

17

Zastosowania teorii kosztów transakcyjnych w zarządzaniu

(Ilona Szwedziak-Bork)

17.1. Wprowadzenie

W rozdziale zostały omówione zagadnienia związane z teorią kosztów transakcyjnych i jej znaczeniem dla badań nad zarządzaniem. W pierwszej kolejności przedstawiono dwie podstawowe i przeciwstawne struktury zaprezentowane przez O.E. Williamsona – rynek oraz hierarchię. Następnie wskazano na kluczowe behawioralne założenia towarzyszące teorii kosztów transakcyjnych, tj. ograniczoną racjonalność i oportunizm. Kolejna część opracowania dotyczy sposobów klasyfikacji kosztów transakcyjnych, a także specyficznych aktywów. W ostatniej części rozdziału przedstawiono szerokie spektrum wykorzystania kosztów transakcyjnych w zarządzaniu, w tym m.in. przy podejmowaniu decyzji dotyczących funkcjonowania organizacji.

Teoria kosztów transakcyjnych (ang. *transaction cost theory*, TKT), w literaturze często określana również jako „ekonomia kosztów transakcyjnych” (ang. *transaction cost economics*), wpisuje się w nurt tzw. nowej ekonomii instytucjonalnej. Okazuje się, że instytucje pozostają nierozzerwalnie związane z teorią kosztów transakcyjnych, która umożliwia ich analizę z perspektywy oceny kosztów ponoszonych przez strony przy zawieraniu transakcji. TKT skupia się na analizie rodzaju transakcji, w tym przede wszystkim na specyficzności aktywów. Wyjaśnia także wybór formy organizacyjnej jako dopasowanie transakcji o pewnych charakterystycznych cechach do odpowiednich mechanizmów zarządzania (Williamson, 1996). TKT podejmuje również próbę wyjaśnienia pewnych kwestii behawioralnych, takich jak ograniczona racjonalność czy zachowania oportunistyczne.

17.2. Założenia teorii kosztów transakcyjnych

Podstawową jednostką analityczną dla teorii kosztów transakcyjnych jest **transakcja** (Williamson, 1998a, s. 389). Transakcja ma miejsce, gdy dobro lub usługa przemierzane są przy wykorzystaniu technologii pośredniczących, w płynny sposób przechodząc pomiędzy poszczególnymi stadiami aktywności, jak w dobrze działającej maszynie. Williamson opisuje transakcje przy wykorzystaniu metafory maszyny,

a koszty transakcyjne są ekonomicznym odpowiednikiem tarcia w układach fizycznych (Williamson, 1998a, s. 15). Samo określenie „koszt transakcyjny”, choć stosowane wcześniej, w kontekście wymiany towarowej pojawiło się dopiero w roku 1950, gdy Jacob Marschak uwzględnił je w modelu równowagi ogólnej (Hardt, 2009, s. 63). K. Arrow zdefiniował koszty transakcyjne jako „koszty prowadzenia systemu gospodarczego” (Arrow, 1969, s. 48).

Teoria kosztów transakcyjnych opiera się na dwóch przeciwstawnych strukturach: rynku oraz hierarchii (realizacji zadań wewnątrz zhierarchizowanej organizacji). W niektórych sytuacjach, zdaniem Williamsona, konieczne jest wyłączenie transakcji z rynku i jej koordynacja wewnątrz przedsiębiorstwa, opartego właśnie na władzy i hierarchii. Williamson nawiązuje przy tym do rozważań R. Coase’a dotyczących firmy. To właśnie firmy, zdaniem Coase’a, bardzo często wypierają rynki z roli głównych ośrodków koordynacji (Coase, 1937, s. 388). Co istotne, Coase nie zdefiniował wyraźnie pojęcia „firmy”, jednak jednoznacznie określił ją jako składającą się z działań pod kierownictwem przedsiębiorcy. Przedsiębiorca opisany został jako osoba, która zajmuje miejsce mechanizmu cenowego w kierowaniu zasobami (Eisenberg, 1998, s. 820–821). Kluczową kwestią pozostaje zatem odpowiedź na pytanie, dlaczego niektóre działania gospodarcze podejmowane są w ramach hierarchii organizacyjnej, podczas gdy inne działania występują na rynkach. Coase zaproponował zatem, aby firmy i rynki traktować jako alternatywne sposoby organizacji gospodarczej (Coase, 1937, s. 393). O tym, czy transakcje organizowane są w ramach firmy, czy rynku, decyduje koszt transakcyjny związany z dokonaniem tej transakcji (Williamson, 1998a, s. 17). TKT, podobnie jak ekonomiczna teoria praw własności, przypisuje duże znaczenie własności, kwestionując jednak skuteczność rozstrzygnięć sądowych w tym zakresie. Zamiast tego TKT koncentruje się na rozstrzygnięciach prywatnych (Williamson, 1998a, s. 42).

