

Katarzyna Bentkowska

Optimalizacja kosztów transakcyjnych jako sposób na podniesienie konkurencyjności przedsiębiorstw

Streszczenie: Tradycyjne koncepcje konkurencyjności przedsiębiorstwa koncentrują się na podstawowych rynkowych czynnikach konkurencyjności, warto jednak szukać przewag konkurencyjnych w różnych obszarach, w tym w obszarze instytucjonalnym. Celem artykułu jest więc wskazanie roli optymalizacji kosztów transakcyjnych w zwiększaniu konkurencyjności przedsiębiorstw. Przeprowadzona analiza pokazuje, że kształtowanie kosztów transakcyjnych wpływa na skuteczność strategii kosztowych i strategii wyróżniania. Przedsiębiorstwa dążąc do podnoszenia konkurencyjności dzięki optymalizacji swoich kosztów transakcyjnych mogą: wydzielać pewne czynności z przedsiębiorstwa i zlecać je innym firmom, budować sieć relacji oraz rozwijać swoje zasoby wiedzy i doświadczenia. Dla poprawy konkurencyjności ważne jest posiadanie świadomości istnienia kosztów transakcyjnych, ich kształtowania, znajomości czynników determinujących ich wartość, wiedzy na temat związku z ponoszonym ryzykiem itp. W praktyce niska świadomość kosztów transakcyjnych utrudnia skuteczną analizę, choć przedsiębiorstwa mogą intuicyjnie podejmować pewne działania w tym zakresie. Lepsze możliwości optymalizacji kosztów pojawiają się przy ich świadomym i przemyślanym kształtowaniu w celu podnoszenia konkurencyjności.

Słowa kluczowe: konkurencyjność przedsiębiorstwa, optymalizacja kosztów, koszty transakcyjne, strategia kosztowa, strategia wyróżniania

Optimisation of transaction costs as a way to increase competitiveness of enterprises

Summary: Traditional concepts of enterprise competitiveness focus on the basic market factors of competitiveness, but it is worth looking for competitive advantages in various areas, also in the institutional area. The aim of the article is therefore to indicate the role of optimising transaction costs in increasing the competitiveness of enterprises. The analysis carried out shows that shaping transaction costs affects the effectiveness of cost strategies and differentiation strategies. An enterprise seeking to increase its competitiveness by optimising its transaction costs can: separate certain activities from the enterprise and outsource them to other companies, build a network of relationships, and develop

its knowledge and experience. In order to improve competitiveness, it is important to be aware of the existence of transaction costs, their formation, to know the factors determining their value, to know the relationship with the risks involved, etc. In practice, low awareness of transaction costs hinders effective analysis, although enterprises can intuitively take some actions in this regard. Better opportunities to optimise costs arise when they are consciously and thoughtfully shaped to increase competitiveness. .

Keywords: enterprise competitiveness, cost optimization, transaction costs, cost strategy, differentiation strategy

JEL: D23, D83, L14

Koszty transakcyjne odgrywają istotną rolę w działaniu przedsiębiorstw. W miarę rozwoju gospodarki, zwiększającej się niepewności, rosnącego napływu informacji i trudności w ich przetwarzaniu, umiejętność optymalizowania tych kosztów staje się coraz ważniejsza. Tymczasem przedsiębiorstwa nie wyodrębniają tej kategorii kosztów i ich analizowanie jest bardzo trudne.

Problemy wynikają m.in. z braku jednolitego podejścia do istoty kosztów transakcyjnych. Braki jednoznacznej definicji, klasyfikacji elementów czy metodologii pomiaru powodują, że w różnych analizach do tej kategorii kosztów zaliczane są różne ich rodzaje. Oprócz problemów metodologicznych występują też problemy praktyczne. Koszty transakcyjne trudno jest wydzielić spośród innych ponoszonych kosztów – składają się na nie bowiem nie tylko łatwiejsze do oszacowania koszty finansowe, ale też czas poświęcany na różne czynności przy zawieraniu transakcji. Przedsiębiorstwa często nie uświadamiają sobie wysokości ponoszonych kosztów transakcyjnych. Zwraca na to uwagę np. W. Szymański pisząc, że w praktyce gospodarczej świadomość roli kosztów transakcyjnych jest wciąż mała. Jednak mimo słabej świadomości, rośnie ich praktyczny wpływ na wiele decyzji przedsiębiorstw¹. Dopiero koszty transakcyjne połączone z kosztami produkcji oddają ekonomiczne koszty dóbr czy usług². Z. Staniek zauważa, że bez uwzględnienia kosztów transakcyjnych, rachunek ekonomiczny nie może być podstawą dla efektywnych decyzji alokacyjnych³. Dla przedsiębiorstw ważne jest nie tylko posiadanie lepszej świadomości kształtowania kosztów transakcyjnych, ale też ich wpływu na konkurencyjność.

Konkurencyjność przedsiębiorstwa a koszty transakcyjne

Konkurencyjność przedsiębiorstwa jest zjawiskiem wieloaspektowym i w literaturze brak jest jednoznacznego wyjaśnienia pojęcia konkurencyjności, jej poziomów, wymiarów czy cech⁴. Z ekonomicznego punktu widzenia, konkurencyjność ma na celu maksymalizowanie przez producentów przychodów ze sprzedaży i/lub korzyści z zakupu czynników produkcji⁵. Konkurencyjność przedsiębiorstwa można ogólnie określić jako

¹ W. Szymański, *Zmiany kosztów transakcyjnych w dostosowaniu przedsiębiorstw do wyzwań współczesnej gospodarki*, w: R. Sobiecki, J.W. Pietrewicz (red.), *Koszty transakcyjne – skutki zmian dla przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011, s. 18.

² J. Wilkin, *Instytucjonalne i kulturowe podstawy gospodarowania. Humanistyczna perspektywa ekonomii*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2016, s. 152.

³ Z. Staniek, *Ekonomia instytucjonalna. Dlaczego instytucje są ważne*, Difin, Warszawa 2017, s. 150.

⁴ M.K. Nowakowski (red.), *Eurobiznes*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008, s. 342.

⁵ *Konkurencyjność polskiego sektora przedsiębiorstw w perspektywie przystąpienia Polski do strefy euro*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2008, s. 6.

sposób radzenia sobie z konkurencją, określający główne mechanizmy i narzędzia konkurowania w krótkim i długim okresie⁶ albo po prostu jako zdolność do sprostania konkurencji⁷. Może ona być także rozumiana jako zdolność do rozwoju, osiągania korzyści, zysków czy przewagi konkurencyjnej⁸ oraz szybkiego reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu. Źródłem przewagi konkurencyjnej można poszukiwać także w obszarze instytucjonalnym⁹.

Pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa dotyczy już usytuowania danej firmy, jej produktów lub usług na rynku. Jest to wielowymiarowa kategoria określona przez zespół czynników takich jak: udział w rynku, udział w podstawowych segmentach rynku, zakres oddziaływania na rynek, skala działania, posiadane umiejętności i zdolności dostosowawcze czy stosowane technologie¹⁰. Pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa pokazuje jego funkcjonowanie w odniesieniu do innych firm działających na tym samym rynku. Jej analizowanie umożliwia sformułowanie strategii przedsiębiorstwa. Pozwala też określić jego obecne możliwości oraz szanse i kierunki przyszłego rozwoju¹¹.

Tradycyjne koncepcje konkurencyjności przedsiębiorstwa koncentrują się na podstawowych rynkowych czynnikach konkurencyjności, jakimi są: koszty, jakość, marketing, pozycja na rynku, podczas gdy nowsze koncepcje dodają do tych czynników przedsiębiorczość, innowacje oraz współpracę przedsiębiorstw¹².

