

WŁADYSŁAW SZYMAŃSKI

*Zmiany funkcjonowania przedsiębiorstw  
w warunkach globalizacji*

---

Changes in the functioning of enterprises in the globalization times

**Abstrakt:** Osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo wymaga jego dostosowania się do zmieniających się warunków otoczenia. Współcześnie do głównych wyzwań stojących przed przedsiębiorstwami należą: podejmowanie działalności na globalnym rynku, zdolność dostosowania się do funkcjonowania w warunkach rosnącej niepewności, wynikającej z niedostatku informacji i wiedzy, oraz konieczność zapewnienia sobie dostępu do kapitału na finansowanie wprowadzania innowacji.

WPOWADZENIE

Introduction

Aby przedsiębiorstwo mogło liczyć na trwałą przewagę konkurencyjną, która zawiera warunki realizacji głównych jego celów, musi mieć odpowiednie atuty. Atuty te muszą zapewnić przedsiębiorstwu zdolność do rozwiązywania newralgicznych problemów danych czasów. Newralgiczne problemy na dziś, to, po pierwsze, umiejętność wykorzystania dostępu do rynku globalnego (do jego popytu i podaży, ale również do jego kapitałów, postępu technicznego i innowacji), a po drugie – zdolność dostosowywania się do narastającej niepewności. Niepewność wyraża niedostatek informacji i wiedzy, a więc zredukowanie jej w dużym stopniu zależy od pokonania bariery informacji. Zależy również od zmniejszenia ograniczeń manewru, wynikającego z decyzji podjętych we wcześniejszym okresie. Kolejnym, trzecim newralgicznym problemem jest zdolność do wprowadzenia „nowego” („nowe” nie musi być innowacją, może być bowiem imitacją), które jest ściśle powiązane ze zdolnością do zdecydowanego i wczesnego niszczenia „starego”. Czwartym problemem jest zdolność do gromadzenia wystarczających

środków finansowych na przodujące innowacje. Wymaga to osiągnięcia odpowiednio dużej skali kontrolowanych obrotów, wysokich marż lub zdolności do fuzji i porozumień.

#### GLÓWNE KIERUNKI ZMIAN WSPÓŁCZESNEGO PRZEDSIĘBIORSTWA

##### Main directions of changes in contemporary enterprises

Zdolność przedsiębiorstwa do rozszerzania na cały świat produkcji i obsługi klientów wiąże się z rozczłonkowaniem produkcji. Rozczłonkowania produkcji dokonał już „fordyzm” w celu przejścia do masowej produkcji, tak aby była ona dostosowana do rytmu przesuwałcej się taśmy produkcyjnej, wyspecjalizowanych maszyn i urządzeń. U podstaw leżało dążenie do specjalizacji, a w konsekwencji – do wzrostu wydajności i skali oraz obniżenia kosztów. Obecne rozczłonkowanie operacji produkcyjnych i handlowych dąży do umiejscowienia poszczególnych faz produkcji i handlu tam, gdzie można uzyskać jak najmniejsze koszty lub najlepszą usługę. Jeżeli „fordyzm” opierał się na podziale pracy, to przy obecnym rozczłonkowaniu chodzi nie tylko o to, chodzi o rozczłonkowanie, rozproszenie produkcji w celu wykorzystania różnic warunków na rynku globalnym oraz różnych efektów synergii. Rynek globalny cechuje duża różnica warunków i kosztów oraz duża zmienność. Rozczłonkowanie nie jest więc powodowane jedynie ani głównie specjalizacją, ale różnicą kosztów, jakości, umiejętności oraz ciągłych zmian, które można wykorzystać dla przedsiębiorstwa. Rozproszenie produkcji umożliwia elastyczne dostosowanie się do napiętych terminów przez łączenie wspólnego wysiłku wielu producentów zdolnych do szybkiego dostosowania się do potrzeb dużej skali. Taka zdolność dostosowywania to istotny postęp w elastyczności działań na rynku. Aby sieć rozczłonkowanej i rozproszonej produkcji była odpowiednio elastyczna, wymaga nie tylko właściwej koordynacji, ale potencjał produkcyjny takiej sieci musi przewyższać bieżące potrzeby rynku. Współcześnie dostawcy, dzięki konteneryzacji, nowoczesnej logistyce i internetyzacji, mogą być wykorzystywani, znajdując się praktycznie wszędzie. Odrzutowiec Boeing 777 jest montowany z 3 milionów części, dostarczanych przez ponad 900 dostawców z 17 krajów na całym świecie<sup>1</sup>. Siecią jest firma wiodąca, koordynująca pracę z całą, większą lub mniejszą, grupą dostawców. Grupa dostawców sieci z reguły jest dużo większa od wyodrębnionej grupy, którą koordynator wybiera do realizacji konkretnego zadania. Firma wiodąca przewagę konkurencyjną czerpie nie tylko z własnych kompetencji, ale też ze zdolności poza firmą, znajdujących się w sieci, do której się przyłącza. Następuje więc zmiana w podejściu do kluczowych kompetencji, gdyż siła firmy w coraz większym stopniu, a często w stopniu przeważającym, polega na kompetencjach, do których może się dołączyć.

