

Władysław Szymański

Wpływ zmiany kosztów transakcyjnych na przekształcenia przedsiębiorstw

W ostatnich dekadach przekształcenia przedsiębiorstw w zasadniczym stopniu są pochodną zmiany kosztów transakcyjnych w formule Ronalda Coase'a, często określanego ojcem przedsiębiorczości, noblisty z 1991 r. Uznał on niezbędność analizy kosztów analogicznych działań wewnątrz firmy w porównaniu z kosztami ich zakupu lub zleceń, które określił jako koszty transakcyjne.

W 1937 roku Coase stał na stanowisku, że dominują sytuacje, w których koszty organizacji działalności w przedsiębiorstwie są niższe od transakcji na rynku. Istnieje więc tendencja do koncentracji, a więc coraz szerszego rozwijania poszczególnych działów i komórek organizacyjnych. Przez dziesiątki lat uznawano, że następuje internalizacja transakcji rynkowych w ramach struktur organizacyjnych przedsiębiorstwa. Jeszcze na początku lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku noblista Oliver Williamson (1998) twierdził, że działania przy wykorzystaniu zasobów własnych są bardziej opłacalne, ponieważ koszty transakcyjne związane z koniecznością ciągłego nadzorowania zewnętrznych dostawców i usługodawców są często wyższe niż oszczędności uzyskane dzięki ich większej wydajności pracy.

Obecnie, nawet pobieżna obserwacja rzeczywistości gospodarczej uświadamia zmianę tendencji, a więc przejście od in-

ternalizacji do eksternalizacji, czyli coraz więcej działań z przedsiębiorstw przekazywanych jest na zewnątrz. Korzysta się coraz szerzej z transakcji rynkowych i zleceń innym podmiotom. Świadczy to o tym, że zmienia się relacja między ceną zleceń na rynku, a więc kosztami transakcyjnymi, a kosztami antologicznych działań w przedsiębiorstwie, które coraz częściej są wyższe.

W ostatnich dekadach powstało wiele czynników, które wywarły wpływ na zmianę relacji na korzyść zleceń. Przede wszystkim rewolucja informatyczna i Internet obaliły barierę czasu i przestrzeni, a więc umożliwiły porozumiewanie się w czasie rzeczywistym z całym światem, a to droga poznawania rynku, co warunkuje możliwości korzystania z opłacalnych zleceń. Jednocześnie, proces globalizacji otwierając rynek ukazuje wielkie różnice kosztów, podatków, kursów walut, płac. Wykorzystywanie różnic, a więc tzw. arbitraż gospodarczy, to nic innego jak wykorzystywanie opłacalnych zleceń, czyli o niższych kosztach transakcyjnych od kosztów działań w przedsiębiorstwie. Internet, telepraca, postęp cyfryzacji to szybki rozwój cybermigracji, a więc świadczenia drogą elektroniczną usług wymagających wysokich kwalifikacji, a dużo tańszych. Obecnie większość biur telefonicznej obsługi konsumentów przedsiębiorstw amerykańskich zlokalizowanych

jest w hinduskiej Dolinie Krzemowej w stanie Bangalore. Amerykańscy doradcy podatkowi i księgowi coraz częściej przekazują hinduskim podwykonawcom obliczanie podatków swoich klientów. Poważny wpływ na rozwój zleceń i wykonywanie poddostawców rynku globalnego wywarł postęp w transporcie i rozwój konteneryzacji. Spowodował on nie tylko obniżkę kosztów, ale ochronę przed uszkodzeniem, co umożliwiło bezpieczny transport produktów przetworzonych i bardziej złożonych. Na początku XX wieku w imporcie i eksporcie dominowały produkty nieprzetworzone, a obecnie w eksporcie Stanów Zjednoczonych znajduje się 80 proc. towarów przetworzonych. Równie duży postęp następuje w wyniku cyfryzacji w logistyce, co warunkuje jakość dostaw dokładnie na czas.

Powyższe czynniki ukazują nowe możliwości osiągnięcia korzyści z obniżania kosztów transakcyjnych, poprzez korzystanie z poddostawców i kooperantów. Ale istnieje druga strona, są to nie tylko coraz szersze możliwości, ale wzrosła jednocześnie konieczność analizy kosztów transakcyjnych. Wzrosło natężenie konkurencji, a więc zwiększa się przymus dbałości o koszty i jakość. Wykorzystanie kosztów alternatywnych i kosztów transakcyjnych rynku globalnego taką dbałość warunkuje.

Koncentracja i charakter przedsiębiorstwa w sytuacji zmian kosztów transakcyjnych

Coase na początku postawił znamienne pytanie: *Dlaczego występują wyspy świadomego zarządzania (a więc 'rozkazodawstwa') na oceanie rynku?* Do tego potrzebne było rozróżnienie kosztów działań mechanizmu rynkowego od kosztów analogicznych działań, a więc tworzących ten sam element produkcji dóbr i usług w przedsiębiorstwie. W ten sposób Coase mógł określić podstawę wielkości i wzrostu przedsiębiorstwa.