Na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa wpływają różnorodne uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne. Ważne uwarunkowania wewnętrzne to np. forma własności przedsiębiorstwa, jego system organizacji i zarządzania, posiadane zasoby, trafność podejmowanych decyzji czy umiejętność stosowania metod marketingowych¹³. Uwarunkowania zewnętrzne wynikają z otoczenia przedsiębiorstwa. Umiejętność oddziaływania na koszty transakcyjne i ich świadomego kształtowania jest oczywiście uzależniona od uwarunkowań wewnętrznych. To na nie przedsiębiorstwo wpływa w większym stopniu niż na niezależne od niego uwarunkowania zewnętrzne. Posiadane zasoby, sposób ich wykorzystania, rozwijanie zasobów wiedzy, organizacja transakcji, ich efektywność, poziom związanego z nimi ryzyka itp., wpływają na wysokość ponoszonych kosztów transakcyjnych.

Coraz szersze postrzeganie w literaturze zjawiska konkurencyjności prowadzi do uwzględniania rosnącej liczby uwarunkowań i determinant konkurencyjności. Ekonomia instytucjonalna, jako główne źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw, wymienia umiejętność szybkiego dostosowania się do zmian w otoczeniu. Analiza konkurencyjności nie może więc ograniczać się do kosztów produkcji, ale musi uwzględniać szersze aspekty¹⁴. Na rosnącą rolę elastyczności w działaniu przedsiębiorstw i dostosowaniu do wymogów rynku zwraca też uwagę W. Szymański. Bariery rozwoju firm jest

⁶ Zdzisław Pierścioneek, *Czynniki sukcesu polskich przedsiębiorstw na rynkach Unii Europejskiej*, Stefania Jurek-Stępień (red. nauk.), Oficyna Wydawnicza SGH, 2006, s. 15.

⁷ M.K. Nowakowski (red.), *Eurobiznes*, op.cit., s. 342.

⁸ B. Dobięgała-Korona, S. Kasiewicz, *Metody oceny konkurencyjności przedsiębiorstw*, w: *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw w Polsce*, Materiały i Prace IFGN, t. XXXIX, SGH, Warszawa 2000.

⁹ M. Poniatowska-Jaksch, R. Sobiecki (red.), *Instytucje a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2017, s. 10.

¹⁰ L. Garbarski, *Wybór rynku docelowego przez przedsiębiorstwa w warunkach konkurencji*, w: *Marketing jako czynnik i instrument konkurencji*, PWE, Warszawa 1997, s. 38.

¹¹ A. Jonas, *Strategie konkurencji na rynku usług bankowych*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 2002, s. 16.

¹² *Czynniki sukcesu polskich przedsiębiorstw...*, op.ci., 2006, s. 17.

¹³ M.K. Nowakowski (red.), *Eurobiznes*, op.cit., s. 346.

¹⁴ S. Rudolf, *Konkurencyjność przedsiębiorstw w świetle teorii kosztów transakcyjnych*, w: S. Rudolf (red.), *Nowa ekonomia instytucjonalna. Aspekty teoretyczne i praktyczne*, Wyższa Szkoła Ekonomii i Administracji w Kielcach, Kielce 2005, s. 47-48.

obecnie nie brak krajowego popytu czy brak kapitału, ale niedostosowanie do współczesnych warunków¹⁵. Tymczasem, elastyczność przedsiębiorstw wiąże się z optymalizacją kosztów, w tym kosztów transakcyjnych¹⁶. Jeśli przedsiębiorstwo ponosi zbyt wysokie koszty transakcyjne, to jego efektywność będzie niska i do zdobycia przewagi rynkowej może nie wystarczyć nawet posiadanie zasobów i umiejętności¹⁷. Niestety, w wielu krajach działające instytucje nie przyczyniają się do ograniczania kosztów transakcyjnych¹⁸. Dzieje się tak na przykład w sytuacji, gdy instytucje tworzące warunki działania dla podmiotów nie działają spójnie¹⁹.

Koncepcja kosztów transakcyjnych wywodzi się z nowej ekonomii instytucjonalnej, negującej wiele tradycyjnych założeń. Zgodnie z podejściem ekonomii klasycznej i neoklasycznej, zawieranie transakcji jest bezpłatne – istnieje tu doskonały rynek, dostęp do pełnej informacji i racjonalność zachowań podmiotów. Założenie zerowych kosztów transakcyjnych prowadzi do wniosku, że najbardziej efektywna jest alokacja poprzez rynek. Nowa ekonomia instytucjonalna zwraca uwagę, że rynek jest niedoskonały, nie istnieje pełna i bezpłatna informacja, a podmioty cechuje ograniczona racjonalność. W efekcie, zawieranie transakcji przestaje być uważane za bezpłatne i włączenie kosztów transakcyjnych do analiz działania podmiotów staje się niezbędne.

Koszty transakcyjne rozumiane są jako koszty wynikające z niedoskonałości rynku. O.E. Williamson definiuje je jako względne koszty planowania, przystosowania i monitorowania wykonania transakcji przy wykorzystaniu różnych struktur zarządzania transakcją²⁰. Dotychczas nie została jednak wypracowana powszechnie akceptowana definicja tego pojęcia²¹. Nie została też stworzona klasyfikacja kosztów transakcyjnych, a w literaturze najczęściej podawane są jedynie ich przykłady. Dokładniejsze pokazanie istoty kosztów transakcyjnych jest możliwe dzięki odwołaniu się do pewnych podziałów.

Koszty transakcyjne niewątpliwie powstają na rynku – określa się je jako koszty rynkowe. Wiązą się one jednak także z działaniem przedsiębiorstwa jako struktury zarządzania transakcją – te koszty nazywane są kosztami zarządzania²². Przykładem kosztów rynkowych mogą być koszty znalezienia partnera, natomiast kosztem zarządzania jest np. szkolenie pracowników, ich motywacja, nadzorowanie.

Według innej klasyfikacji można wyróżnić koszty koordynacji i motywacji²³. Koszty koordynacji obejmują koszty czynności, które przedsiębiorstwo musi podjąć, by za-

¹⁵ W. Szymański, *Przełanki i sposoby ekspansji polskich przedsiębiorstw na rynek międzynarodowy*, w: R. Sobiecki, J.W. Pietrewicz (red.), *Ekspansja polskich firm na rynki międzynarodowe*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2014, s. 22, 26.

¹⁶ W. Szymański, *Zmiany kosztów transakcyjnych...*, op.cit., s. 21-26.

¹⁷ S. Łobejko, *Wykorzystanie kosztów transakcyjnych jako czynnika rozwoju przedsiębiorstw sieciowych*, w: R. Sobiecki, J.W. Pietrewicz (red.), *Koszty transakcyjne – skutki zmian dla przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011, s. 134.

¹⁸ W. Misiński, *Koszty transakcyjne. Czy teoria kosztów transakcyjnych jest naukową teorią?*, w: H. Pondel, S. Kuźmar (red.), *Instytucje w teorii i praktyce. Przeszłość–teraźniejszość–przyszłość*, Poznań, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, 2020, s. 64.

¹⁹ S. Voigt, *How to measure informal institutions*, "Journal of Institutional Economics", Vol. 14 (1), 2018, s. 4.

²⁰ O.E. Williamson, *Transaction cost economics*, w: R. Schmalensee, *Handbook of industrial organization*, New York, Elsevier Science, za: P.K. Rao, *The economics of transaction costs*, Palgrave Macmillan, 2003, s. 7.

²¹ N. Wang, *Measuring Transaction Costs: An Incomplete Survey*, A paper presented at the Conference on Transaction Costs organized by the Ronald Coase Institution on February 21-23, Chicago, Illinois, USA, ze stony: www.coase.org z dnia 05.12.2007, s. 2.

²² E.G. Furubotn, R. Richter, *Institutions and economic theory: the contribution of the new institutional economics*, Ann Arbor, The University of Michigan Press, 2005, s. 48-63.

²³ P. Milgrom, J. Roberts, *Economics, organization and management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1992, s. 29.

wrzeć umowę z partnerem. Składają się na nie koszty związane z poszukiwaniem partnerów, negocjowaniem umów, ustalaniem warunków transakcji i ich realizacji. Są to więc m.in. koszty nawiązania kontaktów między stronami, rozpowszechniania informacji o ofercie firmy, znalezienia odpowiedniej oferty i zapoznania się z nią, pozyskania różnorodnych informacji o warunkach rynkowych, poznania i realizacji prawa, przeprowadzenia badań mających na celu np. poznanie gustów klientów. Można do nich zaliczyć także koszty wykorzystania przez przedsiębiorstwo usług różnego rodzaju firm doradczych czy koszty związane z wymianą walut.