<sup>1</sup> [www.boeing.com/commercial/777family/pf/pffacts.html](http://www.boeing.com/commercial/777family/pf/pffacts.html)

Występują różne rodzaje podziału procesu produkcji. Starszym sposobem jest rozmieszczenie tego procesu od podstawowego surowca do detalistycznej sprzedaży w rozrzuconych po świecie filiach, będących własnością danej firmy. Firmą taką jest producent odzieży Esquel, który jest właścicielem wszystkiego: pól bawełny, przędzalni i tkalni produkujących włókna, przędzę, tkaniny, w które zaopatrują się fabryki odzieżowe należące do firmy<sup>2</sup>. Jest to przykład modelu, gdy mamy rozbudowany system filii rozrzuconych geograficznie, ale jest to całkiem zintegrowany pionowo łańcuch dostaw z jednym właścicielem. Taką firmą zarządza się w ramach podporządkowania strategii centrali i wewnętrznych instrumentów kontroli.

Całkiem inny model w tej samej branży to firma Li & Fung, która nie jest właścicielem żadnej fabryki. Obecnie koordynuje ona sieć obejmującą 8300 dostawców obsługiwanych przez ponad 70 biur zaopatrzenia, zlokalizowanych w ponad 40 krajach. Firma pośrednio zapewnia zatrudnienie ponad 2 mln osób w sieci dostawców, ale sama nie zatrudnia żadnego pracownika produkcyjnego. Zaopatruje ona rynek w odzież markową i inne towary konsumpcyjne na sumę ponad 8 mld dol. (w 2006 r.). Do zarządzania, a w istocie koordynowania sieci, ma na swej liście płac ok. 10 tys. ludzi. Na każdą z tych osób przypada sprzedaż o wartości prawie 1 mln dol., a rentowność jej aktywów przekracza 38%<sup>3</sup>. Tajemnica sukcesu takiej firmy polega w istocie na identyfikacji 8300 dostawców na całym świecie, z którymi wchodzi w umowne porozumienie, sprawności w identyfikowaniu popytu rynkowego i organizowaniu zleceń oraz umiejętności koordynacji opierającej się na nowoczesnym systemie informacyjnym. Firma Li & Fung jest przykładem korzyści, jakie można zrealizować, opierając się na wysoko kwalifikowanym personelu, który w złożonym i niepewnym otoczeniu uzyskuje przewagę informacyjną. Firma taka to typowa „pusta firma”, która sama nic nie produkuje, a tylko organizuje i koordynuje, odwirowując bardzo wysoką nadwyżkę ekonomiczną; w całości polega na zewnętrznych źródłach dostaw półfabrykatów, podzespołów i usług. Mając w orbicie swych porozumień 8300 dostawców, jest w stanie zrealizować największe zamówienia w bardzo krótkim czasie. Tworzy więc wizerunek firmy wywiązującej się z każdego, nawet najtrudniejszego zadania.

Firma Li & Fung funkcjonuje przy minimalnej organizacji wewnętrznej, opierającej się na doskonałej infrastrukturze informatycznej i wysoko kwalifikowanej kadrze. Polegając na zewnętrznych źródłach dostaw, jest ona w stanie bez ustanku poszukiwać konkurencyjnych ofert na dostawy, minimalizować koszty produkcji lub poprawiać jakość.

