

Marek Zygan

# Zaufanie a koszty transakcyjne

Celem niniejszej pracy jest analiza związku pomiędzy bardzo ważnym aspektem ludzkiego życia, jakim jest zaufanie, a kosztami transakcyjnymi. Zaufanie w relacjach gospodarczych wydaje się szczególnie ważne zwłaszcza w dobie obecnego kryzysu, okrzykniętego przez wielu ekonomistów kryzysem zaufania. Jak zauważa P. Sztompka: *Zaufanie to niezwykle istotny czynnik relacji międzyludzkich, funkcjonowania sfery publicznej i efektywności systemu ekonomicznego. (...) Najmniej ryzykujemy, kiedy możemy założyć, że w istotnym interesie partnera jest to, aby nie zawieść naszego zaufania*<sup>38)</sup>.

Zaufanie jest wynikiem interakcji międzyludzkich. W biznesie bardzo często dochodzi do zawarcia kontraktu tylko dlatego, że wzbudza się u drugiej strony sympatię i zaufanie. Kontakty biznesowe to kontakty międzyludzkie, a najważniejszym powodem dla którego ludzie wolą jedną firmę od innej, jest właśnie zaufanie<sup>24)</sup>. Zdaniem P. Sztompki: *W analizach porównawczych przedstawiane są „społeczeństwa wysokiego zaufania”, w których reguły zaufania i wiarygodności zakotwiczyły się w kulturze i przejawiają się w całym życiu społecznym. W środowiskach przenikniętych przez kulturę zaufania ludzie są zachęceni nie tylko do bycia godnym zaufania i odwzajemniania zaufania, lecz też do obdarzania zaufaniem spontanicznym*<sup>38)</sup>.

Z kolei R. Wilkinson i K. Pickett zauważają: *Wysoki poziom zaufania oznacza, że ludzie czują się bezpiecznie, mają mniej zmartwień, postrzegają innych raczej jako partnerów niż rywali*<sup>44)</sup>. Przeprowadzone w USA badania wskazują na związek między poziomem zaufania a zdrowiem – osoby o wysokim poziomie zaufania żyją dłużej<sup>5)</sup>. Jak pisze P. Sztompka: *Zaufanie uwalnia i mobilizuje ludzką podmiotowość, wyzwala otwartość, kreatywność, innowacyjność działania, (...) wpływa na obniżenie kosztów transakcji, wynikających z konieczności ciągłego udowadniania wiarygodności i niezawodności, (...) ułatwia współpracę, (...) zwiększa konkurencyjność. (...) Zaufanie to niezwykle istotny zasób jednostki, grupy czy całego społeczeństwa; swoista forma kapitału społecznego*<sup>38)</sup>.

Zaufanie obniża koszty transakcyjne, które K.J. Arrow definiuje jako koszty funkcjonowania systemu gospodarczego<sup>3)</sup>. Koszty transakcyjne są tak wszechobecne, że O.E. Williamson twierdzi nawet, iż są one dla systemu ekonomicznego tym, czym tarcie dla systemów fizycznych. A tarcie jest zjawiskiem powszechnie występującym, i musi być brane pod uwagę w analizach fizycznych. Ekonomiści powinni więc postrzegać te koszty tak samo<sup>42)</sup>.

Parafrazując można pokusić się o stwierdzenie, że zaufanie zmniejsza wszechobecne i kosztowne tarcie występujące w stosunkach gospodarczych. Im go więcej tym system funkcjonuje

sprawniej i szybciej. I co równie ważne – tym oszczędniej.

