



## Paweł Kosin

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach  
Wydział Zarządzania  
Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem  
pawel.kosin@ue.katowice.pl

# EFEKTYWNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA DZIAŁAJĄCEGO W SIECI MIĘDZYORGANIZACYJNEJ

**Streszczenie:** Niniejszy artykuł stanowi próbę przeniesienia niektórych koncepcji z zakresu rent ekonomicznych do analizy efektywności przedsiębiorstw działających w sieciach międzyorganizacyjnych. Rozwój tych sieci kreuje nowe wyzwania w zakresie procedur wspomagających podejmowanie decyzji. Dokonano przeglądu wybranych problemów pomiaru efektywności. Na tej bazie wskazano na możliwość interpretowania rentowności przedsiębiorstwa jako wartości łącznej dwóch rent: renty zasobowej i renty relacyjnej. Wyraża się przekonanie, że może to stanowić inspirujący przyczynek do poszukiwań instrumentów aplikacyjnych zwiększających prawidłowość podejmowanych decyzji w zakresie kształtowania powiązań sieciowych.

**Słowa kluczowe:** sieć międzyorganizacyjna, efektywność przedsiębiorstwa, renta zasobowa, renta relacyjna.

## Wprowadzenie

W literaturze spotyka się sformułowania identyfikujące rentę ekonomiczną na gruncie teorii neoklasycznych jako dodatkową wypłatę przynoszoną przez czynnik produkcji ponad nakłady niezbędne lub inaczej, jako płatność otrzymywaną dzięki użytkowaniu czynnika produkcji ponad koszt alternatywny [Begg, Fisher, Dombush, 1993, s. 316]. W obu przypadkach jest więc generowana poprzez zastosowanie pewnego zasobu charakteryzującego się rzadkością lub którego wycena przez rynek jest niedoskonała. Narastająca globalizacja, a jednocześnie konkurencja, integracja przestrzeni gospodarczej oraz uregulowania normujące zachowania przedsiębiorstw w relacjach z szeroko rozumianym śro-

dowiskiem – to tylko wybrane uwarunkowania sprawiające, że klasyczne renty różniczkowe nie w pełni lub nie zawsze objaśniają wyniki uzyskiwane przez podmioty gospodarcze. Lukę może wypełnić wskazanie na renty, których źródłem jest minimalizacja kosztów transakcyjnych. Wysokość kosztów transakcyjnych nie zależy od mechanizmów rynkowych i nie jest przez rynek wyceniana [Wiliamsen, 1998, s. 46 i n.].

Jeżeli rynek nie jest w stanie wycenić kosztów transakcyjnych z dużym poziomem prawdopodobieństwa ich realizacji (a więc na niskim poziomie ryzyka), pojawia się potencjał generowania rent przez przedsiębiorstwa, które lepiej niż inne potrafią zarządzać kosztami transakcyjnymi. Co więcej, taka renta nie może zostać w prosty sposób przechwycona w procesach walki konkurencyjnej.

Powyższe konstatacje wyznaczają ramy podstawowego problemu, jakiemu poświęcono niniejszy artykuł, a jest nim możliwość analizy efektywności przedsiębiorstwa działającego w sieci międzyorganizacyjnej. Jest to problem tak nowy, jak rozwój struktur sieciowych, ponieważ analiza efektywności zdeterminowana jest ujęciem podmiotowym. Na tym tle szczególne znaczenie przypisuje się interpretacji decyzji strategicznych przedsiębiorstwa polegających na wyborze „głębokości usieciowienia” poprzez częściową reinterpretację w warunkach sieci samodzielnych podmiotów gospodarczych dwóch rent: renty zasobowej i relacyjnej.