Koszty motywacji obejmują koszty czynności, które przedsiębiorstwo musi podjąć, aby zabezpieczyć się przed skutkami występowania asymetrii informacji, zachowań oportunistycznych i niedoskonałości umów. Uwarunkowania te powodują, że strony transakcji nie dysponują wiedzą pozwalającą na określenie czy warunki umowy są dla nich akceptowalne. Obawa przed zachowaniami oportunistycznymi może doprowadzić do ustalenia kosztownych zabezpieczeń, a nawet do rezygnacji z zawierania transakcji. Niedoskonałość umów wynika z faktu, że próba ustalenia w kontrakcie wszystkich możliwych sytuacji, rozwiązań i warunków jest najczęściej niemożliwa. Zawierane umowy są więc zawsze niekompletne, co prowadzi do zwiększenia niepewności stron co do osiągnięcia zaplanowanego efektu. Koszty motywacji obejmują więc m.in. koszty związane z weryfikowaniem wiarygodności partnerów, korzystaniem z usług wywiadowni gospodarczych, zabezpieczaniem transakcji (np. poprzez zawieranie umowy w formie notarialnej), wykupowaniem ubezpieczeń.

Koncepcja kosztów transakcyjnych ma ważny wkład w rozwój teorii przedsiębiorstwa. Opracowana na gruncie nowej ekonomii instytucjonalna teoria przedsiębiorstwa – alternatywna do klasycznej koncepcji, uzasadnia powstanie firmy właśnie kształtowaniem kosztów transakcyjnych.

Tradycyjna teoria przedsiębiorstwa przedstawia jedynie ilościowe zależności między produkcją, ceną, kosztami i zyskiem²⁴. Często spotyka się w literaturze określenie, że teoria neoklasyczna traktuje przedsiębiorstwo jako „czarną skrzynkę”²⁵. Nie opisuje ona przyczyn jego powstania, motywów działania, cech, struktur organizacyjnych, wewnętrznych relacji itd. Zachowania przedsiębiorstwa przedstawiane są jako reakcje firmy na sygnały z rynku poprzez dostosowanie podaży i ceny.

Nowa ekonomia instytucjonalna uwzględnia to, co dzieje się wewnątrz firmy, a więc np. sposób jej organizacji, a powstanie przedsiębiorstwa uzasadnia właśnie kształtowaniem kosztów transakcyjnych. Dążenie do ich optymalizowania stanowi przyczynę powstawania przedsiębiorstw. Jeśli koszty transakcyjne ponoszone przy zawieraniu transakcji na rynku są wyższe niż koszty jej organizacji w przedsiębiorstwie, transakcja ta jest włączana do przedsiębiorstwa. Teoria kosztów transakcyjnych jest obecnie „punktem wyjścia większości współczesnych teorii firmy”²⁶. Przedsiębiorstwo, zorganizowane jako struktura hierarchiczna, jest zatem jednym z mechanizmów zarządzania transakcją, w którym koordynacja zasobów odbywa się poprzez kierownictwo. Z drugiej strony, samo przedsiębiorstwo określane jest czasem jako „wiązka kontraktów”. Jego organizator zawiera te kontrakty w celu uzyskania kontroli nad zasobami tworzącymi firmę. Koszty transakcyjne wpływają na to, jakie kontrakty złożą się na firmę i jaka będzie liczba tych kontraktów.

²⁴ T. Gruszecki, *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, WN PWN, Warszawa 2002, s. 38.

²⁵ np. M. Gorynia, *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, PWE, 2007, s. 24.

²⁶ T. Gruszecki, *Współczesne teorie...*, op.cit., s. 130.

Kształtowanie kosztów transakcyjnych niewątpliwie determinuje także konkurencyjność przedsiębiorstwa i wpływa na kształtowanie jego przewag konkurencyjnych. Przedsiębiorstwa mogą się różnić podejściem do klienta, sprawnością jego obsługi, sprawnością negocjacji, elastycznością oferowanych warunków sprzedaży, obsługą transakcji itp. Dzięki posiadanej renomie przedsiębiorstwo może łatwiej pozyskiwać klientów, którzy traktują zawarcie transakcji jako związane z mniejszą niepewnością. Dzięki rozbudowanej sieci relacji, może łatwiej zawierać transakcje z partnerami, buduje swoją renomę. Wszystkie te elementy decydują o wysokości kosztów transakcyjnych, ponoszonych zarówno przez przedsiębiorstwo jak i przez jego partnerów (klientów, dostawców). Mogą więc być źródłem przewagi nad konkurentami.

W literaturze wyróżniane są różne grupy strategii konkurencji, które może przyjąć przedsiębiorstwo. K. Obłój wymienia trzy podstawowe strategie konkurencji: sposób dostarczania produktu lub usługi, konkurencyjnych cen oraz jakości oferowanego produktu lub usługi²⁷. Z. Pierścionek wyodrębnia cztery strategie: najniższych cen, bazującą na jakości produktu, bazującą na jakości obsługi oraz bazującą na renomie firmy²⁸. Najczęściej wyróżniane są jednak dwa rodzaje strategii konkurowania przedsiębiorstw na rynku, tj. strategie kosztowe i strategie wyróżniania²⁹.

Przedsiębiorstwo stosujące strategie kosztowe zakłada, że uzyska przewagę nad konkurentami dzięki minimalizacji kosztów całkowitych. Na koszty całkowite składają się zarówno bezpośrednie koszty wytwarzania produktów, jak i koszty prac koncepcyjnych, marketingu, dystrybucji, administracyjnych oraz finansowe³⁰. Część tych kosztów niewątpliwie stanowią koszty transakcyjne związane z zawieraniem transakcji z dostawcami i odbiorcami produktów. Koszty transakcyjne, jako część ogólnych kosztów przedsiębiorstwa, wpływają pośrednio na konkurencyjność kosztową i ceny oferowanych produktów. Produkcja po niskich kosztach, efektywne docieranie do partnerów, budowanie długotrwałych relacji, umożliwiają uzyskiwanie wysokich marż i dalsze umacnianie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwo może też realizować strategie wyróżniania i szukać przewag konkurencyjnych w specyfice oferty. Może ona wiązać się ze wzorem produktu, pewnymi jego cechami, marką, stosowaną technologią czy obsługą posprzedażną. Jeśli ta specyfika jest doceniana przez klientów, może ono uniknąć bezpośredniej rywalizacji kosztowej i cenowej, ponieważ nie porównują oni oferty firmy z ofertą konkurentów uznając ją za unikatową³¹. Analizując ofertę firmy pod względem wyróżniania się, należy zwrócić uwagę na jej jakość, lokalizację, markę, nowoczesność oraz cenę. Wyróżnianie oferty może być iluzoryczne – oferta nie różni się wtedy od standardowej, ale odpowiednie działania marketingowe doprowadziły do zmian preferencji konsumentów i wyboru oferty danej firmy. Wyróżnianie może wiązać się także z terytorialnym rozproszeniem klientów – mając do wyboru produkty o podobnych cenach wybierają oni wtedy na podstawie lokalizacji producenta. Trzeci rodzaj wyróżniania ma charakter jakościowy – firmy specjalizują się wtedy w produkcji dostosowanej do specyficznych oczekiwań klientów mających zróżnicowane gusty i dochody.

Także osiągnięcie przewagi dzięki wykorzystaniu strategii jakościowych wiąże się z kosztami transakcyjnymi. Stosowanie tego rodzaju strategii nie eliminuje koniecz-

²⁷ K. Obłój, *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 2000, s. 56.

²⁸ Z. Pierścionek, *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1996, s. 179.

²⁹ *Zarządzenie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, STRATEGOR, PWE, Warszawa 1995, s. 78.

³⁰ Ibidem, s. 78.