## Zaufanie – przegląd definicji

Pomimo swojej pozornej przejrzystości i prostoty okazuje się, że termin zaufanie można definiować na wiele rozmaitych sposobów. Duża różnorodność definicji zaufania wynika z tego, że jego problematyką zajmują się badacze z wielu różnych dyscyplin naukowych, takich jak zarządzanie, zachowania organizacyjne, marketing, psychologia, socjologia, filozofia, systemy informacyjne, itp.<sup>16)</sup>

W ujęciu encyklopedycznym zaufanie należy rozumieć jako wiarę w szczerłość ludzkich intencji<sup>14)</sup>. W filozofii zaufanie postrzegane jest jako wartość konstytuująca osobę ludzką, w odniesieniu do niej samej oraz jej relacji ze światem. Ks. J. Tischner łączy zaufanie z wiarygodnością – człowiek dąży do bycia wiarygodnym i poszukuje wokół siebie ludzi wiarygodnych<sup>14)</sup>. W naukach psychologicznych najczęściej spotykanym znaczeniem jest wiara w prawdomówność danej osoby<sup>29)</sup>.

S.P. Robbins opisuje zaufanie jako pozytywne oczekiwanie, że nikt – słowem, czynem lub decyzją, nie będzie działał przeciwko nam<sup>30)</sup>. I.K. Hejduk, W.M. Grudzewski, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz charakteryzują zaufanie, jako ukierunkowaną relację między dwiema jednostkami, mającą znamiona ryzyka, z których jedna zwana jest ufającym A, druga zaś powiernikiem B<sup>16)</sup>. Politolog F. Fukuyama twierdzi, że: *Zaufanie to oczekiwanie ze strony danego środowiska, odnośnie uczciwego, obopólnego, powtarzalnego zachowania oparte na powszechnie akceptowanych, przez część członków takiego środowiska, normach*<sup>15)</sup>. Według socjologa P. Sztompki zaufanie jest zakładem podejmowanym na temat niepewnych, przyszłych działań innych ludzi, jest swoistym ludzkim pomostem nad przepaścią niepewności, jest najcenniejszą odmianą kapitału społecznego<sup>39)</sup>.

Zaufanie jest komponentem wszystkich trwałych relacji społecznych<sup>34)</sup>. A. Aldridge pisze: *Zaufanie to niezbędne ryzyko, które pociąga za sobą gwałtowny wzrost wiary, gdyż ufamy innym ludziom pomimo braku pełnej informacji*<sup>2)</sup>. Ludzie ufający innym są bardziej skorzy do współpracy i mniej obawiają się porażki, są bardziej kreatywni i pozytywnie nastawieni do działania.

Dlatego niezmiernie ważne jest podejmowanie wszelkich starań, aby zaufanie stawało się normą, aby w społeczeństwach tworzyła się swoista kultura zaufania. Na przekór tzw. kulturze nieufności, nazwanej przez R. Steversa dosadnie „kulturą cynizmu”, kulturą, która karmi się na powszechnej w społeczeństwach i podsycanej przez różne media podejrzliwości do wszystkiego i wszystkich<sup>36)</sup>.

## Pojęcie kosztów transakcyjnych

Ojcem teorii kosztów transakcyjnych jest R.H. Coase. W 1937 roku opublikował artykuł *The Nature of the Firm*, w którym stwierdził, że głównym powodem dla którego powstają firmy jest fakt, iż działanie mechanizmu cenowego powoduje generowanie określonych kosztów, np. negocjowania, zawierania kontraktów, ustalania cen<sup>10)</sup>. Rynek nie funkcjonuje za darmo. Przedsiębiorstwa są narzędziem zmniejszania kosztów jego funkcjonowania i powstają tam, gdzie wewnętrzny system koordynacji jest tańszy niż ten mechanizmu rynkowego. *Aby przeprowadzić transakcję handlową konieczne jest odnalezienie partnera do tej wymiany, poinformowanie, że chce się przeprowadzić transakcję i na jakich warunkach, przeprowadzić negocjacje, spisać kontrakt, przedsięwziąć kroki, aby upewnić się, że warunki kontraktu są dotrzymywane, itd. Operacje te są często bardzo kosztowne, a przynajmniej wystarczająco kosztowne, aby w wielu przypadkach zapobiec transakcjom, do których mogłoby dojść na świecie, w którym system cenowy funkcjonowałby bez kosztów*<sup>11)</sup>.