## **1. Wybrane problemy badania efektywności przedsiębiorstwa usieciowionego**

Metody wskaźnikowe badania efektywności są częścią analizy ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstwa. Dzięki powszechności aplikacyjnej analizy, stanowi dogodne i elastyczne narzędzie badawcze. Ich obciążeniem jest to, że pomiar jest zdeterminowany pojemnością zastosowanego wskaźnika/wskaźników. Stąd też można stosować dwa podejścia. Pierwsze to wybór wskaźników syntetycznych, bezwzględnych lub względnych, jak zysk (dochód), rentowność, produktywność, ekonomiczna wartość dodana, wartość kapitału, a także innych. W drugim przypadku stosuje się podejście wielowskaźnikowe, przy czym każdy wskaźnik mierzy odrębny atrybut szeroko rozumianej efektywności. Ta koncepcja jest silnie osadzona w podejściu procesowym i związana z zarządzaniem jakością. Specyficznym rodzajem wskaźników są mierniki agregatowe. Są stosowane do badania efektywności traktowanej jako efekt oddziaływania zespołu zjawisk – zwykle niejednorodnych i „niesumowalnych” bezpośrednio. Zazwyczaj są konceptualizowane dla specyficznych sytuacji decyzyjnych.

Podjmujący decyzje w sferze działalności gospodarczej coraz częściej będą się borykać z pytaniem o efektywność decyzji strukturalnych, których rezultatem jest wzrost bądź spadek głębokości „zanurzenia” przedsiębiorstwa w sieci. Składa się na to cały szereg przyczyn, a wśród nich ewolucja wielkich, globalnych korporacji nastawionych na zarządzanie, któremu przypisuje się atrybuty *lean* bądź *agile*. Towarzyszą temu, a jednocześnie wywołują zmiany w omawianym obszarze fenomeny rozwojowe technologii informatycznych oraz przeobrażenia na rynku pracy: elastyczność czasu pracy i postępująca swoboda migracji zasobów ludzkich. Rozszerzenie skali powiązań sieciowych może być traktowane jako etap cyklu rozwojowego organizacji gospodarczej, która w ten sposób przezwycięża bariery będące domeną rozwoju wewnętrznego [Brilman, 2002, s. 429].

W prowadzonych dalej rozważaniach uwaga ogniskuje się wokół problemu efektywności w znaczeniu ogólnym, jako jednej z podstawowych kategorii oceny działalności gospodarczej. Efektywność jest pojęciem – wbrew pozorom – trudnym. W pewnym uproszczeniu można byłoby powiedzieć, że domeną teorii ekonomii jest efektywność ekonomiczna rozpatrywana jako integrator efektywności alokacji zasobów oraz efektywności technicznej (czystej i wynikającej z efektu skali). Z kolei teoria zarządzania wykorzystuje głównie koncepcję efektywności organizacyjnej, zorientowanej na rezultaty synergii składowych organizacji. Jako taka jest uwarunkowana całym szeregiem czynników cząstkowych. Konstatacja ta w literaturze przedmiotu obecna jest od szeregu lat [Campbell, 1979, s. 36-29; Steers, 1975, s. 549].

Efektywność w praktyce jest miernikiem racjonalności gospodarczej ujmowanej wielorako: jako maksymalizacja efektu, minimalizacja nakładu lub z perspektywy wydajnościowej. Nie może być rozpatrywana bez uwzględnienia skuteczności działania. Sam efekt może być definiowany na różne sposoby. Może nim być osiągnięcie celów przyjętych przez organizację, ale także w szerzej, przetrwanie jako kategoria cybernetyczna. Cel nadrzędny może też być postrzegany z punktu widzenia wszystkich interesariuszy, co w tym przypadku wspólnie interpretuje się poprzez maksymalizację wartości rynkowej kapitału własnego przedsiębiorstwa [Kosień, 2013, s. 165-176].

## **2. Efektywność sieci a efektywność uczestnika sieci – wybór perspektywy badawczej**

Jak można zauważyć, rozwój struktur sieciowych wywołuje cały szereg problemów, nowych, a jednocześnie istotnych w procesie podejmowania decyzji kierowniczych. W większości wypadków nie mają one związku z konceptualną

warstwą sieci, ale są natury praktycznej. Często obszary nieefektywności leżą poza obszarem bezpośrednich oddziaływań. Uczestnicy sieci mogą się różnić interpretacją efektywności, a nawet przynależność do sieci rozpatrywać w kontekście odmiennych celów. Skala działania sieci bywa różna dla poszczególnych podmiotów kształtujących sieć, a każdy z podmiotów może potencjalnie być elementem składowym więcej niż jednej sieci przedsiębiorstw.

