



Uniwersytet
Wrocławski

M A T E U S Z M A C H A J

ESEJ O TEORII FIRMY

Wrocław 2019

Esej o teorii firmy

Prace Naukowe
Wydziału Prawa, Administracji i Ekonomii
Uniwersytetu Wrocławskiego

Seria: **e-Monografie**

Nr 156

Dostęp online: <https://www.bibliotekacyfrowa.pl/publication/113873>

DOI 10.34616/23.20.001

Mateusz Machaj

Uniwersytet Wrocławski
ORCID [0000-0002-1497-782X](https://orcid.org/0000-0002-1497-782X)

Esej o teorii firmy

Wrocław 2019

Kolegium Redakcyjne

prof. dr hab. Leonard Górnicki – przewodniczący

dr Julian Jezioro – zastępca przewodniczącego

mgr Aleksandra Dorywała – sekretarz

mgr Ewa Gałyga-Michowska – członek

mgr Bożena Górna – członek

mgr Tadeusz Juchniewicz – członek

Recenzent: *Prof. dr hab. Robert Ciborowski, Uniwersytet w Białymstoku*

© Copyright by Mateusz Machaj

Korekta: *Magdalena Wojcieszak*

Projekt i wykonanie okładki: *Andrzej Malenda*

Skład i opracowanie techniczne: *Aleksandra Kumasza eBooki.com.pl*

Druk: *Drukarnia Beta-druk, www.betadruk.pl*

Wydawca

E-Wydawnictwo. Prawnicza i Ekonomiczna Biblioteka Cyfrowa.

Wydział Prawa, Administracji i Ekonomii Uniwersytetu Wrocławskiego

ISBN 978-83-66066-89-2 (druk)

ISBN 978-83-66066-90-8 (online)

Non scholae, sed vitae discimus

Witoldowi Kwaśnickiemu
W podziękowaniu za nieprzerwane
umacnianie mnie w tej zasadzie

Spis treści

ZAMIĄST WSTĘPU.....	11
1. NEOKLASYCZNA TEORIA FIRMY: ZASTOSOWANIE I OGRANICZENIA	13
Podstawowe prawo w neoklasycyzmie.....	13
Problem z krzywą MC: czy ograniczenie w ogóle dotyczy tej strony działalności?.....	16
Problem z klasyfikacją MC: czy można twierdzić, że koszty stałe grają rolę tylko w długim okresie?	20
Problem z maksymalizacją zysków: czy można twierdzić, że jest celem firmy?	28
2. TEORETYCZNA IMPUTACJA A REALNA KALKULACJA.....	41
Wartość i imputacja wartości	41
Prawo kosztów i pieniężna imputacja.....	46
Ceny jako nośniki informacji w heterogenicznym świecie	51
Osąd, decyzje firm i własność.....	61
3. WIELKOŚĆ I GRANICE FIRMY.....	71
Rozmiary firmy i sposoby ich powiększania	71
<i>Natura firmy</i> Ronalda Coase'a.....	74
Empiryczne bariery ekspansji firm	83
4. FIRMA I SPOŁECZNO-GOSPODARCZY ROZWÓJ	93
Heterogeniczność firm	93
Organiczność i symbioza między branżą a firmami	109
Ewolucja firm i branży.....	119
ZAMIĄST ZAKOŃCZENIA: SPOŁECZEŃSTWO A FIRMY.....	135
LITERATURA	143

Zamiast wstępu

Dlaczego o teorii firmy, a nie o teoriach firmy? Niektórzy badacze z zakresu omawianych w tej książce koncepcji mogliby wysunąć uzasadniony zarzut, że zamiast o teorii firmy trafniej byłoby mówić o różnych teoriach firmy. Zarzut jest o tyle uzasadniony, że można bez większych problemów dokonać określonych klasyfikacji na poszczególne „szkoły”, albo przynajmniej odrębne pomysły na zbudowanie „teorii firmy”. Mamy teorie kosztów transakcyjnych, teorie menedżerskie, behawioralne, zespołowe, specyficzności aktywów czy kontraktów. Każda z nich oferuje swój bogaty wkład w analizę fenomenu firm. Jednakże nie są one względem siebie w pełni substytucyjne, gdyż niektóre wzajemnie się inspirują i rozwijają. A nawet jeśli jedna nie wynika z drugiej, to niekoniecznie jedna musi być w opozycji do drugiej (nie oznacza to, że nie istnieją między nimi żadne konflikty). Wreszcie najważniejsze jest to, że mimo istnienia tych „teorii firm” nadal możemy mówić o istnieniu jednej dyscypliny: teorii firmy. Analogicznie jest w przypadku mikroekonomii czy makroekonomii. Nawet jeśli mamy do czynienia z różnymi konkurencyjnymi szkołami opisującymi na przykład wskaźniki makro, to nadal mimo różnych „teorii makroekonomicznych” możemy powiedzieć o istnieniu jednej makroekonomii, której naturę próbujemy odkryć.

Literatura z zakresu teorii firm(y) służy w gruncie rzeczy temu, aby lepiej zrozumieć przebieg rynkowego procesu: sposób, w jaki gospodarcze organizacje pozwalają na ekonomizowanie ograniczonych zasobów

i łączenie ich w coraz to bardziej efektywne i wartościowe kombinacje. Można zatem powiedzieć, że teoria firmy to w gruncie rzeczy element teorii procesu rynkowego, który w tej książce zostanie opisany.

W pierwszym rozdziale wyjdę od obowiązującego wzorca uprawiania mikroekonomii: czyli teorii neoklasycznej, która przyjmuje pewne wąskie założenia, dotyczące działania firm. Skupię się przede wszystkim na jej defektach związanych z zasadami marginalnymi oraz założeniu maksymalizacji zysku. W drugim rozdziale przedstawię opis imputacji cenowej dokonywanej przez przedsiębiorczy osąd (w firmach), który obejmuje kalkulację ekonomiczną z uwzględnieniem wszelkich alternatyw działania (a nie tylko pewnych krańcowych wytycznych znanych ze schematu neoklasycznego). Trzeci rozdział będzie traktował o wielkości firmy oraz jej granicach wyznaczanych przez przedsiębiorczy podział pracy, którego rola jest wzmacniania przez szereg empirycznych aspektów. Zwrócę przy tym uwagę na czynniki, które przesądzają o tym, że na rynku nie dochodzi do powstania jednej wielkiej firmy (czegoś na kształt dobrowolnego korporacyjnego socjalizmu). Czwarty rozdział jest najbardziej obszerny i dotyczy mechanizmów wzrostu gospodarczego, które kiełkują wewnątrz organizacji firm, a następnie przenoszą się na resztę gospodarczego świata.

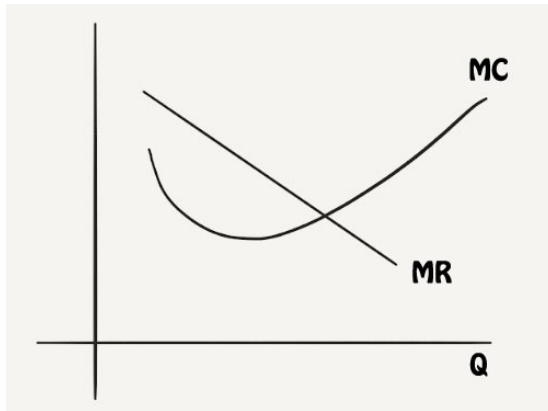
1. Neoklasyczna teoria firmy: zastosowanie i ograniczenia

Podstawowe prawo w neoklasycyzmie

Posługiwanie się terminem „neoklasycyzm” jest tylko trochę mniej problematyczne aniżeli posługiwanie się pojęciem „główny nurt” ekonomii. Wynika to przede wszystkim z tego, że trudno znaleźć zadeklarowanych przedstawicieli tych opcji (zwłaszcza „głównego nurtu”), którzy otwarcie określiliby się jako ortodoksi. Jeszcze trudniej zapewne byłoby w ogóle określić, czym owa ortodoksja jest oraz jakie są jej koncepcyjne granice wyznaczające unikatową tożsamość. Mimo tych problemów klasyfikacyjnych zdecydowałem się posługiwać pojęciem „neoklasycyzm” i zastosować go w wypadku tej książki do nauczanych powszechnie kursów mikroekonomicznych: teoria „neoklasyczna” zawarta jest w dominujących obecnie na rynku podręcznikach, które posługują się zagadnieniami rachunku marginalnego do wyjaśnienia działań podmiotów rynkowych. Innymi słowy, teoria neoklasyczna formalizuje zachowania konsumenta poprzez funkcje użyteczności i krzywe obojętności.

W przypadku strony produkcyjnej zastosowane są narzędzia analityczne. Oznacza to, że dla przedstawienia decyzji optymalizacyjnych z punktu widzenia firmy zastosowany zostaje specyficznie rozumiany rachunek krańcowy. Niezależnie od wybranej struktury rynkowej – czy

będzie to konkurencja doskonała, monopolistyczna, czy monopol – firma zachowuje się według tego samego neoklasycznego schematu maksymalizowania zysku prezentowanego za pomocą zrównania kosztów krańcowych z krańcowymi przychodami (Begg et al. 2000, s. 194-196; Varian 1999, s. 428; Samecki 2005, s. 428-430; Sloman 2001, s. 127-131; zobacz również w trochę innej wersji u Samuelson i Nordhaus 1998, s. 729-731). Skutkuje to w efekcie często powtarzanym wzorem $MR = MC$ (*marginal revenue* oraz *marginal cost*; czyli *utarg krańcowy* oraz *koszt krańcowy*). Możemy to zobrazować następującym rysunkiem:



Rysunek 1.1. Równowaga neoklasycznej firmy (koszt krańcowy MC zrównany z przychodem krańcowym MR przy danym poziomie produkcji Q). Źródło: opracowanie własne.

W miarę, gdy następuje zwiększanie produkcji, to koszty krańcowe się do pewnego stopnia obniżają, by potem zacząć rosnąć. Koszt najpierw spada, ponieważ występują jakieś efekty skali (oprócz spadającego na jednostkę kosztu stałego), natomiast później zaczyna się podnosić ze względu na malejące przychody i ujemne korzyści ze zwiększania produkcji (więcej o tym później). Wzrost obrotu natomiast spada wraz ze zwiększeniem sprzedaży, ponieważ zachęcanie dodatkowych klientów do kupowania produktu odbywa się za pomocą obniżki ceny. Zakładamy rzecz jasna *ceteris paribus* i reakcję jedynie na ruchy cen (drobnym

wyjątkiem jest konkurencja doskonała, gdy krzywa popytu i krzywa krańcowego przychodu się pokrywają i są poziome).

Punkt przecięcia krzywej kosztu krańcowego oraz krzywej przychodu krańcowego znajduje się w „optymalnym” miejscu, natomiast przyjmowane założenia dotyczące zachowań podmiotów prowadzą do automatycznych tendencji równowagowych wypychających do niego gospodarkę. Przykładowo jeśli produkcja jest mniejsza od punktu równowagowego i znajduje się przed przecięciem MC i MR, wtedy przychód krańcowy będzie większy niżeli koszt krańcowy związany z wyprodukowaniem. Oznacza to opłacalność zwiększenia wolumenu produkcji. W przypadku fabryki butów koszt krańcowy oznaczałby konieczność dokupienia kolejnych materiałów do stworzenia następnej pary. Natomiast przychód krańcowy oznaczałby korzyść w postaci nowego klienta zachęconego niższą ceną produktu. Po lewej stronie wykresu oznacza to obroty większe niżeli poniesione koszty, więc fabryka otrzymuje sygnał o opłacalności zwiększenia podaży. I tak do momentu zrównania się MR oraz MC. W wypadku znalezienia się po drugiej stronie punktu przecięcia koszty krańcowe przewyższałyby przychody krańcowe, a zatem wolumen produkcji byłby zbyt duży. Każda kolejna para butów kosztuje więcej niż przychody wygenerowane ze sprzedaży, więc z produkcji lepiej się wycofać do punktu równowagowego, gdy MC zrównuje się z powrotem z MR.

Powyższe rozważanie jest stosowane zarówno w strukturach konkurencyjnych, jak i monopolistycznych. Różnica głównie tkwi w kształcie przedstawianych krzywych, które wyglądają inaczej ze względu na konkurencyjne firmy i liczbą konsumentów. W rzeczywistości jednak rozumowanie opiera się na bardzo podobnym opisie decyzji przedsiębiorstwa. Nie jest to opis błędny, aczkolwiek jest znacząco ograniczony. Poprzez przyjęcie konkretnych warunków brzegowych – kształtu krzywych oraz opcji działania – rozwiązanie w formalnym modelu może faktycznie tylko oscylować wokół porównywania MC oraz MR.

Nic dziwnego, że w świetle takiego podejścia organizację przedsiębiorstwa w podstawowym kursie ekonomii określa się nieraz jako przypadek „czarnej skrzynki”. Z jednej strony do skrzynki wchodzi jakieś nakłady i czynniki produkcji, a z drugiej wychodzą efekty w postaci finalnego produktu. To, co dzieje się w środku, nie jest do końca analizowane, zaś wystarczająco satysfakcjonującym opisem staje się niezwykle ograniczony rachunek marginalny ukryty w równaniu $MC=MR$. Nie jest istotne, co znajduje się w środku, gdyż cokolwiek by się tam nie działo, zewnętrzne siły MC i MR dbają o to, aby firma dryfowała w kierunku mglisto pojętej równowagi rynkowej.

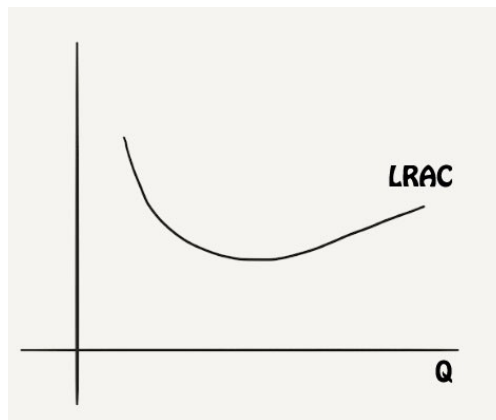
Jak wspomniałem wyżej, ów opis nie jest błędny, lecz kontekstowy. Jeśli przyjmiemy odpowiednie założenia dotyczące krzywych oraz założenia dotyczące możliwych zmian (w postaci: zwiększenie produkcji powoduje spadek cen i następnie ruch wzdłuż krzywych), wtedy konkluzje neoklasyczne wydają się nieuniknione. W rzeczywistości jednak nie ma powodu, by przyjmować taką konieczność do opisu tego, jak firmy faktycznie funkcjonują i działają. Możemy zatem przeanalizować wszystkie warunki, w których równanie maksymalizujące zostaje rozwiązane.

Problem z krzywą MC : czy ograniczenie w ogóle dotyczy tej strony działalności?

Zacznijmy od ograniczenia stawianego przez koszty zmienne określane z każdą kolejną jednostką produktu jako koszty krańcowe (zwiększające się wraz z produkcją w przeciwieństwie do kosztów stałych). Krzywa MC ma specyficzny kształt oddający specyficzną zmienność kosztów w U-kształcie. W schemacie neoklasycznym rzeczą hamującą dalszą ekspansję produkcyjną są rosnące na horyzoncie koszty wynikające z powiększenia produkcji. Tymczasem, jak wskazują badania, wielu menedżerów twierdzi w ankietach, że czynniki powstrzymujące przed

ich dalszą ekspansją nie wynikają z wizji nadmiernie zwiększającego się kosztu krańcowego.

Co więcej, analizując odpowiedzi, dowiemy się, iż przy zwiększaniu ekspansji koszty krańcowe ciągle mogłyby spadać lub przynajmniej utrzymywać się na wcześniejszym poziomie (Lavoie 2014, s. 147, 150). Po badaniach przeprowadzonych w drugiej połowie wieku XX fakt ten został na tyle dostrzeżony, że w niektórych przypadkach podręczniki mikroekonomii zaczęły wskazywać na możliwość stałego kosztu krańcowego. Jest to oczywiście godne odnotowania, ale jednocześnie rodzi pewien problem dla standaryzowanej długookresowej krzywej kosztów średnich (*long-run average cost curve*, LRAC), w wypadku której od pewnego momentu w poziomach produkcji pojawia się dysekonomia skali: dalsza ekspansja ma prowadzić do nadmiernego średniego kosztu po stronie firmy i przez to utraty pozycji konkurencyjnej. Kształt LRAC jest między innymi pochodną rosnącego kosztu krańcowego (krzywej MC). Schemat jest również rozpowszechniony w podręcznikach (Begg et al. 2000, s. 194-196; Varian 1999, s. 428; Samecki 2005, s. 428-430; Sloman 2001, s. 127-131; zobacz również w trochę innej wersji u Samuelson i Nordhaus 1998, s. 729-731):



Rysunek 1.2. Długookresowa krzywa kosztów średnich LRAC obrazująca ekonomię skali. Źródło: opracowanie własne.

Tymczasem jeśli z badań wynika, że produkcję w zasadzie dałoby się zwiększać bez stawania przed wyzwaniem rosnącego kosztu, to najwyraźniej inne czynniki są ważne w podejmowanych przez przedsiębiorstwo decyzjach. Naturalnie nie przekreśla to możliwości, że kiedyś MC rzeczywiście może zacząć rosnąć, a przez to także LRAC (o ile nagle nie wzrasta koszt stały). Aczkolwiek badania oznaczają najwyraźniej, iż jest to w zasadzie bez większego znaczenia, gdyż coś wcześniej prowadzi do podjęcia decyzji o zaprzestaniu ekspansji i najwyraźniej nie jest to czysty koszt krańcowy.

Być może w takim wypadku zmianom ulegają pozostałe czynniki, od których schemat $MC=MR$ stara się abstrahować. W tym miejscu dochodzimy również do problemu wiążącego się z zastosowaniem zasady *ceteris paribus*, która narzuca ograniczenia na teoretyczne rozważania o firmach nie tylko w przypadku kosztów krańcowych (ale jak zobaczymy także w przypadku MR, czy też w przypadku zasady „maksymalizacji” zysku). Można twierdzić, że w sytuacji *ceteris paribus* rosnące koszty MC w końcu zahamują rozszerzanie produkcji i może to być w pełni poprawnie sformułowane. Pytanie, na ile ma to zastosowanie do realnych decyzji przedsiębiorstwa, jest jednakże zupełnie odrębną sprawą. Analogicznie można twierdzić, że *ceteris paribus* firmy chcą, żeby ich produkty były najmniejszych rozmiarów. W tym wypadku odpowiednie wykalibrowanie znaczenia założenia *ceteris paribus* sprawi, że to zdanie również będzie prawdziwe. Wiadomo, że przy ustaleniu jakichś tam „takich samych warunków” firmy wolą, żeby rozmiar produktu był mały. Nie będzie to jednakże dobrym wyjaśnieniem decyzji firmy, ponieważ wybór autentycznego rozmiaru produktu skrywa się wtedy w założeniu o stałości czynników i hasle „takich samych warunków”. Zaś samą zasadą minimalizacji wymiarów zewnętrznych nie będziemy w stanie wyjaśnić, czemu faktycznie te rozmiary są takie, a nie inne. Analogicznie jest z zasadą zagrożenia wyższymi kosztami krańcowymi. Koniecznym jest złamanie ograniczających założeń, skoro warunki brzegowe objawiają się

dużo wcześniej (niezależnie od tego, czy MC rzeczywiście zaczyna kiedyś rosnąć). A wtedy możemy przekonać się, że w gospodarce realnej czarną skrzynką nie steruje siła $MC=MR$, ale coś innego, bardziej fundamentalnego.

W tym miejscu warto mimo wszystko podkreślić coś na obronę schematu neoklasycznego. Ankiety przeprowadzane wśród menedżerów niekoniecznie dobrze obrazują analizowaną materię. Ekonomista teoretyk może rozumieć zupełnie inaczej termin kosztu krańcowego aniżeli menedżer działający w praktyce. Ten drugi będzie miał raczej skłonność do węższego rozumienia owego terminu – w ten sposób może usunąć z definicji terminu czynniki podnoszące koszty i w konsekwencji ograniczające jego działania. Z drugiej strony oznaczałoby to również, że samo wyjaśnienie kształtu krzywej MC jest zbyt zdawkowe na kursie neoklasycznym. Co bowiem powinno się wliczać do rosnącego kosztu krańcowego, a co nie? I jak jest to rozumiane w przeprowadzanych badaniach opinii?

Wyzwanie metody ankietowej przywodzi na myśli słynną debatę, która została zapoczątkowana po drugiej wojnie światowej. Lester (1946) przeprowadził badania wśród biznesmenów i w konkluzji okazało się, że niewielu z nich kieruje się „zasadami marginalizmu”. W odpowiedzi na ten słynny artykuł Milton Friedman (1953) sformułował dziś szeroko znane stanowisko metodologiczne (niewłaściwie nieraz utożsamiane z poperyzmem – zobacz Boland 1979) o tym, że nie jest istotne, czy przedsiębiorcy stosują zasady marginalne. Ważniejsze jest, czy zachowują się w praktyce *tak, jakby* stosowali zasady marginalne. Jeśli na podstawie błędnego założenia da się zbudować powtarzalny model, prowadzący do konkluzji „tak jakby”, to najwyraźniej jest on dostatecznie satysfakcjonujący, ponieważ umożliwia przewidywanie zdarzeń. Mimo potencjalnej predykcyjnej siły (i jej instrumentalnej użyteczności) problem w obronnym podejściu Friedmana jest taki, że marginalne „tak jakby” jest albo niewłaściwe do opisu przedsiębiorców, albo jest tautologiczne i empirycznie puste, gdyż skrywa odpowiedzi o przedsiębiorczym działaniu w klauzuli

ceteris paribus. Prawda może się oczywiście w niej zawierać, ale to oznacza, że nie jest odkryta, a przeciwnie: zakodowana.

Wreszcie ostatnia, ale równie istotna rzecz co poprzednie: częścią przedsiębiorczej decyzji w firmach jest przesuwanie samej krzywej MC (lub zmiana jej kształtu), podobnie jak jest w wypadku MR. Nie są zatem ustalone na określonych poziomach, lecz aktywnie kształtowane w ramach organizacji firmy. Oczywiście ten zarzut może się wydawać do pewnego stopnia przesadzony, gdyż można go odeprzeć poprzez analogię: jeśli rozmawiamy o przesuwaniu się wzdłuż krzywej popytu, to metodycznym anarchizmem jest zwracanie uwagi na to, że cała krzywa może się przesuwać. Jest to trafiona odpowiedź, ale pod warunkiem, że faktycznie mówimy o stabilnym rynku (nawet hipotetycznie), który dałoby się nakreślić. Jeśli jednak sytuacja jest dynamiczna i wiele czynników wzajemnie na siebie wpływa poprzez sprzężenie zwrotne, to uwaga o zgubności poruszania się wzdłuż krzywej może być dobrze uzasadniona. Zupełnie podobnie w kwestii podejmowania decyzji w firmie. Jeśli na przykład w standardowej przedsiębiorczej działalności kształtowanie krzywych MC i MR jest ważniejsze i bardziej standardowe aniżeli poruszanie się po osi X (i zwiększanie wolumenu produkcji, a w konsekwencji obniżanie ceny na osi Y), to być może warto przewartościować rolę analizowanych czynników dla realnego przedsiębiorczego działania w firmach.

Problem z klasyfikacją MC: czy można twierdzić, że koszty stałe grają rolę tylko w długim okresie?

Pojęcie kosztów marginalnych (MC) wynika z przyjętego sztywnego rozdziału w firmie na dwie kategorie kosztowe: koszty zmienne i stałe (nieraz błędnie wiązane z jeszcze inną kategorią: kosztami utopionymi¹). To rozróżnienie z kolei bywa łączone z podziałem czasowym

¹ W klarowny sposób jest to wyjaśnione u: Wang and Yang 2001.

w przypadku firmy na długi i krótki okres (choć nie zawsze). Krótki okres oznacza pewną sztywność decyzyjną, natomiast w długim okresie zakłada się możliwość uelastyczenia wszystkich warunków funkcjonowania. W jeszcze innym wariacie można mówić o krótkim okresie jako sytuacji, w której firma może sobie pozwolić na straty.

Jak do tego się ma podział na koszty stałe i zmienne? Najprostsza (i w rzeczywistości jedyna poprawna) definicja kosztów stałych to wydatki, które nie wahają się w zależności od wolumenu wytworzonej produkcji. Książkowym tego przykładem jest wynajem przestrzeni na produkcję. Niezależnie od tego, ile par butów zostanie wytworzone, rachunek za miejsce, w którym się je produkuje, musi zostać opłacony. Jeśli produkcja jest zerowa, to rachunek jest taki sam w sytuacji, gdy wynosi ona jedną parę, dziesięć par lub milion. Inaczej rzecz ma się z materiałami, skórą, silikonem, bawełną, gumą i innymi niezbędnymi rzeczami do stworzenia pary butów. Każda kolejna para wymaga odpowiednio większego zamówienia takich czynników, traktowanych jako pozycja zmienna: czyli wahająca się z wolumenem produkcji.

Kontynuując dalej owo rozróżnienie, w momencie już poniesienia kosztów stałych stają się one najwyraźniej kosztami utopionymi (w sumie niemożliwymi do odzyskania), a przedsiębiorca staje przed koniecznością krótkookresowego dostosowania: skoro koszty stałe są już poniesione, to teraz należy maksymalizować zysk w odniesieniu do kosztów zmiennych i dążyć do punktu zrównania MC oraz MR.

Z podejściem tym wiążą się dwa problemy: po pierwsze, sama kategoryzacja na koszty stałe i zmienne jest sztuczna, ponieważ bardziej adekwatne byłoby mówienie o różnych stopniach stałości i zmienności; po drugie, koszty stałe mogą być (i najczęściej są) elementem decyzji o wycenie, a po ich pokryciu wcale nie stają się automatycznie utopione.

Zgubność sztywnego rozróżnienia na koszty w pełni stałe i w pełni zmienne nietrudno dostrzec na wielu przykładach. Zacznijmy od użytkowania energii w fabryce. Czy jest to koszt stały czy zmienny? Z pewnej

perspektywy może być traktowany jako zmienny, gdyż każda kolejna jednostka produkcji generuje kolejne kilodżule niezbędne do jej stworzenia. Z drugiej strony nabywanie energii może się odbywać w postaci dyskretnych pakietów, kupowanych u producenta. Część energii jest zużywana w taki sposób, że zmienia się w stałych skokach, np. oświetlenie hali². Być może pomieszczenie musi być w całości oświetlone, a być może oświetlenie da się częściowo wyłączyć (choć nie do końca proporcjonalnie zmniejszać).

Warto przy tym pamiętać, że o proporcjonalności w zasadzie nie decyduje bezpośrednio fizyczny stosunek produktu do zużytego czynnika, lecz *de facto* pieniężna kalkulacja. Przykładowo w rozmowach telefonicznych firma może wykorzystać mniej lub więcej minut, ale jeśli ma umowę z operatorem na sztywny plan rozliczeniowy, to trudno w tym momencie mówić o zmienności, skoro ustalono sztywny miesięczny abonament. Nawet wynajem przestrzeni do produkcji może mieć charakter abonamentowy jak zazwyczaj, albo z różnymi ofertami (np. wynajem większej lub mniejszej przestrzeni w zależności od produkcji, tak jak ma to miejsce w przypadku innowacyjnego sektora *share-desk*). Co więcej, kontrakty na wynajem mogą być zawierane na krótszy okres aniżeli na przykład kontrakty energetyczne.

W związku z tą niejasnością co do zmienności Rothbard (2017, s. 472-473) trafnie skomentował kwestię proporcjonalności:

„Teoretycy krzywych kosztu” każą nam wierzyć, że nawet przy zerowej produkcji istnieją koszty stałe, które trzeba ponosić: renty za ziemię, wynagrodzenie zarządu itd. Gdyby jednak dane zostały zamrożone – tak jak powinny w tego rodzaju analizie – i przedsiębiorcy oczekiwali, że sytuacja zerowej produkcji będzie trwała bez końca, to owe „stałe” koszty stałyby się „zmiennie” i znikłyby bardzo szybko. (...)

² Varian nazywa to kosztem *quasi*-stałym (Varian 1999, s. 369), czym w rzeczywistości podważa koncepcję podziału na stałe i zmienne koszty.

Nie ma „stałych” kosztów; istnieją tylko różne stopnie zmienności dla różnych czynników wytwórczych. Niektóre czynniki można najlepiej wykorzystać w pewnej ilości w pewnym zakresie wielkości produkcji, inne dają najlepsze rezultaty przy innym zakresie wielkości produkcji. Rezultatem nie jest dychotomiczny podział na koszty „stałe” i „zmiennne”, ale wielość stopni zmienności dla różnych czynników.

Dlatego celniej jest mówić o większej bądź mniejszej adaptowalności kosztów do realizowanej produkcji. Jedną z metod przedsiębiorczego postępu realizowanego przez firmy jest uelastycznianie kosztów w tych miejscach, gdzie jest to możliwe i przez to oferowanie niższej ceny klientom (więcej o przykładach tego jest w ostatnim rozdziale). W istocie na tym polega szerokie rozumienie ekonomii skali, które jak najbardziej można zaprezentować w postaci spadającego całkowitego kosztu jednostkowego (rysunek 1.2). Wcale nie trzeba kosztu całkowitego rozkładać na dwie absolutnie sztywne kategorie MC oraz FC (koszty stałe, *fixed costs*).

Natomiast faktyczne osiągnięcie korzyści skali może wynikać z dobrego przedsiębiorczego posunięcia zarówno w sytuacji większej, jak i mniejszej zmienności. Przykładowo może się okazać, że jakieś usztywnienie kosztów – podpisanie zobowiązania do stałej opłaty za dany czynnik – przyniesie możliwość zejścia z kosztem jednostkowym. Tak też właśnie interpretuje się efekt skali w ujęciu neoklasycznym: dany koszt już zostaje opłacony, a następnie jest w stanie generować dodatkową wartość ekonomiczną w kolejnych produkowanych jednostkach. Równie dobrze jednak możemy wyobrazić sobie sytuację, gdy zwiększenie wolumenu produkcji pozwala na dużo skuteczniejsze obniżenie kosztu jednostkowego zmiennego w opozycji do opcji stałej. Dobrym przykładem może być firma taksówkarska, która dzięki rozszerzeniu działalności na wiele jednostek i poprawieniu rozmieszczenia (za pomocą algorytmów i Internetu) jest w stanie w większym stopniu wyeliminować przestoje kierowców oczekujących na klientów i wprowadzić rozliczenia tylko od przejechanych kilometrów.

Dlatego zdecydowanie bardziej adekwatne w tłumaczeniu ekonomii skali jest mówienie o obniżaniu wszelkich kosztów wiążących się ze wzrostem wolumenu produkcji. Często koszty mogą spadać po prostu dlatego, że rośnie zamówienie u dostawcy i koszty zmienne na jednostkę również się obniżają. Warto w tym miejscu jednocześnie zaznaczyć, że większa bądź mniejsza stałość kosztów może występować zarówno w długim, jak i w krótkim okresie (np. ciągle odnawianie umowy najmu na tę samą przestrzeń jest kosztem stałym i to stałym w długim okresie).

Przechodząc do drugiej i istotniejszej sprawy wiążącej się także z porzuceniem sztywnego rozróżnienia na koszty stałe i zmienne, należy zwrócić uwagę, że w procesie wyceny produktu finalnego przez firmę liczą się koszty stałe. To znaczy, nawet przyjmując sztywną neoklasyczną dychotomię kosztową, na cenę produktu wpływ ma nie tylko MC, ale również w każdym momencie FC. Tymczasem w różnych neoklasycznych strukturach rynkowych mówi się o zrównywaniu MC z MR, czyli *de facto* niebraniu pod uwagę zupełnie kosztu stałego. Owe podejście jest również reprezentowane nie tylko przez neoklasyków, ale również inne szkoły marginalistyczne. Przykładowo Mises twierdzi:

Ileokroć przedsiębiorca zajmuje się planowaniem, zawsze musi odpowiedzieć na pytanie: „O ile oczekiwane ceny produktów przewyższą spodziewane koszty?”. Jeśli przedsiębiorca nie poczynił jeszcze nieodwracalnych inwestycji związanych z realizacją planowanego przedsięwzięcia, to znaczy, liczą się dla niego średnie koszty. Jeżeli jednak zainwestował już w określoną branżę, koncentruje się na tym, czy nie będzie musiał ponieść dodatkowych kosztów. Ten, kto stał się właścicielem nie w pełni wykorzystanego zestawu produkcyjnego, nie bierze pod uwagę średnich kosztów produkcji, lecz koszt krańcowy. Bez względu na to, jakie kwoty wydał już na niezamienne inwestycje, interesuje go wyłącznie to, czy przychody ze sprzedaży dodatkowej ilości produktów przewyższą dodatkowe koszty związane z ich wytworzeniem (Mises 2007, s. 294)³.

³ Mises (2003, s. 245) opisuje to inaczej i lepiej.

Trudno zgodzić się, że przedsiębiorca w ogóle nie interesuje się kosztami ponoszonymi w przeszłości, które są istotne dla rozliczenia ewentualnych zysków lub strat na kapitale (szczególnie jeśli stanowią przyszłe zobowiązanie). Oczywiście przedsiębiorca chętnie ustali możliwie najwyższe ceny niezależnie od tego, czy będą to ceny poniżej, dużo powyżej, czy ceny równające się kosztom jednostkowym. Pytanie o rolę bieżącą przeszłych kosztów w działalności jest jednak bardzo zasadne. W praktyce czynnikiem ograniczającym swobodę firmy w windowaniu cen jest konkurencja. Jeśli firma A produkująca koła samochodowe znacząco podniesie ceny, to firma B na rynku już istniejąca lub potencjalna może wkroczyć na rynek i zaoferować je taniej. Jeśli jednak to wkroczenie na rynek wymaga poniesienia nowych analogicznych kosztów stałych do rozpoczęcia działalności, to trudno oczekiwać, że ceny nie będą tych kosztów uwzględniać. W takiej sytuacji koszty stałe odgrywają bardzo ważną rolę w kalkulacji – także koszty „przeszłe”. Stawałyby się one kosztami utopionymi, gdyby firma B była w stanie dostarczyć wartość konsumentowi bez ponoszenia analogicznych kosztów stałych – tak szczególnie dzieje się w przypadku przedsiębiorczych innowacji. Jednakże w wielu przypadkach nie da się po prostu obejść konieczności ponoszenia pewnych „stałych” kosztów, dlatego są one brane pod uwagę w bieżącej kalkulacji firm i wyznaczają kierunki wyceny. Nawet jeśli są to koszty przeszłe (stosując tautologiczny schemat neoklasyczny można powiedzieć, że... koszty stałe skrywają się w MR!).

Powyższe Misesowe marginalistyczne uproszczenie bierze się z utożsamiania kosztów stałych z kosztami utopionymi. Tymczasem nie wszystkie koszty już poniesione są kosztami utopionymi. Koszty utopione to nic innego jak skapitalizowane straty na wybranych czynnikach produkcji, wynikające z tego, że w przeszłości błędnie dostrzeżono w nich wartość, której obecnie nie posiadają (Lachmann 1947, s. 203). Oznacza to, że nie wszystkie przeszłe i już poniesione koszty są utopione. Jeśli czynniki produkcji nadal zachowują swoją ekonomiczną wartość i mogą zostać

wykorzystane w rozmaitych produktywnych projektach, to błędne byłoby twierdzenie, że są kosztami utopionymi i że nie grają roli w procesie wyliczenia i alokacji.

Przykładowo, zakupiona hala produkcyjna na danym terenie jest przeszłym kosztem i jednocześnie, póki co kosztem stałym (jako że opłata już została poniesiona i nie zmienia się w zależności od wolumenu produkcji). Załóżmy, że rozważamy wspomnianą produkcję butów, do której należy (oprócz wynajęcia hali) nabyć kolejne niezbędne materiały. W wyliczeniu finalnego produktu firma bierze pod uwagę nie tylko koszty materiałów, ale również koszty wiążące się z wynajmem – mimo że zostały już poniesione w przeszłości i mimo że nie zmieniają się już z produkcją. A wynika to wbrew pozorom z przyszłościowego spojrzenia na proces produkcji towaru finalnego i wiążącymi się z tymi decyzjami kosztami alternatywnymi, przez co koszty stałe zostają „doliczone” do cen finalnych. W postawionej hali jest ciągle potencjalna wartość. Konkurencja, by podobnie prowadzić działalność, musi mieć taką samą halę do dyspozycji.

Owo stwierdzenie nie kłóci się wbrew pozorom z neoklasyczną teorią imputacji wartości – o czym więcej w rozdziale drugim. Załóżmy istnienie danej wielkości popytu na wytwarzany przez firmę produkt finalny, podobnie jak popyt na całą branżę obuwniczą. Przyjęta przez firmę cena uwzględnia niezbędne koszty stałe poniesione w przeszłości, by zapewnić ciągłość modelu biznesowego; inaczej taka firma wypadłaby z rynku z powodu ponoszonych strat. Jednocześnie ze względu na mechanizm konkurencji każda inna firma może wejść na rynek i również oferować ten sam produkt, przyciągając klientów. W tym celu jednak – przy założeniu istnienia danego modelu biznesowego – też musi nabyć analogiczną halę produkcyjną. Aczkolwiek kluczowe jest tutaj właśnie ustabilizowanie „modelu biznesowego”: wtedy rozważane przeze mnie koszty są rzeczywiście stałe, ale nieutopione.

Koszty mogą łatwo stać się utopionymi, gdy dojdzie do rewolucji w produkcji. Załóżmy, że wprowadzone z sukcesem zostają drukarki

trójwymiarowe, które pozwalają ludziom drukować buty w domu po zakupieniu drukarki i dokupieniu potrzebnych materiałów. W tym wariancie cena butów spadnie (ze względu na niższe koszty) i będzie to realizowane przez innowacyjne na rynku firmy. W wyniku takowej zmiany wynajęta hala produkcyjna będzie kosztem stałym utopionym: nie będzie przynosiła żadnej wartości w analizowanym schemacie produkcyjnym. Co więcej, firma będzie faktycznie zmuszona sprzedawać swoje buty po już niższych, bardziej konkurencyjnych cenach, odzwierciedlających alternatywny sposób produkowania (niezależnie od przeszłości): już bez hali produkcyjnej – zbliży się tym samym do rozważania tylko kosztów krańcowych w procesie wyceny. Dlatego stwierdzenie neoklasyczne o tym, że koszty utopione nie grają roli w procesie wyceny, jest trafne. Nie odnosi się jednakże ono do wszelkich kosztów stałych, zwłaszcza tych perspektywicznych, które dodają trwałą wartość do wytwarzanego produktu. To sposób funkcjonowania danej branży – dostosowującej się do potrzeb konsumenta – przesądza o tym, czy dany koszt stały jest utopiony, czy nie. I jeśli rozważana przez nas hala produkcyjna jest w jakimś wypadku niezbędna do realizacji tego celu, to nadal ma wartość, więc jak najbardziej odgrywa rolę w procesie wyceny. Nawet jeśli już zapłacono za nią rachunek w przeszłości.

Powyższe rozważania oznaczają, że rozdział na długi i krótki okres powinien być teleologiczny, związany z celowością prowadzonej przez przedsiębiorcę działalności, a nie kategoryzacją kosztów produkcji w zależności od momentu ich poniesienia, albo elastyczności do wolumenu produkcji. Krótki okres w teorii firmy to po prostu taki horyzont czasowy, w trakcie którego można sobie pozwolić na straty, które następnie muszą zostać jakoś zrekompensowane w długim okresie. Owe celowościowe rozróżnienie na długi i krótki okres pozwala lepiej zrozumieć rzeczywiste decyzje firm o tym, aby konsumować kapitał i pozornie „palić pieniądze” inwestorów. Praktycznie każda wielka i wiele znacząca firma na początku działalności przynosi straty nawet przez kilka lat. Jest to jej

„krótki okres” i wcale nie dlatego, że jej koszty stałe muszą się zamortyzować, lub dlatego, że nie potrafiła ich odpowiednio uelastycznić. Raczej ze względu na to, że zdobywanie przestrzeni na rynku zdominowanym przez konkurencyjne podmioty lub na rynku, który dopiero się rozwija (i w przyszłości uzyska wartość), jest bardzo kosztochłonne: bardziej, niż można sobie pozwolić w bieżącej wycenie produktu finalnego.

Problem z maksymalizacją zysków: czy można twierdzić, że jest celem firmy?

Nieodłączną częścią schematu zrównywania kosztów krańcowych z przychodami krańcowymi jest behawioralne założenie o zasadzie maksymalizacji zysku (lub też „minimalizacji straty” – w krótkim okresie maksymalizacja zysku może oznaczać zysk największy, ale ciągle ujemny). Największa niejasność tego ujęcia wiąże się z jego formalizacją. Mianowicie, aby coś mogło zostać rzeczywiście „zmaksymalizowane”, to konieczna jest wcześniejsza dostateczna znajomość analizowanego zjawiska, a ściślej rzecz biorąc po prostu znajomość funkcji matematycznej. Tylko wtedy możemy rzeczywiście zrealizować warunek osiągnięcia ekstremum.