Chociaż pojęcie kosztów transakcyjnych przyłgnęło do Coase'a, to on sam zaczął używać tego terminu relatywnie późno. W swoich pracach używał on terminów takich jak „koszt używania mechanizmu cenowego” (*The Nature of the Firm*) lub „koszt transakcji rynkowych” (*The Problem of Social Cost*)<sup>11</sup>. C. Dahlman w 1979 r. odnosząc się do artykułu R.H. Coase'a *The Problem of Social Cost*, nazywa koszty transakcyjne kosztami koordynowania trzech kolejnych faz procesu wymiany: poszukiwania i informacji, negocjacji i decyzji, policji i nacisku<sup>12</sup>.

Poszukując genezy narodzin terminu koszty transakcyjne M. Klaes doszedł do wniosku, że termin ten po raz pierwszy został użyty w 1950 r. przez J. Marshaka, który definiował je jako opłatę brokerską, czyli różnicę między ceną uzyskaną przez sprzedającego a ceną płaconą przez kupującego<sup>19</sup>.

Rozkwit zainteresowania problematyką kosztów transakcyjnych przypada na lata 70. XX wieku, kiedy podjęto również próby jednoznacznego zdefiniowania tego pojęcia. Pomimo to wciąż brak jasnej definicji, o czym świadczyć może chociażby bardzo ogólna i bardzo pojemna definicja K.J. Arrowa: koszty transakcyjne to koszty funkcjonowania systemu gospodarczego. Za trafną można uznać definicję W. Stankiewiczza, określającą *koszty transakcyjne jako część łącznych kosztów funkcjonowania systemu społeczno-gospodarczego, która obejmuje nakłady zasobów ponoszone w trakcie zawierania i realizacji wszystkich typów transakcji*<sup>35</sup>.

A. Alchian i J. Woodward wskazują na istnienie dwóch podejść do analizy kosztów transakcyjnych. Pierwsze uwypuklające zarządzanie, kierowanie, negocjowanie i monitorowanie zespołów produkcyjnych w firmach, oraz drugie kładące nacisk na zapewnienie jakości i wydajności umowom kontraktowym<sup>1</sup>.

O.E. Williamson dzieli koszty transakcyjne na koszty przed zawarciem kon-

traktu (*ex ante*), i koszty po zawarciu kontraktu związane z jego realizacją (*ex post*)<sup>42</sup>. Ekonomista ten uważany jest za najbardziej płodnego zarówno teoretyka, jak i praktyka problematyki kosztów transakcyjnych, a jego prace to prawdziwe kamienie milowe w tej dziedzinie ekonomii.

Uwieńczeniem badań przyczyniających się do rozwoju idei kosztów transakcyjnych było przyznanie nagród imienia Alfreda Nobla w ekonomii. R.H. Coase otrzymał ją w 1991 r., a O.E. Williamson w roku 2009.

## Badania ekonomistów nad zaufaniem

Wydawać się może, iż zaufanie jest koncepcją, która powinna pozostawać raczej w sferze badań filozofów i socjologów niż ekonomistów. Jednak popularyzacja argumentu, że w określonych warunkach zaufanie polepsza ekonomiczną efektywność spowodowała, że ekonomiści zaczęli przyglądać się zaufaniu bliżej. Już J.S. Mill zwracał uwagę, że zaufanie może obniżać koszty transakcji poprzez wymuszanie uczciwych zachowań<sup>26</sup>. K.J. Arrow twierdzi, że każda transakcja handlowa ma w sobie element zaufania, a jego brak w wielu przypadkach może wyjaśnić „ekonomiczne zacofanie” na świecie<sup>4</sup>.