³¹ Ibidem, s. 96.

ności analizowania i optymalizowania ponoszonych kosztów, choć nie jest to celem strategicznym. Nadal jednak ponoszone koszty wpływają na uzyskiwane przez przedsiębiorstwo ceny, marże i pozycję konkurencyjną. Zawsze też występuje ryzyko, że w przypadku zbyt wysokiej różnicy kosztów między przedsiębiorstwem a jego konkurentami, a w efekcie różnicy cen, nabywcy zrezygnują z niektórych specyficznych cech oferty wybierając tańszy produkt. Ponadto, dzięki niskim kosztom transakcyjnym przedsiębiorstwo może skuteczniej się wyróżniać, efektywniej docierać do klientów, efektywnie się z nimi komunikować, budować markę, cechować się wysokim poziomem obsługi itp.

Wyniki badań pokazują, że ważną przewagą konkurencyjną polskich przedsiębiorstw są niskie koszty produktów i usług. Wśród rynkowych czynników decydujących o konkurencyjności polskich przedsiębiorstw na zagranicznych rynkach, pojawiają się jednak także pewne czynniki związane z wyróżnianiem produktu, m.in.: utrzymywanie specjalnych relacji z odbiorcami, czas realizacji zamówień, przewaga w intensywności poszukiwania odbiorców, wysoki stopień wyróżniania produktu, dobra jakość serwisu³². Czynniki te istotnie wiążą się z realizacją transakcji i ich kosztami. Niestety, w wielu krajach działające instytucje nie przyczyniają się do ograniczania kosztów transakcyjnych.

Analizując problem kształtowania kosztów transakcyjnych należy zauważyć, że w literaturze zwraca się uwagę na konieczność ich optymalizowania, a nie minimalizowania³³. Aby w wyniku ograniczania kosztów transakcyjnych nie zmieniła się wydajność i skuteczność zawierania transakcji, przedsiębiorstwo musi postrzegać ją kompleksowo i dążyć do takiego kształtowania poszczególnych elementów kosztów, aby ich ogólna wartość osiągała optymalny poziom. Niezbędna jest świadomość, że obniżenie pewnych kosztów może spowodować powstanie lub wzrost innych. Czasem warto więc ponieść koszty, aby móc obniżyć inne ich elementy. Przykładowo, jeśli przedsiębiorstwo przed zawarciem transakcji poniesie koszty zabezpieczenia otrzymania zapłaty, jest w mniejszym stopniu narażone na koszty związane z jej egzekucją. Ważne jest, aby na skutek optymalizacji kosztów transakcyjnych nie wzrastało ryzyko działalności.

Należy też mieć na uwadze, że przedsiębiorstwo w swojej działalności nie powinno ograniczać się do optymalizacji kosztów transakcyjnych, a dążyć do racjonalizacji całości swoich kosztów. Czasem koszty transakcyjne wynikające z pewnych działań mogą wzrastać, jednocześnie jednak w ich wyniku spadną całkowite koszty firmy. Przykładowo, w momencie rozpoczęcia wdrażania outsourcingu koszty transakcyjne firmy mogą być wyższe niż w sytuacji, gdy samodzielnie wykonywała ona będące jego przedmiotem działania. Ogólne koszty firmy mogą jednak być dzięki temu niższe³⁴.

Optymalizowanie kosztów transakcyjnych wiąże się z poważnymi problemami, ponieważ duża część tych kosztów ma charakter niewymierny. O ile przedsiębiorstwo może określić koszt weryfikacji partnera przez wywiadownię, oszacowanie kosztu czasu poświęconego na znalezienie klienta nie jest już tak łatwo mierzalne. Łatwiejsze jest oczywiście podejmowanie prób optymalizacji kosztów wymiernych, których wartość jest znana. Jednak niewymierne, ukryte koszty transakcyjne mogą być dla przedsiębiorstw nawet większym obciążeniem.

³² np. *Czynniki sukcesu polskich przedsiębiorstw...*, op.cit., s. 101.

³³ M. Klaes, *The birth of the concept of transaction costs: Issues and controversies*, "Industrial and Corporate Change", December 2000, No. 9, Iss. 4, s. 567-593.

³⁴ D. Ciesielska-Maciągowska, *Wpływ kosztów transakcyjnych na przyspieszenie procesów outsourcingu i offshoringu*, w: R. Sobiecki, J.W. Pietrewicz (red.), *Koszty transakcyjne – skutki zmian dla przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011, s. 158-159.

Sposoby optymalizacji kosztów transakcyjnych

Można przyjąć, że dążąc do optymalizacji swoich kosztów transakcyjnych przedsiębiorstwa stosują następujące metody:

- wydzielenie pewnych czynności z przedsiębiorstwa i zlecenie ich innym firmom,
- budowanie sieci relacji,
- rozwijanie zasobów wiedzy i doświadczenia.

Optymalizacja kosztów transakcyjnych jest oczywiście procesem złożonym i przedsiębiorstwo może decydować się na różne kombinacje tych metod.

Wydzielenie pewnych czynności z przedsiębiorstwa i zlecenie ich innym firmom

Rynek i przedsiębiorstwa to alternatywne sposoby organizacji transakcji. Jeśli koszty transakcji w firmie są niższe niż na rynku, bardziej efektywne jest włączenie ich do przedsiębiorstwa. Natomiast transakcję należy zawrzeć na rynku, jeśli związane z tym koszty będą niższe niż w przedsiębiorstwie. Obecnie obserwujemy rosnące wykorzystanie *outsourcingu* w przedsiębiorstwach, czyli zlecenia transakcji na zewnątrz. Wiąże się to z dążeniem do obniżki kosztów i podnoszenia elastyczności. Rosnąca atrakcyjność eksternacjonalizacji dla wielu firm prowadzi do rezygnacji z opierania produkcji wyłącznie na własnych środkach przedsiębiorstwa, pozwala na lepsze dostosowanie się do potrzeb klientów³⁵.

Główną barierą dla podnoszenia elastyczności są koszty stałe (np. zaangażowanie kapitału w zapasy, wyroby gotowe). Koszty stałe mogą być ograniczane dzięki wydzieleniu pewnych działań z przedsiębiorstwa i zleceniu ich innym firmom. Dzięki temu część kosztów stałych może być przerzucona na poddostawców i podwykonawców³⁶. Procesy te wpływają na kształtowanie kosztów transakcyjnych, ponieważ przedsiębiorstwo decyduje się na zawieranie transakcji na rynku zamiast wewnątrz firmy. Niewątpliwie, dzięki eksternalizacji pewnych działań i szerokiemu wykorzystaniu usług podwykonawców, ma ono możliwość znaczącego ograniczenia kosztów, np. zatrudnienia, a nawet tworzenia całych działów, zakupu linii produkcyjnych, wspomnianego zamrażania kapitału w zapasach i gotowych produktach itp. Może ograniczyć swoje działania do najbardziej rentownych i najbardziej związanych z kluczowymi umiejętnościami firmy.

Z wydzieleniem działań i oparciem na zleceniodawcach wiążą się jednak wszystkie problemy wynikające z zawierania transakcji na rynku. Wydzielając transakcję przedsiębiorstwo traci nad nią pełną kontrolę. Kształtowanie kosztów transakcyjnych jest uzależnione od różnych czynników. O.E. Williamson zalicza do nich czynniki związane z zachowaniami podmiotów, tj. ograniczoną racjonalność i oportunizm oraz cechy samych transakcji: specyficzność aktywów, niepewność i częstotliwość zawierania transakcji³⁷. To od nich zależy, czy wydzielenie transakcji i zawarcie jej na rynku może być opłacalne. Niewątpliwie, im bardziej specyficzne aktywa są zaangażowane w transakcję, im rzadziej jest ona realizowana, im większa niepewność się z nią wiąże, tym bardziej odczuwalna staje się ograniczona racjonalność podmiotów oraz ryzyko zachowań

³⁵ W. Szymański, *Zmiany kosztów transakcyjnych...*, op.cit., s. 21-26.

³⁶ Ibidem, s. 21-26.

³⁷ O.E. Williamson, *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu: firmy, rynki, relacje kontraktowe*, przekł. J. Kropiwnicki, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 56-64.

oportunistycznych, i tym trudniejsze i bardziej kosztowne jest wykorzystanie mechanizmu rynkowego.