W konsekwencji, efektywność powinna być rozpatrywana z perspektywy przedsiębiorstwa – uczestnika sieci przedsiębiorstw, nie zaś całej sieci. Jest to wymuszone możliwościami agregacji danych z systemowych rachunków kosztów oraz kluczowymi zasadami rachunkowości finansowej i podatkowej oraz sprawozdawczości (podmiotowości, współmierności kosztów). Przejawia się w tym miejscu bardzo ważny obszar wyzwań wobec współczesnej rachunkowości zarządczej. Brakuje aplikacyjnych rozwiązań, których konstrukcja umożliwiłaby ich spolegliwe zastosowania w przypadkach problemów specyficznych dla organizacji sieciowych, co wskazuje na potrzebę poszukiwań nowych koncepcji i narzędzi. Narzędzia te mieszczą się na obecnym etapie w obszarze rachunkowości nazywanej rachunkowością międzyorganizacyjną [Seal, Berry, Cullen, 2004] lub rachunkowością otwartych ksiąg [Łada, 2009]. Aktualnie w Polsce spotyka się odcinkowe rozwiązania, najczęściej w obszarze związanym z szeroko rozumianą logistyką i kooperacją w sferze operacyjnej. Znacznie szerzej praktyki te są stosowane w Japonii, gdzie można upatrywać ich genezy. Innym zastosowaniem, spotykanym rzadziej, jest analiza rentowności w łańcuchu wartości.

Obok poruszonych wyżej kwestii trzeba też wskazać, że w sieci podmiotów gospodarczych raczej rzadko występuje wyrównany poziom dystrybucji korzyści wynikających z przynależności do tej organizacji. Wybrana perspektywa oceny efektywności jest tylko jedną z możliwych. Cechuje się jednak szeregiem właściwości aplikacyjnych. Nie pociąga za sobą konieczności rozróżniania korzyści osiąganych przez przedsiębiorstwa na własne, dostarczane lub otrzymywane, a przede wszystkim eliminuje się dzięki niej bariery związane z dostępnością danych wypełniających treścią kalkulacje optymalizujące decyzje rozwojowe przedsiębiorstw. Nie jest też pozbawiona ograniczeń. Wśród nich można wskazać przede wszystkim konflikt pomiędzy racjonalnością sieci przedsiębiorstw powiązanych kapitałowo i racjonalnością decyzji podejmowanych lokalnie, w pojedynczym podmiocie gospodarczym. Zidentyfikowanie granic sieci, a zwłaszcza sieci dynamicznych, jest problemem trudnym, szczególnie wobec niejednoznaczności interpretacji definicji sieci.

Poszczególne podmioty uczestniczące w sieci charakteryzuje komplementarność, lecz nie oznacza to, że jest ona pozbawiona atrybutów konkurencji wewnętrznej. Zazwyczaj nie wszystkie cele rzeczywiste podmiotów usieciowio-

nych są ze sobą zbieżne, a brak hierarchicznych zależności ogranicza możliwości egzekwowania niektórych zachowań. Miejsce hierarchicznych zależności zajmują relacje, będące wzorcami wzajemnych zachowań partnerów wykraczających poza działania wymuszone kontraktami i stanowiące oddzielną formę koordynat [Powell, 1990, s. 298].

Inną kwestią są koszty ponoszone w związku z budową długookresowych relacji z partnerami sieciowymi, czego efekty oczekiwane są w przyszłości. Trzeba mieć świadomość, że zdolność sieciowa może mieć charakter cechy latentnej, to jest takiej, której nie można bezpośrednio zaobserwować, a pośredniczy ona pomiędzy bodźcem i reakcją. Sprawia to, że zdolność sieciowa bywa czasem niedoceniana jako zmienna funkcji wyboru partnerów gospodarczych. A zdolność sieciowa to nie tylko kompetencja wnoszenia wartości do sieci przedsiębiorstw, ale także przejmowania części tej wartości dzięki współpracy i zaufaniu względem partnerów sieciowych.

