewności.

3.3. Behawioralny model duopolu

Na rys. 1 przedstawiono prosty model podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie funkcjonującym w duopolu, wytwarzającym produkt homogeniczny [Cohen i Cyert 1965]. Firma dąży do osiągnięcia zadowalającego poziomu realizacji celu, nie zaś do jego maksymalizacji. Przewidywanie możliwych reakcji konkurenta w odpowiedzi na własne działania oraz prognozowanie popytu na wytwarzany produkt odbywa się poprzez ekstrapolację zaobserwowanych w przeszłości zachowań. Według M. Cyerta i J.G. Marcha firma zakłada, że koszty w bieżącym okresie są na takim samym poziomie jak w okresie poprzednim, jednak gdy



Rys. 1. Behawioralny model duopolu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Cohen i Cyert 1965].

w poprzednich dwóch okresach osiągnięto zakładany satysfakcjonujący poziom zysku, następuje zwiększenie szacowanych kosztów, aby umożliwić wypłatę „luźnych płatności”. Podobnie przyjęty przez menedżerów zadowalający poziom funkcji celu (w przedstawionym na rysunku modelu – zysku) jest wypadkową stopnia osiągnięcia tego celu w poprzednich okresach.

Prognozy zachowań konkurenta i nabywców oraz szacunki kosztów służą do wyznaczenia poziomu produkcji, cen, kosztów i zysku jako możliwego rozwiązania problemu realizacji celu. Opracowane rozwiązanie jest porównywane z poziomem aspiracji i zostaje zaakceptowane, jeśli zestawienie to wypadnie pomyślnie. W przeciwnym razie dokonuje się ponownej ewaluacji zmiennych, zaczynając od kosztów, na wysokość których przedsiębiorstwo ma wpływ. Rewizja poziomu kosztów w dół oznacza zmniejszenie wysokości „luźnych płatności” oraz innych dodatkowych korzyści wypłacanych interesariuszom. Jeżeli cele nadal nie są osiągnięte, następuje powtórne oszacowanie funkcji popytu, a jeżeli ten krok nie prowadzi do osiągnięcia satysfakcjonującego stopnia realizacji celu, firma weryfikuje w dół przyjęte wcześniej poziomy aspiracji.

Jak wynika z powyższej procedury, firma dokonuje sekwencyjnych poszukiwań zadowalających rozwiązań. Po znalezieniu satysfakcjonującego rozwiązania poszukiwania alternatywnych opcji ustają. W swoich decyzjach przedsiębiorstwo kieruje się – nieco mechanicznie – praktycznymi regułami, pozwalającymi oszczędzić kosztów poszukiwania informacji i ich przetwarzania, np. stałego narzutu ceny na koszty lub zwiększenia inwestycji po przekroczeniu określonego progu wykorzystania potencjału produkcyjnego. Należy jednak podkreślić, że proste ekstrapolacje danych historycznych i stosowane automatycznie heurystyki są obciążone ryzykiem niedopasowania zmiennych decyzyjnych do dynamicznie zmieniającego się otoczenia, a zatem niekoniecznie spełniają postulaty racjonalności, nawet adaptacyjnej.

Zestawienie najważniejszych aspektów tradycyjnej, neoklasycznej teorii przedsiębiorstwa oraz teorii behawioralnej z uwzględnieniem różnic między nimi zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1. Porównanie neoklasycznej i behawioralnej teorii przedsiębiorstwa

Kryterium	Teoria neoklasyczna	Teoria behawioralna
Centrum uwagi teorii	funkcjonowanie rynków	relacje wewnątrz przedsiębiorstwa
Charakter teorii	dedukcyjna, matematyczna, normatywna	indukcyjna, empiryczna, deskryptywna
Koncepcja przedsiębiorstwa	czarna skrzynka	koalicja interesariuszy

cd. tabeli 1

Kryterium	Teoria neoklasyczna	Teoria behawioralna
Relacja między właścicielem a menedżerem	utożsamienie właściciela z menedżerem, brak konfliktu między ich celami	rozdziół własności od zarządzania, konflikt między nimi (jak również innymi grupami interesariuszy)
Cel przedsiębiorstwa	zysk	wiązka celów (poziomów aspiracji) postulowanych przez grupy interesariuszy; ostatecznie ustalanie celów przez zarząd
Kryterium realizacji celu	maksymalizacja zysku	osiągnięcie satysfakcjonującego poziomu realizacji celów
Płatności za usługi czynników wytwórczych	równe kosztowi alternatywnemu	przekraczające koszt alternatywny; płatności dodatkowe
Racjonalność	globalna, rzeczowa	ograniczona, adaptacyjna
Dostępna informacja i możliwości jej przetwarzania	pełne	ograniczone
Poszukiwania informacji	informacja jako zasób, o którego alokacji relacja między korzyściami i kosztami	doraźne, lokalne, skupione na problemowych obszarach
Metoda realizacji celu	analiza marginalna, oparta na znajomości wszystkich dostępnych opcji wyboru	poszukiwania satysfakcjonującego rozwiązania bez badania wszystkich dostępnych opcji wyboru
Oczekiwania i rozwiązania problemów	determinowane egzogenicznie przez bodźce płynące z rynku	determinowane endogenicznie pod wpływem aspiracji interesariuszy, przeszłych wyników, dostępnej informacji
Konflikt między interesariuszami	brak	istnieje; doraźne rozwiązywanie go przez płatności i delegację uprawnień
Relacje z innymi przedsiębiorstwami w gałęzi	konkurencja lub kooperacja (w oligopolu)	cicha zмова
Determinanty granic przedsiębiorstwa	minimum kosztów przeciętnych	trwałość koalicji i spójność interesów
Konkurencja	zewnętrzna, zdeterminowana przez strukturę rynku	wewnętrzna, zdeterminowana przez interesy członków koalicji

Źródło: opracowanie własne.

4. Krytyka teorii behawioralnej

Teoria behawioralna nie została przyjęta bezkrytycznie. Jednym z jej mankamentów jest symulacyjne podejście do złożoności funkcjonowania organizacji, które dostarcza predykcji zachowania przedsiębiorstwa bez wyjaśnienia mechanizmów działania.

Zastrzeżenia dotyczą także pomijania równowagi gałęzi, przyjmowania stanu otoczenia za dany i nieuwzględniania współzależności firm funkcjonujących na rynkach. Jak pisze A. Noga [2009, s. 196], „dzięki teorii udaje się najgłębiej wejść do wnętrza przedsiębiorstwa, odkrywając tajemnice »czarnej skrzynki«, ale bardzo trudno za pomocą tej teorii wyjść z przedsiębiorstwa, dokonać uogólnienia, które pozwoliłoby na ocenę efektów ogólnogospodarczych działania przedsiębiorstwa”. Omawiana koncepcja ignoruje wpływ funkcjonowania firmy na sytuację ogólnoeconomiczną i uniemożliwia określenie warunków równowagi rynku. Teoria behawioralna jest krytykowana także za nieodnoszenie się do możliwości wejścia nowych przedsiębiorstw na rynek ani do możliwości zachowań strategicznych firm zasiedziały, mogących od takiego wejścia zniechęcić potencjalnych przybyszów. Tymczasem trwałość porozumień oligopolistycznych, analizowanych przez behawiorystów, jest zagrożona przez niedoskonałość barier wejścia na rynek, a także bodźce do jednostronnego zerwania porozumienia w celu osiągnięcia wyższego zysku. Kwestie te nie są uwzględnione w omawianej teorii.

Przedstawiony wyżej model podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie opisuje dokonywanie wyborów w krótkim horyzoncie czasowym, z pominięciem decyzji długoterminowych. Unikanie planowania długoterminowego ma na celu, według teorii behawioralnej, redukcję niepewności. Tymczasem decyzje inwestycyjne przedsiębiorstw z natury rzeczy mają charakter długofalowy. Pomijanie tego wątku stanowi kolejną „białą plamę” w przedstawionej teorii.

Należy też zwrócić uwagę na postulowane przez M. Cyerta i J.G. Marcha korygowanie początkowych poziomów aspiracji w zależności od osiągnięcia zakładanych pierwotnie celów. Nasuwa się w tym miejscu istotna kwestia metodologiczna, dotycząca falsyfikowalności teorii. Problemem podejścia behawioralnego jest brak obiektywnego miernika pozwalającego ocenić, czy cele firmy zostały osiągnięte w stopniu satysfakcjonującym. Skoro poziom aktywności zawsze może być zrewidowany „w dół”, jeżeli planowane rezultaty działania nie zostały uzyskane, nie istnieje możliwość oceny wyników przedsiębiorstwa, co oznacza, że teoria ta uniemożliwia sformułowanie predykcji i może być uznane za tautologię, ponieważ każde zachowanie przedsiębiorstwa może zostać zinterpretowane jako zadowolające [Koutsoyiannis 1979, s. 401].

Wreszcie podnosi się zarzut, że M. Cyert i J.G. March w swojej pracy oparli się na wynikach pochodzących z zaledwie czterech studiów przypadku i dwóch badań eksperymentalnych dotyczących hipotetycznych przedsiębiorstw, co jest dalece niewystarczające do formułowania ogólnych wniosków o zachowaniu firm. Z drugiej strony, wnioskowanie indukcyjne, charakterystyczne dla behawioralnej teorii przedsiębiorstwa, jakkolwiek cenne z uwagi na większy realizm niż w przypadku normatywnych modeli marginalistycznych, grozi popadnięciem w silny empiryzm i zależność wysnuwanych wniosków od przygodnych cech badanych obiektów i ich otoczenia. Podejście behawioralne stanowiłoby zatem nie tyle ogólną teorię funkcjonowania przedsiębiorstwa, trudną do skonceptualizowania ze względu na dużą liczbę zmiennych wpływających na zachowanie interesariuszy firmy, a jedynie dostarczałoby sposobu interpretacji ich zachowań obserwowanych w konkretnych sytuacjach [Gruszecki 2002, s. 229].

5. Wpływ na rozwój teorii ekonomii

Nowatorstwo behawioralnej teorii przedsiębiorstwa polegało na zwróceniu uwagi na aspekty funkcjonowania firm dotychczas pomijane w teorii ekonomii, takie jak zachodzące w organizacjach procesy formowania celów, podejmowania decyzji, wewnętrznej alokacji zasobów oraz rola „luzu organizacyjnego” w działalności przedsiębiorstwa. M. Cyert i J.G. March pokazali, że menedżerowie dysponują w swoich decyzjach pewnym marginesem swobody, wskutek czego przedsiębiorstwo funkcjonuje stabilnie zamiast automatycznie reagować na wszelkie zmiany w swoim środowisku. Impulsy z otoczenia firmy nie mają charakteru bezwzględnie obowiązujących determinant i ograniczeń działania [Koutsoyiannis 1979, s. 400].

Teoria neoklasyczna i behawioralna są koncepcjami uzupełniającymi się wzajemnie. Należy zauważyć, że niektóre wnioski behawiorystów zostały inkorporowane do modeli należących do nurtu tradycyjnej ekonomii, zapewniając lepsze ich dopasowanie do rzeczywistych zachowań przedsiębiorstw na rynkach, bądź też stały się bodźcem do rozwoju nowych teorii firm. Do takich idei należy zaliczyć uznanie rozdziału własności od zarządzania i co się z tym wiąże wielości celów, jakie chce osiągnąć przedsiębiorstwo. Koncepcja ta jest podstawowa dla menedżerskiej teorii przedsiębiorstwa R. Marris [1963, 1964], w myśl której użyteczność menedżera jest funkcją jego wynagrodzenia, władzy, statusu czy bezpieczeństwa zatrudnienia, zaś użyteczność właściciela przedsiębiorstwa zależy od osiągniętych przez nie zysków, udziału w rynku, uznania społecznego i innych czynników. Podobnie jest w przypadku teorii agencji, zapoczątkowanej przez M. Jensena i W. Mecklinga [1976], która przypisuje zachowania menedżera

sprzeczne z interesami właściciela firmy rozmaitym skłonnościom psychologicznym, np. awersji do strat, emocjonalnym uwarunkowaniom procesu podejmowania decyzji czy podstawowemu błędowi atrybucji, oznaczającemu tendencję do wyjaśniania zachowań innych osób przyczynami wewnętrznymi i stałymi, przy jednoczesnym tłumaczeniu własnych decyzji czynnikami zewnętrznymi.

Przesłanka, że firma nie dysponuje pełną informacją, znalazła odzwierciedlenie w teorii neoklasycznej, która zakłada, że w warunkach niepewności celem przedsiębiorstwa nie jest maksymalizacja zysku, lecz jego wartości oczekiwanej. Teoria behawioralna przyczyniła się również do uznania, że informacja nie jest dostępna po zerowym koszcie. W przypadku neoklasycznej ekonomii informacji przełożyło się to na traktowanie informacji jako zasobu, którego zdobycie wiąże się z określonym kosztem alternatywnym. Jego wysokość, porównana do korzyści ze zdobycia informacji, determinuje optymalny poziom poszukiwań informacji. Na założeniach behawioralnych oparte jest też *implicite* obecne w ekonomii mainstreamowej rozróżnienie między krótkim a długim okresem, opierające się na kryterium zdolności firmy do pełnego dostosowania się do zmienionych okoliczności zewnętrznych nie tylko z uwagi na techniczne właściwości procesu produkcji, ale i dostosowanie się decydentów do nowych warunków rynkowych i procesy uczenia się [Camerer i Loewenstein 2003]. Również teoria kosztów transakcyjnych O. Williamsona [1979] i teoria kontraktów O.D. Harta [1988] nawiązują do obserwacji natury behawioralnej, zakładając niekompletność kontraktów wynikającą z ograniczonych możliwości formułowania prognoz dotyczących przyszłych zdarzeń.

Wreszcie zdecydowane ukierunkowanie teorii na rzeczywiste zachowania przedsiębiorstwa sprzyja podejmowaniu badań empirycznych i ekonometrycznych pozwalających skonfrontować opisywane przez nią zależności z rzeczywistością.

6. Zakończenie

Współcześni ekonomiści coraz częściej odchodzą od neoklasycznych założeń pełnej racjonalności podmiotów decyzyjnych i optymalizacji ich funkcji celu, starając się uzupełnić katalog determinant dokonywanych wyborów ekonomicznych o czynniki psychologiczne i społeczne. Większość badań z zakresu ekonomii behawioralnej i finansów behawioralnych dotyczy decyzji konsumentów i indywidualnych inwestorów, pozostawiając analizę przedsiębiorstwa poza obszarem swoich zainteresowań. Ciekawa i ważna zatem jest próba stworzenia teorii objaśniającej formowanie się i dążenie do celów w ramach firmy postrzeganej jako koalicja interesariuszy. Behawioralne, deskryptywne podej-

ście do analizy funkcjonowania przedsiębiorstw stanowi ważne uzupełnienie stosunkowo prostej, wręcz ubogiej, neoklasycznej teorii, należącej do głównego nurtu ekonomii i mającej charakter normatywny. Położenie większego nacisku na realizm założeń i opisu rzeczywistości odbywa się jednak kosztem zdolności predykcyjnych tej teorii. Na obecnym etapie rozwoju nie można również mówić o unifikacji podejścia behawioralnego w jeden ogólny system wiedzy, tak jak ma to miejsce w przypadku mainstreamowej szkoły mikroekonomicznej. Być może taka integracja jest kwestią odległej przyszłości – o ile w ogóle nastąpi, jednak wydaje się, że rozwój podejścia behawioralnego wymaga dalszego otwierania się ekonomii na dorobek innych nauk społecznych – psychologii, socjologii czy nauk o zarządzaniu, wzbogacających analizę firmy.

Literatura

- Barnard C.I. [1938], *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge.
- Baumol W.J. [1959], *Business Behavior, Value and Growth*, Macmillan, New York.
- Camerer C. [2006], *Behavioral Economics [w:] Advances in Economics and Econometrics: vol. 1: Theory and Applications, Ninth World Congress (Econometric Society Monographs)*, eds. R. Blundell, W.K. Newey, T. Persson, Cambridge University Press, Cambridge–São Paulo.
- Camerer C., Loewenstein G. [2003], *Behavioral Economics: Past, Present, Future [w:] Advances in Behavioral Economics*, mimeo, Carnegie Mellon University.
- Cohen K.J., Cyert R.M. [1965], *Theory of the Firm*, Prentice-Hall, New Jersey.
- Cyert R.M., March J.G. [1963], *A Behavioral Theory of the Firm*, Wiley-Blackwell, New York.
- Gruszecki T. [2002], *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa.
- Hart O.D. [1988], *Incomplete Contracts and the Theory of the Firm*, „Journal of Law, Economics and Organization”, vol. 4.
- Jensen M.C., Meckling W.H. [1976], *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*, „Journal of Financial Economics”, vol. 3(4).
- Koutsoyiannis A. [1979], *Modern Microeconomics*, MacMillan Press, London.
- Mahoney J.T. [2005], *Economic Foundations of Strategy*, Sage Publications, London.
- March J.G., Simon H.A. [1958], *Organizations*, John Wiley & Sons, New York.
- Marris R. [1963], *A Model of the „Managerial” Enterprise*, „Quarterly Journal of Economics”, vol. 77(2), <https://doi.org/10.2307/1884399>.
- Marris R. [1964], *Theory of „Managerial” Capitalism*, Macmillan, London.
- Noga A. [2009], *Teorie przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
- Simon H.A. [1955], *A Behavioural Model of Rational Choice*, „Quarterly Journal of Economics”, vol. 69(1), <https://doi.org/10.2307/1884852>.
- Simon H.A. [1947], *Administrative Behavior*, Macmillan, New York.
- Williamson O.E. [1979], *Transaction Cost Economics: The Governance of Contractual Relations*, „Journal of Law and Economics”, vol. 22(2).

Behavioural Approach to the Functioning of Enterprises

(Abstract)

Unlike the mainstream neoclassical theory of the firm, the behavioural approach assumes lack of full rationality of entrepreneurs, which implies the necessity to satisfy rather than optimise the objective function. In this approach the firm is seen as a coalition of various groups of stakeholders, which conduct negotiations with one another to hammer out objectives, their implementation and possible remedial actions required. The article compares the behavioural approach to the neoclassical school, presents weaknesses of the behavioural approach (including the lack of a long-term horizon, non-falsifiability, and empiricism) as well as the benefits (attention to goal formation and the role of organisational slack) as well as its contribution to the development of both the neoclassical school and new concepts in economics, such as agency theory or the theory of contracts.

Keywords: rationality, behavioural theory of the firm, economic theory, goals of the firm.

| Tomasz Tylec

Koncepcja uwarunkowań instytucjonalnych w nowej ekonomii instytucjonalnej*

Streszczenie

Rola instytucji w rozwoju i funkcjonowaniu całej gospodarki jest jednym z najważniejszych obszarów badawczych nowej ekonomii instytucjonalnej. W nurcie tym kryterium minimalizacji kosztów transakcyjnych zostało wykorzystane zarówno do analizy życia gospodarczego, jak i wszelkich innych instytucji społecznych. Celem artykułu jest przedstawienie problematyki występowania kosztów transakcyjnych oraz znaczenia uwarunkowań instytucjonalnych rynków i działalności gospodarczej. W tym kontekście zarysowano problem powstawania i zmiany ram instytucjonalnych oraz wskazano na złożoność i specyfikę tego procesu.

Słowa kluczowe: koszty transakcyjne, instytucje, nowa ekonomia instytucjonalna, *path dependence*.

Klasyfikacja JEL: B25, D02.

1. Wprowadzenie

W ramach nowej ekonomii instytucjonalnej poddaje się analizie instytucje jako czynnik decydujący o wysokości kosztów transakcyjnych w procesie koor-

Tomasz Tylec, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Katedra Mikroekonomii, 31-510 Kraków, ul. Rakowicka 27, e-mail: tylect@uek.krakow.pl

* Artykuł powstał w ramach tematu badawczego sfinansowanego ze środków przyznanych Wydziałowi Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

dynacji wykorzystania rzadkich zasobów. W takim ujęciu instytucje mają duże znaczenie dla funkcjonowania całej gospodarki i powinny być przedmiotem analizy ekonomicznej.

Celem artykułu jest próba odniesienia się do koncepcji kosztów transakcyjnych i instytucji tkwiących u podstaw nowej ekonomii instytucjonalnej oraz znaczenia uwarunkowań instytucjonalnych w postaci kompletnego i efektywnego systemu instytucjonalnego. W opracowaniu starano się udowodnić tezę, że uwarunkowania instytucjonalne w postaci kompletnego i sprawnego systemu instytucjonalnego umożliwiają właściwą alokację zasobów w gospodarce. W tym kontekście zwrócono również uwagę na tworzenie ram instytucjonalnych oraz złożoność tego procesu.

W artykule zarysowano koncepcję kosztów transakcyjnych w ujęciu głównych przedstawicieli tego nurtu, następnie zwrócono uwagę na instytucje i uwarunkowania instytucjonalne działalności gospodarczej oraz na złożony proces ich powstawania.

2. Rynki i hierarchie jako różne rodzaje struktur współrzędzenia

Według R. Coase'a przedsiębiorstwo w ujęciu teorii neoklasycznej określone jest przez krzywą kosztów i krzywą popytu, a jego teoria jest optymalizacją w zakresie wyceny nakładów i ich łączenia, konsument zaś jest określony tylko przez układ preferencji. Wymiany rynkowe z kolei dokonuje się bez określenia uwarunkowań instytucjonalnych. Wszystko to oznacza „konsumentów bez cech ludzkich, przedsiębiorstwa bez struktur organizacyjnych, a nawet wymianę bez rynków” [Coase 1990, s. 3] oraz przekłada się na dość słaby związek tych teorii z rzeczywistością gospodarczą. Efektem tego typu rozważań jest oderwana od rzeczywistości „ekonomia na tablicy” (*blackboard economics*) [Coase 1992, s. 714].

Biorąc pod uwagę te ograniczenia, R. Coase starał się odpowiedzieć na pytanie, dlaczego istnieją przedsiębiorstwa, skoro system cenowy stanowi wystarczający mechanizm koordynacji. Wyjaśnienie oparte zostało na założeniu, że aktywność na rynku związana jest z powstaniem kosztów transakcyjnych [Coase 1937]. Oznacza to, że przedsiębiorstwo jest instytucją zastępującą rynek i zapewniającą korzyści dzięki ograniczeniu kosztów transakcyjnych¹.

¹ Koszty transakcyjne są definiowane jako koszty konieczne do ustanowienia i utrzymania systemu reguł i praw. Jeżeli instytucje są wiązkami reguł, wówczas koszty transakcyjne są związanymi z nimi kosztami ustanowienia i utrzymania tych instytucji. Są kosztami unikania niepożądanych zachowań [Allen 2011, s. 895]. Koszty transakcyjne jako kryterium formuły współpracy stanowią podstawowy problem badawczy nowej ekonomii instytucjonalnej. Mimo ogólnej akceptacji

Tym samym istnienie kosztów transakcyjnych stanowi uzasadnienie alternatywnej wobec rynku metody koordynacji, tj. koordynacji w ramach przedsiębiorstwa przez hierarchiczne zarządzanie [Coase 1937, s. 715].

Przedsiębiorstwo jako „małe planowane społeczeństwo” stanowi, zgodnie z teorią Coase’a, optymalny sposób koordynacji zasobów. Jej rozmiar jest efektem zastosowania analizy krańcowej, w ramach której przedsiębiorstwo internalizuje transakcje do momentu, gdy wewnętrzny koszt krańcowy zarządzania zrówna się z kosztami transakcji rynkowych. Oznacza to możliwość ustalenia optymalnego rozmiaru przedsiębiorstwa. Ponadto mimo sukcesu w procesie koordynacji zasobów, według kryterium minimalizacji kosztów transakcyjnych rosnące koszty zarządzania hierarchicznego umożliwiają odpowiedź na pytanie, dlaczego przedsiębiorstwo nie rozrasta się do monopolu pełnego, obejmującego całą gospodarkę. R. Coase uznał, że koszty transakcji składają się na ogólne koszty produkcji. Tym samym w procesie produkcji ma miejsce optymalizacja kosztów produkcji, jak i optymalizacja kosztów koordynacji zaangażowanych zasobów produkcyjnych [Coase 1990, s. 33–55]. Oznacza to, że wszystkie metody alokacji zasobów mają koszty i korzyści, a żaden mechanizm nie działa bez kosztów i nie dominuje nad innym. Ostatecznie R. Coase dowiódł, że dodatnie koszty transakcji są zarówno konieczne, jak i wystarczające do wyjaśnienia istnienia przedsiębiorstwa [Allen 1999, s. 895].

O.E. Williamson [1975] wyróżnia rynki i hierarchie jako różne rodzaje struktur współrzędzenia. Stwierdza ponadto, że wraz z pojawieniem się zachowań oportunistycznych (kłamstw i oszustw) u poszczególnych jednostek biorących udział w wymianie rynkowej, organizowanie produkcji oraz zawieranie transakcji w organizacji hierarchicznej (np. przedsiębiorstwie) może być bardziej pożądane niż rynek, czyli może zapewniać niższe koszty produkcji [Williamson 1998a]. Według O.E. Williamsona wzrost kosztów transakcyjnych jest z jednej strony skutkiem ograniczonych zdolności poznawczych jednostki, a z drugiej rosnącej złożoności i niepewności wynikającej ze skłonności do zachowań oportunistycznych połączonej z niewielką liczbą potencjalnych partnerów wymiany.

Zdaniem O.E. Williamsona [1998a, s. 65 i nast.] na ryzyko transakcji wpływa rodzaj stosowanej technologii. Wykorzystanie rynku (jako struktury współrzędzenia) staje się bardziej kosztowne, gdy dotyczy specyfiki zaangażowanego w transakcję kapitału (*asset specificity*) lub inwestycji specyficznych dla danej transakcji (*transaction-specific investments*), np. z równocześnie przekazywaną technologią [Williamson 1998b, s. 38]. Do niektórych form specyfiki zaangażowania

zjawiska występowania tych kosztów w gospodarce, w literaturze przedmiotu nie wypracowano jednej definicji tego pojęcia. Ich cechą jest zewnętrzne względem kosztów produkcji pochodzenie oraz trudność ich pomiaru i wyrażenia w jednostkach pieniężnych. Ich istotę oddaje zjawisko tarcia w fizyce [Furubotn i Richter 2000, s. 40].

zowanego kapitału należą aktywa fizyczne, kapitał społeczny, lokalizacja czy nazwa marki [Williamson 1998b, s. 37]. Dzieje się tak z powodu pogłębiającej się wzajemnej zależności stron zaangażowanych w transakcję i rosnącego w związku z tym zagrożenia wystąpienia zachowań oportunistycznych. Oznacza to, że w sytuacji przedsiębiorstwa uzależnionego od jednego dostawcy pojawia się ryzyko zmiany warunków umowy już po jej zawarciu. Jeżeli koszty dodatkowych zabezpieczeń stają się zbyt wysokie, konieczne jest przesunięcie produkcji do przedsiębiorstwa (w celu ograniczenia kosztów transakcyjnych). Gdy w przedsiębiorstwie nie występuje specyficzny zaangażowany w transakcję kapitał, rynek może stanowić bardziej efektywną formę instytucjonalną organizacji zasobów.

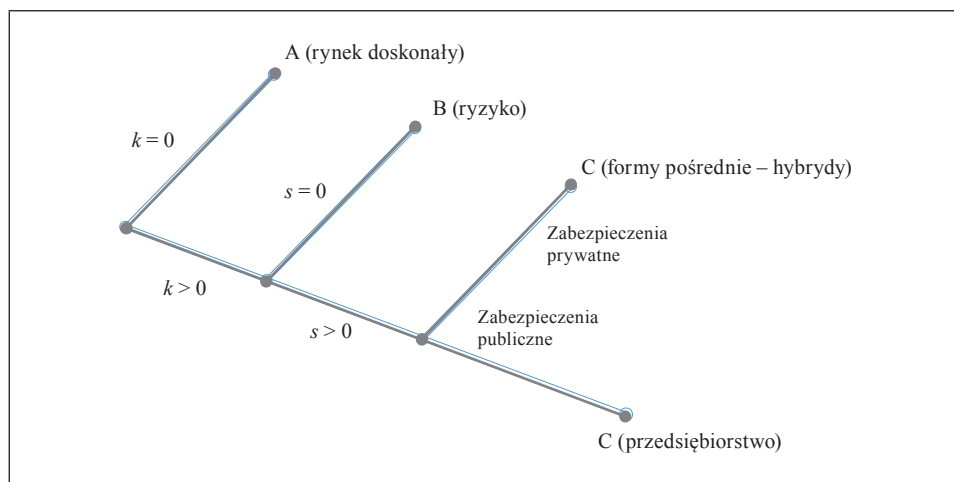
Zjawisko to O.E. Williamson [1998a, s. 65 i nast.] wyjaśnia poprzez wypięranie przedsiębiorstw typu U (*unilateral*) przez przedsiębiorstwa w formie M (*multi-divisioned*). Przyjmuje, że stanem pierwotnym jest przedsiębiorstwo typu U oraz niedoskonałe rynki pracy i kapitału. Tworząc przedsiębiorstwo typu M, istnieje możliwość zwiększenia efektywności alokacji zasobów przedsiębiorstwa poprzez stworzenie wewnętrznego rynku pracy i kapitału. Swoista „internalizacja” rynku pracy i kapitału zapewnia lepszy dostęp do informacji oraz zwiększa możliwości przeciwdziałania oportunizmowi wewnętrznemu.

Można w związku z tym przyjąć, że przed powstaniem instytucji koordynującej, jaką jest przedsiębiorstwo, istniała instytucja w postaci niedoskonałego rynku. W związku z tym przedsiębiorstwo często traktuje się jako innowację instytucjonalną zastępującą instytucję rynku w zakresie, w jakim możliwe jest osiągnięcie korzyści w postaci niższych kosztów transakcyjnych wynikających z koordynacji zasobów wewnątrz przedsiębiorstwa (w tym przypadku, unikając kosztów transakcyjnych na rynku, ponoszone są koszty koordynacji wewnętrznej). O.E. Williamson [1998b, s. 37] zauważa, że bodźce występujące na rynkach oparte są na konkurencji, natomiast bodźce w przedsiębiorstwach opierają się na procedurach administracyjnych oraz współpracy, w ramach której niezwykle istotne jest zaufanie.

Przedstawiony opis różnych struktur współrzędzenia (rynek v. hierarchie) można zatem wyjaśnić przez swoistego rodzaju continuum, w ramach którego analizę można prowadzić od całkowitego braku powiązań między poszczególnymi graczami rynkowymi (przedsiębiorstwami) aż po istnienie przedsiębiorstwa zorganizowanego hierarchicznie (rys. 1). Między tymi skrajnościami występują pośrednie formy struktur współrzędzenia (luźne sieci współpracy, umowy o współpracy, *joint-ventures* itp.), tzw. hybrydy organizacyjne.

O wyborze danej struktury zarządzania ma decydować technologia. Jeżeli k oznacza specyficzne aktywa zaangażowane w transakcję, to k będzie równe 0 w transakcjach, w których wykorzystano powszechną technologię. W przypadku specyficznej technologii, $k > 0$, czyli sytuacji silnego uzależniania stron

kontraktu, konieczne staje się wprowadzenie odpowiednich zabezpieczeń s , $s > 0$ (gdy nie stosuje się żadnych zabezpieczeń wówczas $s = 0$). Zabezpieczenia mogą pojawić się dwóch postaciach: 1) jako wprowadzenie do umowy odpowiednich zapisów i klauzul określających sankcje za naruszenie przyjętych ustaleń; 2) zastąpienie rynkowego mechanizmu koordynacji hierarchią (struktury zarządzania transakcjami) przez przedsiębiorstwo, tj. internalizacja kontraktów rynkowych w ramach przedsiębiorstwa. W przypadku A nie występuje zależność związana ze specyfiką wykorzystanej w transakcji technologii ($k = 0$), a zabezpieczaniem transakcji jest rynkowy mechanizm konkurencji ($s = 0$). W przypadku B występuje ryzyko związane z zawartym kontraktem w związku z inwestycją w specyficzne aktywa ($k > 0$), jednak nie ma zabezpieczeń kontraktu ($s = 0$). W cenie kontraktu uwzględnione zostaje ryzyko jego zerwania. W przypadku C w związku z $k > 0$ zastosowano dodatkowe zabezpieczenia w postaci szczegółowych postanowień kontraktu ($s > 0$). Przypadek D to sytuacja z $k > 0$ i zabezpieczeniem w postaci integracji w ramach jednej struktury własności (integracja pionowa).



Rys. 1. Struktury zarządzania transakcjami (rynek, struktury pośrednie, hybrydy, przedsiębiorstwo)

Źródło: [Williamson 2000].

O.E. Williamson [1998a, s. 33] podzielił koszty transakcyjne odpowiednio do fazy kontraktowania na koszty *ex ante*, na które składają się nakłady ponoszone w trakcie przygotowywania i negocjowania umów, związane z pozyskaniem odpowiednich informacji, i *ex post* ponoszone i związane z tworzeniem struktury zarządzania transakcją i jej wykorzystaniem do monitorowania przebiegu

umowy, ubezpieczeniem umowy czy kosztami ewentualnego postępowania sądowego. Koszty transakcyjne powstają niezależnie od poziomu współpracy nie tylko na tradycyjnym rynku, na którym działają niezależne podmioty oraz w przedsiębiorstwach lub innych organizacjach, ale także na rynku politycznym, gdzie pojawiają się specyficzne koszty transakcyjne związane z kontraktami publicznymi [Buchanan i Tullock 1997, s. 304]².

3. Uwarunkowania instytucjonalne funkcjonowania rynków

Istnienie kosztów transakcyjnych spowodowało, że ekonomiści zwrócili uwagę na uwarunkowania instytucjonalne działania rynków³. Stało się bowiem oczywiste, że sprawne funkcjonowanie rynków zależy od instytucji (w tym jakości otoczenia prawnego, zasad moralnych i mentalności graczy) oraz sprawności systemu przestrzegania przyjętych reguł prawnych, które przekładają się na poziom zaufania społecznego i transparentność warunków, w jakich przebiega „gra” rynkowa. Zainteresowanie instytucjami wynika z przekonania, że decydują one o znacznej części kosztów produkcji – kosztów, których udział w ogólnych kosztach produkcji rośnie wraz z rozwojem podziału pracy, a których tradycyjna ekonomia nie uwzględnia [Godłów-Legiędź 2005, s. 29].

Instytucje definiuje się jako zbiór ograniczeń nakładanych na zachowania jednostek w formie reguł i regulacji, zbiór procedur służących do wykrywania odchyłań od reguł i regulacji, zbiór norm moralnych, etycznych i behawioralnych,

² Za J. Małyszem [2003, s. 315–340] można wyróżnić trzy rodzaje kosztów transakcyjnych: 1) rynkowe koszty transakcyjne, na które składają się koszty poszukiwania i gromadzenia informacji, zawarcia umowy oraz nadzorowania jej wykonania; 2) wewnątrzfirmowe koszty transakcyjne, do których zalicza się koszty funkcjonowania przedsiębiorstwa związane z utrzymaniem i modernizacją struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa niezależne od wielkości obrotów (traktowane jako koszty stałe) oraz koszty podejmowania decyzji, nadzoru, pomiaru, przetwarzania informacji, prowadzenia działalności czy też koszty związane z logistyką wewnątrz przedsiębiorstwa, koszty zmienne oraz 3) publiczne koszty transakcyjne, w których skład wchodzi koszty organizacji, utrzymania i modernizacji formalnego i nieformalnego porządku publicznego „danego systemu politycznego, społecznego i ekonomicznego (stworzenia porządku prawnego, publicznego zarządzania, obronności, systemu wychowania i kształcenia, sądownictwa) oraz koszty funkcjonowania społeczeństwa (bieżące wydatki na ustawodawstwo, obronę kraju, komunikację, kształcenie, podejmowanie decyzji publicznych oraz ich egzekwowanie).

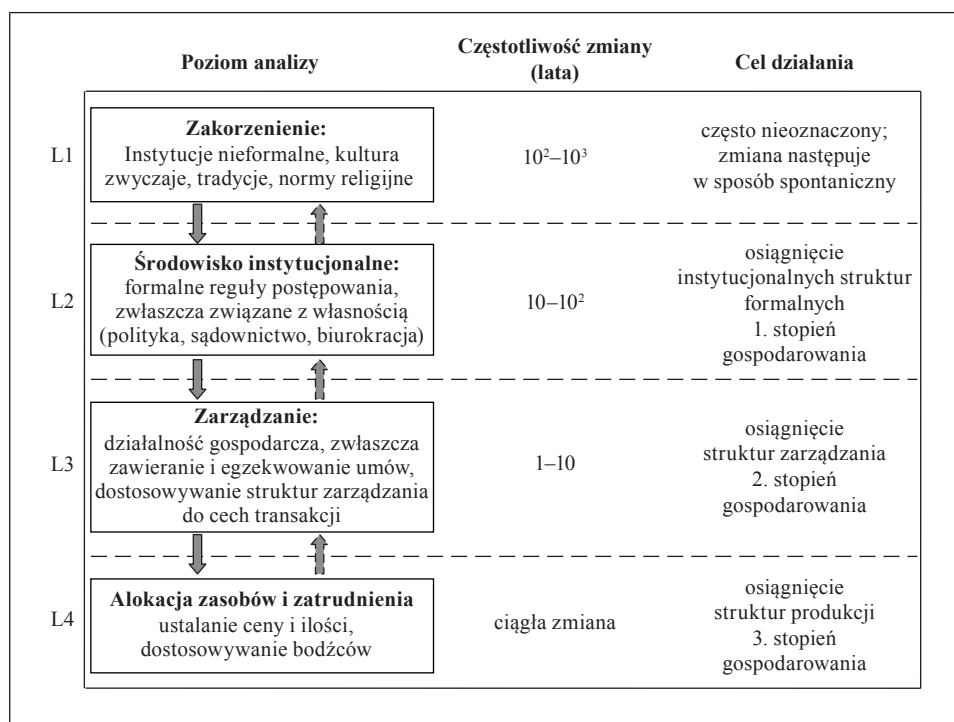
³ System uwarunkowań instytucjonalnych jest istotny, gdyż mechanizm rynkowy ze swej natury nie zapewnia zrównoważonej struktury instytucjonalnej i trwałości rozwoju, nie zapewnia odpowiedniej koordynacji w zakresie celów środowiskowych, ekonomicznych i społecznych i nie jest ukierunkowany na cele długookresowe. W ramach mechanizmu rynkowego artykułowane są interesy wąskiej grupy właścicieli kapitału rzeczowego i finansowego, oparte na wąskiej i niespójnej strukturze instytucjonalnej, zdominowanej przez ekonomiczne i polityczne interesy wybranych grup [Polanyi 1944, s. 68].

które określają zakres sposobu tworzenia i umocowania reguł i regulacji [North 1984, s. 204]. Te wymyślone przez ludzi ograniczenia w postaci reguł postępowania, które kształtują i porządkują ich wzajemne relacje, strukturyzują bodźce postępowania w sferze ekonomicznej, politycznej i społecznej. D.C. North [1997, s. 2–4; 1990, s. 36] dzieli je na instytucje (ograniczenia) formalne i nieformalne.

Instytucje formalne to normy prawne regulujące stosunki polityczne, w tym sądownicze (rozwiązania ustrojowe w zakresie systemu politycznego) i ekonomiczne (prawo własności) oraz prawo kontraktowe. Instytucji nieformalnych nie można zdefiniować tak precyzyjnie, jak reguł formalnych. To normy pozwalające rozwiązać liczne problemy towarzyszące wymianie, nie w całości rozwiązywane przez normy prawne (instytucje formalne) oraz posiadające zdolność do trwałego utrzymywania się. Można do nich zaliczyć moralność, mentalność, rutynę, zwyczaj, tradycję oraz kulturę. Stanowią one pewną konwencję lub zwyczaj ewoluujący wraz z problemem koordynacji. Jednocześnie wszystkie strony transakcji są zainteresowane ich utrzymaniem (np. zasady zachowania się na drodze). Zalicza się do nich normy zachowania, które są uznawanym powszechnie standardem postępowania (np. w relacjach interpersonalnych w rodzinie, szkole, przedsiębiorstwie) czy samonarzucone reguły postępowania (rzetelność, uczciwość). Konwencje te jednostki narzucają sobie same. Normy zachowania są narzucane przez stronę transakcji (działanie odwetowe) lub stronę trzecią (sankcje społeczne lub przymus autorytetu), a ich skuteczność zależy od skuteczności instrumentów przymusu [North 1997, s. 4; North 1990, s. 36].

Ostatnim elementem systemu instytucjonalnego jest stopień i zdolność do przestrzegania ustalonych reguł. W przypadku reguł formalnych zależne jest to od bezwzględności przestrzegania prawa (oraz sprawności wymiaru sprawiedliwości), a w przypadku norm zachowania – od skuteczności sankcji społecznych i wewnętrznej dyscypliny jednostek w zakresie rzetelności i uczciwości. Niemożność skutecznego przestrzegania postanowień kontraktów jest według D.C. Northa [1990, s. 54] najważniejszym czynnikiem stagnacji gospodarczej. Dlatego istnienie spójnego systemu norm formalnych oraz zgodnych z nimi norm nieformalnych, a także skutecznego systemu egzekucji prawa umożliwia stworzenie otoczenia instytucjonalnego zapewniającego efektywne działanie rynków. Funkcją tak określonego, stabilnego otoczenia instytucjonalnego jest zapewnienie przewidywalności zachowań partnerów transakcji, jak i całego otoczenia rynkowego. System instytucji oddziałuje również na decyzje technologiczne podmiotów dotyczące wielkości inwestycji, zakresu i okresu zaangażowania w wymianę, inwestycji w aktywa specyficzne itp. Nieefektywny system instytucji będący skutkiem gry sił politycznych i grup interesu może skutkować pogłębieniem nieefektywności rynków.