Analizując koszty transakcyjne rynku można było na powyższe pytanie odpowiedzieć. Przedsiębiorstwo będzie zwiększało swoje rozmiary, dopóki koszty jego działalności nie zrównają się z kosztami transakcyjnymi rynku (Coase, 1937). Upraszczając, przedsiębiorstwo będzie rozwijało dodatkowe działy i komórki organizacyjne dotąd, aż koszty ich działalności będą niższe od kosztów zleceń i zakupu analogicznych działań.

Powyższe podejście Coase'a oznacza zmianę w podejściu do czynników determinujących wielkość przedsiębiorstwa. Wcześniej, i do dziś w podręcznikach dominuje przekonanie, że rozstrzygają czynniki technologiczne. U Coase'a decyduje struktura rynku, a przede wszystkim struktura potencjalnych poddostawców i podwykonawców oraz ich kosztów i cen.

Neoklasyczne podejście do wielkości przedsiębiorstwa wiąże się z analizą długookresowego optimum technologicznego gałęzi, które wynikają z długookresowej krzywej kosztów przeciętnych i kosztów krańcowych. W ich przecięciu długookresowe koszty przeciętne są najmniejsze i określają granice koncentracji, a więc wielkości przedsiębiorstwa. Ta analiza jest analizą korzyści skali. Powiększając koncentrację i skalę produkcji, koszty przeciętne po okresie spadku i przejściowej stabilizacji ponownie rosną. Optimum technologiczne gałęzi określając optymalną skalę produkcji, określa dla przykładu skalę 20-procentową udziału w produkcji gałęzi, co preferuje miejsce dla około pięciu oligopolistycznych producentów.

W podejściu Coase'a, analiza nie tyle skupia się na przeciętnych kosztach, czyli optimum technologicznym, a na porównaniu kosztów działań w przedsiębiorstwie z kosztami transakcyjnymi analogicznych działań u zleceniobiorców na rynku poddostawców i podwykonaw-

ców. Nie skupia się na efekcie skali jednego przedsiębiorstwa i jej wpływu na poziom kosztów przeciętnych, a na analizie porównawczej kosztów przedsiębiorstwa z kosztami innych przedsiębiorstw, i to przedsiębiorstwa nie jednej gałęzi a wielu. Bez precyzji pojęć i narzędzi analizy kosztów niemożliwa jest odpowiedź na zasadnicze pytanie: rozwijać daną działalność wewnątrz przedsiębiorstwa czy zamówić ją na rynku? Chodzi nie tylko o precyzowanie rachunku kosztów transakcyjnych, ale i o doskonalenie rachunku kosztów działania w przedsiębiorstwie. Wymaga to odejścia od tradycyjnego rachunku kosztów rodzajowych całego podmiotu do nowoczesnej precyzyjnej analizy kosztów poszczególnych działalności (koszty działań). Wtedy szef firmy ma silne argumenty do dyskusji z poszczególnymi działami i komórkami firmy. Można bowiem porównywać koszty zleceń na zewnątrz w zakresie działań danej komórki organizacyjnej z jej kosztami. Wtedy może dowodzić braku sensu jej utrzymania lub narzucić zadanie, żeby ten sens odbudować.

Obecnie, gdy mamy do czynienia z postępującą tendencją do spadku kosztów transakcyjnych na rynku globalnym w stosunku do analogicznych działań wewnątrz przedsiębiorstwa, to musi postępować istotna zmiana w wielkości, a przede wszystkim w charakterze przedsiębiorstwa.

Zmieniać się musi charakter organizacyjny i własnościowy przedsiębiorstwa. Nowego znaczenia nabierają koncentracja i wielkość przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa, dla przykładu, kontrolować i sprzedawać mogą coraz większy wolumen produkcji, chociaż w wyniku wykorzystywania wielkiej liczby poddostawców i podwykonawców ich bezpośredni wkład w zatrudnianie pracowników wykonawczych może być bardzo mały.

Wpływ kosztów transakcyjnych na zdolność podejmowania przez przedsiębiorstwa współczesnych wyzwań

Naturalnym wymogiem funkcjonowania przedsiębiorstwa jest dostosowanie do sytuacji rynkowej. Tylko że obecnie jest to inny rynek – elastycznie uwzględniający gwałtowne, nieregularne zmiany, a więc rynek burzliwy, turbulentny i otwarty. W biznesie przez turbulencje rozumie się gwałtowne zmiany wewnętrzne i zewnętrzne wymuszające radykalne reakcje.