### **3. Renta zasobowa jako źródło efektywności uczestnika sieci**

Organizacje sieciowe charakteryzuje zazwyczaj znaczna dynamika i często brak wyraźnie określonego, jednego ośrodka koordynującego. Dla każdego poziomu zróżnicowania istnieje jednak minimalny poziom integracji, poniżej którego system (grupa przedsiębiorstw) może się zdezintegrować w takim stopniu, że powstanie chaos [Rokita, 2011, s. 60], lub jedynym spoiwem interakcji staną się transakcje o charakterze rynkowym. W konsekwencji otwiera się obszar poszukiwań narzędzi diagnostycznych, specyficznych dla nowych sposobów kreacji wartości, a w tym kwestie wyboru pomiędzy różnymi poziomami zaangażowania podmiotu w sieć. Problem jest szczególnie trudny z uwagi na odrębność podmiotową uczestników sieci.

Efektywność generowana w organizacji będącej uczestnikiem organizacji, jaką jest sieć, może być postrzegana przez pryzmat pozyskiwania rent. Coraz częściej są one traktowane jako główny motyw tworzenia i funkcjonowania przedsiębiorstwa w sieci międzyorganizacyjnej. Są to przede wszystkim renty uzyskiwane z tytułu dostępu do zasobów partnerów sieciowych. Najpopularniejszą rentą będącą pochodną zasobów wykorzystywanych w procesie gospodarczym jest renta ricardiańska. Nawiązuje wprost do renty gruntowej D. Ricardo, a jej źródłem jest nadwyżka z tytułu posiadania (wykorzystywania) wartościowych i rzadkich zasobów. Jest to tzw. renta różniczkowa (dyferencyjna) [Peteraf, 1993]. Opieranie się w decyzjach długoterminowych wyłącznie na parametrach rzadkości i użyteczności zasobów może prowadzić do zawężenia perspektywy analitycznej, na co

wskazuje koncepcja renty chamberlinowskiej [Chamberlin, 1933, s. 220-232]. Spektakularną egzemplifikacją koncepcji chamberlinowskiej, zgodnie z którą przedsiębiorstwo czerpie wyższe dochody z tytułu zajmowanej pozycji w otoczeniu, jest metoda analizy pięciu sił Portera [Porter, 1992]. Wskazuje ona na daleko szersze rozumienie źródeł rentowności przedsiębiorstwa, aniżeli wynika to z ustaleń właściwych klasycznej ekonomii. Optykę zasobową należy uzupełnić o jeszcze jeden rodzaj zasobów, którego źródłem jest zdolność innowacyjna, czego pochodną jest renta schumpeterowska. Zdolność innowacyjna jest w tym przypadku rozumiana bardzo szeroko [Schumpeter, 1995, s. XXV]. Można uznać, że jest to szczególny rodzaj renty ricardiańskiej, przy czym szczególny jej wyróżnik to nietrwałość w czasie, której źródłem jest konkurencyjność otoczenia [Czakon, 2012, s. 94].

Zachodzi jednak pytanie, w jaki sposób renta zasobowa rozumiana bardzo szeroko jest w części przechwytywana przez podmiot, który nie jest właścicielem zasobów? Abstrahuje się w tym przypadku od sytuacji, gdy jeden z partnerów (posiadacz zasobów) znajduje się w jakiegokolwiek zależności od drugiego z partnerów, umożliwiającej wyegzekwowanie (narzucenie) takich, a nie innych zachowań gospodarczych. Rozwiązanie dylematu wymaga zrozumienia, w jakim przedziale kształtują się ceny stosowane w rozliczeniach pomiędzy partnerami sieciowymi. Dolna granica do koszt zmienny plus marża pokrywająca część kosztów stałych. Poniżej tej granicy aktywność gospodarza traci uzasadnienie ekonomiczne. Z drugiej strony cena nie powinna przekroczyć ceny rynkowej. Zastosowanie tej ostatniej podważałoby sens konstytuowania sieci, gdyż wystarczająco skutecznie funkcje regulacyjne pełniłyby mechanizmy rynkowe. W interesie właściciela zasobów jest maksymalizacja ceny z tytułu ich udostępnienia w sieci i dążenie do kształtowania cen na poziomie zbliżonym do poziomów notowanych na rynku. W interesie drugiej strony leży minimalizacja ponoszonych kosztów. Rezygnacja z części renty zasobowej przez właściciela zasobów może wystąpić wtedy, gdy:

- współpraca sieciowa wiąże się ze względną obniżką kosztów jednostkowych dzięki wykorzystaniu efektu skali lub też zmniejszona rentowność kompensowana jest wzrostem obrotów,
- współpraca sieciowa wiąże się z kwotową obniżką kosztów pośrednich dzięki zmniejszeniu kosztów transakcyjnych,
- współpraca sieciowa zmienia ocenę ryzyka przez otoczenie, a w konsekwencji obniżenie kosztów dostępu do kapitału,
- współpraca sieciowa pozwala na skrócenie okresu zwrotu z inwestycji służących wytworzeniu zasobów, a przez to zwiększa wartość obecną realizowanych projektów rozwojowych.