W przypadku neoklasycznego ujęcia firmy jest to możliwe, ponieważ przyjmujemy znajomość funkcji popytu i funkcji kosztowej. Właśnie dzięki temu udaje się doprowadzić do zrównania krzywej MC oraz krzywej MR. Z tym że: czy faktycznie z pozycji realnie działającej firmy możemy w ogóle mówić o takiej znajomości? Zacznijmy od samej krzywej przychodu krańcowego, która zasadza się na znajomości funkcji popytu i możliwości wykreślenia doprecyzowanej krzywej.

Wyłączne twarde dane, którymi posługują się firmy, dotyczą statystyk sprzedaży w różnych momentach czasowych. Są to oczywiście dane historyczne, ale nie formują one krzywej popytu, lecz zaledwie jeden jej punkt w danym momencie. Krzywa popytu jest niezmienna w czasie.

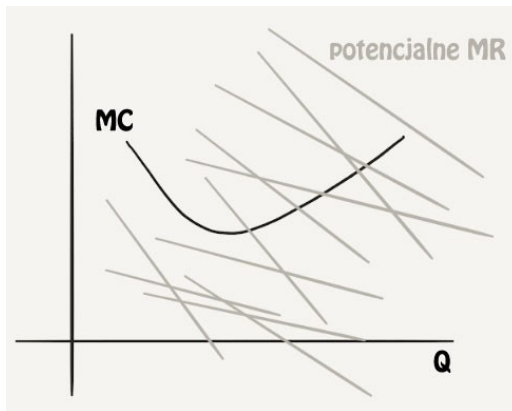
Dotyczy bowiem preferencji w danej chwili, z których tylko ów punkt może stać się faktem historycznym. Dlatego wszelkie fakty, które przedsiębiorstwo może ustalić historycznie, mają jedynie charakter punktu z krzywej popytu. Przykładowo zatem nanosząc te fakty na wykres, musielibyśmy narysować dla każdego momentu w czasie jakąś sprzedaż, powiedzmy w zależności od dnia tygodnia: w poniedziałek przy cenie 10 złotych udało się sprzedać 15 par skarpet. We wtorek przy tej samej cenie sprzedano 9 par. W środę sprzedano 3. Wybrany przez nas okres czasowy mógłby być godzinowy, dzienny, tygodniowy, miesięczny czy nawet roczny. Nie zmienia to najważniejszego: dostarczone dane są punktowe i historyczne. Potwierdzają tylko jeden punkt z krzywej popytu i to w dodatku punkt z przeszłości, który niekoniecznie musi się powtórzyć. Punkt w każdym dniu pochodzący tak naprawdę z *innej krzywej popytu*.

Oczywiście firmy w praktyce stosują wiele narzędzi, które mają służyć wygenerowaniu przybliżonej wersji krzywej popytu. Badania ankietowe, focusowe, badania dotyczące całego rynku, raporty przeglądające dane innych firm i firm generujących pokrewne produkty są instrumentami, których celem jest ustalić cały kształt krzywej popytu na dany moment. Należy jednak sobie zdać sprawę z tego, że taka krzywa ani nie może zostać wygenerowana dla przeszłych zdarzeń, ani tym bardziej być twardą naukową prognozą dotyczącą przyszłego zainteresowania konsumentów. Mówiąc inaczej, krzywą popytu zawsze się prognozuje, nawet w przeszłość. Dotyczy to także najbardziej stabilnych warunków⁴.

Przez zmaterializowane historyczne punkty na wykresie można poprowadzić nieskończenie wiele hipotetycznych krzywych popytu. W przypadku historii z pewnością wybranie jednej z nich może być nawet w miarę dobrze uargumentowane i udowodnione. Gdy natomiast

⁴ Anupindi et al. (2005) dokonują takiej ciekawej estymacji na podstawie sprzedaży produktów w automatach, ale również w tych sztywnych warunkach zwracają uwagę na ograniczenia pomiarowe wynikające na przykład z pory zakupu czy z różnic w stanach magazynowych (2005, s. 417-418).

mówimy o przyszłych zdarzeniach, to paleta możliwych scenariuszy jest ogromna, szczególnie w branżach, które są w większym stopniu podatne na „kreatywną destrukcję”. W świetle tego właściwsze do opisu działań firmy od narysowania krzywej MR byłoby posłużenie się koncepcją probabilistycznej chmury przychodu krańcowego. Zamiast jednej możliwej krzywej mamy do czynienia z całym zbiorem potencjalnych krzywych. Każdej z nich można przypisać jakiś stopień prawdopodobieństwa, ale jest to stopień subiektywny i niemierzalny. Wiąże się on z koncepcją prawdopodobieństwa zdarzeń jednostkowych, *case probability*, które oznacza, że są one unikalne, a w związku z tym wymykają się szacunkom matematycznym (Hoppe 2007, s. 6). Hipotetycznie taka chmura mogłaby wyglądać następująco:



Rysunek 1.3. Krzywa kosztu krańcowego MC w zestawieniu z potencjalną chmurą możliwych krzywych przychodu krańcowego MR. Źródło: opracowanie własne.

Na rysunku zaprezentowano oczywiście tylko kilka przykładów. Co istotne: ponieważ nie można do każdej krzywej przypisać jednoznacznej wagi prawdopodobieństwa, to również nie da się przeprowadzić w tej sytuacji optymalizacyjnej kalkulacji. Gdybyśmy znali wszystkie dane wejściowe oraz możliwe rezultaty, w pewnych warunkach taka operacja mogłaby się udać. Niemal dokładnie na tej samej zasadzie, na jakiej biznes

uwzględnia przewidywalne kalkulowane w rachunku prawdopodobieństwa straty (Knight 1964, s. 213). Załóżmy na przykład, że przy dokładnie tym samym koszcie mamy do czynienia z różną strategią sprzedażową skarpet. Jedna daje szanse sukcesu na poziomie 50 procent i osiągnięcie stopy zwrotu 20 procent, a druga przy szansach 90 procent daje zysk w wysokości 10 procent. Oczekiwana wartość „wygranej” jest większa w drugim przypadku, w związku z tym decyzja optymalizacyjna skłaniałaby nas w drugą stronę. Z drugiej strony odbyłoby się to przy założeniu jakiejś awersji do ryzyka⁵. Gdyby pierwsza, bardziej ryzykowna strategia dawała szansę zwrotu 5000 procent, to ktoś nadal mógłby stwierdzić, iż ważniejsze jest unikanie nadmiernego ryzyka, a nie celowanie w najwyższą wartość przy jakiejś wadze ryzyka.

Kwestia preferencji i awersji jest jednakże wtórna wobec fundamentalnego problemu szacowania prawdopodobieństw. Ponownie jak w przypadku krzywej popytu, firmy mogą generować poziomy istotności i ustalać jakieś prawdopodobieństwa scenariuszy. Nie inaczej postępują agendy rządowe (np. Narodowy Bank Polski prezentujący na wykresach wachlarzowych prognozy inflacji i wzrostu gospodarczego). Pomiar obarczone są jednak bagażem czystej Knightowskiej niepewności, a zatem niemożliwości dokładnego określenia rzeczywistych prawdopodobieństw. Nie tylko przyszłość jest nieznana. Nieznany jest również komplet wszystkich możliwych scenariuszy uporządkowany hipotetycznie w potencjalną probabilistyczną kompozycję.

Z krzywą kosztu krańcowego wiążą się trochę mniejsze wyzwania. W przeciwieństwie do nieokreśloności przyszłych przychodów firmie jest dużo łatwiej spekulować co do poziomu ponoszonych kosztów. Jednakże z decyzyjnego punktu widzenia krzywą kosztu krańcowego

⁵ Co jest szczególnie istotne, gdy rozważymy różne poziomy inwestowanego kapitału. Przykładowo wielu ludzi nie ma nic przeciwko straceniowi raz na jakiś czas kilku złotych na loterii, a jednocześnie nie postawiłoby swoich oszczędności na rzut monetą, nawet jeśli obietnica wygranej wynosiłaby dokładnie dwukrotność postawionej kwoty. Mimo że w pierwszym wypadku oczekiwana wygrana jest w gruncie rzeczy mniejsza.

należałoby traktować raczej jako oferty cenowe jeszcze niezrealizowane (więcej o tym w rozdziale drugim w sekcji o kalkulacji). Zgodnie z opisem powyżej w procesie decyzyjnym rolę grają nie tylko koszty krańcowe. A zatem krzywa kosztów powinna wobec tego uwzględniać również pozostałe koszty, przeszłe poniesione koszty, które nie są utopione, a zawierają w sobie perspektywiczną wartość. W dodatku zamiast mówić o jednej konkretnej krzywej, stosowniejsze również byłyby rozważania kilku krzywych MC, gdyż do dyspozycji jest kilka ofert cenowych z różnych miejsc rynku.

Krzywe przychodu krańcowego nie są znane i nie są znane wartości ich prawdopodobieństw (gdyż są przyszłe). Możliwe krzywe MC są znane i w zasadzie znane są wartości ich prawdopodobieństw (gdyż są w zasadzie teraźniejsze). Jednakże każda z tych krzywych otwiera drzwi do zupełnie innego scenariusza w kwestii dostarczanego produktu i w efekcie do innej krzywej przychodu krańcowego. Innymi słowy, można stwierdzić, że niepewność i nieokreśloność przychodów „imputuje się” na (nie) znajomość potencjalnych scenariuszy działania po stronie kosztowej. Wracając do przykładu skarpet, manufaktura je produkująca może w pełni znać oferty dotyczące materiałów do produkcji, kanałów dystrybucji i działań marketingowych. Z tymi cenami ofertowymi (będącymi potencjalnymi kosztami) można się zapoznać. Każda z decyzji otwiera drogę do innego scenariusza produktu finalnego. Gdy na przykład rozważamy sposoby dystrybucji sprzedawanych skarpet przez manufakturę, to każda z nich ma swoją cenę. Jedna może być droższa od drugiej, ale nie oznacza to, że będzie wyborem niewłaściwym, gdyż może otworzyć możliwość podbicia innych rynków.

Z tego również powodu nie sposób mówić o tendencji do minimalizacji kosztów przez firmę, gdyż firma może (i często to robi przy ekspansji) podnosić swoje koszty. Robi to w nadziei na otwarcie drogi do większej wartości finalnej obserwowanej później wyższą krzywą przychodu krańcowego – o ile zostanie odniesiony sukces.

W świetle braku istnienia krzywych MC i MR jako dostępnych opcji wyboru (nawet probabilistycznych) nie można wobec tego mówić o istnieniu jednego parametru w firmie, który następnie zostaje „zmaksymalizowany”. Oczywiście słowa w ekonomii mogą mieć bardzo różne znaczenie, ale traktując to pojęcie matematycznie, parametr osiągnięcia zysku nie jest dostępny firmie jako dana, w związku z tym jej opis zakładający jego funkcję jako kompasu jest nietrafny. Decyzje alokacyjne i przedsięwzięcia po stronie firmy są spekulacyjne i są próbą podjęcia odkrycia właściwego, ale jeszcze niezrealizowanego scenariusza. Firma staje przed wachlarzem dostępnych opcji i realizuje coś na kształt Simonowskiego „satysfakcjonowania”, a nie maksymalizacji, gdyż ma do czynienia z różnymi celami, niekoniecznie sprowadzalnymi do prostego i znanego standardu porównawczego (Simon 1956)⁶.

Można też twierdzić za Friedmanem, że firmy zupełnie nieświadomie dążą do realizacji zysku. To mogłoby tłumaczyć rozstrzał między tym, co mówią menedżerowie w ankietach (ignorowanie maksymalizacji), a tym, co (rzekomo) faktycznie następuje (maksymalizacja). Szkopuł jednak w tym, że z praktyki wiemy, iż w trakcie samego procesu decyzyjnego firmy nie maksymalizują zysku, gdyż *ex ante* nie posiadają ku temu informacji (i nie ma dowodu, że jakaś niewidzialna siła imputowałaby na nie informacje z realiów *ex post*). Koutsoyiannis (1984, s. 564) zastosowała do analizy statystyk cenowych neoklasyczne narzędzia i doszła do wniosku, że dostępne dane zdają się przeczyć tezie o maksymalizacji zysku (aczkolwiek do samej metody autorki można wysunąć zastrzeżenia, gdyż stawia się w pozycji rozpoznającej istnienie krzywej popytu)⁷.

⁶ W duchu Simonowskiego „satysfakcjonowania” rozwinęła się też „behawioralna” teoria firmy (od książki Cyerta i Marcha o tym tytule), która bardziej skupia się na czynnikach zarządczych w rzeczywistych procesach funkcjonowania firm (zobacz więcej Argote and Greve 2007).

⁷ Dickson (1986, s. 1156) zwraca uwagę na to, że Koutsoyiannis przyjmuje istnienie neoklasycznej koncepcji monopolu dla analizowanych przez nią przypadków.

Odstawiając na bok nieadekwatną matematyczność teorematu o zysku, być może dałoby się postawić na stwierdzenie werbalne: „firmy maksymalizują zyski *ceteris paribus*” (jak sugeruje na przykład Mises 1998, s. 241). Oznaczałoby to, że przy założeniu stałości wszystkich innych czynników firma wybierze rozwiązanie, które daje możliwie największy zysk. A zatem jeśli jakieś dwie drogi produkcyjne nie różnią się niczym innym niż tylko wielkością zysku, to przedsiębiorca wybierze tę bardziej zyskową. Takie podejście jest prawdziwe, aczkolwiek praktycznie niewiele wnosi. Jest tautologiczne i zarazem empirycznie puste poznawczo. Po pierwsze, jak ustaliliśmy powyżej, firma nie zna zyskowości realizowanych projektów, więc taka teza niewiele nam powie o jej rzeczywistym funkcjonowaniu. Oczywiście, gdyby firmy *wiedziały*, jaka na pewno będzie rentowność dwóch niemalże identycznych projektów, to wybrałyby ten bardziej zyskowy. Problem w tym, że w świecie niepewności firma nie wie.

Po drugie zaś, choć stwierdzenie jest prawdziwe, to trudno je odnieść do realnego świata, gdyż proces decyzyjny nigdy nie występuje w takich warunkach *ceteris paribus*. Dwie różne drogi działania, jak w przykładzie z manufakturą skarpet, odznaczają się realnie innymi konsekwencjami: różnymi materiałami, dostawcami, z którymi podpisuje się inne kontrakty, odrębnymi kanałami dystrybucji, innymi strategiami marketingowymi. To, co sprawia, że możliwe decyzje tak bardzo się między sobą różnią, to fakt, że niektóre *cetera* nie są *pariba* (Lachmann 1947, s. 210). Pomysły produkcyjne są od siebie różne i w kontekście tego należy rozpatrywać unikalność przedsiębiorczych decyzji w firmie. Dlatego samo stwierdzenie „firma maksymalizuje zysk *ceteris paribus*” może być prawdziwe, ale proces podejmowanego wyboru jest ukryty w dwóch ostatnich słowach tego zdania.

Analogicznym (choć nie do końca tym samym) przykładem mogłoby być stwierdzenie o pracowniku, który „*ceteris paribus* wybiera najlepiej płatną pracę”. Założmy, że próbujemy przeanalizować wybory jakiegoś pracownika. Takie stwierdzenie o motywacji płacowej może

być poprawne, ale niewiele mówi o autentycznie dokonywanych wyborach. Znacznie więcej powie nam strona profilowa w Internecie, wykształcenie, doświadczenie, znane języki, miejsce zamieszkania czy sytuacja osobista. Chęć osiągnięcia największego dochodu może być prawdziwa, ale nie przedstawia głównej treści procesu decyzyjnego pracownika.

Z firmą jest podobnie, a może nawet jeszcze trudniej, gdyż w przeciwieństwie do pracownika nie zna ofert zysku. Zyski realizują się dopiero po podjętych wcześniej decyzjach. W dodatku możemy sobie wyobrazić inne tautologiczne, prawdziwe i mało empiryczne znaczące twierdzenia o firmach np. „firmy zużywają tak mało energii, jak to tylko możliwe, *ceteris paribus*”, „firmy chcą mieć możliwie najmniejsze zadłużenie, *ceteris paribus*”, „firmy chcą używać jak najmniej zielonych wstążek, *ceteris paribus*” etc. Owe stwierdzenia są trywialne i ze względu na swój tautologiczny charakter stosują się *de facto* do każdego przypadku. Spełnia je nawet firma, która świadomie i celowo bierze na siebie największy dług i zużywa najwięcej energii oraz zielonych wstążek ze wszystkich. Ale odpowiedź, dlaczego i jak tego dokonuje, będzie ukryta nie w zasadzie maksymalizacyjnej bądź minimalizacyjnej, lecz za zasłoną założenia o *ceteris paribus*.

W świetle tych ograniczeń warto także zwrócić uwagę na to, że proces przedsiębiorczy jest budżetowany przez firmę w czasie (Lewin 1998, s. 509). Oznacza to, że nawet jeśli prawdziwa byłaby teza maksymalizacji i znane byłyby przyszłe probabilistyczne scenariusze rentowności, to jeszcze należałoby odpowiedzieć na pytanie: *kiedy* ten zysk miałby zostać zmaksymalizowany? Gdyby właściciel firmy miał niezwykle wysoką preferencję czasową i chciał posiadać natychmiast środki pieniężne, to firma nie powinna w ogóle dokonywać inwestycji i wypłacić cały kapitał. Jeśli preferencja ma bardziej cierpliwy charakter, to być może inwestor byłby zainteresowany zwrotem w przeciągu najbliższych trzech lat. A być może jeśli inwestor jest cierpliwy, to będzie gotowy odczekać nawet i dziesięć lat w oczekiwaniu na satysfakcjonujące stopy zwrotu.

Jak pokazuje wiele przykładów firm, szczególnie tych odnoszących sukcesy związane z pojawieniem się Internetu (Facebook, Netflix, Youtube, Uber), przedsiębiorstwo może całkiem celowo rezygnować z chęci osiągnięcia jakichkolwiek zysków z bieżącej działalności. W tej sytuacji neoklasyczny ekonomista musi rozłożyć ręce, bo w zasadzie nie wiadomo, co te firmy robią, skoro nie maksymalizują zysku (lub klasycznie zasłonić się „długim okresem”). Dzięki przekonaniu inwestorów do obietnicy większych zysków w przyszłości firma może świadomie i przez lata „palić” pieniądze w celu poszerzenia swojego rynku i oczekiwania, że przyszła sytuacja pozwoli skapitalizować wartości pieniężne. Przypadek Facebooka dobrze to obrazuje – dopiero po osiągnięciu dostatecznie dużych efektów sieciowych i skondensowaniu cyfrowych kartotek o użytkownikach platforma była w stanie rzucić wyzwanie Alphabetowi (dawnie Google) i zaproponować jeszcze lepiej spersonalizowane kanały reklamowe przy jednoczesnym tworzeniu względnie obiektywnej wyszukiwarki internetowej (Schewick 2010, s. 316-317). W tym miejscu poruszamy przypadki firm, które na razie (stan na 2018) są w stanie się utrzymać. Jednakże wiele z nich, o których mało kto słyszał, musiało zbankrutować, gdyż inwestorom wyczerpała się cierpliwość. Skoro wiele firm tak się opisuje i skoro firmy budują w tenże sposób proces rynkowy, także te upadające, to jak włączyć je w opis tego procesu przy hołdowaniu zasadzie „maksymalizacji zysku”? Jak można powiedzieć, że firma – która nigdy zysku nie osiągała i celowo w swojej strategii przez pięć lat ponosiła straty, by następnie upaść – maksymalizowała zyski *ceteris paribus*? Właściwie niewiele to mówi o jej działaniach.

Kwestię rezygnacji z zysku można też postrzegać od strony prawnej. Bardzo dobrym tego przykładem jest firma Amazon, która jest prowadzona przez eksperta od funduszy inwestycyjnych, jej prezesa i głównego inwestora Jeffa Bezosa. Amazonowi udało się stworzyć wiele pojedynczych produktów, które osiągają dodatnią rentowność wewnątrz przedsiębiorstwa. Ta rentowność nie jest jednak kierowana do kategorii

zysków firmy, które następnie zostaną wypłacone inwestorom w postaci dywidendy. Zamiast tego wszelkie nadwyżki pieniężne służą temu, żeby sfinansować inne projekty, być może bardziej obiecujące. Istnieje oczywiście różnica między produktem nierentownym a rentownym, który nie prowadzi do wypłaty zysku. Niemniej owe podejście pokazuje, że firma jako organizacja wcale nie musi dążyć do maksymalnego zysku. Poszukiwanie wartości i odpowiedniego rynku dla produktu, by utrzymać ciągłość działania, może być wystarczające.

Na koniec warto jeszcze poruszyć sprawę behawioralnego opisu działań firmy. Choć psychologia ma ograniczone zastosowanie do teorematów ekonomicznych, to może powiedzieć sporo o pewnych warunkach brzegowych podejmowania decyzji przez ludzi, które mają ekonomiczne konsekwencje. Nie inaczej jest z działaniami ludzi, którzy są odpowiedzialni na co dzień za losy firmy. Szczególnie ważne jest to przy wielkich spółkach i osobach prawnych, które są kierowane przez menedżerów w bieżących operacjach, a także planach kilkuletnich. Nie twierdzę przy tym, że właściciele nie mają w tym aspekcie nic do powiedzenia. Przeciwnie, właściciele są ostatecznie decydującymi o tym, co się stanie z firmą i stanowią pole ograniczające dla wszechwładzy menedżerskiej. Niezależnie od tego częstokroć menedżerowie nie są oceniani przez tylko pryzmat tego, jakie wypłacają bieżące dywidendy dla inwestorów. Mogą nie być pod tym kątem oceniani nawet w przeciągu kilku lat. Dla ich działań ogromne znaczenie ma mechanizm reputacji, gdyż pozostając w zawodzie menedżera, muszą się legitymizować dobrą marką i rozpoznawalnością. Niekoniecznie zaś wysokimi wypłatami w księgach dla właścicieli firmy. Niektórzy w tym wypadku próbują zwyczajnie pogłębić neoklasyczną ortodoksję i uznać, że wystarczy doliczyć wynagrodzenie menedżerów w modelu jako pewien imputowany koszt (Ng 1974, s. 97). Problem w tym, że ów parametr menedżerski jest również obciążony niepewnością i łatwo go włączyć w kalkulację jedynie w modelu pełni równowagowym i z góry określonym. Co nie ma miejsca zarówno

w kwestii samego produktu, pozyskiwania kapitału, jak również zatrudniania menedżerów. Równie ważnym czynnikiem może być – jak zwraca uwagę Baumol – całkowity obrót w firmie wyrażający jej jakąś siłę ekonomiczną. W takiej sytuacji można by mówić o zasadzie maksymalizacji przychodów (Hawkins 1970, s. 129)⁸.

Rolę może odgrywać również subiektywny charakter zysku. Właściciele firm z pewnością chcą mieć raczej większe niż mniejsze zyski. Jest jednak jakieś pole w ich działaniach, które może wykraczać poza czystą pieniężną działalność. Przykładowo, dlaczego firma samochodowa, której perspektywy na najbliższe lata nie są bardzo obiecujące, nie zaczyna od następnego dnia produkować tabletek? W większości przypadków decyzja o pozostaniu na swoim rynku ma dobre uzasadnienie pieniężne. Przekwalifikowanie się jest niepewne, ryzykowne i kosztowne. Z funkcjonowaniem w określonej branży mogą się wiązać koszty utopione przypięte do marki firmy (jeden z powodów, dla których na przykład firmy tytoniowe niechętnie zmieniałyby profil działania, mimo coraz to większego nękania przez rządy). Rynki równoległe trzeba bardzo dobrze rozumieć, a rynki bardzo odległe trzeba rozumieć znakomicie, zanim się na nie wkroczy. Ale już całkowicie poza tą kwestią, właściciele biznesu (również wielcy inwestorzy w wielkich spółkach) mogą zwyczajnie lubić działanie w swojej branży i z niechęcią patrzeć na zmianę pod presją swojego biznesowego „hobby”.

W świetle tych faktów mówienie o tym, że firma zrównuje MR z MC, wydaje się całkowicie nie pasować do rzeczywistego obrazu funkcjonowania przedsiębiorstw. Co można wobec tego powiedzieć o przedsiębiorstwie w kontekście zyskowności, jeśli zasada maksymalizacji powinna zostać odrzucona? Najlepiej stwierdzić, że firma jest zainteresowana poszukiwaniem wielkiej i satysfakcjonującej wartości (Bowman and Ambrosini 2007, s. 361-362). Jest to treść, która z jednej strony zdaje się oddawać

⁸ Warto jednak zwrócić uwagę, że w tych rozważaniach chodziło akurat o pewne modelowe przypadki oligopolu.

sedno przekazu neoklasycznego o maksymalizacji zysku, ale z drugiej strony nie rezygnuje w niej z realistycznego podejścia do analizy działań firmy w kontekście niepewnej przyszłości i spekulacyjnego charakteru alokacyjnych decyzji (w tej kwestii więcej o alternatywie wobec pojęcia maksymalizacji będzie przedstawione w ostatniej sekcji rozdziału drugiego). Kategoria ta zawiera również w sobie opis tak zwanego sektora non-profit, który w gruncie rzeczy jest również *for profit*, gdyż każdy rodzaj ludzkiej działalności jest prowadzony dla jakiegoś zysku i jakiejś wartości.

2. Teoretyczna imputacja a realna kalkulacja

Wartość i imputacja wartości

W samym sercu teorii mikroekonomicznej znajduje się pojęcie imputacji wartości: kwestia tego, jak poszczególnym dobrom i usługom nadawane jest ekonomiczne znaczenie. W tym miejscu warto podkreślić wieloznaczność terminu „wartość”. Przez długi czas w teorii ekonomii Wartość (celowo pisana z wielkiej litery) oznaczała pewną wielkość, która sterowała całym procesem ekonomicznym. Odróżnić ją należy od wartości pieniężnej, czyli po prostu ceny rynkowej, wyrażonej w pieniądzu. Wszystkie dobra sprzedawane na rynku mają wartość pieniężną, ale czy istnieje jakiś bardziej fundamentalny standard Wartości?

Ponieważ ceny pieniężne na rynku ulegają nieustannym fluktuacjom i nie są definitywnie zdeterminowane w stabilnym stanie równowagi, to łatwo dojść do wniosku, iż istnieją ważniejsze czynniki sterujące rynkowym procesem. Ekonomisci klasyczni posługiwali się zatem pojęciem Wartości jako czynnika bardziej trwałego i jednoznacznie oderwanego od chwiejnych cen pieniężnych. Nie da się jednak odczytać, czym faktycznie owa Wartość jest. Stanowiła jednak pewną analogię do nauki fizyki, gdzie odpowiednikiem wartości najważniejszej była energia (Mirowski 1991, s. 147). A zatem Wartość to była taka ekonomiczna energia ustalająca ciała gospodarcze w ich wzajemnej relacji. Punktem kulminacyjnym po ewolucji poglądów

szkoły klasycznej były opracowania marksistowskie. Wartość w sensie bardziej podstawowym była określana poprzez („społecznie niezbędne”) godziny pracy materializowane w wytworzonym produkcie (Marx 1909). W praktyce owo opracowanie było jednak w załączku porażką, gdyż ceny pieniężne dóbr i usług na rynku nie kształtowały się w zależności od godzin pracy zmaterializowanych w produkcie (Böhm-Bawerk 1962a). Trzeba było je niestety indeksować o te wartości pieniężne (wpadając tym samym w błędne koło). A zatem cel redukcji wartości pieniężnej do Wartości przez duże „W” nie został zrealizowany przy pomocy stopera mierzącego wysiłki siły roboczej.

Nowa nadzieja pojawiła się wraz z rozwojem ekonomii marginalistycznej (Howey 1973), która zawierała w sobie dwa rewolucyjne elementy: jednostkowość wartościowania oraz subiektywizm wartości (*nota bene* drugie częściowo pochodziło z pierwszego). Jednostkowość wartościowania oznaczała, że dobra nie są wartościowane *in toto*, to jest w odniesieniu do ich całkowitej ilości. Wartości nie przypisuje się na przykład wszystkim złożom ropy na świecie, lecz konkretnym jednostkom złóż, znajdującym się w danym miejscu. Analogicznie wartościowanie dotyczy wskazanych ilości posiadanych przez konsumenta. I tak, inaczej przebiega wartościowanie bochenków chleba, jeśli dana osoba posiada ich jedną jednostkę, a inaczej gdy posiada ich kilkanaście jednostek. Stąd narodziło się pojęcie użyteczności marginalnej (krańcowej), a zatem z pozycji wybranej jednostki posiadanego dobra, które podlega alokacji (np. pierwszy, drugi, dziesiąty bochenek chleba etc.).

Dzięki temu zabiegowi udało się stworzyć alternatywne wyjaśnienie tak zwanego paradoksu wartości, czyli faktu, że diamenty (nie niezbędne do życia) mimo pozornie niższej wartości mają ceny wyższe niż woda (niezbędna do życia). Otóż wartość nie jest wynikiem obiektywnych cech przypisanych danemu dobru, lecz wiąże się nieodłącznie z tym, jak te konkretne jednostki dobra są wykorzystane do zaspokajania potrzeb. Z podejścia marginalistycznego naturalnie wypływa druga

ważna konsekwencja, subiektywizm wartości. Jeśli dobra nie posiadają przypisanej obiektywnej wartości, ponieważ są wartościowane co do okoliczności czasu i miejsca, to konsekwentnie wartość musi być postrzegana subiektywnie, to jest w zależności od preferencji i przekonań osoby dysponującej rozważanym dobrem.

Chodzi w tym wypadku tylko o wartość alokacyjną – czyli ustalaną z perspektywy osoby władającej zasobami. Osoba ta może – w zależności od własnych opinii – nadawać wartość pewnym rzeczom lub całkowicie im tej wartości odmawiać. Rezultat nie jest wbrew pozorom skrajnie atomistyczny, w którym ludzie stają się niezależnymi robotami maksymalizującymi użyteczność, co nieraz bywało sugerowane (Lange 1980, s. 209). Nie chodzi o to, że dana jednostka formuje swoje wartościowanie w oderwaniu od jakiegokolwiek społecznego kontekstu, czy też uwarunkowań czysto biologicznych. Przeciwnie, jednostki są zawsze kształtowane przez otoczenie, w którym się znajdują (Mises 1998, s. 46). Jednostka jest raczej wyrazicielem zespołu wszystkich czynników na raz (wraz z pewną dozą suwerenności), które dotyczą jej egzystencji. Przykładowo chęć konsumpcji wina mszalnego przez daną osobę jest splotem szeregu czynników w życiu człowieka: wychowania, kultury, ureligijnienia, połączonych z osobistą jednostkową decyzją o przynależności do danej wspólnoty i chęci wartościowania danego dobra. Do kolejnej grupy należą osoby, które nie przypisują żadnej dodatkowej wartości alkoholowi, będącemu winem mszalnym, a do jeszcze innej – osoby, które nie przypisują w ogóle żadnej wartości jakiegokolwiek formie alkoholu. Każda z takich postaw skutkuje zupełnie innym postrzeganiem wina mszalnego, zupełnie inną hierarchią wartości, a w konsekwencji zupełnie innym kształtowaniem się cen za wina mszalne. O to w istocie chodzi w koncepcji subiektywnej wartości. Teoria ta nie pretenduje do miana odrzucenia wszelkich standardów etyczno-estetycznych ani tym bardziej do zrównania ich wszystkich do jednego statusu. Nie jest ani nihilistyczna, ani egalitarystyczna w tych dążeniach. Zamiast

tego skupia się na ekonomicznych aspektach procesu jednostkowego wartościowania. Tylko tyle⁹.

Konsekwencje przyjęcia subiektywistycznej wersji marginalizmu przyniosły za sobą ważne konsekwencje dla teorii imputacji. Oznaczały w pierwszej kolejności odrzucenie Wartości (przez duże „W”). Tak rozumiana Wartość po prostu nie istnieje. Nie ma żadnej jednostki energii ekonomicznej, nie ma niczego obiektywnego, gruntownego wobec indywidualnych działań jednostek prowadzących do kształtowania się cen na rynku, co byłoby siłą decydującą i wykraczającą poza indywidualne i subiektywne wybory rynkowych uczestników. Jak pisał Turgot, to sami uczestnicy kształtują formacje struktury cen na rynku, tym samym stając się „denialistą” w teorii wartości (Mirowski 1989, s. 163). Stwierdzenie, że ceny i wartość zależą od subiektywnych decyzji ludzi alokujących dobra, może wydawać się dzisiaj truizmem, a wręcz trywializmem. Gdy jednak przyglądnijemy się koncepcji wartości w historii myśli, to sprawa nie będzie tak jednoznaczna. Epoka marginalistyczna kończąca erę ekonomii klasycznej (w tym z gruntu błędnej laborystycznej teorii wartości) była owocem wcześniejszych opracowań. W czasie ekonomii klasycznej pojawiały się niejednokrotnie załączki subiektywnej teorii wartości, której składowym elementem jest teza o wzroście wartości w wyniku handlu (jak u cytowanego przez Marksa Condillaca). Jako że

⁹ W schemacie neoklasycznym przyjęło się mówić o tym, że o „gustach się nie dyskutuje” (Stigler and Becker 1977). Chodzi naturalnie o to, żeby preferencje traktować jako poniekąd dane z góry – pochodzące z suwerennych decyzji kupujących. Potwierdzone jest kreśleniem i opisywaniem szczegółowych krzywych obojętności, które mapują wszelkie możliwe warianty dające konsumentowi użyteczność. Z perspektywy psychologa czy socjologia może się to wydawać całkowicie bezduszne, ale w gruncie rzeczy jest dosyć sensowne dla wąsko zdefiniowanego celu abstrakcyjnego modelu. Fizyk analizujący ciężar ciała wybranego człowieka również całkowicie ignoruje bardzo ważne elementy życia jednostki. Trochę analogicznie ekonomista może przyjmować jakiś zestaw preferencji za dany (i, jak mówiłem, nie musi być atomistyczny). Nie zmienia to faktu, że wiele obserwacji i samych teorii można bardzo wzbogacić w prezentacji o czynniki polityczne, kulturowe, socjologiczne czy nawet biologiczne. Przykładowo trudno analizować kompletnie rynek narkotyków i używek w oderwaniu od ich biologicznego działania.

wartość jest subiektywna i zależna od jednostki, a decyzje handlowe są przez nią podejmowane, to wymiana na rynku najwyraźniej musi generować dodatkową wartość.

Mylne byłoby jednak wyobrażenie, że automatyczną konsekwencją porzucenia Wartości na rzecz subiektywnej i indywidualnej wartości jest nieuchronne porzucenie ścisłej imputacji Wartości. Jedną z odmóg tradycji marginalistycznej, związana z Leonem Walrasem, nadal uznawała, że Wartość może spełniać ważną rolę w ekonomicznym rozumowaniu. Przykładem tego jest jedno z pierwszych (i trochę zapomnianych) opracowań Irvinga Fishera *Mathematical Investigation in the Theory of Value and Prices*. Fisher oczywiście zdecydowanie odrzucał możliwość odnalezienia zobiektywizowanej wartości w postaci fizycznego parametru (np. godzin pracy). Zamiast tego postulował *wyobrażenie* sobie istnienia parametru pozornego, *utilsa* (Fisher 1892, s. 18), mającego względny charakter (w odniesieniu do innych dóbr). Oznacza to, że Fisher pozostaje w jakimś stopniu wierny subiektywizmowi (pozwalając jednostce ustalać własne subiektywne preferencje), ale jednocześnie zaczyna go operacjonizować do postaci formuły matematycznej, czy też *quasi*-matematycznej. Cel takiego zabiegu jest prosty: by następnie zastosować analogię fizykalistyczną, w której poziomy użyteczności muszą się zrównywać tak samo jak przy zasadach stałości układów i równoważenia sił w fizyce i chemii (Fisher 1892, s. 85). Można powiedzieć, że takowe opracowanie Fishera jest preludium do automatyzującej neoklasycznej teorii wyceny i jednocześnie do neoklasycznej teorii firmy, w której firmy w zasadzie nie istnieją, czy też są czarnymi skrzynkami w całości unoszącymi się na fali zewnętrznych (neoklasycznych) parametrów.

Nie chcę w tym miejscu wchodzić głębiej w opracowania Fishera i podobne neoklasyczne opisy. Mimo wewnętrznej spójności tych modeli kontrowersyjna pozostaje kwestia ich rzeczywistej przydatności do opisu przebiegu procesu rynkowego. Czy taka zmodyfikowana Wartość przez duże „w”, która odzwierciedla wyimaginowane *utilsowe* stosunki

dóbr względem siebie, jest niezbędna do tego, aby przebiegał proces rynkowy? Rzeczywistość wydaje się tę sugestię weryfikować negatywnie. Ocena wartości, a także jej imputacja przebiega w sposób pieniężny na rynku. To jedyna imputacja i kalkulacja, której zdają się potrzebować przedsiębiorcy. Czy czegoś więcej potrzebują ekonomiści, to w sumie temat na inną dyskusję.

Prawo kosztów i pieniężna imputacja

Niezależnie od tego, czy przyjmujemy perspektywę neoklasyczną (w stylu Fishera), czy też interpretacje bardziej realistyczne, to główne osiągnięcie z zakresu teorii wartości oscyluje wokół jej imputacji. Chodzi o jej, nazwijmy to, „uwstecznianie”. Wartość finalnych dóbr wytworzonych na rynku jest przenoszona wstecz na rzecz wartości dóbr pośrednich. Wartość papierosów, tabaki i cygar decyduje o wartości pól tytoniowych. Wartość cukierków, słodkich napojów i innej słodzonej żywności decyduje o wartości cukru. Wartość pierścionków, kolczyków, innych wyborów jubilerskich, a także przemysłowych oraz popytu inwestycyjnego decyduje o wartości złota. Użyteczność dóbr finalnych jest decydująca w nadawaniu wartości dóbr pośrednich. Jeśli ludzie przestaną kupować dobra finalne wytworzone z plastiku, to wartość plastiku podobnie jak tych produktów spadnie do zera.

Oczywiście brak zainteresowania jednym produktem wytworzonym z danego czynnika nie oznacza, że ten od razu straci całą wartość. Jeśli ludzie przestaną nabywać papierosy, to tytoń nie straci całkowicie na swojej wartości, ponieważ klienci mogą konsumować tytoń w innej formie. Analogicznie, jeśli nagle w jednej kulturze wytworzy się całkowita niechęć do tytoniu, to zawsze pozostają inne kraje, w których chęć spożywania może się utrzymać (tytoń zresztą może mieć również zastosowania lecznicze i ogrodnicze). Dlatego o całkowitej wartości danego

czynnika produkcji decyduje całe spektrum możliwych jego zastosowań do wytworzeniu towaru pożądanego przez konsumentów.

Z imputacją wartości wiąże się wyzwanie imputacyjne. Jak widzimy, wartość czynnika jest nadana wstecz od wytworzonego produktu, czyli przeciwnie do strzałki czasu. Wyzwanie leży w tym, że proces produkcji działa w zgodzie ze strzałką czasu. Czynniki są najpierw wykorzystywane przez wytwórców, a konsumenckie uzasadnienie dla ich wykorzystania pojawia się dopiero po pewnym czasie. Czasami po wielu latach. Ze strzałką czasu wiąże się również nieuchronnie zmiana warunków z powodu czystej niepewności. Producent papierosów podpisuje umowy tytoniowe na lata w przód, mimo że konsumenci zainteresowani paleniem papierosów wydadzą swoje pieniądze na ich kupno dopiero jakiś czas później.

Z tego powodu w kształtowaniu się cen czynników produkcji i samych finalnych produktów zawsze będzie obserwowana fluktuacja i do pewnego stopnia niewytłumaczalna zmienność (a raczej zmienność wytłumaczalna dopiero jakiś czas po fakcie). Przesądza to zresztą o braku dokładnej przewidywalności przebiegu produkcji i sprzedaży. Niezależnie od tego zadaniem teorii imputacji jest wskazanie takich zależności w danym punkcie czasowym. W pewnym sensie tak, jakby się czas zatrzymał. Dlatego do pewnego stopnia analiza równowagowa jest całkowicie niezbędna do ilustracji procesu rynkowego (Hülsmann 2000, s. 5-6). Z drugiej strony przy tego typu założeniu łatwo jest znaleźć się o jeden most za daleko i skończyć z firmą jako pasywną czarną skrzynką.

Praktyka przedsiębiorczego działania odbywa się poprzez pieniężną kalkulację. Z perspektywy menedżerskiej w wielu przypadkach dobrze zdaje się to opisywać „wycena marżowa” (*markup pricing*) (Lavoi 2016, s. 5). Sklep z butami sportowymi, który jest zainteresowany sprzedażą określonego modelu do biegania, porównuje cenę zakupu z ceną finalną konsumenta. Przykładowo para butów nabyta do magazynu w określonej skali kosztuje 100 złotych. Sprzedawca może doliczyć sobie do tego swoje wewnętrzne koszty na parę lub po prostu uwzględnić je w ogólnym

rozrachunku. Na tej podstawie spekuluje, ile tych par butów jest w stanie sprzedać po określonej cenie, przy uwzględnieniu całego otoczenia rynkowego (konkurencji w szczególności). W zasadzie to takie spekulacje są oczywiście (a może powinny być) przedmiotem rozważań, jeszcze zanim zostanie podjęta decyzja biznesowa o sprzedaży omawianego produktu.