Według O.E. Williamsona [1998a, s. 33] wśród ograniczeń instytucjonalnych można wyróżnić poziom uporządkowania jurydycznego (*court orderin*) oraz poziom porządku rynkowego w prywatnych transakcjach (*private orderin*). Poziom publiczny obejmuje instytucje złożone z zasad konstytucyjnych i innych źródeł prawa wraz z towarzyszącym im systemem zabezpieczeń i egzekucji. Poziom prywatny składa się z dostosowanych do różnych kontraktów konkretnych rozwiązań opierających się na moralnym zobowiązaniu do dotrzymania obietnicy, czyli na tzw. sankcjach pozaprawnych (utrata reputacji, wykluczenia z innych transakcji, negatywnej wzajemności itp.). O.E. Williamson [2000] w sposób wyraźny podkreśla znaczenie podstaw moralnych i religijnych instytucji publicznych i prywatnych.



Rys. 2. Cztery poziomy analizy instytucji – schemat O.E. Williamsona

Źródło: [Williamson 2000].

O.E. Williamson zwraca uwagę na fakt, że pierwotne reguły społeczne są potrzebne do ukształtowania instytucji. Wyodrębnia cztery poziomy społecznej analizy instytucji – sferę instytucji nieformalnych (L1), sferę instytucji formalnych (L2), sferę zarządzania (L3) oraz sferę alokacji zasobów (L4) [Williamson

2000]. Poziom pierwszy obejmujący zwyczaje, tradycje, normy religijne i kulturę tworzy podstawę instytucji formalnych i publicznych w postaci zasad konstytucyjnych i prawa kontraktów (zob. rys. 2). Te z kolei składają się na otoczenie instytucjonalne, w którym ma miejsce proces „doprecyzowania reguł wymiany i konkurencji oraz alternatywnych sposobów koordynacji zasobów, a także proces tworzenia nowych rozwiązań instytucjonalnych” [Williamson 2000]. Z kolei otoczenie instytucjonalne tworzy ma tzw. ścieżkę uzależnienia (*path dependence*), na podstawie której powstają instytucje nieformalne.

4. Nowa ekonomia instytucjonalna wobec procesu kształtowania instytucji

Podstawową tezą nowej ekonomii instytucjonalnej jest twierdzenie, że najlepszy nawet kształt norm formalnych nie wystarczy do uregulowania relacji między podmiotami. Za przyczynę tego stanu uznaje się występowanie kosztów transakcyjnych przy wymuszaniu respektowania norm formalnych oraz niekompletność umów dotyczących przyszłości [Lissowska 2008, s. 55]. Dlatego też głównym aspektem badań w ramach tej gałęzi ekonomii są instytucje trzeciego poziomu tworzone w celu regulowania współpracy pomiędzy podmiotami lub ich grupami. Powiązania ogólnych i „prywatnych” reguł gry pomiędzy podmiotami gospodarującymi stanowią przedmiot badań wyodrębniony w zakresie analizy historyczno-porównawczej w nowej ekonomii instytucjonalnej [Lissowska 2008, s. 55]. W ramach tego kierunku instytucje określa się jako endogenicznie ukształtowane i samorealizujące się, nietechnologiczne ograniczenia interakcji społecznych. Wśród nich można wyróżnić reguły współdziałania nie tylko o charakterze ekonomicznym, ale i społecznym, obowiązujące na podstawie umowy lub przyjęte konwencje między poszczególnymi jednostkami oraz sformalizowane reguły ogólne. W ramach wymienionego kierunku analizie poddaje się dwa mechanizmy kształtowania instytucji.

Pierwszy mechanizm kształtuje i utrwała specyficzne cechy graczy przez internalizację warunków i uczenie się efektywnych zachowań, natomiast drugi eksponuje rolę nowych istotnych graczy i wpływ ich strategicznych zachowań na modyfikację reguł gry. W ramach kierunku analizy historyczno-porównawczej eksponuje się także aspekt dynamiki i charakteru ewolucji instytucji. Podstawą tego podejścia jest teza, że zmiany instytucjonalne, jako wynikające z działań podmiotów o ograniczonej wiedzy i racjonalności oraz będących pod wpływem poprzednio wprowadzonych instytucji, nie muszą oznaczać optymalnego dostosowania do środowiska. Widoczny jest tu element *path dependence*

w przemianach instytucji. Ewolucja gry oraz rodzaj uzyskanej równowagi zależą od [Lissowska 2008, s. 55]:

- układu interesów uczestników,
- rodzaju stosowanych przez nich strategii,
- warunków strukturalnych (np. występowania monopolu lub rozdrobnienia, kosztów i ryzyka współpracy, asymetrii informacji).

Oznacza to, że zależnie od istniejących uwarunkowań rozwój gry może doprowadzić do różnych instytucji jako stanów stabilnych. Dlatego powiązania czynników warunkujących grę mogą doprowadzić do odmiennego ukształtowania się instytucji w krajach o podobnym systemie politycznym. Zgodnie z wynikami badań empirycznych dla gospodarki większe znaczenie ma komplementarność instytucji niż jednoznacznie określony ich typ, o czym świadczy istnienie w różnych krajach ukształtowanych historycznie systemów spójnych instytucji (np. system anglosaski, japoński, niemiecki). Jednak nie ma możliwości jednoznacznej oceny, który z tych systemów jest sprawniejszy. Na tej podstawie można wysnuć wniosek, że odwoływanie się do „uniwersalnych instytucji gospodarki rynkowej” nie znajduje uzasadnienia.

5. Podsumowanie

Większość podejmowanych przez ludzi działań uwarunkowanych jest instytucjami danego społeczeństwa, które z jednej strony tworzą zasady stanowiące oparcie dla ludzi starających się osiągać swoje cele, a z drugiej wyznaczają ramy działań poszczególnych jednostek. Niedojrzałość i niekompletność struktury instytucjonalnej może przekładać się na względnie niską efektywność systemu funkcjonowania gospodarki, w tym niższą produktywność czynników wytwórczych oraz gorszą pozycję konkurencyjną danej gospodarki. Spójna struktura instytucjonalna, u podstaw której powinny się znaleźć instytucje nieformalne w postaci kulturowego dziedzictwa norm i wartości (w tym norm moralnych) sprzyja akumulacji kapitału społecznego i współpracy, co przekłada się na osiąganie celów społecznych w zakresie powiększania dobrobytu i zamożności społeczeństwa. Jeżeli struktura instytucji nie jest spójna i w sposób kompleksowy uzupełniająca się, to z dużym prawdopodobieństwem nie będzie stwarzać możliwości osiągnięcia długookresowych celów społecznych, w tym ukierunkowanych na sukces gospodarczy. Istotny jest również fakt, że ukształtowany w danym społeczeństwie system instytucji nie jest łatwy do transferowania, dlatego też każde społeczeństwo zmuszone jest wypracować taki system samodzielnie. Jest to proces złożony i długotrwały.

Literatura

- Allen D.W. [2011], *The Institutional Revolution: Measurement and the Economic Emergence of the Modern World*, University of Chicago Press, Chicago.
- Allen D.W. [1999], *Transaction Costs*, <http://www2.bren.ucsb.edu/~glibecap/Allentranscosts.pdf> (dostęp: 20.12.2015).
- Buchanan J.M., Tullock G. [1997], *The Calculus of Consent. Logical Foundations of Constitutional Democracy*, The University of Michigan Press, Ann Arbor.
- Coase R. [1937], *The Nature of the Firm*, „Economica”, vol. 4, <https://doi.org/10.2307/2626876>.
- Coase R. [1990], *The Firm, the Market and the Law*, The University Chicago Press, Chicago–London.
- Coase R. [1992], *The Institutional Structure of Production*, „The American Economic Review”, vol. 82(4).
- Furubotn E.G., Richter R. [2000], *Institutions and Economic Theory. The Contribution of the New Institutional Economics*, The University of Michigan Press, Michigan.
- Godłów-Legiędź J. [2005], *Instytucjonalna analiza transformacji ustrojowej. Od planu do rynku [w:] Nowa ekonomia instytucjonalna*, red. S. Rudolf, WSEiA, Kielce.
- Lissowska M. [2008], *Instytucje gospodarki rynkowej w Polsce*, C.H. Beck, Warszawa.
- Małysz J. [2003], *Instytucje a koszty transakcyjne w świetle neoinstytucjonalnej ekonomii*, „Economista”, nr 3.
- North D.C. [1984], *Transformation Costs, Institutions and Economics History*, „Journal of Institutional and Theoretical Economics”, vol. 140.
- North D.C. [1990], *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, Cambridge.
- North D.C. [1997], *The Contribution of the New Institutional Economics to an Understanding of the Transition Problem*, Wider Annual Lectures 1, UNU World Institute for Development Economics Research, Helsinki.
- Polanyi K. [1944], *The Great Transformation*, Beacon Press, Beacon Hill.
- Williamson O.E. [1975], *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, The Free Press, New York.
- Williamson O.E. [1998a], *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Williamson O.E. [1998b], *Transaction Cost Economics: How It Works; Where It Is Headed*, „De Economist”, vol. 146(1151), <https://doi.org/10.1023/A:1003263908567>.
- Williamson O.E. [2000], *The New Institutional Economics: Tacking Stock, Looking Ahead*, „Journal of Economic Literature”, vol. 38(3), September, <https://doi.org/10.1257/jel.38.3.595>.

The Concept of Institutional Conditions in the New Institutional Economics

(Abstract)

The role of institutions in the development and functioning of the entire economy is one of the most interesting areas of research of the new institutional economics. In this mainstream, the criterion of minimising transaction costs has been used both for the

analysis of economic life, as well as all other social institutions. The article examines transaction costs, the institutions underlying the new institutional economics and the importance of institutional conditions in the form of a complete and effective institutional system. In this context, it outlines the problem of the formation and changes in the institutional framework and points to the complexity and specificity of this process.

Keywords: transactional costs, institutions, new institutional economics, path dependence.

Grzegorz Wałęga

Internet a zmiany modeli funkcjonowania przedsiębiorstw*

Streszczenie

Rozwój nowoczesnych technologii teleinformatycznych ma wpływ na różne dziedziny gospodarki. Komercyjne wykorzystanie internetu pozwoliło nie tylko na stworzenie sektora e-biznesu, ale stało się współcześnie jednym z głównych źródeł przewag konkurencyjnych. W artykule dokonano przeglądu modeli funkcjonowania przedsiębiorstw, które swoją działalność opierają na internecie. Przeprowadzone, na podstawie przeglądu literatury przedmiotu, analizy pozwalają stwierdzić, że dzięki nowym technologiom zaostrzyła się walka konkurencyjna oraz możliwe stało się pogłębienie integracji działań w łańcuchu wartości. W większości przypadków stosowane w e-biznesie modele to w istocie reimplementacja znanych ich tradycyjnych odpowiedników.

Słowa kluczowe: fazy rozwoju e-biznesu, modele przedsiębiorstw internetowych, internet, otoczenie konkurencyjne, pośrednicy informacyjni.

Klasyfikacja JEL: D20, L22.

1. Wprowadzenie

Ostatnie dziesięciolecia to okres intensywnych zmian technologicznych. A. Toffler, znany futurolog, twierdzi, że obecnie za sprawą rewolucji informacyjnej i rozwoju środków masowej komunikacji jesteśmy świadkami kolejnej,

Grzegorz Wałęga, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Katedra Mikroekonomii, 31-510 Kraków, ul. Rakowicka 27, e-mail: grzegorz.walega@uek.krakow.pl

* Artykuł powstał w ramach tematu badawczego sfinansowanego ze środków przyznanych Wydziałowi Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

trzeciej fazy (fali) rozwoju cywilizacyjnego świata [Toffler i Toffler 1997, s. 48; Gregor i Stawiszyński 2002, s. 16 i 17; Small 2000].

Rozpoczęcie ery e-biznesu ściśle wiąże się z powstaniem internetu. Choć współcześnie trudno wyobrazić sobie życie bez dostępu do globalnej sieci, to jej historia rozpoczęła się zaledwie kilkadziesiąt lat temu. Ta forma komunikacji w połączeniu z procesami standaryzacji protokołów wymiany danych stworzyła warunki do komercyjnego wykorzystania internetu przez przedsiębiorstwa. Współcześnie wykorzystanie internetu obejmuje każdy aspekt ich działalności. Intensywny rozwój sprzętu i aplikacji mobilnych, telefonii komórkowej, bezprzewodowej łączności z internetem (m.in. za pomocą połączenia radiowego – *wi-fi*) oraz usług w chmurze obliczeniowej (*cloud computing*) zmienia warunki funkcjonowania przedsiębiorstw i umożliwia dynamiczny rozwój rynku usług elektronicznych.

Szybki rozwój internetu oraz jego znaczenie w działalności współczesnych przedsiębiorstw uzasadniają poddanie analizie sektor e-biznesu. Celem opracowania jest próba uchwycenia wpływu rozwoju technologii informacyjnych na paradygmat funkcjonowania przedsiębiorstw. Zaprezentowano zmiany pojęciowe w obrębie sektora e-biznesu oraz przeanalizowano oddziaływanie nowoczesnych technologii informatycznych na działalność przedsiębiorstw. Dokonano także przeglądu modeli funkcjonowania przedsiębiorstw, które swoją działalność opierają na internecie. Pozwoliło to odpowiedzieć na pytanie, w jakim stopniu działalność e-biznesowa różni się od form działalności w „tradycyjnej” gospodarce. W opracowaniu posłużono się analizą krytyczną z wykorzystaniem literatury przedmiotu.

2. Ewolucja definicji e-biznesu

Podjmując problematykę wpływu internetu na funkcjonowanie przedsiębiorstw zasadne jest uporządkowanie pojęć i ich właściwe zdefiniowanie. Studia literatury przedmiotu w zakresie szeroko pojętego biznesu elektronicznego wskazują brak jednej, powszechnie przyjętej definicji e-biznesu. Potwierdza to między innymi W. Chmielarz [2007], który twierdzi, że określenia związane ze sferą gospodarki elektronicznej są trudne do sprecyzowania ze względu na ich dynamiczny charakter wynikający ze stale postępującego rozwoju technologii informacyjnych i zwiększania powszechności dostępu do nich. Ponadto pomiędzy poszczególnymi pojęciami istnieją drobne bądź zasadnicze różnice w zależności od kontekstu i sytuacji, w której są użyte; szczególnie silnie objawia się to w przypadku niejednoznaczności kategorii biznesu elektronicznego i handlu elektronicznego.

E-biznes (*e-business*) może być rozumiany dwojako: jako szczególny przypadek przedsiębiorstwa (biznes prowadzony z wykorzystaniem infrastruktury sieci internetowej) albo jako zespół funkcji (produkcja, marketing, sprzedaż i dystrybucja) realizowanych z wykorzystaniem sieci teleinformatycznych.

Pierwszą definicję pojęcia biznesu elektronicznego przedstawiła w 1997 r. firma IBM, według której e-biznes to bezpieczne, elastyczne i zintegrowane podejście do dostarczania zróżnicowanych dodatkowych wartości biznesowych drogą połączenia tradycyjnych systemów opisujących podstawowe procesy biznesowe organizacji z możliwościami uproszczenia dostępu do nich, jakie stwarza technologia sieciowa. W tym ujęciu e-biznes sprowadza się do transformacji kluczowych procesów biznesowych z użyciem technologii internetowych. Odbywa się to głównie poprzez zastosowanie szybszej, dokładniejszej wymiany informacji wewnątrz organizacji, jak i z podmiotami zewnętrznymi.

Podobny punkt widzenia przyjął C. Combe [2006, s. 1]. Określa on e-biznes jako wykorzystanie sieci internetowej do połączenia procesów biznesowych, usprawnienia prowadzenia działalności biznesowej, handlu elektronicznego, komunikacji i współpracy wewnątrz firmy oraz z jej klientami, dostawcami, a także innymi partnerami biznesowymi.

Jedno z najbardziej ogólnych podejść do e-biznesu prezentuje A. Fisher, który definiuje go jako ideę rekonstrukcji całego przedsiębiorstwa w kontekście jak najlepszego wykorzystania nowoczesnych technologii teleinformatycznych. To ujęcie zbieżne jest z założeniami instytucjonalnej teorii przedsiębiorstwa, gdzie celem firmy jest maksymalizacja zysku jednak osiągnięta raczej poprzez efektywność organizacyjną, a nie prostą wydajność techniczną. W działalności e-biznesowej nacisk został przeniesiony z kapitału finansowego i rzeczowego na informacje oraz kapitał wiedzy i społeczny [Strategie i modele... 2007, s. 19 i 21].

W prawie wszystkich definicjach za główny wyróżnik e-biznesu uznaje się wykorzystanie nowoczesnych technologii informatycznych. W innym podejściu czynnikiem konstytuującym e-biznes jest zakres jego działalności – przez biznes elektroniczny rozumie się wykorzystanie nowoczesnych technologii programowych, sprzętowych oraz komunikacyjnych do prowadzenia działalności gospodarczej na skalę globalną.

Powiązania w działalności e-biznesowej mają złożony i wielostronny charakter. Na ich podstawie powstają nie tylko organizacje hybrydowe¹, symbiozy (*symbiotic arrangements*), szczególnie rozwiązania w obszarze zarządzania (np. zarządzanie kanałami dystrybucji, zarządzanie łańcuchem dostaw), ale także sieci (*networks*) czy wiązki (*clusters*) [Szpringer 2005, s. 21].

¹ Cechą organizacji hybrydowych jest jednoczesny podział wiedzy i zasobów (*pooling*), współpraca (*contracting*) i konkurencja (*competing*) – szerzej zob. [Ménard 2004, s. 345–376].

W przytoczonych definicjach zwraca się uwagę, że biznes elektroniczny nie polega wyłącznie na przeprowadzaniu określonych transakcji elektronicznie (np. sprzedaży), ale dotyczy wszystkich procesów w przedsiębiorstwie.

Dokonując przeglądu definicji e-biznesu, warto odnieść się do pojęcia handlu elektronicznego (*e-commerce*), z którym to jest on często utożsamiany. To podejście należy jednak uznać za niepoprawne, ponieważ *e-commerce* jest pojęciem węższym niż e-biznes. Handel elektroniczny odnosi się do wymiany towarów i usług pomiędzy partnerami biznesowymi za pośrednictwem kanałów elektronicznych. Transakcje tego typu mogą, lecz nie muszą wiązać się z dostarczeniem fizycznego produktu. Ponadto coraz częściej przedmiotem obrotu są jedynie informacje o możliwości zakupu towarów i usług. W *e-commerce* wykorzystanie technologii informacyjnych odnosi się do czterech głównych procesów biznesowych: promocji i marketingu, zamówień, płatności oraz dostaw. Zakres przedmiotowy handlu elektronicznego wyczerpuje znamiona działalności gospodarczej, jednak jego aktywności z wykorzystaniem infrastruktury techniczno-organizacyjnej (głównie internet) są skierowane głównie do podmiotów zewnętrznych.

D. Chaffey zauważa, że chociaż określenia e-biznes i *e-commerce* są często zamiennie używane w potocznym języku, to istnieje pomiędzy nimi różnica. Polega ona na tym, że e-biznes obejmuje szerszy zakres procesów w organizacji (m.in. zarządzania łańcuchem dostaw, płatności, kontrola zapasów, marketing, szkolenia itp.) niż w przypadku *e-commerce*. Z tego względu *e-commerce* traktowany jest jako podzbiór działalności e-biznesowej, który obejmuje kupno i sprzedaż produktów i usług [Chaffey 2009, s. 9–15]². Można zatem przyjąć, że skoro tradycyjny handel jest uznawany za część biznesu (jeden z rodzajów działalności gospodarczej), to – przez analogię – relacja pojęcia *e-commerce* i e-biznes jest podobna.

Innym sposobem dookreślenia pojęcia e-biznesu jest prześledzenie jego kolejnych faz ewolucyjnych. We wczesnych latach 90. XX w. e-biznes ograniczał się do działalności marketingowej (*e-marketing*). Z uwagi na ograniczenia technologiczne i ciągle jeszcze niewielką popularność internetu firmy prowadziły działalność informacyjną za pomocą prostych narzędzi, a stopień interakcji z klientami był słaby.

Kolejne lata poszerzyły zakres działalności e-biznesowej o nowe elementy. Pojawiły się elektroniczne katalogi oraz proste aplikacje i sklepy internetowe.

² Warto też zauważyć, że w literaturze przedmiotu można spotkać pogląd reprezentowany przez niektórych badaczy, że obydwa analizowane pojęcia odnoszą się do działalności gospodarczej (wytwórczej lub handlowej), więc pomimo różnego stopnia wykorzystania sieci telekomunikacyjnych można je traktować jako synonimy (zob. np. [Turban, Lee, King i Chung 2000, OECD 1997, Norris i West 2001]).

W tym stadium rozwoju przeważały *start-up*, które główne źródło korzyści upatrywały w handlu internetowym, choć zasadniczo bez budowy zaplecza.

W kolejną fazę e-biznes wkroczył z początkiem nowego wieku. Pogłębiająca się integracja z klientami, kontrahentami i partnerami internetowymi spowodowała, że działalność e-biznesową włączyło się wiele „tradycyjnych” przedsiębiorstw (*brick-and-mortar companies*). Dzięki nowoczesnym technologiom przedsiębiorstwa z powodzeniem wdrażały zarządzanie łańcuchem dostaw (*supply chain management* – SCM), zarządzanie relacjami z klientami (*customer relationship management* – CRM), zintegrowane systemy płatności czy systemy logistyczne (zob. np. [W kierunku rozszerzonego... 2006]).

Jako najwyższą fazę działalności e-biznesowej F. Hoque [2000, s. 13–14] wskazuje e-przedsiębiorstwo. W tym stadium firmy wykorzystują technologie internetowe nie tylko do optymalizacji procesów biznesowych (*how improve what we do*), ale do kreowania nowych obszarów działalności (*how we can use technology to allow us to do things we are not already doing?*). Drugim wymiarem e-przedsiębiorstwa jest uczynienie z podmiotów zewnętrznych (klientów, dostawców) głównych kreatorów strategii. Główne procesy biznesowe firmy są ukierunkowane i podporządkowane potrzebom interesariuszy, którzy tworzą interaktywną społeczność z efektami sieciowymi. Nowoczesne technologie umożliwiają tworzenie zindywidualizowanych produktów na żądanie. Jednocześnie dzięki wdrażaniu rozwiązań z zakresu *big data*³ dokonuje się pogłębiona personalizacja kontaktów z klientami.

3. Internet jako czynnik zmieniający warunki działalności gospodarczej

Wykorzystanie technologii internetowych jest bardzo ważne dla każdego obszaru działalności firmy, gdyż poszczególne elementy (wymiary) modelu biznesowego (wartość dla klienta, zasoby firmy, sposób organizacji procesu produkcji, relacje z klientami, źródła przychodów i finansowania, otoczenie rynkowe) są kształtowane przez internet [Petrovic, Kittl i Teksten 2001].

Jednym z najważniejszych aspektów rozwoju gospodarki elektronicznej jest modyfikacja otoczenia konkurencyjnego. Pojawienie się dzięki internetowi przedsięwzięć e-biznesowych pozwoliło na transformację wielu rynków w taki sposób, że ich organizacja zbliża je do warunków konkurencji doskonałej. Oprócz niskich kosztów i ograniczenia barier wejścia internet zapewnia doskonały dostęp

³ *Big data* odnosi się do gromadzenia i przetwarzania przy użyciu zaawansowanych narzędzi analitycznych złożonych zbiorów danych (często z różnych źródeł) w celu predykcji określonych zachowań i podejmowania decyzji przez przedsiębiorstwa. Szerzej zob. [Provost i Fawcett 2015].

do informacji. Jednocześnie otwarty charakter sieci pozwala na zgromadzenie w jednym miejscu (internet tworzy w zasadzie nieograniczony geograficznie rynek) i czasie (brak barier czasowych, moderacja i kompresja czasu) wielu kupujących i sprzedających. Wskazane cechy sprawiają, że rynki stają się wysoce konkurencyjne. Powszechna implementacja technologii internetowych pozwala dodatkowo klientom na ograniczenie kosztów zmiany dostawcy (*switching cost*)⁴. Możliwość porównania w szerokim zakresie cen produktów i usług zmieniła równowagę sił przetargowych pomiędzy uczestnikami rynku. Tradycyjnie postrzegana swoboda kształtowania cen przez sprzedawców (wynikająca m.in. z asymetrii informacyjnej) została przesunięta na konsumentów. Ponadto możliwość różnicowania cen przez sprzedawców (dyskryminacja cenowa) jest w dużym stopniu ograniczona, a wykorzystanie segmentacji klientów w środowisku internetowym jest trudne (zwłaszcza na rynkach o wysoce wystandaryzowanym produkcie). Również próby zwiększenia zyskowności firm poprzez sprzedaż wiązaną i pakietową produktów cyfrowych nie przynosi spodziewanych efektów, ponieważ konsumenci, dysponując dużą siłą przetargową, przy jednoczesnej wiedzy o bliskim zeru koszcie krańcowym dodatkowych jednostek, nie dopuszczają do realizacji premii na takich transakcjach.

Inną konsekwencją wykorzystania internetu w procesie gospodarowania jest ograniczenie niepewności podmiotów rynkowych. Z jednej strony kupujący posiadają szeroki dostęp do parametrów ofert rynkowych – zarówno pod względem cen i ilości, jak i jakości (m.in. dzięki licznym, ogólnie dostępnym opiniom). Z drugiej strony sprzedawcy w łatwy sposób mogą kontrolować zapotrzebowania nie tylko w aspekcie ilościowym, ale mogą także uwzględniać w swojej ofercie potrzeby klientów, dostarczając im „szyte na miarę” produkty, zgodnie z ich wymaganiami w zakresie jakości. W ogólnym podejściu interaktywność i omawiane zmniejszenie niepewności przekłada się na możliwość obniżki kosztów. Dzięki technologii internetowej i dużej dostępności informacji firmy mają możliwość pełnej kontroli poszczególnych faz działalności, poczynając od zamówień materiałów do produkcji, a kończąc na logistyce gotowych wyrobów. Znajduje to odzwierciedlenie w poziomie kosztów, które w sytuacji zarządzania łańcuchem dostaw mogą być utrzymywane na niskim poziomie.

Wykorzystanie internetu w działalności gospodarczej pozwala także na stosownie strategii zarabiania na „grubych ogonach” (niszach produktowych). Jest to sytuacja, w której przedsiębiorstwo (np. księgarnia, dystrybutor filmów)

⁴ Dla klientów na koszty przełączenia składają się niedogodności, czas i koszty związane z procesem wyboru sprzedawcy (dostawcy). Z kolei doświadczane przez sprzedawców koszty przełączenia odnoszą się do wydatków marketingowych związanych z pozyskaniem nowych klientów, a także te związane z badaniami rynkowymi i działalnością B+R. Szerzej zob. [Lee 2001, s. 353–354].

może realizować relatywnie wysoką marżę nawet na produktach, które nie cieszą się dużą popularnością. W tradycyjnym biznesie, z uwagi choćby na fizyczne ograniczenia magazynów, firmy koncentrują się na najpopularniejszych towarach, które pozwalają na uzyskanie najlepszego stosunku przychodu (zysku) do nakładów. W przedsięwzięciach e-biznesowych problem ten w zasadzie nie występuje, ponieważ zwiększaniu oferty towarzyszy znikomy wzrost kosztów. W długim okresie firmy doświadczają spadku kosztów przeciętnych prowadzenia działalności. Można zatem wysunąć wniosek, że internet jest jednym ze źródeł korzyści skali (*economies of scale*).

Kolejnym ważnym aspektem w działalności e-biznesowej jest postępujące „odpośredniczenie” (*disintermediation*) [May 2000, s. 90]. Dostępność informacji w powiązaniu z nieustannym dążeniem klientów do redukcji kosztów zakupu prowadzi do ograniczenia liczby występujących w tradycyjnej działalności gospodarczej pośredników. Coraz częściej więc z łańcucha dostaw eliminowani są hurtownicy i detaliści, a transakcje dokonywane są bezpośrednio pomiędzy producentami a klientami końcowymi. Skala tego zjawiska zależy w dużej mierze od charakteru branży (silne jest ono zwłaszcza w branży mediów). Generalnie jednak coraz częściej pośrednicy rynkowi zmuszani są do rewizji przedmiotu działalności i zmiany profilu działalności, skupiając się na dostarczeniu klientom specjalistycznej wiedzy jako pośrednicy informacyjni (*infomediary*) [Hartman, Sifonis i Kador 2001, s. 63]. Zjawisko to określane jest mianem reintermediation [Chircu, Kauffman i Wang 2007, s. 54–55; Combe 2006, s. 92–94].

Rozwój i zwiększenie znaczenia pośredników informacyjnych w e-gospodarce związane jest z zasadniczą różnicą pomiędzy dobrami materialnymi a takimi, które są oparte na informacjach. Dobra informacyjne (*information-driven products and services*), w przeciwieństwie do tradycyjnych, mogą być wytwarzane i dystrybuowane po zerowym koszcie krańcowym. Nadmiar informacji i zbyt duży ich zasób dostępny dla klientów prowadzi do niekorzyści skali – znalezienie i wykorzystanie ich w podejmowaniu decyzji wymaga coraz to więcej czasu i wysiłku. Nakładając na powyższe zjawisko wszechobecne reklamy internetowe, rosnąca popularność pośredników informacyjnych w dobie internetu jest zrozumiała.

Innym ekonomicznym aspektem nadmiaru informacji jest zjawisko określane mianem „zwycięzca bierze wszystko”. Użytkownicy internetu starają się korzystać z podmiotów, które oferują możliwe najpełniejszą ofertę.

Łatwy i względnie tani dostęp firm do informacji o potrzebach klientów pozwala im w szerszym zakresie wykorzystać zjawisko korzyści zakresu (*economies of scope*). W wielu obszarach obserwowana jest coraz większa integracja oferowanych produktów i usług. Dzięki stosowanemu z powodzeniem zarządzaniu relacjami z klientami (*customer relationship management* – CRM) łączne koszty dostarczenia towarów i usług są niższe od sumy kosztów ich dostarczenia,

gdyby były one realizowane przez oddzielne podmioty. Warto też zauważyć, że korzyści zakresu wynikają z naturalnie pogłębiającej się w środowisku internetowym współpracy, a także ze współdzielenia niektórych zasobów przez różne podmioty (np. wykorzystywanie wspólnego *know-how*).

Rozwój internetu istotnie ograniczył także występujące w gospodarce rynkowej koszty transakcyjne. Taki korzystny wpływ wywarł na każdy rodzaj kosztów cząstkowych, tj. kosztów poszukiwania partnerów biznesowych, kosztów informacji (dotyczących zarówno produktów, jak i partnerów biznesowych), kosztów prowadzenia negocjacji, kosztów podjęcia decyzji (zawarcia kontraktu), koszty związane z niedotrzymaniem warunków handlowych i dochodzenia ewentualnych roszczeń na drodze sądowej.

Innym ważnym aspektem działalności e-biznesowej jest występowanie sieciowych efektów zewnętrznych. Związane są one z istnieniem społeczności internetowej, która skupia się wokół interesujących ją zagadnień (idei, produktów itp.). Im większa liczba użytkowników, tym większa generowana jest wartość dodana dla członków społeczności⁵. Jednocześnie występowanie efektów sieciowych tłumaczy sukcesy firm, które jako pierwsze opanowały dany segment rynku – często jest to główny czynnik powodzenia danego przedsięwzięcia. Dzięki efektom sieciowym konsumenci mogą w łatwy sposób wymieniać na przykład pochlebne (lub niepochlebne) opinie na temat różnych aspektów działalności przedsiębiorstw (niezależnie od tego, czy działają one w sektorze e-biznesu, czy w „tradycyjnej” gospodarce). Ma to podstawowe znaczenie dla funkcjonowania przedsiębiorstw – pozytywne sieciowe efekty zewnętrzne będą występować tak długo, jak dana działalność będzie postrzegana jako atrakcyjna przez kolejnych użytkowników. Warto zauważyć, że zjawisko zewnętrznych efektów sieciowych jest jednym z czynników powodujących występowanie kosztów zmiany (przełączania), a także efektu przywiązania do produktu (*lock-in*).

4. Przegląd podstawowych modeli e-biznesu

Analiza sposobu prowadzenia działalności z wykorzystaniem technologii komputerowych i sieciowych oraz serwisów internetowych pozwala na określenie najważniejszych sposobów osiągania zysków, czyli modeli biznesowych⁶. W przy-

⁵ Zgodnie ze sformułowanym przez B. Metcalte'a prawem, wartość sieci rośnie proporcjonalnie do kwadratu liczby użytkowników – szerzej zob. [Afuah i Tucci 2003, s. 60].

⁶ Warto zauważyć, że choć pojęcie modelu biznesowego jest bardzo często przedmiotem zainteresowania badaczy, to jego właściwe zdefiniowanie jest trudne. Pomimo intuicyjnego rozumienia tego pojęcia, jest ono bardzo różnie rozumiane – zarówno w kwestii istotnych jego elementów, jak i jego zakresu [Petrovic, Kittl i Teksten 2001].

padku nowej gospodarki źródła osiągnięcia przychodów (zysków) mogą przybierać specyficzne formy, które są niedostępne dla tradycyjnych przedsiębiorstw.

Przegląd modeli działalności e-biznesowej pozwala uchwycić długookresowy sposób realizacji strategii biznesowej, zachowania przewagi konkurencyjnej oraz wskazać źródła wartości dla klientów. Analiza podstawowych rozwiązań w zakresie architektury systemu biznesowego umożliwia ustalenie roli i miejsca internetu w działalności przedsiębiorstwa.

Model biznesowy to przyjęta przez firmę metoda powiększania i wykorzystywania zasobów w celu przedstawienia klientom takiej oferty, która z jednej strony będzie korzystniejsza niż oferowana przez konkurencję, a przy tym zapewni firmie zysk [Timmers 1998]. Elementy modelu biznesowego tworzą całość o charakterze systemu, w którym efekt końcowy zależy od relacji pomiędzy jego częściami. Przyjęty model biznesowy w dobie szybkiego rozwoju technologii i dużej zmienności otoczenia firmy musi podlegać ciągłemu redefiniowaniu.

Według A. Afuah i C. Tucci [2003, s. 86] model e-biznesowy określa sposób, w jaki każda firma, która posługuje się w swojej działalności internetem, chce zapewnić sobie zyski z działalności w sieci. Na taki model składa się zespół działań związanych bezpośrednio z siecią i wykraczający poza ten obszar. Model biznesowy powinien określać: podstawowe umiejętności firmy, korzyści oferowane klientom, źródła przychodów, zakres oferty, politykę cenową, sposoby realizacji modelu, działania (funkcje) powiązane oraz sposoby ochrony trwałości przewagi konkurencyjnej na rynku.

Obserwowane w ostatnich latach gwałtowne zmiany w otoczeniu gospodarczym (m.in. technologiczne) wymuszają zwiększenie liczby i różnorodności modeli e-biznesowych. Stosowane na początku rewolucji e-biznesowej proste modele, takie jak e-sklepy czy e-zamówienia, będące odzwierciedleniem tradycyjnego sposobu prowadzenia działalności gospodarczej, obecnie już nie wystarczają, ponieważ są zbyt mało innowacyjne.

Rozwój modeli e-biznesowych ewoluuje w kierunku wirtualnych rynków czy sieci powiązań. Współpraca nie tylko pomiędzy producentami i konsumentami ma coraz częściej charakter przejściowy i incydentalny – kontakty kontrahentów są dynamicznie i krótkotrwałe, co wiąże je tylko na czas realizacji danej transakcji biznesowej bądź dla osiągnięcia innych zamierzonych celów biznesowych. Jednocześnie zdecydowanie zwiększa się różnorodność i skala podejmowanych działań gospodarczych w cyberprzestrzeni, co powoduje znaczne skomplikowanie modeli, według których funkcjonują przedsiębiorstwa [Nojszewski 2006].

Istnieje wiele klasyfikacji podstawowych modeli e-biznesu, różniących się kryterium podziału firm. Charakterystyką modeli e-biznesowych zajmowali się m.in.: M. Rappa [2015], P. Timmers [1998], P. Weill i M.R. Vitale [2001], A. Hartman, J. Sifonis i J. Kador [2001] oraz C. Combe [2006]. Należy jednak

zauważyć, że część proponowanych w literaturze przedmiotu modelowych rodzajów przedsięwzięć e-biznesowych jest do siebie podobna. Z tego też powodu ich szczegółową analizę dla każdego podejścia osobno należy uznać za niezasadną, a właściwym podejściem wydaje się omówienie najważniejszych modeli funkcjonujących w branży e-biznesu oraz wskazanie podobieństw i różnic pomiędzy nimi.

Punktem wyjścia dalszej analizy jest jedna z najbardziej popularnych klasyfikacji modeli e-biznesowych, która została zaproponowana przez M. Rappa. Zidentyfikował on dziewięć głównych modeli (sposobów osiągania zysków): pośrednika, reklamowy, pośrednika informacyjnego, kupca, producenta, sieci afiliowanej, wirtualnej wspólnoty, abonencki i taryfowy [Rappa 2015].

W modelu brokera (*brokerage model*) firmy odgrywają rolę organizatorów rynków. Kojarzą oni nabywców i sprzedawców, pobierając opłaty (prowizje) od transakcji realizowanych za ich pośrednictwem. Brokerzy są dla podmiotów trzecich gwarantem bezpieczeństwa i świadczą dla nich usługi wsparcia. Pośrednictwo handlowe może dotyczyć zarówno sektora B2B (*business-to-business*), B2C (*business-to-customer*), jak i C2C (*customer-to-customer*). W ramach modelu pośrednika wyróżnia się następujące podkategorie [Gregor i Stawiszynski 2002, s. 143–151]:

- giełdy (*marketplace exchange*) oferujące pełen zakres usług niezbędnych do zawarcia transakcji (od oceny rynku, przez negocjacje, aż do wykonania kontraktu),

- serwis aukcyjny (*auction broker*) – w tym przypadku broker prowadzi aukcje dla sprzedawców i z tego tytułu pobiera od nich opłaty i prowizje (uzależnione od wartości transakcji),

- serwis aukcji odwrotnej (*demand collection system, name-your-price*) – w tym modelu to potencjalny nabywca formułuje interesujące go parametry oferty dla określonego towaru lub usługi, natomiast zadaniem pośrednika jest znalezienie odpowiedniego sprzedawcy,

- usługi związane z finalizacją transakcji dla jednej ze stron rynku (*buy/sell fulfillment*) – pośrednik ułatwia zawarcie transakcji jednej ze stron rynku (nabywcom lub sprzedawcom); w tym modelu działa on jak agregator kupujących lub sprzedających,

- dystrybutor prowadzi katalog produktów dużej liczby sprzedawców (często też franczyzoborców) udostępniany następnie odbiorcom detalicznym,

- broker transakcji (*transaction broker*) udostępnia mechanizm płatności dla podmiotów trzecich (kupujących i sprzedających),

- metapośrednik (*metamediary*) udostępnia nabywcom różnorodne usługi, które normalnie są oferowane przez wiele różnych, niezależnych podmiotów, przy czym nie angażuje się bezpośrednio w zawarcie transakcji,

– wirtualna giełda lub wirtualny pasaż handlowy (*virtual marketplace*) składa się z wielu e-sklepów prowadzonych przez niezależne podmioty; w istocie jest usługą hostingową rozszerzoną o zautomatyzowane usługi transakcyjne (np. płatności, dostawy towarów) i marketingowe dla sklepów internetowych.

Model reklamowy (*advertising model*) jest rozszerzeniem tradycyjnego modelu reklamowego, z tym że jest on realizowany w internecie. W tym modelu reklamodawca udostępnia internautom określone treści (np. strony internetowe) lub usługi (np. pocztę e-mail, blogi), w których zamieszcza reklamy. Zazwyczaj w takim modelu dla nadawcy reklam mogą być one jedynym (nie są pobierane dodatkowe opłaty za udostępnianą zawartość) lub głównym źródłem dochodów (niektóre treści lub usługi mogą być dodatkowo płatne). Powodzenie tego modelu zależy w dużej mierze od poziomu atrakcyjności i zainteresowania użytkowników (duże natężenie ruchu na stronie lub udostępnianie wyspecjalizowanych usług). W modelu reklamowym wyróżnia się portale ogólnotematyczne (uniwersalne), specjalistyczne i spersonalizowane. W niektórych przypadkach dostęp do treści wymaga rejestracji użytkownika, co pozwala nie tylko śledzić jego zachowanie w sieci, ale także kierować do niego spersonalizowany przekaz reklamowy. Jako podkategorie tego modelu wymienia się strony z linkami dopasowującymi się do zapytań użytkowników (*query-based paid placement, content-targeted advertising*), reklamy kontekstowe i behawioralne (*contextual advertising, behavioral marketing*) oraz reklamy pełnoekranowe i interaktywne (*intromercials, ultramercials*) zamieszczone m.in. w materiałach wideo.