Współczesne przedsiębiorstwo działa w otoczeniu, które Andrzej Koźmiński określił *uogólnioną niepewnością* (Koźmiński, 2004, s. 27). Obecnie – i w przewidywalnej przyszłości – nowa normalność gospodarki polega na tym, że już nie składa się ona z cykli, które w skali makro można prognozować. Teraz trzeba spodziewać się fluktuacji i bolesnych wstrząsów, które powodują istotny wzrost ryzyka i niepewności (Kotler, Cashione, 2009).

Niestabilność jest pochodną swobody przepływu kapitału ponad granicami. Jednoczesne ograniczenia przepływu pracy potęgują przepływy kapitału, który w tej sytuacji staje się coraz bardziej lotny i wrażliwy na zmiany. Efektem tego jest rosnąca niestabilność i niepewność. Przedsiębiorstwo napotyka zmiany nie ewolucyjne, a gwałtowne i nieprzewidywalne. Ujawnia się asymetria między reakcją rynku elastycznie uwzględniającego zmiany a opóźnioną i nieadekwatną reakcją przedsiębiorstw (Foster, Kaplan, 2009).

Przedsiębiorstwo musi nauczyć się funkcjonować w czasie, gdy nieskuteczna jest ekstrapolacja doświadczeń z przeszłości na dziś i przyszłość, bo doświadczenia szybko się starzeją, a warunki zmieniają. A jednocześnie nieskuteczna jest metoda antycypacji, a więc przewidywania przyszłości, bo trudno przewidzieć w świecie

coraz większej ilości zmian niespodziewanych. W tej sytuacji przedsiębiorstwa stoją przed wymogiem wyzwolenia elastyczności i zdolności do zmian. W sytuacji szybkiego starzenia się doświadczeń, produktów, informacji, wcześniej przygotowanych strategii, wymóg wyzwolenia elastyczności staje się wymogiem bezwzględny.

Przedsiębiorstwo jednocześnie staje wobec coraz bardziej otwartego rynku globalnego. Proces globalizacji kreujący działania rynku ponad granicami, nim w długim okresie dokona wyrównania warunków, na razie znajduje się na wstępnym etapie ujawniania różnic cen, płac, kosztów, kursów, podatków. Rynek globalny ukazuje olbrzymią liczbę zróżnicowanych potencjalnych poddostawców i podwykonawców o różnorodnych walorach.

Przed przedsiębiorstwami staje wyzwanie, aby tę szansę wykorzystać i rozszerzyć pole wyboru na warianty oferowane przez rynek globalny. Większość przedsiębiorstw jest zbyt konserwatywna, przyzwyczajona do starych reguł i warunków. W konsekwencji nie myślą one w kategoriach logiki rynku globalnego i w ten sposób nie wykorzystują szans jakie ten rynek stwarza. Można powiedzieć, że takie przedsiębiorstwa zakłamuja rachunek ekonomiczny, a przede wszystkim rachunek kosztów alternatywnych. Nieuwzględnianie szans, jakie oferuje rynek globalny, oznacza bowiem sztuczne zaniżanie kosztów alternatywnych, a w konsekwencji wykazywanie pozornego zysku ekonomicznego. Zysk ekonomiczny jest bowiem wtedy, gdy zysk księgowy przewyższa koszty alternatywne, a więc najlepsze alternatywne efekty z wykorzystania zasobów przedsiębiorstwa.

Wielkie wyzwanie, jakie współczesność stawia przed przedsiębiorstwami, to tworzenie procedur wymuszających ocenę kosztów alternatywnych z punktu widzenia rynku globalnego, czyli najlepsze wykorzystanie tego, co on oferuje. Wyko-

rzystanie analizy kosztów transakcyjnych w formule Ronalda Coase'a to przecież nic innego, jak procedura prowadząca do wykorzystania szans, jakie oferuje rynek globalny. Oferuje on bowiem wiele takich produktów i usług produkcyjnych, które są tańsze niż koszty jakie poniosłoby przedsiębiorstwo realizując analogiczne działania przy pomocy własnych zasobów.

Wcześniej podkreślałem znaczenie w obecnych warunkach roli elastyczności i zdolności przedsiębiorstw do zmian. Można powiedzieć, że przedsiębiorstwo we współczesnych warunkach, aby przetrwać musi być elastyczne, aby wygrywać musi być bardzo elastyczne. Globalizacja przesądza jednocześnie, że jest to wymogiem, gdyż w coraz większym stopniu wprowadza twórczą destrukcję na skalę rynków międzynarodowych.