Określenie „wycena marżowa” bierze się z tego, że sprzedawca działa tak, iż patrzy na koszt zewnętrzny, który musi ponieść, a następnie dolicza do niego swoje własne koszty i swoje „narzuty” (marże). Jeśli nie będzie w stanie sfinansować swojego modelu i np. musiałby sprzedawać produkt za mniej, niż wynoszą kumulujące się koszty (w tym marże dostawców), to tego typu działalność będzie wkrótce musiała zostać zamknięta. Wyjątkiem jest oczywiście działalność non-profit, w której sprzedawanie ze stratą oznacza dotowanie, konieczność posiadania sponsorskiego kapitału, gotowego subsydiować określony rodzaj działalności (szczególnie powszechne w działalności społecznej i charytatywnej).

Można wobec tego bezpiecznie powiedzieć, że wycena marżowa tłumaczy, w jaki sposób koszty decydują bezpośrednio o decyzjach cenowych sprzedawców. Stanowią dla nich znaki drogowe i punkty wyjścia dla dalszych decyzji. Takie funkcjonowanie dotyczy nie tylko sklepowych sprzedawców, ale również sprzedawców na rynku czynników produkcji.

Teoria wyceny jednakże na tym się nie kończy, ponieważ koszty również są cenami, wobec czego same wymagają wyjaśnienia. Kształtowanie się cen łatwo jest zrozumieć poprzez analogię do licytacji. Za sprzedawany na internetowej platformie przedmiot kupujący musi zapłacić taką cenę, jaką zaoferowała druga zainteresowana osoba. Ustala się (najczęściej) cenę maksymalną gotową do zaproponowania, lecz nie ona zostaje zapłacona, tylko ta druga najlepsza zaoferowana. W ten sposób aukcje internetowe dobrze oddają, na czym polega licytowanie i nabywanie określonego przedmiotu sprzedaży: na wyrzuceniu konkurencji poza licytację. Choć nie we wszystkich licytacjach tak jest, to te działania analogicznie pozostawiają na polu gry tylko tego, który jest najbardziej zdeterminowany do

zapłacenia odpowiedniej ceny. Determinacja ta jest ograniczana determinacją innych licytujących. Jeśli wobec tego ktoś chce zadać pytanie „dlaczego musiałam zapłacić tak dużo za kupiony przedmiot?“, to odpowiedź jest prosta: ponieważ ktoś inny był również gotów za niego dużo zapłacić.

Nie inaczej działa to w przypadku wszystkich innych rynków. Jeśli chcemy wynająć mieszkanie w centrum miasta i zauważamy, że cena jest dla nas zbyt wysoka, to najwyraźniej jego właściciel ma inne opcje wynajmu. Gdy zaproponujemy jej cenę 30 procent niższą od ofertowej, to najprawdopodobniej usłyszymy, że jest to nieopłacalne, ponieważ bez problemów odnajdzie kupca za cenę wyższą. Tak samo jest w przypadku kształtowania się cen innych dóbr na rynku. Podobnie przy sprzedaży komputerów, ropy, maszyn, żelaza i wszelkich innych dóbr kapitałowych niezbędnych w procesie produkcji. Sprzedawca papierosów marki „Klubowe” może zaoferować farmerom tytoniu, że zapłaci im 30 procent mniej za tytoń, ale wtedy najprawdopodobniej usłyszy, że na jego miejsce szybko pojawią się sprzedawcy innych marek lub pozostałych produktów pochodzenia tytoniowego.

W taki sposób działa „prawo kosztów” na rynku, kierując procesem pieniężnej imputacji (Böhm-Bawerk 1962, s. 324). Kupując produkt, musimy przeliczyć następnego kupującego¹⁰. Dlatego każda zapłacona na rynku cena w pewnym sensie odzwierciedla koszt alternatywny. Jeśli producent samochodowy chce wykorzystać aluminium do produkcji felg, to musi się liczyć z tym, że zapłaci za nie określoną cenę, bo po aluminium zgłaszają się w kolejce nie tylko inni producenci samochodów, ale także firmy z przemysłu transportowego, budowlanego czy komputerowego.

Współzależność kosztów i cen dóbr finalnych oznacza więc tak naprawdę współzależność wszystkich cen finalnych. Stwierdzenie przez

¹⁰ Oczywiście wiele codziennych zakupów jest realizowanych po cenach ustalonych, gdyż sprzedawcy (zwłaszcza detaliczni) preferują ich usztywnienie i uniformizację oferty (z różnych względów – także takich, że w rozwiniętych gospodarkach rynkowych ludzie nie lubią się targować i chcą być traktowani równo; aczkolwiek nie jest to powszechna kulturowa reguła).

sprzedawcę butów w sklepie, że nie jest w stanie zapłacić ich kosztów nabycia (tak by sprzedać je z zyskiem), oznacza w istocie, że istnieje alternatywna możliwość zyskowego wykorzystania tych butów przez kogoś innego. Niemożliwość uiszczenia opłaty przez producenta samochodów za aluminium oznacza, że są inni skuteczniejsi producenci samochodów, którzy potrafią znaleźć dla aluminium produktywnie wykorzystanie. W ten okrężny sposób można powiedzieć, że cena samochodu zależy nie tylko od preferencji posiadacza samochodu, lecz również od preferencji posiadaczy innych samochodów, a także od preferencji posiadaczy laptopów czy klientów firm budowlanych i transportowych. Użytkujący dany zasób nie mają wyłączności na jego zastosowanie, nie mają możliwości dowolnego kształtowania jego ceny, ponieważ w kolejce po niego mogą się ustawić inni producenci. Sytuacja ta wykształca coś, co dobrze określa termin „przedsiębiorczy podział pracy”.

W literaturze z zakresu teorii konsumenta mówi się o tym, że o cenie produktu decyduje jego krańcowa użyteczność. Nie jest to jednak osobista krańcowa użyteczność. Przykładowo dany klient nie płaci za produkt takiej ceny, jaką faktycznie byłby gotów zapłacić, lecz cenę niższą, zbliżoną do krańcowej użyteczności ostatniego (najmniej) zainteresowanego klienta, który po lekkim podniesieniu ceny odwróciłby się od transakcji. Stąd spadająca krzywa popytu i zjawisko powszechnie znane jako „nadwyżka konsumenta” (Ekelund and Hébert 1985). Warto jednakże zwrócić uwagę na to, że owa nadwyżka konsumenta działa również nie tylko na jednym konkretnym rynku, ale także między rynkami. Tak samo jak dany klient nie płaci poniekąd za swoją krańcową użyteczność – lecz uwzględniając krańcowe użyteczności innych klientów – analogicznie dani klienci z danego rynku nie płacą tylko za swoją krańcową użyteczność, lecz z uwzględnieniem użyteczności krańcowej klientów na innych rynkach.

Mówiąc dużo prościej, konsumenci chleba wcale nie muszą płacić tak wysokiej ceny za chleb, jaka mogłaby wynikać z ich preferencji. Płacą za koszt jego reprodukcji (z uwzględnieniem marży i pozostałych

kosztów). Koszt ten jednak odzwierciedla alternatywne zastosowania czynników produkcji zużytych przy tworzeniu chleba (Böhm-Bawerk 1962; zobacz również Böhm-Bawerk 2002). Żeby wytworzyć chleb, trzeba zatrudnić ludzi, zapewnić piec, mąkę i pozostałe składniki. Oznacza to, że trzeba nie dopuścić do ich zatrudnienia w innym miejscu. Trzeba zatem „przelicytować” pozostałe propozycje zatrudnienia. Nie muszą być jednak one dociągnięte do ceny maksymalnej, którą chcemy za nie zapłacić. Wystarczy tylko przebić drugą najlepszą ofertę. Dlatego cena chleba zależąca od kosztów jego produkcji zależy tak naprawdę od krańcowej użyteczności dóbr, które mogłyby zostać wytworzone, gdyby czynniki produkcji wykorzystano inaczej niż przy produkcji chleba.

Może się to wydawać trochę pokrętne, ale w zasadzie przesądza o produktywnym charakterze kalkulowania w jednostkach pieniężnych. Szczególnie, że procesy produkcyjne są względem siebie heterogeniczne, to znaczy mają taki poziom skomplikowania, że nie sposób sprowadzić ich do jednej uniwersalnej zmiennej, o czym w tekście poniżej.

Owa współzależność cen wszystkich dóbr względem siebie (mniej lub bardziej substytucyjnych) przesądza również o tym, że decyzje firm kształtują otoczenie rynkowe. Firmy stają się tak naprawdę siłą napędową procesu ekonomicznego. Nie są bowiem tylko pasywnymi nośnikami cen, lecz stają się ich generatorami.

Ceny jako nośniki informacji w heterogenicznym świecie

Ceny same w sobie stanowią jakąś informację o świecie, ale warto w tym kontekście zwrócić uwagę na to, o jakich cenach dokładnie mówimy. Liczenie jednostek pieniężnych możemy bowiem przeprowadzać w trzech radykalnie odmiennych wymiarach czasowych: przeszłości, teraźniejszości i przyszłości.

Jedyne „prawdziwe” ceny to te, które mają charakter w przeszłości, czyli ceny zrealizowane, czy też po prostu ceny transakcyjne. Są to ceny *par excellence*, ponieważ oznaczają realizację rzeczywistych wymian między właścicielami. Cena na rachunku za posiłek w restauracji czy też za zakupy w galerii handlowej są tego typowym przykładem. Wymieniono przy nich konkretne ilości jednostek pieniężnych w zamian za otrzymany przedmiot zakupu lub wykonaną usługę. Jednocześnie są to ceny w zasadzie sztywne, bowiem nie mogą już ulegać zmianie. Ceny przeszłe ze względu na swój jednoznaczny i zrealizowany charakter stają się podstawą dla historycznej księgowości oraz do prowadzenia kapitałowych rozliczeń. To dzięki nim *de facto* rozpoznajemy popełnione błędy i przeprowadzamy ekonomiczną (w szczególności) pieniężną kalkulację.

Twarda akumulacja kapitału (*core accumulation of capital*) oznacza generowanie pozytywnych przepływów pieniężnych (*cashflow*), czyli fakt wpływania w długim okresie większej ilości środków pieniężnych niż się wcześniej wydało, a więc zysków retrospektywnych (Lewin 1998, 501-502)¹¹. Odnosząc się do powyższej „wyceny marżowej”, chodzi o to, że przykładowo sprzedaż butów wygenerowała więcej wpływów niż wszystkie koszty – zarówno te poniesione na ich zakup, jak i te przeznaczone na pozostałe wydatki (włączając niejednokrotnie w to opłaty za pożyczony kapitał). Wtedy możemy powiedzieć, że następuje twarda akumulacja, czyli po prostu osiągnięcie zysków. W przypadku, gdy więcej środków jest wydawanych niż generowanych, wtedy mówimy *de facto* o ponoszeniu strat. Tak rozumiane zyski i straty dokonują sygnalizacji, co w procesie rynkowym jest bardziej, a co mniej pożądane (Mises 1980, s. 113-119).

Analiza skonkretyzowanego procesu rynkowego pod kątem realizowanych zysków i strat jest więc tak naprawdę zagadnieniem historii

¹¹ Nie jest to do końca zgodne z rzeczywistą praktyką księgową, ale z wąskiego ekonomicznego punktu widzenia zysk zostaje potwierdzony faktycznym przepływem gotówki ponad to, co zostało wcześniej wydane.

gospodarczej i tylko w taki sposób może być dokonywana. Ceny zrealizowane to jedyne pewne i niepodważalne dane ekonomiczne, które pozwalają na jednoznaczne wyroki dotyczące poniekąd rozlanego mleka.

Sprawa trochę się komplikuje, gdy odejdziemy od czysto historycznego rozumienia cen i rozważymy ich charakter bieżący. Ceny w teraźniejszości to inaczej oferty cenowe, swoistego rodzaju ekonomiczne „katalogi” z tym, co dostępne do zakupu. Nie są to jeszcze ceny rzeczywiste, gdyż pozostawiają pole do podjęcia decyzji, co w konsekwencji w wielu przypadkach oznacza możliwość targowania się. Naturalnie, gdy mówimy o zwykłych zakupach w sklepie spożywczym, wtedy ceny ofertowe i zrealizowane są zazwyczaj w danym, tym samym momencie. Cena przyklejona do paczki kawy na półce jest zazwyczaj taka sama jak ta płacona przy kasie (choć to zależy od kręgu kulturowego). Gdy popatrzymy na serię realizowanych w czasie transakcji, to im dłuższy ten okres, tym większą zmienność cen będziemy mogli zaobserwować.

W przypadku rynku czynników produkcji, a szczególnie w przypadku realizacji wielkich zamówień, rozpiętość między cenami transakcyjnymi a ofertowymi może być znacząca. Sieci sklepów dyskontowych, zamawiając ogromne ilości kwiatów, masła czy innych towarów od poddostawców, mają spory margines na to, aby negocjować zniżki. Owa ekonomia skali pojawia się na rynku produkcyjnym, ale jest również następnie przenoszona siłami konkurencji na rynek detaliczny (ceny masła w sklepie dyskontowym są oczywiście niższe niż w sklepie osiedlowym). Takie działające siły konkurencji oznaczają, że ceny nie są *de facto* dane odbiorcom na rynku, lecz są aktywnie kreowane w trakcie procesu cenowego przez wszystkich jego uczestników (Salerno 1990, s. 54).

Wraz z tarciem na linii cen transakcyjnych i ofertowych objawia się zjawisko cenowej elastyczności. Gdy mówimy o cenach elastycznych, to zazwyczaj możemy mieć na myśli dwie rzeczy (w praktyce rynkowej sprowadzającej się do podobnego efektu). Pierwsza to sytuacja, gdy w procesie transakcyjnym istnieje zauważalna i zacieralna luka między ceną

ofertową a transakcyjną. Jeśli pierwotna cena sprzedaży mieszkania była wysoka, ale przy braku zainteresowania i pojawieniu się trochę zainteresowanego kupca sprzedawca obniżył cenę o jedną trzecią, to można powiedzieć, że wystąpiła dostrzegalna elastyczność cenowa. Druga sytuacja elastyczności cenowej to obserwacja cen zrealizowanych (przeszłych) w sposób sekwencyjny. Wtedy jednak trzeba odnaleźć dobra, które są do siebie podobne (co w przypadku mieszkań jest trudniejsze niż w przypadku owoców). Ceny elastyczne w takim sensie byłyby pojęciem szerszym i odnosiłyby się do całego rynku czy branży. Ceny elastyczne na rynku mieszkaniowym charakteryzowałyby się tym, że przykładowo co kwartał dostosowywałyby się do spadającego popytu. W ten sposób najczęściej rozumie się ceny elastyczne – jako szybkość ich adaptacji w transakcjach, które następują po sobie w sekwencjach charakteryzujących się mocno zmieniającymi warunkami na danym rynku. Pewne czynniki mogą te reakcje opóźniać lub przyspieszać (w szczególności robią to: system prawny i system pieniężny).

Trzecie rozumienie cen jako zjawiska przyszłościowego odnosi się do perspektywicznej oceny możliwych w przyszłości skutków działania (Mises 1998, s. 333). Stanowi oczywiście sedno przedsiębiorczej działalności. Producent telefonów komórkowych nie jest przede wszystkim zainteresowany wczorajszymi cenami, czy nawet dzisiejszymi, lecz cenami, które dopiero zostaną zrealizowane w przyszłości. W kolejnym miesiącu, kwartale, roku, a może i dziesięcioleciu. W tym ujęciu ceny przyszłe nie są tak naprawdę cenami, lecz czystymi spekulacjami dotyczącymi przyszłych warunków. W ich formułowaniu rolę odgrywają niejednolite oczekiwania podmiotów rynkowych – nie ma bowiem zgodności opinii co do tego, jakie będą przyszłe ceny. Mówiąc językiem technicznym, podmioty gospodarcze charakteryzują się oczekiwaniami, które wykazują wewnętrzną heterogeniczność (Branch and Evans 2006, s. 264-265). Istnieje co najwyżej bieżący cenowy konsensus, uśrednione bieżące oczekiwania wyrażone dzisiejszymi cenami. W ten również sposób kalkulacja cenowa

godzi sprzeczne ze sobą oczekiwania. Przykładowo dzisiejsza cena litu wyraża sumę optymistycznych i pesymistycznych oczekiwań zarazem dotyczących tego, jak duże będzie jego wykorzystanie w przyszłej produkcji baterii. Nie oznacza to jednak pełnej zgody w tych opiniach. Pod tym względem trafiona wydaje się analogia porównująca działalność rynków do nawiązywania dialogów (Yeager 1998, s. 20).

Które wielkości cenowe porównuje ze sobą firma, przeprowadzając zorganizowaną przedsiębiorczą działalność? Korzysta z pewnością z informacji o faktycznych, czyli przeszłych cenach. Nie są one jednak wiążące, gdyż przyszłość jest inna od przeszłości. Korzysta również z bieżących ofert cenowych, które dyskontują subiektywne oczekiwania wszystkich podmiotów dotyczące przyszłości. Te oferty są mniej lub bardziej elastyczne i jutro mogą być znacząco inne niż dzisiaj. Przeszłe ceny mają zatem charakter czysto historyczny. Bieżące oferty cenowe natomiast niosą ze sobą bardzo ważne informacje – wskazują na bieżące oczekiwania rynkowe.

Czy można zatem powiedzieć, że ceny są nośnikami informacji? W przypadku historii tak, ale nie dostarczają informacji bardzo pożytecznych. W przypadku cen ofertowych zdecydowanie tak, gdyż dostarczając informacji bardziej perspektywicznych. Mówią o tym, jak inni konkurenci, współpracownicy lub zupełnie inne branże widzą przyszłą wartość nabywanych dóbr i usług. Pozwala to dokonać (niedoskonałej) imputacji wspomnianej w powyższej sekcji o prawie kosztów. Skorzystajmy w tym miejscu ze słynnego opisu Hayeka o informacyjnej roli cen:

W systemie, w którym wiedza o istotnych faktach jest rozproszona pomiędzy wielu ludzi, ceny mogą zasadniczo koordynować odrębne działania różnych ludzi w taki sam sposób, jak subiektywne wartości pomagają jednostce koordynować elementy jej planu. (...) Załóżmy, że gdzieś na świecie pojawiła się nowa możliwość wykorzystania jakiegoś surowca, na przykład cyny, albo też że zostało wyeliminowane jedno ze źródeł podaży tego metalu. Nie jest dla nas ważne – co trzeba podkreślić – która

z tych dwóch przyczyn powoduje, że cyna staje się bardziej poszukiwana. Konsumenci cyny muszą jedynie wiedzieć, że część cyny, którą zwykle wykorzystywali, znalazła gdzie indziej bardziej zyskowne zastosowanie i że w konsekwencji muszą gospodarować nią oszczędniej. Olbrzymia większość konsumentów nie musi nawet wiedzieć, gdzie pojawiła się ta nowa, pilniejsza potrzeba lub też ze względu na jakie inne zapotrzebowanie powinni lepiej rozporządzać podażą. Jeśli tylko niektórzy z nich dowiedzą się bezpośrednio o tym nowym popycie i przerzucają swoje zasoby oraz jeśli z kolei ludzie świadomi powstałej w ten sposób nowej luki wypełnią ją z jeszcze innych źródeł, efekt ten będzie szybko rozprzestrzenił się na cały system ekonomiczny, wpływając na wszystkie sposoby wykorzystania nie tylko cyny, ale także jej substytutów i substytutów tych substytutów, na podaż wszystkich rzeczy wytwarzanych z cyny, ich substytutów itd. (Hayek 1998, s. 98).

Hayek opisuje w gruncie rzeczy wpływ, jaki na proces rynkowy wywierają ceny w sensie teraźniejszym, czyli oferty cenowe. Rzadki pierwiastek skand (metal przejściowy) zaczął być stosowany w latach 70. XX wieku jako dobre zabezpieczenie stopów aluminium (np. w rowerach czy kijach bejsbolowych). Z czasem okazało się, że można go również wykorzystać w stomatologii zachowawczej do operacji laserowych (Schwarz et al. 2006). Zwiększone wykorzystanie w dentystyce oznaczało wzrost popytu ze strony producentów sprzętu medycznego. W efekcie producenci skandu podnieśli swoje ceny, co spełniło dwie istotne funkcje. Po pierwsze, wysłało informację do producentów sprzętu aluminiowego, że teraz wzrosła alternatywna wartość skandu – muszą więc go bardziej ekonomizować lub odnaleźć substytuty. Po drugie, wysłało to sygnał do samych dostawców skandu oraz potencjalnych konkurentów obecnych dostawców, że warto zwiększyć wolumen produkcji ze względu na wzrost opłacalności (i na przykład zainwestować więcej w potrzebne badania rozwojowe i technologiczne).

W ten oto sposób system cenowy faktycznie spełnia funkcję informacyjną, aczkolwiek nie tak głęboką jak sugerowałby cytat Hayeka. Bieżące oferty cenowe nie informują w gruncie rzeczy wprost o „warunkach rynkowych” *per se*, lecz informują o rynkowej *percepcji* warunków obecnych oraz przyszłych. Ciągłe jednakże kluczem jest percepcja przedsiębiorcza. Komunikują zatem aktualne oczekiwania i spekulacje podmiotów co do tego, jak będzie wyglądać przyszłość rynkowa. Ceny przyszłe – czy też ich wizja – są natomiast przedmiotem przedsiębiorczego osądu (zobacz kolejną sekcję). A zatem przeszłe ceny informują nas o historii, przeszłych decyzjach, sukcesach oraz błędach (aczkolwiek wymagających interpretacji). Ceny bieżące o aktualnych oczekiwaniach co do przyszłości. A ceny przyszłe nie są w gruncie rzeczy żadną informacją, lecz spekulacją. Istnieją jedynie w konkretnej przedsiębiorczej wizualizacji, która koliduje z innymi tego typu wizualizacjami. Przyszłe ceny to nie informacja, a wymaginowany parametr.

Powyższe rozważania pozwalają nam zauważyć, jak wieloznaczne może być pojęcie zyskowności realizowanych przedsięwzięć, a w zasadzie jak niejednoznaczne jest pojęcie akumulacji kapitału. Uprzednie węższe znaczenie odnosiło się tylko do przepływów pieniądza. Trudno jednak podchodzić w tak ograniczony sposób do perspektywy firmy, działającej w zdecydowanie szerszym zakresie niż realiach przepływów pieniężnych wyłącznie. Wąskim tego przykładem byłaby wspomniana sprzedaż butów z dodatnim narzutem, a następnie wypłata nadwyżkowych pieniędzy w postaci dywidendy dla posiadaczy akcji. A co, jeśli zwiększone przepływy zostają zainwestowane w kolejne fabryki i maszyny, przez co zwiększa się produkcja? Wtedy również możemy powiedzieć, że dochodzi do akumulowania kapitału, choć byłaby to bardziej *perspektywiczna* akumulacja (*perspective accumulation of capital*), a więc wyobrażenie o zyskach prospektywnych (Lewin 1998, s. 505). Z tej przyczyny, że nie ma pewności, czy taka ekspansja będzie trwała i czy na pewno poprowadzi

do zwiększonych przepływów pieniężnych i zysków, musimy mówić o wyobrażeniu, a nie zyskach faktycznych¹².

Dostrzeżemy to zwłaszcza, gdy rozważymy po prostu wahania w wartości rynkowej bez zmiany organizacji produkcji: czy jeśli firma zainwestowała środki w nieruchomości, a następnie ta nieruchomość zyskuje na wycenie rynkowej, to można mówić o akumulowaniu kapitału, nawet jeśli nie nastąpiła zmiana w sposobie działania? W podejściu perspektywicznym z pewnością. A w podejściu twardym musielibyśmy powiedzieć, że dopiero spieniężenie nieruchomości, jej sprzedaż lub długookresowy wynajem pozwoli rzeczywiście zrealizować twardą akumulację. Widzimy zatem, że w dyskusjach dotyczących wartości firmy pojawia się zawsze element spekulatywny. Każda wycena zawiera w sobie zarówno liczby, jak i jakąś opowieść, która niekoniecznie musi być w pełni prawdziwa (Damodaran 2017, s. 16-20). I to nawet jeśli mówimy o zmianie tylko bieżącej wyceny, a nie przyszłych („zgadywanych”) cenach. Między perspektywiczną a twardą akumulacją kapitału pojawia się też jej pośrednie rozumienie w literaturze ekonomicznej: akumulowaniem bywa nazywane rozszerzanie działalności gospodarczej, zwiększanie zatrudnienia, przychodów firmy etc.

Omawiając procedurę pieniężnej wyceny nie sposób pominąć tego, jak wykorzystanie jednostki pieniężnej pozwala uporać się z heterogenicznością zasobów produkcyjnych. Gdy rozpatrujemy współczesną gospodarkę opartą na pieniądzu, to wszelkie dostępne opcje produkcyjne mają wysoki stopień skomplikowania. Powstaje wiele firm, które zajmują

¹² W ten sposób moglibyśmy nawet przeobrazić rozumienie pojęcia „kapitalizm”. Jest ono zazwyczaj (nie do końca poprawnie) utożsamiane jako system wspierający kapitał zakumulowany w przeszłości. Dotyczyłoby to zatem rozważań o istniejących już dochodach i tym, co się faktycznie dokonało. Nie skupiałoby się jednakże na procesie ekonomicznym. Levy (2017, s. 487) zwraca uwagę na to, że dokładniejsze rozumienie „kapitalizmu” wymaga postrzegania kapitału jako procesu rozciągniętego w czasie, w którym następuje przemiana tytułów własności do różnych aktywów. Podobnie rzecz miałaby się z rozumieniem terminu „akumulacja”. Co jest prawdziwe o danym kapitalizmie i danej akumulacji dzisiaj, nie będzie prawdziwe za jakiś czas.

się produkowaniem bardzo drobnych komponentów do części maszyn, wykorzystywanych do produkcji innych maszyn. Dzięki kalkulacji pieniężnej są w stanie mierzyć swoją efektywność działania. Zaś każda część tego, co wykonują, może być wyceniona na rynku w kontekście przydatności w wytworzeniu finalnego produktu. Gdyby taki system cenowy nie istniał, to trudno byłoby takie rachunki przeprowadzać.

W opracowaniach z zakresu teorii produkcji pojawia się często pojęcie „funkcji produkcji”. Zazwyczaj przyjmuje ona matematyczną postać (najczęściej funkcji Cobba-Douglasa; Samuelson 1962, s. 194). W największym skrócie jest to zestawienie możliwych metod wytwarzania towaru za pomocą różnych kombinacji czynników produkcji (najczęściej pracy oraz dóbr kapitałowych). Największy rozdział między neoklasycznym opisem produkowania a rzeczywistym procesem odnajduje się właśnie w funkcji produkcji. Również on przesądza o ogromnej przepaści między dziedzinami czystej teorii ekonomii i zarządzania. W podstawowym kursie mikroekonomicznym funkcja produkcji ma jasny matematyczny charakter. Wynika z niej przede wszystkim znana *alternatywność (tradeoff)* sposobów produkowania. Jeśli funkcja ta bazuje na znanym modelu potęgowym (jak zazwyczaj), to widać w niej bardzo dokładnie, jakie ilości poszczególnych czynników przynoszą zdefiniowane efekty w porównaniu do ilości innych czynników.

Przechodząc do konkretnego przykładu, widać przykładowo, że 20 godzin pracy pracowników połączone z 40 godzinami pracy maszyn jest w stanie doprowadzić do upieczenia kilkuset bochenków chleba. Jednocześnie funkcja rejestruje nie tylko jeden konkretny wariant wytwarzania produktu, ale wszystkie możliwe. Oznacza to, że znamy rezultaty wzajemnych substytucji czynników. Na przykład wiemy, że jeśli pracownicy zaczną pracować 15 godzin, a maszyny 45, to produkcja na trochę spadnie. Jeśli pracownicy zaczną pracować 25 godzin, a maszyny 35, to produkcja wzrośnie. Funkcja produkcji pozwala zmapować wszystkie te kombinacje w sposób ciągły i dokładnie ustalić alternatywy działania. Pozwala

zatem oceniać efektywność każdego możliwego rozwiązania pod kątem finalnego wytworzenia produktu.

Przy przyjęciu tego typu podejścia do działalności gospodarczej kalkulacja w pieniądzu musi się jawić jako coś niedoskonałego i w zasadzie zbędnego. Po co liczyć w niepewnych i niedookreślonych jednostkach pieniężnych, jeśli mamy do dyspozycji dokładnie zmapowane dane techniczne i możemy z matematyczną precyzją stwierdzić, co jest w gruncie rzeczy najbardziej optymalną drogą działania?

W rzeczywistości jednak nikt takim zmapowaniem nie dysponuje. Alternatywność nie jest z góry znana. Czynniki produkcji nie są łatwo klasyfikowalne w agregaty („praca”, „kapitał”). Nie mówiąc już o tym, że nie znamy ich wzajemnej wymienności i substytucyjności (tak jak to dzieje się przy wykorzystaniu aparatu ekonomii matematycznej). W tym w gruncie rzeczy tkwi sedno heterogeniczności zasobów produkcyjnych: że nie da się ich łatwo sprowadzić do jednego efektywnościowego mianownika, który by ustalał hierarchię wartości każdego z nich (Lachmann 1941). Gdyby tak rzeczywiście było, to kalkulacja w pieniądzu byłaby zbyteczna. Jednak fakt, że rzeczywistość jest skomplikowana i bardzo różnorodna, sprawia, że w ramach działalności gospodarczej potrzebny jest parametr alternatywny: liczenie w pieniądzu. Dzięki niemu bardzo heterogeniczne zasoby produkcyjne nagle stają się homogeniczne: wystarczy popatrzeć na to, ile kosztują pieniądze. Wtedy myślenie w kategoriach jednostek monetarnych staje się nowego rodzaju „racjonalnym” myśleniem (Weber 2002, s. 78).

Co więcej, w wyniku pogłębionej heterogenizacji struktury kapitałowej można mówić o daleko posuniętej heterogenizacji firm oraz pracowniczych umiejętności. Możemy nawet powiedzieć, że heterogeniczność danych ekonomicznych jest zjawiskiem eksponencjalnym i kaskadującym. Powoduje to, że niektóre firmy zaczynają niejako naturalnie rozszerzać swój zakres działania do nowych wcześniej niespotykanych metod wytwarzania produktu. Pierwsze firmy zajmujące się dostarczaniem prądu miały

bardzo wąskie zadania, które wraz z rozwijaniem się kolejnych rynków odnajdowały się w zupełnie nowych realiach (Teece 1982, s. 60-61). Podobnie można sobie wyobrazić kariery wytwórców silników, a w ostatnim czasie baterii. Zakres zastosowania danego sposobu produkowania jest na nowo resetowany wraz z kolejnymi odkryciami nowych metod działania. Ponieważ ta heterogeniczność i liczba opcji działania rośnie nieustannie, to ceny stają się w zasadzie jednym sposobem ujarzmania produkcyjnego chaosu za pomocą przedsiębiorczego spekulowania (Hülsmann 1999, s. 64).

W tym miejscu warto jeszcze zaznaczyć, że wspomniany wyżej Hayek posunął się trochę zbyt daleko w rozważaniach o naturze cen. Przyznawał on oczywiście rację, że funkcje produkcji są bardzo skomplikowane, dalece bardziej skomplikowane niż matematyczne propozycje ekonomii neoklasycznej. Uznawał jednak, że ceny stają się sygnałem przekazującym informację o tychże właśnie skomplikowanych funkcjach produkcji i przez to są drogowskazem tego, co jest bardziej optymalne. Wydaje się to jednak zbyt mocnym sformułowaniem o systemie cenowym. Ceny nie niosą informacji na temat skomplikowanych funkcji produkcji. Ceny oraz ich zmiany *same w sobie* są informacjami: o bieżących oczekiwaniach przedsiębiorców dotyczących zdyskontowanej przyszłej wartości czynników produkcji. Jest to póki co jedyny aparat, który można zastosować do imputacji wartości w świecie heterogenicznych czynników produkcji. Jest on jednakże w gruncie rzeczy mniej „obiektywny”, niż mogłoby się wydawać. Wyraża bowiem zespół indywidualnych przedsiębiorczych osądów.

Osąd, decyzje firm i własność

Co i jak kalkuluje przedsiębiorca, gdy oblicza zyskowność projektu? Widzieliśmy, że kalkulacja może służyć ocenie historycznej akumulacji kapitału. Zarówno w sensie węższym – gdy porównujemy bardziej

przeszłe koszty do mniej przeszłych przychodów i przez to możemy zmierzyć faktyczne przepływy pieniężne – jak i w sensie szerszym, gdy oprócz tych przepływów przykładamy wagę do tego, gdzie zgromadzona wartość kapitałowa została ulokowana (np. w rosnącej bieżącej wartości aktywów i czynników produkcji). Przedsiębiorcze działanie i kalkulowanie nie ogranicza się jednakże do arytmetyki historycznej, czy nawet historyczno-bieżącej (gdy porównujemy ceny przeszłe i terażniejszą wartość). Przedsiębiorcze działanie to przede wszystkim implemencowanie konkretnej wizji dotyczące przyszłości. A zatem w jego logikę jest wpisane posługiwanie się cenami przyszłymi, a w zasadzie ich wizją.

W tym miejscu dochodzimy do mglistości pojęcia kalkulacji. Biznesplan nie jest bowiem tak naprawdę żadnym planem w takim sensie jak architektoniczny projekt budynku. W przypadku stawiania budynku architekt posługuje się jasnymi obiektywnymi kryteriami osadzonymi w rzeczywistości poddanej twardym prawom fizyki. W przypadku działania biznesowego te parametry nie są znane. Przedsiębiorca zgaduje tak naprawdę, jakie mogą być w przyszłości. Jego „planowanie” jest więc czystym spekulowaniem. Opiera się bowiem na szacowaniu tego, jakie będą przyszłe ceny i przyszła grupa klientów. Te parametry mogą być względnie swobodnie zmieniane w głowie człowieka czy pliku excelowskim. Zależą bowiem od wielu różnych niedookreślonych czynników. Z tego również względu niektórzy przedstawiciele teorii zarządzania rekomendują porzucenie idei biznesplanu na rzecz idei biznespłotna – *business canvas* (Blank 2013). W tym rozmyślnym podejściu chodzi o to, aby zdać sobie sprawę z ruchomości wszystkich parametrów przypisywanych danemu gospodarczemu projektowi.

Ponieważ do żadnego gospodarczego scenariusza nie istnieją przypięte kalkulacyjne parametry, to przedsiębiorca (poniekąd arbitralnie) selekcyjnie wybrane metody produkcji i wybrane „funkcje produkcji” (Hülsmann 1999, s. 64). Dlatego samo mówienie o tym, że przedsiębiorcy „kalkulują”, może być niezwykle mylące. Informacje, które są dla nich

obiektywnie dostępne, to zrealizowane ceny historyczne (przeszłość) oraz aktualne oferty cenowe (teraźniejszość). I one faktycznie, jak widzieliśmy, stanowią cenne źródło informacji. Ceny bieżące wyważają to, jak przyszłość postrzegają inni przedsiębiorcy, a ceny historyczne mówią nam coś o przeszłych zwyczajach ludzi o tym, co zaspokaja ich konsumenckie potrzeby. Te zaszłości są nieustannie interpretowane przez przedsiębiorców poprzez próbę ich Weberowskiego „rozumienia” (*verstehen*). Ponieważ ludzie nie są kompletnie chaotycznymi istotami, to badanie ich przeszłości może nam dużo powiedzieć o ich przyszłych wyborach. Bez wątpienia trudno ten czynnik przecenić w tym, jak funkcjonują firmy i jak realizują swoje strategie. Nie jest to jednak finał ich przedsiębiorczej działalności, gdyż pełny sukces jest mierzony umiejętnością trafnego przewidzenia poziomów przyszłych cen oraz obrotu im odpowiadającego.

Przykładowo, dzisiejszy producent komputerów operuje trzema umownymi zmiennymi, gdy chodzi o ceny. Ma informacje historyczne o tym, jak wiele komputerów i przy jakich cenach kupowali konsumenci (włącznie z dystrybucją na poszczególne marki). Ma informacje o tym, jakie są bieżące ceny komponentów komputerów, czyli ile trzeba dzisiaj zapłacić za koszty ich produkcji. Te bieżące obiektywne informacje musi skonfrontować z oczekiwanymi cenami i obrotami za parę miesięcy i kolejne lata. Te dane nie są dostępne, więc decyzja firmy o produkcji w oczekiwaniu na zyski i akumulację kapitału jest *osądem*, żeby nie powiedzieć trochę zgadywaniem. Nawijając do tego, co omawialiśmy w rozdziale pierwszym o tym, że krzywa kosztu krańcowego może być w jakimś marginesie określona, ale krzywa przychodu krańcowego jest chmurą różnych potencjalnych scenariuszy.

Z tego względu Kirznerowska koncepcja odkrywanych przez przedsiębiorców „szans na zysk” (*profit opportunities*) nie ma do końca fortunnego sformułowania (Kirzner 1985). „Odkrywanie” sugerowałoby, że te możliwości gdzieś faktycznie istnieją i są wyselekcjonowane przez przedsiębiorców. Przykładowo przedsiębiorca stawałby przed wyborem dwóch

alternatywnych sposobów produkowania, z których jeden dawałby na przykład 20% rentowności, a inny 5% (w danym czasie). W rzeczywistości te zyskowności obiektywnie nie istnieją, a dopiero któraś z nich zrealizuje się za jakiś czas w wyniku podjętych przez konsumentów wyborów (Foss and Klein 2010; McCaffrey 2015). Przedsiębiorcy różnią się w swoich percepcjach przyszłości i stąd niezgodność w ich interpretacjach i heterogeniczność ich oczekiwań.

Element spekulacji w działaniu firmy jest nierozzerwalny z jej istnieniem, ponieważ żaden zestaw obecnie dostępnych informacji nie daje pewności projekcji dotyczących danych przyszłych. Z dzisiejszych informacji o rynkach nie da się idealnie wykoncypować informacji o przyszłych cenach. Dlatego przedsiębiorcy nie posiadają jakiejś tajemnej wiedzy, do której inni nie mają dostępu¹³. Przedsiębiorcy nie dokonują również odkrywania czegoś, co niedostępne. Nie da się odkryć przyszłości, gdy pozostaje ona jeszcze niematerializowana i *de facto* niezdeterminowana. Dopiero z czasem się materializuje, a wraz jej materializacją następuje faktyczna kapitalizacja zysków i strat, która premiuje jedne wybory kosztem pozostałych. Przyszłość jest nieustannie tworzona na nowo.

Czy musimy zakładać jakieś specyficzne atrybuty w działaniach przedsiębiorców i menedżerów? Czy możemy podać jakieś cechy, które przesądzają o byciu lepszym bądź gorszym przedsiębiorcą? O ile sama przyszłość jest niepewna i o ile nie istnieje jej rachunek prawdopodobieństwa, to trudno o wskazanie twardej zależności. Jednakże nasze doświadczenie rzeczywistości podpowiada nam, że istnieje jakaś ciągłość i współzależność przeszłości od przyszłości. Wiemy też, że ludzie i społeczna rzeczywistość wokół, choć ulegają zmianom, to nie ulegają nieustannym zmianom rewolucyjnym z dnia na dzień. To oznacza, że właściwie rozpoznawanie trwałych zależności i niuansów w rzeczywistości wokół jest jedną z przydatnych przedsiębiorczych cech. Na pewno

¹³ Nie zmienia to oczywiście faktu, że takie przypadki się zdarzają. Na przykład przy zjawisku handlu informacjami niejawnymi (*insider trading*).

wiedza o psychologii, społeczeństwie, znajomość relacji międzyludzkich, ogólny iloraz inteligencji, umiejętności społeczne, a także znajomość realiów poszczególnych rynków oraz rutyn funkcjonowania na nich to czynniki, których nie należy nie doszacować w wielkiej przedsiębiorczej działalności. Przeszła informacja jest częstokroć przydatna w przyszłych działaniach, aczkolwiek kluczem jest jej trafna interpretacja. Gra ona swoją rolę, choć nie przesądza deterministycznie o tym, że dana firma musi (bądź nie) odnieść sukces. Z tego też względu należy być ostrożnym w ocenianiu *ex post* przedsiębiorczych błędów, które po wszystkim łatwo potępiać (zobacz rozdział czwarty).

Tak samo jak nie musimy przyjmować założeń o konkretnej wiedzy przedsiębiorcy i agentów firm (jakkolwiek mogłyby się okazać pomocne), analogicznie nie musimy przyjmować założeń dotyczących ich motywów działania. Ujęcie neoklasyczne zdaje się przyjmować specyficzną preferencję przedsiębiorcy, analogiczną do *homo oeconomicusa*: firma ma wybierać największy możliwy zysk. Jak widzieliśmy w rozdziale pierwszym, świadomy wybór wymaga znajomości dostępnych opcji. Inżynier stawiający budynek w zasadzie zna dostępne opcje architektoniczne. Firma podejmująca decyzję o sposobie produkcji i sprzedaży nie ma przed sobą wachlarza rzeczywistych rezultatów, ponieważ nie wiadomo do końca, jaka będzie przyszłość. Nie można zatem sobie wyważyć *ex ante*, które rozwiązanie faktycznie maksymalizuje zysk (jest to możliwe w neoklasycyzmie przy założeniu znanych i przyjętych krzywych MR i MC). Nie można zatem również założyć, że firma maksymalizuje zyski tak samo, jak inżynier może minimalizować zużycie energii na budowie. Co więcej, firmy przecież mogłyby nawet świadomie nie maksymalizować zysku, a jedynie zapewnić sobie dostateczny do dalszego trwania.