Jako szczególną odmianę modelu reklamowego można uznać model sieci afiliowanej (*affiliate model*). Funkcjonuje on na zasadzie wzajemnych odnośników (reklam) pomiędzy serwisami różnych firm. Cechą charakterystyczną jest to, że opłaty za reklamę pobierane są tylko w przypadku kliknięcia przez klienta w reklamę (*pay per clik*), wykonania określonej (np. zapisanie się na newsletter) czynności (*pay per lead*) lub dokonania zakupu u reklamodawcy (*pay per sale*). Model sieci afiliowanej jest popularny z uwagi na łatwość powiązania nakładów z efektami (możliwość bezpośredniego śledzenia interakcji).

Kolejnym zidentyfikowanym modelem e-biznesowym jest pośrednik informacyjny (*infomediary model*). Informacje na temat konsumentów, ich preferencji i zachowań są szczególnie istotne ze względu na prowadzenie kampanii sprzedażowych (zarówno tych e-biznesowych, jak i tradycyjnych) oraz oceny ich efektywności. Aby ułatwić proces zbierania tych informacji pośrednicy informacyjni często oferują konsumentom korzyści w postaci rabatów, kuponów oraz różnego rodzaju nagród pieniężnych i rzeczowych. Drugi występujący typ pośrednika inwokacyjnego działa w odwrotnym kierunku – informacje zbierane są na temat firm, a następnie są one odsprzedawane (np. w formie płatnych raportów) klientom indywidualnym.

Model kupca (*merchant model*) wykorzystywany jest przez wszystkich detalistów i hurtowników, którzy internet wykorzystują jako kanał sprzedaży. Elektroniczni handlowcy oferują swoje towary zarówno po z góry ustalonej cenie (model cennikowy), jak i w formie sprzedaży aukcyjnej. Jako podtypy w tym modelu wyróżnia się:

– sprzedawców wirtualnych (*virtual merchant*) – choć działają wyłącznie w sieci, oferują towary wymagające fizycznej dostawy (podobnie jak w tradycyjnym handlu); szczególnym przypadkiem wirtualnych sprzedawców są tacy, którzy korzystają z dropshippingu⁷,

– sprzedawców katalogowych (*catalog merchant*), którzy prowadzą rozszerzoną działalność wysyłkową (klasyczna sprzedaż wysyłkowa i na telefon),

– sprzedawców mieszanych (*click and mortar*), którzy swoją podstawową działalność (tradycyjny handel hurtowy lub detaliczny) uzupełnili o funkcjonalność sklepu internetowego,

– sprzedawców produktów elektronicznych (*bit vendor*) – najbardziej zdigitalizowana forma sprzedaży odnosząca się do towarów i usług cyfrowych, a zatem takich których dostawa musi odbywać się w formie elektronicznej.

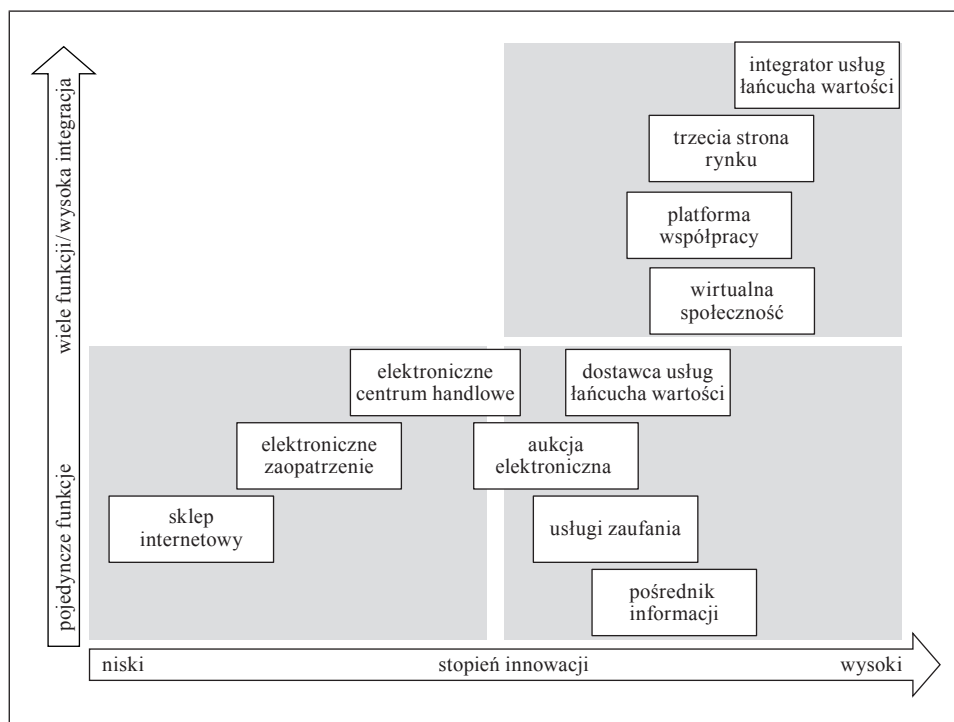
Innym modelem, który został przeniesiony wprost z tradycyjnej gospodarki do sieci, jest model producenta (*manufacturer model*). Korzystający z niego wytwórcy próbują za pośrednictwem internetu bezpośrednio dotrzeć do klientów końcowych. Strategia ta pozwala na ominięcie pośredników (hurtowników i detalistów), a także w pełni kontrolować obsługę klienta końcowego (np. w zakresie reklamacji). Model ten zwany jest także „prosto do klienta” (*direct-to-customer*).

W działalności internetowej przedsiębiorstwa wykorzystują także zjawisko lojalności internautów wobec wirtualnej społeczności. Model taki określany jest jako wirtualna wspólnota (*community model*). Wysilek użytkowników na wytworzenie więzi z innymi członkami danej społeczności zwykle przekłada się na powracanie i obecność ich w takim miejscu. Pod względem biznesowym w wirtualnych społecznościach można wykorzystać jako atrakcyjną grupę docelową wyżej wskazanych modeli (np. reklamowego czy kupca), ponieważ zmniejsza to koszty transakcyjne zarówno dla kupujących, jak i sprzedających. Innym sposobem generowania dochodów w tym modelu jest sprzedaż usług komplementarnych związanych z głównym przedmiotem zainteresowań wirtualnej społeczności (np. sprzedaż dokumentacji i tutoriali przez programistów pracujących nad oprogramowaniem o otwartym kodzie (*open source software*)).

⁷ Dropshipping jest rodzajem outsourcingu logistycznego, w którym proces wysyłki towaru przenoszony jest na dostawcę, a rola sklepu internetowego w tym modelu sprowadza się do zbierania zamówień i przesyłania ich do dostawcy, który realizuje wysyłkę towaru do klienta. Szerzej zob. [Smużniak 2013, s. 432; Iwińska-Knop i Zajac 2014].

W modelu abonenckim (*subscription model*) firmy opierają swoje funkcjonowanie na zasadzie wnoszenia opłat (subskrypcji) za dostęp do zasobów serwisu. W zależności od wariantu serwis może oferować nie tylko treści dostępne dla subskrybentów, ale także takie, które są ogólnodostępne.

W internecie funkcjonują także serwisy działające w modelu taryfowym (*utility model*). W ich przypadku opłaty naliczane są tylko za faktyczne użytkowane zasoby lub usługi dostarczane przez serwis.



Rys. 1. Klasyfikacja modeli e-biznesowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Timmers 1998, s. 7].

Z kolei P. Timmers zaproponował podział modeli e-biznesowych w dwóch przekrojach: poziomu innowacyjności i stopnia integracji funkcjonalnej (rys. 1). Autor jako mało innowacyjne uznał te przedsięwzięcia, które funkcjonowały poza internetem, natomiast te, które pojawiły się wraz z rozwojem internetu i mogły tylko dzięki niemu funkcjonować, sklasyfikował jako bardziej innowacyjne. W swojej klasyfikacji modeli P. Timmers zwrócił także uwagę na rosnący poziom integracji funkcji – od najprostszych, w których jedna funkcja (lub co najwyżej kilka) została przeniesiona do internetu, aż po bardzo złożone,

w których zintegrowany przepływ informacji pomiędzy działami i podmiotami tworzy istotną wartość dodaną dla przedsiębiorstwa.

Podstawowe modele opierające się na małej integracji funkcji są dobrze znane. Są to: e-sklep (jako najpopularniejszy i najczęściej spotykany model e-biznesu), e-zaopatrzenie (przetargi, negocjacje i dostawa towarów w sektorze B2B i B2G), e-centrum handlowe oraz e-aukcje. Do grupy modeli, które opierają się na pojedynczej lub niewielkiej liczbie funkcji biznesowych, ale są uznawane za bardziej innowacyjne niż wcześniej wymienione, zaliczane są także podmioty oferujące usługi zaufania oraz pośrednicy informacji.

Pogłębionej analizie w ujęciu zaproponowanym przez P. Timmersa [1998] poddano modele integrujące wiele funkcji przy względnie wysokim poziomie innowacyjności. Wśród nich znaleźć można model wirtualnej społeczności (*virtual communities*), który zbieżny jest z omówionym wcześniej modelem wspólnoty. Podobnie w przypadku platformy współpracy, której odpowiednik można znaleźć wśród propozycji M. Rappa. Kolejne trzy modele (według rosnącego stopnia integracji funkcjonalnej): dostawca usług łańcucha wartości (*value chain service provider*), trzecia strona rynku (*third party marketplace*), integrator usług łańcucha wartości (*value chain integrator*) związane są z outsourcingiem zewnętrznym podmiotom określonych usług sieciowych. Mogą one dotyczyć zarówno kanałów dystrybucji, ale także pozostałych funkcji, takich jak np. składanie zamówień, logistyka, płatności czy zapewnienie bezpieczeństwa transakcji. W praktyce precyzyjne wydzielenie poszczególnych modeli o wysokim stopniu integracji funkcjonalnej nastręcza trudności, ponieważ P. Timmers nie wskazał jasnych kryteriów różnicujących poszczególne modele.

Obszerny przegląd modeli e-biznesowych można także znaleźć w opracowaniu C. Combe'a [2006]. Wyróżnił on 20 sposobów organizacji działalności firmy w internecie, jednak w większości są one powtórzeniem zaproponowanych wcześniej modeli. Nowym aspektem, na który zwrócił uwagę jest rozwój technologii mobilnych i związana z tym zmiana charakterystyki środowiska e-biznesowego. Pozwala to dostawcom usług mobilnych proponować klientom wartość dodaną i wejść w obszary dotychczas przez nich nie obsługiwane (takie jak np. mobilne usługi płatnicze, spersonalizowane aplikacje).

Inne podejście do charakterystyki modeli e-biznesowych zaproponował P. Weill i M. Vitale [2001, s. 21]. Nie starali się oni stworzyć kompleksowej listy gotowych modeli, ale zaproponowali osiem pojedynczych „atomów” (*atomic business model*), które mogą tworzyć dowolne cząsteczki (molekuły) odpowiadające w zasadzie każdemu rodzajowi e-biznesu:

- dostawca treści (*content provider*),
- prosto do klienta (*direct to consumer*),
- dostawca z pełnym zakresem usług (*full service provider*),

- pośrednik (*intermediary*),
- wirtualna społeczność (*virtual community*),
- wspólna infrastruktura (*shared infrastructure*),
- kompleksowe przedsiębiorstwo (*whole-of-enterprise*),
- integrator sieci wartości (*value net integrator*).

W podejściu zaproponowanym przez P. Weilla i M. Vitale'a akcentowana jest zatem wielowymiarowość przedsięwzięć e-biznesowych – zwykle nie opierają się one na jednym modelu (atomie), ale są ich specyficzną kombinacją. W takim ujęciu model ma charakter zespołu ról i relacji pomiędzy podmiotami (nie tylko klientami, ale również dostawcami i partnerami biznesowymi). Analiza zidentyfikowanych typów (atomów) w tym podejściu, poza wydzieleniem do osobnej kategorii przedsięwzięć (*shared infrastructure*), które są oparte na współpracy konkurentów z wykorzystaniem wspólnych zasobów IT, prawie nie różni się od wcześniej omówionego modelu M. Rappa.

Jeszcze bardziej syntetyczny model rozwiązań e-biznesowych zaproponowali A. Hartman, J. Sifonis i J. Kador [2001]. Pierwszym wskazanym przez autorów sposobem działalności przedsiębiorstw są platformy handlu internetowego (*e-business storefront*), które w istocie inkorporują całą działalność handlową (produktami, usługami i informacjami). Dalej wskazują oni na pośredników informacji (*infomediary*), którzy oferują usługi agregacji i kojarzenia ofert. W odróżnieniu od platform handlowych pośrednicy nie dysponują przedmiotem transakcji (np. towarem), a w istocie świadczą usługi brokerskie dla jednej lub obydwu stron rynku jednocześnie. Kolejnym wyróżnionym modelem są pośrednicy zaufania (*trust intermediary*), których przedmiotem działalności jest tworzenie wzajemnego zaufania pomiędzy nabywcami i sprzedawcami (również w zakresie płatności). Oprócz wymienionych rodzajów przedsięwzięć w sieci funkcjonują przedsiębiorstwa wspomagające realizację projektów e-biznesowych (*e-business enabler*), zwane też animatorami przedsięwzięć e-biznesowych. Są to podmioty wykorzystujące swoją technologię i kompetencje do ułatwiania realizacji innego zestawu procesów biznesowych poprzez zwiększenie funkcjonalności lub świadczenie dodatkowych usług (np. udostępnianie sklepom aplikacji logistycznych przez firmy kurierskie). Animatorzy e-biznesu działają w obszarze B2B. Ostatnim, szóstym modelem jest model dostawcy infrastruktury, który grupuje dostawców, klientów i komplementarnych usługodawców, pozwalając im bezpiecznie inicjować i przeprowadzać transakcje za pośrednictwem internetu. To podejście wskazuje na najbardziej złożony model przedsięwzięcia biznesowego w gospodarce elektronicznej i zbieżne jest z wcześniej wspomnianym modelem integratora sieci wartości.

5. Podsumowanie

Funkcjonowanie przedsiębiorstw w dobie rewolucji internetowej uległo dużej zmianie, po pierwsze w zakresie możliwości przedstawienia klientom korzystniejszych ofert niż mogą to zrobić podmioty tradycyjnej gospodarki, po drugie, na co zwraca uwagę wielu autorów, radykalnej zmianie uległ sposób realizacji kluczowych działań w łańcuchu wartości, po trzecie powszechne wykorzystanie internetu zasadniczo wyeliminowało przewagę konkurencyjną opartą na asymetrii informacyjnej.

Przeгляд modeli e-biznesowych wskazuje na kilka wiodących rozwiązań funkcjonujących w sieci. Większość modeli to w istocie reimplementacja znanych tradycyjnych modeli biznesowych, które zostały zastosowane w cyberprzestrzeni (np. sklepy internetowe). Na temat „nowej gospodarki” wypowiada się np. G.W. Kołodko, stwierdzając, że nie ma żadnej „nowej gospodarki”, są jedynie nowe techniki i technologie wytwarzania oraz dystrybucji [„*Nowa gospodarka*” i jej implikacje... 2001, s. 10]. Nie sposób nie zgodzić się z poglądem, że rozwój internetu i rewolucja technologiczna ma jakościowy wpływ na proces gospodarowania, ale nie zmienia to w istotny sposób podstaw działalności przedsiębiorstw.

W przypadku części prezentowanych modeli w literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na ich odmienność i innowacyjność. Nową jakością, którą daje elastyczność, otwartość i dostępność internetu, jest pogłębiająca się integracja łańcucha wartości. Jednak zjawisko to obserwowane jest współcześnie również w tradycyjnych biznesach. Kwestią otwartą pozostaje pytanie, czy wspomniana integracja łańcucha wartości odbywająca się w firmach nieprowadzących jeszcze działalności w sieci nie jest i tak wynikiem zmian technologicznych w ich otoczeniu, ponieważ omawiane w kontekście działalności e-biznesowej zjawisko „zwycięzca bierze wszystko” obserwowane jest także w branżach uznawanych za tradycyjne. Uprawniony wydaje się pogląd, że rewolucja internetowa zaostrzyła warunki konkurencji dla wszystkich firm, niezależnie od charakteru ich działalności.

Literatura

- Afuah A., Tucci C.L. [2003], *Biznes internetowy. Strategie i modele*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Chaffey D. [2009], *E-Business and E-Commerce Management. Strategy, Implementation and Practice*, Prentice-Hall, Harlow.
- Chircu A.M., Kauffman R.J., Wang B. [2007], *Beyond the 'eBay of Blank': Next Stage Digital Intermediation in Electronic Commerce [w:] E-commerce and v-business*.

- Digital Enterprise in the Twenty-First Century*, red. S. Barnes, Butterworth-Heinemann, Burlington.
- Chmielarz W. [2007], *Systemy biznesu elektronicznego*, Difin, Warszawa.
- Combe C. [2006], *Introduction to E-business. Management and Strategy*, Butterworth-Heinemann, Burlington.
- Gregor B., Stawiszyński M. [2002], *e-Commerce*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz.
- Hartman A., Sifonis J., Kador J. [2001], *E-biznes. Strategie sukcesu w gospodarce internetowej*, Wydawnictwo Liber, Warszawa.
- Hoque F. [2000], *E-Enterprise: Business Models, Architecture, and Components*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Iwińska-Knop K., Zając D. [2014], *Dropshipping w praktyce funkcjonowania polskich sklepów internetowych*, „Logistyka”, nr 6.
- Lee C. [2001], *An Analytical Framework for Evaluating e-Commerce Business Models and Strategies*, „Internet Research”, vol. 11(4), <https://doi.org/10.1108/10662240110402803>.
- May P. [2000], *The Business of eCommerce. From Corporate Strategy to Technology*, Cambridge University Press, New York.
- Ménard C. [2004], *The Economics of Hybrid Organizations*, „Journal of Institutional and Theoretical Economics”, vol. 160(3), <https://doi.org/10.1628/0932456041960605>.
- Nojszewski D. [2006], *Przegląd modeli e-biznesowych (cz. 1)*, „E-mentor” Dwumiesięcznik Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, nr 5(17), <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/17/id/375> (dostęp: 15.11.2015).
- Norris M., West S. [2001], *E-biznes*, Wydawnictwa Łączności i Komunikacji, Warszawa.
- „Nowa gospodarka” i jej implikacje dla długookresowego wzrostu w krajach postsocjalistycznych [2001], red. G.W. Kołodko, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego w Warszawie, Warszawa.
- OECD [1997], *Measuring Electronic Commerce*, Organization for Economic Cooperation and Development, Brussel.
- Petrovic O., Kittl C., Teksten R.D. [2001], *Developing Business Models for Ebusiness*, Social Science Electronic Publishing, http://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm/SSRN_ID1658505_code1524241.pdf?abstractid=1658505&mirid=1 (dostęp: 10.12.2015), <https://doi.org/10.2139/ssrn.1658505>.
- Provost F., Fawcett T. [2015], *Analiza danych w biznesie. Sztuka podejmowania skutecznych decyzji*, Helion, Gliwice.
- Rappa M. [2015], *Business Models on the Web*, <http://digitalenterprise.org/models/models.html> (dostęp: 15.11.2015).
- Small P. [2000], *Entrepreneurial Web*, Pearson Education Limited, Harlow.
- Smuzniak M. [2013], *Dropshipping* [w:] *Biblia e-biznesu*, red. M. Dutko, Helion, Gliwice.
- Strategie i modele gospodarki elektronicznej* [2007], red. C.M. Olszak, E. Ziemia, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Szpringer W. [2005], *Prowadzenie działalności gospodarczej w Internecie (od e-commerce do e-businessu)*, Difin, Warszawa.
- Timmers P. [1998], *Business Models for Electronic Markets*, „Electronic Markets”, vol. 8(2), <https://doi.org/10.1080/10196789800000016>.
- Toffler H., Toffler A. [1997], *Trzecia fala*, PIW, Warszawa.
- Turban E., Lee J., King D., Chung H. [2000], *Electronic Commerce. A Managerial Perspective*, Pearson Education.

W kierunku rozszerzonego przedsiębiorstwa. Analiza sektorowa rozwoju ICT w Polsce [2006], red. T. Kasprzak, Difin, Warszawa.

Weill P., Vitale M. [2001], *Place to Space: Migrating to eBusiness Models*, Harvard Business School Press, April.

How Business Models Are Changing in the Era of the Internet

(Abstract)

The development of modern information and communication technologies is changing various sectors of the economy. Commercial use of the Internet not only brought about the e-business sector, but made it a key source of competitive advantage. The article reviews the operating models of companies that base their activity on the Internet. It presents a review of the subject literature, which leads to the conclusion that new technology has increased the competitive struggle, and intensified the integration of the value chain. Most e-business models are in fact reimplementations of their traditional counterparts.

Keywords: e-business development phases, Internet business models, Internet, competitive environment, infomediary.

| Paweł Drobny

Kapitał ludzki w przedsiębiorstwie – ujęcie teoretyczne*

Streszczenie

Współczesne teorie ekonomii koncentrują się na ludzkich przymiotach jako autonomicznym czynnikiem produkcji. Konsekwencją tego jest zaniedbywanie opisu relacji między kapitałem ludzkim a człowiekiem, który jest jego „nosicielem” oraz procesu powstawania kapitału ludzkiego, który jako czynnik produkcji może mieć sens tylko w kontekście działań konkretnego przedsiębiorstwa, ponieważ tworzy ono warunki, w których rozpoznany i wykorzystany zostaje potencjał ludzkich przymiotów.

Teza, którą starano się uzasadnić, brzmi następująco: ludzkie przymioty, szczególnie wiedza i umiejętności, stanowią integralną część człowieka-osoby, to znaczy, że biorą one udział w każdym jego doświadczeniu zarówno jako jego przyczyna, jak i skutek. Dlatego błędem jest analizowanie ich gospodarczego znaczenia w oderwaniu od całej złożoności człowieka.

W artykule zaprezentowano podejście współczesnych teorii ekonomii do problemu kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie, a następnie nowe ujęcie roli, jaką w przedsiębiorstwie odgrywają ludzkie przymioty. Ujęcie to określić można jako ekonomię personalistyczną.

Słowa kluczowe: kapitał, kapitał ludzki, inwestycje w kapitał ludzki, ekonomia personalistyczna.

Klasyfikacja JEL: D21, J20, J21, D24, D23.

Paweł Drobny, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Katedra Mikroekonomii, 31-510 Kraków, ul. Rakowicka 27, e-mail: drobnyp@uek.krakow.pl

* Artykuł powstał w ramach tematu badawczego sfinansowanego ze środków przyznanych Wydziałowi Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

1. Wprowadzenie

Za twórców teorii kapitału ludzkiego w latach 50. i wczesnych 60. XX w. uważa się T.W. Schultza, J. Mincera oraz G. Beckera, których badania miały charakter rewolucyjny. Dostrzeżenie gospodarczego znaczenia ludzkich przymiotów zmieniło sposób patrzenia na wiele zjawisk gospodarczych, społecznych i politycznych.

Koncepcja kapitału ludzkiego wykorzystana została szczególnie w trzech obszarach badawczych: analizie rynku pracy, analizie czynników determinujących wzrost gospodarczy oraz w analizie czynników wpływających na dłuższe życie i wyższą jego jakość. W każdym z tych przypadków istotną rolę odgrywają przedsiębiorstwa, w których kapitał ludzki jest wykorzystywany.

Celem artykułu jest przegląd teorii kapitału ludzkiego pod kątem jej zastosowania w teorii przedsiębiorstwa dla wyjaśnienia relacji między podmiotami zaangażowanymi w jego działalność oraz próba uchwycenia istoty kapitału ludzkiego, procesu jego tworzenia oraz wykorzystania.

Teza, jaką starano się uzasadnić, brzmi: ludzkie przymioty, szczególnie wiedza i umiejętności, stanowią integralną część człowieka, to znaczy, że biorą one udział w każdym jego doświadczeniu zarówno jako jego przyczyna, jak i skutek. Dlatego też błędem jest analizowanie ich gospodarczego znaczenia w oderwaniu od całej złożoności ludzkiej osoby i wynikającej z tego różnorodności jej doświadczeń. Współczesne teorie ekonomii koncentrują się na ludzkich przymiotach jako autonomicznym czynniku produkcji. Konsekwencją tego jest zaniedbywanie opisu relacji między kapitałem ludzkim a człowiekiem, który jest jego „nosicielem” oraz procesu powstawania kapitału ludzkiego, który jako czynnik produkcji ma sens tylko w kontekście działań konkretnego przedsiębiorstwa, ponieważ tworzy ono warunki (kontekst), w których rozpoznany i wykorzystany zostaje potencjał ludzkich przymiotów.

Na początku zaprezentowano podejście współczesnych teorii ekonomii do problemu kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie, a następnie przedstawiono nowe ujęcie roli, jaką w przedsiębiorstwie odgrywają ludzkie przymioty. Ujęcie to określić można jako ekonomię personalistyczną.

2. Kapitał ludzki w neoklasycznej teorii przedsiębiorstwa

W modelu neoklasycznym przedsiębiorstwo jest utożsamiane z funkcją produkcji. Przypomina ono „czarną skrzynkę”, ponieważ model nie koncentruje się na tym, w jaki sposób praca i kapitał są wykorzystywane do tego, aby osiągnąć określony poziom produkcji. W modelu tym zakłada się także, że kapitał

może być traktowany w sposób zagregowany i może być mierzony, natomiast praca jest niezróżnicowana i również jest mierzalna. Jeśli te dwa czynniki produkcji zaangażuje się w takiej ilości, że ich krańcowy produkt będzie równy krańcowym kosztom alternatywnym, wówczas zmaksymalizowany zostanie produkt całkowity dla danego poziomu tych czynników i tym samym działanie producenta będzie można uznać za efektywne.

W ramach tego modelu inwestycje w kapitał ludzki prowadzą do wzrostu produktywności pracowników przy każdym poziomie kapitału (fizycznego). Innymi słowy wzrost kapitału ludzkiego pracowników, dzięki dodatkowej edukacji lub szkoleniom oznacza wzrost liczby jednostek pracy [Schultz 2014, s. 59]. Jednocześnie wyższa produktywność prowadzi do wzrostu płac pracowników.

W omawianym modelu, znaczna część kapitału ludzkiego pracowników zdobywana jest poza kształceniem formalnym, to znaczy w trakcie wykonywanej pracy (*on-the-job training*). G. Becker [1993, s. 29–58] podzielił ten proces jeszcze na szkolenie ogólne (*general training*) i szkolenie specyficzne (*specific training*). Pierwszy rodzaj kształcenia odnosi się do wiedzy i umiejętności, które mogą być zastosowane w każdej firmie. Z kolei drugi rodzaj odnosi się do wiedzy i umiejętności charakterystycznych wyłącznie dla przedsiębiorstwa, w którym są one zdobywane. To rozróżnienie ma na celu wyjaśnienie dwóch kwestii, po pierwsze, kto powinien płacić za szkolenie odbywające się w trakcie wykonywanego zawodu – pracodawca, czy pracownik, a po drugie, dlaczego pracodawcy są zainteresowani zatrzymaniem niektórych pracowników na dłużej w przedsiębiorstwie.

W przypadku szkolenia ogólnego, zdobyta wiedza i umiejętności mogą być przez pracownika „przeniesione” do innego przedsiębiorstwa, dlatego też te szkolenia powinny być opłacane przez pracownika poprzez obniżenie mu wynagrodzenia w okresie szkolenia. Z kolei w przypadku szkolenia specyficznego powstaje wiedza i umiejętności, których nie da się „przenieść” do innego przedsiębiorstwa, dlatego powinno ono być finansowane przez pracodawcę. Koszt tych inwestycji powinien zostać odzyskany przez przedsiębiorstwo poprzez ustalenie płacy poniżej poziomu krańcowego przychodu z pracy [McConnell, Brue i Macpherson 2013, s. 117].

W relacjach pracownik–pracodawca pojawia się jednak problem nazywany w literaturze przedmiotu „pułapką kontraktową” (*hold-up problem*) [Boeri i Ours 2011, s. 206]. Istotą tego problemu jest to, że mimo efektywnej współpracy stron kontraktu jedna z nich powstrzymuje się od tej współpracy ze względu na obawy dotyczące tego, że po przyczynieniu się do wzrostu siły przetargowej drugiej strony zmniejszy się jej udział w wypracowanych korzyściach. W przypadku relacji pracodawca–pracownik problemem jest to, że jeżeli kosztami szkolenia

pracownika zostanie obciążony pracodawca, wówczas ten pierwszy może wynegocjować wyższą płacę w innej firmie. Jeżeli jednak kosztami szkolenia zostanie obciążony pracownik, wówczas pracodawca może go zwolnić i tym samym pracownik nie osiągnie oczekiwanych korzyści z tytułu zdobytej wiedzy i umiejętności. W tej sytuacji strony mogą nie znajdować wystarczająco silnych bodźców do dokonania inwestycji w kapitał ludzki. Ponadto powstaje też problem podziału między pracownika i pracodawcę wpływów otrzymanych dzięki wykorzystaniu specyficznego kapitału ludzkiego. Nie da się bowiem tych wpływów rozdzielić między kapitał i pracę z wykorzystaniem mechanizmu rynkowego. Wymaga to działania mechanizmów instytucjonalnych, takich jak kontrakty lub hierarchiczny mechanizm podejmowania decyzji, co wiąże się z rozumieniem przedsiębiorstwa jako „struktury zarządzania” (*governance structure*), w której dokonywane są transakcje, i skoncentrowania się na jego wewnętrznej organizacji, koordynacji i kontroli. Takie podejście jest charakterystyczne dla szeroko rozumianej nowej ekonomii instytucjonalnej [Gorynia 1999, s. 778].

3. Kapitał ludzki w przedsiębiorstwie w nowej ekonomii instytucjonalnej

W nowej ekonomii instytucjonalnej (NEI) przedsiębiorstwo postrzegane jest jako system stosunków, których koordynatorem nie jest mechanizm cenowy, ale przedsiębiorca. Tam, gdzie koszty alokacji zasobów przez mechanizm cenowy są większe niż koszty ich alokacji przez przedsiębiorcę, uzasadnione jest utworzenie przedsiębiorstwa i oddanie przedsiębiorcy pewnej władzy w kierowaniu zasobami. Dzięki temu zaoszczędzone zostają pewne koszty rynkowe [Coase 2013, s. 32–38].

Jednym z nurtów NEI jest ekonomia kosztów transakcyjnych (*transaction cost economics* – TCE) postrzegająca przedsiębiorstwo jako strukturę zarządzania, której celem i skutkiem jest oszczędzanie na kosztach transakcyjnych. Koncentruje się na instytucji kontraktów, biorąc jako podstawową jednostkę analizy transakcję. Cechy charakterystyczne transakcji, takie jak niepewność, częstotliwość i specyfika aktywów, decydują o powstaniu kosztów transakcyjnych, a tym samym o zróżnicowaniu transakcji. U podstaw tej teorii leży też przeświadczenie, że ludzką naturę charakteryzuje ograniczona racjonalność i oportunizm [Williamson 1998, s. 29–65].

TCE zajmuje się w sposób szczególny instytucjonalnymi konsekwencjami kapitału ludzkiego. Według TCE kapitał ludzki odgrywa istotną rolę w przedsiębiorstwie poprzez różne usługi. Przejawia się on w usługach pracy, usługach zarządczych (*management services*) oraz przedsiębiorczości. Kontrakty i orga-

nizacja zarządcza koordynują te usługi i dostarczają bodźców do kolejnych inwestycji w kapitał ludzki. Odgrywa on też ważną rolę przy wyjaśnianiu granic przedsiębiorstwa, stosunków pracy (szczególnie w określeniu, skąd wynika przewaga pracodawcy), czy też istnienia wewnętrznych rynków pracy. Jako specyficzny zasób może mieć konkretne zastosowanie, podobnie jak kapitał fizyczny. Dzięki niemu wyjaśnić można różne rodzaje transakcji na rynkach. To zróżnicowanie wynika nie tylko ze wspomnianych trzech cech transakcji, ale także z różnych zdolności do zarządzania transakcjami, gdzie kapitał ludzki ma największe zastosowanie, ponieważ związany jest bezpośrednio ze stosunkami pracy i pozwala wyjaśnić koszty i korzyści hierarchicznego zarządzania [*The Oxford Handbook...* 2011, s. 165 i 168].

Wprowadzenie do rozważań na temat stosunków pracy odnaleźć można w pracach R.H. Coase'a [2013, s. 35–36]. Traktuje on jednak zasób pracy jako homogeniczny, dlatego też kwestia kapitału ludzkiego nie pojawia się w jego rozważaniach.

Inne podejście prezentuje O. Williamson [1975, s. 75], który przyjmuje, że kapitał ludzki jest heterogeniczny. Bada powiązanie specyficznego charakteru kapitału ludzkiego z kosztami transakcyjnymi, a także znaczenie hierarchii, charakterystycznej dla relacji w przedsiębiorstwie, w postępowaniu ze specyficznym kapitałem ludzkim.

O. Williamson umieszcza problem kapitału ludzkiego w szerszym kontekście, tj. w kontekście specyficzności aktywów jako cesze będącej podstawowym czynnikiem determinującym zróżnicowanie transakcji między sobą, a zarazem będącej warunkiem istnienia ekonomii kosztów transakcyjnych. Wskazuje on na „specyficzność aktywów ludzkich” jako na jeden z czterech typów specyficzności aktywów, oprócz specyficzności: położenia, fizycznej i przeznaczenia aktywów. Wraz z oportunistycznym, ograniczoną racjonalnością i warunkami niepewności specyficzność aktywów decyduje o zróżnicowaniu praktyk kontraktowania [Williamson 1998, s. 65, 68 i 69]. Inwestycje w takie aktywa pozwalają na ograniczenie kosztów. Są one jednak ryzykowne, ponieważ wyspecjalizowanych aktywów nie da się przemieszczać bez utraty ich wartości produkcyjnych. Takim aktywem jest właśnie kapitał ludzki.

Teoria kontraktu to także teoria dotycząca transakcji na rynku pracy. Transakcje te są istotne ze względu na wartość, jaką ma ciągłość stosunku między przedsiębiorstwem a pracownikiem. Tworzą one specyficzny typ relacji do aktywów ludzkich. Trzeba zaznaczyć, że w myśl tej teorii samo nabycie kwalifikacji jest koniecznym, ale niewystarczającym warunkiem specyficzności aktywów. Istotny jest także rodzaj kwalifikacji. Kwalifikacje muszą zostać na tyle pogłębione i wyspecjalizowane, aby odpowiadały potrzebom konkretnego pracodawcy. W przeciwnym wypadku nie powstaje problem zarządzania, nie ma

potrzeby utrzymywania trwałej relacji zatrudnienia. Pracownik może z łatwością zmienić miejsce pracy, a pracodawca może z łatwością zmienić pracownika na innego bez obniżania wartości produkcyjnej. Również samo pogłębienie kwalifikacji nie stwarza problemu zarządzania, jeśli dana umiejętność jest ceniona w takim samym stopniu przez aktualnego pracodawcę, jak przez potencjalnych pracodawców. Dopiero posiadanie wiedzy lub umiejętności, które są specyficzne (nieprzenośne) dla aktualnego miejsca pracy i których wykorzystanie przyczynia się do powstania wartości dodanej, rodzi problem trwałości stosunku zatrudnienia.

O ile więc ekonomia neoklasyczna wiąże kapitał ludzki z wydajnością i wynagrodzeniem, o tyle ekonomia kosztów transakcyjnych osadza go w organizacji, kładąc szczególny nacisk na ten jego rodzaj, który powstał w trakcie wykonywania pracy i jest nieprzenośny lub trudno przenośny i który wymaga ochrony w strukturze zarządzania.

Kolejną teorią związaną z NEI, która zajmuje się problemem kapitału ludzkiego jest teoria praw własności. Opiera się ona na przekonaniu, że strony podpisują niekompletny kontrakt *ex ante*, a alokacja własności aktywów wpływa na to, jak ten kontrakt zostanie wykonywany *ex post*. Własność jest rozumiana jako posiadanie rezydualnych praw do kontroli (*residual rights of control*) nad aktywami. W tym przypadku są to prawa do kontroli aktywów niedające się określić w momencie konstruowania kontraktu [Grossman i Hart 1986, s. 695]. Prawa te dają większą siłę przetargową i odgrywają istotną rolę przy określaniu granic przedsiębiorstwa, które definiowane jest jako zbiór aktywów będących jego własnością. Kwestia własności aktywów jest w kontekście omawianego problemu bardzo istotna. Jeżeli przedsiębiorca chce dokonać inwestycji w aktywa, które nie są jego własnością i które są niezbywalne, musi liczyć się z właścicielem tych aktywów, a tym samym uważać na „pułapkę kontraktową”. Zmusza to przedsiębiorcę do takiej alokacji własności aktywów, aby poprzez różnego rodzaju bodźce minimalizować konsekwencje oportunistycznych zachowań, których nie jest w stanie wyeliminować integracja pionowa.

Kapitał ludzki stanowi taki przymiot człowieka, który jest niezbywalny i do którego rezydualne prawa nie mogą być przenoszone na inny podmiot. Pracownicy nie mogą być więc traktowani jako część przedsiębiorstwa, ponieważ nie mogą być jego własnością. Problem niemożności przynależenia pracowników do przedsiębiorstwa próbuje się więc rozwiązać poprzez ideę dostępu (*access*) [Rajan i Zingales 1998, s. 388]. W ujęciu tym dostęp traktuje się jako możliwość używania lub pracy z istotnymi czynnikami wytwórczymi. Jeżeli takim czynnikiem jest maszyna, to dostęp pociąga za sobą możliwość posługiwania się tą maszyną, jeśli jest nim inna osoba to dostęp oznacza możliwość współpracy z tą osobą. Pracownik, który otrzymuje dostęp do tych zasobów, nie otrzymuje żadnych

nowych rezydualnych praw do kontroli. Wszystko, co dostaje, to możliwość specjalizowania swojego kapitału ludzkiego w zakresie kooperacji z udostępnionymi czynnikami produkcji oraz podnoszenia swojej wartości. Daje mu to możliwość stworzenia istotnego zasobu, który będzie kontrolował, czyli wyspecjalizowanego kapitału ludzkiego. Ta kontrola jest źródłem władzy pracownika. Dzięki niej osiąga on większą nadwyżkę niż wtedy, gdyby była ona skutkiem przekazania praw własności do tych aktywów. Stąd też wniosek, że dostęp jako forma przekazywania władzy tworzy lepsze bodźce niż własność.

Kapitał ludzki w firmie stanowi też przedmiot zainteresowania teorii agencji (*principals and agents theory* – PAT). Teoria ta służy wyjaśnieniu ekonomicznego znaczenia stosunków pracy w firmie, a szczególnie relacji między menedżerami a właścicielami. Jest ona ogólnym modelem relacji społecznych związanych z delegowaniem części władzy innym podmiotom i wynikających z tego problemów kontroli. PAT koncentruje się na samym kontrakcie, którego różne typy można dostrzec, obserwując rzeczywiste stosunki między podmiotami gospodarczymi.

W każdym typie kontraktu występują dwie strony: zlecająca działanie we własnym interesie – mocodawca oraz wykonująca kontrakt – agent. Jeżeli obie strony dążą do maksymalizacji korzyści, to jest to powód, aby przypuszczać, że agent nie zawsze będzie działał w najlepszym interesie mocodawcy, który aby ograniczyć swoje straty, może wykorzystać odpowiednie narzędzia oraz ponieść koszty monitoringu działań agenta. W niektórych sytuacjach może też zapłacić agentowi za takie wykorzystanie zasobów (*bonding costs* – koszty przywiązania), które nie zaszkodzi mocodawcy albo zabezpieczy go na wypadek, gdyby do takiej szkody doszło. Na koszty agencji składają się więc: koszty monitoringu, koszty przywiązania oraz strata rezydualna (*residual loss*) [Jensen i Meckling 1976, s. 308].

Problem trudności, jakie napotyka mocodawca w relacjach z agentem, może być wyjaśniany poprzez różnicę w kapitale ludzkim. Jeżeli sprowadzi się to pojęcie wyłącznie do informacji, to jednym z warunków problemu agencji jest asymetria informacji. Drugim warunkiem, który musi być spełniony, jest konflikt interesów między agentem a mocodawcą. Bez tego konfliktu agent nie miałby powodu działać na szkodę mocodawcy. Jak słusznie zauważa J.C. Spender, PAT znacznie rozszerza zakres pojęcia kapitał ludzki z „wiedzieć co”, na „wiedzieć jak”, „wiedzieć dlaczego”, a także na „wiedzieć kiedy” i „wiedzieć gdzie” [*The Oxford Handbook...* 2011, s. 186].

Takie ujęcie kapitału ludzkiego przez PAT zakłada więc nie tylko jego heterogeniczność, ale także jego kontekstualność. To, czy wiedza i umiejętności agenta zostaną wykorzystane w przedsiębiorstwie, zależy od tego, czy zostanie uznana ich wartość przez mocodawcę. Nie jest więc on traktowany jako absolutny i auto-

onomiczny czynnik wytwórczy. Z kolei zróżnicowanie kapitału ludzkiego stanowi podstawę asymetrii informacji, ale także zróżnicowanego wartościowania kapitału ludzkiego poszczególnych osób.