Wpływ zaufania na zachowania ekonomiczne badacze analizują na wielu różnych płaszczyznach:

- związku z kapitałem społecznym – F. Fukuyama, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*; J.S. Coleman, *Social capital in the creation of human capital*,
- związku z wymianą towarową – S. Katsikeas, D. Skarmas, D.C. Bello, *Developing successful trust-based international exchange relationships*; L. Guiso, P. Sapienza, L. Zingales, *Does culture affect economic outcomes?*,
- związku ze wzrostem gospodarczym – P.J. Zak, S. Knack, *Trust and growth*,

- S. Knack, P. Keefer, *Does Social Capital Have An Economic Payoff? A Cross-Country Investigation*,
- związku z rozwojem finansowym – L. Guiso, P. Sapienza, L. Zingales, *The role of social capital in financial development*,
  - związku z ryzykiem – D. Gambetta, *Can we trust?*, O.E. Williamson, *Calculativeness, Trust, and Economic Organization*,
  - związku z dobrze funkcjonującymi instytucjami – S. Knack, *Social capital and the quality of government: Evidence from the States*,
  - związku z kosztami transakcyjnymi – T.H. Chiles, J.F. McMakin, *Integrating variable risk preferences, trust, and transaction cost economics*,
  - związku z niską korupcją i przestępczością – P.D. Montolio, P. Vanin, *Does Social Capital Reduce Crime?*, E.M. Uslaner, *The moral foundations of trust*.

Obecnie badacze zgodni są co do tego, że zaufania nie można pomijać w kalkulacjach ekonomicznych. Analizowanie jego znaczenia można również zaobserwować poprzez dynamiczny rozwój nurtu behawioralnego w ekonomii. Zaufanie zajęło należne sobie miejsce w nauce. *Kiedy mówię, że mogę zaufać obcemu, nie mam na myśli, że go lubię, że mnie ciekawi jako osoba, albo że dbam o to, co mu się przydadzą. Nie muszą go ani lubić, ani dbać o niego, aby być w stanie przeprowadzić z nim uczciwą i solidną transakcję*<sup>32)</sup>.

### Wpływ zaufania na koszty transakcji

W modelu doskonałego rynku, transakcje odbywają się bezkosztowo i natychmiastowo. Koszty transakcyjne są zerowe, jeżeli informacja jest pełna i nie występuje jej asymetria. D.C. North uważa, że informacja stanowi klucz do całości kosztów transakcyjnych<sup>28)</sup>. W realnym świecie wy-

stępuje jednak asymetria informacji, którą jedna ze stron transakcji może chcieć wykorzystać z pobudek oportunistycznych. Ograniczona racjonalność i oportunizm stanowią centralne założenia ekonomii kosztów transakcyjnych. *Organizuj transakcje tak, by oszczędzić na ograniczonej racjonalności i jednocześnie chronić je przed zagrożeniami oportunistycznym*<sup>42)</sup>. Zaufanie jest tym czynnikiem, który pozwala obu stronom transakcji uchronić się przed pokusami oportunistycznym. Czynnikiem, który działa jak substytut dla kosztownej kontroli formalnej. I chociaż niektórzy twierdzą, że *zaufanie jest bez znaczenia dla wymiany handlowej, a odwoływanie się do niego w tym połączeniu wywołuje tylko niezrozumienie*<sup>42)</sup>, to jego brak skutkuje zaangażowaniem złożonego aparatu prawnego podnoszącego koszty transakcji. T.H. Chiles i J.F. McMakin uważają podobnie, że zaufanie odgrywa rolę w powstrzymaniu oportunistycznego zachowania, pozwalając uczestnikom transakcji na użycie mniej wyrafinowanych sposobów zabezpieczeń swoich interesów. Zabezpieczenia takie nie są tanie i zwykle wiążą się z ponoszonymi kosztami negocjacji, spisywania oraz monitorowania umów<sup>8)</sup>.

Zaufanie jest potrzebne, aby došlo do transakcji, aby wymiana gospodarcza odbywała się w normalnym tempie. F. Fukuyama twierdzi wręcz, że brak zaufania w społeczeństwie skutkuje nałożeniem swoistego podatku na wszelkie formy ekonomicznej działalności<sup>15)</sup>. Podatku takiego natomiast nie muszą płacić społeczeństwa o wysokim poziomie zaufania. Zaufanie pełni ważną funkcję w relacjach pomiędzy dostawcami a przedsiębiorstwem. Obniża poziom niezadowolonia wynikający z chwilowego spadku poziomu wykonawstwa oraz obniża koszty współpracy<sup>37)</sup>. Określa wysokość kosztów transakcyjnych, które wynikają z niepełnych kompetencji poznawczych (ograniczonej racjonalności) i z oportunistycznym<sup>42)</sup>.