<sup>2</sup> Profil Esquel, <http://www.esguwl.co/erz/index1.html>

<sup>3</sup> V. K. Fung, W. K. Fung, Y. Wind, *Konkurowanie w płaskim świecie, Przedsiębiorczość i zarządzanie*, Wyd. Koźmiński, Warszawa, 2008 s. 17–18.

Trzydzieści lat temu ekonomiści sądzili, że model pustej korporacji nie zdominuje gospodarki, gdyż opieranie się na zewnętrznych źródłach dostaw może być zbyt kosztowne. W międzyczasie rewolucja informatyczna, rozwój logistyki, konteneryzacji i otworzenie rynku globalnego, z tanimi ofertami dostaw, zasadniczo zmieniło warunki. W konsekwencji powyższy model firmy może stać się modelem wiodącym. Przy czym taką formę przejmują nie tylko firmy duże, ale i mniejsze. W samym tylko Honkongu co najmniej 50 000 mniejszych firm zarządza tego typu globalnymi (a przynajmniej regionalnymi) łańcuchami dostaw<sup>4</sup>. Zarządzanie i koordynowanie siecią dostawców i podwykonawców, która nie opiera się na jednej własności, jest dla jej skuteczności i efektywności sprawą zasadniczą. Niektórzy takie zarządzanie i koordynowanie sieci nazywają orkiestracją<sup>5</sup>. W sieci, w której koordynator nie jest właścicielem środków produkcji, konieczne jest sprawowanie przez niego przywództwa i kontroli w innej postaci. Koordynator spełnia podobną funkcję jak zaproszony dyrygent orkiestry. Koordynacja (orkiestracja) sieci jest w sensie znaczenia tym, czym było zarządzanie w dawnym pionowo zintegrowanym przedsiębiorstwie hierarchicznym.

W tradycyjnej firmie, przy koncentracji produkcji w jednym miejscu, koszty samego nadzoru, koordynacji, logistyki były znacznie mniejsze, ale za to łączne koszty były większe i o wiele mniejsza była elastyczność firmy. Sieć, kosztem wzrostu koordynacji logistyki i transportu, realizuje produkcję po istotnie niższych łącznych kosztach i wyzwala elastyczność, tak ważną dla współczesnego przedsiębiorstwa.

Przy szybko pogłębiającej się zmienności wynikająca z niepewności rola wyzwolenia elastyczności przedsiębiorstw i ich zdolność do zmian staje się sprawą zasadniczą. Tradycyjny model firmy, obciążony miejscem, własnością i dużymi kosztami stałymi, był z natury mało elastyczny. W miarę narastania szybkości i nieregularności zmian model taki staje się coraz bardziej dysfunkcyjny.

Istotnym czynnikiem narzucającym wymogi elastyczności stała się zmiana warunków, jakie stawiają klienci: narastanie bariery popytu, preferencje różnorodności, internetyzacja podnosząca wiedzę klientów o bogactwie ofert, zasadniczo zwiększają ich wymagania. Bez dostosowywania się do wymogów klientów żadne przedsiębiorstwo nie jest w stanie przetrwać. A nie przetrwa ten, kto do takich dostosowań nie jest zdolny, bo nie wyzwolił niezbędnej elastyczności.

W tej sytuacji powszechne staje się ograniczenie czynników, które elastyczność zmniejszają. Do nich należy obciążenie wysokimi kosztami stałymi i duże zamrożenie kapitału, a to występuje wtedy, gdy opierając się na własnych zapasach magazynowych i własnych rezerwach mocy, firma dostosowuje się do rynku. Ma to miejsce wówczas, gdy produkcja opiera się na własnych środkach produkcji. Aby pozbyć się tego obciążenia, trzeba koszty stałe procesu produkcji

<sup>4</sup> Por. *ibid.*, s. 35.

<sup>5</sup> J. Hagel, J. Seel, *The Only Sustainable Edge*, Harvard Business School Press, Boston 2005.

i zamrożenie kapitału przerzucić na innych. W konsekwencji firma odchodzi od opierania procesu produkcji na własnych środkach produkcji i własnych zapasach półfabrykatów i wyrobów gotowych, przechodzi do wykorzystania zewnętrznych dostawców, preferując dostawy dokładnie na czas.