Williamson przedstawia dwa behawioralne założenia, na których opiera się analiza kosztów transakcyjnych: 1) przyznanie, że ludzie (agenci) są poddani ograniczonej racjonalności oraz 2) przyjęcie, że przynajmniej niektórzy agenci ulegają oportunistom (Williamson, 1981, s. 553).

Ograniczona racjonalność (ang. *bounded rationality*) jest założeniem poznawczym, formą racjonalności, w której aktorzy gospodarczy postrzegani są jako będący „zamierzenie racjonalni, ale w ograniczonym zakresie” (Simon, 1961, s. 24). Williamson uznaje racjonalność za ograniczoną i utrzymuje, że obie części tej definicji powinny być honorowane (Williamson, 1998a, s. 58). Utrzymuje on przy tym, że kluczowe znaczenie ograniczonej racjonalności dla organizacji tkwi w niekompletności zawieranych kontraktów (Williamson, 1998b, s. 31).

Drugim założeniem jest wspomniany wcześniej **oportunizm** (ang. *opportunism*), który zdaniem O.E. Williamsona stanowi przebiegłe dążenie do realizacji własnego interesu (Williamson, 1998a, s. 60). Stanowi on pewne odstępstwo od ducha współpracy (Williamson, 2005, s. 46) Oportunizm odnosi się do niekompletnego lub zniekształconego ujawnienia informacji, szczególnie do świadomych prób wprowadzenia w błąd, zniekształcenia, ukrycia, zaciemnienia lub innego dezorientowania. Zjawisko oportunistyczne odpowiedzialne jest za powstawanie rzeczywistego bądź fikcyjnego

stanu asymetrii informacji, niekorzystnie wpływającego na organizację (Williamson, 1998a, s. 60). W celu ochrony przed oportunizmem strony transakcji mogą posługiwać się różnego rodzaju „zabezpieczeniami” (ang. *safeguards*). „Zabezpieczenia” oznaczają przy tym mechanizmy kontroli, które wśród stron transakcji mają powodować percepcję sprawiedliwości i równości (Dyer, 1997, s. 537).

Oportunizm, zdaniem O. Williamsona, może być eliminowany bądź zredukowany za pomocą struktur organizacyjnych (hierarchii). To właśnie w organizacji hierarchicznej można bowiem zidentyfikować te transakcje, które są podatne na oportunizm i jeszcze przed ich dokonaniem zaplanować właściwe zabezpieczenia (Williamson, 1998a, s. 61). W literaturze pojawiają się głosy krytyczne, twierdzące, iż Williamson przypisał oportunizmowi zbyt dużą wagę, zaś zagrożenie tym zjawiskiem wydaje się przesadzone. Wskazuje się m.in., że używanie hierarchii w celu redukcji oportunistycznych angażuje dodatkowe koszty, które przecież nie muszą być ponoszone przez podmioty, które w sposób dorozumiany godzą się na współpracę oraz sobie nawzajem ufają (Hill, 1990, s. 508). Zachowania oportunistyczne mogą narastać wraz z nakładanymi sankcjami oraz oferowanymi zachętami pojawiającymi się w celu ograniczenia takich zachowań. To z kolei może powodować konieczność tworzenia coraz silniejszych i bardziej wyszukanych metod karania i motywowania (Ghoshal, Moran, 1996, s. 14). Wskazuje się również na skomplikowanie zachowań ludzkich, na które wpływ mają także takie czynniki jak wpływy kulturowe czy kwestie związane z zaufaniem (Moschandreas, 1997, s. 53).