Wszystkie firmy ponoszą koszty transakcyjne, a ich wysokość decyduje często o pozycji konkurencyjnej firmy. Koszty te są niezbędne do zapewnienia płynności obrotu, sprawności egzekucji długów, jakości zbieranych informacji oraz trafności podejmowanych decyzji<sup>27)</sup>. W dążeniu do ich obniżenia firmy tworzą agencje lub inne wyspecjalizowane wydziały, które mają za zadanie ułatwić funkcjonowanie firmy zwłaszcza na nowych i słabo rozpoznanych rynkach. Ponieważ niemożliwa jest wymiana bez kosztów transakcyjnych, są one tak samo czynnikiem produkcji jak kapitał i praca<sup>25)</sup>. P. Bromiley i J. Harris twierdzą, że jest różnica pomiędzy liczeniem kosztów transakcyjnych bazującym na tym, że inni poszukują tylko własnej korzyści uciekając się nawet do podstęp, a ich liczeniem uwzględniającym zaufanie, definiowane jako zachowania nie zdeterminowane przez podstęp<sup>6)</sup>.

Koszty transakcyjne są główną przyczyną, że międzynarodowa wymiana towarowa jest znacznie wolniejsza niż wskazywałaby na to tradycyjna teoria. Brak zaufania pomiędzy partnerami handlowymi leży u podstaw tzw. „tajemnicy brakującej wymiany”<sup>13)</sup>. Szacuje się, że koszty transakcyjne stanowiły prawie połowę amerykańskiego PKB w latach 70. XX wieku<sup>40)</sup>.

## Podsumowanie

Brak zaufania to potrzeba kontroli i nadzoru pracowników, co skutkuje wzrostem kosztów prowadzenia działalności gospodarczej o mniej więcej 50 proc.<sup>31)</sup>. Organizacje o wyższym poziomie zaufania organizacyjnego charakteryzują się lepszymi efektami ekonomicznymi, wyższymi wyższym średnim poziomem rentowności sprzedaży, a także większą elastycznością w zakresie struktury organizacyjnej i rodzaju działalności<sup>20)</sup>.

Zaufanie wpływa także na zmniejszenie ryzyka prowadzonej działalności gospodarczej. *W niektórych dziedzinach*

*ryzyko jest wpisane w specyfikę danego rodzaju działalności i nie można go uniknąć. Wszędzie tam, gdzie ryzyka nie można wyeliminować, zaufanie staje się nieodzowne<sup>22)</sup>. Istnieją badania potwierdzające większą efektywność zespołów czy firm charakteryzujących się dużym stopniem wzajemnego zaufania między członkami, oraz dowodzące istnienia wprost proporcjonalnej zależności między poziomem zaufania a kondycją organizacji<sup>16)</sup>.*

Dlaczego ludzie zachowują się moralnie i uczciwie? Dlaczego tak duże znaczenie przypisuje się przestrzeganiu norm etycznych? *Człowiek idzie za wartościami, bo w ten sposób zaspokaja potrzebę własnej godności<sup>21)</sup>. Zaspokojenie tej potrzeby jest mu konieczne do normalnego funkcjonowania w relacjach z innymi ludźmi. Ludzie to także istoty wrażliwe i odpowiedzialne, mające możliwość wczuwania się w sytuację innych. A poczucie odpowiedzialności wymaga zastanowienia się nad możliwymi szkodami, które może powodować ludzkie postępowanie<sup>33)</sup>.*