Można więc powiedzieć, że proces globalizacji prowadzi stopniowo, w wyniku postępu informacji i rozwoju stosunków na rynku globalnym, do spadku roli i czasu działania innowacji środowiskowych, lokalnych, krajowych, a wzrostu roli produkcyjnych innowacji globalnych (Frank, Cook, 1995). Czas globalizacji to nie tylko wielka presja na innowacje, ale i na imitacje. W tej sytuacji nie tylko innowacje, ale i wymóg imitacji wymusza zdolność niszczenia starego. Kto nie potrafi niszczyć starego sam zostanie zniszczony.

Barierami elastyczności przedsiębiorstw są niewątpliwie wysokie koszty stałe i koszty niszczenia starego. Duże jest zaangażowanie kapitału w środki trwałe, a więc w środki w istotnej części dostosowane do starych warunków i potrzeb, duże zapasy surowców, materiałów i wyrobów gotowych, duże zatrudnienie pracowników na czas nieokreślony, a więc tych, którym się płaci nie tylko za pracę, ale i za gotowość do pracy. Wobec wymogu wzrostu elastyczności, wielkim problemem przedsiębiorstw stała się potrzeba wyzwolenia spod ciężaru kosztów stałych i kosztów niszczenia starego. Koszty sta-

le i koszty niszczenia starego są bowiem związane z utrzymywaniem zasobów niezależnie od tego, jak intensywnie zasoby te są wykorzystywane. W warunkach dużej zmienności otoczenia przedsiębiorstw, stabilność w wykorzystywaniu zasobów spada, a więc rośnie udział bezproduktywnych kosztów stałych w przedsiębiorstwach, które dysponują pokaźnym zasobem środków trwałych i zapasów.

Powstał więc problem, jak wyzwalać się spod ciężaru kosztów stałych i kosztów niszczenia starego? Skutecznym sposobem stało się zlecenie różnego rodzaju działań i usług innym, a więc dążenie do rozkooperowania produkcji, czyli obciążenie procesu produkcji zasobami innych. Obciążenie jednocześnie zleceniobiorców kosztami niszczenia starego. Ten proces rozkooperowania produkcji stał się korzystny nie tylko dlatego, że zmniejsza obciążenie kosztami stałymi, zwiększa elastyczność, ale dlatego, że prowadzi do obniżki kosztów w wyniku wykorzystania niższych kosztów transakcyjnych rynku.

W ten sposób rozkooperowanie stało się drogą do kumulowania korzyści i z tytułu elastyczności, i z tytułu niższego poziomu kosztów transakcyjnych zleceń w stosunku do własnego bezpośredniego zaangażowania zasobów przedsiębiorstwa do analogicznych działań. Niższe koszty transakcyjne skłaniając do rozkooperowania zwiększają elastyczność i zdolność do zmian. Natomiast wzrost elastyczności, obniżenie obciążenia kosztami stałymi przyczyniają się do obniżki kosztów transakcyjnych w odczuciu przedsiębiorstw i wzrostu opłacalności zleceń.

Przedsiębiorstwo, które w coraz szerszym zakresie zleca wykonanie pewnych czynności podwykonawcom, przesuwa na nich koszty stałe związane z utrzymywaniem części środków trwałych i płaci na ogół jedynie za ich wykorzystanie.

Odchodzenie od opierania procesu produkcji na własnych środkach pro-

dukcji to wręcz rewolucyjna zmiana w priorytetach i sposobach funkcjonowania przedsiębiorstw. Otwiera to bowiem drogę do jakościowych zmian organizacyjnych i strategicznych przedsiębiorstw. Odchodzi się w procesie produkcji od własnych środków trwałych, własnych zasobów półfabrykatów i wyrobów gotowych, a coraz szerszej opiera na poddostawcach i podwykonawcach działających w systemie dokładnie na czas. Nasila się więc odchodzenie od rozkooperowania produkcji opartego na własnych filiach rozmieszczonych w różnych miejscach rynku globalnego, do rozkooperowania opartego na kontraktach z formalnie niezależnymi poddostawcami.

Na współczesnym rynku najbardziej elastyczne są firmy, które stawiają na outsourcing kontraktowy, a więc swoistą wiązkę kontraktów z formalnie niezależnymi poddostawcami i podwykonawcami. To różni się od outsourcingu kapitałowego, w którym przedsiębiorstwo przekazuje część działalności z potencjałem ludzkim i tworzy nowy podmiot prawny, nowe filie w ramach jednego kapitału i jednej własności.