Powyższe konstatacje należy traktować szeroko i przenosić na ogół kategorii związków sieciowych, nie tylko na związki pionowe wsteczne (to jest zachodzące z dostawcami czynników produkcji). Analogiczna interpretacja może zostać zastosowana w przypadku związków pionowych frontalnych (z dostawcami), a także w przypadku związków poziomych, o ile wiążą się z wymianą handlową.

#### **4. Renta relacyjna a efektywność przedsiębiorstwa działającego w sieci**

Renta zasobowa i jej podział w sieci nie objaśnia wszystkich źródeł efektu zaistnienia w sieci przedsiębiorstw. Konieczne jest ujęcie problemu z odmiennej perspektywy, którą daje renta relacyjna. Jest to pojęcie bardzo silnie osadzone w koncepcjach nowej ekonomii instytucjonalnej. Jej genезy należy upatrywać w narastającej wiedzy empirycznej na temat znaczenia instytucji – nieformalnych i formalnych oraz wynikającej stąd potrzeby refleksji teoretycznej i konsekwencji pragmatycznych.

Zgodnie z założeniami nowej ekonomii instytucjonalnej rynek i jego mechanizmy mogą powodować wysokie koszty, które były pomijalne w ramach ekonomii neoklasycznej. Narastający potencjał wiedzy o znaczeniu instytucji, tych formalnych, jak i nieformalnych, w przebiegu procesów ekonomicznych i społecznych wymusza pogłębioną refleksję teoretyczną na temat źródeł wartości przedsiębiorstw. Generowanie renty następuje w procesie kształtowania się kontraktów i jest pochodną zdarzeń ujmowanych w szerokim kontekście wyborów ekonomicznych, społecznych, a nawet psychologicznych. Dodatkowa wartość powstaje dzięki dynamicznym kompetencjom partnerów. Jest to dodatkowy zysk pojawiający się w procesie wymiany, którego uzyskanie nie byłoby możliwe przez którykolwiek z podmiotów uczestniczących w wymianie w sposób samodzielny [Dyer, Singh, 1998, s. 662]. Renta relacyjna jest pochodną kapitału relacyjnego, w rozumieniu wykraczającym poza jego umiejscowienie jako składnika kapitału intelektualnego. Składa się na niego wartość wszystkich stosunków przedsiębiorstwa z podmiotami współuczestniczącymi w sieci.

Szczególną egzemplifikacją jest tu tzw. pożytek Penrose'a, którego źródłem jest synergia uczestników sieci [Spender, 2006]. Warunkiem jego uzyskania są elastyczność, reaktywność, kreatywność w konfiguracji dostępnych zasobów. Ich posiadanie nie jest warunkiem wystarczającym. Sama sieć, jako forma organizacyjna, pojawia się jako jeden ze sposobów zdefiniowania mechanizmu kreacji renty wynikającej z synergii. Jest czymś pośrednim (alternatywnym) względem rynku i hierarchii, ale powinna być traktowana jako samoistna forma koordynacji działalności gospodarczej [Powell, 1990, s. 298]. Spotkać można nawet hipotezy, że renta rela-

cyjna stanowi o przewadze sieci nad innymi formami organizacyjnymi [Niemczyk, 2007, s. 76] i zasadności odejścia od strategicznego zarządzania na rzecz strategicznego kształtowania sieci [Bowman, 2000, s. 35].

## **Podsumowanie**

W kontekście poczynionych rozważań uwypukla się konstatacja, że ocena efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa w sieci wymaga wieloaspektowego podejścia odzwierciedlającego różnorodność związków gospodarczych i społecznych w nich zachodzących. Rozwój organizacji sieciowych i ich skuteczność we współczesnej gospodarce sprawiają, że poruszane kwestie, aczkolwiek wycinkowe, będą się pojawiać w obszarze podejmowanych decyzji korporacyjnych coraz częściej.