Na szczęście niemożliwość dookreślenia motywów działań przedsiębiorcy nie powstrzymuje nas przed opisem przebiegu procesu rynkowego, bowiem pewne sztywne ekonomiczne zależności istnieją niezależnie od dodatkowych uszczegółowionych warunków (Boulding 1952, s. 42).

Kapitalizacja zysków i strat działa niezależnie od tego, jakie pobudki kierują firmami. Efekty gospodarczych procesów są porządkowane przez pryzmat rezultatów i niezależnie od przyjmowanych motywów. Jak trafnie opisał to Alchian, wystarczą faktyczne pozytywne zyski – a więc koszty mniejsze od przychodów – by opisać przebieg procesu rynkowego:

W systemie gospodarczym osiągnięcie zysków jest kryterium selekcyjnym lepsze i przeżywające firmy. To kryterium jest zastosowane przez bezosobowy mechanizm rynkowy w Stanach Zjednoczonych i może być całkowicie niezależne decyzyjnie od indywidualnych jednostek, od zestawu różnych sprzecznych motywów i umiejętności, a nawet od znajomości tego kryterium przez jednostki. Powód jest prosty. Zrealizowane dodatnie zyski, nie *maksymalne* zyski, są miarą sukcesu i przetrwania. Nie jest istotne, jaki proces rozumowania albo jaka motywacja prowadzą do tego sukcesu. Sam fakt jego osiągnięcia jest wystarczający. Oto kryterium, w jaki system rynkowy selekcyjnie tych, co przeżywają: ci, którzy realizują *dodatnie zyski* przetrwają, a ci, którzy osiągają straty, znikają (Alchian 1950, s. 213).

Dlatego niepewność psychologiczna, nieznanostwo motywów i wiedzy przedsiębiorców, czy też nieodgadnionostwo przyszłości nie są przeszkodami w opisie efektywności procesu imputacji wartości oraz znaczenia kalkulacji pieniężnej. Wiemy, że te firmy, które lepiej trafiają w gusta konsumentów, przetrwają. Niezależnie od tego, jakie są motywy i wiedza tych firm. Wiemy również, że nawet jeśli w przeszłości trafiły, to w kolejnych rundach i rozdaniach znowu przeżyją te firmy, które trafiają w gusta konsumentów. Alchian w pewnym momencie używa obrazowej analogii stacji benzynowych. Jeśli mamy wiele aut pokonujących bardzo długą trasę, wymagającą wielu tankowań, to wiemy, że do celu dotrą te, które trafią na stacje. Nawet jeśli nie mają dostępnej mapy istniejących stacji. I to niezależnie od tego, jakimi kryteriami się będą kierować. Kolokwialnie i łopatologicznie: do końca dojedzie ten, kto zatankuje.

Podobnie jest z firmami, które nie posiadają map przyszłości. Nie są nawet w stanie dokładnie odczytać decyzji konsumenta z badań ankietowych. Firma Irydium, założona przez Motorolę pod koniec lat 80. XX wieku, przeprowadziła badania konsumentów, którzy na pytanie, czy chcieliby za adekwatną cenę korzystać z wygodnego telefonu komórkowego o zasięgu satelitarnym, odpowiedzieli, że tak (Carroll i Mui 2010, s. 216). Tylko cóż z tego, skoro przez kolejnych kilka lat pojęcia „adekwatnej ceny” oraz „wygodnego” telefonu uległy radykalnej zmianie i po pojawieniu się produktu klienci jednak byli nim niezainteresowani. To jest jedynie przykład zmiany otoczenia, w którym była przeprowadzana ankieta, ale nawet bez zmian czynników wkoło tego typu konsumenckie ankiety posiadają poważne wady. Po pierwsze, badają one tak naprawdę psychologiczne nastawienie, które nie musi być wiążące prakseologicznie. Weźmy chociażby kwestię rozkładania produktów na półkach w sklepie. Co powinno być bardziej na widoku, a co nie? Które produkty należy uzupełnić, a których w przyszłości nie zamawiać? Ta wiedza jest odkrywana prakseologicznie, poprzez antropologię konsumenta, czyli realne wybory przy zakupach¹⁴. Co więcej, może też istnieć rozdziew między tym, co klienci mówią, a robią. Przykładowo większość Polaków może się oburzyć raportem Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów, z którego wynika, że kilka procent analogicznych produktów w Niemczech ma lepszy skład niż ich odpowiedniki w Polsce (UOKiK 2018). Cóż z tego oburzenia jednak, jeśli w codziennych zakupach większość konsumentów wybierze z półki tańsze przekąski, nawet jeśli masło zostało w nich

¹⁴ Ktoś mógłby zwrócić uwagę, że wiele firm płaci za ekspozycję produktu na półce (są to tak zwane opłaty półkowe, *slotting fees*), a niekoniecznie jednym kierującym się decyzje zakupowe (zobacz na przykład Sigurdsson et al. 2009). Faktycznie, ale nie dotyczy to wszystkich firm (niektóre rezygnują z opłat za miejsce, gdyż uznają, że to niepotrzebnie nie wprost podniesie koszty produktów). Poza tym nawet jeśli tak się dzieje, to takie działanie staje się trwałym sukcesem, jeśli faktycznie klientom odpowiada (podobnie z opłaconą reklamą, która przyciąga uwagę klienta, ale nie zmusi go do kupowania). Niezależnie od tego sklepy konkurują ze sobą w ustalaniu, która metoda ekspozycji i sprzedaży najlepiej przyciągnie klientów.

zastąpione olejem palmowym. A dla firm ważniejszy od oburzenia w mediach społecznościowych jest w tym wypadku strumień rzeczywistego przychodu (inna sprawa, że dobrze przeprowadzona kampania w takich mediach może faktycznie doprowadzić do odwrócenia sytuacji i zwyczajów zakupowych ludzi).

Po drugie, ludzie sami mogą nawet do końca nie wiedzieć, czego będą chcieli za jakiś czas. Badanie ankietowe przed 2007 r. dotyczące telefonów komórkowych zapewne by nie wykazało, że przygniatająca większość ludzi deklaruje potrzebę posiadania małego komputera w kieszeni z dotykowych ekranem, który tylko od czasu do czasu oferuje korzyści telefonu. A jednak dziś przygniatająca liczba ludzi w ten sposób z owych urządzeń korzysta i trudno byłoby im sobie wyobrazić powrót do prymitywnych modeli telefonu komórkowego.

Na koniec tego poddziału wypada wspomnieć o aspekcie instytucjonalnym, to jest reguł prawnych, ustalających porządek własnościowy. Kalkulowanie pieniężne odbywa się w otoczeniu poszanowania praw własności do przedmiotów, którymi dysponują posiadacze czynników produkcji. Jest to warte uwagi, żeby zrozumieć autentyczne społeczne korzyści kalkulacji, której nie sposób oderwać od ładu prawnego. Można sobie wyobrazić Hobbesowską anarchię, czyli sytuację, w której o władzę walczą między sobą rozmaite gangi bez fundamentalnego poszanowania dla czyichkolwiek uprawnień. W toku takich walk jednego dnia wielu ludzi traci swoje życie i własność. Czy w takich warunkach może być prowadzona kalkulacja pieniężna? Jak najbardziej. W końcu można kalkulować, jakie ponosi się koszty militarne, można również handlować różnymi czynnikami i wykorzystywanymi w walce dobrami (oraz łupami). Tego typu szacowanie oznacza jednakże innego rodzaju kalkulowanie, w szczególności kalkulowanie, jak bardzo opłaca się pozbawienie innych życia i zasobów. W Hobbesowskim stanie natury łupieżcza kalkulacja wyklucza planowanie długookresowe, w tym wdrażania trwałych produktywnych innowacji, a przy tym umniejsza planowanie takich

zdarzeń, które prowadzą do obustronnie korzystnych transakcji handlowych. Sprzyja pozyskiwaniu bogactwa w sposób bardzo jednostronny.

Dlatego w opisie procesu racjonalnej pieniężnej wyceny rolę odgrywa charakter ładu społecznego, w którym jest prowadzona. Nie trzeba zresztą posługiwać się skrajnym przykładem Hobbesowskiego rozpadu społecznego. Wystarczy autentyczny długofalowy historyczny problem przemysłu niewolniczego. Korporacje zajmujące się niewolniczym handlem transatlantyckim operowały rachunkiem ekonomicznym. Nawiązywały odpowiednie relacje z lokalnymi plemionami afrykańskimi, które sprzedawały na cały świat niewolniczą siłę roboczą (np. wziętych do niewoli przedstawiciele innych plemion). Opłacali w ten sposób rentę niewolniczą (opłatę za schwytywanie i trzymanie w więzieniu). Następnie inwestowali w szlaki transportowe, co wymagało wynajmu ludzi, odpowiednio przeszkolonej załogi. Nie tylko marynarzy, ale także najemników zdolnych utrzymać dyscyplinę wśród więźniów. Do tego dochodziły zakupy statków i niezbędnego wyposażenia. Z podróżami atlantyckimi wiązały się również ryzyka. Obejmowało to ryzyko epidemii, buntu, a także niekorzystnych warunków pogodowych. Zmuszało to korporacje niewolnicze do ubezpieczania się. Wszystkie te koszty można było zestawić z osiąganymi ze sprzedaży niewolników przychodami i przeprowadzać kalkulację opłacalności biznesu niewolniczego. Trudno jednak byłoby to zjawisko określić jako społecznie korzystne. Było bowiem skrajnym wyzyskiem, na którym korzystała wąska grupa interesantów. Stąd istotne jest pamiętać, że kalkulacja jako narzędzie racjonalizacyjnej produkcji nie jest sama w sobie zawsze korzystna. O jej korzyściach zawsze rozstrzyga przyjęty wcześniej model ładu prawnego¹⁵.

¹⁵ Podobną rzecz moglibyśmy zauważyć w przypadku pogoni za rentą (*rent-seeking*; Krueger 1974). Czyli sytuacji, w której grupy interesantów lobbują u prawodawców (lub wprost u egzekutywy) za tym, aby jakimś kosztem zwiększyć swoje obroty. W tym wypadku również przeprowadza się kalkulację opłacalności, ale nie jest ona tym samym, co kalkulacja opłacalności wprowadzenia nowego pożądanego przez konsumentów produktu.

Nie bez powodu więc dziedziną bardzo bliską teorii firmy jest dyscyplina określana jako etyka w biznesie.

Kalkulacja w praktyce manifestuje jakąś formę praw własności. Gdy przedsiębiorca zestawiając ze sobą możliwe koszty oraz wyimaginowane przyszłe przychody, podejmuje przy tym decyzje alokacyjne, to znaczy stwierdza, że dane czynniki produkcji należy wykorzystać w określony sposób. Wymaga to zatem możliwości bezpośredniego decydowania o tym, co faktycznie się z nimi dzieje. Czy to oznacza, że przedsiębiorca musi być właścicielem? Bynajmniej. Jak zgrabnie pokazują Klein i Foss (2017, s. 210-214), istotna, lecz nie całkowita część osądu przedsiębiorczego może być delegowana na inne szczeble. Jakaś część tego osądu jednakże pozostaje na barkach samego właściciela. Nawet jeśli jego rola ogranicza się w skrajnym przypadku tylko do „trzymania” większościowego pakietu akcji spółki, to i tak jest to jakiś przedsiębiorczy osąd, aby nie zmieniać formuły działalności i dalej zatrudniać obecny zarząd, w którym się pokłada zaufanie.

3. Wielkość i granice firmy

Rozmiary firmy i sposoby ich powiększania

Jednym z najbardziej palących tematów dotyczących firm jest kwestia ich rozmiaru. Temat ten rozpała wyobraźnię nie tylko dlatego, że uderza w sedno rozważań o sposobnościach zarządczych, ale ma również wymiar filozoficzno-polityczny. Ekspandujące i rosnące w siłę firmy bywają przedstawiane jako niebezpieczne molochy, które z czasem wypaczają ład społeczny, przez co uderzą bezpośrednio w suwerenność obywateli, krępując ich swobodę wyboru. Teza ta bywa wzmocniona rozważaniami o monopolizacji i niszczeniu konkurencji (skrajnym tego przykładem jest analiza marksistowska). Dlatego literatura o ograniczoności ekspansji firm zyskuje dodatkowy ponadzarządczy wymiar. Rozmiary firmy są interesujące, gdyż daleko wykraczają poza rozważania *stricte* ekonomiczne.

Zanim jednak przejdziemy do sedna, zwróćmy uwagę na dwie pierwszorzędne sprawy. Pierwszą z nich jest kwestia ustalenia, czym właściwie jest „rozmiar” firmy. Z pozoru pytanie wydaje się dosyć trywialne, ale mówiąc o rozmiarze firmy, można mieć na myśli różnorakie detale. O wpływie firmy mogą z pewnością świadczyć całkowite obroty, a więc zdolność jednostki organizacyjnej do generowania przychodów. A zatem chodzi w tym wypadku o zdolność do zachęcania faktycznie kupujących do tego, by nabywali produkty firmy. Choć wielkość ta jest dosyć skonkretyzowana, to jednocześnie nie jest perspektywiczna, gdyż obrazuje

tylko bieżący przepływ środków, a nie rzeczywistą siłę, która może dopiero nadejść. Gdy chcemy ocenić perspektywę firmy, a właściwie percepcję bieżącą tej perspektywy, to możemy przyjrzeć się jej kapitalizacji (wartości rynkowej). Odzwierciedla to oczekiwania tego, że firma może zacząć przynosić dochody za jakiś czas (w zgodzie z logiką i teorią finansów wartość firmy powinna odzwierciedlać przyszłe zdyskontowane zyski; ale, jak wspominaliśmy, różnie z tym bywa – zobacz ponownie Damodaran 2017, s. 64-73). Przykładowo za rok 2017 Wal-Mart jest firmą o największych obrotach, ale jednocześnie nie jest firmą o największej wartości rynkowej. I to nie tylko dlatego, że obroty nie są jeszcze zyskami, lecz dlatego, że na przykład firmy technologiczne (wiodące w najwyższej wartości) postrzega się jako bardziej perspektywiczne od Wal-Martu (Apple, Alphabet, Amazon, Microsoft, Facebook etc.).

Ze społecznego punktu widzenia ważniejszą wielkością może być natomiast to, ilu pracowników zatrudnia firma, aczkolwiek jest to głównie społeczna zmienna. Jej znaczenie jest bardziej socjologiczne niż ekonomiczne. Uber zatrudnia mniej pracowników niż KGHM, a jednak ma wartość rynkową kilkukrotnie wyższą. Wokół firm z wysokim zatrudnieniem, szczególnie zlokalizowanych geograficznie, może tworzyć się swoisty ekonomiczny mikroklimat¹⁶. Od samej liczby pracowników ważniejszy może być też wolumen pieniężny kontraktów z podwykonawcami. Równocześnie z tym dotykamy trudnej definicji tego, czy firma i jej podwykonawcy są od siebie niezależni. Kierowcy pracujący dla wspomnianego wcześniej Ubera nie są ich pracownikami, tak jak rolnicy dostarczający produkty do sklepu dyskontowego nie są jego pracownikami. Tak samo z małymi firmami wykonującymi plastikowe części do niemieckich samochodów. A jednak wydaje się, że w jakimś ekonomicznym sensie mogą być postrzegane jako element firmy, jeśli na przykład zależą tylko i wyłącznie od jednego odbiorcy (lub w dominującym stopniu).

¹⁶ W zasadzie, jak pokazuje wiele badań, urbanizacja jest dzieckiem uprzemysłowienia (zobacz na przykład analizę o początkach kapitalizmu w Anglii: Stobart 2000).

Zostawiając trochę na boku kwestię tego, czym jest wielka firma (czy ma duże zyski, wartość, przychody, liczbę pracowników, liczbę operacji?), rozważmy, na czym miałyby polegać powiększenie jej granic. Czym jest firma ekspandująca?

Wydaje się, że rozmiary firmy mogą powiększać się na różnych płaszczyznach w zależności od tego, jaką działalność firma przejmuje. Pierwszą kategorią byłaby ekspansja wewnątrzbranżowa. Polegałaby przede wszystkim na przejmowaniu konkurentów albo za pomocą bezpośredniego przejęcia, albo wygrywania rywalizacji o klientów. Jeśli mówilibyśmy o firmie samochodowej, to oznaczałoby to zwiększenie produkcji i sprzedaży aut albo fuzję lub wykup analogicznej firmy, robiącej samochody. Przejęcie Skody przez grupę Volkswagen byłoby działalnością ekspansji wewnątrzbranżowej (podobnie jak zwiększenie rocznej sprzedaży aut kosztem innych producentów).

Drugą kategorią byłaby ekspansja łańcuchowa, w której firma samochodowa przejmowałaby na własność swoich podwykonawców lub zaczęła wykonywać czynności w środku swojej struktury produkcji (czyli po prostu rozszerzałaby własny łańcuch wartości¹⁷). Załóżmy, że koła i opony firma samochodowa zamawia u zewnętrznego podmiotu. W pewnym momencie można podjąć decyzję o tym, że koła będą produkowane wewnątrz firmy, co skończy się rezygnacją z podwykonawcy (lub jego przejęciem). To właśnie ten typ ekspansji wydaje się być najbardziej interesujący dla autorów o rozważaniach na temat granic i rozmiarów firmy. Jest to jednak, jak zobaczymy, efekt często zależny od sytuacji branżowej. Przykładem takiej ekspansji łańcuchowej mogłaby być decyzja Tesli, firmy produkującej elektryczne samochody, o otwarciu własnej gigafabryki baterii i zmniejszeniu współpracy z dotychczasowymi ich dostawcami.

Pozostaje jeszcze jeden typ ekspansji: pozabranżowa, czyli wkroczenie na inne rynki dalsze od pierwotnego. Mogą to być rynki mniej

¹⁷ Więcej o łańcuchu wartości piszę w kolejnym rozdziale.

lub bardziej pochodne. W zasadzie granica tej klasyfikacji jest kwestią umowną. Przykładowo, czy firma samochodowa podejmująca decyzję o produkcji autobusów podejmuje decyzję pozabranżową, czy wewnątrzbranżową? Dużo zależy od tego, jak zdefiniujemy pojęcie „branży”. Jak wykazemy w kolejnym rozdziale, jest to termin bardzo płynny, więc i nasze rozważania w zasadzie są nieściśle, dopóki nie będziemy analizować konkretnych historycznych przypadków. Dlatego posłużmy się tu zobrazowaną skrajnością. Przypadkiem ekspansji pozabranżowej będzie sytuacja, w której firma samochodowa zacznie produkować odkurzacze. Na upartej moglibyśmy rozdzielić ekspansję pozabranżową na łańcuchową i niełańcuchową (w zależności od stadium produkcji w jej strukturze), ale z powodu wystarczającej niewyraźności pojęcia branży wolę pozostawić to jako jedną kategorię. Teoretycznie, gdyby firma samochodowa oddalała się w ekspansji od sektora konsumenckiego, to można by w sumie powiedzieć, że jest to działalność pozabranżowa łańcuchowa. W przykładzie ekstremalnym byłaby to firma samochodowa, która przenosi się na rynek produkcji wytwarzania maszyn tkackich wykorzystywanych do produkcji materiałów odzieżowych.

Owa klasyfikacja na różne typy ekspandowania firmy od razu sugeruje pewne wskazówki co do tego, na jakie bariery firma może nieuchronnie trafić, gdy próbuje pojawić się na innych rynkach niż dotychczasowy. Zanim jednak przejdziemy do strony empirycznej tego procesu, cofnijmy się trochę w czasie i zajmijmy się chyba najważniejszym tekstem w historii teorii ekonomii, gdy chodzi o rozważania dotyczące rozmiarów firmy.

***Natura firmy* Ronalda Coase'a**

The Nature of the Firm Ronalda Coase'a (1937) to nie tylko bodajże najważniejszy artykuł o firmie, ale jeden z ważniejszych artykułów w historii teorii ekonomii w ogóle. Czołowe jego osiągnięcie, które na zawsze

ukszałtowało literaturę z zakresu ekonomii organizacji, to zwrócenie uwagi na rolę „kosztów korzystania z mechanizmu cenowego” (*costs of using the price mechanism*)¹⁸. Występowanie takich kosztów oznacza jego zdaniem między innymi: konieczność odkrywania cen (ofert), negocjowania warunków umów czy podpisywania osobnych kontraktów dla każdej transakcji (1937, s. 21). Coase nazywał te obciążenia pierwotnie kosztami rynkowymi (*marketing costs*), ale z czasem pojęcie to zostało uniwersalnie nazwane kosztami transakcyjnymi (*transaction costs*). Ich odrębna klasyfikacja stała się podstawą do wyjaśniania, dlaczego istnieją takie odrębne podmioty jak „firmy”. Najwyraźniej koszty transakcyjne, czyli te związane z przeglądaniem i poszukiwaniem ofert, negocjowaniem umów i indywidualnych ustaleń warunków zamówień mogą być na tyle wysokie, że zamiast polegać na zewnętrznym rynku lepiej stworzyć coś na kształt rynku wewnętrznego¹⁹. Powołać w organizacji departament, który weźmie na siebie ciężar realizacji określonego komponentu w taki sposób, aby cały zabieg okazał się mniej kosztochłonny.

Przeanalizujemy przykład niemieckiej firmy samochodowej, która postanawia stworzyć model samochodu hybrydowego. W tym celu niezbędne jest zbudowane baterii, innego silnika, systemu napędu i hamulców. Powiedzmy, że ta firma nie ma doświadczenia w omawianym segmencie,

¹⁸ Tym bardziej zaskakujący może być fakt, że tekst ten był ignorowany przez długie lata, by dopiero po dłuższym czasie dorobić się sławy, na jaką od początku zasługiwał. Reprezentatywne dla tej sytuacji może być przywołanie tekstu Kennetha Bouldinga z roku 1942 na temat „Postępu w teorii firmy w przeciągu ostatnich dziesięciu lat”. Tekst Coase’a jest całkowicie pominięty i to nie ze względu na autora, gdyż jego nazwisko pojawia się, ale w kontekście innej publikacji o duopolach (Boulding 1942, s. 796).

¹⁹ W tym miejscu istotne jest zaznaczenie, że pojęcie „kosztów transakcyjnych” uległo znaczącej ewolucji w literaturze. Gdy Coase posługiwał się tą koncepcją (a właściwie pojęciem „kosztów korzystania z rynku”), to miał na myśli negocjacje między firmami. Tymczasem obecnie pojęcie „transakcji” jest znacznie szersze i obejmuje również zależności wewnątrz firmy (zobacz Williamson 2007). W ten sposób rozrost literatury w zasadzie sprawił, że wraz ze zmianą rozumienia danego pojęcia istota pierwotnego znaczenia koncepcji Coase’a zeszała na dalszy plan. Zobacz również Williamson (1979, s. 234-235), który zwraca uwagę na to, że równie interesujące co granice firmy są pseudorynki w organizacjach.

w związku z czym postanawia skorzystać z formalnej współpracy z doświadczoną firmą japońską, która dostarczy dla niemieckiej niezbędną technologię i komponenty. W takim wypadku będziemy mieli do czynienia z istnieniem dwóch kooperujących na rynku firm. Jedna zajmowałaby się realizacją projektu samochodu hybrydowego, a druga dostarczałaby niezbędnych komponentów, będąc tym samym we wcześniejszych etapach produkcji.

Powiedzmy jednak, że firma dostarczająca produkt finalny dochodzi do wniosku, że współpraca niezbyt się układa. Kontrakty są niedookreślone, negocjacje się przyciągają, dokładne ustalenia w zamówieniu nie mogą zostać zaimplementowane w praktyce, zaś oczekiwania po obu stronach rzadko kiedy odnajdują materializację w rzeczywistości. Coase mógłby w takim wypadku powiedzieć, że koszty transakcyjne są wysokie. Dlatego firma niemiecka podejmuje decyzję o tym, aby wykonywać elementy hybrydowe wewnątrz własnej jednostki organizacyjnej. Uniknie przez to kosztów transakcyjnych. Zaczyna sama zamawiać niezbędne materiały i maszyny do produkcji silnika hybrydowego, napędu, skrzyni biegów i systemu hamulcowego. Wraz z tym potrzebuje zatrudnić inżynierów i wyspecjalizowanych w tym segmencie pracowników. W zamyśle ma to obniżyć wysokie koszty transakcyjne związane z kooperacją z japońskim podmiotem.

Idąc tym tropem rozumowania – o możliwości obniżenia kosztów transakcyjnych poprzez uwewnętrznienie procesów produkcyjnych – Coase stawia naturalnie nasuwające się pytanie: dlaczego w takim razie nie przejąć wszystkich zadań podwykonawców? Czyż nie uniknęlibyśmy w ten sposób kosztów transakcyjnych w zgodzie z tą logiką? Odpowiedź brzmi „nie”, ponieważ wykonywanie zadań wewnątrz firmy (zamiast na zewnątrz) rodzi dodatkowe koszty, które Coase określa jako koszty organizowania (1937, s. 29). Co prawda po rozszerzaniu wewnętrznej działalności nie musimy już negocjować bezpośrednio kontraktów z podwykonawcą, ale od wtedy musimy sterować całym procesem (w tym go

monitorować w szerszym zakresie). Wszystko to rodzi koszty zarządzania całą procedurą. Z jednej strony więc koszty transakcyjne mają zachęcać do poszerzania zakresu działań wewnątrz firmy, a z drugiej strony koszty organizacyjne rosnącego w działalności molocha mają stanowić siłę powstrzymującą przed ekspansją. Owa dychotomia kosztów organizacyjnych w opozycji do kosztów transakcyjnych ma tłumaczyć dynamikę istnienia firm (przynajmniej w części).

Opracowanie Coase'a wydaje się mieć dużo sensu, a jego szczególną siłą jest inteligentna przejrzystość wyводу (tekst czyta się bardzo płynnie). Aczkolwiek (jak niemal każde wybitne oryginalne osiągnięcie) posiada pewne istotne niedomogi. Cztery najważniejsze z nich to: (1) nadmierna dychotomia kosztów organizacyjnych i transakcyjnych (oraz firmy w opozycji do rynku), (2) niedocenywanie heterogeniczności firm w tłumaczeniu ich formowania, (3) problemy w zdefiniowaniu pojęcia firmy, oraz (4) problemy w wyjaśnianiu istnienia firm poprzez nadmierne skupienie się na integracji łańcuchowej.

Nadmierna dychotomia między kosztami transakcyjnymi a organizacyjnymi jest do dostrzeżenia po uważniejszej analizie przykładu, w którym jedno koszty są zestawiane z drugimi. We wspomnianym przeze mnie przypadku samochodu hybrydowego: jeśli firma niemiecka decyduje się wykonać komponenty wewnątrz swojej struktury, to znosi tylko część rzeczonych „kosztów transakcyjnych”. W tym przykładzie chodzi oczywiście o te związane z ustalaniem zamówienia oraz kontraktu z firmą japońską. Jednakże jednocześnie przy zerwaniu współpracy firma bierze na siebie nie tylko dodatkowe koszty organizowania procesu wewnątrz, ale również koszt związany z nabyciem niezbędnych czynników na rynku produkcji silników hybrydowych: zatrudnienia pracowników, zakupu maszyn i potrzebnych materiałów. Te wszystkie czynności na rynku są także obarczone kosztami transakcyjnymi (podpisywanie umów, negocjowanie warunków etc.). Te koszty tak naprawdę nie znikają, lecz pojawiają się w innej jednostce. Wcześniej występowały w firmie japońskiej,

a teraz pojawią się w firmie niemieckiej. Oznacza to więc zamianę jednych kosztów transakcyjnych na inne, a niekoniciecznie ich zmniejszenie.

Nie inaczej jest z kosztami organizacyjnymi. W końcu mimo pojawienia się ich w firmie niemieckiej (wzięcie na siebie odpowiedzialności za wykonanie silnika, napędu, hamulców etc.) wiąże się przesunięcie tych kosztów, które wcześniej ciążyły na jednostce japońskiej organizującej procesy wewnętrzne. W efekcie możemy zauważyć, że w samym tylko ujęciu Coase'a ekspansja rozmiarów firmy nie jest warunkowana zestawianiem kosztów transakcyjnych z kosztami organizacyjnymi jako dwóch dychotomicznych grup. Decyzja ta jest warunkowana zestawieniem kosztów transakcyjnych *oraz* organizacyjnych wewnątrz firmy (*in-house*) w opozycji do kosztów transakcyjnych *oraz* organizacyjnych u poddostawcy, czyli firmy na zewnątrz (*out-house*). Innymi słowy, decyzja o tym, czy polegać na outsourcingu, czy nie, jest warunkowana porównaniem dwóch pakietów kosztów (Demsetz 1993, s. 162-163). Każdym wiążącym się z inną formułą działania.

Te dwa pakiety kosztów się przenikają. Przykładowo, jeśli firma niemiecka wykonuje komponenty hybrydowe sama, to wiążą się z tym wewnętrzne koszty organizacyjno-transakcyjne. W firmie zatrudnieni są odpowiedzialni za projekt menedżerowie, którzy muszą negocjować kontrakty z właścicielami niezbędnych czynników produkcji. W zasadzie tych dwóch kategorii nie da się od siebie oderwać, bo menedżer zakupujący lit to z jednej strony organizator, a z drugiej osoba odpowiedzialna za transakcję. Z kolei jeśli te czynności wykonuje się w japońskiej firmie podwykonawców, to tam mamy do czynienia z analogicznymi kosztami organizacyjno-transakcyjnymi. W tym miejscu dochodzimy do punktu drugiego, czyli niedoceniaania heterogeniczności wszystkich firm na rynku. Firmy różnią się między sobą.

Pod pewnymi względami Coase zdaje się w swoim modelu zakładać, że wszelkie koszty wykonywania elementów składowych mechanizmu hybrydowego są w sumie na pewnym ustalonym poziomie i jedynie

dodaje się do nich koszt organizacyjny, jeśli produkcja jest wewnątrz, lub koszt transakcyjny, jeśli jest na zewnątrz. Ta krytyka nie jest do końca fair, gdyż Coase operował przy założeniu o warunkach *ceteris paribus*, a zatem pomijał czynniki towarzyszące. Rzeczywiście można przyjąć takie założenie, ale pytanie brzmi, czy w procesie rynkowym faktycznie priorytetową rolę gra ów margines i czy to faktycznie przesądza o tym, jak duże są jednostki organizacyjne? Przypomina to trochę wcześniej rozważane pytanie o zasadność przyjmowania celu „maksymalizacji zysku *ceteris paribus*”. Gdy weźmiemy pod uwagę rzeczywisty historyczny przypadek niemieckiej firmy, która chciała robić samochody hybrydowe, to okaże się, że główny powód, dla którego zaczęła polegać na dostawcy składowych hybrydowych, wynikał z przewagi komparatywnej japońskiego producenta. Niemiecka firma nie była w stanie stworzyć satysfakcjonującego jakościowego produktu nie dlatego, że koszty jego organizacji przewyższyły koszty negocjacji kontraktów z Japończykami, lecz z powodu innych „kompetencji rdzennych” (Prahalad and Hamel 1990). Firmy z powodu różnych czynników nie są takie same i ta ich *inność* przesądza o tym, że są odrębnymi organizacyjnymi bytami. Ich *inność* często napędza procesy ekonomiczne (więcej o tym w rozdziale czwartym). Można oczywiście spróbować stworzyć takie hipotetyczne przypadki, w których ich koszty poróżnią się tylko i wyłącznie dwoma pozycjami – selektywnie wybranymi kosztami transakcyjnymi i organizacyjnymi – ale nawet po zrobieniu tego może się okazać, że te dwie kategorie tak się przenikają, że trudno jest traktować je jako coś zupełnie innego.

W tym miejscu dochodzimy również do kolejnego definicyjnego (trzeciego) wyzwania. Tak samo jak trudno jest odróżnić twardo transakcje od organizacji, analogicznie jest z samym pojęciem firmy. Firma to teoretycznie, zdaniem Coase’a, taka struktura prawna, w której ogromna suwerenność przypada grupie menedżerów w danej jednostce organizacyjnej. Jego zdaniem zresztą rodzi to pewne problemy graniczne i może czasami powodować zbędne wikłanie się w kwestie prawne. Jeśli przykładowo

pracownik sprząający nagle zostaje zwolniony z firmy, zakłada jednoosobową działalność gospodarczą i zaczyna wykonywać usługi na podstawie innego kontraktu, to czy firma faktycznie zmniejszyła swoje rozmiary? Wydaje się, że nie, choć pewne względy prawne za tym przemawiają. Sam Coase w pełni sobie z tego problemu zdawał sprawę, dlatego postanowił przyjąć (chyba słusznie) bardziej intuicyjne rozumienie tego, czym jest firma jako organizacja: jednostką, w której menedżerowie często podejmują alokacyjne i twórcze decyzje, zmieniające bieżący stan rzeczy, a niekoniecznie przez pryzmat radykalnie innych kontraktów (Coase 1993, s. 58).

Kolejny problem jednak się zaczyna, gdy Coase zestawia decyzyjność menedżerów z rynkiem, w którym rzekomo decyzje podejmuje bezosobowy mechanizm. Cóż bowiem miałyby znaczyć, że decyzje alokacyjne może podejmować świadomie menedżer lub „rynek” i „system cenowy” zamiast niego? Aby uświadomić sobie problemy z taką dychotomią „rynek kontra firma”, można spojrzeć na przykład supermarketu, którym Coase się posłużył (Coase 1993, s. 55). Chodzi o ustawianie produktów na półkach. W branży istnieją różne standardy umiejscawiania produktów. Jeden z nich, skrajny, polega na sprzedaży miejsc tym, którzy najwięcej zapłacą. Miejsca są licytowane. Inne warianty zakładają natomiast, że to sklep podejmuje decyzję o tym, jakie produkty i gdzie trafią na półki – monitorując po prostu sprzedaż każdego z produktów i dostosowując umiejscowienie do reakcji klientów. Coase w tym wypadku twierdzi, że wariant aukcyjny oznacza, że rozwiązanie jest realizowane „przez rynek”. Natomiast wolitywne umiejscowienie produktów jest już hierarchiczną ekspansją firmy. Nie jest to oczywiście unikatowe podejście w literaturze ekonomicznej, a w zakresie teorii zarządzania jest mocno zaznaczone klasyczną pozycją Chandlera (1977), w którego wizji amerykański biznes po 1850 r. zmienił się niejako z rozproszonego rynkowego w proces menedżerski i kontrolowany²⁰.

²⁰ Więcej o zależnościach między historycznymi analizami Chandlera a rozwiniętą formą ekonomii kosztów transakcyjnych zobacz Buchelli et al. 2010.

Ów przykład obrazuje sedno problemów, które się wiążą z podejściem Coase'a, ponieważ zarówno aukcje miejsc na półkach, jak i decyzja sklepu są w gruncie rzeczy analogiczne: to przedsiębiorcza decyzja o tym, jak gospodarować przestrzenią w sklepie. Tak również dzieje się w przypadku aukcyjnym. W końcu sklep organizuje reguły aukcyjne i wpasowuje je w funkcjonowanie branży, w której się znalazł. Dlatego każda decyzja o tym, co i jak zrobić w firmie, jest w gruncie rzeczy zarządczą decyzją o tym, z których rynków korzystać i w jaki sposób z nimi koegzystować (Mathews 1998, s. 43)²¹. Istnieją nawet dosyć sensowne argumenty za tym, że licytacja miejsc na półkach wśród dostawców jest w gruncie rzeczy na przekór rynkowi, ponieważ pozostawia siłę przetargową po stronie firm, a nie klientów (którzy przecież też są jakże znaczącą częścią rynku).

Wreszcie na koniec pozostaje czwarty, choć nie mniej istotny przejaw niedoskonałości opisu u Coase'a, a może nawet najważniejszy przy omawianiu rozmiarów firmy. Przedstawiony w ten sposób problem odnosi się tak naprawdę do ekspansji łańcuchowej. Jest to o tyle istotne, że w zasadzie bardzo zawęża rozważania Coase'a, który rozpoczął od pytania „dlaczego istnieją firmy?”. Dlaczego nie dochodzi do powstania jednej wielkiej firmy na rynku? Niektórzy z autorów zwracali nawet uwagę na pokrewieństwo tego pytania do debaty o rachunku ekonomicznym w gospodarce socjalistycznej, która jest w sumie jedną wielką firmą zarządzaną przez komisarzy partyjnych (Rothbard 2004, s. 612-615). Prawda jest jednak taka, że rozważania Coase'a nie dotyczą bezpośrednio tych kwestii, gdy rozważa on tylko jeden model integracji i poszerzania spektrum działań firmy: integracji łańcucha. A zatem jego pytanie

²¹ Czy też, jak *de facto* pokazują Hart i Moore, firma zawsze w jakiś sposób kontroluje sytuację. Różnica tkwi w możliwości „zwalniania” czynników produkcji tak naprawdę (Hart and Moore 1990, s. 1120). W przypadku produkcji wewnątrz firmy można zwolnić poszczególne z zatrudnionych czynników. Gdy produkcja jest na zewnątrz, to można zwolnić jedynie jakąś mieszankę kilku czynników na raz (zrezygnować z kontraktu z określoną firmą podwykonawczą, czyli w zasadzie zwolnić wszystkich pracowników danego działu).

nie brzmi: „dlaczego istnieją w ogóle firmy?”. Tym bardziej pytanie nie brzmi, „dlaczego gospodarka socjalistyczna nie wykształca się z funkcjonowania rynku?”. Jego pytanie brzmi: „dlaczego firma nie połyka w pełni swoich poddostawców?”. Czyli dlaczego nie zdominuje całego łańcucha wartości w jednej tylko linii produkcji. A przecież, jak widzieliśmy w poprzedniej sekcji, firmy istnieją względem siebie nie tylko wewnątrz pozycji łańcucha, ale również jako konkurenci w niemal tej samej branży oraz w zupełnie innych branżach. Co więcej, w tym tkwi sedno procesu rynkowego: w konkurencji między podmiotami, które są heterogeniczne i różnią się między sobą. Jak zobaczymy w kolejnej sekcji, to będzie również przesądzało o imputowaniu konkurencji na rynku poddostawców.

A zatem pytanie o to, dlaczego na rynku nie wykształca się jedna wielka firma, jest znacznie szersze. Firmowe rozważania Coase'a (oprócz wymienionych wyżej problemów) mogą co najwyżej odpowiedzieć na pytanie (choć nie do końca im się udaje) na przykład, dlaczego firma produkująca samochody hybrydowe nie czyni tego od samego początku procesu produkcji (włącznie z prowadzeniem kopalni) aż do finalnej sprzedaży. Wiemy jednak, że zakres działania firm jest znacznie większy niż tylko w jednym wybranym łańcuchu wartości. Mamy zatem kolejne pytania, na które odpowiedź tym bardziej nie leży w dychotomii kosztów transakcyjnych i organizacyjnych: dlaczego firma produkująca samochody hybrydowe nie jest jedyna w swojej branży? Dlaczego nie udaje jej się wyeliminować całej konkurencji i pozostać jedynym producentem tych samochodów? Dlaczego nie staje się wyłącznym producentem wszystkich aut na rynku, nie tylko hybrydowych? Dlaczego nie udaje jej się zdominować produkcji i sprzedaży autobusów i ciężarówek? Dlaczego nie dominuje na rynku kosiarek i rowerów? Co ją powstrzymuje przed dominacją w produkcji sprzętu gospodarstwa domowego?

Widać zatem, że skojarzenie ekonomii kosztów transakcyjnych z ekonomią procesu rynkowego napędzanego przez wielu prywatnych właścicieli jest zdecydowanie na wyrost.

Empiryczne bariery ekspansji firm

Skąd wobec tego pojawiające się bariery rozrostu firm? Czy są nimi koszty transakcyjne? I tak, i nie. Jak widzieliśmy, dużo zależy od tego, jak te koszty będziemy rozumieć i jak bardzo będziemy starali się dopasować opis rzeczywistości do przyjętego schematu pojęciowego. W świetle wspomnianych wyżej kierunków ekspansji firmy możemy zadać pytanie o to, dlaczego ekspansja jest zatrzymywana w konkretnych kierunkach.