Niejednorodność kapitału ludzkiego jest także podstawą tego, że działanie osób odbywa się w warunkach niepewności. Ludzie nie mogą bowiem antycypować w pełni przyszłych zachowań innych osób. Wszelkie oczekiwanie co do tych zachowań jest w znacznej mierze projekcją, a nie tylko wynikiem analizy ich wcześniejszych zachowań czy jakichś dodatkowych informacji. Społeczne instytucje stanowią więc narzędzie radzenia sobie z niepewnością we wzajemnych relacjach. Kapitał ludzki związany jest tu nie tylko z posiadaniem wiedzy przez jednostkę, ale także z ludzką zdolnością do radzenia sobie z brakiem wiedzy, która powstaje w trakcie działania.

4. Kapitał ludzki w przedsiębiorstwie w ekonomii szkoły austriackiej

Zainteresowanie problemem kapitału ludzkiego odnaleźć można także w szkole austriackiej. Podejście to można określić jako prakseologiczne.

Prakseologia jest ogólną teorią ludzkiego działania, na której bazuje ekonomia, przez którą rozumieć należy analizę zjawisk rynkowych, czyli analizę tych działań, które podejmowane są na podstawie kalkulacji pieniężnej [Mises 2007, s. 3 i 203]. Prakseologia opiera się na aksjomacie: człowiek działa. Ludzkie działanie jest zachowaniem celowym. Człowiek wybiera cel, określa go i próbuje osiągnąć. Aby go osiągnąć, musi zastosować do tego odpowiednie środki, a może to być wszystko, co temu służy. Mogą nim być też ludzkie przymioty. Nie wszystkie jednak są środkami. Stają się nimi wtedy, gdy w ludzkim umyśle powstanie plan wykorzystania tych przedmiotów do osiągnięcia celu, a następnie zostaną one rzeczywiście użyte.

Działanie polega na wyborze czegoś i rezygnacji z czegoś. Dlatego zakłada się, że człowiek posiada pewną skalę wartości, według której podejmuje w danym momencie działania. Przez wartość rozumieć należy znaczenie, jakie człowiek przypisuje ostatecznym celom działania. Ocena tych celów stanowi podstawę oceny środków, to znaczy, że podlegają one wartościowaniu w zależności od ich przydatności do osiągnięcia celów ostatecznych.

Ludzkie przymioty stanowią wyjątkowy rodzaj dobra kapitałowego, po pierwsze, dlatego że są nieodłącznym elementem człowieka, a po drugie są nieodłącznym elementem jego pracy. Jest więc oczywiste, że ich właścicielem jest tylko ten, kto jest ich „nositелеm”, i że nie mogą one być rozpatrywane jako autonomiczne czynniki produkcji, ale powinno się o nich mówić w kontekście

pracy, a tym samym w kontekście całego procesu produkcji. Od charakteru pracy zależy to, które z ludzkich przymiotów można traktować jako dobro kapitałowe. Praca może mieć charakter introwersyjny lub ekstrawersyjny [Mises 2007, s. 498–499]. Praca introwersyjna jest to praca, którą wykonuje się, aby osiągnąć cel polegający na samym jej wykonaniu. Ten rodzaj pracy jest konsumpcją, natomiast praca ekstrawersyjna charakteryzuje się tym, że wykonuje się ją, aby osiągnąć cel, dla którego jej efekt jest środkiem do jego osiągnięcia. Ten rodzaj pracy stanowi właściwy przedmiot zainteresowania ekonomii. Dlatego też ludzkie przymioty są dobrem kapitałowym wtedy, kiedy towarzyszą pracy ekstrawersyjnej. W innym przypadku ludzkie atrybuty służą jedynie konsumpcji. Z kolei niemożność odłączenia ludzkich przymiotów od człowieka determinuje to, co jest przedmiotem wymiany na rynku pracy. Człowiek, który chce wymienić jakieś dobro, musi być jego właścicielem, co oznacza, że ma kontrolę na tym dobrem i użytkowaniem go przez innych. Własność przymiotów wymianie nie podlega. Przedmiotem wymiany może być jednostka niematerialnej osobistej usługi, na którą składają się ludzkie przymioty oraz praca. Przez kapitał ludzki rozumie się więc wykorzystywany w procesie produkcji dobra lub usługi potencjał przymiotów człowieka stanowiących dobro kapitałowe, który zostaje urzeczywistniony podczas działania.

Człowieka od wyznaczonego celu dzieli jakiś ciąg etapów pośrednich, stara się on zatem przejść te etapy możliwie jak najszybciej. Tak też się dzieje z tworzeniem ludzkich dóbr kapitałowych. Proces ten jest zdeterminowany przez bieżącą i oczekiwaną strukturę produkcji oraz stan rynku. Struktura produkcji wyznacza danej osobie kierunek i treść procesu tworzenia kapitału ludzkiego, z kolei stan rynku jest podstawą kalkulacji pieniężnej, w wyniku której człowiek szacuje oczekiwane korzyści i koszty związane z tym przedsięwzięciem. Proces ten stanowi równocześnie fragment ogólnej struktury produkcji, co znaczy, że jego struktura determinuje strukturę produkcji tych czynników produkcji, które są istotne do jego przeprowadzenia.

Tworzenie kapitału ludzkiego to także przejaw procesu konkurencji społecznej, w którym jednostka dąży do zajęcia jak najkorzystniejszej pozycji w systemie współpracy społecznej. Człowieka poszukującego dla siebie takiej pozycji nazywa się przedsiębiorcą. Wyróżnia go to, że koncentruje się on na osiągnięciu zysku z dostosowania produkcji do przewidywanych zmian na rynku, że reaguje na zmianę warunków rynkowych szybciej niż inni, stając się tym samym „pionierem rozwoju gospodarczego” [Mises 2007, s. 219–221].

Człowiek, który podejmuje się wykształcenia w sobie cech, dzięki którym chce w przyszłości sprzedać usługę producentowi lub zaangażować się we własną działalność produkcyjną, jest przedsiębiorcą. W proces tworzenia swoich dóbr kapitałowych angażuje on nie tylko wrodzone cechy, ale także czas i inne

czynniki produkcji. To on określa, jak mają być zastosowane i do jakich celów. Kieruje się przy tym chęcią osiągnięcia zysku i zwiększenia swojej zamożności. Ogranicza swoją konsumpcję, aby uzyskane dzięki temu środki zainwestować. Ponieważ dysponuje ograniczoną wiedzą o warunkach, w których działa, musi spekulować. Sukces lub porażka zależą więc od tego, czy trafnie przewidzi przyszłe warunki swojego działania.

5. Kapitał ludzki w przedsiębiorstwie w ekonomii behawioralnej

Kwestie kapitału ludzkiego są też rozpatrywane w ekonomii behawioralnej (EB). Wykorzystując wiedzę z zakresu psychologii i socjologii, EB stara się je przeszczepić na grunt teorii ekonomii i tym samym lepiej zrozumieć ludzkie zachowanie. EB nie jest jednak szkołą, ale splotem wielu szkół [Tomer 2007, s. 469], dlatego trudno jest znaleźć wspólne ich podejście do kapitału ludzkiego.

Jedno z takich podejść prezentuje J.F. Tomer [2015, s. 257–274]. Definiuje on kapitał jako trwałą zdolność produkcyjną, która jest wytwarzana, a następnie wykorzystywana przez podmioty gospodarcze do osiągania celów. Zwraca też uwagę na dwa rodzaje kapitału, które istotnie determinują zdolności produkcyjne w przedsiębiorstwie, a które związane są bezpośrednio z ludzką naturą. Są to kapitał organizacyjny oraz kapitał osobisty.

J.F. Tomer wprowadza pojęcie kapitału organizacyjnego (KO) jako rodzaj kapitału ludzkiego. KO zawarty jest w organizacyjnych relacjach, w poszczególnych członach organizacji, organizacyjnych repozytoriach informacji oraz w różnych ich kombinacjach.

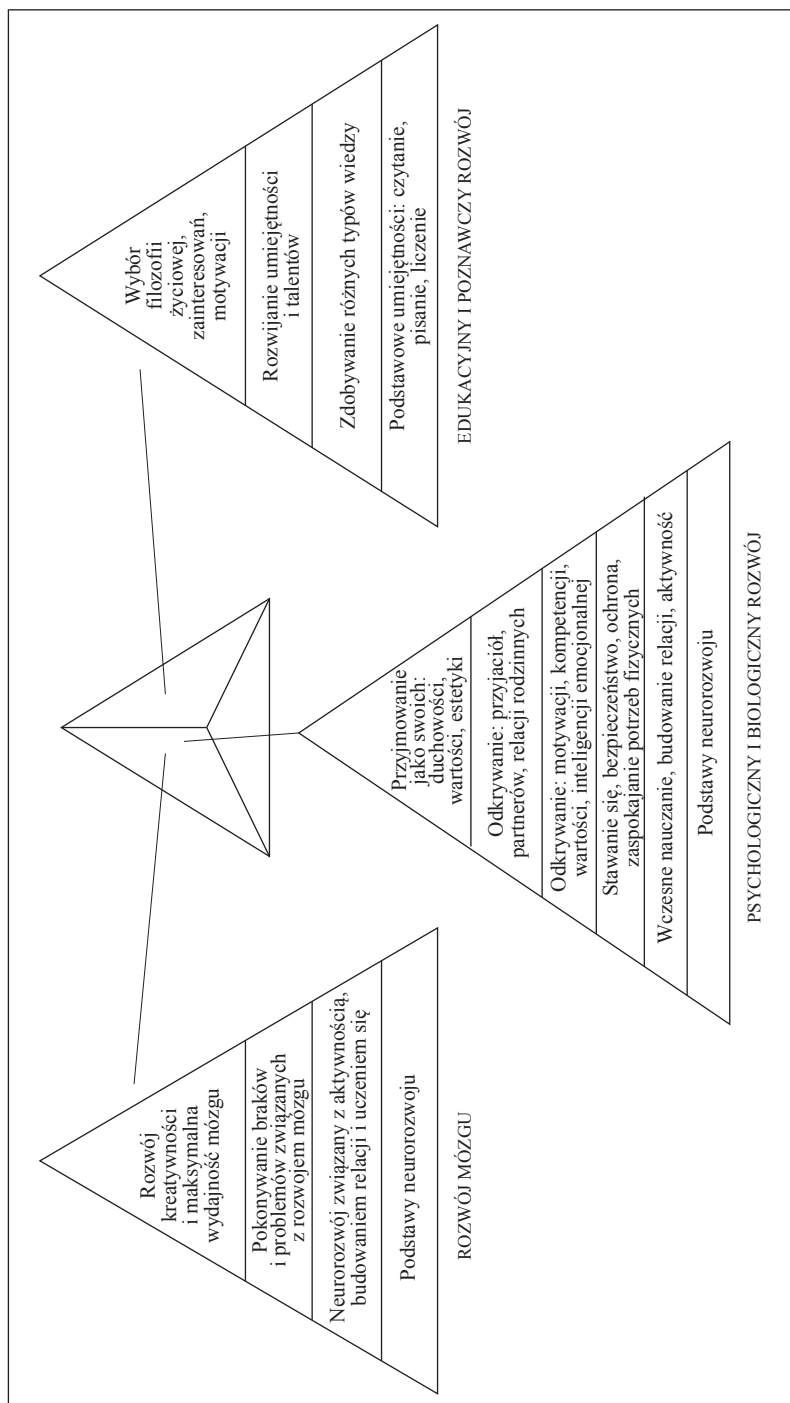
Aby jednak ukazać właściwą rolę KO, trzeba przedsiębiorstwo postrzegać jako jednostkę o ludzkich cechach. Przejawia się to w dwojaki sposób. Po pierwsze, działanie przedsiębiorstwa odzwierciedla najwyższy ludzki potencjał, odzwierciedla cechy mentalnie i psychicznie zdrowych ludzi, którzy osiągnęli wysoki poziom kompetencji. Po drugie, działanie przedsiębiorstwa odzwierciedla zwykłe ludzkie wady. Tak rozumiane przedsiębiorstwo ma nie tylko swój „twardy” wymiar, który jest materialny, mierzalny i dający się wyrazić matematycznym językiem, ale ma także swój „miękki” wymiar, na który składa się między innymi: entuzjazm, uczciwość, życzliwość, współczucie, harmonia. Przedsiębiorstwo jest socjoekonomiczną organizacją osadzoną w społeczeństwie. Reaguje więc nie tylko na czynniki ekonomiczne, ale także społeczne. Nie tylko kieruje się zyskiem, ale działa także w zgodzie z wartościami moralnymi, zobowiązaniami wobec wspólnoty oraz społecznymi więziami. Żeby się rozwijać inwestuje w kapitał ludzki, który ma postać kapitału społecznego. Tworzy więc społeczne relacje nie tylko wewnątrz siebie, ale także na zewnątrz, między nim a otocze-

niem. Od członków takiego przedsiębiorstwa można więc oczekiwać zachowań, które nie tylko będą charakteryzowały się większą produktywnością, ale także będą odpowiedzialne. Jak zauważył H. Lebenstein [1987], rzeczywista wydajność przedsiębiorstwa jest przeważnie mniejsza od jej potencjalnej wydajności, to znaczy, że jego wewnętrzna nieefektywność jest zwykłym stanem rzeczy. Ten stan można zmienić, inwestując w kapitał organizacyjny.

J.F. Tomer wskazuje inny rodzaj kapitału ludzkiego, tj. kapitał osobisty (*personal capital* – PC). Jest on związany ze zdolnościami jednostki. Różni się on od kapitału ludzkiego w klasycznym rozumieniu tym, że nie jest efektem edukacji, ani też szkoleń zawodowych. Jest on związany z podstawowymi cechami osobowości, z psychologicznym, fizycznym i duchowym funkcjonowaniem jednostki. Odzwierciedla on także wewnętrzną biochemiczną równowagę, zdrowie fizyczne oraz kondycję psychiczną osoby. Kapitał ten jest efektem genetycznego dziedzictwa, wydarzeń składających się na życie jednostki, a także osobistego wkładu do rozwoju o podłożu nieintelektualnym. Najważniejszym składnikiem kapitału osobistego jest, zdaniem J.F. Tomera, inteligencja emocjonalna. Jest ona związana ze zdolnością do rozpoznawania uczuć własnych i innych osób, a także ze zdolnością do zarządzania swoimi emocjami i emocjami w relacjach z innymi ludźmi. Różne organizacje, przedsiębiorstwa i stanowiska pracy wymagają różnej inteligencji emocjonalnej. Inwestycje w kapitał osobisty mają więc charakter względny.

J.F. Tomer w swojej koncepcji kapitału ludzkiego nie ogranicza się wyłącznie do KO oraz PC. W ostatnim czasie proponuje, aby kapitał ludzki zintegrować z rozwojem człowieka [Tomer 2014]. W głównym nurcie pomija się to, że człowiek rozwija się w trakcie swojego życia na różne sposoby. Dlatego też postuluje on konieczność zintegrowania badań nad kapitałem ludzkim z badaniami nad ludzkim rozwojem. Takie podejście rozszerza zakres pojęcia kapitału ludzkiego. Dla produktywności gospodarki ważny jest rozwój niekognitywnych zdolności człowieka, z czym wiąże się potrzeba sformułowania bardziej racjonalnej strategii inwestowania w kapitał ludzki w gospodarce.

W świetle wyników badań koncentrujących się na rozwoju mózgu, można stwierdzić, że neoklasyczna teoria kapitału ludzkiego bardzo ogranicza rozumienie rozwoju ludzkiego, tymczasem ma on nie tylko ekonomiczny wymiar, ale także społeczny, psychologiczny, emocjonalny i biologiczny. Takiemu pełnemu rozwojowi człowieka musi sprzyjać środowisko. Aby odpowiedzieć na pytanie, jakie środowisko sprzyja istotnemu rozwojowi człowieka, należy zdefiniować rozwój ludzki. J.F. Tomer dla zilustrowania tego rozwoju używa piramidy, która została przedstawiona na rys. 1. Poszczególne ściany piramidy stanowią jedną z trzech głównych ścieżek rozwoju. Każda ściana piramidy oznacza jedną ścieżkę, która zaczyna się od podstawowego i prowadzi ku coraz wyższemu



Rys. 1. Piramida rozwoju ludzkiego
 Źródło: [Tomer 2014, s. 5–9].

poziomowi rozwoju. Trzeba też zaznaczyć, że między tymi ścieżkami istnieje silna zależność. Takie ujęcie pozwala zrozumieć, w jaki sposób zmiany dokonujące się na jednej ścieżce rozwoju wpływają na zmiany dokonujące się na innej ścieżce rozwoju. Dlatego też strategie inwestycji w kapitał ludzki powinny uwzględniać wszystkie trzy ścieżki. Takie podejście implikuje różnorodność form inwestycji w kapitał ludzki.

Z przeglądu teorii ekonomii pod kątem roli, jaką kapitał ludzki odgrywa w przedsiębiorstwie, wynika, że nie istnieje jedno ujęcie istoty problemu. Biorąc pod uwagę to, jak wielką wagę nadaje się wykorzystaniu wiedzy w gospodarce, trudno dostrzec w teorii ekonomii jakąś głębszą refleksję nad procesem tworzenia i wykorzystania ludzkich przymiotów w przedsiębiorstwie czy w gospodarce. W powszechnym przekonaniu wiedza i umiejętności prawie automatycznie zwiększają moce produkcyjne, a wszelkie działania zmierzające do ich pozyskania traktuje się jako inwestycje w kapitał ludzki. Trudno jednak wskazać, co decyduje o tym, że ludzkie przymioty mają charakter kapitału. Tylko w niektórych analizach podkreśla się kontekstualność kapitału ludzkiego i wskazuje, że tylko w pewnych sytuacjach możliwa jest realizacja potencjału zawartego w ludzkich przymiotach.

W badaniach pomija się zależność między tym, kto jest właścicielem tych przymiotów, a sposobem powstania i wykorzystania ich potencjału. Człowiek traktowany jest, podobnie jak przedsiębiorstwo w teorii neoklasycznej, jak „czarna skrzynka”, do której wrzucony zasób wiedzy musi prowadzić automatycznie do wzrostu wydajności.

6. Ludzkie przymioty a przedsiębiorstwo – ujęcie personalistyczne

Szkoły myślenia traktują ludzkie przymioty jako przymioty modelowego ujęcia człowieka, tj. jako przymioty *homo oeconomicus*. Tym samym proces inwestycji w kapitał ludzki, który opisują, nie jest procesem, który dzieje się w rzeczywistości, ale procesem, który wynika z analizy podejścia *homo oeconomicus* do otaczającego świata i siebie samego. Analizują go tak, jakby przebiegał w oderwaniu od wszystkich doświadczeń człowieka, od całej złożoności ludzkiej osoby. Wydaje się, że nawet ujęcie behawioralne, choć dotyczy nie tylko modelu *homo oeconomicus* i poszerza zakres pojęcia kapitału ludzkiego, łącząc go z rozwojem ludzkim, traktuje go jako prostą sumę działań, których skutkiem jest przechodzenie z jednego na drugi poziom rozwoju. Takie podejście do człowieka jest wynikiem procesu polegającego na stworzeniu przez ekonomistów modelu gospodarki charakteryzującego się tym, że gospodarka i społeczeństwo funkcjonują oddzielnie [Polanyi 2010, s. 83]. W konsekwencji praca człowieka

oddzielona została od innych rodzajów aktywności w jego życiu, a następnie poddana prawom rynku. Następstwem tego było zniszczenie naturalnych form egzystencji i zastąpienie ich nowym typem organizacji – zatomizowanej i indywidualistycznej [Polanyi 2010, s. 195].

Obecnie zaproponowane zostanie inne ujęcie ekonomicznego znaczenia ludzkich przymiotów, które można określić jako personalistyczne. Ekonomia personalistyczna (EP) nie tylko odchodzi od modelu *homo oeconomicus* i bierze za punkt wyjścia osobę, ale wybiera także inny cel, metodę i przedmiot zainteresowania. Przedmiotem materialnym EP jest ludzkie działanie, czyli świadome i wolne akty człowieka, postawa, z jakiej te akty wypływają i które te akty utrwalają oraz człowiek-osoba, który jest sprawcą działania oraz podmiotem postawy. Przedmiotem formalnym EP są ludzkie działania, postawa lub człowiek-osoba jako sprawca działania i podmiot postawy odniesione do normy ekonomiczności (kryterium wartości ekonomicznej), którą jest rozwój osoby. EP jest więc teorią powinności działania ze względu na rozwój osoby jako normy ekonomiczności tego działania.

Człowiek jest bytem przygodnym, a przez to i spotencjalizowanym. Przygodność przejawia się w jego powstawaniu i rozpadaniu. Jest ona dla człowieka doświadczeniem niepełności, wyzwajającym w nim pragnienie dobra, którego nie posiada. Następstwem tego jest akt decyzyjny, który pobudza działanie zmierzające do osiągnięcia tego dobra. Działanie także ma charakter przygodny. Człowiek, mimo że jest „bytem w sobie”, zupełnym i samodzielnym, aktualizuje swoją potencjalność, to znaczy „tworzy się”. Mając pewne dyspozycje, rozwija się w kontakcie z rzeczami i innymi osobami poprzez różnorodne działania. Dotyczy to zarówno sfery materialno-biologicznej, jak i kulturowej. W procesie tym rozwojowi podlega cały człowiek, ponieważ działając, spełnia on nie tylko czynny, ale także spełnia w nich siebie, to znaczy staje się poprzez nie sobą.

Istotą ludzkiej *praxis* jest więc to, przez co człowiek urzeczywistnia siebie, a zarazem to przez co zewnątrz w stosunku do siebie rzeczywistość czyni bardziej ludzką [Wojtyła 2009, s. 348]. Trzeba zaznaczyć, że to, co w działaniu człowieka jest „przechodnie” i co wyraża się w jego czynach i dziełach, jest rezultatem tego, co w działaniu człowieka jest „nieprzechodnie”, co wynika z jego obcowania z Pięknem, Dobrem i Prawdą. W ten sposób poprzez *praxis* konstrytuuje się kultura, czyli szczególny społeczny sposób bytowania człowieka. Jednocześnie poprzez kulturę konstrytuuje się ludzka *praxis*. Tak więc zasadniczy nurt kultury nie opiera się na wytwarzaniu (produkcji), ale na „tworzeniu siebie”, które następnie promieniuje na świat wytworów. Proces wytwarzania jest zatem podporządkowany procesowi „tworzenia siebie”.

W obliczu kulturotwórczej funkcji *praxis*, sprowadzenie działań człowieka, takich jak szeroko rozumiane kształcenie się, wyłącznie do poziomu inwestycji

jest ich redukcją, jest wrzuceniem ich na siłę między dwa bieguny: produkcji i konsumpcji. Taka redukcja jest ograniczeniem samego człowieka i społeczeństwa, w którym żyje, wyłącznie do tego, co użyteczne. Skutkiem takiego podejścia jest to, że człowiek sam staje się epifenomenem, który z czasem wraz rozwojem techniki może zostać zastąpiony w wielu dziedzinach maszyną [Brynjofsson i McAfee 2015]. Dlatego też w EP zasadą i normą relacji między osobami jest zasada i norma personalistyczna. W ujęciu negatywnym stwierdza ona, że osoba jest takim dobrem, które nie może być traktowane jako przedmiot użycia i w tej formie jako środek do celu. Z kolei w ujęciu pozytywnym głosi ona, że osoba jest takim dobrem, że właściwe i pełnowartościowe odniesienie do niej stanowi tylko miłość [Wojtyła 2001, s. 42].

Odnosząc zaprezentowane rozważania do pracy, można posłużyć się podziałem towarów, dokonany przez K. Polanyiego [2010, s. 83–92] na towary prawdziwe i fikcyjne. Towary prawdziwe, to takie, które zostały wyprodukowane po to, aby mogły zostać sprzedane na rynku. Zgodnie z tym praca, podobnie jak ziemia i pieniądz, jest towarem fikcyjnym, ponieważ nie została pierwotnie wytworzona po to, aby być sprzedana na rynku. Cele pracy mają charakter społeczny, kulturowy i wykraczają poza zakres spraw gospodarczych. To, że praca, a zatem towarzyszące jej wykorzystanie ludzkich przymiotów stały się towarem, jest skutkiem rozwoju systemu rynkowego. W odniesieniu do pracy powstało więc przekonanie, że można ją potraktować jak czynnik wytwórczy. Tymczasem pracy ani nie można zgromadzić, ani nie można przechować, ani nikomu przekazać na własność. Wymyka się ona pojęciu „towar”, co można zauważyć, analizując problem rozumienia kapitału ludzkiego w różnych teoriach ekonomicznych. Ponadto w teoriach tych rozdziela się pracę od ludzkich przymiotów i tym ostatnim nadaje się znaczenie kapitału. Zabieg ten skrytykował J. Tittenbrun [2014, s. 11], pisząc, że kapitał ludzki to „konceptualny pasożyt, niepotrzebnie dublujący treść innych zastanych i dobrze spełniających swą funkcję pojęć. [...] Pod mylącym terminem kapitału ludzkiego kryje się w istocie siła robocza [...] całokształt fizycznych i psychicznych cech osobowości niezbędnych do wykonywania konkretnej pracy”.

EP proponuje więc spojrzeć na pracę nie przez pryzmat maksymalizacji zysku, ale przez pryzmat rozwoju człowieka i tego, w jaki sposób poprzez pracę nie tylko przekształca on świat, ale przede wszystkim tworzy samego siebie. Praca ma wymiar zarówno przedmiotowy, jak i podmiotowy. Wymiar przedmiotowy wyraża się na przykład w hodowli zwierząt, wydobywaniu bogactw naturalnych, w uprawie ziemi oraz w organizacji przemysłu i usług. Z kolei wymiar podmiotowy pracy wyraża się w tym, że to człowiek jest podmiotem pracy. Wykonuje on czynności przynależne pracy i mają one jeden zasadniczy cel: urzeczywistnić jego człowieczeństwo, rozwinąć go. W takim ujęciu przymiotów człowieka nie

można traktować jako autonomicznych zasobów, które zwiększają jego możliwości produkcyjne. Przymioty te należy odnieść do osoby, której integralną część stanowią. Potencjał przymiotów jest potencjałem osoby, która je posiada. Rodzi się on z potrzeby takiej organizacji świata przez człowieka, która będzie służyła jego rozwojowi. Tylko człowiek może ten potencjał odkryć, a ponieważ do osiągnięcia tego celu potrzebuje innych elementów otaczającego świata, odkrywa ich możliwości i urzeczywistnia poprzez działanie. Staje się więc ogniwem, przez które potencjał zamienia się w kapitał. Wiedza i umiejętności same w sobie nie są kapitałem, podobnie jak rzeczy materialne, ale jako nieodłączna część człowieka „uczestniczą” w jego aktach decyzyjnych, a tym samym przyczyniają się do powstania kapitału. Kapitał jest urzeczywistnionym potencjałem twórczym. Dana rzecz ma charakter kapitałowy tylko wtedy, gdy wraz z innymi rzeczami stanowi część układu, którego twórcą i sprawcą działania jest człowiek. Sama w sobie rzecz nie jest kapitałem. Wiedza i umiejętności podnoszą sprawność intelektu i woli.

Z punktu widzeni EP firma jest wspólnotą działania, która zawsze jest uwarunkowana jakąś wspólnotą bytowania. Ma ona wymiar przedmiotowy i podmiotowy. Wymiar przedmiotowy wyraża się w konkretnych działaniach zmierzających do celu, do którego realizacji została ona powołana. Celem tym jest produkcja. Z kolei wymiar podmiotowy wyraża się w tak zwanym uczestnictwie [Wojtyła 2000, s. 318–319]. Uczestnictwo jako właściwość samej osoby jest zdolnością do odnoszenia się do innych. Człowiek uczestniczy, to znaczy działa wspólnie z innymi, gdy wybiera to, co inni wybierają albo gdy wybiera dlatego, że wybierają inni, jeżeli w przedmiocie wyboru widzi wartość. Istotą relacji między wspólnotą a uczestnictwem jest dobro wspólne. Utożsamianie celu wspólnoty z dobrem wspólnym jest zbyt powierzchowne i doraźne. Dobrem wspólnym jest bowiem „nie tylko cel działania wypełnianego w jakiejś wspólnotcie, rozumiany czysto przedmiotowo, ale jest nim [...] to, co warunkuje i niejako wyzwala uczestnictwo w osobach działających wspólnie i przez to kształtuje w nich podmiotową wspólnotę działania” [Wojtyła 2000, s. 308–321]. Dobro wspólne jest więc zasadą prawidłowego uczestnictwa, dzięki któremu osoba, działając wspólnie z innymi, rozwija się. Przedsiębiorstwo stanowi więc wtedy prawdziwą wspólnotę, gdy poprzez to ku czemu zmierza, pozwala rozwijać się osobom w nim działającym. W wymiarze podmiotowym przedsiębiorstwo tworzą ludzie, którzy dzięki potencjałowi swojej wiedzy i umiejętności dostrzegają potencjał w rzeczach i urzeczywistniają go poprzez właściwy naturze oczekiwanego efektu układ rzeczy. Tym, co sprawia, że przedsiębiorstwo-wspólnota tworzy kapitał jest także sieć wzajemnych relacji nie tylko między pracownikami przedsiębiorstwa, ale także sieć relacji między osobami tworzącymi przedsiębiorstwo a osobami,

które współpracują z przedsiębiorstwem. Potencjał zawarty w tej sieci relacji również musi zostać rozpoznany i urzeczywistniony.

EP w odróżnieniu od innych szkół ekonomii nie traktuje ludzkich przymiotów jako autonomicznego zasobu ani jako kapitału, ale jako integralną część osoby, która bierze udział w sądach i aktach decyzyjnych, w których rozpoznany zostaje potencjał rzeczy i relacji międzyludzkich. Urzeczywistnienie tego potencjału powoduje powstanie kapitału, który ma zdolność przekształcać otaczający świat w taki sposób, aby służył rozwojowi. Źródłem kapitału jest człowiek i jego praca. To on konstytuuje kapitał, urzeczywistniając potencjał odkryty, między innymi dzięki wiedzy i umiejętnościom, w rzeczach i w relacjach. Dochodzi tu więc do wyraźnego rozróżnienia między różnorodnością zasobów a jednorodnością kapitału, czyli swego rodzaju siły, która napędza układ rzeczy i relacji przekształcających świat.

7. Zakończenie

Współczesne teorie ekonomii wyodrębniły problem gospodarczego znaczenia ludzkich przymiotów, co wydaje się niewłaściwe. Położenie przez ekonomistów akcentu na samych cechach odróżniających ludzi od siebie powoduje, że zgodnie z logiką rynku przymioty te traktuje się jak towary. Pominięcie tego, że stanowią one integralną część człowieka, i pominięcie ich gospodarczego znaczenia z uwzględnieniem wszystkich konsekwencji, jakie ono rodzi, powoduje, że tym towarem tak naprawdę staje się sam człowiek. Mówiąc więc o inwestycji w kapitał ludzki, ma się na uwadze działanie, którego przedmiotem ma być człowiek. Niebezpieczeństwo, jakie się z tym wiąże, to możliwość prowadzenia polityki, uzasadnionej teorią, która potraktuje człowieka jako środek do osiągnięcia celu.

Ponadto we współczesnych teoriach ekonomicznych rzadko akcentuje się to, że gospodarcze znaczenie ludzkich przymiotów tylko wtedy ma sens, gdy są one analizowane w połączeniu z zasadniczą działalnością przedsiębiorstwa, czyli produkcją. Tym samym koncepcja ludzkich przymiotów jako towaru wkracza w te obszary ludzkiego życia, których sens jest różny od sensu gospodarczego, nierzadko powodując jego zmianę.

Próbą przywrócenia właściwej miary rzeczy jest ekonomia personalistyczna, która człowieka postrzega jako osobę, jako początek i cel analizy ekonomicznej. To jego praca prowadzi do urzeczywistnienia potencjału znajdującego się w rzeczach i w relacjach, a tym samym do powstania kapitału, który w taki sposób przekształca świat, aby przyczyniał się do rozwoju człowieka.

Literatura

- Becker [1993], *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*, 3rd. ed., The University of Chicago Press, Chicago–London.
- Boeri T., Ours J.V. [2011], *Ekonomia niedoskonałych rynków pracy*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Brynjofsson E., McAfee A. [2015], *Wyścig z maszynami*, Kurhaus Publishing, Warszawa.
- Coase R.H. [2013], *Firma, rynek i prawo*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Gorynia M. [1999], *Przedsiębiorstwo w nowej ekonomii instytucjonalnej*, „Ekonomista”, nr 6.
- Grossman J.S., Hart O.D. [1986], *The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration*, „Journal of Political Economy”, vol. 94(4), <https://doi.org/10.1086/261404>.
- Jensen M.C., Meckling W.H. [1976], *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*, „Journal of Financial Economics”, vol. 3(4), [https://doi.org/10.1016/0304-405x\(76\)90026-x](https://doi.org/10.1016/0304-405x(76)90026-x).
- Lebenstein H. [1987], *Inside the Firm: The Inefficiencies of Hierarchy*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- McConell C., Brue S., Macpherson D. [2013], *Contemporary Labor Economics*, McGraw-Hill, Irwin, New York.
- Mises L. [2007], *Ludzkie działanie*, Instytut Ludwiga von Misesa, Warszawa.
- Polanyi K. [2010], *Wielka transformacja*, PWN, Warszawa.
- Rajan R.G., Zingales L. [1998], *Power in a Theory of the Firm*, „Quarterly Journal of Economics”, vol. 113(2), <https://doi.org/10.1162/003355398555630>.
- Schultz T. [2014], *Ekonomia kapitału ludzkiego*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa.
- The Oxford Handbook of Human Capital* [2011], red. A. Burton-Jones, J.C. Spender, Oxford University Press, Oxford.
- Tittenbrun J. [2014], *Kapitał. Teoria światów równoległych w wydaniu socjologii wiedzy*, Zys i S-ka, Poznań.
- Tomer J.F. [2007], *What is Behavioral Economics*, „The Journal of Socio-Economics”, vol. 36(3), <https://doi.org/10.1016/j.socec.2006.12.007>.
- Tomer J.F. [2014], *Integrating Human Capital with Human Development: Toward a Broader and More Human Conception of Human Capital* (April 17), http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2426237.
- Tomer J.F. [2015], *Handbook of Contemporary Behavioral Economics: Foundations and Developments*, red. M. Altman, Routledge, New York.
- Williamson O.E. [1975], *Markets and Hierarchies*, Free Press, New York.
- Williamson O.E. [1998], *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*, PWN, Warszawa.
- Wojtyła K. [2000], *Osoba i czyn oraz inne studia antropologiczne*, Wydawnictwo Towarzystwa Naukowego KUL, Lublin.
- Wojtyła K. [2001], *Miłość i odpowiedzialność*, Wydawnictwo Towarzystwa Naukowego KUL, Lublin.
- Wojtyła K. [2009], *Filozof i papież. Wybór tekstów*, Oficyna Naukowa, Warszawa.

Human Capital in the Enterprise – A Theoretical Approach

(Abstract)

Contemporary theories of economics are focused on human qualities as an autonomous production factor. The consequence of this is neglecting to describe the relationship between human capital and human beings, who are the “bearer” of the capital, and the formation of human capital. As a production factor, human capital may make sense only in the context of a specific company, because it creates the conditions in which the potential of human qualities is recognised and used.

The thesis pursued in the article is as follows: human qualities, especially knowledge and skills, are an integral part of a person. This means that they are involved in each experience a human has as both its cause and its effect. It is therefore a mistake to analyse their economic importance in isolation from the whole complexity of the human.

The first part of the article presents the approach of contemporary theories of economics to the problem of human capital in enterprise. The second part examines the new conceptualisation of the role human qualities play in enterprise. This conceptualisation can be described as “personalist economics”.

Keywords: capital, human capital, investing in human capital, personalist economics.

Ryszard Kowalski

Spółeczna odpowiedzialność biznesu – perspektywa krytyczna*

Streszczenie

Przez wiele lat koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu zyskiwała na znaczeniu. Stała się przedmiotem debaty zarówno w kręgach akademickich, jak i biznesowych. Idea, zgodnie z którą przedsiębiorstwa mają powinności względem społeczeństwa wykraczające poza odpowiedzialność natury ekonomicznej i prawnej, jest pociągająca, ale również zwodnicza i ryzykowna. Celem artykułu jest krytyczna ocena koncepcji CSR z perspektywy ekonomicznej. W warstwie teoretycznej idea ta może być postrzegana jako naiwne stanowisko, sprzeczne z ograniczeniami wyznaczanymi przez ekonomiczną racjonalność. Ponadto działalność korporacji dostarcza argumentów na wsparcie takiego stanowiska. W rzeczywistości CSR staje się często maską, służącą ukrywaniu przez korporacje ich działań maksymalizujących korzyści ekonomiczne. W związku z tym korporacje mają skłonność do definiowania społecznej odpowiedzialności w kategoriach własnego interesu. Mając na względzie osłabienie siły państwa, obserwowane w erze globalizacji, „społeczna aktywność” korporacji może nawet podważać zasady demokracji przedstawicielskiej oraz negatywnie wpływać na dobrobyt społeczny.

Słowa kluczowe: społeczna odpowiedzialność biznesu, Hayek, korporacyjne obywatelstwo, korporacyjny zrównoważony rozwój.

Klasyfikacja JEL: D21, L21, M14.

Ryszard Kowalski, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Katedra Mikroekonomii, 31-510 Kraków, ul. Rakowicka 27, e-mail: ryszard.kowalski@uek.krakow.pl

* Artykuł powstał w ramach tematu badawczego sfinansowanego ze środków przyznanych Wydziałowi Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

1. Wprowadzenie

Spółeczna odpowiedzialność biznesu (*corporate social responsibility* – CSR) to idea wykraczająca współcześnie poza dyskurs naukowy. Wizja przedsiębiorstwa, którego zadania nie ograniczają się do obowiązku dbałości o wyniki ekonomiczne, budzi zainteresowanie wśród przedstawicieli wszystkich nauk społecznych, praktyków zarządzania, polityków gospodarczych, przedstawicieli organizacji społecznych. Wielopłaszczyznowe definiowanie społecznej odpowiedzialności w literaturze naukowej pozwala wnioskować, że CSR jest traktowany nie jako zbiór odrębnych inicjatyw towarzyszących podstawowej działalności przedsiębiorstwa, ale jako sposób jego zarządzania.

Każdy chciałby zarządzać przedsiębiorstwem lub być właścicielem przedsiębiorstwa, które jest postrzegane jako odpowiedzialne. CSR to jednak swoista pułapka terminologiczna – pozytywna konotacja pojęcia odpowiedzialności, w dodatku mającej wymiar społeczny, a więc w domyśle oddziałującej pozytywnie na dobrobyt społeczny, utrudnia z jednej strony krytyczną, rzeczową postawę wobec tej koncepcji (szczególnie w relacji przedstawiciele biznesu – otoczenie zewnętrzne), z drugiej zaś strony staje się pojęciem wytrychem, pod którym kryją się działania niemające w rzeczywistości wiele wspólnego z odpowiedzialnością.

Celem artykułu jest ocena koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu z perspektywy ekonomicznej. Wielowątkowość i mnogość rozważań w literaturze przedmiotu w naturalny sposób wymusza skierowanie analizy tylko na wybrane koncepcje, które jednak, zdaniem autora, pozwolą wyraźnie zarysować podstawy współczesnego, zróżnicowanego w swej istocie pojmowania idei społecznie odpowiedzialnego biznesu. To, że teorie CSR nie są spójne, a w większym lub mniejszym stopniu się wykluczają, jest nieuniknionym następstwem wartościowania związanego z definiowaniem zakresu odpowiedzialności przedsiębiorstw, a także odmienną identyfikacją podmiotów związanych relacją odpowiedzialności. Prowadzone rozważania wspierają tezę, zgodnie z którą koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu odgrywa wyłącznie rolę instrumentalną w praktyce działań podmiotów gospodarczych.

2. Społeczna odpowiedzialność biznesu – kwestie terminologiczne

Idei społecznej odpowiedzialności biznesu towarzyszy, tak zresztą jak w przypadku wielu innych nośnych koncepcji z zakresu ekonomii, zarządzania czy szerzej – nauk społecznych, zamieszanie terminologiczne. O ile w teorii ekonomii neoklasycznej postulat maksymalizacji zysku, a w przypadku teorii

finansów przedsiębiorstw maksymalizacji wartości przedsiębiorstwa mają względnie jednoznaczny charakter, o tyle wizja „społecznie odpowiedzialnego” biznesu podatna jest na różne, często w znacznej mierze sprzeczne interpretacje.

Genezy współczesnego rozumienia idei społecznej odpowiedzialności biznesu upatrywać można w latach 50. XX w. Najbardziej reprezentatywnym przykładem tworzącego się szerokiego nurtu rozważań na temat etycznych obowiązków przedstawicieli świata gospodarki wobec społeczeństwa stała się książka Howarda R. Bowena pt. *Social Responsibilities of the Businessman* z 1953 r. Autor przedstawił w niej swoją wizję odpowiedzialnego biznesmena jako osoby zobowiązanej do zarządzania w taki sposób przedsiębiorstwem, aby podejmowane decyzje i prowadzone działania odpowiadały celom i wartościom pożądanym przez społeczeństwo [Carroll 1999, s. 269–270]. Publikacja ta zapoczątkowała dyskusję o idei społecznej odpowiedzialności biznesu, która przez kolejne dziesięciolecia zrodziła ogromną liczbę jej definicji oraz ujęć teoretycznych i praktycznych.