Jeżeli obrazowo tradycyjną fabrykę określiłem wcześniej jako fabrykę z szerokim dachem, zamkniętymi bramami i mentalnością magazyniera, to przejście do modelu sieci jest procesem zrywania dachów fabryki, otwieraniem bram i zegnaniem się z mentalnością magazyniera.

Niepewność jest pochodną niedostatecznej i nieprawdziwej informacji, tak jak pewność wynika z pełnej i wiarygodnej informacji. Paradoksalnie czas rewolucji informatycznej łączymy z wzrostem niepewności, a więc wzrostem bariery informacji. Powyższy paradoks jest tylko pozorny. Informatyka, telefonia komórkowa, internet z rozwijającym się oprogramowaniem niezwykle ułatwiają możliwość zbierania i przetwarzania informacji. Z drugiej jednak strony, globalny rynek zwiększa złożoność otoczenia i gwałtownie rozszerza potrzeby informacji, a gwałtowność zmian oraz ich nieregularność, wymagająca zwrotów myślenia i działania, przyspieszyły starzenie się doświadczenia i informacji. Jeżeli w tej sytuacji uznamy, jak większość obserwatorów życia gospodarczego, że niepewność rośnie, to logiczny wywód musi zakończyć się następującą konstatacją: niepewność rośnie dlatego, że wzrosło zapotrzebowanie na informację, zarazem wzrasta jej starzenie się, a przez to następuje utrata przez nią wiarygodności, i to szybciej niż możliwość jej pozyskiwania, przetwarzania i przyswajania. Wówczas wzrost bariery informacji nie jest paradoksem.

Wzrost niepewności i bariery informacji dotyczy całej gospodarki, a nie poszczególnych przedsiębiorstw. Zasadniczą podstawą przewagi konkurencyjnej i posiadania szczególnych kompetencji jest przewaga informacyjna, a więc również przewaga w ograniczaniu niepewności. Jeżeli chcemy wyróżnić firmy pełniące funkcje koordynatora (orkiestratora) sieci, to przewaga informacyjna wysuwa się na plan pierwszy. Przewaga informacyjna jest niezbędna do identyfikacji sieci dostawców i sieci klientów, a zwłaszcza do śledzenia zmienności łańcucha dostaw i łańcucha zbytu. Przewaga informacyjna i duża elastyczność pozwala organizatorom sieci nie tylko identyfikować, ale aktywnie oddziaływać na potrzeby klientów. Koordynator sieci, uwalniając się z ograniczeń właściciela środków produkcji, uwalnia się z troski o wykorzystanie swych mocy wytwórczych. Wtedy też tworzenia łańcucha dostaw nie musi rozpoczynać od wymogów fabryki, a od wymogów stawianych przez klientów. W całym procesie koordynacji może skupić się nie tyle na interesach producentów, ile na interesie klientów. Takie ułożenie preferencji w analizie dynamicznej i w dłuższym okresie jest korzystne również dla dostawców, gdyż zapewnia większy zakres zamówień.

Uznając sieć za wiodącą formę firmy w okresie globalizacji, informatyzacji i gospodarki opartej na wiedzy, musimy koordynatora sieci uznać za podmiot

rozstrzygający o powodzeniu gospodarczym. Upraszczając nieco, koordynatora można uznać za organizatora wiedzy i informacji. Lester Thurow pisze o wiodącej współcześnie roli szefa do spraw wiedzy (Chief Knowledge Officer, CKO). Ktoś musi wyciągać wnioski z faktu, że struktury nieustannie podlegają przemianom. CKO powinien strategom i taktikom dostarczyć wiedzy na temat natury zmieniającej się rzeczywistości<sup>6</sup>. Była już o tym mowa, że wiek XIX był wiekiem inżyniera, wiek XX – wiekiem menedżera i marketingowca, a wiek XXI będzie wiekiem organizatora systemów wiedzy i informacji.

Newralgicznym problemem naszych czasów jest niewątpliwie zdolność do innowacji i możliwość ich finansowania. Powyżej podkreślałem wagę wyzwania elastyczności. Obecnie wypada dodać, jak wielkie znaczenie ma elastyczność dla innowacji, brak elastyczności to bowiem bariera dla innowacji, gdyż jest to równoważne z niezdolnością odchodzenia od zastanego, starego. W sytuacji gdy wzrost natężenia konkurencji ciągnie ceny w dół, bez innowacji przedsiębiorstwo nie ma sposobów na dostosowanie się do presji konkurencyjnej. W istocie żyjemy w czasie wyścigu konkurencji i innowacji. Kto nie jest zdolny do innowacji, ten w długim okresie skazany jest na negatywne skutki obniżania przez konkurencję cen, bez zdolności obronnych.