17.3. Kluczowe problemy teorii kosztów transakcyjnych

Teoria kosztów transakcyjnych interpretuje zagadnienie organizacji gospodarczej jako problem kontraktowania. W literaturze koszty transakcyjne są niekiedy przedstawiane jako koszty wymiany, obejmującej trzy etapy: identyfikacji partnera wymiany (transakcji), zawarcia transakcji oraz egzekwowania jej warunków, które obejmuje monitorowanie działań stron i karanie za naruszanie porozumienia. Trzem etapom wymiany odpowiadają przy tym trzy rodzaje kosztów transakcyjnych: 1) koszty poszukiwania, 2) koszty targowania się, 3) koszty egzekwowania (Cooter i Ulen, 2011, s. 107–108).

Williamson rozróżnia dwa rodzaje kosztów transakcyjnych: *ex ante* oraz *ex post*. **Koszty transakcyjne *ex ante*** związane są z przygotowaniem transakcji. Dotyczą projektowania, negocjowania oraz zabezpieczania umowy. Kosztami transakcyjnymi *ex ante* będą np. koszty związane z wykonaniem *due diligence* przed planowanym przejęciem innej spółki czy też koszty obsługi prawnej obejmujące negocjowanie i sporządzenie kontraktu. **Koszty transakcyjne *ex post*** związane są przed wszystkim z nadzorowaniem i realizacją umowy. Przybierają one kilka form. Po pierwsze, koszty transakcyjne *ex post* obejmują koszty utworzenia i posługiwania się strukturą zarządzania, w ramach której pojawia się kwestia monitoringu oraz przekazywania i rozstrzygania sporów. Do tej grupy kosztów należeć będą m.in. koszty mediacji. Po drugie, koszty transakcyjne obejmują koszty niedostosowań, powsta-

jące w wyniku wychodzenia przez kontrakt poza przyjęte założenia. Takim kosztem będzie np. wyprodukowanie większej liczby produktu aniżeli wskazana w umowie. Po trzecie, koszty transakcyjne to koszty negocjacji, towarzyszące dostosowaniom lub ich brakowi. Przykładem tego typu kosztów transakcyjnych *ex post* będą np. koszty poniesione w związku z renegocjowaniem umowy. Czwarta kategoria kosztów transakcyjnych *ex post* to koszty składowania, które ponoszone są w celu zapewnienia bezpieczeństwa zobowiązania. Tego typu kosztem będzie np. kaucja (Williamson, 1998a, s. 390).

Dodatkowe rozróżnienie kosztów transakcyjnych wprowadzają E.G. Furubotn oraz R. Richter (2007), dzieląc je na trzy kategorie. **Rynkowe koszty transakcyjne** (ang. *market transaction costs*) to przede wszystkim koszty związane z pozyskiwaniem informacji odnośnie do warunków produkcji i sprzedaży (np. w zakresie zróżnicowania cen, poszukiwania partnerów handlowych). **Menedżerskie koszty transakcyjne** (ang. *managerial transaction costs*) to koszty powstające wewnątrz organizacji. Zalicza się do nich przede wszystkim koszty związane z realizacją kontraktów menedżerskich, a także koszty agencyjne. **Polityczne (publiczne) koszty transakcyjne** (ang. *political transaction costs*) związane są z dostarczaniem dóbr publicznych oraz podejmowaniem decyzji politycznych. Będą to np. koszty zapewniania bezpieczeństwa czy dostępu do usług medycznych lub edukacyjnych (Furubotn i Richter, 2007, s. 43–48). Strony nigdy nie są w stanie przewidzieć wszystkich istotnych elementów transakcji oraz zdarzeń, które mogą wystąpić w otoczeniu, stąd co do zasady kontrakty są niekompletne. Z tego względu TKT skupia się na kosztach *ex post*, a więc na fazie związanej z wykonywaniem samego kontraktu (Kim i Mahoney, 2005, s. 234).

Poza ograniczoną racjonalnością i oportunizmem, istotny wpływ na poziom kosztów transakcyjnych ma rodzaj transakcji. Williamson charakteryzuje je ze względu na trzy cechy: niepewność, częstotliwość zawierania transakcji i specyficzność aktywów (Williamson, 1998a, s. 65).