W biznesie coraz częściej stosuje się metody wpływania na pracownika odwołujące się do wartości, zaufania i poczucia godności. Pozwala to tym przedsiębiorstwom uzyskać przewagę konkurencyjną, zastępując kosztowną kontrolę samokontrolą pracowników<sup>21)</sup>. Ogromną wagę zaufania w relacjach gospodarczych można wyrazić porównując je do kleju, który spaja najważniejsze działania gospodarcze<sup>18)</sup>. Jak pisze A. Sen: *Właściwe funkcjonowanie gospodarki wymiennej wymaga i jawnie deklarowanego, i milczącego wzajemnego zaufania oraz przestrzegania norm<sup>33)</sup>. Z kolei P. Sztompka stwierdza: Zaufanie staje się podstawową strategią radzenia sobie z niepewnością i niemożnością kontrolowania przyszłości<sup>39)</sup>.*

Zaufanie w bardzo istotny sposób wpływa na szybkość i łatwość zawierania transakcji. *Negocjowanie, zbieranie informacji, organizowanie, przy pomocy których dochodzi do transakcji, nie są tylko*



*i wyłącznie kosztami, są także społecznymi relacjami esencjalnymi dla jej dojścia. Wszystkie transakcje mogą mieć miejsce tylko wewnątrz systemu społecznego. Jeżeli można by pozbyć się wszystkich kosztów wymiany, wymiana i tak nie doszła by do skutku bezkosztowo. Nie doszła by do niej wcale<sup>7)</sup>.*

### **Bibliografia:**

1. Alchian A., Woodward J., *The Firm is Dead. Long Live the Firm*, „Journal of Economic Literature”, 1988, Vol. 26, No. 3, p. 66.
2. Aldridge A., *Rynek*, Wydawnictwo Sic!, Warszawa 2006, s. 115.
3. Arrow K.J., *The Organization of Economic Activity: Issues Pertinent to the Choice of Market versus Nonmarket Allocation*, [in:] *The Analysis and Evaluation of Public Expenditure: The PPB System*, Vol. 1, US Joint Economic Committee, 91<sup>st</sup> Congress, 1<sup>st</sup> Session, US Government Printing Office, Washington DC 1969, pp. 59-73.
4. Arrow K.J., *Gifts and Exchange*, [in:] *Altruism, Morality and Economic Theory*, E.S. Phelps (ed.), Russell Sage Foundation, New York 1975, p. 24.
5. Barefoot J.C., Maynard K.E., Beckham J.C., Brummett B.H., Hooker K., Siegler I.C., *Trust, Health and Longevity*, „Journal of Behavioral Medicine”, 1998, 21(6), za: Wilkinson R., Pickett K., *Duch równości*, Wydawnictwo Czarna Owca, Warszawa 2011.
6. Bromiley P., Harris J., *Trust, Transaction Costs Economics and Mechanisms*, [in:] *Handbook of Trust Research*, R. Bachmann, A. Zaheer A. (eds.), Edward Elgar Publishing Ltd., Cheltenham 2006, p. 124.
7. Campbell D., Harris D., *Flexibility in Long-Term Contractual Relationships: The Role of Co-Operation*, „Journal of Law and Society”, 1993, 20(2), p. 178.
8. Chiles T.H., McMakin J.F., *Integrating variable risk preferences, trust, and transaction cost economics*, „The Academy of Management Review”, 1996, Vol. 21, No. 1, p. 88.
9. Coase R.H., *The Firm, the Market, and the Law*, [in:] *The Firm, the Market, and the Law*, R.H. Coase (ed.), University of Chicago Press, Chicago and London 1988.
10. Coase R.H., *The Nature of the Firm*, „Economica”, 1937, Vol. 4, No. 16, pp. 386-405.
11. Coase R.H., *The Problem of Social Cost*, „Journal of Law and Economics”, 1960, Vol. 3, pp. 6, 15.
12. Dahlman C., *The Problem of Externality*, „Journal of Law and Economics”, 1979, Vol. 22, No. 1, p. 148.
13. Den Butter F.A.G., Mosch R.H.J., *Trade, Trust and Transaction Costs*, Timbergen Institute Discussion Paper, Amsterdam 2003, p. 1.
14. *Encyklopedia Pedagogiczna XXI w. Tom VII*, T. Pilch (red.), Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 2008, s. 823.
15. Fukuyama F., *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWN, Warszawa 1997, s. 38, 40.
16. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa 2007, s. 13, 36, 203.
17. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie: koncepcje, narzędzia, zastosowania*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009.
18. Harrison S., *Przyzwoitość w zarządzaniu: jak małe gesty budują wielkie firmy*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008, s. 83.
19. Klaes M., *The History of the Concept of Transaction Costs: Neglected Aspects*, „Journal of Economic Thought”, 2000, Vol. 22, No. 2, p. 192.
20. Kordel P., *Zaufanie a proces tworzenia strategii przedsiębiorstwa*, „Organizacja i Kierowanie”, 2002, nr 2.
21. Kosewski M., *Wartości, godność, władza*, Vizja Press & IT, Warszawa 2008, s. 85, 127.
22. *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, M. Juchnowicz (red.), Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009.
23. Landreth H., Colander D.C., *Historia myśli ekonomicznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 568.
24. Levinson J.C., *Guerrilla marketing*, Houghton Mifflin Company, New York 1993, p. 198.