Prawdziwe zlecenie działalności na zewnątrz występuje w outsourcingu kontraktowym. W takim przypadku mamy zlecenia odpowiadające logice wykorzystania przez przedsiębiorstwo niższych kosztów transakcyjnych rynku. Koordynatorzy sieci niezależnych własnościowo poddostawców i podwykonawców wyzwalają się z ograniczeń jednego właściciela środków produkcji w pełni odpowiedzialnego za ich wykorzystanie. Ma to zasadniczy wpływ dla strategii przedsiębiorstwa. Zasadniczo zmniejsza się troska o wykorzystanie własnych mocy wytwórczych. W tej sytuacji przedsiębiorstwo nie musi uzależniać swojego łańcucha dostaw na rynek konsumentów od wymogów fabryki i jej mocy wytwórczych, ale od wymogów stawianych przez klientów. To

z punktu widzenia przedsiębiorstwa zasadnicza poprawa warunków dostosowywania się do rynku, a więc następuje poważny wzrost jego elastyczności. Niższe koszty transakcyjne, które przemawiają za zwiększeniem zleceń niezależnym poddostawcom i podwykonawcom, umożliwiają przedsiębiorstwom ograniczenie procesu produkcyjnego w oparciu o własne środki produkcyjne, co zwiększa ich elastyczność i w sposób pochodny wpływa na dodatkową obniżkę kosztów transakcyjnych.

Współcześnie niedostateczna elastyczność przedsiębiorstw wynika również z trudności „zejścia z utartych szlaków”, z niemożliwości odrzucenia rozwiązań, które nie mogą sprostać już nowej sytuacji. Joseph Schumpeter wielokrotnie podkreślał, że rzeczywistym problemem nie jest tylko to, jak tworzy się nowe, ale i to jak potrafi się niszczyć stare. Zwracał również na to uwagę John Keynes twierdząc, że rzeczywisty problem przedsiębiorstw nie leży w nowych ideach, lecz w umiejętności ucieczki od starych (Foster, Kaplan, 2003).

Koordinator sieci, który opiera poważny zakres procesu produkcji na środkach produkcji poddostawców, wymusza zmiany technologiczne i organizacyjne, które z kolei wymuszają na poddostawcach niszczenia starego. U koordynatora sieci pozostaje motywowanie do zmian, a w konsekwencji niszczenie starego aparatu wytwórczego. Siła narzucania zmian zleceniodawcy jest duża, gdyż zleceniobiorcy, a więc poddostawcy i podwykonawcy na współczesnym rynku są zleceniobiorcami łatwo zastępowalnymi. Konkurencja o zlecenia na współczesnym rynku jest duża.

Aby dostosować się do zmian i innowacyjności trzeba mieć umiejętność manewrowania i mieć duże rezerwy finansowe na badania. Wymaga to dużych obrotów i wysokich marż. Koordynatorzy zleceń to z reguły podmioty realizu-

jące wysokie stopy zwrotu od własnego kapitału. Rezygnując często z własnych środków produkcji i bezpośredniego w niej udziału, mogą w większym stopniu skupić się na finansowaniu badań i wdrożeń. Ważną pochodną procesu wykorzystywania spadku kosztów transakcyjnych i opłacalności zleceń jest jednoczesna, nie tak rzadka, możliwość wykorzystywania innowacyjnych kompetencji poddostawców.

Zbyt często bowiem upraszcza się związek wielkości podmiotów ze skalą. Duże przedsiębiorstwo kojarzone jest z dużą skalą, a małe ze skalą małą. W praktyce zleceń istotne tymczasem jest zlecenie konkretnych, często drobnych usług czy produkcji poszczególnych podzespołów. W takiej sytuacji, mały podmiot może mieć dużo większą skalę w stosunku do komórki wielkiego partnera, produkującego element na własne potrzeby, Małe przedsiębiorstwo może specjalizować się w produkcji danego drobnego elementu dla wielu odbiorców. W takiej sytuacji, może mieć nie tylko dużą skalę danej produkcji, wysoką wydajność, ale także duże doświadczenie i opłacalność innowacji w danym zakresie.

Dobrym przykładem, jak można wykorzystywać kompetencje innowacyjne innych, jest historia fińskiej Nokii. Na początku lat 90. XX wieku upadająca firma, która wcześniej produkowała obuwie gumowe zmieniła kierownictwo. Nowe władze potrafiły trafnie zidentyfikować problem, a więc określić, co można sprzedawać opłacalnie na dużą skalę. Najłatwiej coś takiego można znaleźć, gdy analizuje się luki w innowacjach, czyli coś, co innowacja pominęła lub nie uznała za ważne. Nokia lukę taką dostrzegła w osobistych telefonach komórkowych. Wszystko, a więc projekty, podzespoły zleciła poddostawcom i podwykonawcom. Pokazała, jak można wykorzystać kompetencje technologiczne poddostawców, sama będąc

dać ich pozbawiona. Uczyniła prawie z niczego firmę, która w pewnym sensie zmieniła kraj.