Specyficzne aktywa (ang. *specific assets*) to takie, które nie mogą zostać wykorzystane w innej transakcji bez znaczącego zmniejszenia ich wartości. Poziom specyficzności zależy zatem od tego, czy dany zasób może być transferowany do alternatywnych transakcji lub alternatywnych użytkowników bez utraty wartości. Specyficzność dotyczy tych zasobów, które posiadają pewne właściwości, jak wysoka wartość (np. budynki czy specjalistyczne maszyny), rzadkość (np. rozwiązania technologiczne, patenty) czy też brak substytutów (Williamson, 1991, s. 281). Williamson wskazuje, że specyficzność aktywów dotyczy trwałych inwestycji, zatem istotna jest stałość relacji stron kontraktu oraz zabezpieczenie samej transakcji (Williamson, 1998a, s. 68). Analogicznie do specyficznych aktywów może być traktowana koncepcja tzw. **zakładów dodatkowych** (ang. *side bets*) odnosząca się do relacji i pracownika, i pracodawcy. Zakłady dodatkowe łączą się z zaangażowaniem organizacyjnym pracowników i są korzyściami, które osiągają pracownicy poprzez udział w organizacji (np. dodatki do pensji, reputację czy więzi z innymi pracownikami). W tym przypadku zaprzestanie aktywności (odejście z pracy) wiązać się będzie z utratą wszystkiego, co pracownik otrzymywał bądź pozyskał w trakcie pracy w danej organizacji (Becker, 1960, s. 35). Opuszczenie organizacji – analogicznie jak w przypadku prze-

niesienia specyficznych aktywów – nie powoduje transferu, zatem dana jednostka traci wszystko, co zaangażowała. Brak waloru specyficzności aktywów powoduje niekorzystną sytuację dla nabywców, gdyż wówczas dostawcy bez trudu mogą sprzedać towar przeznaczony dla jednego kupującego innemu (Williamson, 1981, s. 555).

Williamson wyróżnia co najmniej cztery typy specyficzności aktywów (Williamson, 1998a, s. 68). **Specyficzność położenia** (ang. *site specificity*) wynika z lokalizacji i dotyczy redukcji kosztów związanych z zapasami i transportem. **Specyficzność fizyczna** aktywów (ang. *physical assets specificity*) rozumiana jest jako wytworzenie wyspecjalizowanego komponentu (maszyny, urządzenia) w celu realizacji danej transakcji. **Specyficzność aktywów ludzkich** (ang. *human assets specificity*) dotyczy nabywania wiedzy i umiejętności przez pracowników poprzez długotrwałe wykonywanie określonych zadań (Williamson, 1981, s. 555). **Specyficzność zaangażowanych aktywów** (ang. *dedicated assets*) odnosi się do inwestycji dedykowanej wyłącznie dla określonego nabywcy (Williamson, 1998a, s. 105).

W literaturze przedmiotu wskazuje się, że tam, gdzie istnieje zaangażowanie specyficznych aktywów, możliwe jest również pojawienie się pewnych problemów w trakcie realizowania kontraktu. Pojawić się bowiem mogą np. potencjalne ryzyko uwięzienia czy zaszachowania przez kontrahenta (ang. *hold-up problems*) bądź zachowania oportunistyczne (Kim i Mahoney, 2005, s. 233).

17.4. Zastosowania teorii kosztów transakcyjnych w zarządzaniu

Teoria kosztów transakcyjnych znalazła szerokie zastosowanie w zarządzaniu i ekonomii (Carroll, Spiller i Teece, 1999, s. 86). W kategoriach kosztów transakcyjnych mogą być rozpatrywane decyzje dotyczące wytwarzania jakiegoś produktu lub świadczenia usługi przez organizację (w łańcuchu wartości) bądź jej zakup (*outsourcing*) czy też porozumienia kontraktowe, takie jak *franchising* czy *joint venture*.