Zaczynając od w sumie kwestii najprostszej, ale i jednocześnie najważniejszej: dlaczego dana branża nie zostaje kompletnie zdominowana przez jednego dostawcę – a więc dlaczego nie dochodzi do całkowitej ekspansji wewnątrzbranżowej? Dlaczego przykładowo jedna firma komputerowa nie zaczyna jako jedyna dostarczać produktów finalnych? Dlaczego jedna firma samochodowa nie jest w stanie przejąć całego światowego rynku sprzedaży aut? Odpowiedź leży w granicach konkurencyjnej przewagi takiej firmy. Przykładowo firma robiąca bardzo drogie, ekskluzywne samochody wysokiej jakości (z silnikami ręcznie podpisanymi przez inżynierów) jest w stanie skoncentrować się na produkcji jakościowej. Organizuje swoje zasoby wokół takiego sposobu produkcji, która pozwala na bezkompromisowość w dostarczeniu finalnej wartości. Jednocześnie – zapewne mimo usilnych starań – nie jest w stanie zejść z kosztami produkcji do poziomu znanego z masowego i taniego produktu. Nie oznacza to, że taki cel jest nieosiągalny. Oznacza to, że przy danej puli kapitałowej i zasobowej firma staje przed pewnego rodzaju alternatywnością: albo-albo. Jeśli chce jednocześnie podjąć produkcję dwoma kanałami, to potrzebuje poszerzonego dostępu do zasobów i kapitału (jak na przykład

czynią to duże grupy: Volkswagen-Porsche, Toyota-Lexus, Nissan-Infinity etc.). Taki wymóg zasobowo-kapitałowy – który pozwoliłby na osobne procesy zarządzania i wytwarzania – stawia istotne ograniczenie na ekspansję wewnątrzbranżową wielu firm. Nie są w stanie przeciągnąć na swoją stronę klientów innych dostawców, gdyż każdy z nich wnosi coś unikalnego na rynek konsumenta, czego nie da się łatwo replikować.

Tego typu ekspansja ma swoje różne ograniczenia, które mogą się zacząć objawiać albo przy tworzeniu nowych departamentów w firmie, albo przy przejmowaniu innych firm. Wśród różnych czynników można wymienić niekompatybilność systemów zarządzania, np. różne i ograniczone systemy komputerowe (sprzedażowe, księgowo, magazynowe etc.), procedury wewnętrzne i kontrolne (szczególnie ważne przy franczyzie). Analogiczna kwestia dotyczy zarządzania zasobami ludzkimi, które mogą stanowić największe wyzwanie. Znane są przypadki wrogości różnych zespołów z innych firm, które w momencie łączenia dwóch niezależnych podmiotów zaczynają być wobec siebie wrogo nastawione. W grę mogą wchodzić także relacje czysto personalne. Dotychczasowy „kapitał społeczny” zbudowany w takich jednostkach zaczyna być wystawiany na zupełnie nowe warunki. Praktycznie nie sposób znaleźć wyjątku od zasady, że udane połączenie dwóch firm może się odbyć jedynie w przypadku przekonania do tego odmiennych kadr i zbudowania wspólnego nieskonfliktowanego zarządu (Cunningham and Harney 2012, s. 305-306). W praktyce wiele przejęć nie jest w stanie osiągnąć tego złotego standardu.

Niezależnie od tego decyzja o ekspansji na tym samym rynku jest również poddana pod powszechne ostrze Knightowskiej brzytwy niepewności. Oddaje to dobrze teza znana z opracowania Grossmana i Harta o tym, że w przypadku zasobów ekonomicznych możemy mówić o istnieniu „praw własności” do bliżej nieokreślonego rezydium przypisanego danym aktywom (Grossman and Hart 1986, s. 691-693). Wiele „praw własności” – co dla Grossmana i Harta wyraża się możliwością

wykorzystania – może zostać zdefiniowanych i dookreślonych. Część jednak pozostaje nieznana i to właśnie ona powoduje, że komuś trzeba przypisać prawo do rezydium – oto i jeden z powodów wzmacniających firmy jako odrębne organizacje.

Chociaż firmy ekspandujące wewnątrz własnej branży przeprowadzają uważne analizy rynkowe, to należy zdecydowanie podkreślić, że nie są to równania matematyczne, które mają jedno rozwiązanie. To samo dotyczy kwestii przejmowania innych podmiotów w branży. Naturalnie przy tego typu operacjach mówi się o stosowaniu strategii *due dilligence*, czyli dochowania należytej staranności i uważnego zbadania przejmowanej firmy, lecz w praktyce nie jest to zabieg łatwy, gdyż każdy przedsięwzięczy projekt obarczony jest nie do końca znaną szansą na niepowodzenie. Sam tylko fakt istnienia nie do końca ujarzmionej siły niepewności może wywoływać zwyczajny efekt statystyczny. Nawet jeśli wszyscy przedsiębiorcy byłiby tak samo uzdolnieni: gdy do walki przystępuje wielu uczestników, to prawdopodobieństwo, że jeden wszystko wygra, jest niezwykle małe. Chyba że istniałyby takie reguły gry, które premiuje już akumulujących kapitał nad tych, którzy go posiadają mniej (są takie gry planszowe – nic dziwnego, że się szybko nudzą). W praktyce innowacyjnych implementacji nie ma to jednak miejsca.

W przypadku ekspansji nie wewnątrzbranżowej, czyli wchodzenia firmy na rynki poboczne i coraz to dalsze (zarówno łańcuchowo, jak i całkowicie poza branżę) ograniczenia wydają się być jeszcze szersze ponad te dotyczące ekspansji wewnętrznej. W otoczeniu wspomnianej niepewności bezpośrednim czynnikiem może być zwykła nieznajomość innego (nawet pokrewnego) rynku, w tym brak doświadczenia. Może to dotyczyć samych procesów zarządczych, które są inne w każdej branży, ale również niezrozumienia specyfiki konsumentów czy inności stosowanych czynników produkcyjnych. W przypadku znajomości rynków i doświadczonej kadry widać to szczególnie u niektórych narodowych czempionów w różnych krajach, a także tworzonych wokół określonej

branży klastrów (więcej o tym w rozdziale 4). Mamy więc do czynienia z tworzeniem się kapitału ludzkiego (*human capital*) w przypadku specyfiki prowadzenia biznesu. Samo pojęcie kapitału ludzkiego jest szersze, gdyż stosuje się je najczęściej do wysoko wykwalifikowanej siły roboczej. Zwykle jest to łączone z formalnym wykształceniem i rozmaitego rodzaju szkoleniami. W tym wypadku mamy jednak na myśli menedżerski kapitał ludzki (*managerial human capital*), który wiąże się z organizacyjną specjalizacją. Doskonałymi słowami oddaje to Harold Demsetz:

Organizacja gospodarcza, włączając w to firmy, musi odzwierciedlać fakt, że wiedza jest kosztowna w produkcji, utrzymaniu i użyciu. (...) Firmy w przemyśle stalowym specjalizują się w innych zasobach wiedzy i sprzętu niż firmy w bankowości inwestycyjnej, chemii przemysłowej, czy nawet firmy w tej samej branży odmienne w posiadanej wiedzy i wyposażeniu. (...) Chociaż wiedza może być nauczona efektywnie w specjalistyczny sposób, jej użycie do osiągnięcia wysokich standardów życia wymaga, żeby specjalista jakoś użył wiedzy innych specjalistów. To nie może odbywać się jedynie przez *uczenie* tego, co wiedzą inni, ponieważ zaprzeczałoby to korzyściom ze specjalistycznego szkolenia. Nie może to się odbyć jedynie poprzez *nabywanie* informacji w postaci faktów, ponieważ w wielu przypadkach teoria, która łączy fakty może być stworzona, gdy działa się na faktach (Demsetz 1993, s. 171-172).

Ta koncepcja „wiedzy” jako pewnego czynnika generowanego istnieniem firmowej organizacji współgra dobrze z tym, co Demsetz wraz z Alchianem nazwali „zespołową produkcją” (*team production*) (Alchian and Demsetz 1972, s. 779). Jest to pewna wartość dodana, zawarta w organizacji firmy, której nie da się rozbić na mniejsze części składowe, przypisujące marginalne wartości każdemu z czynników produkcji. Kooperacja poprzez wspólne *praxis* tworzy coś nowego.

Powyższe tłumaczyłoby również doskonale, dlaczego wiele firm rozszerzających działalność poza swój obszar nie zaczyna budować

działalności od zera, lecz próbuje przejmować inne podmioty, które mają kadrę z jakimś doświadczeniem w branży. Podstawowe pytanie, przed którym się staje w przypadku takiej ekspansji, brzmi: dlaczego przejęcie takiego podmiotu ma wzmocnić konkurencyjną przewagę? Zadajmy hipotetyczne pytanie – co właściwie Wal-Mart mógłby od siebie dodać poprzez przejęcie Netflixu w 2005 roku? Jeśli chodzi o zastrzyk kapitałowy, to są inne sposoby na dokapitalizowanie firmy, które nie wymagają przejęcia (z których Netflix skorzystał). Strategia przejęcia musi w sobie zawierać jakieś perspektywy konkurencyjnej wartości dodanej, która niekoniecznie jest oczywista. W świetle tego ekspandująca firma staje automatycznie pod presją swoich inwestorów, zarówno kapitału obcego, jak i własnego: po co właściwie przeprowadzać przejęcie²². Zwłaszcza w świetle empirycznych badań, które pokazują, że przyniatający odsetek przejęć kończy się porażką (Yaw Koi-Akrofi 2016, s. 150). Oznacza to, że proste ekspandowanie kapitału – na przykład na przekór teorii Marksa – oznacza jego uszczuplenie, a nie powiększanie: poprzez poniekąd tanie rozdawnictwo kapitału.

Procesy zarządcze i ograniczenie przedsiębiorczej „wiedzy”²³ nie są jedyną barierą rozrostu firm, gdyż różnorodność w stosowanych czynnikach dotyczy również heterogeniczności dóbr kapitałowych. Dobrym tego przykładem może być porażka firmy Oglebay Norton, która w pewnym

²² Czynniki finansowe są często pierwszych hamulcem dla ekspansji firmy. Posiadacze akcji podejmują decyzję o tym, czy ich kapitał zostanie wystawiony na dodatkowe ryzyko – jeśli dany biznes jest obiecujący, to po co im synergia: dlaczego nie mieliby wypłacić swojego kapitału i zainwestować go w innym miejscu na własne ryzyko? Nie inaczej jest w przypadku przejęć kapitałem pożyczonym. Wtedy presja pojawia się ze strony kredytodawcy, który zadaje pytania o sensowność ekonomiczną projektu i jego właściwą wycenę. Tak w praktyce działa przedsiębiorczy podział pracy, który rozciąga się od zarządców firm, poprzez ich właścicieli, a skończywszy na dostawczych kapitału obcego. Presja ze strony rynku kapitałowego staje się dodatkowym przedsiębiorczym elementem w ramach ładu korporacyjnego (*corporate governance*) (Klein 1999, s. 36-38).

²³ Jak widzimy w cytacie Demsetza, określenie „wiedza” nie jest do końca właściwe, gdyż nie mówimy o czymś, co łatwo skodyfikować, a następnie sprzedać tak, jak czyni się to w przypadku wiedzy z podręczników do nauk ścisłych.

momencie działalności przeniosła się z wydobycia i transportu węgla i żelaza na rynek wapienia. Jedną z rzeczy, której nie uwzględniono w procesie ekspansji, był fakt, że statki firmy były przystosowane do pływania po dużych akwenach wodnych, a w momencie przeniesienia okazywały się zbyt duże do manewrowania i pływania po mniejszych rzekach (Carroll and Mui 2010, s. 178). W efekcie ekspansja została okupiona nieprzewidywanymi kosztami, które umknęły w trakcie dopilnowywania „należytej staranności”.

Statki w tym przykładzie reprezentują heterogeniczne dobra kapitałowe. Heterogeniczność w takich wypadkach jest mieczem obusiecznym. Z jednej strony podnosi w ogromnym stopniu rdzenną kompetencję danego dostawcy. Powoduje, że tylko on jest w stanie dostarczyć określonego rodzaju wartość, co zwiększa przewagę konkurencyjną i zarobki. Dobra bardziej homogeniczne są łatwe w substytucji, a zatem można znaleźć ich alternatywne źródła. Dlatego heterogeniczność otwiera drogę do wyspecjalizowanego sukcesu (choć go nie zapewnia). Z drugiej jednak strony heterogeniczne dobra są „utopione” w konkretnych procesach produkcyjnych. Są kluczowe w ich realizacji, ale jednocześnie w przypadku dostatecznie głębokich zmian w ich organizacji mogą doprowadzić do całkowitego zaprzepaszczenia w wartości. W słowach wybitnego teoretyka kapitału Ludwiga Lachmanna:

Teraz rozumiemy, dlaczego lokomotywy [dobra kapitałowe – MM] w naszym przykładzie spowodowały tyle problemu. Mówiąc, że każda lokomotywa jest komplementarna z jakąś liczbą wagonów, myślimy kategoriami danego planu produkcji (harmonogramu). Mówiąc, że każda z nich jest mniej lub bardziej dobrym substytutem za inne, zwracamy naszą uwagę na zupełnie inną sytuację, w której pierwotny plan alokacji lokomotyw do pociągów zostaje zmodyfikowany. W pierwszym przypadku mówimy o danej sytuacji, a w drugim o zmianie sytuacji (Lachmann 1947, s. 201).

Specyficzne dobra kapitałowe są jednym z elementów tworzących komparatywną przewagę firm nad innymi²⁴. Jak to jednak w ekonomii bywa, choć są szansą, to stanowią również i zagrożenie, gdyż biznes zamrażający w nich wartość rynkową wystawia się na ograniczone scenariusze działania. Najbardziej homogeniczna wersja kapitału, czyli kapitał pieniężny, jest bardzo elastyczna. Można odnaleźć dla niego alokacje niemalże wszędzie, ale sam z siebie nie przynosi dodatkowych korzyści poza konserwacją kapitału (lub powolną adjustacją, jeśli zdecydujemy się na odłożenie go w bardzo bezpieczne instrumenty). Dodatkowe korzyści pojawiają się, gdy zmienimy formę pieniężną na własność lub współwłasność jakiegoś produktu biznesowego. Wtedy istnieje szansa na generowanie dodatkowych wartości i korzyści (także dla konsumentów). Jednocześnie zdecydowanie to zmniejsza elastyczność owego kapitału. Wydaje się zatem, że podstawą do dalszej ekspansji firmy jest pewien zakres niezbędnego sektorowego *know-how* lub/oraz posiadanie korzystnego bardziej specyficznego aktywa, które może zostać wykorzystane w innym miejscu przy zachowaniu przewagi konkurencyjnej (Teece 1980, s. 241).

Ekspansja odrobinę pozabranżowa, nawet nazwijmy to „sąsiedzka”, jest również ograniczana samą suwerennością konsumentów, którzy mogą podjąć inne decyzje, aniżeli oczekuje firma. Dobrym przykładem tego może być wejście na rynki dosyć pokrewne przez United Airlines w latach 80. XX wieku: na rynek hotelowy poprzez kupno sieci Westin i najmu samochodów przez kupno Hertz (Cole 1985). Logika tego posunięcia wydawała się na pierwszy rzut oka dosyć solidna. Klienci linii lotniczych bardzo często pierwsze, co robili po wylądowaniu, to wynajmowali auto, którym jechali do hotelu. Naturalne zatem może się wydawać, że przy kupnie biletu na samolot można od razu sprzedać odbiorcy miejsce

²⁴ Williamson uwypuklił znaczącą rolę „specyficzności aktywów” w procesie ekonomicznym, pogłębiając tym samym w modelach heterogeniczność firm i procesu rynkowego (Williamson 2005, s. 30-32).

w hotelu i możliwość wynajmu samochodu. Problem w tym, że nawet najbardziej lojalni klienci nabywający bilety lotnicze mogą wykazać brak zainteresowania dodatkową ofertą. Zresztą sam pomysł z przedstawianiem ofert nie jest zły. Czyni tak wiele linii lotniczych. Czym innym jednakże jest przedstawienie oferty, a czym innym wejście w zupełnie inny biznes w nadziei na to, że bardzo lojalni klienci pozostaną lojalnymi do końca i będą kupować dodatkowy produkt. Przekonują się o tym nieustannie małe sklepy internetowe z wieloma lojalnymi fanami, które mimo zwartej grupy kupujących nie mogą liczyć na automatyczne sprzedanie u siebie dowolnego produktu i przez to muszą eksperymentować z asortymentem, polegając na opinii kupujących testowanych w praktyce.

Mówiąc prościej, sprzedaż krzyżowa nie może być zagwarantowana z powodu braku automatycznej wierności klienta.

Jak widzimy, w przypadku wszelkich form ekspansji przez firmę bardzo znacząco działa wiele hamulców, które jej to uniemożliwiają. Gdybyśmy jednak mieli wskazać na najmocniejsze czynniki o tym przesądzające, to byłyby to trzy następujące wzajemnie ze sobą powiązane: (1) niepewność, (2) rywalizacja oraz (3) brak zależności ścieżki w akumulacji kapitału. Niepewność ze wspomnianych już przyczyn przesądza o nieuchronności popełniania błędów w każdym działaniu. Rywalizacja oznacza, że na rynku zawsze istnieją inni przedsiębiorcy, którzy w otoczeniu niepewności będą odnosić sukcesy i porażki w tym samym czasie przemieszane z sukcesami i porażkami innych. I wreszcie trzeci czynnik do tego nawiązujący, ale i definitywnie przesądzający: brak gwarancji, że przeszłe sukcesy poprawiają sytuację decyzyjną firm w kolejnych rundach.

Innymi słowy, przeszłe sukcesy i zyski nie oznaczają istnienia przewagi w przyszłości. Gdyby tak było, to by oznaczało, że proces rynkowy jest trochę jak gra *Monopoly*, w której gracz uzyskujący drobną przewagę zaczyna mieć przewagę akumulacyjną. Co jest oczywiście wynikiem założeń samej gry – po pierwsze, nie ma w niej niepewności (lecz tylko

mierzalne ryzyko wynikające z kości do gry), a po drugie, nie ma w niej nigdy żadnej zmiany w dostępnych zasobach i ich kombinacji. Wiemy, że jedno i drugie założenie jest nieprawdziwe w przypadku rzeczywistej gospodarki.

To, że jakaś firma ma obecnie ugruntowaną pozycję, wynika najczęściej z bieżącej przewagi konkurencyjnej. Z czasem jednak pojawiają się innowacje, które tę przewagę są w stanie łatwo zburzyć (oczywiście są również innowacje wzmacniające kompetencje – więcej o tym bardzo istotnym podziale zobacz rozdział czwarty). Nic dziwnego, że w miarę rozwoju światowego rynku i nieustannego włączania się coraz większej liczby krajów w międzynarodowy podział pracy, coraz to głębszy wzrost kolektywnej wiedzy ludzkości oznacza, że firmy krócej mogą korzystać ze swojej konkurencyjnej przewagi, a przez to i krócej żyją. Dobrze oddają to statystyki z badań Credit Suisse, gdzie widać, że oczekiwana długość życia największych firm wyraźnie spada od lat 60. XX wieku (Credit Suisse 2017, s. 11-12). *Nota bene* wielkość firmy nie wydaje się być dobrym predyktorem tego, jak długo będzie dominować na rynku. Rozmiar firmy jest zwyczajnie słabym czynnikiem decydującym o przyszłym sukcesie przedsiębiorstwa (Panza et al. 2017, s. 15).

W tym miejscu warto jeszcze wspomnieć o tym, jak ograniczenie dla ekspansji wewnątrzbranżowej stanowi jednocześnie ograniczenie dla ekspansji łańcuchowej, której najwięcej uwagi poświęcił Coase. Otóż ponieważ jedna firma zazwyczaj nie jest w stanie zdominować w pełni danej branży, w której funkcjonuje – i dzieje się tak z powodu sił konkurencji i rywalizacji w tej branży – to taka dominacja jest również trudna do osiągnięcia przy ekspansji łańcuchowej. Następuje w tym przypadku zjawisko *konkurencji imputowanej* (*imputed competition*). Przykładowo: firmy samochodowe konkurują ze sobą w dostarczaniu finalnego produktu, więc w stosunku do nich pojawia się również konkurencja na rynku poddostawców. Ponieważ jeden model samochodu rywalizuje z innym modelem samochodu (jedna firma nie wygrywa rywalizacji), to

pojawiają się firmy konkurujące ze sobą o względy finalnych konkurentów przy oferowaniu produkcji hamulców, foteli, felg etc. Tak samo jak następuje na rynku imputacja cenowa, analogicznie dzieje się to z siłami konkurencji. Te są imputowane z rynku konsumenckiego na rynek produkcyjny. W ten sposób zresztą firmy mogą dokonywać wewnętrznej kalkulacji – porównywać swoje departamenty w łańcuchu wartości w odniesieniu do zewnętrznych podmiotów, wykonujących podobne czynności i w razie potrzeby decydować się na outsourcing.

W istocie ta rywalizacyjna siła jest jednym z ważniejszych czynników pomagających odpowiedzieć na wąsko rozumiane pytanie Ronalda Coase'a. Jedna firma nie zaczyna dominować w określonym procesie produkcji od surowców naturalnych aż do finalnego produktu, ponieważ nie jest nawet w stanie wygrać konkurencji w swojej branży. A co tu dopiero mówić o przejęciu całego łańcucha wartości.

4. Firma i społeczno-gospodarczy rozwój

Heterogeniczność firm

Jedną z najbardziej jaskrawych różnic między literaturą z zakresu zarządzania a tą z ogólnej teorii ekonomii objawia się w sposobie traktowania firm. W przypadku literatury dotyczącej zarządzania na pierwszy plan wysuwa się ich wielorakość. Przedsiębiorstwa różnią się od siebie, ponieważ mają inną kulturę, strategię, wizję, innych menedżerów i liderów wprowadzających plany w życie. W przypadku teorii ekonomii występuje założenie o daleko posuniętej homogenizacji firm, w szczególności przy modelach równowagowych. Firmy mają daną krzywą kosztową, elastyczność popytu albo, jak w przypadku analiz Coase'a, różni je jeden wybrany *de facto* z góry narzucony parametr (koszty transakcyjne i organizacyjne). Nie oznacza to, że wszystkie firmy są dokładnie takie same, ale w sumie są do siebie bardzo podobne, zaś różnice między nimi pochodzą głównie z otoczenia wokół nich. Przykładowo firmy motoryzacyjne są inne od firm tekstylnych, ponieważ funkcjonują w innym mikroekonomicznym otoczeniu. Różnicowanie występuje, ale ma ono głównie charakter sektorowy.

Tymczasem, jak trafnie podkreśla Nelson (1991, s. 62), w celu prawidłowego uchwycenia wpływu firm na gospodarkę należy wyjść od „dyskrecjonalnych” różnic także między firmami działającymi w tym

samym otoczeniu. W zasadzie to powinniśmy od samego początku przyjmując założenie o nieuchronnej heterogeniczności firm, gdyż taka jest ich natura w procesie gospodarczej ewolucji. Tak samo jak wychodzimy od różnorodności ludzi w celu analizy zjawiska podziału pracy albo różnorodności zasobów naturalnych przy analizie lokacyjnej, analogicznie możemy postąpić w przypadku opisu realnego wpływu firm na społeczeństwo i gospodarkę²⁵. Wprawdzie otoczenie ma bezsprzecznie wpływ na firmę, ale również firmy mają znaczący wpływ na otoczenie, gdyż wszelka zmiana zawsze kiełkuje w indywidualnym podmiocie, który następnie zaczyna zarażać pozostałe swoimi odmiennymi charakterystykami.

Jednym z przypadków zdających się potwierdzać większy wpływ firm na otoczenie aniżeli odwrotnie jest kwestia implementowania nowych rozwiązań organizacji produkcji. Przed pojawieniem się innowacji organizacyjnych może wystąpić organizacyjny impas (*organizational deadlock*), który odznacza się trudnościami związanymi z przeszczepianiem kultury organizacyjnej z jednej firmy do innej lub z jednego kraju (o innej kulturze) do drugiego. Pewne utarte sposoby współpracy oraz rozmaite nieformalne instytucje mogą wygrywać z nowo implementowanymi rozwiązaniami. Otoczenie może najwyraźniej dominować nad samą firmą i jej sposobem zarządzania. Przez pewien czas odnoszono to przykładowo do systemu zarządzania Toyoty, czyli *lean management*. Tymczasem i takowe bariery mogą zostać przełamane, czego dobrym dowodem jest zaimplementowanie *lean* w amerykańskich firmach motoryzacyjnych. „Transplanty” okazały się być względnym sukcesem z powodzeniem zastosowanym w innym otoczeniu (Florida and Kenney 1991, s. 394)²⁶.

²⁵ Nic więc dziwnego, że rzecz bardziej zagregowana, czyli cały przemysł w poszczególnych krajach również się znacząco różni między krajami, skoro jego części składowe potrafią się mocno różnić (Richardson 1972, s. 896).

²⁶ Choć z drugiej strony po pewnym czasie niektóre z nich, jak General Motors, zdezerowały się z rzeczywistością między innymi z powodu niewłaściwego zastosowania systemu umów relacyjnych, *relational contracts* (Helper and Henderson 2014, s. 67). Więcej o naturze *relational contracts* zobacz Halac 2012. Umowy relacyjne są generalnie bardzo

Firma nie jest oczywiście wszechmocna we wprowadzaniu przyjętych strategii. Szczególnie w świetle tego, że większość firm nie przetrwa rynkowego procesu. Wiemy natomiast, że to od indywidualnych firm zaczynają się wszelkie zmiany. Dlatego postawienie firmy jako heterogenicznego i unikatowego projektu w centrum zainteresowania aktywnością gospodarczą wydaje się być właściwym rozwiązaniem.

Firma jako twórca wartości

Społeczne rozumienie pozycji firmy na rynku jest niejednokrotnie przesłonięte odwrotną (i przez to błędną) przyczynowością. W przypadku wielkich firm odnoszących sukcesy mówi się o tym, że ich pozycja rynkowa stanowi przewagę i źródło znaczących zysków. W rzeczywistości przyczynowość jest zazwyczaj dokładnie odwrotna (trochę inaczej jest w przypadku monopolizacji gałęzi). Jak zgrabnie formułuje to Porter: „Chociaż udział rynkowy ma z pewnością znaczenie dla pozycji konkurencyjnej (na przykład z powodu ekonomii skali), to bycie liderem branży jest *nie przyczyną, lecz efektem konkurencyjnej przewagi*. Udział w rynku *per se* nie jest istotny; istotna jest konkurencyjna przewaga” (Porter 1998, s. 25-26). Innymi słowy, dominacja firmy na rynku jest najczęściej symptomem posiadania przez nią znaczącej przewagi w tworzeniu produktu, a nie odwrotnie (co nie kłóci się z występowaniem jakiegoś sprzężenia zwrotnego). Dominująca pozycja mniej tłumaczy przewagę rynkową aniżeli przewaga rynkowa dominującą pozycję.

Gdzie taka przewaga pozwalająca na przejście znaczącej części rynku może się znajdować? Porter poszedł dalej i dla jej objaśnienia stworzył słynne pojęcie „łańcucha wartości”. Zostało ono wprowadzone

problematiczne, ponieważ nie precyzują dokładnie wartości kontraktu – zostawiają otwarte opcje, co w świetle niepewności produktowej może być bardzo istotne zarówno w pozytywnym, jak i negatywnym świetle. Stąd na starcie potencjał do nierozwiązywalnego sporu lub nadużywania pozycji. Jednym z możliwych rozwiązań jest częsta sekwencyjność ich realizacji, dzięki czemu kontrakty te mogą ewoluować w dobrą stronę i być adaptowane w zależności od sytuacji. Więcej o systemie zarządzania Toyoty zobacz Womack et al. 1990.

celem właściwego rozpoznawania przewag, ale również i zagrożeń dla firmy. Analityczny charakter tego narzędzia pozwala na koncepcyjne rozłożenie na czynniki pierwsze tworzonego i dostarczanego klientom produktu. Kolejność etapów może być następująca: projektowanie, produkowanie, pozycjonowanie, dostarczanie i obsługa klienta (Porter 1998, s. 36-39). Wartościowanie każdego z poszczególnych elementów staje się wytrychem do rozpoznania źródła konkurencyjnej przewagi. Warto w tym miejscu nadmienić, że z ekonomicznego punktu widzenia rozdzielanie aktywności firmy nie musi odbywać się według klucza Portera. Zresztą samo analityczne podejście do tego zagadnienia zostało zapoczątkowane wcześniej (o czym wspomina sam Porter) przez firmę McKinsey i jest znane jako *business system* (Gluck 1980).

Jaki jest cel rozebrania na czynniki pierwsze poszczególnych departamentów w firmach oraz etapach wytwarzania produktu finalnego? Po pierwsze, pozwala to na stworzenie ciągłości czasowej i dostrzeżenie kolejności procesów w dostarczeniu finalnego produktu konsumentom. Po drugie, pozwala na do pewnego stopnia rozczłonkowanie wartości na każdy z departamentów w firmie pod kątem ich przydatności. Tam, gdzie jest to możliwe, pozwala na dokonanie zewnętrznego porównania z analogicznie wykonywanymi czynnościami, które można również zamówić na rynku. W ten sposób do rozważań wchodzi standardowe dywagacje na temat alternatywności *make or buy* (czyli twórz samemu lub kupuj). Działalność ta jest oczywiście możliwa dzięki występowaniu zewnętrznego rynku, pozwalającego oceniać dostępne opcje *outsourcingu*. W ten również sposób firma staje się nieodłącznie organicznie zżyta z branżą, w której działa. Z jednej strony jednostkowa firma jest uzależniona od otoczenia i tego, co może jej to otoczenie zaoferować, a z drugiej strony otoczenie to jest produktem działań innych firm, które je kształtują i przez to zmieniają rzeczywistość. Tym bardziej firma jako jednostka organizacyjna nie stoi w opozycji do rynku, stanowiącego zespół wszystkich czynnikowych transakcji. Po trzecie, łańcuch wartości pozwala zrozumieć

wzajemne powiązania między każdym z departamentów. Rozdzielenie na działy tworzenia produktu wcale nie oznacza, że te działy stają się w pełni autonomiczne. Przeciwnie, otwiera drogę do dostrzeżenia niezbędnej symbiozy między niektórymi z działów, która w przypadku outsourcingu mogłaby doprowadzić do śmierci innych z nim współpracujących. Przykładowo aktywny i dobrze funkcjonujący dział badań i rozwoju (B+R / R&D; *research and development*) niekoniecznie jest pierwotnym wobec innych, ponieważ czerpie wiele istotnych informacji z departamentów już istniejących. Informacji, które niekoniecznie by uzyskał, gdyby postawiono na korzystanie z pomocy zewnętrznego podmiotu.

Przy tworzeniu wartości firma może uzyskać swoją przewagę w trzech ogólnie zdefiniowanych formach aktywności (które niekoniecznie się wykluczają, choć zazwyczaj jest trudno je ze sobą pogodzić). Pierwszym z nich jest budowanie przewagi kosztowej, czyli wytwarzanie produktów charakteryzujących się niższym kosztem jednostkowym od konkurencji. Przewaga ta może być uzyskiwana bardzo różnymi metodami zazwyczaj związanymi głównie z efektami skali, które są realizowane albo wewnątrz firmy, albo na zewnątrz firmy.

Opcja druga to budowanie przewagi technologicznej. Z obniżaniem kosztów i nowymi technologiami nieodłącznie wiążą się innowacje (zobacz następny podpunkt). Prowadzi to do podobnego efektu co przewaga kosztowa, częstokroć za pomocą eliminacji kosztów pośrednich. Klasycznym tego przykładem są pośrednicy dostarczający informacje, których usługi kosztują (jeśli da się dotrzeć do informacji bezpośrednio, od razu mniejsza to koszty).

Opcją trzecią jest przewaga marki, która wynika z różnicowania marketingowego produktu. Zamiast stawiać na produkt tańszy, można postawić na produkt lepszy, dobrze wykonany i z dobrą obsługą klienta. W ramach tej strategii mieści się również różnicowanie pozorne – sytuacja, w której dana firma niekoniecznie wykonuje znacznie lepszy produkt lub niekoniecznie wykonuje „na tyle lepszy” produkt, żeby uzasadnić

jego wyższą cenę (pragnę jednak zaznaczyć, że jest to oczywiście subiektywna opinia – każdy ma własną na to, kiedy wysoka cena staje się „nieuzasadniona” i jest to opinia niejednokrotnie odbiegająca od poglądów innych). Ale sama tylko marka sprawia, że produkt zostaje wyceniony jako bardziej wartościowy głównie ze względu na znany w ekonomii efekt Veblena: ktoś jest gotów płacić za dany produkt znacznie wyższą cenę z powodu świadomości, że innych ludzi na to nie stać. Przykładem tego przypadku byłoby chyba producenci Louis Vuitton czy też Burberry – gotowi nawet niszczyć część niesprzedanych produktów, zamiast je wyprzedawać, by utrzymać rzekomy prestiż marki (przecenę i sprzedaż po niższych cenach mogłyby zaburzyć percepcję marki u niektórych).

Wszystkie te trzy scenariusze: niższe koszty, wzmacnianie rozpoznawalności oraz budowanie alternatywnych rozwiązań technologicznych prowadzą w istocie do tego, że każda firma stara się być w jakimś zakresie zindywidualizowana i zbudować przez to strategię przewagi wobec pozostałych rywali. Heterogeniczność firm oznacza wobec tego, że każda z nich stara się robić coś na swój unikatowy sposób. Dlatego heterogeniczność to dobry punkt startowy do zrozumienia natury funkcjonowania tego podmiotu.

Nowe rzeczy i stare rzeczy a firma

Ileokroć jest mowa o wyjątkowości przedsiębiorczego procesu – objętnie czy od strony zarządzania, czy teorii ekonomii – prawie zawsze przy tej okazji wspomniany jest Joseph Schumpeter. Najważniejsze w tym zakresie jest jego dzieło opublikowane w 1911 r., *Teoria rozwoju gospodarczego*, w którym przedstawia następującą tezę (pasującą zresztą bardzo do uwypuklenia heterogeniczności firm):

Naszej koncepcji przedsiębiorcy odpowiada jednak bliżej nowoczesny typ „kapitana przemysłu”. (...) W każdym razie za przedsiębiorcę uznajemy jedynie tego, kto faktycznie „realizuje nowe kombinacje”; człowiek

taki traci charakter przedsiębiorcy, gdy już zorganizował swe przedsiębiorstwa, i zaczyna prowadzić je w sposób zgodny z ruchem okrężnym (Schumpeter 1960, s. 123-124).

Czym mogą być owe „nowe kombinacje”? Schumpeter w często cytowanych przykładach mówi o: (1) wprowadzaniu nowego towaru, (2) nowej metodzie produkcji, (3) otwieraniu nowych rynków, (4) zdobywaniu nowych surowców, (5) nowej organizacji przemysłu (Schumpeter 1960, s. 104). Nad samą koncepcją „nowych rzeczy” zastanowimy się za chwilę, oferując trochę bardziej współczesną kategoryzację innowacji. W tym miejscu natomiast warto zauważyć, że dla Schumpetera czym innym jest firma jako organizacja biznesowa, a czym innym jest przedsiębiorca. Przedsiębiorca tylko wprowadza nowe rozwiązania. Firma natomiast to sposób organizacji procesu produkcyjnego i jeśli przykładowo firma skupia się na powtarzaniu rutyn, wtedy możemy powiedzieć, że nie operuje w przedsiębiorczy sposób (włącza się w pasywny ruch okrężny).

Trochę podobną koncepcję wprowadził w swoim ważnym dziele Per Bylund, który podkreśla, że firmy istnieją ze względu na impas specjalizacyjny (*specialization deadlock*; Bylund 2017, s. 4). Istnieje wiele skomplikowanych projektów gospodarczych, które mogą zostać podjęte jedynie przez jakiegoś lidera i koordynatora organizującego projekt wokół firmy. Przykładowo taśmowa produkcja aut wykonywana przez Henry’ego Forda była jego pomysłem, który musiał zostać zaimplementowany. Przed jego działalnością większą rolę odgrywały małe warsztaty i w większym stopniu praca ręczna. Taka struktura rynku powodowała ów „impas”, jaki może zostać przełamany przez znaczącą i dyskretną zmianę – nowy projekt firmowy, który jest koordynowany wewnątrz organizacji przez wizjonera.

Z czasem, gdy konkretne rozwiązanie odnosi sukces, po pierwsze inne firmy zaczynają w jakimś zakresie naśladować lidera i wykonywać

podobne czynności (dyfuzja innowacji po stronie producenta). Po drugie, nie tylko rozkwita konkurencja, ale również zmienia się otoczenie rynkowe takiej firmy i całej branży, gdyż pojawiają się wcześniej nieistniejący poddostawcy. Zaczyna pojawiać się więcej opcji *outsourcingu*. Jak mówi Bylund (2017, s. 113), firma zaczyna być absorbowana przez rynek, gdy coraz więcej jej czynności zaczyna być wykonywanych przez wiele różnych podmiotów.

Nawiązując do słynnej tezy Stiglera (1951), dzięki działaniom firmy zostaje złamane ograniczenie podziału pracy narzucane akurat przez aktualny rynek. Często dany pomysł przedsiębiorczy w celu wdrożenia wymaga od razu współpracy z dostawcami, ale również poprzez wprowadzenie u nich zupełnie nowych zamówień. Dobrym tego przykładem mógłby być Roskopf ze swoim (XIX w.) projektem zegarka dla mas. Branża zegarków była swego czasu zdominowana przez tradycyjnych brytyjskich producentów i ich kooperantów. Produkty były majstersztykiem prac ręcznych, zdobionym i szlachetnym. Tymczasem Roskopf postanowił zrealizować projekt zegarka produkowanego szybko, niewielkim nakładem, ale jednocześnie bardzo solidnie. Tak by każdego robotnika było stać na satysfakcjonujący produkt. W tym czasie poddostawcy wykonujący mechanizmy zegarkowe byli przystosowani do zupełnie innego rodzaju zamówień, więc Roskopf był zmuszony (przy oporze części profesji) stworzyć zupełnie nowe, wcześniej nieznanne modele współpracy (Buffat 1914, s. 9-18). W tenże sposób jego działania firmowe doprowadziły do przeobrażenia rynku oraz „zakresu podziału pracy” ograniczanego przez dane historyczne przyzwyczajenia. Firmy nie są tylko agentami rynku, lecz rynki są również agentami firm (Teece 1993, s. 223).

Sam proces innowacji jest newralgiczny, gdy mówimy o funkcjonowaniu firm i branży. Jednakże ani firmy, ani nawet przedsiębiorcy (*contra* Schumpeter) nie muszą wprowadzać nowych kombinacji. Mogą

powtarzać dotychczasowe lub minimalnie je zmieniać i nadal pozostawać przedsiębiorczymi firmami.

Jak wiemy z rozdziału drugiego, wszelkie podmioty – firmy zwłaszcza – stają przed wyzwaniem radykalnej niepewności, to znaczy stanu świata, w którym wszelkie bieżące i przeszłe dane nie są w stanie z satysfakcjonującą pewnością zważyć przyszłych ryzyk poszczególnych scenariuszy działania. A to oznacza, że każde działanie, bez względu na to, czy mówimy o działaniu nowym, czy starym, jest zawsze obarczone niepewnością. Oczywiście samą niepewność można subiektywnie ważyć. Im rozważany horyzont czasowy dla decyzji jest krótszy, tym obciążenie niepewnością możliwej zmiany jest mniejsze, gdyż ludzie generalnie lubią powtarzalność życia i nie preferują niustannych chaotycznych zmian. Nadal jednak decyzja o tym, co pozostawić w palcu działań, a z czego zrezygnować, jest twórcza i kreatywna.

To oznacza, że firma jako organizacja projektu biznesowego staje przed wyborem: robienia nowych rzeczy albo robienia starych rzeczy. Te pierwsze moglibyśmy określić jako eksperymenty, a te drugie jako rutyny. Należy przy tym zdać sobie sprawę, że eksperymentować można w węższym bądź szerszym zakresie. To oznacza, że zakres wprowadzanych zmian jest stopniowalny: mogą być to formuły mniej lub bardziej rewolucyjne, dlatego może trafniejsze byłoby mówienie o większej bądź mniejszej rutynowości i eksperymentalności. Te charakterystykę działań można rozpoznać *ex ante*, to jest przed podjęciem decyzji. Ocena *ex post* dostarcza drugiej klasyfikacji, na rzeczy udane i nieudane.

Rozwiązania, które są powtórzeniem przeszłości i utrzymują lub wzmacniają swoją pozycję, stają się bardziej utwierdzonymi rutynami. Zazwyczaj wzmacniają przy tym istniejącą pozycję rynkową gigantów na rynku. Przykładem tego mogłaby być wyszukiwarka Google, która nieprzerwanie od wielu lat dzięki znakomitemu algorytmowi replikuje sprawdzoną metodę dostarczania wartości i mało kto może się z nią równać.

Rozwiązania, które powtarzają przeszłość i okazują się być rzeczami nietrafionymi, stają się rutynami obumierającymi. Sprawdzały się w przeszłości, ale najwyraźniej nie pasują do nowego otoczenia i warunków. Najbardziej obrazowe przykłady tego typu dotyczą zmian technologicznych – warto tu wspomnieć chociażby o Kodaku produkującym analogowe aparaty i filmy, znakomicie radzącym sobie w innych czasach. Te same rutyny produkcyjne nie wytrzymały jednak rewolucji cyfrowej i musiały umrzeć.