Koszty transakcyjne a dystans między tradycyjnym przedsiębiorstwem a „pustą firmą”

W ostatnich dekadach, narastający wymóg elastyczności i zmiana kosztów transakcyjnych, zwiększając wspólnie opłacalność procesu rozkooperowania, doprowadził do zasadniczych przekształceń przedsiębiorstw. Najdalej posuniętym efektem tych przekształceń jest tzw. „pusta firma”, a więc firma, która rozwija system zleceń tak, że nie zatrudnia żadnych pracowników wykonawczych, a zajmuje się jedynie funkcjami organizacyjno-koordynacyjnymi. Tradycyjny model przedsiębiorstwa to model, który powstał (i ewentualnie trwa) w czasie, gdy uznawano, że koszty transakcyjne zleceń są wyższe od kosztów analogicznych działań w przedsiębiorstwie. Wtedy opłaca się coraz większa koncentracja przedsiębiorstwa, bo według Coase'a, w takiej sytuacji przenosząc działania z rynku do przedsiębiorstwa obniżamy koszty.

Tradycyjne przedsiębiorstwo to takie, jakie w latach czterdziestych ubiegłego wieku opisał Peter Drucker przedstawiając zarządzanie General Motors (konceptja korporacji). Była to fabryka posiadająca 47 oddziałów i tysiące komórek produkcyjno-usługowych o dużej koncentracji przestrzennej (Beatty, 2004).

Pisząc o tradycyjnym przedsiębiorstwie mam na myśli dużą koncentrację poszczególnych faz produkcji w fabryce, dominację swojej własności środków produkcji. W takiej fabryce dążenie do odpowiedniego dostosowania się do wymogów zmian rynkowych opiera się na rezerwach mocy produkcji, rezerwach zapasów czynników produkcji i wyrobów gotowych oraz zatrudnienia pracowników na czas nieokreślony, z myślą o pra-

cy na całe życie. Takie przedsiębiorstwo opiera się jednocześnie na hierarchicznie ukształtowanej organizacji i takim też systemie zarządzania. Obrazowo można powiedzieć, że jest to fabryka z szerokim dachem, przymkniętymi bramami i rozwiniętą mentalnością magazyniera i właściciela.

Tradycyjną fabrykę cechuje z różnych względów dysfunkcjonalność do coraz bardziej złożonego, zmiennego i turbulentnego otoczenia. Jest przede wszystkim nieelastyczna, a więc niedostosowana do epoki nieciągłości, a więc zmian gwałtownych, nieewolucyjnych i nieprzewidywalnych. Nie jest ona dostosowana ani do działania rynku ponad granicami, ani nie jest zdolna do wykorzystania rewolucji informatycznej dla poznawania rynku i doskonalenia logistyki. Takie przedsiębiorstwo nie jest dostosowane do szerokiego pola wyboru miejsc zakupu i miejsc sprzedaży. Nie jest bowiem nastawione na zewnętrznych dostawców, kooperantów, nie musi więc prowadzić badań kosztów transakcyjnych. Zamykając się w tradycyjnym obszarze działania pomija lepsze warianty, jakie oferuje rynek globalny. W konsekwencji jest z punktu widzenia i logiki rynku globalnego podmiotem nieefektywnym.

Taka firma jest nieelastyczna, bo obciążona kosztami stałymi i własnymi środkami produkcji, nie potrafi korzystać z arbitrażu gospodarczego i wielkich szans jakie otwiera rynek w dostępie do masy poddostawców i podwykonawców, którzy są ulegli, bo są łatwo zastępowalni. Takie przedsiębiorstwo obciążone jest nie tylko kosztami stałymi, ale współcześnie bardzo wysokimi kosztami niszczenia starego, co wynika z dużej presji innowacji i imitacji.

Stary, tradycyjny model firmy dostosowanie do zmian rynku opierał na posiadanych przez przedsiębiorstwo rezerwach mocy wytwórczych, dużej gamie zapasów, gotowych podzespołów i wyrobów oraz rezerw pracy związanej z zatrudnie-

niem na czas nieokreślony (po części opłacana gotowość do pracy, gdy jej w danej chwili nie ma). Wcześniej mały stopień zmienności, ewolucyjność przekształceń i duża przewidywalność przesądzały, że takie dostosowanie do rynku było możliwe. Przy obecnej dynamice zmian, modelowi tradycyjnego przedsiębiorstwa grozi wręcz przywalenie kosztami stałymi.

Jeżeli model tradycyjnego przedsiębiorstwa jest tak bardzo niedostosowany do współczesnych wyzwań, to model dostosowany musi zawierać przeciwstawne cechy. A więc znowu, mówiąc obrazowo, powinna to być firma z coraz mniejszym dachem, otwartymi na kooperacje bramami, brakiem mentalności magazyniera, gdyż zapasy produktów gotowych i wyrobów ma zastąpić doskonała logistyka współdziałania z poddostawcami i podwykonawcami z dostawą dokładnie na czas. Firma musi zastępować dostosowanie do rynku drogą rezerw na zmianę zarządzania i organizacji, która to zmiana rozpoczyna proces dostosowania produkcji do potrzeb klientów, a nie potrzeb wykorzystania własnych środków produkcji, bo ich jest w firmie coraz mniej. Środki produkcji są ulokowane w masie własnościowo niezależnych poddostawców i podwykonawców, którzy na współczesnym rynku są zleceniobiorcami łatwo zastępowalnymi. Mentalność magazyniera i właściciela zastępowana jest przez mentalność organizatora, koordynatora i zleceniodawcy.