Jeśli firma potrzebuje wysokiej specjalizacji od partnera (np. specyficznego dostosowania linii produkcyjnych czy specjalistycznych umiejętności pracowników), przy jego rezygnacji z wykonania umowy, znalezienie innego partnera może być trudne i czasochłonne. Z kolei, jeśli transakcja jest nietypowa i rzadko zawierana, partnerzy muszą ustalić dokładne warunki jej przeprowadzenia. Koszty negocjacji i zawarcia kontraktu na zakup specjalistycznych usług pociąga za sobą o wiele większe koszty niż przy masowych transakcjach i zawieraniu typowych umów, np. w handlu zbożem³⁸.

Nawet jeśli eksternacjonalizacja działań poza firmę pozwala na potencjalne obniżenie kosztów jej funkcjonowania, wiąże się ona z dużym ryzykiem. Przedsiębiorstwa często przeceniają korzyści możliwe do uzyskania na skutek eksternacjonalizacji i nie doszacowują wysokości ewentualnych kosztów wynikających z takich działań, np. kosztów transakcyjnych związanych z wydzieleniem i przeniesieniem określonych procesów do partnerów³⁹. Decyzja o ewentualnej eksternacjonalizacji działań poza firmę powinna być poprzedzona porównaniem kosztów transakcyjnych przy wykorzystaniu dwóch sposobów realizacji transakcji: wewnątrz firmy i na rynku. Tymczasem, jeśli firmy mają niską świadomość kosztów transakcyjnych, mogą podejmować decyzje intuicyjnie i dokonywać niekorzystnych wyborów ograniczających ich konkurencyjność.

Budowanie sieci relacji

Drugim sposobem optymalizacji kosztów transakcyjnych powstających na zewnątrz firmy jest budowanie sieci relacji. Do relacji biznesowej w wąskim rozumieniu dochodzi pomiędzy dwoma organizacjami w wyniku wspólnych działań, których efektem jest realizacja zaplanowanych celów. Szerzej można ją rozumieć jako proces, w którym uczestniczą co najmniej dwa przedsiębiorstwa lub inne organizacje tworzące na przestrzeni czasu silne i rozległe więzi społeczne, gospodarcze, usługowe i techniczne, mające na celu obniżenie kosztów całkowitych i/lub zwiększenie wartości dające obopólne korzyści⁴⁰. Dzięki budowaniu relacji partnerzy mogą osiągać wyniki, których nie byłoby w stanie zrealizować samodzielnie. Relacja biznesowa dla przedsiębiorstw oznacza ich kontakt ze środowiskiem i odgrywa dużą rolę w działaniach na rzecz efektywności przedsiębiorstwa i jego wynikach finansowych. Pozycja przedsiębiorstwa na rynku w coraz większym stopniu zależy od relacji z otoczeniem sieciowym. Umiejętność ich budowania umożliwia bowiem pokonywanie różnego rodzaju barier, w tym tych o charakterze instytucjonalnym⁴¹, a także obniżanie kosztów transakcyjnych. Dzięki współpracy z partnerami relacji, ograniczeniu ulega znaczenie czynników wpływających na powstawanie tych kosztów. W obliczu szybko zachodzących zmian technologicznych i napędzania procesów biznesowych przez rozwój gospodarki cyfrowej, możliwe jest dzisiaj tworzenie nowych modeli biznesowych i wykorzystanie szans płynących z nowych możliwości tworzenia kooperacyjnych relacji⁴².

³⁸ T. Gruszecki, *Współczesne teorie...*, op.cit., s. 211.

³⁹ D. Ciesielska-Maciągowska, *Wpływ kosztów transakcyjnych...*, op.cit., s. 158.

⁴⁰ M. Gorynia, *Międzynarodowa konkurencyjność polskiej gospodarki a polityka ekonomiczna*, „*Ekonomista*”, 1996, nr 3, s. 344, za: *Model biznesu. Nowe myślenie strategiczne*, red. M. Duczkowska-Piasecka, Difin, Warszawa 2013, s. 43.

⁴¹ M. Poniatowska-Jaksch, *Budowa sieci relacji z interesariuszami jako źródło przewag konkurencyjnych – na przykładzie korporacji transnarodowych w Polsce*, w: *Przewagi konkurencyjne przedsiębiorstw w Polsce i sposoby ich pobudzania – badania statutowe KNoP*, Oficyna Wydawnicza SGH, s. 312.

⁴² J.W. Pietrewicz, R. Sobiecki (red.), *W poszukiwaniu konkurencyjnej przewagi*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2019, s. 15.

Jedną z ważnych cech relacji biznesowych jest ciągłość. Ich tworzenie przebiega powoli, ale jest systematyczne i stopniowo nabiera charakteru długookresowej współpracy. Współpraca z partnerem takiej relacji pozwala na wzrost zaufania i daje przedsiębiorstwu poczucie stabilizacji. Ciągłość interakcji ułatwia też gromadzenie wiedzy i doświadczenia oraz zwiększenie elastyczności działania⁴³. Inne cechy relacji to złożoność (wynikająca z dużej liczby współpracujących podmiotów), symetria (wszyscy partnerzy czerpią korzyści ze współpracy) i nieformalność⁴⁴. Mimo powszechnego zawierania relacji formalnych, np. umów, na kształtowanie relacji biznesowych większy wpływ wywierają relacje nieformalne. Są one szczególnie ważne dla współpracy w trudnych, nietypowych sytuacjach występujących coraz częściej wraz ze wzrostem niepewności na rynku. Nieformalne relacje oparte na zaufaniu ułatwiają pokonywanie pojawiających się trudności⁴⁵. Są ważne także dla kształtowania silnie powiązanych z niepewnością i oportunistycznym kosztów transakcyjnych.

Na sieć relacji przedsiębiorstw składają się powiązania z dostawcami, nabywcami, konkurentami oraz instytucjami otoczenia biznesu⁴⁶. W przypadku budowania relacji ze stałymi dostawcami i nabywcami, zawieranie transakcji wiąże się z niższymi kosztami transakcyjnymi niż przy nawiązaniu współpracy handlowej z nowymi partnerami. Pozwala więc na ograniczenie kosztów transakcyjnych koordynacji związanych z przygotowaniem do zawarcia transakcji, np. poszukiwania partnerów, negocjowania umów, dostosowania produktów i usług. Możliwe jest też obniżenie kosztów motywacji wynikających z braku zaufania między partnerami. To właśnie redukcja takich kosztów uznawana jest w literaturze za jedną z najważniejszych korzyści zaufania⁴⁷. Przedsiębiorstwa mogą ograniczyć koszty zabezpieczania należności, ponieważ do pewnego stopnia utrzymywanie relacji ze stałymi partnerami pozwala na ograniczenie ryzyka nieotrzymania zapłaty. Mniejsze jest też ryzyko wystąpienia kosztów egzekucji umowy. Dzięki posiadaniu relacji, łatwiejsze staje się też pozyskiwanie nowych partnerów, np. współpracujących z dotychczasowymi partnerami.

Kolejnym ważnym elementem sieci powiązań przedsiębiorstw są relacje z konkurencyjnymi firmami. Można przyjąć, że przesłanką ich nawiązywania jest założenie, że w ten sposób przedsiębiorstwa mogą osiągnąć cele, które samodzielnie byłyby nieosiągalne lub ich osiągnięcie wymagałoby wyższych nakładów. Porozumienia z konkurencją mają pomóc uzyskać pewne efekty kosztowe, jakościowe i konkurencyjne⁴⁸. W szczególności pozwalają one na:

- rozłożenie ryzyka działalności,
- osiągnięcie przewagi konkurencyjnej,
- uzyskanie efektu skali,
- uzyskanie efektu synergii,
- dostęp do tanich surowców i siły roboczej,

⁴³ M. Ratajczak-Mrozek, *Sieci biznesowe a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw zaawansowanych technologii na rynkach zagranicznych*, Wydawnictwo UE w Poznaniu, Poznań 2011, za: *Model biznesu. Nowe myślenie strategiczne*, M. Duczowska-Piasecka (red.), Difin, Warszawa 2013, s. 58.