Eksperymenty nieudane obumierają szybciej niż nietrafione rutyny, natomiast eksperymenty udane stają tym, co nazywamy w ekonomii innowacjami. Są to wobec tego wszelkie zmiany, jakiegokolwiek zmiany choćby i drobne, wprowadzane przez firmy, które pozytywnie zmieniają łańcuch tworzenia wartości i wzmacniają pozycję rynkową. W tym miejscu warto przytoczyć bardzo istotny podział innowacji na dwie grupy wprowadzony przez Tushmana i Andersona (1986) na „wzmacniające kompetencję” i „niszczące kompetencję”. Dla niektórych rozwiązań podatnym gruntem będzie wprowadzanie ich u dotychczasowych liderów rynkowych. Wtedy implementującymi innowacje stają się panujące na rynku firmy, gdyż pierwotnie istniejąca przewaga ułatwia adaptację. Przykładem mogłyby być turbiny w samochodach, które pozwalają zmniejszyć pojemność silnika. Zazwyczaj najbardziej urodzajne miejsce na wprowadzenie tego typu rozwiązań to obecnie istniejące firmy samochodowe, które dominują w tradycyjnej produkcji silników spalinowych. Dlatego turbina jest innowacją wzmacniającą kompetencję. Czym innym z kolei będzie sytuacja rozwoju samochodów wodorowych. Rozwinięcie tego typu napędu wymaga już rewolucji u podstaw i ogromnych nakładów inwestycyjnych na badania i rozwój, które nie mieszczą się w obecnych rutynach. W efekcie taka zmiana zawiera w sobie potencjał do bycia niszczącą kompetencję dotychczasowych producentów (inna sprawa, że najprawdopodobniej będzie to póki co eksperyment nieudany, dlatego pozostaje z niego jedynie potencjał na za jakiś czas).

Innym odległym, ale bardziej obrazowym przykładem mogłaby być działalność króla lodowego, Frederica Tudora, który postawił sobie za cel uprawę lodu i dostarczanie go do cieplejszych zakątków świata jako dobra luksusowego (Seaberg 2003). Nie chodzi tylko o cieplejsze rejony Stanów Zjednoczonych, ale transport produktu statkami na wyspy karaibskie czy nawet do odległych Indii. Na przekór prześmiewcom Tudor odniósł sukces i zbudował majątek na swoim lodowym imperium. W tym czasie wprowadzał innowacje wzmacniające kompetencję jego firmy: coraz to lepsze narzędzia do wydobycia lodu, lepsze sposoby transportu, reorganizację logistyki, strategię marketingowe (w odległych krajach pierwotnie nikt nie interesował się lodem). Po pewnym czasie jednak nadeszła nieuchronna innowacja niszcząca kompetencję: lodówka, w produkcji której Tudor nie miał żadnej komparatywnej przewagi (poza desperackimi próbami dyskredytowania sztucznego lodu jako pełnego bakterii, podczas gdy to jego lód był zanieczyszczony). Jego dotychczasowy model tworzenia produktu musiał się kompletnie zapaść.

Jeszcze innym współczesnym przykładem mogłyby być innowacje w świecie finansów. Karty kredytowe czy bankowość online wzmacniają kompetencję wielu banków komercyjnych (choć niekoniecznie wszystkie mogą za tym nadążyć). Inaczej rzecz ma się jednak z kryptowalutami, które potencjalnie wywracają do góry nogami koncepcję bankowości depozytowo-kredytowej, gdyż dostarczają niemalże wszystkich korzyści depozytowych posiadaczom kryptowalut przy jednoczesnym braku opłat czy to w formie bezpośredniej, czy pośredniej²⁷.

Zwróćmy jednak uwagę, że istnieją również podmioty o silnej pozycji, które przegrywają przy wprowadzaniu innowacji wzmacniających kompetencję. Może się przy nich okazać, że skutecznej implementacji

²⁷ Dostarczają nawet więcej korzyści, gdyż pozwalają cieszyć się transferami na cały świat w przeciwieństwie do krajowych banków, przypiętych regulacyjnie do konkretnego regionu geograficznego. Aczkolwiek kryptowaluty mają swoje ograniczenia chociażby w postaci ergochłonności czy czasu potwierdzania transakcji. Niezależnie od tego same banki próbują wprowadzać tego typu blockchainowe rozwiązania.

dokonuje na przykład połowa firm z rynku. Oznaczałoby to, że innowacja jest w połowie wzmacniająca kompetencję, a w połowie niszcząca. Dlatego podobnie jak w poprzednich przypadkach rozdział na niszczenie kompetencji i ich wzmacnianie jest historyczną i umowną typologią dotyczącą zjawisk nowości (stosowaną *ex post*). I raz jeszcze pokazuje to, że Schumpeterowskie twarde rozróżnienie na powtarzanie rutyn i wprowadzanie nowych kombinacji przy definiowaniu działalności przedsiębiorczej wydaje się zbyt ostre dla zrozumienia przebiegu procesu rynkowego.

Nie chodzi oczywiście o to, że Schumpeter wprowadza złą definicję, gdyż definicje są z natury arbitralne. Natomiast działalność przedsiębiorcza – rozumiana jako skuteczne poruszanie się w chmurze niepewności – nie polega tylko na wprowadzaniu nowych kombinacji. Opiera się bowiem na wprowadzaniu nowych kombinacji we właściwym momencie, we właściwy sposób i we właściwym zakresie. Materializuje się w dostrzeżeniu, które rutyny nadają się do powtarzania, a które należy całkowicie zrewolucjonizować i zastąpić zupełnie nowymi pomysłami. Z czasem zresztą stającymi się nowymi rutynami.

Co to są nowe rzeczy?

Na koniec przedstawmy współczesną klasyfikację innowacji oparta na tak zwanym *Oslo Manual* (OECD i Eurostat 2008, s. 49-55). W systematycznym rozwoju firmy kluczową rolę odgrywają szeroko rozumiane innowacje: produktowe, procesowe, organizacyjne oraz marketingowe. Jak poniżej zobaczymy, nie jest to klasyfikacja zbyt fortunna.

Innowacja produktowa odnosi się zarówno do towaru, jak i usługi i może nawiązywać do łączenia ze sobą różnych kombinacji. Jako przykład *nowego* produktu podawany jest odtwarzacz mp3. Jako przykład innowacji *w obrębie produktu* wskazane jest wprowadzenie nowego detergentu, który ma znany skład wykorzystywany wcześniej w innym

miejscu. Jako przykład *znaczącego udoskonalenia* podane jest wykorzystanie systemu ABS w samochodach czy też zastosowanie oddychających tkanin w przemyśle tekstylnym. Za produktową innowację uznaje się również szybsze dostarczenie towaru klientowi lub dodanie wcześniej nieistniejących funkcji. *Oslo Manual* zastrzega jednak, że rutynowe aktualizacje (np. oczekiwane aktualizacje programu antywirusowego) nie powinny być traktowane jako innowacja. Już w tym miejscu widać, że granica tego, co jest rutynową zmianą, a co nie, jest umowna. Co na przykład, jeśli aktualizacja w programie antywirusowym pozwala na usuwanie SPAM-u w skrzynce emailowej? Poza tym, czy oddychające tkaniny to tylko znaczące udoskonalenie, a nie jednak zupełnie nowy produkt? Jak traktować wprowadzenie ekranów dotykowych w telefonach? Czy jest to nowy produkt, czy też znaczące udoskonalenie poprzedniego, a może ledwie innowacja w obrębie?

Innowacja procesowa dostarcza nie mniej wątpliwości, chociaż w jednym punkcie ostro się różni od produktowej: dotyczy sfery tworzenia produktu, podczas gdy produktowa była kategorią z perspektywy odbiorcy finalnego (aczkolwiek te dwie rzeczy znowu na siebie zaczynają nachodzić, gdy odbiorcą innowacji produktowej jest inna firma w łańcuchu wartości). Innowacją procesową ma być wdrażanie nowej lub znacząco udoskonalonej metody produkcji lub dostawy. Już w drugim przypadku widzimy, że innowacja procesowa w dostawach nakłada się przeciwieństwo z innowacją produktową w postaci szybszego dostarczania produktu klientowi. Pozostałe przykłady to automatyzacja produkcji, wspomagającego oprogramowania komputerowego, zmiany w logistyce, wewnętrznej komunikacji. Widzimy wobec tego, że owe rozróżnienie od innowacji produktu ma sens o tyle, o ile dotyczy rozdziału na to, co dzieje się wewnątrz firmy i na zewnątrz. Aczkolwiek i te dwa efekty są sprzężone. Zwróćmy chociażby uwagę na wykorzystanie nadajników GPS w sektorze taksówek. Z jednej strony jest to innowacja procesowa, ponieważ usprawnia alokację wewnątrz firmy. Z drugiej strony jest to

oczywiście innowacja produktowa, gdyż pozwala dotrzeć znacznie szybciej do klienta i zoptymalizować koszty z tym związane.

Innowacja marketingowa wydaje się być bardziej obiecująca, gdyż jednoznacznie wiąże się z procesami sprzedażowymi, ale jest to pozorne. Ma zmieniać projekt, konstrukcję, opakowanie produktu, dystrybucję i strategię cenową. Ich celem jest też otwieranie nowych rynków zbytu (ale czy znowu nie jest to też innowacja procesowa i produktowa?). Przykładem jest zmiana opakowania balsamu do ciała (ale czy lepsza ergonomia i funkcjonalność to nie jest również innowacja w obrębie produktu?), wzbogacenie smaku danego produktu (czy naprawdę nie jest to innowacja produktowa?), wprowadzenie sprzedaży bezpośredniej (czy to naprawdę w ogóle nie zmienia logistyki?), innowacje w zakresie różnicowania cen produktu (czyż wycena towaru w zależności od dostępności towaru w magazynie nie jest również innowacją procesową?).

Innowacja organizacyjna natomiast odnosi się, jak sama nazwa wskazuje, do sposobu funkcjonowania firmy wewnątrz. Ma na celu obniżanie kosztów organizacyjnych, transakcyjnych, podnoszenie zadowolenia z pracy. Przykładami mogą być: stosowanie nowych zasad pracy, rozliczania jej, podniesienie wskaźnika retencji personelu, lepsze zarządzanie łańcuchem dostaw jak w przypadku *lean management* czy *business reengineering* (obie brzmią jak innowacje procesowe?), produkcji *build-to-order* (brzmi jak innowacja produktu?).

W samym *Oslo Manual* jest zastrzeżone, że ta klasyfikacja nie jest wyłączna i występują przypadki graniczne, które są następnie szczegółowo omawiane, ale w sposób nie do końca satysfakcjonujący (OECD i Eurostat 2008, s. 55-58). Cóż, stwierdzenie powinno być bardziej radykalne: bardzo trudno sobie wyobrazić łatwą wyłączającą kategoryzację. Wiele eksperymentów gospodarczych wywołuje nieuniknione skutki w całym łańcuchu wartości firmy. Ponieważ każdy etap łańcucha jest rozciągnięty w czasie (choćby i minimalnym), to jest procesem. Każdy ten proces jest sposobem organizowania. Również częstokroć jest to

także jakiś produkt, który można nabyć na rynku poprzez *outsourcing*. Trudno wobec tego nie ulec wrażeniu, że często, analizując fragment łańcucha wartości, analizujemy coś, co jest jednocześnie *organizacją*, *procesem* i *produktem*, który trzeba *pozycjonować*.

Podsumowując, *Oslo Manual* wprowadza drobne zamieszanie w rozumieniu pojęcia innowacji, choć próbuje nadać mu konkretny wymiar. Ale unikając tego typu sztywnych klasyfikacji, musimy zmierzyć się z pytaniem, czym wobec tego w ogóle są innowacje. Jak wspomnieliśmy, są to eksperymenty w przemianie sposobu tworzenia dobra, które z czasem stają się udane. Wracając do Schumpetera i jego koncepcji „nowych kombinacji”: jeśli przedstawimy tworzenie produktu jako funkcję produkcji, w której mamy do czynienia z różnymi nakładami poszczególnych czynników, to faktycznie jakakolwiek w nich zmiana będzie eksperymentem i stworzeniem nowej kombinacji, nowej funkcji produkcji. W przypadku, gdy trafi na żyzny grunt, stając się tym samym udaną nową rzeczą, to możemy mówić o innowacji, która następnie zostaje powielona i rozprzestrzenia się po branży (zobacz kolejny dział). Trudno jest jednak dokonać jednoznacznego podziału, do którego aspiruje *Oslo Manual*, gdyż proces produkcyjny jest w zasadzie organiczny. Pewna zmiana w jednym miejscu w nieuchronny sposób pociąga za sobą następne i następne nieuniknione.

W kwestii rozumienia zjawiska innowacji właściwie wydaje się również podkreślenie, że nie są to rzeczy egzogenicznie odkrywane i realizowane przez działy badawczo-rozwojowe w firmach. Wynika to w sumie z trzech spraw. Po pierwsze, innowacje mogą zwyczajnie powstawać jako nowe pomysły projekty, które nie są skutkiem prac przez lata bądź wielkich nakładów finansowych. Najczęściej są wtedy przypięte do konkretnego startupu. Po drugie, nowe pomysły mogą być przyciągane z zewnątrz departamentów badawczo-rozwojowych i trafiać do nich dopiero po pojawieniu się w innych miejscach – czy to wewnątrz samej firmy, czy też w całkowicie zewnętrznych podmiotach. W ten sposób działa

badawczo-rozwojowe mogą funkcjonować nie jako źródła nowych rzeczy, lecz ich przekaźniki i aplikatorzy. Stają się wobec tego swoistymi asymilatorami tego, co może pojawić się w innych miejscach (Cohen and Levinthal 1989, s. 569-570). Po trzecie wreszcie, co już wiedzieliśmy, innowacje mogą w ogóle nie mieć specyficznego technologicznego aspektu. Doskonałym przykładem tego może być innowacyjna polityka firmy Michaela Della, który jako outsider w przemyśle komputerowym postawił na tworzenie produktu typu *bespoke* (na zamówienie) dla swoich klientów bez nadmiernego inwestowania w magazyny. Połączenie sprzedaży bezpośredniej z indywidualizacją produktów i niezbędnymi narzędziami internetowymi w tle doprowadziło do radykalnego przeobrażenia rynku komputerów przez Della (Fields 2004, s. 165-168). W efekcie – mimo że wydawał znacznie mniej na tak zwane „badania i rozwój” od swoich konkurentów – zdołał w spektakularny sposób rozszerzyć zakres swojej działalności i dostarczyć nową użyteczność swoim klientom. Wiele tego typu „ukrytych” innowacji w rozumieniu brytyjskiej organizacji NESTA jest stale generowanych w przedsiębiorstwach (Zieliński 2014, s. 13-14).

Nieustanne stawanie przed konkurencją i niepewnością oznacza, że firmy ciągle poszukują rozwiązań wzmacniających kompetencję i lekko zmieniających rutyny. Jednocześnie, o ile to możliwe, nie cofają się przed wchodzeniem w całkowicie nowe rozwiązania, żeby nie przegapić szansy na przetrwanie. Widzimy wobec tego, że w procesie pojawiania się i implementowania innowacji występuje całkowicie nieuchronne zjawisko absorpcji nowych rozwiązań oraz nieuniknionego ich mutowania. Z tego również względu należy firmę postrzegać jako osadzoną w danej branży – pojęciu, które samo w sobie jest bardziej płynne od samej definicji firmy. Też głównie ze względu na swój dynamiczny i jednocześnie organiczny charakter.

Organiczność i symbioza między branżą a firmami

Jak może to częściowo wynikać z powyższych rozważań, samo pojęcie „branży” jest niedookreślone. Mówienie o sektorach czy branżach musi polegać na klasyfikacji zmierzającej do rozgraniczenia innych typów działalności. W swoim klasycznym dziele Michael Porter (1998, s. 1-11) operuje pojęciem „branży” tak, jakby było czymś sztywnym. W odniesieniu do tego formułuje pojęcia kupców, sprzedawców, a przede wszystkim istniejących firm, substytutów i wszelkich potencjalnych graczy. By zrozumieć pozycję i ewolucję firmy, niejednokroć odwołuje się do terminu „struktura branży”. Ale czy mamy właściwie jakiegokolwiek powody, by uznawać, że firma to pojęcie ewolucyjne i płynne, a „branża” już nie? Co to właściwie jest „branża”? Sam Porter (1998, s. 272) w swej książce przyznaje, że rozgraniczanie między branżami to „kwestia stopnia”.

Tymczasem Stokes i Banken, zajmując się przemysłem gazowniczym, dostrzegli ograniczenia takiego podejścia. Branże, jak podkreślają, są zjawiskiem zmiennym i amorficznym. Formują się w organiczny i dynamiczny sposób, w związku z czym przyjmowanie ich za istniejącą strukturę zaburza rzeczywisty obraz procesu rynkowego. Logicznym następstwem w teorii ekonomii (i zarządzania w zasadzie też) jest wobec tego traktowanie „branży” oraz „firm” jako równoległych fenomenów, poddanych niustannemu działaniu czynników analogicznych:

Brak jednoznacznego analitycznego odróżnienia firmy od branży jest problematyczny przede wszystkim dlatego, że pomija szczegółową analizę związku między obydwoima. Dodatkowo całkowicie zaciemnia fakt, że branże są amorficzne i zmienne, oraz, że są budowane przez różnych aktorów w czasie, włączając w to firmy i ich menedżerów, a także rządy i stowarzyszenia branżowe. W rzeczy samej „branża” w rozumieniu ogólnym bywa traktowana jako koncept statyczny nawet pośród tych badaczy z nauk społecznych, którzy podkreślają rolę historycznego rozwoju. Kolejną kluczową sprawą akceptowaną przez omawiany przypadek jest

to, że niejasne określenie związku między firmą a branżą utrudnia dostrzeżenie strategii firmy i jej zachowanie, ponieważ firma nigdy nie wpasowuje się wprost w branżę (a także branża nie wpasowuje się bezpośrednio w firmę) (Stokes and Banken 2018, s. 2).

Jednym z przykładów problemów definicyjnych branży może być historia firmy IBM, którą można podzielić na kilka kluczowych etapów. Zaczynała jako firma produkująca proste maszyny liczące, które z czasem zaczęły ewoluować w stronę bardziej skomplikowanych operacji i przechowywania danych (już wtedy tworzyła się słynna korporacyjna kultura IBM, w której zarząd przywiązywał ogromną wagę do relacji międzyludzkich – zarówno w stosunku do podwładnych, jak i klientów). Po drugiej wojnie światowej postęp doprowadził do sytuacji, w której IBM stał się producentem na rynku komputerów, by do lat 80. zdominować rynek *mainframe*. Następnie lata 90. naznaczone były utratą obrotów i dochodowości spowodowaną ogromnym rozpowszechnieniem się komputerów i konkurencji w tym zakresie, z którego ostatecznie IBM „uciekł przed śmiercią”, koncentrując się na oferowaniu usług konsultingowych wypierających produkcję (historia wraz ze źródłami jest dobrze opisana w Cortada 2018). Przytaczam przykład IBM-a, by pokazać, jak istniejąca wiele lat firma może elastycznie poruszać się po różnych rynkach. A to oznacza, że nie można stwierdzić na przykład, że IBM od zawsze działa na jednym rynku i że reprezentuje określoną branżę o stałym niezmiennym charakterze. Można nawet zastanowić się, czy choć w sensie prawnym jest to ta sama firma, to czy tak jest również w sensie ekonomicznym²⁸.

Spójrzmy chociażby na taką firmę jak Alphabet, która jest jednym z pionierów i głównych graczy e-gospodarki. W jakiej dokładnie

²⁸ Z tego też względu należy zachowawczo podchodzić do statystyk wejścia i wyjścia firm, gdyż odnoszą się do porządku prawnego. W praktyce historii gospodarczej jedna firma w sensie prawnym może być tak naprawdę ekonomicznie już czymś innym niż pokolenie temu.

„branży” działa i co stanowi jej bezpośrednią konkurencję? Początkowo była to firma produkująca przeglądarkę internetową (Google). Z czasem jednak zaczęła konkurować w: dostarczaniu (a następnie produkcji) materiałów video (Youtube); produkowaniu mobilnego systemu operacyjnego (Android); internetowego systemu płatności (Google Pay); przeglądarki internetowej (Chrome) oraz systemu operacyjnego; platformy społecznościowej (Google Plus); dostarczaniu książek, muzyki, filmów i gier na zamówienie; platformy smart TV; rozwiązań softwarowych dla biznesu; chmury do przechowywania danych; portfela płatnościowego i wielu innych (zwłaszcza z zakresu działu badań i rozwoju). Alphabet odważnie potrafi wkraczać w produkcję smartfonów, laptopów, komputerów, okularów, inteligentnych zegarków, rozwiązań alarmowych w domach, autonomicznych samochodów, inteligentnych szkieł kontaktowych, robotów, bezprzewodowego balonowego Internetu czy projektów związanych z przedłużaniem życia jak Google Calico (Grant 2016, s. 668).

Czy można wobec tego stwierdzić jednoznacznie, że Alphabet reprezentuje określoną „branżę”? Zdecydowanie nie. Być może wybrałem przykład najbardziej jaskrawy, ale prawda jest taka, że bardzo wiele firm o mocnej międzynarodowej pozycji znajduje się *de facto* na różnych rynkach w rozumieniu teorii mikroekonomicznej.

Branże są oczywiście zbudowane z poszczególnych firm, ale nie stanowią ich prostego zagregowanego zbioru skądinąd zatomizowanych podmiotów, gdyż wiele cech charakterystycznych dla tymczasowego pojęcia „branży” wykształca się w wymiarze (nieustająco zmieniających się) interakcji między firmami (Bloch and Finch 2009, s. 159). Pojęcie „branży” musi być wobec tego przez nas rozumiane jako termin teleologiczny, stworzony do rozumienia konkretnych procesów historycznych. Dane postrzeganie pewnej gałęzi jako „branżowej” jest wobec tego poddane procesowi „rozumienia” w rozumieniu Weberowskim. Zawiera więc

w sobie jakiś personalny, subiektywny osąd dotyczący podejmowanej analizy zjawiska²⁹.

Klustry

Organiczne postrzeganie branży (w odróżnieniu od sztywnego) pozwala również zrozumieć zjawisko *klastrowania* (*clustering*) (Klepper 2010, s. 15). Gdyby jedynie firmy miały organiczny i żywy charakter, to w zasadzie z geograficznego punktu widzenia mogłyby powstawać w sposób losowy. Raz w jednym rejonie, raz w innym. Raz w jednym kraju, raz w innym. Tymczasem w praktyce możemy zaobserwować powstawanie i rozkwit całych branży w konkretnym krajach. Co więcej, gdyby różnicowanie występowało jedynie na poziomie krajów, to moglibyśmy to tłumaczyć różnicami w prawnych uwarunkowaniach. Do pewnego stopnia ma to miejsce (np. przemysł hazardowy w USA dominuje w Las Vegas), ale klastrowanie idzie zdecydowanie dalej. Firmy wewnątrz kraju również potrafią się lokować w geograficznych skupiskach i nie są na terenie całego kraju równomiernie rozproszone. Dolina Krzemowa jest centrum najnowszych technologii w USA, Detroit swego czasu było centrum motoryzacyjnym, a Liverpool był centrum przemysłowym w Anglii. Analogicznie swego czasu Łódź była centrum przemysłowym Polski.

Jak tłumaczyć zjawisko klastrowania? W ślad za Alfredem Marshalllem moglibyśmy mówić w tym wypadku o pewnego rodzaju zewnętrznych korzyściach skali (Hart 1996, s. 357). Jako że zakładanie firmy jest decyzją zindywidualizowaną, to wniosek musi być najprostszy: najwyraźniej często opłaca się zakładać pewne firmy w już istniejących klastrach i skondensowanych rejonach geograficznych. Czynnikiem o tym przesądzających może być wiele.

²⁹ Analogicznie błąd popełnia się w kazusach dotyczących działań antytrustowych, które niezwykle często opierają się na sztywnej interpretacji „branży”, w której ma działać oskarżana firma.

Aby zrozumieć znaczenie zewnętrznego Marshallowskiego efektu skali, wyobraźmy sobie, że ktoś podejmuje decyzję o otwarciu winnicy na Dolnym Śląsku. W porównaniu do znanych rejonów winiarskich z Hiszpanii, Francji czy Włoch wyzwania są zdecydowanie trudniejsze. Do sprzedaży wina niezbędne będą butelki, korki i etykiety. Do produkcji specjalne zbiorniki do fermentacji, a najważniejszy będzie kierownik produkcji zaznajomiony z uprawą winorośli wraz odpowiednio przeszkolonymi pracownikami. Ważnym elementem będzie na przykład ubezpieczenie upraw. W tym celu trzeba odnaleźć ubezpieczyciela, który ma właściwie sprofilowaną ofertę i wyliczoną składkę ubezpieczeniową. W krajach winiarskich jest to standard. W Polsce taki rynek nie istnieje, więc ubezpieczyciel musi przygotować bardzo zindywidualizowaną ofertę, co od razu podnosi koszty działania (Saraczyńska 2011).

O te elementy jest oczywiście nieporównywalnie łatwiej w rejonach typowo winiarskich. Wraz z organiczną branżą trwają i utrzymują się dziesiątki podwykonawców, gotowych natychmiast zrealizować zamówienie. Wielu z nich prowadzi działalność marketingową i dociera do potencjalnych producentów wina, oferując swoje usługi. Ponieważ takie lokalne rynki pracy są zdominowane przez doświadczonych w branży pracowników, zdecydowanie łatwiej jest stworzyć wyspecjalizowany zespół. Dlatego określenie Marshalla wydaje się być bardzo trafione – nawet jeśli firma znajdująca się w klastrze jest mała i nawet jeśli ma niewielką skalę produkcji, to będzie korzystać z efektów skali innych podmiotów, powiązanych z branżą. Nietrudno w analogiczny sposób wyjaśnić klastry przemysłowe w Łodzi, dolinę technologiczną w *Silicon Valley* czy zagłębie szewskie między Wadowicami a Kalwarią Zebrzydowską. Dobrze to również opisuje Bylundowska „absorpcję” firmy przez rynek i tworzenia się rynku podwykonawców. Czasami jednak klastrowanie może być efektem powstawania skumulowanej wartości tuż przy samej sprzedaży konsumenckiej, tak jak to miało miejsce od lat 70. w Wielkiej Brytanii, gdy sieci sklepów detalicznych stanęły przed niegdysiejszym amerykańskim

wyzwaniem, czy trzymać się modelu sprzedaży przy ulicy, czy też włączyć się w tworzenie galerii handlowych i przenoszenie sprzedaży tam (Buckley 2017, s. 2).

Geograficzne skupiska pokrewnych producentów dodatkowo wzmacniają argument o tym, że firmy nie można traktować jak oderwanego od branży podmiotu, a branży jak sztywnego tworzywa oderwanego od firmy.

Branże i dyfuzja innowacji

Powiązanie za sobą (nie tylko klastrowe) branży oraz firm najlepiej oddaje idea dyfuzji innowacji, czyli rozprzestrzeniania się nowych rzeczy w społeczeństwie (Everett 1983, s. 11-12). W tym miejscu warto odróżnić dyfuzję innowacji po stronie klientów i producentów. W przypadku konsumentów dyfuzja dotyczy rozprzestrzeniania się „kulturowego” poprzez cztery (lub więcej) fazy: od „innowatorów”, przez „wczesną większość”, „późną większość”, a na „maruderach” skończywszy (Robertson 1967, s. 16). Każda kolejna grupa zaczyna stosować nowe produkty. Gdy pojawił się telefon komórkowy, to najpierw nabywała go mała grupa klientów, „innowatorów”. Ta grupa jest często motywowana chęcią eksperymentowania z nowym gadżetem. Posiada również zazwyczaj dostatecznie wysokie dochody. Z czasem, gdy wynalazek okazuje się przydatny, dołącza do nich wczesna większość. Gdy reszta społeczeństwa dostrzeże, że telefony są rozpowszechnione, a także gdy miała okazję z nich samemu skorzystać, to do trendu przyłącza się reszta. Na samym końcu są dinozaury, maruderzy, którzy z oporem i niechętnie zaczynają stosować nowy produkt (ta niechęć może wynikać z różnych względów).

Po stronie konsumentów szybkość rozprzestrzeniania się innowacyjnych produktów jest obostrzona dwoma czynnikami: generalnymi preferencjami ludzi oraz ceną zakupu. Oba te czynniki mogą przyspieszać lub spowalniać adaptację. Gdy spojrzymy na społeczeństwo w USA, na przykład na tempo adaptacji samochodu, to zauważymy, że jest znacznie

wolniejsze od zmywarki (od 1930 roku do lat 50. XX wieku odsetek posiadanych w społeczeństwie samochodów praktycznie nie wzrósł). Nietrudno to wytłumaczyć: mimo ogromnej chęci posiadania niezależnego środka transportu nie każdy mógł sobie na niego pozwolić. Był zbyt drogi (do tego dochodzi w owym czasie największy kryzys gospodarczy w historii oraz wojna). Telefony komórkowe i Internet rozpowszechniły się niezwykle szybko głównie dzięki temu, że były tańsze. Z drugiej jednak strony warto pamiętać o tym, że cena idzie zawsze w połączeniu z preferencją konsumenta. Zmywarki rozpowszechniały się wolniej od pralek, mimo podobnej ceny. Wynika to oczywiście z tego, że pralka była znacznie bardziej pożądana i robiła znacznie większą różnicę w życiu człowieka.

Przy rozpowszechnianiu się produktu nie należy zapominać o jego kontekstualności. Wiele też zależy od komplementarności rozwiązania z istniejącymi rozwiązaniami. Preferencje konsumenta i cena są bardzo istotne, ale mogą być zależne od niezbędnych czynników towarzyszących³⁰. Dlatego tak ważny staje się *timing* przy wprowadzaniu nowego produktu. Przykładowo samochody najlepiej się rozpowszechnią, gdy będą dostępne drogi i stacje benzynowe. Sprzęt gospodarstwa domowego rozpowszechni się wraz z siecią elektryczną, a na oprogramowaniu można robić wielkie pieniądze, gdy powszechne są komputery osobiste (Holcombe 1998, s. 50). Platformy streamingowe online rozpowszechnią się przy odpowiednio szybkich łączach internetowych. Aplikacje randkowe rozpowszechnią się wraz z telefonami komórkowymi (najlepiej z GPS-em!). Tym samym po empirycznej analizie przypadków startupów znany inwestor Bill Gross ustawił *timing* jako czynnik najważniejszy w sukcesie firmy (Gross 2015). Wyżej od czynników pozostałych (kolejno): zespołu, pomysłu, modelu i finansowania.

³⁰ Nie bez znaczenia pozostają również czynniki socjologiczne, które wpływają na status i pojmowanie innowacji (Wejnert 2002, s. 298-299).

Prowadzi to też zresztą nas ponownie do tego, że firma musi obserwować w jakiś sposób także swoje dalekie otoczenie. Dotyczy to nie tylko chęci wprowadzenia innowacji, ale również utrzymania się w danym modelu finansowania i działania. Chodzi zatem o wypatrywanie innowacji, które mogą podważać kompetencje. Parędziesiąt lat temu biznes muzyczny opierał się na modelu dystrybucji muzyki przez salony muzyczne, w których kupowano fizycznie cały pakiet utworów (np. kasetę magnetofonową, płytę CD). Pojawienie się Internetu doprowadziło do likwidacji całej sieci dystrybucji i sprzedaży muzyki bezpośrednio (rewolucja iPod). Jednocześnie presja piracka wzmocniła potrzebę kolejnych zmian: pozyskiwania przychodów w inny sposób (np. reklamodawców), co rozszerzyło dostęp do muzyki bez opłat. Po paru latach testowania niektórych rozwiązań zatrzymaliśmy się na modelu *freemium*, czyli sytuacji, w której można uzyskać część korzyści za darmo (z oglądaniem reklam), a za lepsze korzyści trzeba zapłacić³¹.

Chociaż ostatecznie decydującymi o adaptacji innowacji są sami konsumenci, to proces ten jest uruchamiany przez przedsiębiorców i pojęcie dyfuzji bywa stosowane również do ich przypadku. „Innowatorzy” to niewielki odsetek przedsiębiorstw, które specjalizują się w mutacjach i eksperymentowaniu³². Część z nich trafia na lepszą, bardziej konsumencko akceptowaną lub tańszą wersję produktu i zaczyna na jej bazie akumulować kapitał (ze sprzedaży bezpośrednio albo środków inwestorskich lub kombinacji obydwu). Po skutecznej implementacji pomysłu innowatorzy są gonieni przez wczesną większość wśród przedsiębiorców.

³¹ W tym miejscu warto pamiętać, że część darmowa może się nie zamykać budżetowo, a spełniać głównie korzyści marketingowe i sieciowe. Dobrym przykładem byłyby gra *Angry Birds*.

³² Chociaż posługuję się w tym miejscu językiem nawiązującym do biologii, to trzeba podkreślić, że innowacje – w odróżnieniu od mutacji genetycznych – są działaniami świadomymi (i świadomie replikowanymi lub odrzucanymi), co radykalnie je odróżnia od procesu selekcji ze świata naturalnego. Używanie metafor biologicznych, jak pisała Penrose, może grozić popadnięciem w „obskurantyzm” (Penrose 1952, s. 819).

Potem dołącza się późna większość, a na końcu maruderzy. Niektórzy oczywiście nie zdążą się przyłączyć i muszą zamknąć działalność. Część jednak musi ulec presji i wprowadzić rozwiązania, których oczekują klienci.

Oczywiście adaptacja nie zawsze jest możliwa. Małej drogerii jest niezwykle trudno zaadaptować się do tak efektywnej sieci sprzedaży, jaką w Polsce wprowadził Rossmann. Małemu sklepowi trudno konkurować z efektywnymi i optymalizacyjnymi warunkami zaoferowanymi przez Biedronkę czy Żabkę. Nie zawsze jednak zmiany innowacyjne są tak radykalne. Mogą być gradualne. Przykładem tego są indywidualne branże usługowe, np. małe pensjonaty, zakłady fryzjerskie. Na początku XXI wieku niewielki odsetek z nich był zainteresowany marketingiem online. Wielu jeszcze funkcjonowało w logice „żółtych stron” (było kiedyś coś takiego jak wielka papierowa księga: *Panorama firm*). Dzisiaj wiele z nich jest pod rynkową presją pokazywania się w cyfrowych kanałach komunikacji, a najlepsi z nich prowadzą aktywną działalność na portalach społecznościowych.

Wzajemne współzależności między firmami wzmacniają przedstawiony wcześniej punkt o bliskim związku branży i firmy. Nie chodzi tylko o wspomniane klastry, lecz także o to, jak najbliższe branżowe otoczenie firmy decyduje o sposobie operacjonizacji jej działań. Zmiany początkowo zawsze pojawiają się indywidualnie w firmach, ale potem zaczynają być kopiowane i masowo klonowane. Dlatego nawet jeśli mutacja jest indywidualistyczna, to potem staje się kolektywna i zaczyna się rozprzestrzeniać na podmioty wokół. Te, które nie chcą lub nie są w stanie jej przyjąć, zostają zepchnięte na margines rynku albo w ogóle wyeliminowane. Salerno (1990a, s. 43) opisuje zjawisko przedsiębiorczego procesu wyceny (*entrepreneurial appraisalment process*), w którym każdy przedsiębiorca mniej lub bardziej wpływa na kalkulację pieniężną i kształtowanie się cen. Moglibyśmy to pojęcie rozszerzyć i powiedzieć o przedsiębiorczym procesie tworzenia produkcji (*entrepreneurial*

production-formation process), w którym wykształca się wzajemna symbioza firm oraz rynku: każda z firm jako zindywidualizowany podmiot partycypuje w tworzeniu i kształtowaniu schematów produkcyjnych. I w zasadzie to jest również często barierą dla różnego rodzaju innowacji, które mogą usprawnić produkcję. Gdyż innowacja nie polega tylko i wyłącznie na technologicznych nowinkach, lecz również na skutecznej ich implementacji w postaci połączenia z komplementarnymi aktywami (Teece 1986, s. 288-289).

Dlatego mówienie o społeczno-gospodarczej ewolucji musi oczywiście zaczynać się od rozważań o firmie, ale jest to ledwie początek rozważań, gdyż za zmianą idzie potem domino kolejnych, które przeobrażają całą branżę. Do tego stopnia, że czasami można się zastanawiać, czy w ogóle mamy dalej do czynienia z tą samą „branżą” co kiedyś, czy z czymś zupełnie nowym. Wszystko oczywiście zależy od wybranego poziomu szczegółowości. Przykładowo: czy hodowla koni to ta sama branża co produkcja samochodów? Czy telefony stacjonarne to ta sama branża co papierowa poczta? Czy produkcja albumów i wywoływania zdjęć jest tym samym co media społecznościowe? Pod pewnym względem tak: jeśli patrzymy na finalną potrzebę konsumenta, którą realizują. Pod innym względem nie: jeśli patrzymy na proces od kuchni, czyli kto i jak go realizuje i jak był realizowany w przeszłości. Oba podejścia są rzeczą jasną dopuszczalną. Zrozumienie ogromnych współzależności z pozoru odrębnych rynków pozwala nam przykładowo dostrzec, że w szerokim sensie biznes nie „kreuje” (po Galbraithowsku) potrzeb. Przemysł motoryzacyjny nie wykreował z niczego potrzeby, lecz zaspokoił potrzebę szybszego przemieszczania się. Z drugiej strony przemysł motoryzacyjny stworzył nową branżę – to jest składającą się z zupełnie innych przedsiębiorców niż kowale i hodowcy koni.

Ewolucja firm i branży

Z poprzedniej sekcji wynika, że pojęcie branży powinno być traktowane jako pewien osąd historyczny. Pasowałoby to do samego opisu historii biznesu: możemy wybrać koncepcyjnie interesujące nas sektory lub produkty, by następnie uchwycić i zrozumieć ich ewolucję. Nie jest to oczywiście ścisła klasyfikacja, ale zawierająca osąd. W procesie formowania się, zmiany i znikania branży nieodłączna jest Alchianowska ewolucja: jedne firmy doświadczają zwiększonego finansowania kapitałowego (długookresowo wspartego pozytywnymi zyskami) i wzmacniają swoją pozycję, podczas gdy inne ponoszą straty i stopniowo zanikają w swojej ekonomicznej aktywności. Wycofywanie się firm z określonego typu działalności (albo poprzez jej odpowiednio wczesne wygaszanie, albo poprzez bankructwo) to nieodłączna część rynkowego procesu przemian.

Nie sposób sobie wyobrazić ekonomicznej przemiany bez zjawiska strat i zamykania różnych typów działalności oraz branż. Zwijanie branży może wystąpić w wyniku rozmaitych czynników, choć wszystkie sprowadzają się do wygaśnięcia finansowania. W literaturze możemy się spotkać z podziałem na kilka bardziej szczegółowych czynników: (1) prawne, (2) międzynarodowe, (3) technologiczne, (4) wewnętrzne, które poniżej opiszemy (Lamberg et al. 2018, s. 18)³³.

Czynniki prawno-ustrojowe

Pierwszy czynnik zwijania branży, dotyczący uwarunkowań prawnych, jest związany z prawem stanowionym, a w szczególności z szeroko

³³ Jednocześnie musimy zdać sobie sprawę z tego, że badania empiryczne nad żywotnością firm i długością ich funkcjonowania na rynku to w zasadzie relatywnie młoda dyscyplina, która dopiero się rozwija. Świadectwem tego może być rozbrat historii biznesu i teorii zarządzania, co rodzi często fragmentaryczne podejście do zagadnienia przeżywalności i długości istnienia firm (Riviezzo et al. 2015, s. 12). Dodatkowym problemem jest to, o czym już wspominałem wcześniej: firma może zniknąć w sensie ekonomicznym (kompletnie zmienić działalność), a jednocześnie trwać w sensie prawnym.

rozumianymi interesariuszami. Dana branża może zostać uśmiercona przez perturbacje regulacyjne, zarówno w formie aktywnej, jak i pasywnej. Aktywna forma oznaczałaby na przykład celową zmianę prawa, która delegalizuje działalność firmy. Może to również przybierać formę nie tyle nowelizacji, ile dodatkowych interpretacji istniejących przepisów. W przypadku ostatnich lat w Polsce takim przypadkiem byłaby skoordynowana działalność Narodowego Banku Polskiego wraz Komisją Nadzoru Finansowego i Ministerstwem Finansów, prowadząca *de facto* do delegalizacji rynku kryptowalut w Polsce. Pasywna forma z kolei oznaczałaby, że jakaś grupa interesariuszy doprowadza do upadku branży nawet bez celowej zmiany prawa. Mogłoby tak być przy naciskach związków zawodowych lub konkurencyjnego lobby, które traci znaczące obroty na istnieniu efektywnych rywali. Dobrym tego przykładem byłby przypadek Ubera, który jest atakowany przez środowiska taksówkarskie.

Konflikt instytucjonalny nie musi jednakże zachodzić w otoczeniu firmy. Całkiem możliwe jest, że wystąpi także wewnątrz firmy między grupami pracowniczymi. Takim przykładem z kolei byłaby legendarna amerykańska firma motoryzacyjna Studebaker, na której upadek złożyło się bardzo wiele czynników, ale jednym z głównych była zgoda na akceptację wielkiej produkcji przy niskiej produktywności i nieustanne uleganie presjom związków zawodowych na wyższe płace (Bonsall 2000, s. 468). Sprawa jest jak najbardziej wewnętrzna, ale ma ewidentnie wymiar prawny, gdyż pozycja związku zawodowego wewnątrz organizacji nie jest efektem swobody kontraktów, lecz odgórnie narzuconych rozwiązań politycznych.