Najdalej w tym kierunku idzie „pusta firma”, która odpowiada współczesnym wymogom, gdyż idzie konsekwentnie w kierunku skrupulatnego analizowania kosztów transakcyjnych, co można uznać za najbardziej profesjonalne wykorzystanie w rachunku ekonomicznym kosztów alternatywnych. Najlepiej nazwać tego typu firmy „firmami inteligentnymi”. Takie firmy mogą współcześnie realizo-

wać dużą nadwyżkę ekonomiczną, bez dużego własnego wkładu kapitałowego i bez kompetencji produkcyjnych. Kapitał i kompetencje produkcyjne są u zleceniobiorców.

Firma pełniąca funkcję koordynatora zleceniodawcy nie jest właścicielem środków produkcji, ale sprawuje funkcję przywództwa i kontroli w innej postaci. Przywództwo opiera się na wspólnym interesie, partnerstwie i świadomej współpracy. Coraz częściej koordynatora nazywa się orkiestratorem sieci, ponieważ dla dużej grupy przedsiębiorstw zleceniobiorców jest jak dyrygent, który zaproszony jest by dyrygować nimi jak orkiestrą (Haggle, Seel, 2005).

Przykładem pustej firmy, która nie jest właścicielem żadnej fabryki, która została opisana w książce (Fung, Wind, 2008) jest firma Li & Fung. Kilka lat temu koordynowała ona pracę sieci 8300 dostawców obsługiwanych przez 70 biur koordynacji zlokalizowanych w ponad 40 krajach. Firma pośrednio zapewniała zatrudnienie 2 mln osób w sieci poddostawców, ale sama nie zatrudniała żadnego pracownika produkcyjnego. Zaopatrywała rynek w odzież markową i inne towary konsumpcyjne na sumę 8 mld USD. Rentowność jej aktywów przekraczała 38 proc.

Taka firma nie tylko czerpie siłę z faktu przewagi informacyjnej warunkującej jej zdolność do pozyskiwania popytu i kształtowania zleceń dla poddostawców, a więc z własnych kompetencji, ale czerpie wiele również ze zdolności do rozpoznania i pozyskiwania kompetencji, które znajdują się w sieci poddostawców i podwykonawców. Tego typu firma funkcjonuje przy minimalnej organizacji wewnętrznej, opierając się na doskonałej infrastrukturze informatycznej i wysoko kwalifikowanej kadrze, może realizować duże zamówienia, kształtując obraz firmy godnej zaufania. Gwarancje i niezawodność takiej firmy są pochodną utrzymywania

dużej sieci i koordynacyjnych powiązań podwykonawczych. Dużo większa sieć niż potrzeba realizowania konkretnych zamówień rynku globalnego, zapewnia terminowość realizacji i kształtuje opinie firmy jako niezawodnej.

Polaryzacja przedsiębiorstw

Wymóg elastyczności i uwzględniania zmian kosztów transakcyjnych nakazuje stawiać na rozkooperowanie i poszukiwanie tanich poddostawców i podwykonawców. Te firmy, które dostosowują się do powyższych wyzwań, a więc zleceniodawcy, koordynatorzy, tzw. orkiestratorzy, wygrywają, ale powstaje pytanie: co z pozostałymi: z masą poddostawców, zleceniobiorców? Coraz częściej mamy do czynienia z przekształcaniem tradycyjnego przedsiębiorstwa w zleceniodawcę koordynującego outsourcingiem kontraktowym, czyli wiązką kontraktów. Zleceniodawca koordynator jest bez wątpienia wygranym tych procesów. Ale zleceniobiorcy, poddostawcy, podwykonawcy, którzy muszą się w poważnym stopniu podporządkować zleceniodawcy do zwycięzców procesu nie należą, chociaż zmuszeni są go aprobować.

Poddostawcy, podwykonawcy z reguły są podmiotami podporządkowanymi, gdyż łatwo można z nich zrezygnować i zastąpić innymi. Na rynku poddostawców utrzymuje się niezaspokojona kolejka czekających na zlecenie... W konsekwencji zleceniobiorców cechuje niska cenowa elastyczność podaży, a więc mała siła przetargowa. Na narzucane im trudne warunki działalności poddostawczej reagują nie tylko rezygnacją, co podporządkowaniem. Globalizacja umożliwiła i ułatwiła przenoszenie działalności podwykonawczej na rynki mniej wymagające i tańsze. Co zwiększyło konkurencję i wymogi wobec poddostawców z krajów zaliczanych do rozwiniętych.