Mnogość definicji CSR można postrzegać jako naturalną konsekwencję ewolucji tej idei w czasie. Początkowo rozważania autorów dotyczące interakcji między przedsiębiorstwami a otoczeniem zewnętrznym koncentrowały się wokół dążenia do celów ekonomicznych w zgodzie z normami prawnymi. Z biegiem czasu jednak uwaga badaczy przesunęła się w kierunku korzyści społecznych tworzonych przez społecznie odpowiedzialne przedsiębiorstwa czy też dobrobytu ich interesariuszy [Lee i Carroll 2011, s. 116].

Współczesne pojmowanie społecznej odpowiedzialności biznesu jest niewątpliwie najczęściej próbą interpretacji tej idei jako określenia zbiorowego (*umbrella term*), które obejmuje wszelkie obowiązki, powinności czy efekty zewnętrzne, jakie przypisywane są przedsiębiorstwu w efekcie zarówno jego działań, jak i zaniechań [Werhane 2008, s. 270–271]. W tej perspektywie CSR to zbiór przeróżnych teorii i praktyk biznesowych, które łączy wspólne przekonanie co do tego, że przedsiębiorstwa (w szczególności korporacje) ponoszą odpowiedzialność z tytułu swojego oddziaływania na społeczeństwo i środowisko naturalne, są współodpowiedzialne za postępowanie wszystkich tych podmiotów, z którymi współpracują (choćby w łańcuchu dostaw), jak również to, że podejmowane działania, wykraczające poza odpowiedzialność formalnoprawną, mają charakter dobrowolny [Frynas 2012, s. 257]. Liczne teorie odmiennie akcentują odpowiedzialność przedsiębiorstwa w zakresie ekonomicznym, społecznym, politycznym i etycznym, dlatego różnice te można wykorzystać w celu przeprowadzenia typologii koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, tak jak to uczynili E. Garriga i D. Melé (tabela 1).

Pierwszą grupę teorii społecznej odpowiedzialności biznesu tworzą teorie instrumentalne. Ich wspólną cechą jest postrzeganie tworzenia bogactwa jako

Tabela 1. Klasyfikacja teorii społecznej odpowiedzialności biznesu

Rodzaj teorii	Podejście	Charakterystyka
Teorie instrumentalne	Maksymalizacja wartości dla akcjonariuszy (udziałowców)	Maksymalizacja wartości w długim okresie
	Strategie osiągnięcia przewag konkurencyjnych	– Inwestycje społeczne w kontekście konkurencyjności – Strategie odwołujące się do środowiskowej koncepcji zasobowej oraz dynamicznych zdolności przedsiębiorstw – Strategie nakierowane na podstawie ekonomicznej piramidy
	Marketing społecznie zaangażowany	Działalność altruistyczna budząca społeczne uznanie jako instrument marketingu
Teorie polityczne	Konstytucjonalizm korporacyjny	Społeczna odpowiedzialność biznesu wynika z wielkości władzy społecznej będącej w jego posiadaniu
	Integracyjna teoria umowy społecznej	Założenie o istnieniu umowy społecznej między biznesem a społeczeństwem
	Obywatelstwo korporacyjne (lub biznesu)	Przedsiębiorstwo jako specyficznie pojmowany obywatel zaangażowany (uwikłany) w określone sprawy społeczności
Teorie integracyjne	Zarządzanie problemami	Podejście procesowe w kwestii reagowania korporacji na czynniki społeczne i polityczne, które w znaczący sposób mogą wpływać na jej sytuację
	Odpowiedzialność publiczna	Prawo i dotychczasowy proces zarządzania publicznego stanowią odniesienie dla społecznej efektywności
	Zarządzanie interesariuszami	Równoważenie interesów poszczególnych interesariuszy przedsiębiorstwa
	Społeczna efektywność korporacji	Poszukiwanie społecznego uzasadnienia i sposobów postępowania w celu znalezienia właściwych odpowiedzi w odniesieniu do kwestii społecznych
Teorie etyczne	Normatywna teoria interesariuszy	Rozważania dotyczące obowiązków powiernictwa w stosunku do interesariuszy przedsiębiorstwa oparte na teoriach moralnych (np. kantowskiej, utylitarystycznej)
	Prawa uniwersalne	Ramy rozważań określone przez prawa człowieka, prawa pracownicze oraz wymóg poszanowania środowiska naturalnego
	Rozwój zrównoważony	Rozwój społeczny uwzględniający sytuację obecnych i przyszłych generacji
	Dobro wspólne	Orientacja na osiągnięcie wartości zbiorowych przynoszących korzyści dla całego społeczeństwa

Źródło: [Garriga i Melé 2004, s. 63 i 64].

jedynego uzasadnionego celu działalności biznesowej. Działalność społeczna przedsiębiorstwa jest tylko wtedy uzasadniona, gdy pozytywnie oddziałuje na poziom zysków lub wartość przedsiębiorstwa. Koncepcja społecznej odpowiedzialności z tej perspektywy nigdy nie będzie celem, może pełnić co najwyżej funkcję środka prowadzącego do celu. Teorie polityczne CSR skupiają się na władzy społecznej, jaką posiadają w szczególności współczesne korporacje, a w konsekwencji na wynikającej z tego odpowiedzialności, zwłaszcza w kontekście respektowania praw innych podmiotów. Z kolei teorie integracyjne charakteryzuje założenie, że zadaniem biznesu jest integrowanie społecznych oczekiwań formułowanych w jego kierunku. W tym przypadku społeczna odpowiedzialność biznesu jest przejawem dążenia przedsiębiorstw do odkrywania i realizacji takich projektów, które mają społeczne uzasadnienie i cechują się społeczną akceptacją oraz prestiżem. Ostatnią z wyodrębnionych grup stanowią teorie etyczne. Stanowią one swego rodzaju przeciwieństwo teorii instrumentalnych – działania społecznie odpowiedzialne to wymóg etyczny, którego spełnienie powinno być traktowane priorytetowo [Garriga i Melé 2004, s. 52–53].

W dalszej części rozważań uwaga zostanie skupiona na trzech wybranych koncepcjach, wpisujących się kolejno w nurt teorii instrumentalnych, politycznych oraz etycznych¹.

3. Milton Friedman i neoklasyczna wizja społecznej odpowiedzialności biznesu

Czy osoby zarządzające przedsiębiorstwem, działające rzekomo w interesie całego społeczeństwa, interesu publicznego, czy konkretnych interesariuszy zewnętrznych, jednakże na szkodę jego właścicieli, można traktować jako odpowiedzialne, a ich postawę za godną pochwały? To pytanie, tak istotne we współczesnym świecie zdominowanym przez duże przedsiębiorstwa mające najczęściej charakter korporacyjny, postawił sobie jeden z najwybitniejszych ekonomistów XX w. – Milton Friedman, przeprowadzając w 1970 r. na łamach „The New York Times Magazine” krytyczną analizę idei społecznej odpowiedzialności biznesu.

Odpowiedź M. Friedmana odwołuje się do podstawowego założenia ekonomii neoklasycznej co do celu, jaki przyświeca przedsiębiorstwu. Jedynym obowiązkiem menedżerów jest maksymalizacja zysków. Kierowanie się przez nich

¹ Pominięte zostanie chociażby reprezentatywne dla teorii integracyjnych modelowe podejście do CSR autorstwa A.B. Carrola [1979], zakładające obligatoryjną odpowiedzialność przedsiębiorstw w sferze etycznej oraz prawnej, i nieobligatoryjną w obszarze społecznym oraz filantropijnym, i sugestywnie ujmujące ideę CSR w postaci piramidy społecznej odpowiedzialności biznesu [Carroll 1991].

społeczną odpowiedzialnością rozumianą jako realizacja celów odmiennych od tych, jakie wyznaczyli właściciele przedsiębiorstwa, jest po pierwsze sprzeniewierzeniem się obowiązkom pracowniczym, po drugie – przywłaszczeniem sobie władzy należnej demokratycznie wybranym politykom.

Menedżerów pracujących w korporacji można postrzegać jako pełnomocników, którzy wobec udziałowców czy akcjonariuszy, czyli swoich mocodawców, mają powinność dbania o powierzone im mienie zgodnie z celami sformułowanymi przez właścicieli. Zazwyczaj tym celem jest maksymalizacja wartości przedsiębiorstwa (co w przypadku spółek prawa handlowego sprowadza się do maksymalizacji rynkowej ceny akcji lub udziałów). Kierowanie zasobów mających zaspokoić preferencje innych podmiotów niż mocodawcy przynosi nie tylko uszczerbek finansowy tych ostatnich, ale jest także wątpliwe moralnie. Jeżeli menedżer ma jakieś obowiązki społeczne z racji wykonywanej pracy, to są to powinności związane z pomnażaniem przekazanego mu w zarządzanie majątku². W tej perspektywie działanie na korzyść jednostek czy grup niebędących udziałowcami czy akcjonariuszami może być uzasadnione jedynie wtedy, gdy wspiera cel podstawowy (maksymalizację wartości podmiotu).

Zdaniem M. Friedmana postulat wdrażania koncepcji CSR do praktyki biznesowej to zagrożenie nie tylko dla jednostek, ale dla całego wolnego społeczeństwa (*free society*). Za troską o wszystkich tych, którzy wchodzą w interakcje z przedsiębiorstwem, żądaniem osiągnięcia przez menedżerów celów stawianych przez zbiorowość w imię interesu publicznego, kryje się bowiem naruszenie praw własności, ograniczenie możliwości czerpania płynących z niego korzyści, a więc osłabienie fundamentów gospodarki rynkowej. Z tej perspektywy sama doktryna społecznej odpowiedzialności biznesu może być postrzegana jako idea zagrażająca wolności gospodarowania i postulat odejścia od ustroju kapitalistycznego [Friedman 2003, s. 249].

Wymóg realizacji społecznie odpowiedzialnego biznesu ma jeszcze inny niebezpieczny wymiar, jeśli weźmie się pod uwagę, że odnosi się w dużej mierze do podmiotów charakteryzujących się oddzieleniem własności od zarządzania (przez to również kontroli), a więc w których źródłem nieefektywności są problemy agencji. Teoria interesariuszy, a w ślad za nią idea CSR tylko te trudności pogłębiają. Minimalizowanie ryzyka działania niezgodnego z wolą mocodawcy, wymagające jednoznacznego zdefiniowania celu w postaci maksymalizowania zysku czy też maksymalizowania wartości przedsiębiorstwa, jest korzystne nie tylko dla jednostek wykorzystujących określone czynniki wytwórcze, ale

² Nie oznacza to, że menedżerowie nie mogą dążyć do innych celów niż maksymalizowanie wartości rynkowej podmiotu, którym zarządzają, ale jest to według M. Friedmana [2003, s. 249] uprawnione tylko wtedy, gdy wynika z preferencji udziałowców, np. w sytuacji, gdy za zadanie postawią sobie prowadzenie szkoły czy szpitala.

pożądane również ze społecznego punktu widzenia. Forsowanie projektów niespełniających kryteriów efektywności ekonomicznej, a więc podejmowanie działań obniżających wartość przedsiębiorstwa, prowadzi *de facto* do obniżenia dobrobytu społecznego (szerzej zob. np. [Henderson 2001, Jensen 2002]).

Menedżer, którego zadaniem jest wcielanie w życie koncepcji CSR, musi zdecydować, czyje interesy są ważniejsze: właścicieli, pracowników, konsumentów, dostawców czy wspólnoty lokalnej. Tylko w nielicznych przypadkach i w wybranych relacjach właściciele – pozostali interesariusze nie występuje sprzeczność interesów. Na ogół jednak jest inaczej i zarządzanie przedsiębiorstwem w zgodzie z preferencjami wszystkich interesariuszy, a więc wywiązywanie się z zadań, które są sprzeczne, zarówno teoretycznie, jak i praktycznie jest niemożliwe. Społeczna odpowiedzialność biznesu w tym wypadku staje się grą pozorów.

Logicznie niemożliwe jest maksymalizowanie w tym samym czasie wielu celów, chyba że są one w stosunku do siebie monotonicznymi transformacjami [Jensen 2002, s. 238]. W konsekwencji trudno mówić o istnieniu jakiegokolwiek skutecznego narzędzia oceny działań osób zarządzających. Menedżer potrzebuje jasnego kryterium decyzyjnego, a zatem również funkcji celu, za pomocą którego będzie mógł rozstrzygać relacje wymienności (*trade-off*) między konkurencyjnymi celami. Jeśli takiego kryterium decyzyjnego nie ma, to nie ma też jednoznacznie zdefiniowanej odpowiedzialności, w efekcie idea CSR i związana z nią teoria interesariuszy stają się wygodnym narzędziem do realizowania partykularnych interesów menedżerów kosztem wartości przedsiębiorstwa. Taka swoboda działania, możliwość skutecznego wdrażania arbitralnych projektów, czasami bardzo złych ze względu na długofalowe interesy ekonomiczne korporacji, chronionych jednak etykietką „społecznie odpowiedzialnych” przedsięwzięć, może stanowić dobre wytłumaczenie popularności idei CSR, a także narzędzia personalizowania jej „społecznego” wymiaru – jak teorię interesariuszy interpretuje A.B. Carroll [1991, s. 43] – wśród szerokiej kadry zarządzającej [Jensen 2002, s. 242].

Krytyka odwołująca się do teoretycznych uzasadnień szkodliwości ekonomicznej idei CSR – bazujących przecież na uproszczeniach rzeczywistości – mogłaby zostać uznana za nadmierną w sytuacji jej niezgodności z empirycznymi ustaleniami dotyczącymi wpływu działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw. Wyniki takich analiz nie są jednoznaczne zarówno w odniesieniu do działań podmiotów w perspektywie krótko-, jak i długoterminowej³. Pomijając ułomności metodologiczne stanowiące częściowe wytłumaczenie takich rezultatów, ma się wrażenie, że gdyby przyjąć,

³ Przeglądu literatury z tego zakresu dokonali m.in.: [Aupperle, Carroll i Hatfield 1985, McWilliams i Siegel 2000 oraz Vogel 2006].

że rynek zawsze nagradza za działania społecznie odpowiedzialne (w rozumieniu idei CSR), to naturalną konsekwencją takiego stanu rzeczy powinna być realizacja tej koncepcji przez wszystkich przedsiębiorców. Kontrowersje wokół niej sprowadzałyby się wtedy co najwyżej do sposobu jej wdrażania, realizacji poszczególnych etapów „bycia odpowiedzialnym” czy sposobu pomiaru stopnia osiągnięcia założonych celów. Odrzucając jednak argument o niewiedzy uczestników rynku dotyczącej pożytków płynących z CSR, bardziej racjonalne wydaje się stwierdzenie, że tylko w niektórych przypadkach, branżach czy też w odniesieniu do rynków wybranych dóbr implementacja w przedsiębiorstwie koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu jest pozytywnie skorelowana z wynikami finansowymi podmiotu (por. [Kitzmueller i Shimshack 2012, s. 72–74; Servaes i Tamayo 2013]). Taka sytuacja wymaga bowiem odpowiedniego układu preferencji udziałowców i pozostałych interesariuszy (rys. 1).

		Udziałowcy (akcjonariusze)	
		Preferencje o charakterze społecznym (S)	Preferencje klasyczne (C)
Pozostałi interesariusze	S	CSR typu <i>non for profit</i> mieszany wpływ na zysk	Strategiczny CSR maksymalizacja zysku
	C	CSR typu <i>non for profit</i> obniżenie zysku	Brak CSR maksymalizacja zysku

Rys. 1. Preferencje interesariuszy i udziałowców a zyski przedsiębiorstwa

Źródło: [Kitzmueller i Shimshack 2012, s. 59].

Jeśli preferencje udziałowców będą miały charakter społeczny (tzn. będą oni przejawiać troskę o społeczny czy środowiskowy wymiar swoich działań), to napotykać podobne preferencje pozostałych interesariuszy, sprawa wpływu CSR na wyniki przedsiębiorstwa jest otwarta, jeśli natomiast napotkają preferencje o klasycznym charakterze (ukierunkowane na rezultat finansowy, pieniężny), to ceną za realizowanie idei CSR będzie redukcja zysków (np. gdy konsumenci nie będą skłoni zapłacić więcej za produkt wytworzony zgodnie z przyjętymi standardami CSR). W odwrotnej sytuacji, tzn. gdy charakter klasyczny będą miały preferencje udziałowców, postulat maksymalizacji zysku może być realizowany niezależnie od preferencji pozostałych interesariuszy – choć należy zauważyć, że ewentualna realizacja w takich uwarunkowaniach idei CSR nie ma nic wspólnego z wartościami z nią związanymi, ale jest wynikiem czystej, pieniężnej kalkulacji opłacalności tego typu przedsięwzięcia.

Przyjmując takie stanowisko, uzupełniające czy też korygujące w pewnym sensie stanowisko M. Friedmana, należy zastanowić się nad wątpliwościami dotyczącymi tzw. argumentu podatkowego [An Introduction... 2003, s. 236].

Menedżer, który decyduje o zaangażowaniu zasobów przedsiębiorstwa w realizację społecznej odpowiedzialności biznesu, stawia się w roli uzurpatora. Efektem jego działań jest bowiem wydawanie cudzych pieniędzy na cele wiążące się z jakimś nieoczywistym interesem społecznym [Friedman 2003, s. 250]. Środki przeznaczane na CSR albo obniżają przychody właścicieli, albo płace pracowników, albo w końcu przekładają się na wyższe ceny produktów, co oznacza, że zdobywane są kosztem konsumentów. W każdym z tych przypadków menedżer działa tak, jakby nakładał podatek na wybraną grupę jednostek związanych z danym przedsiębiorstwem. Jak już wspomniano, idea CSR sprzyja dużej swobodzie decyzyjnej (a właściwie uznaniowości) w zakresie kierunków aktywności społecznie odpowiedzialnego przedsiębiorstwa, dlatego kadra zarządzająca sama podejmuje decyzje dotyczące tego, kogo i w jakim stopniu należy opodatkować. W społeczeństwach demokratycznych to jednak politycy powinni decydować o kwestiach opodatkowywania obywateli, gdyż mają do tego legitymizację społeczną w postaci głosów wyborców. Menedżer nie został wybrany przez społeczeństwo, jego projekty nie zostały poddane ocenie i krytyce ogólnospołecznej, nie ma zatem mandatu do działania w sferze *de facto* politycznej. Jest to istotne, gdyż jego preferencje (i całej kadry zarządzającej) formowane w określonym środowisku biznesowym mogą nie być reprezentatywne dla ogółu społeczeństwa (zob. [An Introduction... 2003, s. 236; Devlin 2009, s. 50]). Ponadto, pomijając nawet aspekt reprezentatywności, to nie ma on najczęściej wystarczającej wiedzy do podejmowania racjonalnych decyzji redystrybucyjnych, a więc wykraczających poza sferę jego podstawowych obowiązków związanych z zarządzaniem przedsiębiorstwem.

Krytykę koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu autorstwa Friedmana można postrzegać jako argument za utrzymaniem klasycznej dychotomii między państwem (którego odpowiedzialnością wobec społeczeństwa jest likwidacja lub ograniczanie błędów rynku) a rynkiem (odpowiedzialnym przed społeczeństwem za ekonomicznie efektywne wykorzystanie zasobów w procesie produkcji dóbr i usług zaspokajających ludzkie potrzeby). Warto jednak pamiętać, że nie jest to obrona rynku wyłącznie z pozycji instrumentalnej – jak mogłaby wskazywać przywołana wcześniej klasyfikacja teorii CSR – ma ona bowiem również silny rys deontologiczny (szerzej [Mansell 2013, s. 140–145]).

4. Korporacja jako obywatel

Friedmanowska krytyka koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu to krytyka neoliberalną zaniepokojonego niebezpieczeństwem urzeczywistnienia się socjalistycznych wizji zarządzania ze swej natury rzadkimi zasobami będącymi w posiadaniu społeczeństwa. Obecnie nie mniej przekonująca jest jednak inter-

pretacja diametralnie odmienna, umiejscawiająca neoliberalizm w roli akceleratora rozwoju idei CSR. Z jednej strony przyczynił się on do rozwoju korporacji międzynarodowych, z drugiej zaś – ograniczył rolę państwa w korygowaniu negatywnych efektów działania mechanizmu rynkowego.

Lata 80. XX w. to okres świetności doktryny neoliberalnej. Przekonanie o konieczności uwolnienia ludzkiej aktywności z ograniczających ją zakazów i nakazów państwa (również w sferze gospodarowania) przekładało się na konkretne działania władz publicznych poszerzające zakres wolności gospodarczej, stymulujące rozwój przedsiębiorczości, zwiększenie efektywności przedsiębiorstw i kolejnych sektorów gospodarczych, w konsekwencji – rozwój gospodarki i wzrost dobrobytu społecznego. Wprowadzane do systemu ekonomicznego strukturalne zmiany miały w zamierzeniu skutkować deregulacją gospodarki jako całości i wytworzeniem większej presji w zakresie konkurencji pomiędzy uczestnikami rynku. Trend deregulacyjny utrzymywany nieprzerwanie do chwili obecnej obejmuje rynki konkretnych dóbr, rynek pracy (pod hasłem większej elastyczności zatrudnienia i potrzeby mniejszej jego ochrony), a także rynek finansowy (skutkując rosnącym znaczeniem właścicieli kapitału oraz powstawaniem nowych, przynoszących większą stopę zwrotu produktów finansowych), stanowiąc w pewnym sensie spójny pakiet zmian dokonywanych w ramach paradygmatu deregulacji [Amable 2010, s. 537].

Deregulacja stała się czynnikiem przyspieszającym proces globalizacji – w najbardziej ogólnym, ekonomicznym wymiarze definiowany poprzez dążenie do stworzenia jednego, światowego rynku dóbr, usług, kapitału oraz pracy. W jednoznaczny sposób określając cele i narzędzia polityki ekonomicznej, istotnie ograniczył on obszary możliwej ingerencji państwa, w tym również w sprawy socjalne – przynajmniej zgodnie z tzw. hipotezą efektywności. Wśród wielu czynników naruszających autonomię krajowej polityki ekonomicznej można wskazać: presję konkurencyjności w handlu zagranicznym, umiędzynarodowienie produkcji (rozwój korporacji transnarodowych) oraz integrację rynków finansowych [Garrett 1998]. Czynniki te stały się z jednej strony źródłem silnej presji na redukcję kosztów pracy, z drugiej – nacisku na ograniczanie wysiłków władz publicznych zmierzających do korekty alokacji zasobów będącej wynikiem działania mechanizmu rynkowego.

Zarówno deregulacja, jak i globalizacja spowodowały specyficzną redystrybucję władzy – od słabnących państw narodowych, ograniczających swoją aktywność w sferze społecznej, do coraz potężniejszych korporacji, w warunkach Trzeciego Świata odgrywających nawet rolę quasi-państw. W efekcie tych procesów korporacje zaczęły być traktowane jako adresat żądań pierwotnie kierowanych do władz publicznych, a idea CSR stała się przedmiotem rozważań pod względem socjalnych, obywatelskich i politycznych praw jednostek.

Pierwotne postrzeżenie korporacyjnego obywatelstwa (*corporate citizenship*) związane było z aktywnością sfer biznesu w granicach lokalnej społeczności, w dużej mierze ukierunkowanej na działalność charytatywną [Logsdon i Wood 2002, s. 158]. Zyskując popularność, „obywatelstwo korporacyjne” straciło, tak zresztą jak wiele innych terminów, walor jednoznaczności.

Współcześnie termin ten bywa używany w wielu kontekstach. Zdaniem D. Mattena i A. Crane’a [2005] bywa on utożsamiany z: 1) działalnością dobroczynną, motywowaną częstokroć własnym interesem widzianym w utrzymaniu stabilnego otoczenia zewnętrznego, pozwalającego na realizację zyskowych przedsięwzięć biznesowych; 2) ideą społecznej gospodarki rynkowej (czyli *de facto* jest synonimem CSR); 3) rozszerzoną koncepcją obywatelstwa, w której istotną staje się rola korporacji jako podmiotu zarządzającego prawami jednostek. Warto poddać krótkiej analizie rozszerzoną koncepcję obywatelstwa, która ukazuje ideę CSR w nowy sposób.

W liberalnej demokracji jednostkom przysługują prawa socjalne (prawo do edukacji, ochrony zdrowia, szerzej – do korzystania z dóbr i usług dostarczanych przez państwo dobrobytu), obywatelskie (prawo własności, wolność słowa, wolny dostęp do rynku) i polityczne (prawo do głosowania, pełnienia funkcji publicznych, a zatem wpływania na kształt wspólnoty, której jest się częścią). Ponieważ nie można przypisać tych praw w sposób bezpośredni do korporacji, powstaje pytanie, jak rozumieć jej obywatelstwo. D. Matten i A. Crane proponują spojrzenie na korporację jako na podmiot, który w roli „członka społeczności” może wydatnie wspierać funkcjonowanie systemu efektywnie chroniącego prawa jednostek (a niekiedy ów system współtworzyć). Inaczej mówiąc, współczesna korporacja manifestuje swoje obywatelstwo, odgrywając rolę zarządzającego prawami jednostek. W przypadku praw socjalnych jest ich dostarczycielem (nie jedynym, bo wspólnie z państwem), w odniesieniu do praw obywatelskich jest podmiotem wspierającym, umożliwiającym ich rozwój, w przypadku zaś praw politycznych – dodatkowym kanałem, dzięki któremu mogą być wyrażane, wykonywane owe uprawnienia [Matten i Crane 2005, s. 171–174].

Pełniąc funkcję obywatela, korporacja nie zastępuje całkowicie państwa, ale wypełnia lukę, jaka wytworzyła się na skutek procesu globalizacji i związanego z nim zmniejszenia zakresu odpowiedzialności władz publicznych za gwarantowanie i ochronę praw jednostek. Ten regres był nie tylko wynikiem arbitralnego, ideologicznie motywowanego wycofywania się państwa z prawnego, podatkowego czy regulacyjnego oddziaływania na procesy rynkowe, ale także niemożności podjęcia przez nie skutecznej ochrony praw obywateli na skutek ponadnarodowego charakteru sił zmieniających dotychczasowe warunki gospodarowania. Czy zatem korporacje mogą być podmiotem kreującym niektóre z wymiarów obywatelstwa dla członków społeczeństwa?

Koncepcja obywatelstwa korporacyjnego w ujęciu D. Martena i A. Crane'a budzi wątpliwości. Podstawowe pytanie dotyczy opłacalności działań przez nią zakreślonych [van Oosterhout 2005]. W przypadku konkurencji w warunkach globalnego rynku wszelkie działania wykraczające poza sferę podstawowej działalności, o ile nie zostaną „nagrodzone” przez rynek, silnie pogarszają perspektywy rozwoju firmy. Nawet gdyby przyjąć, że takie działania są podejmowane, to istotne jest nie tylko to, czy korporacje są w stanie efektywniej zarządzać prawami jednostek niż państwa, ale też to, czy czynią to (lub czynić będą) w sposób bezstronny. Z praktyki wynika, że korporacje mogą faworyzować jedne grupy interesariuszy kosztem innych zgodnie z kulturowymi uwarunkowaniami kraju, w którym działają [Blowfield i Frynas 2005, s. 507–508]. Dodatkowo promują korzystne dla siebie, ale szkodliwe dla obywateli rozwiązania legislacyjne, zaangażowane są w proces przechwytywania regulacji (*regulatory capture*), a powierzanie im zadań dotychczas realizowanych przez państwo skutkuje korporacyjnym lobbieniem zmieniającym priorytety polityki władz publicznych [Barley 2007]. Ponadto korporacje są wytworami współczesnego kapitalizmu i jako takie są w stanie poświęcić demokrację, polityczne prawa obywateli na rzecz wolnego rynku i możliwości realizacji zyskownych przedsięwzięć. Dla korporacji przywiązanych na macierzystym rynku do idei społecznej odpowiedzialności biznesu autorytarne rządy nie stanowią przeszkody, o ile głoszą pochwałę otwartych rynków i wolnego handlu [Banerjee 2008, s. 69–73]. Wydaje się zatem, że idea obywatelstwa korporacyjnego – wbrew zapewnieniom jej autorów – jest w dużej mierze ich projekcją tego, jak być powinno, a nie realistycznym opisem rzeczywistości.

Obywatele mają prawa i jednocześnie obowiązki, korporacje, jeśli mają być obywatelami – również. Ten nierozzerwalny związek praw i obowiązków nasuwa przypuszczenie, że przejmowanie odpowiedzialności korporacji za prawa obywateli musi mieć swoją cenę. Korporacje wypychają państwo ze sfery aktywności dotychczas dla niego zarezerwowanej, dlatego naturalną konsekwencją wydaje się rosnąca presja na poszerzanie uprawnień w zakresie władztwa nad jednostkami, jak również na zdobywanie statusu prawnego zbliżonego do tego, jakim dysponują państwa [van Oosterhout 2005, s. 679–680]. W tej perspektywie wizja przejęcia przez korporacje tak dużych prerogatyw może budzić uzasadnione obawy.

5. Zrównoważony rozwój – etyczne zobowiązanie przedsiębiorstwa

Idea zrównoważonego rozwoju zyskała popularność w 1987 r., kiedy to ukazał się raport Światowej Komisji Środowiska i Rozwoju ONZ, zwany Raportem Brundtland, definiujący zrównoważony rozwój jako ten, w którym potrzeby

obecnego pokolenia mogą być zaspokajane bez uszczerbku dla możliwości zaspokajania potrzeb przez przyszłe pokolenia. Inaczej ujmując, jest to proces zmian, w którym wykorzystanie zasobów, ukierunkowanie inwestycji oraz zmian technologicznych, a także przeobrażenia instytucjonalne przebiegają w spójny sposób w kontekście zaspokajania zarówno obecnych, jak i przyszłych potrzeb [*Our Common...* 1987, s. 8–9]. Choć koncepcja początkowo odnosiła się raczej do sfery makroekonomicznej, jej rosnąca popularność przełożyła się również na sferę mikroekonomiczną, w tym na funkcjonowanie przedsiębiorstw (korporacji) w świecie, w którym powinien dokonać się – zgodnie z wymogami raportu – jakościowy zwrot w paradygmacie rozwoju gospodarczego⁴.

Krytyczne spojrzenie na ideę zrównoważonego rozwoju, a przynajmniej sposobu jej interpretacji przez podmioty gospodarcze, nie może abstrahować od wspomnianej definicji autorstwa Gro Harlem Brundtland. Zdaniem S.B. Banerjee [2008, s. 65] definicja ta, chociaż dyktowana szczytnymi pobudkami, jest w rzeczywistości zbiorem sloganów i nie może mieć wpływu na kształtowanie jakiegokolwiek teorii. Problematyczne staje się już nastawienie na realizowanie potrzeb przyszłych pokoleń. Po pierwsze, nie wiadomo, jakie będą potrzeby przyszłych pokoleń. Nawet jeśli założyć, że istnieją pewne podstawowe prawa i potrzeby dotyczące wszystkich ludzi na przestrzeni wszystkich generacji, to pozostaje wątpliwość co do tego, jak daleko może sięgać w przyszłość szacowanie skutków obecnych decyzji. Rzeczywisty świat to świat niepewności. Nie można precyzyjnie określić kierunku przemian zarówno cywilizacyjnych, technologicznych, jak i środowiskowych w długiej perspektywie. Przyszłość stanowi niewiadomą. Podejmowanie obecnie racjonalnych decyzji ekonomicznych, uwzględniających przy tym interesy przyszłych pokoleń, musi zakładać zatem ograniczenia dotyczące okresu, w którym te interesy są jeszcze identyfikowalne.

Pomimo wątpliwości, jakie budzi stopień ścisłości definicji zrównoważonego rozwoju, trzeba zauważyć, że idea ta oddaje rosnącą świadomość co do społecznych kosztów związanych z procesem industrializacji i jest wyrazem troski o los przyszłych pokoleń. Z jednej strony rosnąca świadomość ekologiczna społeczeństw krajów wysoko uprzemysłowionych, z drugiej – coraz liczniejsze prawodawstwo z zakresu ochrony środowiska spowodowały wzrost zaintereso-

⁴ Przykładowo zgodnie z Zieloną Księgą CSR, zatwierdzoną przez Unię Europejską w 2001 r., w wymiarze wewnętrznym działania społecznie odpowiedzialnego podmiotu powinny obejmować swym zakresem zarządzanie zasobami ludzkimi, kwestie bezpieczeństwa i higieny pracy, przeprowadzania procesów restrukturyzacyjnych, wykorzystywania zasobów oraz oddziaływania na środowisko naturalne, zaś w wymiarze zewnętrznym – kształtowanie właściwych relacji ze społecznościami lokalnymi, partnerami biznesowymi, dostawcami, konsumentami, a także przestrzeganie praw człowieka i, co szczególnie ważne w odniesieniu do korporacji międzynarodowych, wspieranie zrównoważonego rozwoju w skali globalnej (szerzej zob. [*Promoting a European...* 2001]).

wania tą koncepcją również w kręgach gospodarczych. Interesujące jest to, jak sama koncepcja zrównoważonego rozwoju uległa jednocześnie przededefiniowaniu i rozmyciu zgodnie z bezwzględną logiką działania korporacyjnego.

Pierwotne pojęcie zrównoważonego rozwoju stopniowo przekształcane było na potrzeby świata biznesu, w dużej mierze kreującego dyskurs publiczny, w pojęcie korporacyjnego zrównoważonego rozwoju (*corporate sustainability*), czy też, oddając wiernie istotę rzeczywistej zmiany, choć niezgodnie z powszechnym polskim tłumaczeniem tego terminu, w pojęcie stabilności korporacji. W tej perspektywie społecznie odpowiedzialne przedsiębiorstwa będą poszukiwać stabilności poprzez identyfikację i wykorzystywanie szans rozwojowych. Nie stanowi to jednak żadnego nowego paradygmatu, jest jedynie nową odsłoną klasycznej ścieżki rozwoju przedsiębiorstwa określanej przez postulat maksymalizacji zysku (wartości przedsiębiorstwa). Prowadzony dyskurs zamiast na ochronie środowiska naturalnego skupił się *de facto* na ochronie określonego porządku społecznego [Banerjee 2008, s. 65–66].

Zakładając jednakże, że prawdziwym celem korporacji będzie rozwój zrównoważony, pojawia się trudność z jego operacjonalizacją. Tylko pozornie rachunek odwołujący się do tzw. potrójnej linii przewodniej (*triple bottom line*), czyli ekonomicznego, środowiskowego i społecznego wymiaru działalności (osiągnięć) przedsiębiorstwa, jest rozwiązaniem tego problemu. Podstawową przeszkodą jest niejasność kryteriów (z wyłączeniem sfery ekonomicznej) określających wyniki przedsiębiorstwa, w szczególności zaś brak uniwersalnej, obiektywnej metodologicznie podstawy do szacowania i porównywania wyników przedsiębiorstw w odniesieniu do przewodniej linii społecznej (zob. np. [Banerjee 2007, s. 85–86; Norman i MacDonald 2004]). To, co jest społecznie pożądane i najwyżej wyceniane, musi bowiem nieuchronnie odwoływać się do wartościowania, a zatem ze swej natury jest subiektywne.

Manipulacja pojęciem zrównoważonego rozwoju, choć etycznie naganna, jeżeli miałyby stanowić tylko uzasadnienie dla ochrony *status quo*, nie byłaby szczególnie groźna. Jednakże korporacje poprzez informowanie otoczenia zewnętrznego o przywiązaniu do strategii ekologicznego wzrostu (*green strategy*) próbują uniknąć kontroli regulacyjnej, co stanowi istotny problem. Społecznie odpowiedzialne przedsiębiorstwa, przekonując o wyższości samoregulacji nad regulacją publiczną, w praktyce przedkładają własne interesy ekonomiczne nad interesy związane z ochroną środowiska. Jeżeli pojawia się samoregulacja, to jest ona przede wszystkim działaniem antycypującym planowane, publiczne uregulowania o charakterze obligatoryjnym (szerzej zob. [Frynas 2012]). Poleganie na samoregulacji, czyli tylko na społecznej odpowiedzialności biznesu w tak wrażliwym i ważnym obszarze, jakim jest ochrona środowiska naturalnego, wydaje się naiwnością. Regulacja administracyjna jest tym bardziej

potrzebna, im większą władzę mają przedsiębiorstwa, im większa jest nierównowaga sił między korporacjami a pozostałymi podmiotami życia gospodarczego i społecznego.

6. Zakończenie

Brak jednolitej wykładni tego, czym jest społeczna odpowiedzialność biznesu, można potraktować jako naturalną konsekwencję istnienia różnic poglądów na bardzo elementarnym poziomie, a mianowicie w odniesieniu do tego, jaką rolę w społeczeństwie gospodarującym ograniczonymi zasobami mają pełnić przedsiębiorstwa. Potrzeba uwzględniania aspektów społecznych i ekologicznych przez przedsiębiorstwa w ich działalności, a także w sferze kontaktów z otoczeniem zewnętrznym, może być na gruncie etycznym uzasadniana tak samo, jak potrzeba prymatu odpowiedzialności za wyniki ekonomiczne. To dyskusja o charakterze normatywnym, niekiedy przypominająca w sferze argumentacji debatę religijną [Devinney 2009, s. 44], w efekcie – nierozstrzygalna.

To, co być powinno, jest jednak czymś innym od tego, co jest. W tym kontekście można zadać pytanie: co jest prawdziwszą (częstszą) motywacją: zysk czy dobro ogółu? W świecie dawno minionym, kiedy właścicielem wielkiego przedsiębiorstwa była konkretna osoba, mogła ona jednocześnie angażować się w działalność filantropijną i poświęcać swój majątek (czyli majątek przedsiębiorstwa) na cele zgodne z jej preferencjami. W świecie współczesnym, a więc przestrzeni gospodarczej opanowanej przez korporacje, motywacja filantropijna (społeczna), o ile nie przekłada się na podstawowy, ekonomiczny aspekt działalności firmy, ma w praktyce niewielkie znaczenie. Jeśli przyjąć, że miarą istotności teorii jest to, na ile trafnie opisuje ona rzeczywistość, to Friedmanowska koncepcja społecznej odpowiedzialności zyskuje przewagę nad wszystkimi innymi teoriami, niezależnie od tego, jak wiele będzie zapewnień w kwestii troski o dobro publiczne, sprawiedliwość czy środowisko naturalne.

Popularność idei społecznej odpowiedzialności biznesu wiąże się nie tylko z korzystnym dla kadry zarządzającej rozmyciem odpowiedzialności w sytuacji deklarowanej konieczności równoważenia interesów wszystkich interesariuszy, ale jest wynikiem przede wszystkim słabości państwa i rosnącej władzy korporacji. Żądanie bycia odpowiedzialnym kierowane do przedsiębiorstw jest oczekiwaniem przejęcia odpowiedzialności za te sfery życia społecznego, z ochrony których państwo się wycofało, albo których nie jest w stanie chronić. Wydaje się jednak, że korporacje nie tylko nie mogą zastąpić państwa w wypełnianiu zadań społecznych, ale są źródłem wielu wynaturzeń, a idea CSR jako przejaw naiwnej wiary w odpowiedzialność przedsiębiorstw stała się wygodnym narzędziem

dezinformacji. Nie oznacza to, że jest możliwy jakiś rodzaj powrotu do *status quo ante*. Ustosunkowanie się do rosnącej roli korporacji globalnych powinno być również globalne, chociażby poprzez zacieśnianie integracji międzynarodowej – w przypadku krajów europejskich w ramach UE – z zamiarem wzmocnienia roli władz publicznych w procesie kształtowania porządku gospodarczego i społecznego.

Literatura

- Amable B. [2010], *Crisis in the Regulation Regime – A New Paradigm?*, „Socio-Economic Review”, vol. 8, nr 3, <https://doi.org/10.1093/ser/mwq009>.
- An Introduction to Business Ethics* [2003], red. G.D. Chryssides, J.H. Kaler, Thomson, London.
- Aupperle K.E., Carroll A.B., Hatfield J.D. [1985], *An Empirical Examination of the Relationship between Corporate Social Responsibility and Profitability*, „Academy of Management Journal”, vol. 28, nr 2, <https://doi.org/10.2307/256210>.
- Banerjee S.B. [2007], *Corporate Social Responsibility. The Good, the Bad and the Ugly*, Edward Elgar, Cheltenham.
- Banerjee S.B. [2008], *Corporate Social Responsibility: The Good, the Bad and the Ugly*, „Critical Sociology”, vol. 34, nr 1, <https://doi.org/10.1177/0896920507084623>.
- Barley S.R. [2007], *Corporations, Democracy, and the Public Good*, „Journal of Management Inquiry”, vol. 16, nr 3, <https://doi.org/10.1177/1056492607305891>.
- Blowfield M., Frynas J.G. [2005], *Setting New Agendas: Critical Perspectives on Corporate Social Responsibility in the Developing World*, „International Affairs”, vol. 81, nr 3, <https://doi.org/10.1111/j.1468-2346.2005.00465.x>.
- Carroll A.B. [1979], *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*, „Academy of Management Review”, vol. 4, nr 4, <https://doi.org/10.5465/AMR.1979.4498296>.
- Carroll A.B. [1991], *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, „Business Horizons”, vol. 34, nr 4, [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G).
- Carroll A.B. [1999], *Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct*, „Business & Society”, vol. 38, nr 3, <https://doi.org/10.1177/000765039903800303>.
- Devinney T.M. [2009], *Is the Socially Responsible Corporation a Myth? The Good, the Bad, and the Ugly of Corporate Social Responsibility*, „Academy of Management Perspectives”, vol. 23, nr 2, <https://doi.org/10.5465/AMP.2009.39985540>.
- Friedman M. [2003], *The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits*, „The New York Times Magazine”, 13.09.1970, [przedruk w:] *An Introduction to Business Ethics*, red. G.D. Chryssides, J.H. Kaler, Thomson, London.
- Frynas J.G. [2012], *Corporate Social Responsibility or Government Regulation? Evidence on Oil Spill Prevention*, „Ecology and Society”, vol. 17, nr 4, <https://doi.org/10.5751/ES-05073-170404>.
- Garrett G. [1998], *Global Markets and National Politics: Collision Course or Virtuous Circle?*, „International Organization”, vol. 52, nr 4, <https://doi.org/10.1162/002081898550752>.