Czynniki międzynarodowe

Drugim czynnikiem zwijającym branżę może być jej pozycja w międzynarodowym łańcuchu produkcyjnym. Cała branża zostaje zagrożona w wyniku pojawienia się lepszej zewnętrznej konkurencji – w sytuacji

dynamizacji rynku światowego i coraz większej otwartości większości krajów takie zagrożenie zyskuje na znaczeniu. Charakter zwinięcia branży ma w świetle tego bardziej znamiona „geograficzne”, a nie globalne. Wynika zaś najczęściej po prostu z różnic kosztowych: kosztów produkcji, transportu, kontraktów, marketingu, nadzoru. Niekoniecznie musi to oznaczać tendencję do przenoszenia się branży do krajów o niskich kosztach produkcji. W erze globalizacji tak najczęściej kojarzone jest dostosowanie kosztowe. Istnieje jednak wiele przykładów, gdzie branża może się utrzymywać w rozwiniętych krajach, a być redukowana w krajach biedniejszych. Dla Polski dobrym przykładem może być przemysł samochodowy, który z bardzo różnych przyczyn nie pozyskał w latach 90. XX wieku dobrego sponsora (np. Volkswagena jak czeska Skoda), a trafił na inwestora strategicznego (Daewoo), który był u schyłku swoich możliwości i sam został połknięty przez długookresowy trend konsolidacyjnej motoryzacji (trwający do dziś: Grant 2016, s. 550). Jeszcze innym polskim przykładem byłaby branża bielskich tkanin, które dzisiaj znacznie zredukowały swoją działalność. Bynajmniej nie dlatego, że wielkie firmy wykonują je bardziej konkurencyjnie w Chinach, lecz dlatego, że wysokiej jakości wyspecjalizowane manufaktury we Włoszech i Wielkiej Brytanii uzyskały ogromną przewagę jakościową i produkcyjną połączoną z ekonomią skali (zob. na przykład Lenzo et al. 2018).

Czynniki technologiczne

Trzeci czynnik związania branży jest tym najgłośniejszym opisywanym i odciskającym zazwyczaj najbardziej spektakularne destrukcyjne piętno: przełomy technologiczne. Najczęściej są to również zmiany, na które firmie w branży jest niezwykle trudno zareagować. Wspomnijmy chociażby o podręcznikowym przykładzie producentów lodówek, które sprawiły, że każdy indywidualny odbiorca może wyprodukować lód we własnym domu, co doprowadziło do powstania „lodówkowych narodów”

(Rees 2013). Przed przełomem technologicznym lód był niczym zboże; po prostu go uprawiano. Wielkie farmy lodowe specjalizowały się w efektywnym (o korzystnej porze roku rzecz jasna) i szybkim uprawianiu lodu, a następnie dostarczaniu go do domów³⁴. W momencie wystąpienia znaczącego technologicznego przełomu nagle wszystkie farmy stały się praktycznie bezużyteczne. Podobnie jak związana z tym logistyka i wszelkie sprytnie innowacyjne urządzenia wykorzystywane zarówno w wykrajaniu, jak i przechowywaniu lodu. Bardzo trudno sobie wyobrazić sytuację, w której farmerzy lodowi nagle zamieniliby się w producentów lodówek. Podobnie było z producentami pagerów, bardzo prostych poprzedników telefonów komórkowych, które odbierały sygnały o próbie skontaktowania się. Gdy na rynku rozwinął się znacznie bardziej technologicznie zaawansowany sprzęt, telefonia komórkowa, to producentom pagerów w zasadzie zostało tylko jedno: odejść.

Dlatego przemiany technologiczne są tak często bezwzględne dla istniejących graczy w jakimś sektorze: gdyż niewiele mogą zrobić przy wystąpieniu zmiany. Choć warto tu podkreślić, że krótkookresowo przy bardzo ostrym reżimie prawnym możliwe jest opóźnianie przełomu technologicznego, jeśli firmy będą w stanie zbudować skuteczne lobby i efektywnie przeforsować swoje monopolistyczne cele. Szczególnie w sytuacji, gdy nowa technologia ma charakter bardzo zmaterializowany i konkretnie zlokalizowany. Przykładowo wspomniane aplikacje do przewozu ludzi w zasadzie da się łatwo prawnie zablokować przy odpowiedniej determinacji władz. Ostatecznie klient musi wsiąść do jakiegoś materialnego auta i zostać przewieziony. Taki proceder da się wobec tego namierzyć

³⁴ Właściwie jeśli być precyzyjnym, to między etapem farm lodowych a lodówkami w domach był jeszcze etap centralnej produkcji lodu, gdzie lód produkowano w wielkiej fabryce (mało kogo było stać na posiadanie wielkiego sprzętu, więc trzeba było się zdać na pośrednika). Podobnie zresztą było z faksami, które z początku były bardzo drogim sprzętem i wiele firm nie korzystało z faksu bezpośrednio, lecz wynajmowało usługę od firmy, która dokonała znacznych inwestycji w wyspecjalizowany sprzęt.

i dlatego w kilku krajach skuteczne naciski lobby taksówkarskiego doprowadziły do delegalizacji tego typu rozwiązań.

Nie zawsze jednak takie działanie jest wykonalne. Wystarczy wspomnieć o ogromnym przełomie w dziedzinie praw autorskich, do którego doszło za sprawą rozwoju Internetu. Światowa sieć doprowadziła *de facto* do tego, że jeśli ktoś chce posłuchać jakiegoś utworu muzycznego bez ponoszenia jakichkolwiek opłat, to będzie mógł to z łatwością zrobić. Początkowo był to efekt Napstera, pirackiej platformy do natychmiastowej wymiany plików. Ze względu na prawne procesy wytoczone przez producentów Metaliki i innych zespołów Napster przegrał, a jego centralny serwer musiał zostać zamknięty³⁵. Natura Internetu jednakże pozwoliła na rozwinięcie się sieci wymiany plików, za którą oficjalne władze zwyczajnie nie są w stanie nadążyć. A jeśli by chciały, to konieczne byłoby wprowadzenie państwa totalnego. W efekcie nie było ucieczki przed *napsteryzacją* przemysłu muzycznego: jeśli ktoś chce słuchać muzyki bez płacenia, to może to z łatwością zrobić. Nie bez znaczenia było oczywiście społeczne praktykowanie w szerokim zakresie darmowego ściągania plików (Lewin et al. 2004, s. 55; ważny w tym kontekście jest również aspekt antropologiczny wiążący się z naturalną chęcią człowieka do dzielenia się, zobacz: Giesler 2006)³⁶. Zgodnie z wcześniejszymi przewidywaniami usunęło to oligopol pięciu wielkich firm z przemysłu muzycznego (Alexander 1994, s. 122). Zdając sobie sprawę z tego, że rewolucja jest nie do zatrzymania, w odpowiedzi zaczęły powstawać legalne rozwiązania biznesowe, których celem było stworzenie zupełnie

³⁵ Jako ciekawostkę warto wspomnieć, że podobny proces (choć z innym werdyktem) miał miejsce, gdy Sony wypuściło tak zwany magnetowid, czyli urządzenie do nagrywania rzeczy wyświetlanych w telewizorze. Wtedy właśnie wytwórnia Universal wytoczyła proces przeciwko Sony pod zarzutem, że produkt będzie wykorzystany do naruszania praw autorskich (Alexander 2002, s. 154). Na szczęście dla rozwoju technologii poległa.

³⁶ W tym samym czasie pojawiały się na przykład zdecydowane głosy prawnicze, by przemysł muzyczny dokonał „pokazu siły” i zdominował architekturę internetową (Kovacs 2001, s. 784).

innego modelu finansowania muzyki. Jednym z przełomów był produkt Apple, czyli iPod, pozwalający na stworzenie wielkiej muzycznej biblioteki. Dzisiaj symbolem zachodzącej przemiany jest oczywiście Spotify oraz próbujący lekko rzucać wyzwanie Youtube (ze swoim płatnym produktem). Przemiana technologiczna jest oczywiście znacznie szersza niż w zakresie tylko muzycznym. Możemy w tym wypadku mówić o kreatywnej destrukcji, która nadeszła wraz z możliwością dzielenia plików. Dotyczy to bowiem nie tylko plików mp3 z muzyką, ale wszelkich nagrań audio (np. wykładów), a także pozostałych plików: pdf'ów i doc'ów do czytania książek, czy też avi i mp4 do odtwarzania filmów. Dzisiaj piractwo w zasadzie nic nie kosztuje. Kiedyś było mniej powszechne, ponieważ wymagało istnienia pośredników i pochłaniało koszty. Poza tym tworzyło system, w którym ktoś (producent piracki) zarabiał na efekcie gapowicza. W dobie Internetu efekt gapowicza jest dostępny za darmo od ręki. Niemalże likwiduje to w zasadzie piractwo dla zysku pieniężnego. Jednocześnie nowopowstałe kanały komunikacji i wymiany plików umożliwiają tworzenie zdecentralizowanych sieci i powstanie zupełnie nowych metod finansowania kultury (Ku 2002, s. 322-323). Szczególnie, że dane nie sugerują, by od czasów powstania Napstera spadła jakość muzyki (Waldfoegel 2012, s. 737).

Czynniki wewnętrzne (przedsiębiorcze i zarządcze)

Zmiany technologiczne bywają wobec tego śmiertelnym ciosem, przed którym bardzo trudno się zabezpieczyć. Nie oznacza to jednak, że wszelka zmiana technologiczna jest zabójcza i nieosiągalna dla istniejących branży. Czasami zmiana jest osiągalna, ale kosztowna, a firmie brakuje wiary i przywództwa, by do takiej zmiany odpowiednio szybko się dostosować. Dobrym tego przykładem byłaby rewolucja cyfrowa w fotografii, która w sumie przyszła szybciej, niż się spodziewano. Wprawdzie wielu podwykonawców w branży i tak musiałyby zniknąć, ale przykładowo

firma będąca liderem światowym, czyli Kodak, mogła się na taką zmianę technologiczną odpowiednio przygotować i zostać liderem produktu cyfrowego. Tak się jednak nie stało w wyniku świadomej polityki wewnątrz firmy, która uparcie trzymała się przestarzałego modelu biznesowego (Barabba 2011, rozdział 6). Jeszcze innym przykładem mógłby być produkt firmy Xerox, która zajmowała się obsługą biurową firm i w której dziale rozwojowym powstało najbardziej rewolucyjne personalne urządzenie Xerox Alto – komputer będący prekursorem późniejszych innowacji Billa Gatesa i Steve’a Jobsa (Smith and Alexander 1999). Zawierał w sobie późniejsze wspaniałe innowacje takie jak: graficzny interfejs, pulpit, myszkę, podgląd wydruku czy sieć komputerową. Niestety kierownictwo firmy pozostało całkowicie ślepe na to, że ich inżynierowie stworzyli dzieło, które na koniec wieku mogłoby uczynić ich firmę najpotężniejszą firmą świata. Wynikać to może nie tyle z wprost popełnianego błędu, ale z opierania się na niewłaściwej strukturze zarządczej. Każdy z menedżerów i zarządzających funkcjonuje według jakichś przyjętych schematów, pozwalających na rozliczenia i pomiar efektywności. Jeśli system zarządzania jest zorientowany wokół celów zdefiniowanych w najbliższym horyzoncie czasowym, wtedy cele trochę bardziej długookresowe przepadają w bieżących rozważaniach. W ten sposób nawet jeśli inwestuje się w rozmaite innowacyjne firmy spin-offy, to bez właściwego inkorporowania ich osiągnięć do rdzenia biznesowego pozostaną one na jego uboczu, a sama niegdyś mocna pozycja tradycyjnych rozwiązań prędzej czy później odejdzie w zapomnienie. Dokładnie to stało się w przypadku działań Xeroxa, który nie bał się inwestować środków w badania i rozwój (Chesbrough 2002, s. 833-835). Cóż z tego, jeśli nie mógł jednocześnie porzucić swojego przywiązania do wysokomarżowych papierowych produktów. Trochę innym tego przykładem może być Motorola, która z kolei niezwykle ociążała się z wprowadzeniem rozwiązań cyfrowych, przez co traciła swoją pozycję wobec Nokii i Ericsona (Finkelstein 2006, s. 155-156). Konieczność dostosowania się do zmian przez firmę dobrze oddaje ten komentarz:

Jeśli firma ogranicza się jedynie do wykorzystywania efektów wspierających aktualne formy biznesu, w końcu nadejdzie dzień, kiedy ten biznes dojrzeje, a następnie obumrze. W celu podtrzymania mocnego i długookresowego wsparcia podstawowych badań firma musi nauczyć się rozwijać nowe formy biznesu, które wyrastają z jej działań badawczo-rozwojowych. Jeśli nie jest w stanie tego zrobić, to nie będzie w stanie utrzymać prowadzenia badań dłużej niż żywotność swojego tradycyjnego biznesowego działania. Ta historia także sugeruje, że procesy, które powinny rozwijać firmy, będą zupełnie inne od metod, które stosują do prowadzenia aktualnej działalności. Zamiast próbować mrozić zasoby z obecnymi klientami i rynkami firmy, muszą ustalić procedury promujące eksperymentowanie w nowych kierunkach (Chesbrough 2002, s. 836-837).

Do powyższego dodajmy, że zmiany technologiczne są nierozwalnie powiązane ze strukturą organizacyjną, a wszelkie ruchy związane z tą drugą mogą nieść ze sobą znacznie większe ryzyko aniżeli same technologiczne nowinki (Nelson 1991, s. 71). Częstokroć opieszałość we wprowadzaniu zmian technologicznych nie tylko bierze się z niechęci do technologii. Wynikać może zwyczajnie z tego, że nowa technologia jest niekompatybilna z istniejącą strukturą firmy. Wspomniani już przez nas Tushman i Anderson (1986) wprowadzili w tym aspekcie koncepcję zmian technologicznych „wzmacniających kompetencję” oraz „niszczących kompetencję” w powiązaniu z innowacjami.

Tenże podział na dwie szeroko rozumiane grupy innowacji tym bardziej sprawia, że branże i firmy są ze sobą mocno powiązane jako twór bezpostaciowy. Niektóre firmy są niejako „przypięte” do danego sektora i tylko jakiś zakres ich działań może ulec udanej transformacji w coś innego. Nie dość zatem, że firmy są między sobą heterogeniczne, to jeszcze heterogeniczne są branże w porównaniu do siebie. Branże stanowią bowiem specyficzne skupiska, ekonomiczne mikroorganizmy, które nie są w stanie szybko i bezkosztowo ewoluować w coś zupełnie

nowego. Czasami coś nowego lepiej i skuteczniej tworzyć po prostu od podstaw bez ciężącego bagażu przeszłości.

Czwarty czynnik uśmiercający branżę miałby zatem charakter bardziej mikroekonomiczny, to znaczy wiązałby się ze strategicznymi pomysłkami przedsięwzięciami oraz poważnymi defektami menedżerskimi. Wszystkie powyżej trzy przemiany moglibyśmy uznać za atak z „otoczenia firmy”. Firmy nie kontrolują do końca systemu prawnego ani czynników znajdujących się poza zasięgiem geograficznym. Jeszcze trudniej jest im w pełni skutecznie przewidywać wszelkie przemiany technologiczne, które mogą nagle wywrócić do góry nogami istniejące modele biznesowe. Czwarta grupa czynników powodujących uśmiercanie branży ma jednak najwięcej wspólnego z wewnętrznymi błędami po stronie liderów biznesowych. Nietrudno zauważyć, że musi to wobec tego dotyczyć przede wszystkim sektorów, w których gracze mają większy rozmiar – bowiem jeśli by ich były miliony, to trudno sobie wyobrazić, że wszyscy replikowaliby dokładnie ten sam błąd.

Oczywiście powyższa klasyfikacja na cztery grupy nie jest ścisła i odgraniczająca. W wielu przypadkach znikania branży możemy spotkać się z kombinacją kilku czynników naraz (Lamberg et al. 2018, s. 1). Jako że w rzeczywistości gospodarczej system prawny, przedsiębiorcze umiejętności, technologia oraz warunki międzynarodowe zawsze mniej lub bardziej się przeplatają, dotyczy to również zwijania branży. Gdy rozważymy przypadek kilkukrotnie wspomnianych aplikacji do przewozu ludzi, to wydaje się to doskonale uwzględniać fakt, że mamy tutaj do czynienia zarówno z przemianą technologiczną (innowacja namierzania GPS-em i płacenia kartą przez Internet), jak i uwarunkowaniami międzynarodowymi (globalna grupa kapitałowa, która może finansować taki światowy startup), sporem prawnym (chęć delegalizacji) oraz słabością

konkurencyjną wielu przedstawicieli branży (w większości firmy tak-sówkarskie są mało innowacyjne³⁷).

Błędy biznesowe a ocena gospodarczej ewolucji: oczywiste ex post, nieświadome ex ante

Na pytanie, dlaczego firmy popełniają błędy, odpowiedź jest tyleż trywialna, co śmieszna: bo nie wiedzą, że je popełniają. Często-kroć w analizach dotyczących strategii biznesowych stosowane są kryteria prezen-tyzmu, czyli dokonywania oceny *ex post* przez pryzmat późniejszego doświadczenia i później zdobytej wiedzy (co w połączeniu z typowymi dla ekonomii błędami poznawczymi może budować wiele mylnych analiz przyczynowych – zobacz Ioannidis et al. 2017). Przykładowo łatwo jest naśmiewać się dzisiaj (2018 rok) z firmy telefonicznej, która kilkanaście lat temu zainwestowała mnóstwo środków w rozwój klawiaturowych te-lefonów. Z perspektywy dzisiejszego rynku, zdominowanego przez kie-szonkowe dotykowe komputery (czasami używane jako „telefony”, co kontynuuje używanie tej *de facto* błędnej nazwy) wydaje się to decyzją niemalże samobójczą. Takowa ocena jest jednak łatwa, gdy popatrzymy w przeszłość, znając już dzisiejszy świat. Problem w tym, że taki prezen-tyzm przecenia rzeczywistą błędność podjętej decyzji w momencie *ex ante*. W jeszcze bardziej niekorzystnym świetle można to zauważyć, gdy mówimy o zmianach technologicznych sprzed lat: inwestycja w telefony na kablu jest absurdalna w świetle komórkowej telefonii, a inwestycja w konie w świetle rozwoju samochodów jeszcze bardziej. Trzeba jednak pamiętać, że błędność takich decyzji jest oczywista tylko dlatego, że mamy bezpośrednie doświadczenie teraźniejszości i tego, jak faktycznie świat wygląda po procesie ewolucyjnym. Jako że akceptujemy świat zastany jako oczywistość, to i ktoś, kto w przeszłości na taki świat nie stawiał,

³⁷ Choć niektóre z nich się *zubernowały* i wprowadziły aplikacje telefoniczne wraz z racjonalizacją kosztów. Dobrym dowodem na skuteczność w wybranych miejscach może być fakt, że Uber nie zdołał na przykład wejść do każdego dużego polskiego miasta.

najwyraźniej popełnił oczywisty błąd. Z tego również powodu ciągle żywa jest debata na temat tego, jak metodologicznie uprawiać „historię biznesu” i do jakiego stopnia można dokonywać w niej sensownego uteoretyzowania (Business History Review 2017, s. 445).

Oprócz szkodliwego prezentystycznego podejścia popełnia się również błąd selektywnej percepcji. W rozmowach o przedsiębiorczych sukcesach najczęściej rozmawia się z tymi, którzy sukces odnieśli. Wskazują oni na bardzo wiele cech, które faktycznie do sukcesu są potrzebne: rób to, co lubisz, bądź pracowity, zaangażuj się w pełni, doberz zespół, który dobrze znasz, bądź odważny. I wszystko byłoby w porządku, gdyby nie fakt, że analizujemy skażoną próbkę: zwycięzców. Gdybyśmy spytali przegranych i tych, którym firmy upadły, to zaraz mogłoby się okazać, że ich wybory były bardzo podobne. Dlatego studiowanie przypadków zwycięzców nie jest bardziej istotne aniżeli studiowanie przypadków przegranych. Tych drugich może i nawet istotniejsze. Pominięcie ich prowadzi do efektu wyniku (*outcome bias*), gdzie skupiając się tylko na jednej grupie rezultatów, natychmiast „zanieczyszczamy” próbkę badawczą, a nasze rozważania przyczynowe nie będą w pełni wiarygodne. Fakt ten jest dodatkowo komplikowany tym, że w historii biznesu dominującą obecnie metodą pozostaje analiza przypadków (De Jong et al. 2015, s. 15).

Przedsiębiorcy i menedżerowie nieustannie podejmują decyzje, które cechują się niepewnością, w związku z czym popełnienie przez nich błędów może po prostu się zdarzyć, skoro nie istnieje utarty schemat optymalizacyjny. Skutecznie zebrane dziś informacje nie gwarantują same z siebie skutecznej predykcji (co widzieliśmy w rozdziale drugim o Hayekowskiej wiedzy). Mimo to może się zdarzyć, że dana organizacja przyczyni się do popełnienia błędu, gdy zignoruje ważne informacje lub gdy odbierze je w zniekształcony sposób. Taka sytuacja ma wiele wspólnego z błędami poznawczymi.

Osoby decydujące o strategii i działaniach firmy są ludźmi (mimo intensywnie podejmowanych prób najwyraźniej nie da się tego ukryć). A to oznacza, że jak wszyscy inni ludzie mogą mieć ograniczenia poznawcze. Literatura psychologiczna na ten temat jest bardzo bogata i bez problemów można ją zastosować do konkretnych historycznych przypadków upadku wielkich graczy na rynku. W tym miejscu ograniczymy się tylko do kilku z takich błędów, aby uświadomić sobie ich rolę.

Najważniejszym z nich były (analogiczny do analiz *ex post*) błąd prezentyzmu, a więc nadmierne skupienie się na tym, co terazniejsze, zarówno jeśli chodzi o wiedzę, jak i doświadczenie. Wyjaśnienie tego stanu rzeczy nie jest zbyt trudne, jako że człowiek jest osadzony w rzeczywistości wokół, uczy się jej, opierając się na bezpośrednim doświadczeniu. Dokładnie tak samo jak zwierzęta. Z tą oczywiście różnicą, że człowiek w przeciwieństwie do zwierząt posiada wyobraźnię teoretyczną (symboliczną) – jest w stanie wyobrazić sobie zupełnie inne rzeczywistości niż ta zastana (Cassirer 2017, s. 60). Ciągle jednak przyszłość jest chmurą niepewności, która może przyjmować bardzo różne formy. W związku z tym rzeczywistość spekulatywna zawsze na starcie jest w gorszej pozycji niż rzeczywistość rzeczywista.

Właśnie stąd mowa o efekcie *status quo*, czyli akceptowania rzeczy, jakimi są. Podobnie z hiperbolicznym dyskontowaniem wartości (*hyperbolical discounting*), które oznacza tyle, że ludzie wolą dzisiejsze zyski od przyszłych znacznie większych (Ainslie 1985). Ma to zresztą swój sens wynikający z preferencji czasowej ludzi. Odnosi się nie tylko do zarządzających, ale także inwestorów, którzy niekoniecznie muszą chcieć długo czekać na pozytywne stopy zwrotu³⁸. Może nawet być tak, że menedżer ma szerszy i lepszy ogląd sytuacji, ale jest ograniczany percepcją inwestorską.

³⁸ Dlatego jednym z elementów strategii biznesowej może być ciągle przekonywanie inwestorów do tego, aby byli cierpliwi w oczekiwaniu na zyski (dobrym przykładem była wspomniana marketingowa zagrywka Tesli).

Efekt nadmiernego przeceniania terażniejszości jest wzmacniany przez heurystykę dostępności (*availability bias*) oraz zakotwiczenia (*anchoring bias*), które wiążą się z postrzeganiem przyszłości jako pewnego wariantu przeszłości (Tversky and Kahneman 1973; Sherif et al. 1958³⁹). Upředzenie dotyczące dostępności wynika z tego, że człowiek jest więźniem swoich doświadczeń. Znowu znany i zrealizowany świat jest nam dużo bliższy niż przyszły, nie wiadomo jaki świat. Z kolei zakotwiczenie wiąże się z trzymaniem nas przy tym co dostępne. Nawet jeśli chcemy myśleć w kategoriach przyszłości, to w jakimś stopniu zawsze zaczynamy od tego co dzisiaj. Posługując się obrazowym przykładem – jeśli w pliku excelowskim mamy przedstawione dane dotyczące sprzedaży i na nich operujemy, to jesteśmy więźniami heurystyki dostępności (mocniejsze upředzenie). Jeśli natomiast chcemy otwierać się na zmiany niektórych parametrów, cen, obrotów i kosztów, to mimo uwolnienia od dostępności możemy nadal przesadzać z zakotwiczeniem (i np. stosować podobne algorytmy w zależnościach między tymi zmiennymi, nawet jeśli je wyobrażamy sobie trochę inaczej). Zakotwiczenie i dostępność dobrze wpasowują się w przypadki takich firm jak Xerox czy Kodak – pewne i sprawdzone wysokomarżowe produkty są bardziej kuszące od niepewnych nowinek technologicznych, choćby i nawet były one obiecujące.

Nadmierne przywiązanie do dostępności i zakotwiczenia może się skończyć błędem potwierdzenia (*confirmation bias*), a więc poszukiwania takich danych i informacji, które potwierdzają interesującą nas hipotezę (Klayman and Ha 1987). Szczególnie to widać w przypadku naszego systemu wartości. Jeśli na przykład uważamy, że jakaś substancja jest szkodliwa dla zdrowia, to z większą radością i uwagą podejdziemy do tych pozycji literaturowych w wyszukiwarce internetowej, które na to wskazują. Efekt potwierdzenia jest wzmacniany przez efekt przywiązania

³⁹ W zasadzie z powodu innej genezy badań oraz pewnych różnic psychologicznych heurystyka dostępności bywa wyodrębniana od zakotwiczenia. W praktyce jednak te efekty są do siebie podobne.

(*commitment bias*) (Staw 1976). Przywiązanie wyniku z naturalnej ludzkiej cechy do tego, aby nadawać wartość wszelkim przeszłym decyzjom. Przyznanie, że popełniliśmy błąd lub zmarnowaliśmy ileś lat życia, jest nie lada wyzwaniem i może być bolesne, w związku z czym wygodniej jest oszukiwać samego siebie. Prowadzi to automatycznie do negatywnej reakcji – jeśli tylko ktoś lub coś zaprzecza naszemu błógiemu przekonaniu o słuszności, to mamy tendencję do traktowania niekorzystnych informacji jako ataków, które należy odrzucić jako podważających naszą tożsamość lub pozycję i jeszcze bardziej być przekonanym do pozostawania w nieświadomym błędzie.

Jakby tego było mało, to te uprzedzenia są katalizowane jeszcze przez błędy wynikające z kolektywnej natury człowieka. Efekt grupy (*in-group bias*) wiąże się z generalnie kolektywnym postrzeganiem problemów (Taylor and Doria 1981). Widzimy siebie i pozycjonujemy siebie jako przedstawicieli konkretnej grupy (społecznej, zawodowej, rasowej, narodowej, kulturowej, grupy kibiców określonego klubu itd.) i w niej staramy się pozycjonować. Dlatego często człowiek wybiera rozwiązania, które wzmacniają z nim więź kolektywną. Trudniej wtedy postawić się przeciwko grupie. Łatwiej też wtedy wyrzucać z grupy osoby myślące inaczej. W efekcie tworzone przez ludzi grupy mają tendencję do faworyzowania *status quo*, co niekoniecznie sprzyja organizacjom takim jak firmy, które muszą nieustannie reagować na dynamiczne wyzwania.

Przy tych wszystkich opisach warto pamiętać o ograniczoności koncepcji błędów poznawczych, gdyż nie dość, że wiele z nich się na siebie nachodzi, to dodatkowo mogą się wykluczać. Przykładowo mówi się o efekcie kolejki (*bandwagon effect*), w którym człowiek podąża za tym, co robi kolektyw, bez krytycznego myślenia. Z drugiej jednak strony mamy złudzenie prymusa (*illusory superiority*), a więc wyobrażenie, że jest się z pewnością lepszym od przeciętnej. Oba te efekty mogą prowadzić do przeciwnych działań. Podążenie za tłumem będzie skutkowało naśladownictwem, a nadmierna wiara we własne talenty będzie skutkowało nadmiernym

wyróżnianiem się. Co więcej, naśladownictwo może prowadzić do dobrych lub złych decyzji. Wyróżnianie się również. Dlatego warto zdać sobie sprawę z ograniczonej stosowania koncepcji błędów poznawczych – szczególnie do analizy błędów biznesowych. Możemy bowiem znaleźć przypadki menedżerów, którzy podążając za resztą, robili dobrze lub źle. To samo dotyczy tych podejmujących oryginalne działania. Gdy słyszymy o odnoszących największe sukcesy, to realizowali oni oryginalne działania – coś na kształt strategii błękitnego oceanu, a więc wiary w to, że odkrywali nowy intratny rynek (Chan Kim and Mauborgne 2005). Jednakże dla wielu takie oryginalne działania i przekonanie o wyjątkowości autorskiego projektu były początkiem drogi do upadku.

Być może zatem lepiej byłoby mówić o heterogeniczności różnych przedsiębiorczych typów: kolejkowiczów oraz prymusów. Jedna grupa stanowi bardziej „konserwatywne” skrzydło biznesowego działania i faworyzuje dotychczas przetestowane i pozytywnie sprawdzone schematy. Druga grupa natomiast to kontestatorzy wierzący w to, że ich nowe pomysły na reorganizację procesów produkcji okażą się czymś przełomowym i całkowicie przeobrażą funkcjonowanie danej branży. Stwierdzenie *ex ante*, która z tych opcji jest słuszna, jest zwyczajnie niemożliwe. Co więcej, wydaje się, że w świecie nieustannie zmieniających się i niepewnych wszelkiej maści parametrów (społecznych, ekonomicznych, politycznych, technologicznych) wydaje się, że heterogeniczność biznesowa i heterogeniczność przedsiębiorczych typów to źródło do ekonomicznego sukcesu ewolucyjnego. Zwiększa ona bowiem szanse na to, że któraś ze stron będzie miała rację w swojej strategii, a wraz z objawieniem się jej sukcesu inni będą musieli podążyć i się dostosować. W ten sposób proces rynkowy staje się procedurą odkrywania właściwej mieszanki konserwatywnego i postępowego podejścia do organizacji.

Paradoksalnie zatem nadmierne korzystanie z koncepcji błędów poznawczych może samo być obarczone istotnymi błędami poznawczymi: obsesyjną wręcz chęcią dostrzegania ich w wielu biznesowych

decyzjach. Oczywiście w selektywny i uprzedzony sposób dokładnie tak jak one same to opisują.

Podkreślmy zatem w tym miejscu, że błędy biznesowe nie są automatycznie rezultatem błędów poznawczych. Bardzo wiele z nich można powiązać w jakiejś formie z błędami poznawczymi. Tak samo jednak można by uczynić z biznesowymi sukcesami. Co więcej, procedurę tę realizujemy najczęściej *ex post* właśnie, a zatem w momencie, gdy historia już się zmaterializowała. A, jak wiadomo, po fakcie każdy jest najlepszym prognostą, interpretatorem i ekspertem od tłumaczenia, co i dlaczego zaszło tak, jak zaszło. Błędy poznawcze nie są wobec tego narzędziem do wyjaśniania procesu przemian przedsiębiorczych. Mogą być jednakże narzędziem stosowanym w historii przedsiębiorczości.

Z analizy literatury dotyczącej psychologii podejmowania decyzji wyłania się jednak przynajmniej jedna sensowna konkluzja: krytyczne myślenie może być bardzo produktywne dla podejmowania właściwych decyzji. W tym celu racjonalne kontestowanie i kwestionowanie tego, co wiemy dzisiaj, jest przydatnym narzędziem do spoglądania na problem z różnych stron. Nic tak bardzo w tym nie pomaga, jak ciągle zwracanie się do opinii i porad z innych perspektyw. Carroll i Mui mówią nawet o tym, że większa firma, która wymaga innowacyjnych działań, powinna wprowadzić wewnętrzną solidną instancję adwokata diabła – osoby, która stara się kwestionować podejmowane długofalowe decyzje i istniejące schematy zachowań (Carroll and Mui 2010, s. 324). Nie jest to oczywiście rozwiązanie uniwersalne, które łatwo wszędzie wdrożyć, ponieważ torpedowanie wszystkiego może przysporzyć wielu problemów. Jednakże jako narzędzie dyskusji na pewno wzbogaci organizację i wyczuli ją na zagrożenie pojawienia się konkurencji z innowacjami podważającymi kompetencję dotychczasowych kolosów.

Bo, jak już ustaliliśmy, heterogeniczność to prawdziwa siła napędowa konkurencyjnej przewagi firmy w długim okresie.

Zamiast zakończenia: społeczeństwo a firmy

W literaturze ekonomicznej i z zakresu teorii zarządzania firma jest postrzegana jako jednostka realizująca określone strategie, głównie z perspektywy samej firmy. W literaturze z zakresu prawa firma jest widziana jako odrębny podmiot. Wyrazem tego jest w wielu przypadkach nadawanie jej „osobowości prawnej” jak przy spółkach kapitałowych lub też „ułamnej osobowości prawnej” jak przy spółkach osobowych. Firma prowadzi działalność, firma działa w określonej branży, firma realizuje określone cele na podstawie przyjętych strategii. Pod tym względem prawo, ekonomia i zarządzanie mają niejednokrotnie wspólny punkt startowy i postrzegają firmę jako osobny byt (w wielu miejscach całkiem słusznie zresztą).

Z drugiej jednak strony, gdy chcemy przedstawić bardziej ogólny obrazek społeczno-gospodarczych aspektów istnienia firm, to nie sposób nie zauważyć, że rola firmy wykracza daleko poza jednostkowy obszar. W zasadzie to zamiast mówić o roli firmy, właściwsze byłoby posłużenie się pojęciem roli firm w liczbie mnogiej. Firmy jako przedsięwzięcia są bowiem jednostkami, które zatrudniają przeważającą część społeczeństwa. Pozwalają ludności włączyć się w produktywny podział pracy i wyspecjalizowany rozciągnięty łańcuch wartości. W rozwiniętej gospodarce rynkowej stają się jej niezbędnym trzonem, ponieważ dominująca część produktu krajowego pochodzi właśnie od nich. To z nich następnie

finansowany jest *de facto* sektor publiczny, który w większości przypadków sam z siebie nie jest w stanie niczego wyprodukować; służy bowiem w najlepszym wypadku jako „obsługa towarzysząca” dla firm. Zarobek osiągany przez pracowników firm służy do finansowania życia rodzin, emerytów i kształcenia kolejnych pokoleń. Nie jest zatem przesadne stwierdzenie, że życie społeczne jest dostosowane i rozkwita wokół działalności tego podstawowego gospodarczego podmiotu.

Również z tej przyczyny rozkwita w społeczeństwie ogromny sentyment do firm, które mają silną pozycję i które są w stanie zatrudniać efektywnie znaczący odsetek ludności (zwłaszcza przy relatywnie satysfakcjonujących płacach). Nie bez powodu sentyment ten jest na tyle silny, że w przypadku zagrożenia życia konkretnej firmy budzi się w ludziach bankrucetwofobia. Całkiem uzasadniony lęk przed bankrutem i upadkiem. Obawa jest tym silniejsza, im podmiot jest mocniej związany z lokalną społecznością i im więcej ludzi zatrudnia. Owe zjawisko społeczne było szczególnie widoczne w okresie transformacji gospodarczej w Polsce, gdy wiele postsocjalistycznych zakładów było zagrożonych głównie z prozaicznych przyczyn ekonomicznych, a ich chęć ochrony wynikała z istnienia interesów branżowych (Bałtowski i Miszewski 2007, s. 109-110).

Podobny sentyment był widoczny w najbardziej rozwiniętych krajach, gdy przez ostatnie blisko trzydzieści lat (od końca XX wieku) globalna produkcja i kapitał zaczęły się przenosić do krajów biedniejszych, mozolnie budujących załączki gospodarki rynkowej, co postrzega się jako boom kapitałowy lat 90. (World Bank 2000, s. 125-127). W tym czasie kraje biedne i nadganiające doświadczyły ogromnego wzrostu gospodarczego, który zmniejszył dystans do krajów najbardziej majątnych (co jest szczególnie widoczne we wzrostach płac). Jednocześnie jednak oznaczało to, że wiele z zakładów produkujących wcześniej w krajach najbardziej rozwiniętych zostało zamkniętych. Zjawisko to zaczęto nieraz określać mianem „deindustrializacji”, czyli poniekąd „wygaszania przemysłu”.

W rzeczywistości jednak jest to pojęcie błędne, ponieważ sugerowałoby, że przemysł jest w gospodarczym odwrocie. Produkcja przemysłowa systematycznie wzrasta i dotyczy to praktycznie wszystkich krajów. Produkcja przemysłowa rośnie w krajach najbiedniejszych, rozwijających się (w tym Polski), a także krajach najbardziej rozwiniętych. Nie może być zatem mowy o tym, że długookresowo produkcja przemysłowa spada. Co najwyżej może rosnać wolniej od rozkwitu sektora usługowego.

Negatywne podejście do przemian gospodarczych ostatnich dziesięcioleci wynika głównie ze zmian w strukturze zatrudnienia. Zwróćmy uwagę, że udział przemysłu w całkowitej produkcji krajowej może się zwiększać, ale jednocześnie udział w zatrudnieniu może się zmniejszać (lub produkcja przemysłowa może bezwzględnie rosnać, ale jej udział w produkcji spadać z powodu dynamicznego rozwoju usług). Te dwie tendencje nie są ze sobą sprzeczne. Przeciwnie, są ze sobą sprzężone. Z punktu widzenia organizacji gospodarczej przemysł odgrywa jedną z wiodących ról we wzroście gospodarczym. Wraz z nim następują po sobie kolejne innowacje, wprowadzane przez firmy. Te, które odnoszą największe sukcesy, zaczynają zwiększać produktywność pracowników. Skutkuje to podnoszeniem się „uposażenia pracy” w bardzo szerokim tego słowa znaczeniu. Z jednej strony jest to dostępność narzędzi i technologii, zwiększających wydajność pracowników, ale z drugiej jest to nawet lepsza i skuteczniejsza organizacja pracy⁴⁰. To oznacza, że w danej rozwijającej się branży potrzeba coraz to mniej pracowników: ich mniejsza liczba może wykonać tę samą pracę dzięki zaimplementowaniu innowacji. Dotyczy to zarówno przejścia z rolnictwa na przemysł, jak i z przemysłu na usługi.

Dlatego etapy rozwoju gospodarki rynkowej moglibyśmy podzielić na dwa bloki. Pierwszym z nich jest wychodzenie z gospodarki agrarnej,

⁴⁰ Rolę tego czynnika znakomicie pokazuje rozkwit branży „konsultingowej”, która niekoniecznie wprowadza bezpośrednio nowinki technologiczne do firm, ale wskazuje na sposoby zwiększenia efektywności pracy za pomocą odpowiednich procedur i kultury korporacyjnej.

w której oczywiście dominujące jest zatrudnienie w rolnictwie. W czasach sprzed XVIII wieku przyniatający odsetek społeczeństwa żył i pracował na roli. Sytuację tę zmieniła rewolucja przemysłowa, w której powstało wiele firm, wprowadzających komercyjnie nowoczesne osiągnięcia techniki (szczególnie w rolnictwie). W wyniku tego większość ludzi na roli nie była już potrzebna. Jednocześnie brakowało rąk do pracy w rozwijających się centrach przemysłowych. Wielka migracja ze wsi do miast jest w istocie efektem tego procesu, którego wymiernym efektem było realne i trwałe zwiększenie się płac pracowników praktycznie we wszystkich branżach (Botham and Hunt 1987, s. 395-397). Innowacje zawsze bowiem kończą się wzrostami płac wynikającymi ze wzrostów produktywności.

Kawałek ziemi przy wykorzystaniu prymitywnych narzędzi może pozwolić na niewielkie wynagrodzenie dla osoby pracującej na roli. Zastąpienie części rolników maszynami oznacza, że są zbędni na polu, ale potrzebni w fabrykach maszyn. Analogiczną tendencję widzimy w drugim etapie rozwoju gospodarki rynkowej, który pojawił się po drugiej wojnie światowej w krajach najbardziej rozwiniętych. Zaś od lat 70. w szczególności (w Polsce również pojawia się podobna tendencja) przemysł staje się coraz bardziej efektywny w wykorzystaniu siły roboczej, co oznacza, że zatrudnienie może zostać zredukowane. W efekcie odsetek ludzi pracujących w przemyśle spada na rzecz sektora usługowego.

Z ekonomicznego punktu widzenia zarówno sektor rolny, jak i przemysłowy systematycznie się rozwijają, a produkcja w nich rośnie. Jednocześnie odsetek zatrudnienia zmniejsza się w jednym i w drugim sektorze. W przypadku wystąpienia szczególnie gwałtownych zmian i ogromnych przesunięć w zatrudnieniu może to wywoływać opór społeczny, związany z sentymentem do istniejącego sposobu życia. Nie ma zresztą w nim nic dziwnego, ponieważ człowiek w gruncie rzeczy prowadzi bardzo osiadły tryb życia. Przyzwyczajają się do otoczenia, w którym żyje, i przywiązują się przy tym do zastanego sposobu życia (dotyczy to oczywiście głównie ludzi dojrzałych). Wszelkie dynamiczne zmiany ekonomiczne

mogą wywoływać wspomnianą bankroctwofobię. W większości przypadków nikt nie lubi tracić pracy – w szczególności, gdy w niepewności niekoniecznie widać alternatywę.