Analiza wskaźnikowa opierająca się na tradycyjnych interpretacjach może w niektórych przypadkach zawodzić. Przykładem obszarów problemowych jest ocena wskaźników rentowności aktywów lub wydajności bądź produktywności. Także wskaźniki rentowności kapitału własnego czy wskaźniki ekonomicznej wartości dodanej koncentrują się na wąskim aspekcie rachunkowościowym, pomijając istotne wątki uwikłania (w pozytywnym lub negatywnym tego słowa znaczeniu) w sieć relacji z partnerami sieciowymi oraz uwarunkowania dostępu do zasobów poza podmiotowo zdeterminowaną dyspozycyjnością. Komplementarne wykorzystanie koncepcji rent pozwala wzbogacić perspektywę badawczą, a przez to zwiększyć miarodajność podejmowanych na podstawie tej analizy decyzji. Rzecz jasna, uwzględnienie podnoszonych kwestii wymaga podejścia jakościowego lub dalszych poszukiwań narzędzi instrumentalizujących badanie efektywności.

## **Literatura**

- Begg D., Fisher S., Dornbusch R. (1993), *Ekonomia*, Tom 1, PWE, Warszawa.
- Brilman J. (2002), *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Bowman E.H. (2000), *Strategy Change: Possible Worlds and Actual Minds*, Harper and Row, New York.
- Campbell J.P. (1979), *On the Nature of Organizational Effectiveness*. W: Goldman P.S., Pennings J.M. (eds.), *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Chamberlin E.H. (1933), *The Theory of Monopolistic Competition*, Harvard University Press, Cambridge, za: V. Clulov, J. Gerstman, C. Barry, *The Resource-Based View and Sustainable Competitive Advantage: The Case of a Financial Services Firm*, "Journal of European Industrial Training" 2003, No. 5(27).



- Czakon W. (2012), *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Dyer J.H., Singh. H. (1998), *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage*, "Academy of Management Review", Vol. 23, No. 4.
- Kosin P. (2013), *Zdolność sieciowa jako miara wartości sieci* [w:] Rudnego W. i Woźniak-Sobczak B. (red.), *Procesy kreowania wartości w strukturach sieciowych*, WUE, Katowice.
- Łada M. (2009), *Rachunkowość otwartych ksiąg – zarys koncepcji*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, nr 49.
- Niemczyk J. (2007), *Wyróżniki, budowa i zachowania strategicznych układów outsourcingowych*, WAE, Wrocław.
- Peteraf M.A. (1993), *The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource Based View*, "Strategic Management Journal", Vol. 14, No. 3.
- Porter M.E. (1992), *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa.
- Powell W.W. (1990), *Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organizations*, „Research in Organizational Behavior”, Vol.12.
- Rokita J. (2011), *Myślenie systemowe w zarządzaniu organizacjami*, WUE, Katowice.
- Seal W. , Berry A., Cullen J. (2004), *Disembedding the Supply Chain: Institutionalized Reflexivity and Inter – Firm Accounting*, "Accounting, Organization and Society", No 29.
- Schumpeter J. (1995), *Kapitalizm, socjalizm, demokracja*, WN PWN, Warszawa.
- Spender J.C. (2006), *Rethinking Organizational Rents: The Place of Collective Knowledge and Penrose Rents in Strategic Analysis*, Proceedings Strategic Management Society's 13<sup>th</sup> Annual Conference, Chicago, IL.
- Steers R.M. (1975), *Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness*, "Administrative Science Quarterly", No 20.
- Williamson O.E. (1998), *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*, WN PWN, Warszawa.

#### ENTERPRISE EFFECTIVENESS IN INTERORGANIZATIONAL NETWORK

**Summary:** This article provides the attempt of economic rent conceptions transferring into analysis of effectiveness of networked enterprises. The development of interorganizational networks creates the new challenges of effectiveness measurements. Based on these facts, the possibilities of enterprise profitability measurement interpretation were indicated as a aggregate value of the rent on resources and the rent on relationships. It should like to express the firm confidence, that it may head to researches of new appropriate instruments for making decision of network relationships establishing more accurate.

**Keywords:** interorganizational network, enterprises effectiveness, rent on resources, rent on relationships.