- Garriga E., Melé D. [2004], *Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory*, „Journal of Business Ethics”, vol. 53, nr 1–2, <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000039399.90587.34>.
- Henderson D. [2001], *Misguided Virtue: False Notions of Corporate Social Responsibility*, The Institute of Economic Affairs, London.
- Jensen M.C. [2002], *Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function*, „Business Ethics Quarterly”, vol. 12, nr 2, <https://doi.org/10.2307/3857812>.
- Kitzmueller M., Shimshack J. [2012], *Economic Perspectives on Corporate Social Responsibility*, „Journal of Economic Literature”, vol. 50, nr 1, <https://doi.org/10.1257/jel.50.1.51>.
- Lee S.Y., Carroll C.E. [2011], *The Emergence, Variation, and Evolution of Corporate Social Responsibility in the Public Sphere, 1980–2004: The Exposure of Firms to Public Debate*, „Journal of Business Ethics”, vol. 104, nr 1, <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0893-y>.
- Logsdon J.M., Wood D.J. [2002], *Business Citizenship: From Domestic to Global Level of Analysis*, „Business Ethics Quarterly”, vol. 12, nr 2, <https://doi.org/10.2307/3857809>.
- Mansell S.F. [2013], *Capitalism, Corporations and the Social Contract. A Critique of Stakeholder Theory*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Matten D., Crane A. [2005], *Corporate Citizenship: Toward an Extended Theoretical Conceptualization*, „Academy of Management Review”, vol. 30, nr 1, <https://doi.org/10.5465/AMR.2005.15281448>.
- McWilliams A., Siegel D. [2000], *Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Correlation or Misspecification?*, „Strategic Management Journal”, vol. 21, nr 5, [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200005\)21:5<603::AID-SMJ101>3.0.CO;2-3](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200005)21:5<603::AID-SMJ101>3.0.CO;2-3).
- Norman W., MacDonald C. [2004], *Getting to the Bottom of “Triple Bottom Line”*, „Business Ethics Quarterly”, vol. 14, nr 2, <https://doi.org/10.5840/beq200414211>.
- Oosterhout van J.H. [2005], *Corporate Citizenship: An Idea Whose Time Has Not Yet Come*, „Academy of Management Review”, vol. 30, nr 4, <https://doi.org/10.5465/AMR.2005.18378871>.
- Our Common Future* [1987], Report of the World Commission on Environment and Development, Oxford University Press, New York.
- Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility* [2001], Green Paper, Commission of the European Communities, COM (2001), 366 final, Brussels.
- Servaes H., Tamayo A. [2013], *The Impact of Corporate Social Responsibility on Firm Value: The Role of Customer Awareness*, „Management Science”, vol. 59, nr 5, <https://doi.org/10.1287/mnsc.1120.1630>.
- Vogel D. [2006], *The Market for Virtue: The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*, Brookings Institution Press, Washington.
- Werhane P.H. [2008], *Corporate Social Responsibility, Corporate Moral Responsibility, and Systems Thinking: Is There a Difference and the Difference it Makes [w:] Leadership and Business Ethics*, red. G. Flynn, Springer, Dordrecht.

Corporate Social Responsibility: A Critical Perspective

(Abstract)

The concept of corporate social responsibility (CSR) has been growing in importance for many years. It has been the subject of debate and research among academics and practitioners alike. The idea that business has obligations to society going beyond economic and legal responsibility is attractive, but also misleading and dangerous. The purpose of this paper is to critique the concept of CSR from an economic perspective. The paper argues that CSR can be seen from a theoretical perspective as a naive approach, one conflicted with the constraints imposed by economic rationality. Moreover, the economic activities of corporations seem to bear out this statement. In reality, CSR is commonly a mask corporations use to cover their profit maximisation activities, and therefore define social responsibility in self-interested ways. Considering the erosion of state power in the era of globalisation, the “social activity” of corporations can even undermine representative democracy and social welfare.

Keywords: corporate social responsibility, Hayek, corporate citizenship, corporate sustainability.

| *Sylwia Guzdek*

Współpraca gospodarcza jako czynnik rozwoju współczesnego przedsiębiorstwa*

Streszczenie

Współpraca gospodarcza jest pojęciem wielopłaszczyznowym, trudnym do sklasyfikowania. Liczne badania naukowe potwierdzają złożoność form relacji międzyorganizacyjnych. W artykule podjęto próbę ogólnego zarysowania korzyści i zagrożeń dotyczących współpracy gospodarczej. Celem pracy było dokonanie na podstawie analizy literatury przedmiotu omówienia istoty współpracy gospodarczej, jej typów oraz znaczenia dla uczestniczących w niej podmiotów. Postawiono hipotezę badawczą, że współpraca gospodarcza stanowi jedno z głównych uwarunkowań rozwoju współczesnego przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe: współpraca gospodarcza, kooperacja, koncentracja, przedsiębiorstwo, korporacje transnarodowe.

Klasyfikacja JEL: M2, P13.

1. Wprowadzenie

We współczesnej gospodarce światowej coraz bardziej rozpowszechnia się przekonanie o potrzebie zastąpienia prowadzenia bezwzględnej konkurencji między firmami zawieraniem porozumień i podejmowaniem wzajemnej współ-

Sylwia Guzdek, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Katedra Mikroekonomii, 31-510 Kraków, ul. Rakowicka 27, e-mail: guzdeks@uek.krakow.pl

* Artykuł powstał w ramach tematu badawczego sfinansowanego ze środków przyznanych Wydziałowi Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

pracy, wynikającej z konieczności realizacji wspólnych projektów, ale także ze wzrastającej popularności outsourcingu i liczby przedsiębiorstw działających w ramach powiązań sieciowych.

Celem badawczym niniejszego opracowania jest próba analizy współpracy gospodarczej między przedsiębiorstwami. Ponieważ problematyka współpracy gospodarczej jest wielopłaszczyznowa, dokonano selektywnego wyboru jej poszczególnych aspektów uznanych za najważniejsze: istoty współpracy gospodarczej, jej typów oraz znaczenia dla uczestniczących w niej podmiotów. Postawiono hipotezę badawczą, że współpraca gospodarcza stanowi jedno z głównych uwarunkowań rozwoju współczesnego przedsiębiorstwa.

2. Istota współpracy gospodarczej przedsiębiorstw

Współczesna gospodarka jest siecią relacji korzystnych lub niekorzystnych, dobrowolnych lub wymuszonych między przedsiębiorstwami powiązаныmi z innymi podmiotami otoczenia, w którym funkcjonują. Współdziałanie gospodarcze, partnerstwo, koordynacja, kooperacja, alianse, koopetycja i kooperencja¹ to niektóre z pojęć dotyczących zjawiska współpracy. W literaturze przedmiotu używa się także pojęcia orientacji na współpracę². Najczęściej jednak definiowane jest zjawisko współpracy z naciskiem na korzyści takiego współdziałania [Romanowska i Trocki 2002; Urbaniak 2000; *Przedsiębiorstwo kooperujące* 2002; Cygler 2009; Romanowska 1997; Strzyżewska 2011, s. 27–30].

Współpraca analizowana jest głównie na poziomie firmy jako całości, a także jej działów oraz grup lub poszczególnych pracowników. To relacja dwóch podmiotów oparta na współdziałaniu, które może być nastawione na wspólne wytwarzanie produktów, wymianę posiadanych zasobów własnych lub pozyskiwanie nowych, jak również wykorzystanie zasobów już dostępnych, np. w ramach izby gospodarczej, w celu uzyskania lepszych warunków działania [Jagoda 2001, s. 41–46].

¹ Kooperencja to układ jednoczesnych, współzależnych relacji konkurencji i kooperacji między konkurentami zachowującymi swoją odrębność organizacyjną [Cygler 2009, s. 19].

² „Współpraca może być podejmowana w warunkach pozytywnego stosunku do niej menedżera lub z przymusu, np. ekonomicznego. Stąd pojęcie orientacji na współpracę. W literaturze można znaleźć stanowisko, zgodne z którym współpraca jest utożsamiana z chęcią do organizowania działalności wspólnie z inną organizacją. Natomiast skłonność do współpracy oznacza postawę określonej osoby, np. kierowników firm, przedsiębiorców wobec współpracy z innymi przedsiębiorstwami. Postawa ta ma trzy wymiary: racjonalny, emocjonalny i behawioralny, czyli co dane osoby myślą, jakie są ich odczucia i działania w związku ze współpracą” [Strzyżewska 2011, s. 32].

Kooperacja jest pojęciem często używanym zamiennie ze współpracą, co wynika m.in. ze znacznej liczby cech wspólnych tych zjawisk, istotnych w relacjach międzyorganizacyjnych. Według M. Strzyżewskiej, kooperacja odnosi się jednak wyłącznie do organizacji pracy i samego procesu produkcji jakiegoś produktu lub realizacji określonego procesu produkcyjnego. Tym samym kooperacja to nie tyle wspólna praca, ile sposób realizacji określonego zadania produkcyjnego przez jego rozczłonkowanie [Strzyżewska 2011, s. 27–32].

Należy przychylić się do tego stanowiska, bowiem w klasycznym ujęciu kooperację definiowano w szerokim i wąskim znaczeniu. Przez kooperację w szerokim znaczeniu rozumiano współpracę przy wytwarzaniu wyrobów, zaopatrzeniu materiałowo-technicznym i świadczeniu usług. Kooperacja w znaczeniu wąskim ogranicza związki kooperacyjne jedynie do powiązań produkcyjnych przy wytwarzaniu wyrobów finalnych. Oznacza zatem bezpośrednią współpracę wyspecjalizowanych przedsiębiorstw i zakładów, między którymi występowały przepływy elementów kooperacyjnych, i świadczenie usług wykonywanych na specjalne zamówienie odbiorcy w ramach umowy kooperacyjnej, z przeznaczeniem do określonego wyrobu gotowego [Famielec 1992, s. 11–12].

Powszechnie stosowanym synonimem współpracy jest partnerstwo [*Partnerstwo przedsiębiorstw...* 2009]. M. Strzyżewska definiuje partnerstwo jako specyficzną formę współpracy, a za jej najistotniejszy element uznaje jakość relacji, w której dane działanie gospodarcze jest realizowane. Partnerstwo odwołuje się do wzajemnego zaufania, pomocy i sprawiedliwości. Nie każda współpraca opiera się na zasadzie partnerstwa. Partnerstwo zatem oznacza relacje jedynie równorzędnie traktujących się podmiotów. Można wyróżnić partnerstwo publiczno-prywatne czy partnerstwo w kanałach dystrybucji.

Pojęcie współpracy ewoluuje, rozszerza swój zakres, wzbogacając się o nowe formy. Obejmuje już nie tylko proces produkcji, ale i wymiany. Stopniowo poszerza się charakter relacji między przedsiębiorstwami oraz zbiór podmiotów w nich zaangażowanych: od dostawców i odbiorców, przez producentów wyrobów komplementarnych, do konkurentów. Ze względu na złożoność omawianego zagadnienia trudno znaleźć jedną dyscyplinę naukową zdolną całościowo objąć problematykę współpracy gospodarczej. Wymaga ona podejścia interdyscyplinarnego stosowanego przykładowo w socjoekonomii. Uwzględniając tę perspektywę badawczą, J. Światowiec-Szczepańska dokonała typologizacji teorii wyjaśniających istotę współpracy przedsiębiorstw (tabela 1).

Mnogość teorii wyjaśniających istotę współpracy gospodarczej pozwala wysunąć wniosek, że jest to pojęcie wieloaspektowe. Zakres jego można dodatkowo poszerzyć o koncepcję gron M.E. Portera [*Przedsiębiorstwo partnerskie* 2002, s. 16], paradygmat KKK [Sulejewicz 1997, s. 25, 64–68] czy kapitalizm aliansowy [Dunning 1995, 1997]. Przywołane teorie również analizują

Tabela 1. Teorie wyjaśniające istotę współpracy przedsiębiorstw

Teoria podejścia pozycyjnego (positioning view)	Teoria zależności od zasobów (resource-dependence theory)	Teoria opcji realnych (real-options theory)	Teoria gier (game theory)	Teoria podejścia zasobowego (resource based view)	Teoria organizacji uczącej się (learning perspective)	Teoria kosztów transakcyjnych (transaction costs theory)
1	2	3	4	5	6	7
Podstawowa idea						
<p>Powodzenie przedsiębiorstwa zależy od zajmowanej pozycji w sektorze, na którą podmiot także może oddziaływać ofensywnie i defensywnie, przysięgając konkurencji</p>	<p>Brak samowystarczalności organizacji tworzy zależność od innych podmiotów rynkowych, od których niezbędne zasoby są pozyskiwane. Przedsiębiorstwa dążą do minimalizacji odczuwanej niepewności przez zarządzanie zależnościami</p>	<p>Opcje realne dotyczą sposobów inwestowania w rzeczywiste aktywa w warunkach niepewnej i nieprzewidywalnej przyszłości. Opcje zapewniają firmom możliwość wyboru odpowiedniego momentu na dokonanie decyzji inwestycyjnej poprzez realizację opcji na wzór opcji finansowej lub rezygnację z niekorzystnej inwestycji</p>	<p>Zachowania konkurencyjne i kooperacyjne są przyjmowane przez graczy w zależności od interakcji wymiany oraz kary za „ucieczkę”. W grach jednokrotnych dominują zachowania konkurencyjne oparte na maksymalizacji użyteczności indywidualnej. W grach powtarzalnych o nieskończonej liczbie rund optymalne rozwiązania często są związane z przyjmowaniem określonych strategii kooperacyjnych</p>	<p>Powodzenie przedsiębiorstwa wynika z wcześniejszej opłacalnej alokacji i rozwoju cennych unikatowych aktywów obejmujących zasoby i zdolności posiadane lub kontrolowane przez podmiot</p>	<p>Uczenie się prowadzi do lepszych wyników organizacji. Przedsiębiorstwa wykazują różne zdolności uczenia, w tym zdolności absorpcyjne w „wyścigu” o wiedzę</p>	<p>Przedsiębiorstwo wybiera najlepszą względem kosztów transakcyjnych formę instytucjonalną wymiany. Koszty transakcyjne obejmują koszty <i>ex ante</i> i <i>ex post</i>, które muszą być poniesione, aby wymiana doszła do skutku. Wybór struktury władztwa zależy od trzech determinantów: specyfiki zasobów, niepewności i częstotliwości zawieranych transakcji. Jednym z założeń behawioralnych teorii jest oportunizm decydydów</p>
<p>Współpraca pomocna przy zmianie pozycji przedsiębiorstw w sektorze (koalicje ofensywne lub defensywne) oraz w generowaniu wyższej rentowności</p>	<p>Współpraca jest sposobem zdobywania zasobów. Rola organizacji jest zabezpieczanie swoich aktywów przez wpływające na</p>	<p>Współpraca strategiczna w formie JV lub częściowego wykupu traktowana jest jako etap w osiągnięciu zamierzonego celu inwestycyjnego.</p>	<p>Strategie współpracy prowadzą do osiągania wyników wspólnych, przewyższających wyniki strategii opartych na maksymalizacji korzyści</p>	<p>W kontekście istnienia rynków czynników strategicznych oraz kosztów zasobów współpraca traktowana jest jako efektywny sposób pozyskania zasobów</p>	<p>Relacje zewnętrzne stanowią podstawowy sposób zdobywania wiedzy. Presja na przejmowanie wiedzy w temple szybszym niż partner powoduje</p>	<p>Współpraca traktowana jako forma hybrydowa może być efektywna w sytuacji, kiedy przypadające koszty transakcyjne są mniejsze niż przy</p>

<p>w efekcie modyfikacji łańcucha wartości (koalicje addytywne, komplementarne)</p>	<p>strukturę zależności w relacji i stosowaniu kontroli. Podstawowym mechanizmem jest kontrola i siła przetargowa</p>	<p>Daje możliwość wycofania się z inwestycji w sytuacji niekorzystnego rozwoju wydarzeń w firmie partnera lub w otoczeniu. Dzięki opcji realnej inwestor zyskuje czas na dokładniejszą wycenę aktywów partnera i podjęcie właściwej decyzji inwestycyjnej</p>	<p>indywidualnych. Do najpopularniejszych strategii współpracy należą: „wet za wet”, strategia Pawłowa oraz <i>firm-but-fair</i> w ramach których możliwa jest wzajemna komunikacja</p>	<p>tak o charakterze komplementarnym, jak i strategicznym</p>	<p>często nierównowagę sił i szkodę dla kooperacji</p>	<p>rynkowej wymianie świadczeń lub wewnątrz hierarchicznej organizacji. Koszty transakcyjne współpracy będą tym wyższe, im większy oportunizm partnerów, wyższe specyficzne aktywa, większe trudności w pomiarze wyników oraz większa niepewność. Instrumentem zmniejszającym ryzyko oportunistycznym jest kontrakt kompletny</p>
<p>Ograniczenia i luki poznawcze</p>						
<p>Deterministyczna perspektywa niechętnie przyjmująca sytuację, w której rozwijająca się współpraca między przedsiębiorstwami może zmniejszyć racjonalność wyborów i strategiczne wizje decydentów</p>	<p>Współpraca międzyorganizacyjna jest traktowana jako konieczność. Teoria wskazuje na możliwość zrównoważonej współpracy opartej na normach relacyjnych i zaufaniu</p>	<p>Współpraca traktowana jest jako forma przejściowa. Teoria nie ma bezpośredniego zastosowania w wyjaśnianiu behawioralnych ograniczeń teorii w zakresie wyjaśniania relacji partnerskich między odrębnymi podmiotami. Teoria nie przewiduje efektywnej wymiany na podstawie kontraktu niekompletnego. Ponadto sprawdza współpracę jedynie do płaszczyzn minimalizacji kosztów transakcyjnych</p>	<p>Założenia teorii gier (racjonalności ekonomicznej, maksymalizacja użyteczności indywidualnych) uniemożliwiają pełne uzasadnienie współpracy w przedsiębiorstwach. Modele w teorii gier odzwierciedlają zbyt uproszczone sytuacje i nie obejmują wielu istotnych aspektów, takich jak: osobowość graczy i ich społeczne więzi</p>	<p>Podjęcie zasobowe skupia się na przewadze konkurencyjnej pojedynczej firmy; nie wyjaśnia funkcjonowania współpracy w warstwie operacyjnej</p>	<p>Istotnym ograniczeniem jest zawężenie motywów współpracy wyłącznie do uczenia się i niewyłączanie innych przyczyn aranżowania współpracy</p>	<p>Przyjęcie założenia dotyczącego oportunistycznym jako normy behawioralnej prowadzi do generalnych ograniczeń teorii w zakresie wyjaśniania relacji partnerskich między odrębnymi podmiotami. Teoria nie przewiduje efektywnej wymiany na podstawie kontraktu niekompletnego. Ponadto sprawdza współpracę jedynie do płaszczyzn minimalizacji kosztów transakcyjnych</p>

cd. tabeli 1

1	2	3	4	5	6	7
Teoria podjęcia pozycyjnego (positioning view)	Teoria zależności od zasobów (resource-dependence theory)	Teoria opcji realnych (real-options theory)	Teoria gier (game theory)	Teoria podejścia zasobowego (resource based view)	Teoria organizacji uczącej się (learning perspective)	Teoria kosztów transakcyjnych (transaction costs theory)
Przykłady badań ^a						
K.R. Harrigan (1988); J. Hagedoorn (1993); P. Dussauge, B. Garrette i W. Mitchell (2000)	J. Pfeffer i Ph. Nowak (1976); L. Buchanan (1992); S. Finkelstein (1997)	B. Kogut (1991); T. Folta i K.D. Miller (2002); T. Chi (2000)	R. Axelrod (1984); A. Parkhe (1993); B.J. Nalebuff i A.M. Brandenburger (1996)	K.M. Eisenhardt i C.B. Schoonhoven (1996); A. Madhok i S.B. Tallman (1998); B. Teng (2007)	G. Hamel (1991); A.C. Inkpen i S.C. Curral (2004); B.N. Anand i T. Khanna (2000); P. Kale i H. Singh (2007)	J.F. Hennart (1991); A. Parkhe (1993); E.J. Zaheer i N. Venkatraman (1995); W.Q. Judge i R. Dooley (2006)

cd. tabeli 1

8	9	10	11	12	13
Teoria wartości transakcyjnej (transaction-value theory)	Teoria agencji (agency theory)	Teoria wymiany społecznej (social exchange theory)	Teoria organizacji sieciowej (network organisation theory)	Teoria sieci biznesowych (industrial networks theory)	Teoria sieci społecznych (social network theory)
Podstawowa idea					
Mechanizmy wymiany powinny być oceniane na podstawie maksymalizacji łącznej wartości, a nie jedynie przez pryzmat minimalizacji kosztów. Wyższe inwestycje w aktywa specyficzne wpływają na większą wartość osiąganą w relacji i wyższe koszty zachowań oportunistycznych partnerów	Analizuje główne relacje hierarchiczne typu: pryncypał-agent, których celem jest znalezienie skutecznego form koordynacji zapewnających efektywne spełnienie obowiązków przez agenta wobec pryncypała. Podstawowym mechanizmem kontroli i motywacji jest kontrakt. Założenia behawioralne teorii są zbliżone do założeń w teorii kosztów transakcyjnych	Pierwotnie rozwinięta na potrzeby badania interakcji społecznych traktowanych jako działania dążące do maksymalizacji szeroko rozumianego wynagrodzenia i minimalizacji kosztów. Teoria wyjaśnia fenomen władzy oraz komunikacji w relacjach. Wskazuje na trzy mechanizmy kontroli: uogólnioną wzajemność, sankcje społeczne oraz mikrokulturę	Sieci traktowane są jako formy organizacyjnej koordynacji stanowiącej pośredni mechanizm wymiany między rynkiem i hierarchią. Pozwalają na lepszy dostęp do zasobów i rozproszenie ryzyka, wyższą elastyczność i możliwości adaptacyjne oraz dostęp do informacji i umiejętności	Sieć jest rezultatem interakcji mających miejsce pomiędzy powiązаныmi relacjami, które można traktować jako subsieci. Zmiana jednej relacji oddziałuje na wszystkie pozostałe powiązania wewnątrz sieci, tworząc sedno układu sieci zależności biznesowych	Pespektywa sieciowa zakłada, że działania jednostek i organizacji powinny być wyjaśniane w szerokim stopniu przez ich pozycję w sieci społecznej, która jest stale utrzymywana przez aktywność jednostek i organizacji

Rola współpracy				
Współpraca jest głównym sposobem kreowania wyższej wartości netto wymiany. W wielu przypadkach wyższe koszty transakcyjne są niezbędne, aby zagwarantować odpowiedni poziom specyficznych inwestycji sygnalizujących przywiązanie partnera do relacji	Rozwinięty w teorii agencji problem ryzyka oraz kontraktowania pozwala na zastosowanie teorii w wielu relacjach przedsiębiorstw. Współpraca mająca cechy partnerstwa powinna być analizowana w układzie agent-agent, który nie jest typowy dla teorii agencji. Teoria odpowiednia dla analizy relacji związanych z <i>joint venture</i>	Ocena wartości otrzymywanych z relacji zależy od poziomu wartości oczekiwanej i poziomu wartości porównywalnej (dostępnej w innych relacjach). Analiza prowadzi do wniosku, że zadowolenie z danej relacji nie jest ani konieczne, ani też nie jest warunkiem wystarczającym jej dalszego istnienia	Współpraca jest podstawa kompleksowych struktur organizacyjnych będąca rezultatem wielu aliansów i porozumień strategicznych. Jest niezbędna w zapewnieniu korzyści z uczestnictwa w sieci	Teoria rozważa struktury, których podstawą są horyzontalne, wertykalne oraz lateralne powiązania podmiotów rynkowych określone jako sieci zależności. Istotne jest badanie wzajemnego wpływu pojedynczej relacji na sieć powiązań
Ograniczenia i luki poznawcze				
Teoria ignoruje problem ryzyka partnerstwa strategicznego, zakładając <i>implicit</i> istnienie zaufania kalkulowanego. Nie uwzględnia także różnic kulturowych i odmiennych norm społecznych stosowanych przez partnerów	Teoria agencji dotyczy głównie niesymetrycznych relacji. Założenia behawioralne stanowią ograniczenie w wyjaśnianiu rozwoju kooperacji	Pojawia się pytanie, jak dalece porównywalne są zjawiska: relacje międzyлюдzkie oraz relacje między przedsiębiorstwami. Stosunki ekonomiczne i prywatne mogą podlegać odmiennym motywom	Teoria wywodząca się z ekonomiki kosztów transakcyjnych nie wyjaśnia dostatecznie wszystkich motywów ustanawiania sieci. Ma także istotne braki w zakresie opisu możliwości kontrolowania sieci i tym samym redukowania niepewności i wpływanie na poprawę pozycji konkurencyjnej sieci	Socjologiczne pochodzenie teorii wpływa na mniejszy nacisk na ściśle ekonomiczne motywy ustanawiania relacji w ramach sieci
Przykłady badań ^a				
E.J. Zajac i C.P. Olsen (1993); A. Zaheer i N. Venkatraman (1995); J. Dyer (1997); A. Madhok i S.B. Tallman (1998)	W.M. Lassar i J.L. Kerr (1996); J.J. Reuer i K.D. Miller (1997); J.J. Reuer i R. Raggozzino (2006)	J.C. Anderson i J.A. Narus (1984 i 1990); T.K. Das i B. Teng (2002); C. Young-Ybarra i M. Wiersema (1999)	H.B. Thorelli (1986); J.C. Jarillo (1988); W.W. Powell (1990); Ch.P. Holland i A.G. Lockett (1997)	J. Johanson i J.E. Vahlne (1977); D. Blankenburg-Holm i in. (1999); S.C. Henneberg, S. Mouzas i P. Naude (2006)

^a W tabeli podano autorów oraz rok publikacji prac, w których przedstawili oni wyniki badań. Wykaz tych publikacji można znaleźć w monografii [Światowiec-Szczepańska 2012].

Źródło: zestawiono na podstawie: [Światowiec-Szczepańska 2012, s. 47–48 i 83–85].

zagadnienie współpracy, chociaż nie zostały uwzględnione w tabeli 1. W ramach koncepcji gron nie jest ujmowana tylko współpraca przedsiębiorstw działających w tej samej branży i w tym samym regionie, ale także z szeroko pojętym otoczeniem. Natomiast paradygmat KKK omawia trzy siły regulujące mechanizm rynkowy, gdzie oprócz konkurencji i kontroli wymienia się współpracę jako równorzędny sposób działania międzyorganizacyjnego. Kapitalizm aliansowy³ to dotychczas ostatni z trzech wyodrębnionych etapów rozwoju kapitalizmu⁴. Wyraża się on w zmianie sposobu organizowania procesu produkcji i transakcji, lokalizacji zasobów i globalizacji, gdzie współpraca gospodarcza jest najistotniejszym czynnikiem rozwoju systemu ekonomicznego.

3. Typologia współpracy przedsiębiorstw

Z uwagi na wieloaspektowość współpracy gospodarczej oraz dużą liczbę badań w tym zakresie nie sposób zastosować uniwersalnego kryterium jej podziału. Analiza literatury przedmiotu⁵ pozwala na wyodrębnienie podziałów jedno- i wielokryterialnych [Światowiec-Szczepańska 2012, s. 33]. Istniejące typologie obejmują nierzadko odrębne płaszczyzny analiz, co sprzyja różnicowaniu wielu kryteriów podziału form współpracy przedsiębiorstw i wzajemnych relacji.

Zasadniczo każde przedsiębiorstwo ma do wyboru dwie ścieżki rozwoju (tabela 2): ścieżkę koncentracji lub ścieżkę kooperacji.

Poprzez kooperacje przedsiębiorstwa zawierają alianse strategiczne lub taktyczne, które są efektem pogłębiania się integracji, wzrostu konkurencji na rynku wspólnotowym oraz globalizacji gospodarki światowej⁶, niezmiernie szyb-

³ Kategoria kapitalizmu aliansowego została wprowadzona do literatury przez M.L. Gerlacha. J.H. Dunning zbudował wokół tej kategorii koncepcję [Zorska 1998, s. 73].

⁴ Trzy etapy rozwoju kapitalizmu stanowią: 1) kapitalizm przedsiębiorczy (1770–1875) – czas fabryk i dominacji małych firm); 2) kapitalizm hierarchiczny (od 1875 r. do początku lat 80. XX w.) – wielkie zintegrowane hierarchie korporacyjne; 3) kapitalizm aliansowy (według J.H. Dunninga, od 1985 r. do obecnych czasów) [Strzyżewska 2011, s. 49–50].

⁵ Jednym z najczęściej stosowanych podejść w rozróżnianiu typów relacji przedsiębiorstw jest kontinuum systemów wymiany, w którym rolę skrajnych form odgrywają transakcje oparte na rynku (kontrola rynku) oraz pełna integracja podmiotów dokonujących transakcji (kontrola biurokratyczna). Głównym kryterium, według którego przyporządkowane są poszczególne formy wymiany, jest stopień integracji organizacyjnej (struktura władztwa). Wybór struktury powinien być uzależniony od relacji korzyści i kosztów wymiany w danej formie [Światowiec-Szczepańska 2012, s. 34].

⁶ Zdaniem D. Faulknera, a także K. Bleichera i R. Hermanna sukces każdego aliansu, a zwłaszcza międzynarodowego zależy od równoczesnego występowania dwóch czynników:

Tabela 2. Strukturalizacja strategii rozwoju przedsiębiorstw

Opcje strategiczne rozwoju przedsiębiorstw				
Rozwój wewnętrzny	Rozwój zewnętrzny			
	Koncentracja		Kooperacja	
	Fuzje	Przejęcia	Alianse strategiczne	Alianse taktyczne

Źródło: [Oczkowska 2006, s. 128].

kiego postępu technologicznego. Podkreśla się także konieczność współpracy przedsiębiorstw konkurujących ze sobą⁷. Alianse strategiczne to obecnie jeden ze sposobów przedsiębiorstwa nieposiadającego wystarczających zasobów lub cech konkurencyjności na osiągnięcie przewagi na rynku poprzez połączenie realizacji celów i zasobów z innym przedsiębiorstwem [Kuczevska 2002, s. 119; Barczak 2009]. Przyczyny zawierania aliansów strategicznych mają charakter zewnętrzny i wewnętrzny (tabela 3)⁸.

Nie wszystkie porozumienia są uznawane za alianse strategiczne. Cechą charakterystyczną aliansów strategicznych jest realizacja określonego celu, ale przy założeniu niezależności partnerów. Do aliansów nie zalicza się wszelkiego typu kontraktów tradycyjnych, w tym kontraktów o kupnie/sprzedaży przy zachowaniu dystansu stron, franchisingu, licencji czy licencji wzajemnych,

dostosowania strategicznego i dostosowania kulturowego partnerów. Wiele badań potwierdza także zjawisko szkodliwej asymetryczności aliansów, które jest szczególnie widoczne w przypadku współpracy dużych przedsiębiorstw z krajów rozwiniętych z lokalnymi przedsiębiorstwami z krajów azjatyckich, południowoazjatyckich czy wschodnioeuropejskich [Zembura 2002, s. 140–141].

⁷ To rodzaj współpracy gospodarczej charakterystyczny dla ostatnich dwóch dekad. To współpraca między konkurentami aktualnymi i potencjalnymi. Relacje między konkurentami mogą być trwałe lub rozwijać się w różnych odstępach czasu w zależności od warunków zawartych w umowach. Chodzi tu o relacje podmiotów odrębnych ekonomicznie, niepodlegającym jakimkolwiek centralnemu kierowaniu, a więc o relacji będącej domeną regulacji rynkowej a nie hierarchicznej, czyli wewnątrzorganizacyjnej [Cygler 2009, s. 15–19]. Współpraca i konkurencja umieszczone na jednym continuum znajdują się na skrajnych pozycjach. Jak podkreśla T.H. Chien i T.J. Peng, relacje firm mogą mieć charakter kooperacyjny lub konkurencyjny, lub mogą występować równocześnie [Chien i Peng 2005, s. 150]. Zjawisko to określa się w literaturze anglojęzycznej jako *coopetition* (od słów *cooperation* i *competition*) [Brandenburger i Nalebuff 1997], a w literaturze polskiej – kooperencja lub koopetycja [Noga 2009, s. 249]. Ze względu na planowanie kooperencja jest strategią rozwoju firm [Luo 2004, s. 32–33]. Co ciekawe, te same firmy w jednych obszarach mogą ze sobą konkurować, a w innych współpracować i konkurować [Strzyżewska 2011].

⁸ Istnieje duża różnorodność w definiowaniu pojęcia aliansu. Szerokie rozumienie aliansów wskazuje, że sojusze mogą być zawierane przez przedsiębiorstwa tak z dostawcami i odbiorcami, jak też z obecnymi lub potencjalnymi konkurentami, a zatem mogą mieć charakter zarówno wertykalny, jak i horyzontalny [Gorynia 2007, s. 109–110; Oczkowska 2007, s. 104–105].

Tabela 3. Przyczyny zawierania aliansów strategicznych

Przyczyny zewnętrzne	Przyczyny wewnętrzne
Globalizacja rynków i gustów	Nieadekwatność cech konkurencyjności
Globalizacja technologii	Ograniczenie ryzyka w krótkim czasie
Korzyści skali, zasięgu i krzywa doświadczenia	Tańsze aliansu niż porozumienia zintegrowanego
Niepokoje gospodarcze	Zabezpieczenie przed nieprzyjawnym przejęciem

Źródło: [Kuczevska 2002, s. 119].

ponieważ nie prowadzą one do kontynuowania żadnego wspólnego przedsięwzięcia partnerów, w założeniu ograniczając się jedynie do kontaktów jednorazowych. Podobnie aliansów nie stanowią fuzje, przejęcia ani żadne inne operacje na własności, które prowadzą do utworzenia nowego, niezależnego podmiotu.

Aliansami mogą być wszelkie kontakty nietradycyjne, np. wspólne B+R, wspólny rozwój produktu czy wspólny marketing, które nie prowadzą do utraty niezależności przedsiębiorstw, ale dążą do realizacji wspólnie wyznaczonego celu strategicznego. Podobnie sojuszami strategicznymi mogą być wszelkie organizacje na własność, gdy nie powstaje nowa jednostka albo gdy powstanie jednostki wiąże się z likwidacją bądź utratą niezależności partnerów, jak np. niezależne joint venture [Cygler 2002, Romanowska 1997].

Na uwagę zasługuje szczególnie rodzaj aliansu zwany multilateralnym lub wielostronnym. Tworzenie i zarządzanie tego typu aliansami w opinii J. Cygler należy do procesów niezwykle złożonych. Biorąc pod uwagę korzyści generowane przez powiązania sieciowe, wymienia ona sześć podstawowych grup przyczyn, które wpływają na tworzenie aliansów wielostronnych, a mianowicie: redukcje niepewności, zwiększenie elastyczności, możliwość pozyskania nowych zdolności rozwojowych, możliwość ułatwionego dostępu do deficytowych zasobów i umiejętności, nabywanie szybkości działania oraz pozyskiwanie informacji. J. Cygler wskazuje na ożywioną dyskusję praktyków i teoretyków zarządzania, której przedmiotem są kwestie tworzenia mnogich aliansów i ich konstelacji. Jedno z uwzględnianych podejść zakłada, że alianse wielostronne mogą tworzyć zróżnicowane struktury w zależności od liczby zawieranych sojuszy oraz liczby zaangażowanych w nich partnerów. Na podstawie tego kryterium J. Cygler wyróżnia jednorodne sieci aliansów, portfel aliansów oraz niejednorodne sieci aliansów. Przyjmując rozpowszechniony pogląd, że powiązania sieciowe są efektem procesu outsourcingu przedsiębiorstw, wyodrębnić można sieć wewnętrzną, sieć stabilną i sieć dynamiczną, natomiast według kryterium relacji pomiędzy uczestnikami układu, rozróżnia się sieci zdominowane od sieci

równorzędnych partnerów. Sieci zdominowane obejmują alianse strategiczne, zawierane przez przedsiębiorstwo dominujące z kooperantami przejmującymi poszczególne funkcje łańcucha wartości korporacji. Sieci równorzędnych partnerów dotyczą podmiotów mających relatywnie podobne siły przetargowe w układzie. Specyficzną formą powiązań sieciowych są tzw. grona (klastry) [Cygler 2002, s. 161–193].

Sieci stanowią charakterystyczną, policentryczną formę organizacyjną tej działalności, która opiera się na współpracy i podziale pracy między przedsiębiorstwami. Sieć (zob. m.in. [Piontek 2006, Bembenek 2006, Staszewska 2007]) może przyjąć wiele różnych form: od luźnych porozumień o współpracy, umów dżentelmeńskich, poprzez umowy OEM (*original equipment manufacturing*), podzlecenie (*subcontracting*), franszyzę (*franchising*), joint venture, wzajemną wymianę lub wykup udziałów (*cross sparing*) do wirtualnego przedsiębiorstwa. Porozumienia mogą mieć charakter krótkotrwały i wiązać się przykładowo z jednym przedsięwzięciem lub mieć charakter długofalowy i przybierać postać partnerstwa czy aliansu strategicznego [Dworzecki i Żłobińska 2002, s. 300–304]. Przegląd typów sieci sporządzony przez J. Sydowa przedstawia tabela 4.

Tabela 4. Typologia sieci przedsiębiorstw

Typ sieci	Wyjaśnienie, stosowane synonimy
Przemysłowe Usługowe	Przynależność sektorowa większości sieci
Sieci przedsiębiorstw Sieci przedsiębiorstw nienastawionych na zysk	<i>Business networks</i> <i>Non business networks</i>
Strategiczne Regionalne	Główne ze względu na sposób kierowania <i>Strategic networks – small firms networks</i>
Pionowe Poziome	Zależnie od położenia przedsiębiorstw w łańcuchu tworzenia wartości dodanej
Legalne Nielegalne	Zależnie od obowiązujących przepisów (np. nielegalne kartele)
Dobrowolne Przepisane	Prawnie nakazana współpraca przedsiębiorstw w jakiejś branży
Stabilne Dynamiczne	Stabilność członkostwa, ewentualnie stabilność stosunków między przedsiębiorstwami
Wewnętrznie kierowane Zewnętrznie kierowane	Forma kierowania ze względu na miejsce (np. przez osoby trzecie, organizację zarządzającą siecią)
Scentralizowane Zdecentralizowane	Stopień policentryczności
Formalne Nieformalne	Formalność, ewentualnie „widoczność” takiej sieci na rynku

cd. tabeli 4

Typ sieci	Wyjaśnienie, stosowane synonimy
Otwarte Zamknięte	Możliwość wejścia, wyjścia
Kierowane przez przedsiębiorstwo – producenta Kierowane przez przedsiębiorstwo – nabywcę	Miejsce strategicznego kierownictwa
Zaopatrzeniowe Produkcyjne Informacyjne Badawczo-rozwojowe Marketingowe Recyclingowe	Zależnie od działalności przedsiębiorstwa, która jest przez sieci realizowana na zasadach kooperacji

Źródło: [Sydow 1999, s. 24] za: [Dworzecki i Żłobińska 2002, s. 304–305].

Analizując tabelę 4, można wyodrębnić sześć obszarów współpracy przedsiębiorstw zgrupowanych w ramach sieci, takich jak: zaopatrzenie, produkcja, przepływy informacyjne, działania badawczo-rozwojowe, marketing i recykling.

Odmianą formą od powiązań kooperacyjnych są koncentracyjne formy współpracy przedsiębiorstw, w których dochodzi do przejęcia słabszych przedsiębiorstw. Prowadzą one do utraty samodzielności ekonomicznej i prawnej, nazwy przejętej firmy, jej znaku firmowego itp. W koncentracyjnych formach współdziałania występują zależności i podporządkowania przedsiębiorstw o zróżnicowanym stopniu. Najważniejsze cechy wyróżniające kooperację od innych typów współpracy, a w szczególności od koncentracji, to: udział przynajmniej dwóch partnerów kooperacyjnych (w praktyce liczba kooperantów zależy od celu kooperacji i zadań szczegółowych), zachowanie własnej ekonomicznej samodzielności, wspólna realizacja zadań cząstkowych, dobrowolność współpracy rozumiana jako swoboda w zawieraniu i wypowiedaniu współpracy, umowy charakter współpracy partnerów kooperacyjnych, których rezultatem jest określenie celu wspólnego działania.