Coase określił **integrację wertykalną** (ang. *vertical integration*) jako zastępowanie rynkowej koordynacji transakcji przez ich organizację w ramach firmy (Coase, 1937, s. 397–398), a Williamson – jako internalizację transakcji wewnątrz firmy (Williamson, 2002, s. 183). Należy jednak pamiętać, że integracja pionowa pociąga za sobą wewnętrzne koszty koordynacji, dlatego też powinno się ją rozważać w przypadku, gdy występują niesprawności rynku i struktur pośrednich (Williamson, 2002, s. 184). Zainteresowanie integracją wertykalną pojawia się głównie przy analizie możliwości strategicznego wykorzystania integracji do wywołania antykonkurencyjnych efektów na rynku (Williamson, 1971, s. 112). Budowanie organizacji zintegrowanej wertykalnie (m.in. poprzez procesy fuzji i przejęć) może bowiem doprowadzić do praktyk ograniczających konkurencję. Williamson postrzega integrację wertykalną jako rozwiązanie służące minimalizowaniu kosztów transakcyjnych (Williamson, 1998a, s. 103). Przewaga pionowej integracji firmy nad rynkiem nie wynika z niemożliwości istnienia innych, niezintegrowanych producentów. Chodzi zatem o sam fakt integracji, która służy harmonizacji interesów, umożliwiając lepsze podejmowanie decyzji (Williamson, 1971, s. 117). W przypadku integracji wertykalnej działania takie jak

łączenie przewozu czy skrócenie czasu realizacji zamówienia prowadzą do znaczącej redukcji kosztów transakcyjnych. Optymalizacja procesów w ramach jednego łańcucha wartości (bądź w jego ogniwach) prowadzi również do przechwycenia tej części zysków czy marż, które w innym razie przypadłyby kontrahentom (Fung, Fung i Wind, 2008, s. 156–165). Williamson wskazuje, że w szczególności to warunek specyficznych aktywów jest czynnikiem powodującym atrakcyjność teorii pionowej integracji (Williamson, 1998a, s. 112; Williamson, 2002, s. 185).

Zagadnienie kosztów transakcyjnych jest z powodzeniem wykorzystywane w marketingu. Dzieje się tak z dwóch powodów. Po pierwsze, istotne skupienie TKT na wymianie, czyni ją ważną dla szerokiej gamy marketingowych zjawisk, takich jak: decyzje o integracji wertykalnej, strategii wejścia na rynki zagraniczne, zarządzanie działalnością sprzedażową, strategii zakupowe na rynku instytucjonalnym czy zarządzanie kanałami dystrybucji. Po drugie, bogata tradycja marketingowa w tworzeniu miar oraz ankietowych technik badawczych przyczynia się do operacjonalizacji i testowania istotnych elementów konstrukcji TKT (Rindfleisch i Heide, 1997, s. 30). Teoria kosztów transakcyjnych stała się także przydatnym narzędziem w analizie kanałów marketingowych (John i Reve, 2010, s. 248). W kontekście integracji wertykalnej zagadnienie kosztów transakcyjnych wykorzystywano m.in. przy badaniu integracji w dystrybucji i używaniu przez producentów bezpośrednich (pracownicy) lub bezpośrednich (agenci) kanałów dystrybucyjnych. TKT używano również w badaniach nad zrozumieniem czynników prowadzących firmy produkcyjne do wyboru zintegrowanych bądź niezależnych sił sprzedażowych (Rindfleisch i Heide, 1997, s. 32, 37).

TKT dostarcza podstaw dla analizy transakcji pomiędzy kupującym a sprzedawcą oraz określa najbardziej skuteczny sposób na zarządzanie nimi (Ngwenyama i Bryson, 1999, s. 354). Odnosi się również do takich sposobów prowadzenia działalności jak outsourcing czy offshoring. **Outsourcing** można określić jako przerwanie ciągłości wewnętrznych procesów i przekazywanie wybranych działań do zewnętrznych dostawców. Polega na przekazaniu innemu podmiotowi zadań niezwiązanych bezpośrednio z podstawową działalnością firmy, a także niezbędnych do ich realizacji pracowników, maszyn, urządzeń, wyposażenia, technologii i innych zasobów oraz kompetencji decyzyjnych dotyczących ich wykorzystania (Urbanek, 2011, s. 74). Przeciwnościem outsourcingu jest **insourcing**, czyli ponowna integracja wcześniej wyodrębnionych procesów (Klincewicz, 2005, s. 12). **Offshoring** jest z kolei przenoszeniem realizacji procesów produkcyjnych i usługowych za granicę (Oczkowska, 2012, s. 403).