⁴⁴ S. Łobejko, *Zarządzanie strategicznymi relacjami sieciowymi*, w: M. Poniatowska-Jaksch (red.), *Nowe myślenie w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2015, s. 151-152.

⁴⁵ Ibidem, s. 152.

⁴⁶ M. Strzyżewska, *Polskie przedsiębiorstwa na rynkach Unii Europejskiej*, w: *Eurobiznes*, M.K. Nowakowski, (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008, s. 310.

⁴⁷ P. Cruz-García, J. Peiró-Palomino, *Informal, formal institutions and credit: complements or substitutes?*, "Journal of Institutional Economics", 2019, Vol. 15, s. 650.

⁴⁸ J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2004, s. 200-205.

- odstęp do know-how w zakresie technologii i zarządzania,
- dostęp do nowych rynków i nowych grup klientów,
- rozszerzenie potencjalnej bazy finansowania przedsięwzięcia,
- obejście barier handlowych,
- zdobycie doświadczenia i stworzenie bazy do dalszej ekspansji międzynarodowej.

Współpraca z konkurentami wiąże się oczywiście z pewnym ryzykiem, np. pojawieniem się konfliktu interesów, różnym postrzeganiem strategii działania, np. marketingu, możliwością „wychowania” konkurenta czy przejściem dotychczasowych klientów firmy przez partnera. Polskie przedsiębiorstwa często niechętnie nawiązują współpracę z konkurentami, postrzegając związane z tym ryzyko jako tak duże, że potencjalne korzyści go nie rekompensują. Liczne badania pokazują, że w Polsce zaufanie społeczne osiąga jeden z najniższych poziomów w Europie⁴⁹. Przekłada się to na niechęć do współpracy, zwłaszcza z konkurentami, co także często opisywane jest w literaturze – utrudnia to realizację celów, prowadzi do osamotnienia i ułatwia konkurencję zagranicznym firmom⁵⁰. Jednak taka współpraca niewątpliwie umożliwiłaby ograniczenie kosztów transakcyjnych. Łatwiejsze mogłoby być np. pozyskiwanie rynków zagranicznych, gdzie pojedyncze firmy mają małą siłę przebicia – dzięki współpracy kilku firm lub nawet całej branży możliwa byłaby szersza promocja na rynkach zagranicznych, promowanie polskich marek, czy wspólne pozyskiwanie nowych klientów, ponieważ koszty takich działań rozkładałyby się na prowadzone wspólne działania firm. Za skutki niskiego poziomu kapitału społecznego w Polsce i związanego z nim niskiego poziomu zaufania, J. Czapiński uważa właśnie rosnące koszty transakcyjne, ponieważ „w relacjach z obcymi trzeba stosować bezlik zabezpieczeń” oraz malejącą kreatywność, ponieważ „ludzie są mniej otwarci i słabiej się nawzajem inspirują. Im silniejsze są więzi w takiej zamkniętej grupie, tym gorsze są relacje jej członków z potencjalnymi klientami czy kooperantami”⁵¹.

Ostatnim ważnym elementem sieci relacji eksporterów są powiązania z instytucjami wsparcia biznesu. Dzięki takim relacjom przedsiębiorstwa mogą uzyskać pomoc w pozyskiwaniu nabywców i dostawców, promocji swoich produktów i usług. Poprzez to zyskują możliwość ograniczenia zarówno kosztów transakcyjnych koordynacji jak i motywacji.

Przykładem przedsiębiorstw dysponujących dobrze rozwiniętą siecią relacji są przedsiębiorstwa sieciowe. Organizacja sieciowa to „względnie trwałe zgrupowanie autonomicznych wyspecjalizowanych jednostek lub przedsiębiorstw, uczestniczących w systemie wzajemnych kooperacji według zasad rynkowych”⁵². Współpraca sieciowa przedsiębiorstw jest stosunkowo nowym zjawiskiem cechującym współczesną gospodarkę. Jej wpływ na kształtowanie kosztów transakcyjnych nie jest jednoznaczny. S. Łobejko, porównując koszty transakcyjne działania przedsiębiorstw tradycyjnych i sieciowych zauważa, że koszty poszukiwania partnerów w obu rodzajach firm mogą być wysokie. Jednak, o ile tradycyjne przedsiębiorstwa stale ponoszą wysokie koszty poszukiwania partnerów, przedsiębiorstwa sieciowe takie koszty ponoszą jednorazowo

⁴⁹ np. *Diagnoza Społeczna 2013. Warunki i Jakość Życia Polaków*, J. Czapiński, T. Panek (red.), Rada Monitoringu Społecznego, Warszawa, 22.08.2013.

⁵⁰ np. A.K. Koźmiński, *Czy polscy menedżerowie są zdolni do konkurencji na rynkach Unii Europejskiej*, „Master of Business Administration”, nr 1 (2004), s. 16.

⁵¹ J. Żakowski, *Polska smuta – rozmowa z prof. J. Czapińskim*, „Polityka”, 9 kwietnia 2009, ze strony: <http://www.polityka.pl/> z dnia 19.02.2010.

⁵² P. Dwojacki, B. Nogalski, *Tworzenie struktur sieciowych jako wynik restrukturyzacji scentralizowanego przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji”, nr 4, 1998.

i ich rola stopniowo maleje. Szczególnie silną różnicę w kształtowaniu kosztów widać przy kosztach zawierania umowy i ich koordynacji. Tradycyjne przedsiębiorstwo stale ponosi na tym obszarze wysokie koszty transakcyjne, a przedsiębiorstwo sieciowe zawierające transakcje ze stałymi partnerami może je znacząco ograniczyć⁵³.

Wejście do sieci może jednak doprowadzić do wzrostu kosztów transakcyjnych. Ma to miejsce zwłaszcza w sytuacji gdy połączenie sieciowe jest niewłaściwie przeprowadzone albo gdy przedsiębiorstwo zajmuje w nim nieodpowiednie miejsce. Trzeba jednak pamiętać, że celem budowania sieci nie musi być ograniczenie kosztów transakcyjnych. Nawet jeśli wejściu do sieci towarzyszą rosnące koszty transakcyjne, to firmy niekoniecznie wybierają strategie kosztowe i mogą kierować się innymi przesłankami niż chęcią ograniczenia kosztów transakcyjnych⁵⁴. Decydując się na podjęcie współpracy sieciowej przedsiębiorstwo musi jednak mieć na uwadze towarzyszące temu zmiany kosztów transakcyjnych i ich wpływ na końcowy efekt działań.

Rozwijanie zasobów wiedzy i doświadczenia

Wiedza oznacza ogół wiadomości zdobytych dzięki badaniom, uczeniu się itp.⁵⁵ W literaturze często akcentuje się rozróżnienie pojęć: dane, informacje i wiedza⁵⁶. Dane odzwierciedlają surowe, nieprzeanalizowane fakty. Informacja obejmuje uporządkowane dane, które dzięki przeprowadzonej klasyfikacji i nadaniu im odpowiedniego kontekstu, nadają się do wykorzystania w określonym celu i pozwalają na interpretowanie zjawisk. Dopiero dane i informacje przetworzone przez umysł ludzki tworzą wiedzę. Według interpretacji przyjmowanej w analizach KPMG, zasoby wiedzy obejmują wiedzę o klientach, produktach, procesach, konkurentach itd., w postaci formalnej (bazy danych, dokumenty) oraz nieskodyfikowanej (ludzie)⁵⁷.

We współczesnych przedsiębiorstwach wiedza jest zaliczana do najcenniejszych zasobów, a jej jakość i aktualność stają się istotnymi czynnikami konkurencyjności firmy⁵⁸. Na znaczenie wiedzy wskazują różne teorie przedsiębiorstwa. Teorie zasobowe np. uwzględniają rolę wiedzy i doświadczenia w efektywnej organizacji zasobów, ich skutecznym wykorzystaniu, rozwijaniu kluczowych kompetencji⁵⁹. Teorie behawioralne z kolei wracają uwagę, że przy podejmowaniu decyzji i reagowaniu na zmiany płynące z otoczenia ważny jest wpływ posiadanego przez firmę doświadczenia⁶⁰. W przedsiębiorstwie wykorzystuje się bowiem wnioski z przeszłych działań. Wynika to z jednej strony z unikania rozwiązań prowadzących w przeszłości do porażki, z drugiej zaś do wybierania rozwiązań, które zakończyły się sukcesem.