Nieelastyczność firmy wyraża istnienie silnych interesów dążących do obrotu starego i trudności w przełamaniu konserwatywnych układów. Natomiast innowacyjne firmy chcą zniszczyć stare, kiedy jeszcze odnosi sukcesy, i są gotowe ponosić nakłady i budować nowe, zanim jeszcze zaczną odnosić sukcesy. Współcześnie zdolność niszczenia starego ma szerszy wymiar, gdyż zdolność niszczenia starego to nie tylko otwieranie drogi do innowacji, ale również drogi do bardzo często potrzebnej imitacji.

Zdaniem Schumpetera innowacyjny przedsiębiorca, wprowadzając nową formę działania, która lepiej zaspokaja potrzeby, uruchamia proces „twórczej destrukcji”, a więc niszczenia starych struktur i sposobów działania w innych przedsiębiorstwach. W warunkach globalizacji proces ten nabiera dynamiki i rozszerza się jego zakres.

„Twórcza destrukcja” inaczej bowiem wygląda przy barierach przepływu informacji, inaczej przy barierach przepływu kapitału, a jeszcze inaczej, gdy istnieje proces ograniczania i likwidacji tych barier. Wtedy następuje szybkie rozprzestrzenianie i zdynamizowanie „twórczej destrukcji”, a więc rośnie wymóg niszczenia starego. Z globalizacją wiąże się również zasada, że „zwycięzca bierze wszystko”, gdyż jest to konsekwencja szybkiego rozprzestrzeniania się innowacji i „twórczej destrukcji”. Można więc powiedzieć, że globalizacja jest procesem, który prowadzi stopniowo, w wyniku postępu w dyfuzji informacji, do spadku roli i czasu działania innowacji środowiskowych, lokalnych, krajowych, a wzrostu przodują-

<sup>6</sup> L. Thurow, *Fortuna sprzyja odważnym*, Muza SA, Warszawa 2007, s. 261–265.

cych innowacji globalnych<sup>7</sup>. Przyjmując zasadę, że „zwycięzca bierze wszystko” jako odpowiadającą rzeczywistości, uznać powinniśmy, że przodujące innowacje na rynku globalnym dotyczą relatywnie wąskiej grupy największych firm, w konsekwencji pozostała masa przedsiębiorstw poddana jest „twórczej destrukcji”. A wtedy, będąc konsekwentnym, należałoby uznać „globalizację jako powszechną imitację”. Wąska grupa innowatorów wywołuje przymus powszechnej imitacji. Istotne jest jednak to, że imitacja, tak jak innowacja, wymusza niszczenie starego. Można więc wyciągnąć wniosek, że w praktyce życia gospodarczego zdolność do niszczenia starego jest praktycznie ważniejsza, bo powszechnie niezbędna, od zdolności prawdziwie innowacyjnej. Niezdolność do niszczenia starego, przy tak szybkiej zmianie otoczenia, przy starzeniu się doświadczeń i wiedzy, staje się jedną z głównych barier rozwoju przedsiębiorstwa. Ogromną przewagą firm nowych jest to, że nie muszą nic niszczyć, bo nie ma jeszcze u nich starego. Wiodąca forma firm, a więc sieć, ma dużą zdolność niszczenia, bo zarządzający koordynator, rezygnując często z własnych środków produkcji i bezpośredniego udziału w produkcji, w praktyce przerzucił skutki niszczenia starego na poddostawców i podwykonawców. W tej sytuacji koordynator sieci jest elastyczny i nie ma barier niszczenia starego. W konsekwencji jest zdolny do otwierania tego co nowe.