Zarówno outsourcing, jak i offshoring należy traktować jako specyficzny rodzaj transakcji, w ramach której firma podejmuje decyzję o produkcji we własnym zakresie bądź o przekazaniu podwykonawcy całego lub części procesu gospodarczego (decyzja typu *make or buy*). Decyzja o przeniesieniu procesów determinowana jest przede wszystkim zjawiskiem niepewności transakcyjnej dotyczącej otoczenia (różnice polityczne, gospodarcze, prawne społeczne czy technologiczne) oraz oportunistycznych zachowań potencjalnych partnerów biznesowych (Tallman i Mudambi, 2013, s. 108–109). To właśnie wysokość oraz rodzaj kosztów transakcyjnych decydo-

wać będą o możliwym przeniesieniu procesu produkcji. Dobrym przykładem może być tutaj outsourcing dotyczący rozwoju oprogramowania. O ile umowa dotycząca wytworzenia *software*'u określa typowe dla wszystkich umów prawa i obowiązki, o tyle w przypadku produkcji oprogramowania na indywidualne zamówienie mogą zachodzić nieprzewidziane okoliczności (pomimo określenia w umowie warunków *ex ante*, w praktyce zmiany zachodzą na każdym etapie produkcji), cechą charakterystyczną tego typu transakcji jest bowiem wysoki poziom niepewności u obydwu stron. Jeśli strony cechują się oportunistycznym i doskonale zdają sobie sprawę z ryzyka zaistnienia nieprzewidzianych okoliczności, wtedy z dużym prawdopodobieństwem wykorzystają ją na etapie negocjacji i egzekwowania umowy. Fakt, iż tego typu transakcje są najczęściej transakcjami jednorazowymi oznacza, że strony nie poddają ich wewnętrznym mechanizmom kontroli, przez co tego typu transakcje cechują się wyższymi poziomami kosztów i potencjalnych strat (Wang, 2002, s. 156).

17.5. Podsumowanie

Teoria kosztów transakcyjnych analizuje charakterystykę i konsekwencje konkretnych transakcji zawartych pomiędzy stronami kontraktu. Dla badaczy istotne jest przy tym rozróżnienie rodzaju kosztów oraz czynników mających wpływ na zawierane transakcje, takich jak: niepewność, częstotliwość zawieranych transakcji oraz specyficzność aktywów. Znaczenie mają także czynniki behawioralne, takie jak oportunistyczny oraz ograniczona racjonalność. Teoria kosztów transakcyjnych jest wykorzystywana m.in. w badaniach nad zarządzaniem strategicznym, zarządzaniem międzynarodowym, marketingiem, współpracą międzyorganizacyjną, zarządzaniem ludźmi i zarządzaniem operacyjnym (zwłaszcza łańcuchem dostaw), a nawiązania do niej pojawiają się również w innych rozdziałach tej książki.

Literatura

- Akerlof, G.A. (1970). The market for "lemons": Quality uncertainty and the market mechanism. *The Quarterly Journal of Economics*, 84(3), 488–500.
- Arrow, K.J. (1969). *The organization of economic activity: issues pertinent to the choice of market versus nonmarket allocation*, 500–518. Pozyskano z: <http://www.uvm.edu/~jdericks/EE/Arrow2.pdf> (30.10.2015).
- Becker, H.S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32–40.
- Carroll, G.R., Spiller, P.T., Teece, D.J. (1999). Transaction cost economics: Its influence on organization theory, strategic management and political economy. W: J.R. Carroll, D.J. Teece (red.), *Firms, markets and hierarchies: The transaction cost economics perspective* (s. 60–88). New York: Oxford University Press.
- Coase, R.H. (1937). The nature of the firm, *Economica*, 4(16), 386–405.
- Cooter, R., Ulen T. 2011. *Ekonomiczna analiza prawa. Wydanie 2. Poprawione*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.