4. Międzynarodowa współpraca przedsiębiorstw

Ze względu na umiędzynarodowienie podstawowych elementów łańcucha wartości przedsiębiorstw (zob. [Filipowicz 2009, Światowiec 2006]), na który składają się: badania, rozwój, operacje, produkcja, logistyka i marketing, można wyróżnić trzy obszary współpracy międzynarodowej firm⁹.

⁹ Powiązania kooperacyjne z partnerami zagranicznymi to względnie długotrwałe związki gospodarcze, które mogą przyjąć postać kooperacji niekapitałowej, kooperacji kapitałowej oraz aliansów strategicznych [Gorynia 2007, s. 110].

Pierwszy obszar dotyczy umiędzynarodowienia badań naukowych i rozwoju nowych produktów. Polega na prowadzeniu powiązanych ze sobą prac badawczych i rozwojowych w różnych krajach, m.in. we współpracy z innymi przedsiębiorstwami w celu uzyskania nowych lub ulepszonych produktów oraz przełomowych wyników prowadzonych badań, których nie można byłoby osiągnąć bez międzynarodowej współpracy oraz obniżenia kosztów [Kozłowski 1999, s. 139–183].

Drugi obszar współpracy obejmuje operacje, produkcję, logistykę. Umożliwia on w zakresie logistyki sterowanie w skali międzynarodowej przepływami materialnymi, czyli strumieniami pochodzącymi z zewnątrz od dostawców i kooperantów, przepływami pomiędzy wewnętrznymi jednostkami firmy surowców, materiałów, komponentów i półproduktów oraz skierowanymi do odbiorców gotowych produktów, dóbr i usług [Kozłowski 1999, s. 139–183].

Trzeci obszar obejmuje umiędzynarodowienie marketingu, który oznacza przekroczenie pojęcia rynku dla działających na nim podmiotów. Podstawowym dylematem, który muszą rozstrzygnąć przedsiębiorstwa, jest wybór między standaryzacją i unifikacją elementów marketingu (produkt, cena, promocja i reklama oraz kanały dystrybucji), stosowanych w różnych krajach, a ich dostosowaniem do specyfiki tych krajów [Kozłowski 1999, s. 139–183].

Jedną z form międzynarodowej współpracy są powiązania gospodarcze między filiami zagranicznych korporacji a lokalnymi przedsiębiorstwami kraju goszczącego, które mogą przyjmować trzy kierunki: do tyłu (*backward linkage*), do przodu (*forward linkages*) i w poziomie (*horizontal*) [World Investment Report, 2001]. Tabela 5 wyjaśnia charakter tych powiązań.

Zdaniem M. Goryni, lokalne przedsiębiorstwa nawiązujące współpracę z filiami KTN, określają kierunki rozwoju całego przedsięwzięcia, przez co są postrzegane jako ich inicjatorzy i liderzy zgodnie ze strategią lokalnego kooperanta. Od partnera zagranicznego oczekują transferu czynników, w których odnosi on przewagę nad partnerem lokalnym lub które są w ogóle niedostępne. Czynnikiem istotnie regulującym funkcjonowanie kontraktu jest zaniechanie ze strony partnera zagranicznego działań zmierzających do sprawowania efektywnej kontroli nad całością i ograniczenie jego zaangażowania do roli dostawcy swoich specyficznych przewag za uzgodnioną opłatę.

Jak podkreśla M. Gorynia [2007], niektóre z firm lokalnych stosujące strategie współpracy z międzynarodową firmą stają się gotowe do świadomego i uzasadnianego względami ekonomicznymi odseparowania się od inwestora zagranicznego. Najczęściej zarzucają zagranicznemu partnerowi niewywiązywanie się ze zobowiązań, brak dbałości o rozwój firmy (kazuś firmy Emerson Polska, której niemiecki kooperant przechwytywał dywidendę, nie podejmując inwestycji podnoszących wartość firmy) oraz nadużywanie swojej pozycji i zmuszanie firmy

Tabela 5. Współpraca gospodarcza między zagranicznymi a lokalnymi przedsiębiorstwami

Formy	Relacje filii zagranicznych z lokalnymi przedsiębiorstwami		
	„do tyłu” (zaopatrzenie)	„do przodu” (dystrybucja)	pozioma kooperacja w produkcji
Czyste transakcje rynkowe	zakupy „z półki”	sprzedaż „z półki”	–
Powiązania krótkoterminowe	ciągłe lub sporadyczne zakupy na zamówienie	ciągła lub sporadyczna sprzedaż na zamówienie	–
Powiązania długoterminowe	– długoterminowe kontrakty na dostawę produktów do dalszej produkcji – podwykonawstwo w zakresie dostawy półproduktu lub produktu finalnego	– długoterminowe kontrakty z lokalnymi dystrybutorami lub ostatecznymi odbiorcami – outsourcing lokalnych firm w zagranicznych filiach	wspólne projekty filii zagranicznej z lokalną konkurencyjną firmą
Relacje własnościowe	– utworzenie joint venture z dostawcami – utworzenie nowej filii zaopatrzeniowej przez zagraniczną korporację	– utworzenie joint venture z lokalnymi dystrybutorami lub (i) z ostatecznymi odbiorcami – utworzenie nowej filii dystrybucyjnej przez zagraniczną korporację	– joint venture w zakresie kooperacji poziomej – utworzenie przez zagraniczną korporację nowej filii produkującej te same produkty

Źródło: [World Investment Report 2001, s. 158].

lokalnej do zawierania niekorzystnych dla niej transakcji (przykład krakowskiej firmy Vistula, której holenderscy kooperanci sprzedawali po zawyżonych cenach surowce i ubrania o niskiej jakości, a także mało przydatne materiały reklamowe i usługi konsultingowe). Przedsiębiorstwa lokalne, w opinii M. Goryni, wiedzą, że partner zagraniczny prowadzi politykę zabezpieczającą głównie własne interesy, co w sposób naturalny czyni przyszłość firmy lokalnej niepewną, jak np. spółki Partner Serwis oraz Partner Elektra. Wspomniane firmy dokonały zwrotu od strategii kooperacji do strategii walki nakierowanej na identyfikację własnego miejsca na rynku już po rozstaniu się z zagranicznym kooperantem [Gorynia 2007, s. 150–153].

5. Korzyści i zagrożenia współpracy przedsiębiorstw

Celem współpracy jest osiągnięcie dodatkowych korzyści przez każde z uczestniczących przedsiębiorstw. Korzyści muszą być wyższe niż wynikające z rezultatów działań we własnym zakresie. Określa się je jako renta współpracy¹⁰, a jej osiągnięcie jest skutkiem efektu synergii. Źródłem wartości dodanej jest nowa jakość zasobów (gdy współpracujące firmy posiadały komplementarne zasoby, które wzajemnie uzupełniły) i (lub) nowa wielkość zasobów (gdy współpracujące przedsiębiorstwa w celu realizacji określonych projektów uzupełniały niewystarczające wielkości podobnych zasobów).

Przedsiębiorstwa mogą odczuwać ujemne efekty współpracy, prowadzące nieuchronnie do osłabienia relacji. Zjawisko to jest nazywane efektem dysynergii. Nawet w sytuacji osiągania wysokiej renty współpracy niesprawiedliwy rozkład korzyści będzie skutkował rozpadem grupy [Strzyżewska 2011, s. 30–32].

N.A. Peña i J.C. Fernández de Arroyabe [2002, s. 39] wyodrębnili zalety i wady współpracy przedsiębiorstw. Do zalet zaliczyli:

- zwiększenie zdolności i kompetencji bez konieczności nabywania i rozwijania nowych zasobów i umiejętności,
- oszczędność czasu w stosunku do konkurentów,
- elastyczność przedsiębiorstwa w dostosowywaniu się do nowych warunków działania.

Wady współpracy to:

- ograniczenie pełnej autonomii/swobody działania przedsiębiorstwa przez konieczność kontrolowania jego funkcjonowania w obszarze objętym przedmiotem współpracy w zamian za poszukiwane zasoby, co jest częstym powodem niechęci do podjęcia współpracy,
- konieczność harmonizacji i koordynacji decyzji i działań dwóch lub więcej niezależnych organizacji, często o różnych strukturach organizacyjnych i kulturze, co może prowadzić do konfliktów i utrudniać współpracę, a także skutkować obniżeniem dotychczasowej wydajności przedsiębiorstwa,
- utrata/rozproszenie dotychczasowych, strategicznych zasobów/umiejętności przedsiębiorstwa poprzez naukę technologii przez firmy współpracujące, które mogą dokonywać jej modyfikacji lub na jej podstawie budować swoje strategiczne zasoby/umiejętności.

¹⁰ „Wydaje się, że opisowość i nieprecyzyjność tego pojęcia pozwalają powrócić do marshallowskiego sformułowania (1890 r.) quasi-renty. Jest to nadwyżka produktywności przy zastosowaniu komplementarnych zasobów (renta różniczkowa). Ponieważ źródłem jej jawi się kooperacja, zasadne jest określenie quasi-renty – organizacyjnej” [Sulejewicz 1997, s. 116].

6. Wnioski

Problematyka współpracy gospodarczej jest zagadnieniem wielopłaszczyznowym, dlatego w niniejszym opracowaniu dokonano selektywnego wyboru jej poszczególnych aspektów uznanych za najważniejsze. Omówiono istotę współpracy gospodarczej, scharakteryzowano jej typy oraz podjęto próbę przedstawienia znaczenia współpracy gospodarczej dla uczestniczących w niej podmiotów, przez co pozytywnie zweryfikowano hipotezę badawczą: współpraca gospodarcza stanowi jedno z głównych uwarunkowań rozwoju współczesnego przedsiębiorstwa. Należy stwierdzić, że efekt współpracy może być postrzegany jako korzystny dla wszystkich lub korzystny dla części jej uczestników, a neutralny lub niekorzystny dla pozostałej części współpracujących podmiotów, jak również neutralny bądź niekorzystny dla wszystkich podmiotów [Peña i Fernández de Arroyabe 2002, s. 37–39]. Podejmując współpracę gospodarczą, powinno się zakładać nie tylko osiągnięcie wymiernych korzyści, ale także być pewnym ich wystąpienia i utrzymania. Współpraca wymaga niejednokrotnie poniesienia dodatkowych kosztów, nierzadko większego zaangażowania jednej ze stron, co jest możliwe tylko w sytuacji pełnego zaufania uczestników. Konsekwencją braku zaufania jest wzrost kosztów transakcyjnych, generowanych przez wprowadzenie dodatkowych kosztów nadzoru i kontroli, oraz kosztów alternatywnych, definiowanych jako poświęcony czas, wysiłek włożony w negocjacje poprzedzające zawarcie umowy. Współpracę uważa się za korzystną pod względem finansowym, gdy jej koszty są niższe od kosztów prowadzenia działalności przez przedsiębiorstwo indywidualnie.

Literatura

- Barczak B. [2009], *Alianse wielostronne jako koncepcja zarządzania rozwojem przedsiębiorstw* [w:] *Instrumenty i obszary przeobrażeń i zmian organizacyjnych w warunkach globalizacji*, red. A. Potocki, Difin, Warszawa.
- Bembenek B. [2006], *Partnerstwo w klastrze szansą wzmocnienia konkurencyjności przedsiębiorstwa* [w:] *Klustry jako narzędzia lokalnego i regionalnego rozwoju gospodarczego*, red. E. Bajor, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin.
- Brandenburger A.M., Nalebuff B.J. [1997], *Co-opetition: A Revolutionary Mindset That Combines Competition and Cooperation: The Game Theory Strategy That's Changing the Game of Business*, Harper Collins Business, London.
- Chien T.H., Peng T.J. [2005], *Competition and Cooperation Intensity in a Network – A Case Study in Taiwan Simulator Industry*, „The Journal of American Academy of Business”, vol. 7, nr 2.
- Cyglar J. [2009], *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
- Cyglar J. [2002], *Alianse strategiczne*, Difin, Warszawa.

- Dunning J.H. [1995], *Reappraising of the Eclectic Paradigm in the Age of Alliance Capitalism*, „Journal of International Business Studies”, vol. 26, nr 3, <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490183>.
- Dunning J.H. [1997], *Alliance Capitalism and Global Business*, Rotledge, London.
- Dworzecki Z., Żłobińska A. [2002], *Regionalne sieci przedsiębiorstw jako globalna szansa dla małych i średnich przedsiębiorstw* [w:] *Przedsiębiorstwo kooperujące*, red. Z. Dworzecki, Euro Expert Grupa Doradcza Sp. z o.o., Warszawa.
- Famielec J. [1992], *Układy kooperacyjne w gospodarce rynkowej – doświadczenia, strategie*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków.
- Filipowicz P. [2009], *Innowacyjność przedsiębiorstwa a proces tworzenia wartości – wybrane modele strategii* [w:] *Instrumenty i obszary przeobrażeń i zmian organizacyjnych w warunkach globalizacji*, red. A. Potocki, Difin, Warszawa.
- Gorynia M. [2007], *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
- Instrumenty i obszary przeobrażeń i zmian organizacyjnych w warunkach globalizacji* [2009], red. A. Potocki, Difin, Warszawa.
- Jagoda H. [2001], *Formy współdziałania gospodarczego w procesie transformacji polskiej gospodarki* [w:] *Strategie i konkurencyjność przedsiębiorstw po dziesięciu latach transformacji*, red. M. Moszkowicz, Politechnika Wroclawska PAN, Oddział we Wrocławiu, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
- Koźmiński A.K. [1999], *Zarządzanie międzynarodowe. Konkurencja w klasie światowej*, PWE, Warszawa.
- Kuczevska J. [2002], *Alianse strategiczne jako forma współpracy przedsiębiorstw europejskich* [w:] *Przedsiębiorstwo kooperujące*, red. Z. Dworzecki, Euro Expert Grupa Doradcza Sp. z o.o., Warszawa.
- Luo Y. [2004], *Coopetition in International Business*, CBS Press, Copenhagen.
- Noga A. [2009], *Teorie przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
- Oczkowska R. [2006], *Joint venture jako alians przedsiębiorstw na rynku międzynarodowym – rozważania terminologiczno-definityjne*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, nr 720.
- Oczkowska R. [2007], *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym*, Krakowska Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków.
- Partnerstwo przedsiębiorstw jako czynnik ograniczania ryzyka działalności gospodarczej* [2009], red. H. Brdulak, E. Duliniec, T. Gołębiowski, SGH, Warszawa.
- Peña N.A., Fernández de Arroyabe J.C. [2002], *Business Cooperation. From Theory to Practice*, Palgrave Macmillan, New York.
- Piontek B. [2006], *Pomiar gospodarki sieciowej jako podstawa dla tworzenia klastrów w układach lokalnych* [w:] E. Bajor, *Klastry jako narzędzia lokalnego i regionalnego rozwoju gospodarczego*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin.
- Przedsiębiorstwo kooperujące* [2002], red. Z. Dworzecki, Euro Expert Grupa Doradcza Sp. z o.o., Warszawa.
- Przedsiębiorstwo partnerskie* [2002], red. M. Romanowska, M. Trocki, Difin, Warszawa.
- Romanowska M. [1997], *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
- Romanowska M., Trocki M. [2002], *Przedsiębiorstwo partnerskie – w poszukiwaniu równowagi między rywalizacją i współdziałaniem*, „MBA”, nr 6.
- Staszewska J. [2007], *Rozwój przedsiębiorstw sieciowych w Polsce – perspektywy dla klasteringu*, „Przegląd Organizacji”, nr 11.

- Strzyżewska M. [2011], *Współpraca między przedsiębiorstwami – odniesienie do polskiej praktyki*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Sulejewicz A. [1997], *Partnerstwo strategiczne: modelowanie współpracy przedsiębiorstw*, SGH, Warszawa.
- Sydow J. [1999], *Mitbestimmung und neue Unternehmensnetzwerke*, Berlin.
- Świątowiec J. [2006], *Koncepcja wartości jako podstawa współpracy przedsiębiorstw*, „Przeгляд Organizacji”, nr 4.
- Świątowiec-Szczeptańska J. [2012], *Ryzyko partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw. Ujęcie modelowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Urbaniak M. [2000], *Współpraca przedsiębiorstwa z dostawcami w ramach marketingu partnerskiego*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, nr 5.
- World Investment Report* [2001], *Promoting Linkages*, UNCTAD, United Nations, New York–Geneva.
- Zembura R. [2002], *Wewnętrzne czynniki sukcesu aliansu* [w:] *Przedsiębiorstwo kooperujące*, red. Z. Dworzecki, Euro Expert Grupa Doradcza Sp. z o.o., Warszawa.
- Zorska A. [1998], *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, PWN, Warszawa.

Economic Cooperation as a Factor in the Development of Modern Enterprise (Abstract)

Economic cooperation is a multifaceted concept that is difficult to classify. Numerous scientific studies have confirmed the complexity of organisational relationships and the forms they take. This short paper examines the benefits and risks of economic cooperation and, using a review of the literature, discusses the theoretical essence of economic cooperation, the forms it takes and the importance it carries for the entities cooperating. It is hypothesised that economic cooperation is one of the main conditions modern enterprises must engage if they wish to develop.

Keywords: economic cooperation, cooperation, concentration, company, transnational corporations.

| Ewa Szymanik

Konkurencyjność przedsiębiorstwa – główne aspekty*

Streszczenie

Artykuł ukazuje teoretyczne aspekty konkurencyjności przedsiębiorstw. Jego celem jest dokonanie przeglądu współczesnych definicji konkurencyjności przedsiębiorstw, próba sformułowania własnej definicji oraz ukazanie głównych aspektów i determinantów badanego zagadnienia. Na podstawie analizy przeglądu współczesnych definicji konkurencyjności przedsiębiorstw sformułowano wnioski. Stwierdzono, że o konkurencyjności decyduje rynek, ale zależy ona również od takich czynników, jak innowacyjność, czas, konieczność uwzględnienia tzw. marketingu szeptanego, a także konieczność budowania trwałej przewagi, niepoddającej się naśladowictwu.

Słowa kluczowe: konkurencyjność przedsiębiorstw, innowacyjność, przewaga konkurencyjna, determinanty konkurencyjności.

Klasyfikacja JEL: F18, L22.

1. Wprowadzenie

Jedną z najważniejszych ról we współczesnej gospodarce odgrywa przedsiębiorstwo. Rozwój przedsiębiorstw stanowi główne zadanie każdego kraju, gdyż jego trwałość i stabilność gwarantuje, przynajmniej okresowo, wzrost dobrobytu społeczeństwa.

Ewa Szymanik, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Katedra Mikroekonomii, 31-510 Kraków, ul. Rakowicka 27, e-mail: szymanie@uek.krakow.pl

* Artykuł powstał w ramach tematu badawczego sfinansowanego ze środków przyznanych Wydziałowi Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

Podstawowym warunkiem istnienia przedsiębiorstwa na rynku oraz jego celem jest konkurencyjność. Do równie ważnych zalicza się także zysk i udział w rynku. Chociaż początkowo konkurencyjność nie jest priorytetem, to przedsiębiorstwa starają się od początku czymś wyróżniać. Dążenie do osiągnięcia takich celów stanowi podstawę dalszego rozwoju.

Kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa nie jest łatwe przede wszystkim dlatego, że dotychczas nie określono, czym ona właściwie jest. Wiadomo, że ściśle wiąże się z rywalizacją podmiotów, które chcą osiągnąć ten sam lub zbliżony cel. Aby podmioty mogły skutecznie konkurować, muszą się odznaczać konkurencyjnością. Powyższa tautologia dobrze odzwierciedla realia gospodarcze.

Naukowcy zajmujący się tym zagadnieniem najczęściej poszukują odpowiedzi na następujące pytania [*Rozwój...* 2007, s. 23]: czym jest konkurencyjność i dlaczego jest ważna, jakie są zasady osiągania trwałej przewagi konkurencyjnej i czy jest to możliwe, jaką rolę powinien odgrywać rząd i prowadzona polityka gospodarcza, które czynniki i działania w zakresie podnoszenia konkurencyjności leżą w gestii państwa, a które – przedsiębiorstwa oraz jakie instytucje i podmioty przyczyniają się do budowania pozycji konkurencyjnej.

Omawiana kategoria jest wypadkową wielu czynników i nie istnieje w oderwaniu od warunków działania podmiotu, gdyż jest to system obejmujący zarówno elementy zależne od przedsiębiorstwa oraz warunki panujące w otoczeniu, jak i te utworzone przez szeroko rozumiane państwo, a także wynikające z polityki globalnej. Należy pamiętać, że konkurencyjność rozpatrywać można na wielu poziomach, dlatego wiele instytucji badających zagadnienie podkreśla, że przyjmowane przez nie definicje odnoszą się zarówno do przedsiębiorstw, jak i jednostek na innych poziomach agregacji.

W niniejszej pracy ograniczono się do przeglądu współczesnych definicji konkurencyjności przedsiębiorstw, próby sformułowania własnej oraz ukazania głównych aspektów i determinantów badanego zagadnienia.

2. Konkurencyjność – przegląd definicji

W historii konkurencyjności można wymienić trzy etapy, w których dominował określony typ działań: konkurencyjność cenowa, jakościowa i oparta na innowacyjności. Obecnie pojawia się kolejny etap, tj. podejście proekologiczne. Analizując literaturę, łatwo zauważyć, że mimo podejmowanych prób wciąż brakuje jednoznacznej definicji tego pojęcia [*Unia wobec procesów...* 2000, s. 95]¹. Zaczęło

¹ Ocenia się, że istnieje w literaturze ponad 400 definicji.

się ono upowszechnić od lat 70. XX w., choć najbardziej znany badacz zagadnienia, M. Porter [2001, s. 23–37], nie zdefiniował go, mimo że często używał tego terminu, zajmując się raczej badaniem konkurencyjności w skali mezo i makro, zwracając jednak uwagę na rolę przedsiębiorstw w całym procesie.

Ujmując najprościej, konkurencyjność to zdolność do skutecznego przeciwstawiania się konkurencji [*Ekonomika transportu* 1993, s. 23]. Podobną definicję przedstawił W. Mantura [2002, s. 87]: „to zdolność podmiotu do konkurowania”, a M. Gorynia [1998] twierdzi, że jest to umiejętność osiągnięcia i utrzymania przewagi konkurencyjnej.

W definicjach konkurencyjności przedsiębiorstwa można wyróżnić dwa nurty. Jeden skupia się na podstawach mikro- i mezoekonomicznych, odwołując się do takich pojęć, jak: zysk, zdolność do sprzedaży, tworzenie dochodów, drugi zaś zwraca uwagę na aspekt ponadnarodowy, uzupełniając analizę o działanie na rynkach zagranicznych. Wiele z nich ma charakter uniwersalny, mający zastosowanie na każdym poziomie konkurowania, co znaczy, że skupienie się na określaniu wyłącznie konkurencyjności przedsiębiorstwa jest bezcelowe, gdyż znacznie zawęży pole badań, nie pozwalając na uwzględnienie istotnych elementów składowych.

Częściowe zestawienie definicji, tak uniwersalnych, jak i odnoszących się wyłącznie do przedsiębiorstw, zawiera tabela 1. Definicje przedstawione w tabeli 1 mają głównie charakter uniwersalny, choć niektóre odwołują się do działania na rynku międzynarodowym. Ten czynnik jest coraz częściej podkreślany przez badaczy, co nie dziwi, gdyż globalizacja i szukanie rynków zbytu za granicą staje się naturalnym elementem działania niemal każdego przedsiębiorstwa.

Tabela 1. Wybrane definicje konkurencyjności

Autor	Definicja
A.J. Abbas	Zdolność firm do innowacji i elastyczności, przejawiająca się w uzyskaniu przewagi konkurencyjnej
W. Bieńkowski	Zdolność do sprostania konkurencji, wynikająca z akceptacji wyrobów przedsiębiorstwa
J. Bossak, W. Bieńkowski	Konkurencyjność firmy oceniamy przez porównanie korzyści z działalności gospodarczej z uzyskiwanymi przez konkurentów
J.F. Caudredo- -Roura	Wygrywanie i uzyskiwanie korzyści na rynku o rosnącym natężeniu konkurencji
I. Dunbar, M. McDonald	Zbiór silnych stron organizacji i stopień jej zdolności do wykorzystania pojawiających się na rynku szans, będący oceną względnej w stosunku do konkurentów zdolności podmiotu do zaspokajania potrzeb klientów

cd. tabeli 1

Autor	Definicja
S. Flejterski	Zdolność do projektowania, wytwarzania i sprzedawania towarów, których ceny, jakość i inne walory są bardziej atrakcyjne od odpowiednich cech towarów konkurentów
W. Jakóbiak	Relatywna zdolność do forsowania własnego systemu celów, zamierzeń lub wartości
E. Jantón-Drozdowska	Zdolność do podnoszenia przez przedsiębiorstwo efektywności wewnętrznego funkcjonowania przez umocnienie i poprawę pozycji na rynku
J.E. Lombana	Bycie zyskowym i utrzymującym dominującą pozycję rynkową
M. Lubiński	Zdolność firmy do zrównoważonego rozwoju w długim okresie oraz dążność do utrzymywania i powiększania udziałów rynkowych
J. Maxwell	Generowanie korzyści ekonomicznych wskutek podnoszenia jakości kapitału ludzkiego
J. Misala	Zdolność różnych podmiotów działających na terenie danego kraju do osiągnięcia ze społecznego podziału pracy możliwie największych korzyści, większych niż osiągane przez partnerów w celu zwiększenia rozmiarów dochodu do podziału na terenie własnego kraju i coraz lepszego zaspokajania różnorodnych potrzeb klientów
Niemiecka Rada Specjalistów	Zdolność do produkcji unikatowych wyrobów i rozwiązań technicznych powodująca przyrost dochodów w warunkach pełnego zatrudnienia mimo narastania konkurencji ze strony krajów nowo uprzemysłowionych
D. Orłowski	Zdolność do sprzedaży
U. Płowiec	Realizowanie stopy zyskowności przedsiębiorstwa wyższej od obowiązującej stopy procentowej, co umożliwia długotrwały rozwój
T. Przybyciński	Rynkowa akceptacja produktów firmy oraz sprzedawanie wyrobów z zyskiem
F. Sigurdson	Zdolność do wytwarzania produktów umożliwiających sprostanie konkurencji międzynarodowej i jednocześnie utrzymanie oraz wzrost realnego PKB
A. Stabryła	Miara agregatywnej możliwości rywalizowania z innymi firmami o osiągnięcie lub utrzymanie określonej pozycji konkurencyjnej ze względu na kryteria rynkowe, finansowe, techniczno-użytkowe i organizacyjne
L. Tyson	Zdolność do wytwarzania wyrobów wytrzymujących międzynarodowy test konkurencyjności, podczas gdy obywatele kraju korzystają z trwale rosnącego standardu życia
P. Uri	Zdolność do tworzenia warunków uzyskania wyższych dochodów
R. Veliytag, S. Zahra	Zdolność firmy do dorównania liderom branży w zakresie standardów produktowych i organizacyjnych
T. Wattanapruttipaisan	Większa efektywność w produkcji oraz dostarczaniu produktów w porównaniu z konkurentami

cd. tabeli 1

Autor	Definicja
A. Zorska	Konkurencyjność to zdolność tworzenia i wykorzystywania przewagi konkurencyjnej nad innymi firmami krajowymi oraz zagranicznymi w efekcie prowadzenia działalności na rynku światowym traktowanym w sposób jednolity
K. Żukrowska	Zdolność dostosowania się podmiotów gospodarczych lub ich produkcji do zmieniających się warunków, pozwalająca utrzymać lub poprawić ich pozycję na rynku w warunkach globalnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Misala 2011, s. 64–68; Guzal-Dec i Zwolińska-Ligaj 2006, s. 55; Kolterman 2013, s. 46; *Konkurencyjność przedsiębiorstw...* 2002, s. 73 i nast.; Flak i Głód 2009, s. 34–38].

Definicje prezentowane przez instytucje międzynarodowe badające konkurencyjność przeważnie odwołują się do działań na rynkach zagranicznych. WEF określiło międzynarodową konkurencyjność jako zdolność do tworzenia większego bogactwa niż konkurenci na rynku światowym [*World...* 1994, s. 18]. OECD [1997] przyjmuje, że „konkurencyjność odnosi się do zdolności firm [...] do wytwarzania, w warunkach trwałego uczestnictwa w międzynarodowej rywalizacji, względnie wysokiej przychodowości i wysokiego zaangażowania czynników produkcji w długim okresie”.

Definicję ogólną podał M. Stankiewicz [2002, s. 36 i 89]. Według niego konkurencyjność przedsiębiorstwa to jego zdolność do sprawnego, tj. skutecznego, korzystnego i ekonomicznego dążenia do celów na rynku. Zwraca też uwagę, że konkurencyjność przedsiębiorstwa to system, którego elementami strukturalnymi, wchodzącymi w szeroko rozumiane interakcje z otoczeniem, są: potencjał, tworzony przez ogół zasobów materialnych i niematerialnych podmiotu, niezbędnych mu do funkcjonowania, przewaga konkurencyjna, będąca efektem takiego wykorzystywania potencjału, jakie umożliwia wydajne generowanie atrakcyjnej oferty rynkowej i skutecznych instrumentów konkurowania, instrumenty konkurowania, czyli środki tworzone przez przedsiębiorstwo w celu pozyskania kontrahentów dla przedstawionej lub przyszłej oferty, pozycja konkurencyjna, będąca osiągniętym przez nie wynikiem konkurowania w danym sektorze, rozpatrywanym na tle wyników osiągniętych przez konkurentów.

Według A. Kędzierskiej [2005, s. 98] konkurencyjność przedsiębiorstwa to zdolność do funkcjonowania w danej branży w warunkach gospodarki wolnorynkowej. Zauważa ona, że im większa konkurencyjność, tym pozycja przedsiębiorstwa w branży jest pewniejsza, a działanie mniej narażone na bodźce zewnętrzne i dekonstrukcję, co nabrało szczególnego znaczenia w warunkach otwartości gospodarek, narażonych tym samym na łatwość „zarażania się” kryzysami.

M. Gorynia [1998] zawęża nieco pojęcie konkurencyjności do oferowania warunków wymiany lepszych niż warunki innych uczestników obrotu gospodarczego, co stanowi typowe ujęcie podażowe.

Bardziej ogólne sformułowanie proponuje W. Walczak [2010], według którego jest to wielowymiarowa cecha firmy, wynikająca z jej wewnętrznej charakterystyki oraz związana z umiejętnością adaptacji do zmian zachodzących w otoczeniu. Określa wyróżniające zdolności przedsiębiorstwa do podejmowania działań dających stabilny, długotrwały rozwój oraz przyczynia się do budowania wartości rynkowej. Definicja ta podkreśla dynamiczny aspekt zjawiska i fakt, że zależy ono zarówno od samej firmy, jak i od jej szeroko rozumianego otoczenia. Jest podobna do sformułowanej przez Centrum Badań nad Konkurencyjnością, według której jest to zdolność przedsiębiorstwa do ciągłego oferowania nabywcom produktów zgodnych ze standardami społecznej odpowiedzialności, za które są oni skłonni zapłacić więcej niż za produkty konkurentów. Warunkiem bycia konkurencyjnym jest zdolność firmy do odkrywania zmian w otoczeniu i wewnątrz przez stałą poprawę kryteriów rynkowej konkurencyjności w porównaniu z rywalami [Nemethn'e'Gal' 2010]. Podobne określenie proponują też inni [Findrik i Szilard 2000, s. 23], pisząc, że jest to suma właściwości i działań danej jednostki produktu, za pośrednictwem których przedsiębiorstwo może zwiększyć udziały w rynku i (lub) zyski w danym okresie.

Do wąskich można zaliczyć również następującą definicję: „Konkurencyjność to rywalizacja i współpraca jednocześnie prowadząca do poznawania istotnych technologii, potrzeb oraz wymagań klientów” [Hampden-Turner i Trompenaars 2000, s. 121–122]. Autorzy skupiają się głównie na technologii. Nie do końca można się z tym zgodzić, ponieważ istnieje wiele dziedzin, w których poziom zaawansowania technicznego nie jest ważny – często następuje powrót do metod tradycyjnych, np. produkcja niektórych rodzajów żywności.

W innym wąskim ujęciu za istotne przyjmuje się zdolność do zbudowania tańszym kosztem i szybciej niż konkurenci głównych umiejętności, generujących lepsze produkty [Hamel i Prahalad 1999, s. 86]. Zwraca się też uwagę na kwestie czasu – element, który stosunkowo rzadko przyciąga uwagę badaczy.

J. Bossak i W. Bieńkowski [2004, s. 68] podkreślają znaczenie czynników finansowych. Twierdzą, że przedsiębiorstwo konkurencyjne zwiększa gotówkowe dochody operacyjne netto, a jego rentowność zainwestowanego kapitału przewyższa średnioważony koszt kapitału.

Warto zwrócić uwagę na rywalizację będącą nieodłącznym elementem każdego działania na rynku, zwłaszcza w odniesieniu do wykorzystywanych czynników wytwórczych. Autorka niniejszej pracy proponuje zdefiniować konkurencyjność jako zdolność do skutecznej rywalizacji między niezależnymi podmiotami o korzyści związane z działalnością gospodarczą, obejmującą

zarówno sprzedaż gotowych produktów, jak i zaopatrzenie w czynniki produkcji na rynku poprzez zaoferowanie korzystniejszych warunków mających wpływ na decyzje partnerów o nawiązaniu szeroko rozumianej współpracy.

Autorzy są zgodni, że chodzi o cechę odróżniającą dany podmiot od otoczenia – niezależnie od skali, podobnie też uznają, że konkurencyjność ma charakter względny i nie można o niej mówić bez porównania danego podmiotu z innymi.

Powyższy przegląd definicji jest jedynie cząstkowy, gdyż z uwagi na ich liczbę i trudności w dotarciu do wszystkich nie jest możliwa pełna prezentacja.

3. Koncepcje konkurencyjności przedsiębiorstwa

Podejście do omawianego problemu zmieniało się w miarę rozwoju badań. Tradycyjne koncepcje koncentrowały się przede wszystkim na podstawowych czynnikach rynkowych. Zalicza się do nich m.in.: konkurencyjność kosztową opartą na efektach skali, specjalizacji, standaryzacji i doświadczeniu [Kreikebaum 1997, s. 89–100], konkurowanie oparte na sile rynkowej przedsiębiorstwa, związane z zajęciem pozycji lidera i dominacji na rynku [Hamrol i Mantura 1999], koncepcję marketingową, konkurencyjność na bazie sfery realnej (produktu, siły roboczej itp.), a także przywództwo kosztowe oraz dyferencjację [Pierścionek 2003, s. 200].

W ostatnich dekadach XX w. rozwijało się podejście zasobowe identyfikujące pierwotne źródła konkurencyjności przedsiębiorstw. W ramach tego podejścia wyróżnia się konkurowanie na bazie czasu, zdolności firmy, podstawowej roli rozwijania i tworzenia kluczowych kompetencji, wiodącej roli identyfikacji wyróżniających firmę zdolności oraz dostosowania do nich domeny działania i koncepcję opartą na dekonstrukcji tradycyjnego pionowego łańcucha wartości [Pierścionek 2003, s. 202–203; *Konkurencyjność...* 2002, s. 47].

W innych ujęciach, typu przedsiębiorczego, autorzy koncentrują się na czynnikach i mechanizmach sfery regulacji. Jako źródła przewagi pojawiają się: informacja oraz systemy informatyczne, wirtualne formy organizacyjne oraz sieci przedsiębiorstw, organizacje uczące się i oparte na wiedzy.

Inny podział jest wynikiem stosowanych w badaniach empirycznych mierników. Można wyróżnić konkurencyjność czynnikową, czyli zdolność konkurencyjną rozumianą jako długofalowa zdolność do sprostania konkurencji, oraz wynikową, czyli pozycję konkurencyjną [Bossak 2000, s. 47–48]. Zajmowana pozycja nie przesądza o przyszłej sytuacji przedsiębiorstwa. Czynnikiem decydującym jest tkwiący w nim potencjał, czyli zdolność. Należy jednak pamiętać, że w miarę upływu czasu zmienia się hierarchia ważności czynników, pojawiają się też nowe, zatem nawet wysoka zdolność nie zapewnia powodzenia w przeszłości.

Należy też odnieść się do koncepcji konkurencyjności w świetle międzynarodowych czynników produkcji i struktur organizacyjnych, takich jak: koncepcja oparta na korzyściach komparatywnych, na strategicznych źródłach przewagi konkurencyjnej w układzie międzynarodowym, integrująca czynniki komparatywne oraz strategiczne i paradygmat internacjonalizacja – lokalizacja – zasoby własne [Pierścionek 2003, s. 204]. Jest to ujęcie skupiające się na zewnętrznych źródłach przewagi konkurencyjnej. Autorka niniejszej pracy proponuje nieco inny podział, kładący nacisk na aspekt kreatywności. Konkurencyjność w tym ujęciu można podzielić na poznawczą (adaptującą rozwiązania z innych, nieoczywistych dziedzin, np. psychologii lub historii, albo wymyślanie nowych) oraz „zastaną”, gdy wprowadza się już sprawdzone rozwiązania z tego samego obszaru, ale w zmienionej formie, dostosowanej do sytuacji danego przedsiębiorstwa. Takie wyróżnienie można także zastosować na poziomie makro. O konkurencyjność poznawczą łatwiej w krajach, gdzie prowadzi się wiele badań interdyscyplinarnych (co można mierzyć poziomem środków przyznanych na tego rodzaju projekty, chociaż uzyskanie takich danych nie jest łatwe z uwagi na sposób ich gromadzenia przez urzędy statystyczne). Należy pamiętać, że ten rodzaj konkurencyjności nie jest tożsamy z innowacyjnością, bo można wyodrębnić jej różne rodzaje [Szymanik 2014, s. 83–106], ale ściśle się z nią wiąże.

Powyższych koncepcji nie należy traktować jako alternatywnych, lecz reprezentujących różne aspekty tego samego zagadnienia. Jak już wspomiano, konkurencyjność jest pojęciem wielowymiarowym, zatem wszystkie te podejścia są w praktyce zintegrowane.

4. Determinanty konkurencyjności

Na konkurencyjność przedsiębiorstwa mają wpływ różne czynniki, zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne. Z praktyki wynika, że w tych samych warunkach jedne odnoszą sukces, a inne upadają, co dowodzi, że zewnętrzne uwarunkowania nie decydują, przynajmniej w skali kraju, o konkurencyjności, lecz nie można ich całkowicie pominąć, gdyż tworzą tło rozwoju i są bazą do osiągnięcia (lub nie) wyższego poziomu konkurencyjności w skali międzynarodowej.

H.G. Adamkiewicz-Drwiłło [2002 s. 129] proponuje klasyfikację według rodzaju podejmowanych decyzji oraz rynkowego charakteru czynników wpływających na konkurencyjność. Zgodnie z tym pierwszym można wyodrębnić determinanty wewnętrzne, związane z decyzjami podejmowanymi przez przedsiębiorstwo na różnych szczeblach zarządzania, oraz zewnętrzne, na które ma ono ograniczony wpływ lub nie ma go wcale.

Najważniejszymi czynnikami zewnętrznymi są: wielkość zasobów naturalnych, infrastruktura ekonomiczna, zasoby: kapitału ludzkiego (i jego jakość), kapitałowe (fizyczne i finansowe), zasoby i poziom dostępnych technologii, stopień wykorzystania środków produkcyjnych w kraju, system społeczno-ekonomiczny i polityka gospodarcza, regulacje prawne, gospodarczo-polityczna sytuacja na rynkach międzynarodowych, siła oddziaływania klientów, groźba pojawienia się nowych produktów i (lub) substytutów, rywalizacja między konkurentami i struktura konkurencji, regulatorów rynku i partnerów strategicznych.

Czynniki wewnętrzne to: zasoby kompetencyjne (wiedza specjalistyczna, kluczowe kompetencje, jakość, innowacje), relacje (formalne i nieformalne), organizacja (struktura, kultura firmy, systemy: funkcjonalne, informacyjny i zarządzania wiedzą, programy koordynujące, procesy optymalizacyjne), prawa własności intelektualnej, reputacja firmy, bariery wejścia, definiowanie rynku, model biznesu, wizja i misja przedsiębiorstwa, strategia właściwa oraz jej realizacja [Śliwiński 2011, s. 106–111].

Poszukiwanie źródeł konkurencyjności ułatwia koncepcja APP (*assets–processes–performance*), według której można je sklasyfikować w trzech grupach: jako zasoby (m.in. struktura organizacyjna i technologia), procesy (technologiczne, operacyjne i marketingowe, zarządzanie strategiczne i zasobami ludzkimi, rozwijanie talentów) i efekty (np. produktywność, udział w rynku, koszty, wartość dodana, satysfakcja klientów, nowe produkty) [Ambastha i Momaya 2004].