25. Macneil I.R., *Economic Analysis of Contractual Relations: Its Shortfalls and the Need for a "Rich Classificatory Apparatus"*, „Northwestern University Law Review”, 1981, 75, p. 1022.
26. Mill J.S., *Principles of Political Economy*, Longmans, London 1891, p. 68-69.
27. Nasiłkowski M., *System rynkowy*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 2005, s. 177.
28. North D.C., *Institutions, Institutional Change, and Economic Performance*, Cambridge University Press, New York 1990, p. 220.
29. Reber A.S., Reber E.S., *Słownik psychologii*, SCHOLAR, Warszawa 2005, s. 919.
30. Robbins S.P., *Managing today*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey 2000, pp. 176, 501.
31. Ryan L.V., *Wyzwania moralne w czasach transformacji gospodarczej*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny”, 1996, nr 1, s. 49.
32. Seabright P., *The Company of Strangers: A Natural History of Economic Life*, Princeton University Press, Princeton 2004, p. 64.
33. Sen A., *Równość i wolność*, Zysk i S-ka, Poznań 2002, s. 280, 300.
34. Seligman A.B., *The Problem of Trust*, Princeton University Press, Princeton 1997, p. 13.
35. Stankiewicz W., *Ekonomia instytucjonalna – zarys wykładu*, Wydawnictwo PWSBAiNK, Warszawa 2007, s. 170.
36. Stevers R., *The Culture of Cynism*, Blackwell, Oxford 1994.
37. Sungmin R., Soonhong M., Nobuhide Z., *The Moderating Role of Trust in Manufacturer – Supplier Relationship*, „Journal of Business & Industrial Marketing”, 2008, Vol. 23, No. 1, p. 48-58.
38. Sztompka P., *Zaufanie*, [w:] *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, W. Gasparski (red.), Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2012, s. 527, 533-540.
39. Sztompka P., *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Znak, Kraków 2007, s. 12, 69, 244.
40. Wallis J., North D., *Should Transaction Costs be Subtracted from Gross National Product*, „The Journal of Economic History”, 1988, Vol. XLVIII, No. 3, September, pp. 651-654.
41. Williamson O.E., *Calculativeness, Trust and Economic Organization*, „Journal of Law and Economics”, 1993, Vol. 36, No. 1, Part 2.
42. Williamson O.E., *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu. Firmy, rynki, relacje kontraktowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 32-33, 45, 389.
43. Williamson O.E., *Transaction Cost Economics and Organization Theory*, [in:] *The Handbook of Economic Sociology*, N. Smelser, R. Swelberg (ed.), Princeton University Press, Princeton 1994, p. 114.
44. Wilkinson R., Pickett K., *Duch równości*, Wydawnictwo Czarna Owca, Warszawa 2011, s. 73.

---

Mgr **Marek Zygan**, doktorant w Katedrze Pomiaru i Kontroli Wyników, Uniwersytet Szczeciński.