Aby dostosować się do zmienności i innowacyjności, a więc mieć „zdolność manewrową” i środki na finansowanie badań, trzeba mieć duże rezerwy finansowe. A to wymaga dużych obrotów i wysokich marż. Współcześnie duże natężenie konkurencji i bariera popytu wpływa na proces skracania życia produktu. Aby takie skracanie życia produktu dawało odpowiednie efekty, musi z nawiązką zwrócić nakłady na wdrożone nowości. W sytuacji tak krótkiego okresu sprzedaży trzeba więc uzyskać odpowiednią skalę produkcji i sprzedaży. Skracanie życia produktu nie jest jedynym czynnikiem ograniczania skali produkcji. Innym czynnikiem są preferencje konsumentów w krajach rozwiniętych, którzy cenią sobie zróżnicowanie i wyróżnianie. W tej sytuacji coraz bardziej zasobni konsumenci preferują zróżnicowanie wyrobów, a rynek narzuca zmienność, co skraca życie produktu.

Obie tendencje podważają sens stawiania w kraju na efekt skali. Z drugiej strony, nakłady na badania naukowe i wprowadzanie innowacji z zasady wymagają dużej skali produkcji jako opłacalnej podstawy finansowania postępu technicznego. Skala produkcji, niezbędna z punktu widzenia kosztów wdrażania postępu technicznego, jest w wielu gałęziach kilka razy większa niż skala niezbędna do minimalizacji kosztów bieżących. Powstaje w związku z tym dylemat i sprzeczność. Biorąc pod uwagę postęp techniczny, skala jest ważna nie z punktu widzenia całego rynku, a wielkości produkcji przedsiębiorstw, które mają finansować bada-

<sup>7</sup> Por. R. Frank, P. Cook, *The Winner-Take-All Society*, New York Free Press 1995, s. 2.

nia i wdrażanie nowości. Rozproszenie nakładów na badania prowadzi na ogół do strat. Wynika to z dużego ryzyka w sferze badań. Koncentracja wysiłku jest tu potrzebna, tak jak w poszukiwaniach geologicznych. Rozproszenie poszukiwań między małe firmy po dwa odwierty czyni z tych odwiertów dla przedsiębiorstw poszukiwanie nieporównywalnie bardziej ryzykowne, niż ryzyko dwu wielkich firm dokonujących po 1000 odwiertów. W gospodarce ważne jest, aby był mechanizm koncentracji wysiłku badawczego. Wiąże się to wtedy nie tylko z większymi środkami finansowymi, ale większą w firmie potrzebą i opłacalnością badań. Współcześnie powstawanie wielkich transnarodowych korporacji sieciowych przełamuje wyżej przedstawioną barierę skali. W dużych firmach operujących na całym rynku globalnym są warunki do uzyskania niezbędnej skali mimo krótkiego żywota i istnienia naturalnej preferencji różnorodności u konsumentów. Skala i unifikacja produktów dla rynku różnych krajów pozwala jednocześnie firmom transnarodowym na obniżenie jednostkowych kosztów marketingu i promocji w wyniku prowadzenia jednolitej dla wielu krajów polityki w tym zakresie. W tym samym kierunku oddziałuje wzmocniona tendencja do rozwoju fuzji, przejęć oraz aliansów strategicznych.

Rozwój „pustych firm”, a więc organizatorów i koordynatorów sieci, którzy świadomie rezygnują z własnych środków produkcji i własnego bezpośredniego udziału w zatrudnieniu produkcyjnym i bezpośredniej produkcji, wymaga kilku uściśleń pojęciowych. Rośnie w obecnej sytuacji nieprzejrzystość danych o koncentracji, produkcji, o udziale w skali produkcji, zatrudnieniu i wielkości aktywów poszczególnych firm. Tradycyjne pojęcie o koncentracji produkcji danej firmy ma się nijak do danych na temat kontroli i koordynacji obrotów, wartości i struktury podmiotowej angażowanych w niej aktywów.

#### MECHANIZM ZMIAN I RÓŻNICOWANIA PRZEDSIĘBIORSTW

Mechanism of changes in enterprises and of classifying them

Początek XXI w. wykazał olbrzymie zmiany struktur organizacyjnych. Zmieniła się organizacja wiodących firm, organizacja produkcji, organizacja rynku pracy, struktura własności firm. Proroctwa okazały się tezy E. F. Schumachera, który czterdzieści lat temu pisał: „Dotąd wykorzystywane struktury organizacyjne okażą się niewystarczające. Nie wystarczy być wielkim, wielkość może stać się przeszkodą w rozwoju przedsiębiorstw, a szanse na rozwój mają przedsiębiorstwa [...] o elastycznych strukturach lub sieć ich niezależnych jednostek”<sup>8</sup>. Schumacher pisał powyższe słowa przed obecnym etapem globalizacji i przed rewolucją informatyczną. Wszystkie jego tezy się sprawdzają z wyjątkiem

<sup>8</sup> E. F. Schumacher, *Mate jest piękne*, PWE, Warszawa 1973, s. 23.



głównej, małe firmy bowiem nie tyle są „piękne”, ile brutalnie wykorzystywane i przekształcane w poddostawców i podwykonawców niezdolnych do konkurencji czynnej.