W przypadku najnowszej historii Polski ów resentyment widać na przykładzie wielu zakładów, które działały w pomniejszych miasteczkach, zatrudniając pewien odsetek lokalnej ludności. Zakład został zamknięty z przyczyn ekonomicznych (w zglobalizowanym świecie istnieją bardziej efektywne alternatywy dla wytwarzanego produktu), a przez to część ludzi straciła miejsce pracy. Wraz z tym zmieniło się lokalne życie. Taka przemiana nie jest niczym ekonomicznie nadzwyczajnym (czy też politycznie skandalicznym, jak ktoś mógłby zasugerować). Zwróćmy uwagę na znacznie bardziej radykalną przemianę z XIX wieku, gdy wprowadzono w trakcie rewolucji przemysłowej młocarnię (Burnette 2013, s. 155-158). Zanim ją wprowadzono, omłot zbóż (oddzielanie ziarna od plew) dokonywał się poprzez ciężką pracę wielu ludzi pracujących nad tym tygodniami. Wokół procesu organizowało się życie społeczne. Mężczyźni pracowali rękami (lub prostymi narzędziami) nad omłotem, kobiety zajmowały się gotowaniem, dzieci pomagały przy noszeniu. Możemy sobie łatwo wyobrazić, jak w tym otoczeniu ludzie nawiązywali między sobą różne relacje, spędzając tyle czasu nad wspólną pracą. W momencie, gdy wprowadzono młocarnię, okazało się, że zatrudnienie przy omłocie może spaść kilkudziesięciokrotnie, bowiem potrzebnych było tylko kilku pracowników do obsługi maszyn.

Wraz z przestarzałym sposobem wytwarzania produktu skończyła się dla wielu perspektywa zatrudnieniowa. A wraz z nią całe życie społeczne wokół. Z nauki psychologii wiemy, że ludzie dla zdrowego funkcjonowania potrzebują celu w życiu i poczucia bycia potrzebnym wobec jakiejś wspólnoty w tej czy innej formie. Odczuwanie bycia potrzebnym przybiera bardzo różne formy, ale praca jest jedną z tych rzeczy, które pozwalają się w jakimś zakresie spełnić (przy całym narzekaniu na nią). W momencie, gdy radykalnie przeobraża się rynek pracy, ludzie muszą

stanać przed wyzwaniem odnalezienia jakiegoś innego sensu, w innej formie. Jeśli z jakichś przyczyn tego sensu nie są w stanie odnaleźć, to mogą go zacząć poszukiwać pośród radykalnych ruchów społecznych czy politycznych. Od tego zresztą rozpoczyna się większość rewolucji – od zmiany na gorsze bez perspektywy na polepszenie sytuacji.

Najbardziej spektakularnym tego przykładem są konsekwencje Wielkiego Kryzysu z lat 30., który dotknął cały rynkowy świat. W wyniku jego wystąpienia działalność zakończyło wiele firm, a na ich miejsce nie przyszły kolejne, gdyż nie sprzyjały temu w żaden sposób ówczesne rozwiązania polityczne i prawne. Dodatkowo pogrzyżył świat w gospodarczej ksenofobii, uruchamiając światową wojnę handlową, która boleśnie uderzyła w wymianę międzynarodową. Nie dość, że utrudniła wychodzenie z kryzysu, to na dodatek utorowała drogę do wzmocnienia lokalnych (negatywnych) nacjonalizmów, prowadzących wraz innymi czynnikami do drugiej wojny światowej.

Nie chcę przez to powiedzieć, że najlepszym społecznie rozwiązaniem jest utrzymywanie *statusu quo* firm, gdyż jest dokładnie przeciwnie. Jak pokazuje historia wzrostu i rozwoju, zmiany firm są konieczne. Firmy muszą powstawać, trwać, zmieniać się i „umierać” ze względu na swoją nieciągłą naturę i tymczasową adekwatność w zaspokajaniu potrzeb konsumenta. Niektóre rozwiązania nie mogą być wprowadzone małymi krokami. Rutyny, które nieraz są korzystne dla efektywności, mogą się innego dnia okazać całkowicie zabójcze dla rodzaju prowadzonego biznesu. Celem tych rozważań o społecznych aspektach jest podkreślenie ogromnej wagi, którą należy przypisać firmom, a za tym również wagi rozwiązań prawnych, które firmom sprzyjają, gdyż to one wytwarzają przygniatającą większość produktu krajowego i dają wielu ludziom szansę na bogatsze życie. Nie chodzi zatem o to, by firmy, które dzisiaj istnieją, nieprzerwanie działały tak jak dotychczas, lecz by na rynku istniało całe spektrum rozmaitych firm, które nieustannie dają szansę na rozwój i zatrudnienie przy produktywnych projektach.

Newralgiczne znaczenie dla sposobu funkcjonowania firm ma także ich społeczna percepcja – zwłaszcza gdy ma to odniesienie bardzo spersonalizowane. Wszak firmy, które odnoszą najbardziej spektakularne sukcesy, są zazwyczaj kierowane przez charyzmatycznych lub efektywnych liderów, którzy są ludźmi z krwi i kości. Mają swoje wady i zalety, a przez to bywają kochani i znienawidzeni. Tak długo jak firmą nie kierują bezosobowe maszyny, tak długo ich przywódcy będą wzbudzać rozmaite społeczne odczucia. Szczególnie, że mówimy w tym wypadku o zawodzie, w przypadku którego mamy do czynienia z ogromnymi dochodami, znacznie przewyższającymi średnie zarobki w danej społeczności⁴¹. Kanalizowanie tychże odczuć może także odgrywać rolę w dyskursie politycznym, szczególnie, że wszelkie odchylenia od typowego szablonu mogą spotykać się z ostracyzmem, czy nawet atakami (Schumpeter 1960, s. 138-139). Nie bez znaczenia pozostaje też w świetle tego komunikacja przedsiębiorstwa z otoczeniem, która przybiera formę „symbolicznego działania”: werbalnego racjonalizowania postępowań firmy i tłumaczenia w ten sposób swoich decyzji np. koniecznych dostosowań kadrowych w świetle zmieniającego się świata (Seppälä 2017, s. 5).

Łatwo sobie wyobrazić na przykład społeczność, w której dominują odczucia zawiści lub niechęci wobec przedsiębiorczej działalności, wobec czego aparat polityczny może wtedy łatwo tę działalność hamować i ograniczać lub wprost zlikwidować. Wszak ostatecznie każda forma rządów musi się opierać na jakiejś (przynajmniej pasywnej) aprobacie

⁴¹ I w danej chwili nie jest na przykład istotne to, że zawód przedsiębiorcy jest bardzo rotacyjny. Jak stwierdza Schumpeter, „górne warstwy społeczeństwa są podobne do hoteli, które wprawdzie zawsze pełne są ludzi, ale ludzie nieustannie się zmieniających. Składają się one z osób rekrutujących się z dołów w stopniu znacznie silniejszym niż wielu z nas skłonnych jest przyznać” (Schumpeter 1960, s. 250). Choć jest to absolutnie kluczowy aspekt zrozumienia ekonomicznej natury przedsiębiorczego działania, to w masowej społecznej wyobraźni nie musi grać *bieżącej* roli. Wszak dla osób o krótkim horyzoncie czasowym najistotniejsze może być, że tu i teraz, w danej chwili, ktoś zajmuje pokoje w najlepszych hotelach, a ktoś nie.

społecznej. A zawiść bywa bardzo potężną bronią w politycznej mobilizacji i organizacji (Schoeck 1966, s. 235-239).

Omawiając zagadnienie rozwoju, nie sposób również pominąć kwestii dystrybucji dochodu społecznego. Jak kilkakrotnie wspominaliśmy, rozwój i zmiana pojawiają się *trochę* jak mutacje biologiczne. Zaczynają się od jednostkowych zmian, które po jakimś czasie okazują się przełomowe i niezwykle wartościowe. Oznacza to, że wraz z generowaniem wartości w konkretnym miejscu wygenerowany zostaje dodatkowy dochód. I w świetle radykalnego postępu, który realizuje, może to być bardzo pokazny dochód. Oznacza to, że w logikę postępu i rozwoju nieodłącznie jest wpisane tworzenie nierówności dochodowych. Jeśli bowiem coś tworzy różnicę w wartości, to wraz z tym pojawia się większy obrót, a w konsekwencji dochód i zysk.

Powyższe opracowanie nie aspiruje do tego, aby te procesy w całości opisać czy dokładnie zrozumieć ich mechanikę. Praca ma charakter przede wszystkim ekonomiczny. Jednocześnie analizując działania firm, trzeba również dostrzegać ich wpływ na życie społeczne. Firmy stały się gospodarczym napędem, który od dziesiątek lat kompletnie przekształca życie ludzi we wszystkich jego objawach. Nie podejmując próby właściwego zrozumienia ich mechaniki (także w kontekście całego społeczeństwa), stwarzamy zagrożenie, że nie będziemy w stanie dostatecznie podkreślić ich pozytywnej roli w gospodarczym rozwoju.

Literatura

- Ainslie, George. 1975. "Specious Reward: A Behavioral Theory of Impulsiveness and Impulse Control" *Psychological Bulletin*, Vol. 82, No. 4.
- Alchian, Armen. 1950. "Uncertainty, Evolution, and Economic Theory" *Journal of Political Economy*, Vol. 58, No. 3.
- Alchian, Armen A.; Harold Demsetz. 1972. "Production, Information Costs, and Economic Organization" *The American Economic Review*, Vol. 62, No. 5.
- Alexander, Peter. 1994. "New Technology and Market Structure: Evidence from the Music Recording Industry" *Journal of Cultural Economics*, Vol. 18, No. 2.
- Alexander, Peter. 2002. "Peer-to-Peer File Sharing: The Case of the Music Recording Industry" *Review of Industrial Organization*, Vol. 20, Issue 2.
- Anupindi, Ravi; Maqbool Dada; and Sachin Gupta. 2005. "Estimation of Consumer Demand with Stock-Out Based Substitution: An Application to Vending Machine Products" *Marketing Science*, Vol. 17, No. 4.
- Argote, Linda; and Henrich R. Greve. 2007. "A Behavioral Theory of the Firm – 40 Years and Counting: Introduction and Impact" *Organization Science*, Vol. 18, No. 3.
- Bałtowski, Maciej; i Maciej Miszewski. 2006. *Transformacja gospodarcza w Polsce*. Warszawa: PWN.
- Barabba, Vincent P. 2011. *The Decision Loom*. Axminster: Triarchy Press.
- Begg, David; Stanley Fischer; Rudiger Dornbusch. 2000. *Mikroekonomia*. Tłum. Bogusław Czarny, Zbigniew Matkowski, Ryszard Rapacki (et al.). Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

- Blank, Steven. 2013. "Why the Lean Start-Up Changes Everything" *Harvard Business Review*, May 2013 Issue.
- Bloch, Harry; and John Finch. 2009. "Firms and industries in evolutionary economics: lessons from Marshall, Young, Steindl and Penrose" *Journal of Evolutionary Economics*, Vol. 20, No. 1.
- Boland, Lawrence A. 1979. "A Critique of Friedman's Critics" *Journal of Economic Literature*, Vol. 17, No. 2.
- Bonsall, Thomas. 2000. *More Than They Promised: The Studebaker Story*. Stanford: Stanford University Press.
- Botham, F.W.; E.H. Hunt. 1987. "Wages in Britain during the Industrial Revolution" *The Economic History Review*, New Series, Vol. 40, No. 3.
- Boulding, Kenneth E. 1942. "The Theory of the Firm in the Last Ten Years" *The American Economic Review*, Vol. 32, No. 4.
- Boulding, Kenneth E. 1952. "Implications for General Economics of More Realistic Theories of the Firm" *The American Economic Review*, Vol. 42, No. 2, Papers and Proceedings of the Sixty-fourth Annual Meeting of the American Economic Association.
- Bowman, Cliff; Véronique Ambrosini. 2007. "Firm value creation and levels of strategy" *Management Decision*, Vol. 45, Issue 3.
- Böhm-Bawerk, Eugen. 1962. "Ultimate Standard of Value", (in:) idem. 1962. *Shorter Classics*. South Holland, IL: Libertarian Press.
- Böhm-Bawerk, Eugen. 1962a. "Karl Marx and the Close of his System", (in:) idem. 1962. *Shorter Classics*. South Holland, IL: Libertarian Press.
- Böhm-Bawerk, Eugen. 2002. "Value, Cost and Marginal Utility" *Quarterly Journal of Austrian Economics* Vol. 5, No. 3.
- Branch, William A.; and George W. Evans. 2006. "Intrinsic heterogeneity in expectation formation" *Journal of Economic Theory*, Vol. 127, Issue 1.
- Buchelli, Marcelo; Joseph T. Mahoney; and Paul M. Vaaler. 2010. "Chandler's Living History: The Visible Hand of Vertical Integration in Nineteenth Century America Viewed Under a Twenty-First Century Transaction Costs Economics Lens" *Journal of Management Studies*, Vol. 47, No. 5.
- Buckley, Thomas R. 2017. "In the city: The John Lewis partnership and planned shopping centres" *Business History*, Vol. 60, No. 4.

- Buffat, Eugene. [1914]2007. *History and Design of the Roskopf Watch* (translated by Richard Watkins). Kingston Beach. Available at: <http://www.watkinsr.id.au/Bufat.pdf> (data dostępu 13.08.2019).
- Burnette, Joyce. 2013. "The Seasonality of English Agricultural Employment: Evidence from Farm Accounts, 1740–1850" (in:) Richard W. Hoyle (ed.). 2013. *Farmer in England. 1650-1980*. Farnham: Routledge.
- Business History Review. 2017. "Introduction" (by editors). *Business History Review. A Special Issue on Methodologies*, Vol. 91, No. 3.
- Bylund, Per. 2017. *The Problem of Production: A New Theory of the Firm*. London: Routledge.
- Carroll, Paul B.; and Chunka Mui. 2010. *Lekcje warte miliardy dolarów. Nie-wybaczalne porażki biznesowe i co z nich wynika*. Tłum. Magda Witkowska. Warszawa: MT Biznes.
- Cassirer, Ernst. 2017. *Esej o człowieku. Wprowadzenie do filozofii ludzkiej kultury*. Tłum. Anna Staniewska. Warszawa: Wydawnictwo Aletheia.
- Chan, Kim W.; and Renée Mauborgne. 2005. "Blue Ocean Strategy: From Theory to Practice" *California Management Review*, Vol. 47, No. 3.
- Chandler, Alfred D. 1977. *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge: Harvard University Press.
- Chesbrough, Henry. 2002. "Graceful Exits and Missed Opportunities: Xerox's Management of Its Technology Spin-off Organizations" *The Business History Review*, Vol. 76, No. 4.
- Coase, Ronald. 1937. "Nature of the Firm" (in:) Oliver E. Williamson and Sidney G. Winter (ed.). 1993. *The Nature of the Firm. Origins, Evolution, and Development*. Oxford: Oxford University Press.
- Coase, Ronald. 1993. "Nature of the Firm: Meaning" (in:) Oliver E. Williamson and Sydney G. Winter (ed.). *The Nature of the Firm. Origins, Evolution, and Development*. Oxford: Oxford University Press.
- Cole, Robert. 1985. "United Airlines set to buy Hertz from RCA in \$587 million deal" *New York Times*, June 18.
- Cohen, Wesley M.; and Daniel A. Levinthal. 1989. "Innovation and Learning: The Two Faces of R & D" *The Economic Journal*, Vol. 99, No. 397.
- Cortada, James W. 2018. "Change and Continuity at IBM: Key Themes in Histories of IBM" *Business History Review*, Vol. 92, Issue 1 (Spring 2018).

- Credit Suisse. 2017. *Corporate Longevity Index Turnover and Corporate Performance*. Report available at https://research-doc.credit-suisse.com/docView?language=ENG&format=PDF&sourceid=em&document_id=1070991801&serialid=TqtAPA%2FTEBUW%2BgCJnJNtkenlBO4nHiilpYL7Muuz0FI%3D (data dostępu 10.09.2019).
- Cunningham, James; and Brian Harney. 2012. *Strategy and Strategists*. Oxford: Oxford University Press.
- Damodaran, Aswath. 2017. *Wycena firmy. Storytelling i liczby*. Tłum. Bartosz Stałbut. Warszawa: Poltext.
- De Jong, Abe; David Michael Higgins; and Hugo van Driel. 2015. "Towards a new business history?" *Business History*, Vol. 57, No. 1.
- Demsetz, Harold. 1993. "Theory of the Firm Revisited" (in:) Oliver E. Williamson and Sydney G. Winter (ed.). *The Nature of the Firm. Origins, Evolution, and Development*. Oxford: Oxford University Press.
- Dickson, Vaughan A. 1986. "Goals of Oligopolistic Firms: Comment" *Southern Economic Journal*, Vol. 52, No. 4.
- Ekelund, Robert B.; and Robert F. Hébert. 1985. "Consumer Surplus: The First Hundred Years" *History of Political Economy*, Vol. 17, No. 3.
- Everett M. Rogers. 1983. *Diffusion of Innovations*. New York: Free Press.
- Fields, Gary. 2004. *Territories of Profit: Communications, Capitalist Development, and the Innovative Enterprises of G. F. Swift and Dell Computer*, Stanford: Stanford Business Books.
- Finkelstein, Sydney. 2006. "Why smart executives fail: Four case histories of how people learn the wrong lessons from history" *Business History*, Vol. 48, No. 2.
- Fisher, Irving. 1892. "Mathematical Investigations in the Theory of Value and Prices" *Transactions of the Connecticut Academy*, Vol. IX, July.
- Florida, Richard; and Martin Kenney. 1991. "Transplanted Organizations: The Transfer of Japanese Industrial Organization to the U.S." *American Sociological Review*, Vol. 56, No. 3.
- Foss, Nicolai J.; and Peter Klein. 2010. "Alertness, Action, and the Antecedents of Entrepreneurship" *The Journal of Private Enterprise*, Vol. 25, No. 2.
- Friedman, Milton. 1953. "Methodology of Positive Economics", (in:) Milton Friedman. *Essays in Positive Economics*. Chicago: Chicago University Press.

- Giesler, Markus. 2006. "Consumer Gift Systems" *Journal of Consumer Research*, Vol. 33, No. 2.
- Gluck, Robert. 1980. "Strategic choice and resource allocation" *The McKinsey Quarterly* 1.
- Grant, Robert M. 2016. *Contemporary Strategy Analysis. Ninth Edition*. Chichester: John Wiley and Sons.
- Gross, Bill. 2015. TED presentation "The single biggest reason why startups succeed". Available at: https://www.ted.com/talks/bill_gross_the_single_biggest_reason_why_startups_succeed (data dostępu 10.05.2019).
- Grossman, Sanford; and Oliver Hart. 1986. "The costs and benefits of ownership: A theory of vertical and lateral integration" *Journal of Political Economy*, Vol. 94, No. 4.
- Halac, Marina. 2012. "Relational Contracts and the Value of Relationships" *American Economic Review* Vol. 102, No. 2.
- Hart, Neil. 1996. "Marshall's theory of value: the role of external economies" *Cambridge Journal of Economics*, Vol. 20, Issue 3.
- Hart, Oliver; and John Moore. 1990. "Property Rights and the Nature of the Firm" *Journal of Political Economy*, Vol. 98, No. 6.
- Hawkins, C.J. 1970. "On the Sales Revenue Maximization Hypothesis" *The Journal of Industrial Economics*, Vol. 18, No. 2.
- Hayek, Friedrich August von. 1998. *Indywidualizm i porządek ekonomiczny*. Tłum. Grzegorz Łuczkiewicz. Kraków: Znak.
- Helper, Susan; and Rebecca Henderson. 2014. "Management Practices, Relational Contracts, and the Decline of General Motors" *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 28, No. 1.
- Holcombe, Randall G. 1998. "Entrepreneurship and Economic Growth" *Quarterly Journal of Austrian Economics*, Vol. 1, No. 2.
- Hoppe, Hans-Hermann. 2007. "The Limits of Numerical Probability: Frank H. Knight and Ludwig von Mises and the Frequency of Interpretation" *Quarterly Journal of Austrian Economics*, Vol. 10, No. 1.
- Howey, Richard S. 1973. "The Origins of Marginalism" (in:) R. Collison Black et al. (eds.), *The Marginal Revolution in Economics: Interpretation and Evaluation*. Durham, NC: Duke University Press.

- Hülsmann, Jörg Guido. 1999. "Entrepreneurship and Economic Growth: Comment on Holcombe" *Quarterly Journal of Austrian Economics*, Vol. 2, No. 2.
- Hülsmann, Jörg Guido. 2000. "A Realist Approach to Equilibrium Analysis" *The Quarterly Journal of Austrian Economics*, Vol. 3, No. 4.
- Ioannidis, John P.A.; T.D. Stanley; and Hristos Doucouliagos. 2017. "The Power of Bias in Economics Research" *Economic Journal* No. 127, Issue 605.
- Kirzner, Israel. 1985. *Perception, Opportunity and Profit Studies in the Theory of Entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press.
- Klayman, Joshua; and Young-Won Ha. 1987. "Confirmation, Disconfirmation, and Information in Hypothesis Testing" *Psychological Review*, Vol. 94, No. 2.
- Klein, Peter. 1999. "Entrepreneurship and Corporate Governance" *The Quarterly Journal of Austrian Economics*, Vol. 2, No. 2.
- Klein, Peter G; and Nicolai Foss. 2017. *Organizowanie działania przedsiębiorczego. Nowe spojrzenie na firmę*. Tłum. Jan Lewiński. Wrocław: Instytut Misesa.
- Klein, Peter G; and Nicolai Foss. 2010. *Organizing Entrepreneurial Judgment A New Approach to the Firm*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Klepper, Steven. 2010. "The origin and growth of industry clusters: The making of Silicon Valley and Detroit" *Journal of Urban Economics*, Vol. 67, Issue 1.
- Knight, Frank H. 1964. *Risk, Uncertainty and Profit*. New York: Augustus M. Kelley.
- Koutsoyiannis, A. 1984. "Goals of Oligopolistic Firms: An Empirical Test of Competing Hypotheses" *Southern Economic Journal*, Vol. 51, No. 2.
- Kovacs, Albert Z. 2001. "Quieting the Virtual Prison Riot: Why the Internet's Spirit of 'Sharing' Must Be Broken" *Duke Law Journal*, Vol. 51, No. 2.
- Krueger, Anne O. 1974. "The Political Economy of the Rent-Seeking Society" *The American Economic Review*, Vol. 64, No. 3.
- Ku, Raymond Shih Ray. 2002. "The Creative Destruction of Copyright: Napster and the New Economics of Digital Technology" *The University of Chicago Law Review*, Vol. 69, No. 1.

- Lachmann, Ludwig. 1941. "On the Measurement of Capital" *Economica*, New Series, Vol. 8, No. 32.
- Lachmann, Ludwig. 1947. "Complementarity and Substitution in the Theory of Capital" (in:) Ludwig Lachmann, *Capital, Expectations, and the Market Process. Essays on the Theory of the Market Economy*. Kansas City: Sheed Andrews and McMeel, Inc.
- Lamberg, Juha-Antti; Jari Ojala; Mirva Peltoniemi. 2017. "Thinking about industry decline: A qualitative meta-analysis and future research directions" *Business History*, Vol. 60, Issue 2.
- Lange, Oskar. 1980. *Ekonomia polityczna*, t. 1, 2. Warszawa: PWN.
- Lavoie, Marc. 2014. *Post-Keynesian Economics: New Foundations*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Lavoie, Marc. 2016. "Frederic Lee and Post-Keynesian Pricing Theory" *Review of Political Economy*, Vol. 28, No. 2.
- Lenzo, Paola; Marzia Traverso; Roberta Salomone; and Giuseppe Ioppolo. 2018. "Social life cycle Assessment of a textile product" *Economies*. Vol. 6 (17)
- Lester, R.A. 1946. "Shortcomings of Marginal Analysis for Wage-Employment Problems" *American Economic Review*, Vol. XXXVI (March).
- Levin, Aron M.; Mary Conway Dato-on; and Kenneth Rhee. 2004. "Money for Nothing and Hits for Free: The Ethics of Downloading Music from Peer-to-Peer Web Sites" *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 12, No. 1.
- Levy, Jonathan. 2017. "Capital as Process and the History of Capitalism" *Business History Review*, Vol. 91. Special Issue 3.
- Lewin, Peter. 1998. "The Firm, Money, and Economic Calculation" *American Journal of Economics and Sociology*, Vol. 57, No. 4.
- Marx, Karl. 1909. *Capital: A Critique of Political Economy*, vol. I, F. Engels (ed.), S. Moore & E. Aveling (trans.), E. Untermann (rev.). Chicago, IL: Charles H. Kerr.
- Mathews, Dan. 1998. "Management vs. the Market: An Exaggerated Distinction" *Quarterly Journal of Austrian Economics*, Vol. 1, No. 3.
- McCaffrey, Matthew. 2015. "Economic Policy and Entrepreneurship: Alertness or Judgment? (in:) Per L. Bylund and David Howden (eds.), *The*

Next Generation of Austrian Economists: Essays in Honor of Joseph T. Salerno. Auburn, AL: Mises Institute.

- Mirowski, Philip. 1989. *More Heat than Light: Economics as Social Physics, Physics as Nature's Economics*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Mirowski, Philip. 1991. "The When, the How and the Why of Mathematical Expression in the History of Economic Analysis" *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 5, No. 1.
- Mises, Ludwig. 1980. *Planning for Freedom, and Sixteen Other Essays and Addresses*. South Holland, IL: Libertarian Press.
- Mises, Ludwig. 1998. *Human Action. A Treatise on Economics*. Auburn, AL: Ludwig von Mises Institute.
- Mises, Ludwig. 2003. *Epistemological Problems of Economics*. Auburn, AL: Ludwig von Mises Institute.
- Mises, Ludwig. 2007. *Ludzkie działanie*. Tłum. Witold Falkowski. Warszawa: Instytut Misesa.
- Nelson, Richard. B. 1991. "Why Do Firms Differ, and How Does it Matter?" *Strategic Management Journal*, Vol. 12, Special Issue: Fundamental Research Issues in Strategy and Economics.
- Ng, Yew-Kwang. 1974. "Utility and Profit Maximization by an Owner-Manager: Towards a General Analysis" *The Journal of Industrial Economics*, Vol. 23, No. 2.
- OECD i Eurostat. 2008. *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*. Warszawa: Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego.
- Panza, Laura; Simon Villec; and David Merrett. 2017. "The drivers of firm longevity: Age, size, profitability and survivorship of Australian corporations, 1901–1930" *Business History*, Vol. 60, No. 5.
- Penrose, Edith Tilton. 1952. "Biological Analogies in the Theory of the Firm" *The American Economic Review*, Vol. 42, No. 5.
- Porter, Michael E. 1998. *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press.
- Prahalad, C.K.; and Hamel, Gary. 1990. "The core competence of the corporation" *Harvard Business Review*, Vol. 68, No. 3.

- Rees, Jonathan. 2013. *Refrigeration Nation. A History of Ice, Appliances, and Enterprise in America*. Baltimore: John Hopkins University Press.
- Richardson, G.B. 1972. "The Organisation of Industry" *The Economic Journal*, Vol. 82, No. 327.
- Riviezzo, Angelo; Mika Skippari; and Antonella Garofano. 2015. "Who wants to live forever: exploring 30 years of research on business longevity" *Business History*, Vol. 57, No. 7.
- Robertson, Thomas S. 1967. "The Process of Innovation and the Diffusion of Innovation" *Journal of Marketing*, Vol. 31, No. 1.
- Rothbard, M. 2004. *Man, Economy, and the State with Power and Market*. Auburn, AL: Ludwig von Mises Institute.
- Rothbard, M. 2017. *Ekonomia wolnego rynku*. Tłum. Marcin Zieliński. Wrocław: Instytut Edukacji Ekonomicznej im. Ludwiga von Misesa.
- Salerno, Joseph. 1990. "Postscript: Why a Socialism Economy is 'Impossible'" (in:) Ludwig Mises. *Economic Calculation in the Socialist Commonwealth*. Auburn, AL: Ludwig von Mises Institute.
- Salerno, Joseph. 1990a. "Ludwig von Mises as a Social Rationalist" *Review of Austrian Economics*, Vol. 4.
- Samecki, Wiesław. 2005. *Wprowadzenie do ekonomiki*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.
- Samuelson, Paul. 1962. "Parable and Realism in Capital Theory: The Surrogate Production Function" *Review of Economic Studies*, Vol. 29, No. 3.
- Samuelson, Paul; and William Nordhaus. 1998. *Ekonomia, tom 1*. Tłum. Jacek Kochanowicz (et al.). Warszawa: PWN.
- Saraczyńska, Agata. 2011. „Wino spod Ślęzy, czyli problem dla urzędników. Wywiad z Mikiem Whitneyem” *Gazeta Wyborcza*, 16 czerwca.
- Schewick, Barbara. 2010. *Internet Architecture and Innovation*, London: MIT Press.
- Schoeck, Helmut. 1966. *Envy: A Theory of Social Behaviour*, Indianapolis: Liberty Fund.
- Schumpeter, Joseph. 1960. *Teoria rozwoju gospodarczego*. Tłum. Joanna Grzywicka. Warszawa: PWN.
- Schwarz, Frank; Enaas Nuesry; Katrin Bieling; Monika Herten; and Jürgen Becker. 2006. "Influence of an erbium, chromium-doped yttrium,

- scandium, gallium, and garnet (Er,Cr:YSGG) laser on the reestablishment of the biocompatibility of contaminated titanium implant surfaces” *Journal of Periodontology*, Vol. 77, No. 11.
- Seaburg, Carl. 2003. *The Ice King: Frederic Tudor and His Circle*. Boston: Massachusetts Historical Society.
- Seppälä, Jarmo. 2017. “Managing the paradox of unwanted efficiency: The symbolic legitimization of the hypermarket format in Finland, 1960–1975” *Business History*, Vol. 60, No. 5.
- Sherif, Muzafer; Daniel Taub; and Karl I. Hovland. 1958. “Assimilation and contrast effects of anchoring stimuli on judgments” *Journal of Experimental Psychology*, Vol. 55, No. 2.
- Sigurdsson, Valdimar; Hugi Saevarsson; and Gordon Foxall. 2009. “Brand placement and consumer choice: an in-store experiment” *Journal of Applied Behavior Analysis*, Vol. 42, No. 3.
- Simon, Herbert A. 1956. “Rational choice and the structure of the environment” *Psychological Review*, Vol. 63, No. 2.
- Sloman, John. 2001. *Podstawy ekonomii*. Tłum. Zbigniew Matkowski (et al.). Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Smith, Douglas K.; and Robert C. Alexander. 1999. *Fumbling the Future: How Xerox Invented, then Ignored the First Personal Computer*. New York: iUniverse.
- Staw, Barry M. 1976. “Knee-deep in the big muddy: a study of escalating commitment to a chosen course of action” *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 16, No. 1.
- Stigler, George J. 1951. “The Division of Labor is Limited by the Extent of the Market” *Journal of Political Economy*, Vol. 59, No. 3.
- Stigler, George J.; and Gary S. Becker. 1977. “De Gustibus Non Est Disputandum” *The American Economic Review*, Vol. 67, No. 2.
- Stobart, Jon. 2000. “In Search of Causality: A Regional Approach to Urban Growth in Eighteenth-Century England” *Geografiska Annaler. Series B. Human Geography*, Vol. 82, No. 3.
- Stokes, Ray; and Ralph Banken. 2015. “Constructing an ‘industry’: the case of industrial gases, 1886–2006” *Business History*, Vol. 57, No. 5.
- Taylor, Donald M.; Janet R. Doria. 1981. “Self-serving and group-serving bias in attribution” *Journal of Social Psychology*, Vol. 113, No. 2.

- Teece, David J. 1980. "Economies of scope and the scope of the enterprise" *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 1, Issue 3.
- Teece, David J. 1982. "Towards an economic theory of the multiproduct firm" *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 3, Issue 1.
- Teece, David. 1986. "Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy" *Research Policy*, Vol. 15, Issue 6.
- Teece, David J. 1993. "The Dynamics of Industrial Capitalism: Perspectives on Alfred Chandler's Scale and Scope" *Journal of Economic Literature*, Vol. 31, No. 1.
- Tushman, Michael L.; and Philip Anderson. 1986. "Technological Discontinuities and Organizational Environments" *Administrative Science Quarterly*, Vol. 31, No. 3.
- Tversky, Amos; Daniel Kahneman. 1973. "Availability: A heuristic for judging frequency and probability" *Cognitive Psychology*, Vol. 5, No. 2.
- UOKiK. 2018. Raporty Urzędu Ochrony i Konkurencji o podwójnej jakości produktów. https://uokik.gov.pl/aktualnosci.php?news_id=14842 (data dostępu 3.01.2019).
- Varian, Hal. 1999. *Mikroekonomia. Kurs średni. Ujęcie nowoczesne*. Tłum. Stanisław Ryszard Domański. Warszawa: PWN.
- Waldfogel, Joel. 2012. "Copyright Protection, Technological Change, and the Quality of New Products: Evidence from Recorded Music since Napster" *Journal of Law and Economics*, Vol. 55, No. 4.
- Wang, Henry X.; and Bill Z. Yang. 2001. "Fixed and Sunk Costs Revisited" *Journal of Economic Education*, Vol. 32, No. 2.
- Weber, Max. 2002. *Gospodarka i społeczeństwo. Zarys socjologii rozumiejącej*. Tłum. Dorota Lachowska. Warszawa: PWN.
- Wejnert, Barbara. 2002. "Integrating Models of Diffusion of Innovations: A Conceptual Framework" *Annual Review of Sociology*, Vol. 28 (1).
- Williamson, Oliver E. 1979. "Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations" *Journal of Law and Economics*, Vol. 22, No. 2.
- Williamson, Oliver E. 1985. *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press.

- Williamson, Oliver. 2007. "Transaction Cost Economics: An Introduction" *Economics Discussion Papers*, No 2007-3, Kiel Institute for the World Economy. http://www.economics-ejournal.org/economics/discussion_papers/2007-3 (data dostępu 4.05.2019).
- Womack, James P.; Daniel T. Jones; and Daniel Roos. 1990. *The Machine That Changed the World*. New York: Macmillan Books.
- World Bank. 2000. *Global development finance. Analysis and summary tables. Global Development Finance*. <http://documents.worldbank.org/curated/en/627441468175767347/Analysis-and-summary-tables> (data dostępu 14.06.2019).
- Yaw Koi-Akrofi, Godfred. 2016. "Mergers and Acquisitions failure rates and perspectives on why they fail" *International Journal of Innovation and Applied Studies*, Vol. 17, No. 1.
- Yeager, Leland. 1998. "Are Markets Like Language?" *Quarterly Journal of Austrian Economics*, Vol. 1, No. 3.
- Zieliński, Marcin. 2014. "O ukrytych innowacjach, możliwościach ich pomiaru i polityce proinnowacyjnej" *Ekonomia - Wrocław Economics Review*, Vol. 20, No. 1.

Publikacje z dyscypliny ekonomia i finanse, które ukazały się w e-Wydawnictwie WPAE UW

Sebastian Jakubowski, *Prawno-ekonomiczne aspekty gromadzenia i lokowania środków przez otwarty fundusz emerytalny*, Wrocław 2013, dostęp online: <http://www.bibliotekacyfrowa.pl/publication/41350>

Edyta Kowalczyk, *Poglądy ekonomiczne i polityczne Wincentego Stysia*, Wrocław 2013, dostęp online: <https://www.bibliotekacyfrowa.pl/dlibra/publication/41538/edition/42804>

Daria Kostecka-Jurczyk, *Porozumienia kooperacyjne w polskim i europejskim prawie konkurencji*, Wrocław 2014, dostęp online: <http://www.bibliotekacyfrowa.pl/publication/53673>

Ślalom podatkowy przedsiębiorcy, red. Paweł Borszowski, Andrzej Huchla, seria „Studia Finansowoprawne” nr 3, Wrocław 2014, dostęp online: <http://www.bibliotekacyfrowa.pl/publication/44254>

Regulacja MIFID – skutki prawne dla funkcjonowania rynku finansowego, red. Edyta Rutkowska-Tomaszewska, seria „Studia Finansowoprawne” nr 4, Wrocław 2014, dostęp online: <http://www.bibliotekacyfrowa.pl/publication/46684>

Joanna Helios, Wioletta Jedlecka, *Podstawowe pojęcia prawa i prawnoznawstwa dla ekonomistów*, Wrocław 2015, dostęp online: <http://www.bibliotekacyfrowa.pl/publication/67006>

Aktualne i wybrane problemy z zakresu bankowości, podatków i rachunkowości, red. Anna Ćwiąkała-Małys, Edyta Rutkowska-Tomaszewska, seria „Finanse i Rachunkowość” nr 1, Wrocław 2015, dostęp online: <http://www.bibliotekacyfrowa.pl/publication/79911>

Sytuacja przedsiębiorcy w warunkach pokryzysowych, red. Anna Ćwiąkała-Małys, Edyta Rutkowska-Tomaszewska, seria „Finanse i Rachunkowość” nr 2, Wrocław 2016,
dostęp online: <http://www.bibliotekacyfrowa.pl/publication/80599>

Finanse wybranych jednostek organizacyjnych, red. Anna Ćwiąkała-Małys, Edyta Rutkowska-Tomaszewska, Marzena Karpińska, seria „Finanse i Rachunkowość” nr 3, Wrocław 2017,
dostęp online: <http://www.bibliotekacyfrowa.pl/publication/94981>

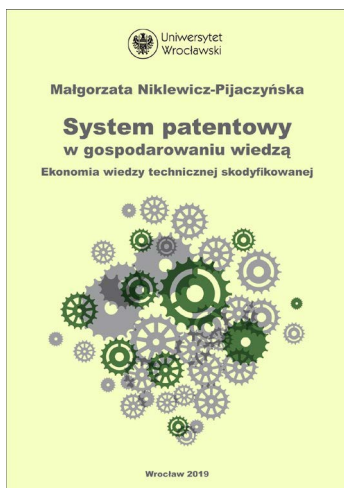
Joanna Helios, Wioletta Jedlecka, *Podstawy prawoznawstwa dla ekonomistów. Materiały do ćwiczeń*, Wrocław 2017,
dostęp online: <http://www.bibliotekacyfrowa.pl/publication/82253>

Własność w prawie i gospodarce, red. Urszula Kalina-Prasznic, Wrocław 2017,
dostęp online: <http://www.bibliotekacyfrowa.pl/publication/83823>

Prawno-finansowe systemy funkcjonowania wybranych jednostek organizacyjnych, red. Anna Ćwiąkała-Małys, Marzena Karpińska, seria „Finanse i Rachunkowość” nr 4, Wrocław 2018,
dostęp online: <http://www.bibliotekacyfrowa.pl/publication/99310>

Wyzwania współczesnych finansów – wybrane problemy, red. Anna Ćwiąkała-Małys, Marzena Karpińska, seria „Finanse i Rachunkowość” nr 5, Wrocław 2018,
dostęp online: <http://www.bibliotekacyfrowa.pl/publication/101224>

Gospodarka światowa po kryzysie 2008 r., red. Jarosław Kundera, Wrocław 2018,
dostęp online: <http://www.bibliotekacyfrowa.pl/publication/95558>



Małgorzata Niklewicz-Pijaczyńska,
*System patentowy w gospodarowaniu
wiedzą. Ekonomia wiedzy technicznej
skodyfikowanej*, Wrocław 2019,

dostęp online:

[http://www.bibliotekacyfrowa.pl/
publication/102011](http://www.bibliotekacyfrowa.pl/publication/102011)



*Zdrowie i style życia. Wyzwania
ekonomiczne i społeczne*, pod redakcją
Wioletty Nowak i Katarzyny Szalonki,
Wrocław 2019,

dostęp online:

[https://www.bibliotekacyfrowa.pl/
publication/107876](https://www.bibliotekacyfrowa.pl/publication/107876)

W celu prawidłowego uchwycenia wpływu firm na gospodarkę należy wyjść od „dyskrecjonalnych” różnic także między firmami działającymi w tym samym otoczeniu. W zasadzie to powinniśmy od samego początku przyjąć założenie o nieuchronnej heterogeniczności firm, gdyż taka jest ich natura w procesie gospodarczej ewolucji. Tak samo jak wychodzimy od różnorodności ludzi w celu analizy zjawiska podziału pracy albo różnorodności zasobów naturalnych przy analizie lokacyjnej, analogicznie możemy postąpić w przypadku opisu realnego wpływu firm na społeczeństwo i gospodarkę. Przedsiębiorstwa różnią się od siebie, ponieważ mają inną kulturę, strategię, wizję, innych menedżerów i liderów wprowadzających plany w życie.

Mateusz Machaj, Fragment książki

ISBN 978-83-66066-89-2 (druk)

ISBN 978-83-66066-90-8 (online)