T. Peters [Kolterman 2013, s. 54] przedstawił listę podstaw determinujących przewagę konkurencyjną. Są to: szybkość i elastyczność działania, jakość ofert (na poziomie światowym), bycie pionierem, tworzenie aliansów i odpowiednich sieci współpracy (trwałej lub okresowej) z dostawcami i odbiorcami, stały wzrost umiejętności, ciągle dodawanie do oferowanych produktów elementów zwiększających ich wartość dla klientów, tworzenie firm opartych na połączonych w sieci wyspecjalizowanych, względnie samodzielnych elementach, co pozwala na szybkie zmiany wielkości przedsiębiorstwa i wysoką elastyczność działania, realizowanie wielu działań z wykorzystaniem podwykonawców i globalnego myślenia, tj. wszystkich możliwości stwarzanych przez globalizację.

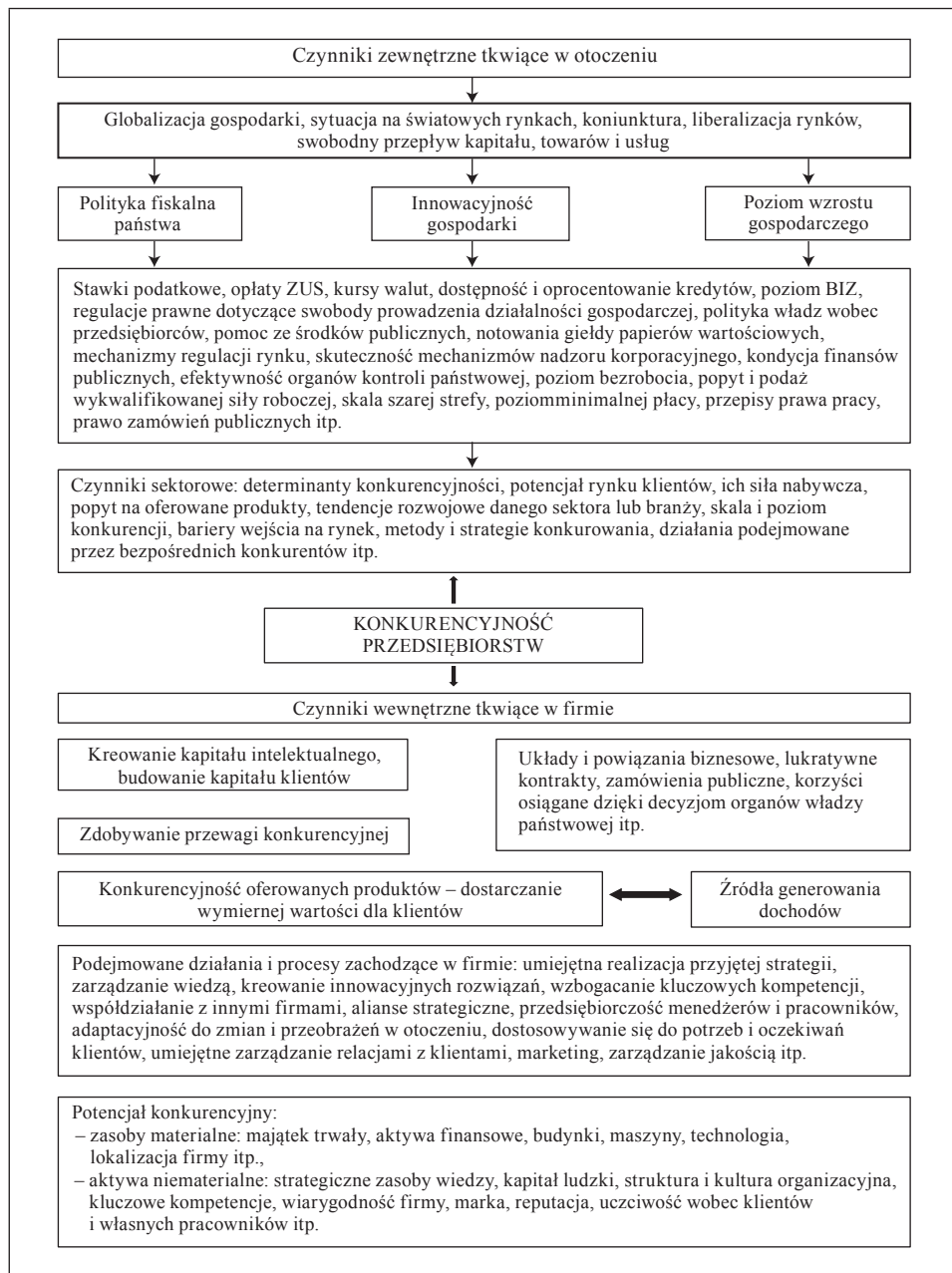
Listę należałoby uzupełnić o ważny czynnik, jakim jest informacja. Chodzi tu o informację *sensu stricto*, ale także o szybkość dostępu do niej, co umożliwiają nowoczesne technologie, np. internet. Należy jednak zwrócić uwagę na pojawiający się problem nadmiaru wiadomości, z czym wiąże się konieczność wyboru, znalezienia tych istotnych w perspektywie bieżącej i przyszłej konkurencyjności przedsiębiorstwa. To prowadzi do konieczności stałego wzrostu kwalifikacji pracowników, by umieli dokonywać właściwych wyborów. Nie zawsze znalezienie istotnej informacji jest możliwe, niekiedy nie pojawia się ona wystarczająco

jąco szybko lub ma mały zasięg, natomiast jej skutki mogą mieć znaczenie dla większej grupy przedsiębiorstw.

Większość badaczy uważa, że istnieją kluczowe determinanty konkurencyjności o charakterze interaktywnym, są bowiem splotem wzajemnie powiązanych czynników tworzących wielowymiarową przestrzeń. Nie powinno się ich zatem postrzegać w sposób wyizolowany, lecz jako zbiór wzajemnie zależnych elementów występujących jednocześnie i nawzajem się przenikających [Walczak 2010]. Takimi kompetencjami są przede wszystkim: zdolność organizacji do kolektywnego uczenia się, gromadzenia i wykorzystywania wiedzy w zakresie trzech obszarów: wartości dla klienta, różnicowania konkurentów i możliwości rozszerzenia. Główna cecha konkurencyjności to taka, która przyczynia się do wejścia na nowy rynek, integrowania różnych działań w sprawnie funkcjonujący system oraz rozwoju produktu przez danie klientowi większej korzyści z jego użytkowania. Ważne, że traktowana jest jako nietypowy zasób przedsiębiorstwa, nie wyczerpujący się w procesach kolejnych działań. Autorzy koncepcji podkreślają konieczność regularnej weryfikacji statusu istniejących i tworzących się cech konkurencyjności. Szczególny nacisk kładą na eliminację cech już nieprzydatnych oraz ochronę tych najważniejszych przed osłabieniem [Hamel i Prahalad 1999, s. 170 i nast.].

Czynniki wpływające na konkurencyjność graficznie uporządkował W. Walczak (rys. 1). Na rysunku ujęto ważną grupę czynników (zwykle pomijanych) mających istotny wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstwa. Autor koncepcji zalicza do nich m.in. znajomości, nieuczciwe przetargi, układy i powiązania polityczno-biznesowe sprawiające, że dana firma znacznie zwiększa konkurencyjność, uzyskując wymierne korzyści finansowe. Mają one duże znaczenie, a ich szczególną cechą jest to, że chociaż należą do przedsiębiorstwa, jednocześnie są ogniwem łączącym z innymi elementami gospodarki. Gwarantują przedsiębiorstwu dużą przewagę nawet wtedy, gdy nie wyróżnia się ono znacznym potencjałem, a poza tym nie zależą bezpośrednio od konkurencyjności oferowanych produktów. Są niezwykle skutecznym instrumentem konkurowania, stanowiącym dominantę sukcesu rynkowego [Walczak 2010].

European Competitiveness Report [Helping... 2014, s. 14] podkreśla rolę wydajnego sektora administracji publicznej jako ważnego czynnika wpływającego na konkurencyjność przedsiębiorstw. Sprawnie funkcjonująca administracja przyczynia się do łatwości poruszania się w przestrzeni publicznej, co oznacza większą aktywność, możliwość przyciągnięcia przedsięwzięć z zagranicy, a tym samym z jednej strony poprawę konkurencyjności UE na światowym rynku, a z drugiej, skutek wewnętrznej rywalizacji o klienta, poprawę jakości oferowanych produktów i poziomu życia wewnątrz ugrupowania.



Rys. 1. Kompleksowe ujęcie czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstwa

Źródło: [Walczak 2010, s. 3].

Stwierdzenie, że wspólna waluta to czynnik ułatwiający poprawę konkurencyjności przedsiębiorstw nie wydaje się prawdziwe. Do takich wniosków doszli już autorzy raportu o perspektywach przystąpienia Polski do strefy euro [*Konkurencyjność polskiego...* 2008, s. 14], zauważając, że po jego wprowadzeniu nastąpił spadek wydajności produkcji, ceny w wielu krajach wzrosły, niskie jest tempo wzrostu gospodarczego, a różnice między krajami w wielu wypadkach wyraźnie się pogłębiły. Wnioski te potwierdził późniejszy kryzys. Należy się zatem zgodzić z tymi autorami, którzy analizują determinanty konkurencyjności całościowo, nie umniejszając znaczenia czynników makroekonomicznych.

Z rozważań wynika, że podział czynników na wewnętrzne i zewnętrzne (*sensu largo*) jedynie ułatwia klasyfikację, przedsiębiorstwa zaś traktują je tak samo. Oczywiście nacisk kładziony na poszczególne determinanty jest różny w różnych okresach, jednak pominięcie lub zlekceważenie któregoś z nich będzie miało wpływ na kondycję przedsiębiorstwa, gdyż każdego dotyczy polityka fiskalna, regulacje prawne czy koniunktura gospodarcza.

Od kilkunastu lat coraz ważniejszym warunkiem konkurencyjności jest realizacja szeroko rozumianej polityki proekologicznej. Chodzi nie tylko o przestrzeganie norm ochrony środowiska, ale także działania podjęte z własnej inicjatywy, takie jak: oszczędności kosztów wskutek racjonalnego zarządzania materiałami i źródłami energii, zmiany sposobu organizacji pracy przedsiębiorstwa i jego kultury organizacyjnej przekładające się pośrednio na wzrost innowacyjności czy też motywacji pracowników, wpływ działalności proekologicznej przez rozszerzanie celów środowiskowych na produkty i poszerzenie obszaru działalności, a tym samym rynków zbytu [Mazur-Wierzbicka 2007, s. 34].

Wiele przedsiębiorstw postrzega ten element jako generujący koszty i zajmuje się nim marginesowo, tymczasem z uwagi na stopniową redukcję dostępnych zasobów i zauważalny związek między jakością środowiska a szeroko rozumianą jakością życia będzie to wkrótce jeden z głównych wyznaczników przewagi konkurencyjnej, pozwalający zdobywać nowe rynki. Wzrost zamożności społeczeństwa często przekłada się na wyższe zainteresowanie środowiskiem, ale jest w dużym stopniu zależne od fazy cyklu koniunkturalnego. Spowolnienie gospodarcze najczęściej przekłada się zatem na rezygnację z nakładów na ten cel [Krawczyk 2012].

Ważnym czynnikiem jest także czas. Twórcy koncepcji zwracali uwagę na jego rolę jako ekwiwalentu pieniądza, produktywności, jakości oraz innowacji, stały pomiar trwania różnych procesów i budowanie na tej bazie działań krótko- i długookresowych, redukcję czasu ich trwania we wszystkich sferach działalności przedsiębiorstwa, czemu sprzyjać miała praca zespołowa [Stalk 1988]. Czynnik ten jest istotny szczególnie dla klientów, którym coraz częściej zależy na szybkim zaspokojeniu potrzeby. Jednak, jak słusznie zwraca uwagę W. Błasz-

czyk [2006, s. 43], czas przejmując rolę czynnika wywierającego presję na działania organizacyjne i nie tylko, co może prowadzić do działań szybkich, lecz nieprzemyślanych, często kosztownych i nieskutecznych. Presja czasu wpływa też na wzrost poziomu stresu pracowników i spadek ich wydajności, a w dłuższym okresie także spadek konkurencyjności przedsiębiorstwa. Przyjęcie nowego pracownika nie może rozwiązać problemu, gdyż osoba taka musi się wdrożyć do działania, a to oznacza dalszą stratę czasu.

Ważna też okazuje się rola innowacyjności. Przedsiębiorstwa innowacyjne są z reguły duże i bardzo dynamiczne, co przekłada się na ich wyniki. Zwykle cechuje je wysoka wydajność (co pozwala osiągnąć relatywnie wyższą wartość dodaną), większe obroty na jednego pracownika, dotyczy to też wyższej wartości nakładów inwestycyjnych oraz wysokiej dynamiki eksportu [Szymanik 2014, s. 90]. Innowacyjność jest determinantem konkurencyjności, ale jej nie tworzy, jedynie poprawia. Ponadto nie każdy rodzaj innowacyjności wpływa równie silnie na poprawę sytuacji firmy.

5. Kluczowe czynniki konkurencyjności

Każde przedsiębiorstwo powinno dążyć do określenia czynników, które zapewnią jej trwałą przewagę konkurencyjną nad pozostałymi. Autorzy tej koncepcji dokładniej ich nie określili, pozostawiając ich odnalezienie i zbadanie poszczególnym przedsiębiorstwom. R. Śliwiński [2011, s. 216–240] w swej pracy zbadał głównie zasobowe źródła konkurencyjności i podzielił je na 3 grupy: zasoby materialne, niematerialne i ich kombinacje. Do pierwszej zaliczył:

- pracowników *sensu stricto* (inaczej niż w innych sposobach klasyfikacji wyodrębniających kapitał ludzki jako oddzielną grupę) – zwracając uwagę na ich doświadczenie, umiejętności, siłę charakteru, motywację, oraz lidera zaangażowanego w realizację celów przedsiębiorstwa, otwartego na pomysły racjonalizatorskie, posiadającego umiejętności zarządcze, by przygotować firmę na możliwe kryzysy, a także intuicję rynkową, pomagającą osiągać sukcesy,

- budynki, grunt i maszyny – kapitał rzeczowy, będący czynnikiem podstawowym produkcji wyrobów określonej jakości i tworzenia nowych rozwiązań technicznych,

- systemy informatyczne, sprzęt i osprzęt komputerowy, pomocne przy podejmowaniu decyzji, usprawnieniu pracy i ocenie wyników działalności (używanie sprzętu oznacza też oszczędność czasu, innego ważnego czynnika konkurencyjności),

- kapitał (finansowy) ważny dla powstania i wzrostu przedsiębiorstw, zwłaszcza na początku działalności.

Druga grupa (zasoby niematerialne) obejmuje następujące czynniki kluczowe dla konkurencyjności:

- adekwatną wiedzę, kompetencje, technikę i technologię, będące podstawą istnienia przedsiębiorstwa, umożliwiające produkcję określonych wyrobów i często będące bazą innowacji technologicznych ważnych dla uzyskania przewagi konkurencyjnej, współodpowiedzialne za jakość i poziom zaawansowania produktów,

- zarejestrowane patenty, wzory użytkowe i inne wartości niematerialne i prawne,

- model sprzedaży i system dystrybucji, docierający do jak najszerszego grona klientów, pozwalający na stały kontakt i odnawianie sprzedaży,

- technologie, produkt i jego cechy różnicujące, dające klientowi większe niż produkty konkurencji korzyści w użytkowaniu,

- kulturę przedsiębiorstwa ukierunkowaną na wyniki, zapewniającą dobre techniczne i psychiczne warunki pracy (to ostatnie stanowi niezwykle istotny, chociaż rzadko doceniany element konkurencyjności),

- strukturę organizacyjną – płaską, pozwalającą na częsty i bezpośredni kontakt między pracownikami.

Trzecia kategoria (kombinacje) zawiera jako kluczowe kompetencje:

- dobrą reputację przedsiębiorstwa, kojarzącą się z wysoką jakością i niezawodnością,

- bariery wejścia, chroniące jego pozycję na rynku przez utrudnianie możliwym konkurentom wejścia i tym samym zapewniające mu możliwości przetrwania i wzrostu.

Kluczowe kompetencje stanowią najistotniejszy determinant konkurencyjności przedsiębiorstw. Wskazane są dalsze badania, aby określić je na poziomie ponadnarodowym. W przypadku firm działających na rynku międzynarodowym lub zagranicznym można by do nich zaliczyć: znajomość kultury danego kraju, dbałość o poprawność języka używanego w instrukcjach użytkownika, dostosowanie wyrobu (jeśli to konieczne) do specyficznych potrzeb użytkowników.

6. Podsumowanie

Powyższe rozważania pozwalają na wysnucie kilku wniosków, a mianowicie:

- badacze nie są zainteresowani rolą, jaką w zwiększaniu konkurencyjności przedsiębiorstw odgrywa tzw. marketing szeptany, zwany kolokwialnie pocztą pantoflową. Stanowi on jeden z potężniejszych czynników mogących wpłynąć na pozycję podmiotu na rynku. W dobie powszechnego korzystania z internetu klienci w dużym stopniu kierują się opiniami innych użytkowników. Coraz

większa mobilność sprawia, że ludzie mają możliwość porównania wyrobów tego samego przedsiębiorstwa dostarczanych na różne rynki, co powinno sprzyjać utrzymywaniu wysokiego poziomu jakościowego w każdym przypadku sprzedaży, niezależnie od kraju;

– innowacyjność sprzyja konkurencyjności, ale jej nie gwarantuje, gdyż nie każdy nowatorski pomysł musi okazać się trafny. Warto zwrócić uwagę, że wzrost konkurencyjności jako główny cel przedsiębiorstwa jest wskazywany jedynie przez niektórych badaczy. Wielu twierdzi, że podstawowym celem jest maksymalizacja wartości przedsiębiorstwa. Jak można zauważyć, jest to tylko różne podejście do tego samego zjawiska, gdyż jedno wiąże się nierozzerwalnie z drugim;

– istnieje konieczność budowania trwałej przewagi, niepoddającej się naśladowictwu. Jest to pewien ideał, do którego przedsiębiorstwa dążą; jak większość ideałów – nieosiągalny. Zawsze pojawi się naśladowca, kopie będą mniej lub bardziej udane (np. podróbki markowej odzieży), a klient będzie je kupował, mając świadomość kopiowania lub nie mając takiej świadomości, kierując się tylko ceną. W tym przypadku pojawia się konieczność ciągłego szukania nowych rozwiązań i nowych obszarów, gdzie konkurencja jeszcze nie istnieje (tzw. błękitne oceany);

– czynnikiem mogącym wpłynąć na poprawę konkurencyjności przedsiębiorstwa jest jego wzrost. Może się to odbywać nie tylko przez szybki rozwój (raczej rzadko), ale także przez fuzje i przejęcia lub zawiązanie spółek. Takie postępowanie umożliwia dywersyfikację produktu i zdobycie nowych rynków;

– czas jest determinantem konkurencyjności. Jest to czynnik niejednoznaczny, bo z jednej strony ważna jest szybkość działania, by ubiec rywali, a z drugiej, nie spiesząc się, można się lepiej przygotować do niespodziewanego dla konkurencji wejścia na rynek, co umożliwi zajęcie od razu silniejszej pozycji.

Nie można się też zgodzić z powtarzającym się u części ekonomistów stwierdzeniem, że konkurencyjność gospodarki jest sumą konkurencyjności tworzących ją przedsiębiorstw – to coś więcej. Na rynkach zagranicznych dochodzi jeszcze, oprócz czynników ekonomiczno-politycznych (np. umowy międzynarodowe), tak istotny element, jak postrzeganie kraju producenta przez odbiorcę (pozytywne lub negatywne). Należy też zwrócić uwagę na czynnik sentymentalizmu – coraz częstsza jest emigracja (trwała lub czasowa), a emigranci często są zainteresowani produktami z kraju swego pochodzenia. Zwiększone zainteresowanie oznacza zaś wyższą sprzedaż i umocnienie konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Na zakończenie warto przypomnieć, że o konkurencyjności ostatecznie zawsze decyduje rynek i choć mówi się często o szansie, to jednak może się zdarzyć, że jest to kwestia przypadku. Tak uzyskana konkurencyjność jest jednak

krótkotrwała i nie zastąpi systematycznej pracy nad rozwojem, co wskazują liczne przykłady w gospodarce².

Literatura

- Adamkiewicz-Drwiłło H.G. [2002], *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa.
- Ambastha A., Momaya K. [2004], *Competitiveness of Firms: Review of Theory, Frameworks and Models*, „Singapore Management Review”, vol. 26, nr 1.
- Błaszczak W. [2006], *Czas jako ukryty wymiar konkurencyjności przedsiębiorstwa* [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach konkurencji. Determinanty konkurencyjności przedsiębiorstw*, red. M. Juchniewicz, t. 1, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn.
- Bossak J. [2000], *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki kraju i przedsiębiorstwa. Zagadnienia teoretyczne i metodologiczne* [w:] *Konkurencyjność gospodarki Polski w dobie integracji z Unią Europejską i globalizacji*, red. J. Bossak, W. Bieńkowski, t. 1, SGH, Warszawa.
- Bossak J.W., Bieńkowski W. [2004], *Międzynarodowa zdolność konkurencyjna kraju i przedsiębiorstw. Wyzwania dla Polski na progu XXI wieku*, SGH, Warszawa.
- Ekonomika transportu* [1993], red. J. Burniewicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Findrik M., Szilard I. [2000], *International Competitiveness – Competition of Skills*, Kossuth Kiado, Budapest.
- Flak O., Głód G. [2009], *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Pojęcia, definicje, modele*, cz. 1, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Gorynia M. [1998], *Konkurencyjność przedsiębiorstwa – próba konceptualizacji i operacjonalizacji*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu”, seria I, Poznań, z. 266.
- Guzal-Dec D., Zwolińska-Ligaj M. [2006], *Konkurencyjność przedsiębiorstwa a otoczenie lokalne* [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach konkurencji. Determinanty konkurencyjności przedsiębiorstw*, red. M. Juchniewicz, t. 1, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn.
- Hamel G., Prahalad C.K. [1999], *Przewaga konkurencyjna jutra. Strategie przejmowania kontroli nad branżą*, Business Press, Warszawa.
- Hampden-Turner Ch., Trompenaars A. [2000], *Siedem kultur kapitalizmu*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.
- Hamrol A., Mantura W. [1999], *Zarządzanie jakością: teoria i praktyka*, PWN, Warszawa.
- Helping Firms Growth* [2014], *European Competitiveness Report 2014*, European Commission, Luxembourg.
- Kędzierska A. [2005], *Wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw poprzez fuzje i przejęcia* [w:] *Konkurencyjność przedsiębiorstw w świetle Strategii Lizbońskiej*, red. J. Bieliński, CeDeWu, Warszawa.

² Na przykład światowa pozycja polskich firm kosmetycznych, takich jak Eris czy Inglot.

- Kolterman K. [2013], *Innowacje technologiczne w procesie budowania przewagi konkurencyjnej MŚP*, Difin, Warszawa.
- Konkurencyjność polskiego sektora przedsiębiorstw w perspektywie przystąpienia Polski do strefy euro* [2008], Ministerstwo Gospodarki, Warszawa.
- Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście* [2002], red. E. Skawińska, PWN, Warszawa–Poznań.
- Krawczyk M. [2012], *Konkurencyjność przedsiębiorstw w świetle uwarunkowań ekologicznych*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, Zachodniopomorska Szkoła Biznesu w Szczecinie, Szczecin, nr 25.
- Kreikebaum H. [1997], *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa.
- Mantura W. [2002], *Identyfikacja czynników sukcesu i konkurencyjności przedsiębiorstwa* [w:] *Problemy wdrażania strategii rozwoju województwa wielkopolskiego*, red. E. Skawińska, PTE, Poznań.
- Mazur-Wierzbicka E. [2007], *Wpływ zachowań proekologicznych na konkurencyjność przedsiębiorstw* [w:] *Przedsiębiorstwo i państwo – wybrane problemy konkurencyjności*, red. T. Bernat, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.
- Misala J. [2011], *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki narodowej*, PWE, Warszawa.
- OECD [1997], *New Directions for Industrial Policy*, Paris.
- Némethné Gál A. [2010], *Competitiveness of Small and Medium Sized Enterprises – A Possible Analytical Framework*, January, heja.szif.hu/ECO/ECO-100115-A/eco100115a.pdf (dostęp: 23.04.2015).
- Pierścionek Z. [2003], *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa.
- Porter M. [2001], *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa.
- Rozwój i konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce* [2007], red. A. Nehring, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Stalk G. [1998], *Time – The Next Source of Competitive Advantage*, „Harvard Business Review”, July–August.
- Stankiewicz M.J. [2002], *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, „Dom Organizatora”, Toruń.
- Szymanik E. [2014], *Innowacyjność przedsiębiorstw a konkurencyjność polskiej gospodarki* [w:] *Uwarunkowania innowacyjności polskich przedsiębiorstw*, red. K. Przybylska, PWN, Warszawa.
- Śliwiński R. [2011], *Kluczowe czynniki międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- The World Competitiveness Report 1994* [1994], World Economic Forum, Lausanne.
- Unia wobec procesów integracyjnych. Materiały z konferencji międzynarodowej z 29 listopada 1999 r.* [2000], Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa.
- Walczak W. [2010], *Analiza czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw*, „E-mentor”, nr 5, SGH, Warszawa.

The Main Aspects of Enterprise Competitiveness

(Abstract)

The article examines the theoretical aspects of enterprise competitiveness, reviewing the contemporary definitions of such competitiveness and looking at one of the author's own design. It also discusses the main aspects and determinants of competitiveness. The conclusions are formulated on the basis of the analysis of modern definitions of enterprise competitiveness. It is said that the ultimate judge of competitiveness is the market, but other factors also play an essential role. These include innovativeness, time, word-of-mouth marketing and the need to build durable advantage that can't be replicated.

Keywords: enterprise competitiveness, innovativeness, competitive advantage, determinants of competitiveness.

Piotr Rubaj

Recenzja książki Arthura R. Kroebera pt. „China’s Economy: What Everyone Needs to Know”

Polityczne i gospodarcze zmiany, jakie zostały zapoczątkowane w Chinach w latach 80. XX w., doprowadziły do wielu wewnętrznych reform w tym kraju i wywarły ogromny wpływ na gospodarkę światową. Po śmierci Mao¹ rozpoczął się proces przechodzenia Chin od gospodarki centralnie planowanej do autorytarnego systemu gospodarki wolnorynkowej związanej z decentralizacją władzy i stopniową prywatyzacją majątku narodowego oraz otwarciem rynku wewnętrznego dla inwestorów zagranicznych. Przemiany te spowodowały rozpad systemu komunistycznego i przebudowę całej chińskiej gospodarki. Wprowadzone wtedy reformy polegające na stopniowym uwalnianiu różnych sektorów gospodarki spod kontroli państwa sprawiły, że kraj ten zaczął rozwijać się nadzwyczaj dynamicznie, a jego ogromny potencjał demograficzny i gospodarczy przyniósł szybki wzrost wartości PKB, napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych, powstanie silnego rynku kapitałowego, wzrost popytu wewnętrznego oraz rozwój międzynarodowych powiązań handlowych.

W XXI w. Chiny wkroczyły jako jeden z najszybciej rozwijających się rynków wschodzących z dwucyfrową dynamiką wzrostu gospodarczego, stale umacniającą się pozycją w handlu międzynarodowym oraz walutą narodową ze światowymi aspiracjami. Rynek wewnętrzny tego kraju, z racji jego demograficznego potencjału oraz konsekwentnego wzrostu dochodów indywidualnych, stał się jednym z najatrakcyjniejszych na świecie dla eksporterów i inwestorów z różnych krajów.

Publikacją odnoszącą się do tematyki współczesnej gospodarki Chin jest monografia autorstwa Arthura R. Kroebera zatytułowana *China’s Economy: What Everyone Needs*

Piotr Rubaj, Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II, Katedra Międzynarodowych Stosunków Gospodarczych, 20-950 Lublin, Al. Raclawickie 14, e-mail: piotr.rubaj@kul.lublin.pl

¹ Reformy zostały zapoczątkowane po śmierci Mao Zedonga, który zmarł 9 września 1976 r., kiedy władzę przejął Deng Xiaoping i zainicjował pierwsze w tym kraju reformy oraz stopniowe otwieranie się Chin na kontakt ze światem zewnętrznym.

to Know (Gospodarka chińska. Wszystko, co każdy powinien wiedzieć na jej temat), wydana nakładem wydawnictwa Oxford University Press w USA (New York 2016, s. 318). Autor już we wprowadzeniu do tej pracy podkreśla, że jej głównym celem jest prezentacja współczesnej roli Chin w gospodarce światowej oraz próba określenia pozycji, jaką ten kraj będzie zajmował w kolejnych latach, a także kierunków jego ewolucji i rozwoju. Monografia skierowana jest zarówno do odbiorców zawodowo zaangażowanych w problemy gospodarcze i społeczne, jak i tych, którzy poszukują odpowiedzi na kluczowe pytania dotyczące zasad funkcjonowania współczesnej gospodarki światowej. Autor określa ekonomię jako dyscyplinę wiedzy przypominającą bardzo skomplikowany organizm, w którym zachodzące różne procesy są wzajemnie powiązane lub, używając innej metafory, jest to trójwymiarowa układanka, w której poszczególne elementy stale się przemieszczają, co znacząco utrudnia jej uporządkowanie. Chiny i ich gospodarka są tak właśnie postrzegane i tym samym wymykają się prostym opisom, ocenom i schematom. To kraj z wielowiekową tradycją, doświadczeniami w dziedzinie sprawowania władzy, zhierarchizowanym społeczeństwem oraz współcześnie z aspiracjami do roli światowego mocarstwa.

Recenzowana książka zawiera wprowadzenie, trzynaście rozdziałów oraz dodatek obejmujący aneks statystyczny i literaturę uzupełniającą. Pomimo braku podziału na sekcje można dopatrzeć się pewnej metodologii w porządkowaniu informacji o gospodarce chińskiej, polegającej na tym, że rozdziały zawierają logiczną i chronologiczną kolejność prezentowanych procesów i zdarzeń. W pewnym uproszczeniu kolejność tę można przedstawić następująco: rozdział pierwszy odnosi się do realizacji przez Chiny określonej polityki ekonomicznej i ma wymiar częściowo historyczny, w rozdziałach od drugiego do piątego autor scharakteryzował strukturę gospodarki, a następnie przedstawił system finansowy, środowisko naturalne, procesy demograficzne, strukturę rynku wewnętrznego oraz realizowany w tym kraju gospodarczy model wzrostu. Podsumowanie zawiera informacje dotyczące pozycji Chin w gospodarce światowej. Taki układ informacji pozwala czytelnikowi prześledzić najważniejsze wydarzenia w gospodarce chińskiej, jakie miały miejsce w ostatnich trzech dekadach transformacji politycznej i ekonomicznej, a także zapoznać się ze strukturą i specyfiką gospodarki chińskiej.

Odnosząc się bardziej szczegółowo do informacji zawartych w poszczególnych rozdziałach można zauważyć, że w pierwszym z nich zamieszczonych jest wiele informacji, porównań gospodarczych, faktów historycznych oraz odniesień do sytuacji w regionie i na świecie. Autor przedstawia specyfikę i realia chińskiego, autorytarnego systemu społeczno-gospodarczego, dalece różniącego się od tych w demokratycznych krajach wysoko rozwiniętych, ale również mającego zupełnie inną specyfikę niż typowe systemy totalitarne. Kreśli jego odmienność, udane i chybone reformy, zmiany rynkowe pod kontrolą partii komunistycznej oraz przeobrażenia strukturalne zacofanej gospodarki. Niewątpliwie to tylko wybrane aspekty chińskiej „rewolucji gospodarczej”, która zapoczątkowana została pod koniec lat 70. ubiegłego stulecia, po śmierci Mao Zedonga, a następnie była kontynuowana przez Deng Xiaopinga, który zapoczątkował rzeczywiste reformy polityczne i gospodarcze.

W drugim rozdziale autor w przejrzysty sposób kreśli istotę i przebieg najważniejszych dla rozwoju kraju przeobrażeń w rolnictwie, które jak podkreśla, miały duży

wpływ na wszystkie dziedziny życia głównie dlatego, że zainicjowały proces prywatyzacji całej gospodarki. Zwraca on także uwagę, że jeszcze pod koniec lat 70. ubiegłego wieku udział sektora rolnego w strukturze PKB stanowił 37%, zaś obecnie stanowi tylko 9%. Świadczy to o intensywnym rozwoju gospodarki chińskiej podczas ponad trzech dekad, kiedy to z zacofanego pod względem agrarnym kraju Chiny stały się najbardziej dynamicznie rozwijającą się gospodarkę na świecie, w niektórych latach z dwucyfrową dynamiką wzrostu gospodarczego. Procesy agrarne, w opinii autora, nie zostały zakończone i nadal jest sporo problemów dotyczących stosunków własności i przekształceń prywatyzacyjnych.

Rozdziały trzeci, czwarty i piąty zawierają omówienie problemów związanych z rozwojem przemysłu, procesami urbanizacji i tworzenia infrastruktury oraz kształtowania się powiązań gospodarczych w biznesie. W krótkiej recenzji bardzo trudno jest wybrać najistotniejsze fakty i procesy ze względu na obszerność omawianych zagadnień. Wydaje się jednak, że niektóre kwestie są szczególnie istotne. Udział Chin w światowym eksporcie na początku okresu transformacji w latach 80. XX w. wynosił około 1%, zaś znaczenie tego kraju w globalnej produkcji przemysłowej było marginalne. W 2014 r. udział ten wzrósł do 12%, a w dziedzinie przemysłu Chiny stały się największą potęgą na świecie. Autor zadaje pytanie, jak była możliwa tak szybka transformacja i tak spektakularny sukces gospodarczy, i stara się na nie odpowiedzieć, wskazując, że rozwój ekonomiczny i skuteczne reformy strukturalne możliwe były dzięki czterem kluczowym czynnikom: powiązaniom z innymi dynamicznie rozwijającymi się gospodarkami krajów azjatyckich, takich jak: Tajwan, Korea Południowa i Japonia, sąsiedztwu Hongkongu, który ze względu na swoje bliskie związki ze światem zachodnim stał się dla Chin bezpiecznym łącznikiem ze światem i źródłem napływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych, rozwojowi światowej sieci logistycznej, w tym przede wszystkim morskiego transportu kontenerowego, który umożliwił efektywną dystrybucję chińskich produktów przemysłowych na cały świat, oraz transferowi wiedzy technologicznej z Tajwanu, który umożliwił cywilizacyjny skok w rozwoju gospodarczym i społecznym.

Kolejne rozdziały dotyczą równie ważnych aspektów chińskiego procesu transformacji, a mianowicie zasad funkcjonowania systemu finansowego, kwestii energetycznych i ekologicznych, problemów demograficznych, rynku pracy oraz rynku wewnętrznego. Prezentowane procesy i reformy odnoszą się m.in. do systemu bankowego, który zawsze odgrywał główną rolę w finansowaniu rozwoju chińskiej gospodarki i zmieniał się, począwszy od instrumentalnego systemu dystrybucji pieniądza w pierwszych latach przekształceń, poprzez efektywne zaangażowanie się w proces kredytowania wzrostu gospodarczego, aż do bardziej aktywnej polityki inwestycyjnej na rynkach kapitałowych. Autor zwraca uwagę, że finansowanie gospodarki Chin pochodzi głównie z systemu bankowego, co odróżnia je od krajów zachodnich, w których głównym źródłem pozyskania funduszy są rynki kapitałowe. Ważne zagadnienia poruszane w odniesieniu do kwestii finansowych dotyczą polityki stóp procentowanych, wartości juana oraz próby wzmocnienia jego pozycji w dążeniu do tego, aby stał się jedną z walut światowych.

Należy zwrócić szczególną uwagę na poruszone aktualne problemy związane z zapotrzebowaniem Chin na energię elektryczną, które stanowi prawie jedną czwartą światowych potrzeb. Tak duże zużycie energii – o ponad 30% większe niż w Stanach

Zjednoczonych i dwukrotnie większe niż w krajach Unii Europejskiej – wiąże się z wykorzystaniem zasobów naturalnych niezbędnych do jej produkcji, a tym samym odnosi się do kwestii ekologicznych ważnych nie tylko dla samych Chin, ale również dla całego świata.

Kolejne istotne zagadnienia, które porusza autor, dotyczą problemów społecznych, w tym przede wszystkim kwestii demograficznych oraz procesów zachodzących na rynku pracy. Rozważa on, jaki wpływ na strukturę i liczbę ludności wywarła prowadzona od lat 80. ubiegłego stulecia tzw. polityka jednego dziecka, jakie są konsekwencje migracji ludności wiejskiej do dużych miast, jak będzie się kształtowała struktura wiekowa społeczeństwa w najbliższych dekadach i jakie to będzie miało konsekwencje dla systemu emerytalnego. Zagadnienia te mają podstawowe znaczenie dla rozwoju rynku wewnętrznego, generowanego przez niego popytu na towary i usługi, ale również będą miały wpływ na przyszłe wydatki socjalne.

Dwa ostatnie rozdziały, odnoszące się odpowiednio do współczesnego modelu społeczno-ekonomicznego gospodarki Chin oraz miejsca i roli, jaką ten kraj odgrywa w gospodarce światowej, stanowią podsumowanie rozważań. Niewątpliwym wyzwaniem dla Chin, jak podkreśla autor, jest proces przechodzenia od gospodarki opartej na zasobach naturalnych oraz taniej sile roboczej do takiej, w której główną rolę odgrywają sektory związane z wykorzystywaniem nowoczesnej wiedzy i technologii. Tak zdefiniowane cele i kierunki reform mają zapewnić stabilny rozwój gospodarczy Chinom oraz trwać pozycję lidera w gospodarce światowej w przyszłości. A.R. Kroeber zwraca jednak uwagę, że nie potencjał gospodarki tego kraju, który w ciągu kilku najbliższych lat będzie największy na świecie, wywrze wpływ na całą gospodarkę światową, ale kierunki zmian politycznych i społecznych.

Obecnie kłopoty gospodarcze Chin mogą wywierać wpływ na gospodarki całego świata. Wydarzenia ostatnich miesięcy, takie jak: przewidywany spadek dynamiki wzrostu gospodarczego chińskiej gospodarki, wyraźne pogorszenie sytuacji na rynkach kapitałowych i duża niestabilność indeksów giełdowych, najgorsze od kilku lat wyniki handlu zagranicznego, spadający poziom rezerw banku centralnego, gorsze oceny w międzynarodowych ratingach i rankingach, wreszcie pesymistyczne nastroje inwestorów konsekwentnie destabilizują globalne rynki. A.R. Kroeber odnosi się do tych problemów, prezentując jednocześnie informacje w sposób przejrzysty, udokumentowany statystycznie i merytorycznie.

Literatura dotycząca przedstawionych zagadnień jest bardzo obszerna i dotyczy różnych aspektów funkcjonowania Państwa Środka. Z tego zakresu można polecić pozycje, takie jak: *Social Economy in China and the World*, red. N. Pun, B.H.B. Ku, H. Yan, A. Koo, Routledge, New York 2016; *China's Economy. A Collection of Surveys*, red. I. Claus, L. Oxley, John Wiley & Sons, Hoboken 2015; F. Cai, *Demystifying China's Economy Development*, Springer, Berlin–Heidelberg 2015 oraz L. Yueh, *The Economy of China*, Edward Elgar Publishing Ltd, Cheltenham 2012. Pomimo takiej różnorodności dostępnych publikacji recenzowana książka ma wiele istotnych zalet, a mianowicie: po pierwsze – aktualne informacje, po drugie – bogate tło historyczne opisywanych procesów, po trzecie – liczne odniesienia do międzynarodowych powiązań, po czwarte – bogatą dokumentację statystyczną potwierdzającą prawdziwość prezentowanych wnio-

sków oraz klarowny język, bardzo przystępny nawet dla czytelnika nieposiadającego wykształcenia ekonomicznego. Omawiana publikacja, pomimo że jest typową publikacją ekonomiczną, może być również przydatna dla osób poszukujących odpowiedzi na pytania dotyczące problemów współczesnego świata, w tym również roli Chin w zmieniającej się rzeczywistości.

Review of Arthur R. Kroeber's "China's Economy: What Everyone Needs to Know"

(Abstract)

The process of political and economic reform in China was initiated just after the death of the leader of the Chinese Communist Party, Mao Zedong, in 1976. Understanding past and current reality of this country is difficult as its economic and political system is somewhere between a bureaucratic and authoritarian one-party state and a market-orientated modern economy. Over the last three decades, China has joined the ranks of world leaders in the political, economic and military spheres.

Arthur R. Kroeber's *China's Economy: What Everyone Needs to Know* examines China's transformation in the 20th and 21st centuries and the country's current position in the global economy. Kroeber discusses past reforms, the long-term economic and social development that has transpired in recent decades and future problems the authorities and society will face in coming years.

Keywords: China's economy and society, reforms of China's economy, China and the world, global challenges for China.

ISSN 1898-6447

UNIWERSYTET EKONOMICZNY W KRAKOWIE
31-510 Kraków, ul. Rakowicka 27
WYDAWNICTWO
www.uek.krakow.pl

Zamówienia na wydane prace przyjmuje
Księgarnia Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie
tel. 12 293-57-40, fax 12 293-50-11
e-mail: ksiegarnia@uek.krakow.pl