- Dyer, J.H. (1997). Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction costs and maximize transaction value. *Strategic Management Journal*, 17(7), 535–556.
- Eisenberg, M.A. (1998). The conception that the corporation is a nexus of contracts, and the dual nature of the firm. *Journal of Corporation Law*, 24, 819–836.
- Fung, V.K., Fung, W.K., Wind, Y. (2008). *Konkurowanie w płaskim świecie. budowanie przedsiębiorstw przystosowanych do płaskiego świata*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Furubotn, E.G., Richter, R. (2007). *Institutions and economic theory. The contribution of the new institutional economics*. Ann Arbor, Michigan: The University of Michigan Press.
- Ghoshal, S., Moran, P. (1996). Bad for practice: a critique of the transaction cost theory. *The Academy of Management Review*, 21(1), 13–47.
- Hardt, Ł. (2009). *Ekonomia kosztów transakcyjnych – geneza i kierunki rozwoju*. Warszawa: Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego.
- Hill, C.W.L. (1990). Cooperation, opportunism, and the invisible hand: Implications for transaction cost theory. *The Academy of Management Review*, 15(3), 500–513.
- John, G., Reve, T. (2010). Transaction cost analysis in marketing: Looking back, moving forward. *Journal of Retailing*, 86(3), 248–256.
- Kim, J., Mahoney, J.T. (2009). Property rights theory, transaction costs theory, and agency theory: An organisational economics approach to strategic management. *Managerial and Decision Economics*, 26, 223–242.
- Klincewicz, K. (2005). Offshoring. Przykład branży informatycznej. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, 3–4, 9–27.
- Moschandreas, M. (1997). The role of opportunism in transaction cost economics. *Journal of Economic Issues*, 31(1), 39–57.
- Ngwenyama, J.K., Bryson, O. (1999). Making the information systems outsourcing decision: A transaction cost approach to analyzing outsourcing decision problems. *European Journal of Operational Research*, 115, 351–367.
- North, D.C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. New York: Cambridge University Press.
- Oczkowska, R. (2012). Offshoring w świetle wybranych koncepcji ekonomicznych. W: B. Miłkuła (red.), *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu. Księga pamiątkowa dla uczczenia Jubileuszu 40-lecia pracy naukowo-dydaktycznej prof. zw. dr. hab. Arkadiusza Potockiego* (s. 403–410). Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Rindfleisch, A., Heide, J.B. (1997). Transaction cost analysis: Past, present, and future applications. *Journal of Marketing*, 61(4), 30–54.
- Rudolf, S. (2013). Oportunizm interesariuszy w nadzorze korporacyjnym. *Zarządzanie i Finanse*, 11(2), 40–54.
- Simon H.A. (1961). *Administrative behavior. 2nd edition*. New York: Macmillan.
- Tallman, S., Mudambi, S.M. (2013). Offshoring and outsourcing of customer-oriented business processes: An international transaction value model. W: T. Pedersen, L. Bals, P.D. Jensen, M.M. Larsen (red.), *The offshoring challenge. Strategic design and innovation for tomorrow's organisation* (s. 99–122). London: Springer.
- Urbanek, P. (2011). Outsourcing w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstwa w świetle teorii kosztów transakcyjnych. *Gospodarka Narodowa*, 4, 69–84.
- Wang, E.T.G. (2002). Transaction attributes and software outsourcing success: an empirical investigation of transaction costs theory. *Information Systems Journal*, 12, 153–181.
- Williamson, O.E. (1971). Vertical integration of production. Market failure consideration. *American Economic Review*, 6, 112–123.

- Williamson, O.E. (1981), The economics of organisation: The transaction cost approach. *American Journal of Sociology*, 87(3), 548–577.
- Williamson, O.E. (1991). Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36(2), 269–296.
- Williamson, O.E. (1996). *The mechanisms of governance*. New York: Oxford University Press.
- Williamson, O.E. (1998a). *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu. Firmy, rynki, relacje kontraktowe*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Williamson, O.E. (1998b). Transaction cost economics: how it works; Where it is headed? *De Economist*, 146(1), 23–58.
- Williamson, O.E. (2002). The theory of the firm as governance structure: From choice to contract. *Journal of Economic Perspectives*, 16(3), 171–195.
- Williamson, O.E. (2005). *Transaction cost economics*. W: C. Menard, M.M. Shirley (red.), *Handbook of new institutional economics* (s. 41–60). New York: Springer.