

*Adrian Solek*

# Behawioralne podejście do funkcjonowania przedsiębiorstw\*

## Streszczenie

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

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

**Klasyfikacja JEL:** D20, D21.

## 1. Wprowadzenie

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

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

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

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

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

## 2. Granice racjonalności

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

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

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

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

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

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

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

#### 3.1. Struktura organizacji: interesariusze i cele

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

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

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

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

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

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

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

- sprzedażą i udziałem w rynku,

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

### 3.2. Podejmowanie decyzji w przedsiębiorstwie

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

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

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

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

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

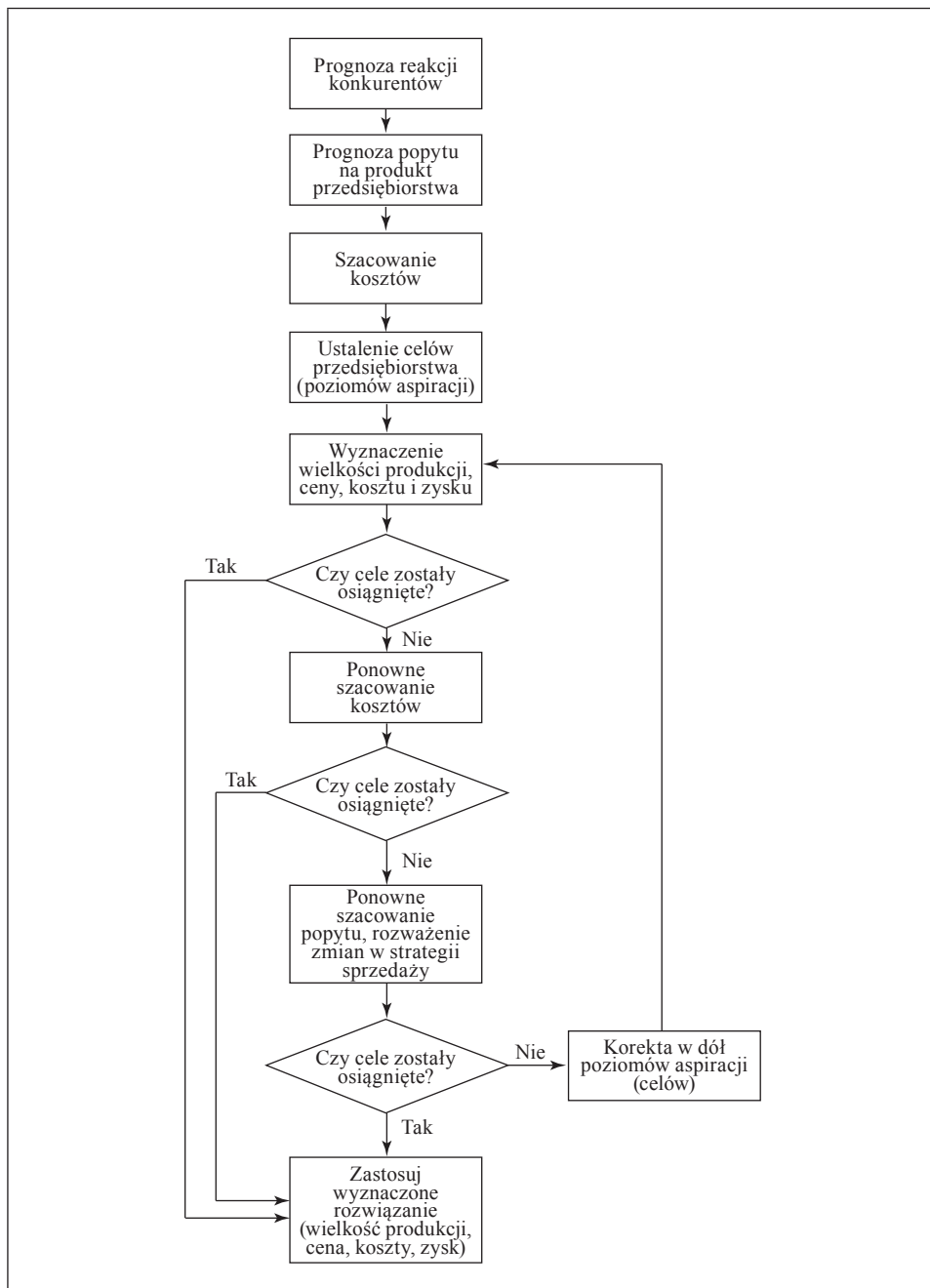
Podobnie na niższych szczeblach organizacyjnych przedsiębiorstwa podejmowanie codziennych rutynowych decyzji odbywa się poprzez delegację uprawnień oraz stosowanie uproszczonych praktycznych reguł (*rules of thumb*). Przykładowo ustalanie ceny jest znacznie ułatwione, jeżeli stosuje się regułę stałego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

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

### 3.3. Behawioralny model duopolu

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





Rys. 1. Behawioralny model duopolu

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

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

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

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

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

Tabela 1. Porównanie neoklasycznej i behawioralnej teorii przedsiębiorstwa

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

cd. tabeli 1

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

Źródło: opracowanie własne.

## 4. Krytyka teorii behawioralnej

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

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

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

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

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

## **5. Wpływ na rozwój teorii ekonomii**

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

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

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

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

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

## 6. Zakończenie

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



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

## Literatura

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

## **Behavioural Approach to the Functioning of Enterprises**

(Abstract)

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

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