Niewątpliwie wiedza odgrywa też rolę w optymalizowaniu kosztów transakcyjnych. Przy prowadzeniu działalności i zawieraniu kolejnych transakcji z nowymi partnerami przedsiębiorstwa stykają się z konkretnymi sytuacjami, wytwarzają mechanizmy reagowania na nie, uczą się skuteczniej rozwiązywać problemy. To pozwala na gromadzenie wiedzy i doświadczenia, co przekłada się na większą efektywność zawierania kolejnych transakcji. Przedsiębiorstwa stopniowo coraz lepiej poznają rynki, na których

⁵³ S. Łobejko, *Wykorzystanie kosztów transakcyjnych...*, *op.cit.*, s. 141.

⁵⁴ S. Łobejko, *Wykorzystanie kosztów transakcyjnych...*, *op.cit.*, s. 138.

⁵⁵ Słownik języka polskiego ze strony: <http://sjp.pwn.pl/> z dnia 10.11.2010.

⁵⁶ W. Grudzewski, I. Hejduk, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2004, s. 70-79.

⁵⁷ *Zarządzanie wiedzą w Polsce 2004*, Raport badawczy KPMG, Warszawa, 2004, s. 4.

⁵⁸ W. Grudzewski, I. Hejduk, *Zarządzanie wiedzą...*, *op.cit.*, s. 66.

⁵⁹ np. G. Hamel, C.K. Prahalad, *The Core Competence of the Corporation*, "Harvard Business Review", May-June 1990, Vol. 68, Iss. 3, s. 82.

⁶⁰ Y. Luo, M.W. Peng, *Learning to compete in a transition economy: experience, environment, performance*, "Journal of International Business Studies", Second Quarter, 1999, Vol. 30, Iss. 2, s. 270.

działają, gromadzą wiedzę o dostawcach – wiedzą czego można od nich oczekiwać, poznają potrzeby klientów. Mogą prowadzić badania dotyczące warunków działania rynku, branży czy klientów itd.

Wiedza pomaga przedsiębiorstwom na wszystkich etapach zawierania transakcji. Szczególnie ważna jest możliwość jej wykorzystania w optymalizacji kosztów pozyskania partnerów. Przedsiębiorstwa dysponują wiedzą o najsukuteczniejszych sposobach pozyskania klientów, mają kontakty umożliwiające nawiązywanie współpracy z kolejnymi firmami itp. Doświadczenie pomaga w obserwacji rynku i pozwala im wybrać ze swojej oferty produkty, które mogą się spotkać z zainteresowaniem klientów na danym rynku, odpowiednio dostosować produkty do ich potrzeb. Dzięki wiedzy efektywniejsze stają się nie tylko działania związane z pozyskiwaniem klientów, ale też z utrzymaniem dotychczasowych kontaktów.

Drugim ważnym obszarem, w którym zaznacza się wpływ wiedzy, jest ryzyko. Przedsiębiorstwa zyskują bowiem świadomość, jakie zagrożenia niesie prowadzenie działalności. Dzięki wiedzy przedsiębiorstwa uczą się jak wybierać odpowiednich partnerów, jak weryfikować ich wiarygodność, jakie zabezpieczenia stosować. Przykładem może być zabezpieczanie płatności, ważne szczególnie w przypadku transakcji z zagranicznymi partnerami. Jeśli firma decyduje się na takie zabezpieczenie, ponosi dodatkowe koszty. Gdy z niego rezygnuje, zmniejsza koszty, ale wzrasta wtedy ponoszone ryzyko. Przedsiębiorstwa mogą stosować inne metody ograniczania ryzyka, np. wybierając przedpłatę jako metodę zapłaty. Takie metody odbijają się jednak na ich konkurencyjności. Przedsiębiorstwa nie są narażone na sprzedaż ze stratą, jednak podejmują ryzyko, że przy takich warunkach sprzedaży w ogóle nie znajdą nabywcy na swoje produkty. W miarę rozwoju wiedzy przedsiębiorstwa uczą się jak najefektywniej zarządzać kosztami z uwzględnieniem ponoszonego ryzyka.

Powyższa analiza pokazuje, że dzięki wiedzy, podejmowanie pewnych działań może stawać się łatwiejsze i poprzez to związane z mniejszymi kosztami (dotyczy to np. pozyskiwania informacji, poszukiwania klientów, prowadzenia negocjacji). W przypadku innych działań firma może mieć większą świadomość ich skutków i nawet jeśli ponosi w związku z tym wyższe koszty transakcyjne, to uznaje je za zasadne z perspektywy przebiegu całej transakcji (znajduje to wyraz przede wszystkim w stosowaniu różnego rodzaju działań mających na celu zabezpieczenie przed ryzykiem).

W miarę rozwijania wiedzy przedsiębiorstwa mogą optymalizować nie tylko koszty transakcji zawieranych na rynku, ale też wewnętrzne koszty transakcyjne. Dzięki zmianom organizacyjnym, odpowiedniemu podziałowi obowiązków, zakresowi odpowiedzialności, stworzeniu efektywnego systemu motywacji czy nadzoru, koszty transakcyjne wewnątrz firmy mogą spadać.

Podsumowanie

Przeprowadzona analiza pokazuje, że kształtowanie kosztów transakcyjnych determinuje konkretność przedsiębiorstwa i wpływa na kształtowanie jego przewag konkurencyjnych. Wartość ponoszonych kosztów transakcyjnych wpływa na skuteczność opisywanych w literaturze strategii konkurowania przedsiębiorstw na rynku, tj. strategii kosztowych i strategii wyróżniania.

Stosując strategie kosztowe przedsiębiorstwo dąży do minimalizacji kosztów całkowitych, których częścią są koszty transakcyjne. Jeśli są one wysokie, przedsiębiorstwo nie będzie mogło osiągnąć swojego celu. Także przy strategii wyróżniania, która pozwala uniknąć bezpośredniej rywalizacji kosztowej, kształtowanie kosztów trans-

akcyjnych ma znaczenie. Stosowanie tego rodzaju strategii nie eliminuje konieczności analizowania i optymalizowania ponoszonych kosztów. Ponadto, kształtowanie kosztów transakcyjnych może się wiązać z wyróżnianiem oferty. Dzięki niskim kosztom transakcyjnym przedsiębiorstwo może skuteczniej się wyróżniać, efektywniej docierać do klientów, skutecznie się z nimi komunikować, budować markę, wyróżniać się wysokim poziomem obsługi itp.

Dążąc do podnoszenia konkurencyjności dzięki optymalizacji swoich kosztów transakcyjnych przedsiębiorstwa mogą: wydzielać pewne czynności z przedsiębiorstwa i zlecać je ich innym firmom, budować sieć relacji oraz rozwijać swoje zasoby wiedzy i doświadczenia.

Niska świadomość kosztów transakcyjnych utrudnia skuteczną analizę, choć przedsiębiorstwa mogą intuicyjnie podejmować pewne działania w tym zakresie. Jeśli jednak firmy nie prowadzą w tym zakresie żadnych analiz, porównań, podejmowane decyzje są raczej przypadkowe. Nawet gdy losowo wykorzystują pewne elementy metod optymalizacji kosztów, to bez analizy, jaki wpływ te decyzje wywierają na ponoszone koszty i czy nie powinny wprowadzić pewnych zmian, proces ten nie będzie w pełni efektywny i optymalizacja kosztów nie będzie możliwa. Dla poprawy konkurencyjności ważna jest znajomość istnienia tych kosztów, ich kształtowania, znajomość czynników determinujących ich wartość, wiedza na temat związku z ponoszonym ryzykiem itp. Lepsze możliwości optymalizacji kosztów mogą pojawić się przy przemyślanym wydzieleniu z przedsiębiorstwa transakcji, których zawieranie na rynku jest bardziej efektywne, świadomym tworzeniu zasobów wiedzy, budowaniu sieci relacji biznesowych z otoczeniem. Dopiero wtedy przedsiębiorstwa mogłyby skutecznie oddziaływać na swoje koszty, zwiększać elastyczność działania i wykorzystywać to do zwiększania konkurencyjności.