Zleceniodawcy-koordynatorzy sieci – zlecając, sterują umowami i starają się wy-

grać siłę monopsoniczną, związaną z taką manipulacją popytem (nie podażą jak monopol), aby zrealizować korzyść z tytułu niskich cen działalności poddostawczej i podwykonawczej. W tej sytuacji o sile monopsonicznej nie decyduje klasyczny układ podmiotowy z jednym nabywcą, ale natężenie konkurencji poddostawczej i podwykonawczej oraz rynek zleceniobiorców łatwo zastępowalnych. Każdy większy zleceniodawca-koordynator może więc aktywnie oddziaływać na cenę zleceń. Przewaga zleceniodawcy wykorzystującego niższe koszty transakcyjne, to kolejna dodatkowa droga do ich obniżki i droga do opłacalności zleceń.

Tak więc sfera realna gospodarki we współczesnym świecie wyraźnie dzieli się na tych, którzy zlecają i tych, którym się zleca. Między tymi, którzy zlecają i tymi, którym się zleca rośnie dystans w sile i korzyściach z działalności gospodarczej. Ci, którym się zleca podporządkowując się silniejszym graczom rynkowym tracą zdolność konkurencji czynnej. Pojęcie to wprowadził włoski ekonomista Vilfredo Pareto. Konkurencja czynna to możliwość wpływania przez podmioty gospodarcze na cenę i preferencje nabywców, podczas gdy przy konkurencji biernej podmioty takiej możliwości nie mają. Poddostawcy tracą coraz bardziej wpływ na cenę, a zarazem muszą podporządkowywać się wymogom zleceniodawcy w zakresie wymogów technicznych i technologicznych.

Powyższe uwagi można przenieść na poziom gospodarki kraju. W długim procesie traci kraj, którego większość przedsiębiorstw pozostaje w sferze zleceniobiorców-poddostawców korporacji globalnych, które wykorzystują arbitraż gospodarczy i analizę kosztów transakcyjnych by narzucić zleceniobiorcom trudne warunki. Polska jest niestety w tej grupie krajów, w których rodzime przedsiębiorstwa działają głównie w sferze poddostawczej i podwykonawczej. By Polska

w szerszym zakresie przeszła do grupy zleceniodawców musi zmienić charakter konkurencji i zdecydowanie szerzej i lepiej wykorzystywać kapitał intelektualny.

Od kilku lat proponuję potraktowanie tworzenia „inteligentnych firm” jako innowacji publicznej, gdyż oczekiwania na ich spontaniczny, tylko oddolny rozwój jest, moim zdaniem, wielkim marnotrawstwem i wielką niewykorzystaną szansą (Szymański, 2011). Uważam, że mocne wsparcie ich powstawania byłoby silnym katalizatorem dla całej gospodarki. Uczy-

niłyby z nas pionierów zarówno w dążeniu do wykorzystania szans, jakie płyną z otwierającej się globalnej gospodarki, jak i pobudziły to, co najtrudniejsze do osiągnięcia we współczesnej gospodarce, a więc wydatny wzrost elastyczności przedsiębiorstw. Formą innowacji publicznej powinno być zainicjowanie przez państwo i kompleksowe wsparcie tworzenia inkubatorów „inteligentnych firm”. Bez myślenia w kategoriach logiki rynku globalnego i potrzeb elastyczności skazani jesteśmy na rozwiązania tradycyjne i defensywne.

Bibliografia:

1. Beatty J. (2004), *Świat według Petera F. Druckera*, Warszawa, Studio Emka.
2. Coase R.H. (1973), *The Nature of the Firm*, „Economica”, Vol. 4(16).
3. Foster R., Kaplan S. (2003), *Twórcza destrukcja*, Łódź, Galaktyka.
4. Frank R., Cook P. (1995), *The Winner Take All Society*, New York. Free Press.
5. Fung W.K., Wind Y. (2008), *Konkurencja w płaskim świecie*, „Przedsiębiorczość i zarządzanie”, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa.
6. Hagen I., Seel I. (2005), *The Only Sustainable Edge*, Harvard Business School Press.
7. Kotler P., Caslione J.A. (2009), *Chaos – zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, Warszawa, MT Biznes.
8. Koźmiński A.K. (2004), *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Warszawa, Wydawnictwo PWN.
9. Szymański W. (2011), *Niepewność i niestabilność gospodarcza*, Warszawa, Difin.
10. Williamson O.E. (1998), *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu. Firmy, rynki, relacje kontraktowe*, Warszawa, PWE.