Bibliografia:

1. Ciesielska-Maciągowska D. (2011), *Wpływ kosztów transakcyjnych na przyspieszenie procesów outsourcingu i offshoringu*, w: R. Sobiecki, J.W. Pietrewicz (red.), *Koszty transakcyjne – skutki zmian dla przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011.
2. Cruz-García P., Peiró-Palomino J. (2019), *Informal, formal institutions and credit: complements or substitutes?*, „Journal of Institutional Economics”, Vol. 15, s. 649-671.
3. *Diagnoza Społeczna 2013. Warunki i Jakość Życia Polaków*, J. Czapiński, T. Panek (red.), Rada Monitoringu Społecznego, Warszawa, 22.08.2013.
4. Dobiegała-Korona B., Kasiewicz S. (2000), *Metody oceny konkurencyjności przedsiębiorstw*, w: *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw w Polsce*, Materiały i Prace IFGN t. XXXIX, SGH, Warszawa.
5. Dwojacki P., Nogalski B. (1998), *Tworzenie struktur sieciowych jako wynik restrukturyzacji scentralizowanych przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji”, nr 4.
6. Furubotn E.G., Richter R. (2005), *Institutions and economic theory: the contribution of the new institutional economics*, Ann Arbor: The University of Michigan Press.
7. Garbarski L. (1997), *Wybór rynku docelowego przez przedsiębiorstwa w warunkach konkurencji*, w: *Marketing jako czynnik i instrument konkurencji*, PWE, Warszawa.
8. Gorynia M. (2007), *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, PWE.
9. Gorynia M. (1996), *Międzynarodowa konkurencyjność polskiej gospodarki a polityka ekonomiczna*, „Economista”, nr 3, s. 344, za: *Model biznesu. Nowe myślenie strategiczne*, M. Duczkowska-Piasecka (red.) (2013), Difin, Warszawa.
10. Grudzewski W., Hejduk I. (2004), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa.

11. Gruszecki T. (2002), *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, WN PWN, Warszawa.
12. Hamel G., Prahalad C.K. (1990), *The Core Competence of the Corporation*, "Harvard Business Review", May-June, Vol. 68, Iss. 3.
13. Jonas A. (2002), *Strategie konkurencji na rynku usług bankowych*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa.
14. Klaes M. (2000), *The birth of the concept of transaction costs: Issues and controversies*, "Industrial and Corporate Change", December, No. 9, Iss. 4.
15. KPMG (2004), *Zarządzanie wiedzą w Polsce 2004*, Raport badawczy KPMG, Warszawa.
16. Koźmiński A.K. (2004), *Czy polscy menedżerowie są zdolni do konkurencji na rynkach Unii Europejskiej*, „Master of Business Administration”, nr 1.
17. Ministerstwo Gospodarki (2008), *Konkurencyjność polskiego sektora przedsiębiorstw w perspektywie przystąpienia Polski do strefy euro*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa.
18. Nowakowski M.K. (red.) (2008), *Eurobiznes*, Oficyna Wydawnicza, Warszawa.
19. Luo Y., Peng M.W. (1999), *Learning to compete in a transition economy: experience, environment, performance*, "Journal of International Business Studies", Second Quarter, Vol. 30, Iss. 2.
20. Łobejko S. (2011), *Wykorzystanie kosztów transakcyjnych jako czynnika rozwoju przedsiębiorstw sieciowych*, w: R. Sobiecki, J.W. Pietrewicz (red.), *Koszty transakcyjne – skutki zmian dla przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
21. Łobejko S. (2015), *Zarządzanie strategicznymi relacjami sieciowymi*, w: M. Poniatowska-Jaksch (red.), *Nowe myślenie w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
22. Milgrom P., Roberts J. (1992), *Economics, organization and management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
23. Misiński W. (2020), *Koszty transakcyjne. Czy teoria kosztów transakcyjnych jest naukową teorią?* w: H. Pondel S.
24. Kuźmar S. (red.), *Instytucje w teorii i praktyce. Przeszłość–teraźniejszość–przyszłość*, Poznań, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, s. 48-66.
25. Nowakowski M.K. (red.) (2008), *Eurobiznes*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
26. Obłój K. (2000), *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa.
27. Pierścionek Z. (1996), *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa.
28. Pierścionek Z., Jurek-Stępień S. (red.) (2006), *Czynniki sukcesu polskich przedsiębiorstw na rynkach Unii Europejskiej*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
29. Pietrewicz J.W., Sobiecki R. (red.) (2019), *W poszukiwaniu konkurencyjnej przewagi*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
30. Poniatowska-Jaksch M. (2016), *Budowa sieci relacji z interesariuszami jako źródło przewag konkurencyjnych- na przykładzie korporacji transnarodowych w Polsce*, w: *Przewagi konkurencyjne przedsiębiorstw w Polsce i sposoby ich pobudzania – badania statutowe Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie*, SGH.
31. Poniatowska-Jaksch M., Sobiecki R. (red.) (2017), *Instytucje a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
32. Ratajczak-Mrozek M. (2011), *Sieci biznesowe a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw zaawansowanych technologii na rynkach zagranicznych*, Wydawnictwo UE w Poznaniu, Poznań, za: *Model biznesu. Nowe myślenie strategiczne*, M. Duczkowska-Piasecka (red.), Difin, Warszawa 2013.
33. Rudolf S. (2005), *Konkurencyjność przedsiębiorstw w świetle teorii kosztów transakcyjnych*, w: S. Rudolf (red.), *Nowa ekonomia instytucjonalna. Aspekty teoretyczne i praktyczne*, Wyższa Szkoła Ekonomii i Administracji w Kielcach.
34. Rymarczyk J. (2004), *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
35. Staniek Z. (2017), *Ekonomia instytucjonalna. Dlaczego instytucje są ważne*, Difin, Warszawa.

36. Strategor (1995), *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa.
37. Strzyżewska M. (2008), *Polskie przedsiębiorstwa na rynkach Unii Europejskiej*, w: *Eurobiznes*, M.K. Nowakowski (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
38. Szymański W. (2011), *Zmiany kosztów transakcyjnych w dostosowaniu przedsiębiorstw do wyzwań współczesnej gospodarki*, w: R. Sobiecki, J.W. Pietrewicz (red.), *Koszty transakcyjne – skutki zmian dla przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
39. Szymański W. (2014), *Przestanki i sposoby ekspansji polskich przedsiębiorstw na rynek międzynarodowy*, w: R. Sobiecki, J.W. Pietrewicz (red.), *Ekspansja polskich firm na rynki międzynarodowe*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
40. Voigt S. (2018), *How to measure informal institutions*, "Journal of Institutional Economics", Vol. 14 (1), s. 1-22.
41. Wang N. (2007), *Measuring Transaction Costs: An Incomplete Survey*, A paper presented at the Conference on Transaction Costs organized by the Ronald Coase Institution on February 21-23, Chicago, Illinois, USA, ze strony: www.coase.org z dnia 05.12.2007.
42. Wilkin J. (2016), *Instytucjonalne i kulturowe podstawy gospodarowania. Humanistyczna perspektywa ekonomii*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
43. Williamson O.E. (1998), *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu: firmy, rynki, relacje kontraktowe*, przekł. J. Kropiwnicki, WN PWN, Warszawa.
44. Williamson O.E. (2003), *Transaction cost economics*, w: R. Schmalensee, *Handbook of industrial organization*, New York, Elsevier Science, za: P.K. Rao, *The economics of transaction costs*, Palgrave Macmillan.
45. Żakowski J. (2009), *Polska smuta – rozmowa z prof. J. Czapieńskim*, „Polityka”, 9 kwietnia, ze strony: <http://www.polityka.pl/> z dnia 19.02.2010.

Dr **Katarzyna Bentkowska**, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie,
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, kbent@sgh.waw.pl