Teza, że nie wystarczy być wielkim, wielkie może być przeszkodą w rozwoju przedsiębiorstwa, jest słuszna, jeżeli przez wielkie rozumiemy, jak wówczas, przedsiębiorstwo o skoncentrowanej, wielowydziałowej produkcji, opartej na własnych środkach produkcji. Wtedy przedsiębiorstwa wielkie (z wielkim dachem) słabo korzystają ze zlecenia (zamknięte bramy) i utrzymują mentalność magazyniera (duże zapasy podzespołów i wyrobów gotowych). Proroctwa były słowa, że szanse na rozwój mają przedsiębiorstwa o elastycznych strukturach lub sieć ich niezależnych autonomicznych jednostek. Te ostatnie to przecież sieci wirtualne. Tylko, że Schumacher to wiedział *ex ante*, a my wiemy to *ex post*.

Współczesna rewolucja w podejściu do przedsiębiorstwa wynika stąd, że dobrze poinformowany przedsiębiorca, rozumujący w kategoriach rynku globalnego, a zarazem świadom potencjalnych możliwości informatyki, wie, że wiele funkcji przedsiębiorstw realizuje się po wyższych kosztach od kosztów rynku i dlatego należy te funkcje zlecać innym. Jest to zmiana rewolucyjna, gdyż dawniej uważano, że przedsiębiorstwo, aktywizując się w rozwoju różnych funkcji związanych z produkcją danego dobra, jest podmiotem obniżającym koszty i zwiększającym zyski, bo rynkowe koszty transakcyjne są wyższe od kosztów realizacji tej funkcji w firmie. Jeden z ojców nauki o przedsiębiorstwie, Ronald Coase, uznawał, że przedsiębiorstwo realizuje wielką funkcję gospodarczą, bo wykorzystując we własnych komórkach organizacyjnych czynniki produkcji, zmniejsza koszty różnych działalności w stosunku do ich kosztów transakcyjnych, a więc w stosunku do kosztów ich nabycia po cenach rynkowych. Dopóki różne działalności realizowane w firmie mają koszty niższe od kosztów transakcji, dopóty o te działania należy powiększać produkcję przedsiębiorstw. Uznawano bowiem, za Coase'em, że przedsiębiorstwo powstaje po to, by organizować u siebie produkcję, bo to prowadzi do obniżenia kosztów produkcji, gdyż koszty organizacji są z reguły niższe niż koszty transakcyjne. Konsekwencją tego rozumowania było uznanie, że naturalna skłonność do powiększania przedsiębiorstw ma miejsce aż do momentu, w którym produkcja podzespołu, usługi wewnątrz firmy jest równa kosztom przeprowadzenia tej samej transakcji na wolnym rynku.

Przez dziesiątki lat uznawano, że z reguły koszty transakcji są wyższe niż koszty organizacji, a teraz sytuacja się odwróciła i coraz częściej uznajemy, że koszty transakcyjne są niższe niż koszty organizacji. Wcześniej uznawano więc, że istnieje tendencja do koncentracji produkcji w firmie, a teraz za wiodącą uznaje się tendencję do dekoncentracji i „smuklenia” firm. Powstaje pytanie: co się stało, że nastąpiła tak istotna zmiana między kosztami transakcyjnymi rynku a kosztami organizacji produkcji, i kosztami wielkich firm w szczególności? Odpowiedź

jest dość prosta: spowodowały to główne zmiany związane z globalizacją i rewolucją informatyczną. Na relatywne obniżenie kosztów transakcyjnych wpłynęły przemiany w kontaktowaniu się i pozyskiwanie informacji. Ograniczenie bariery czasu i przestrzeni to dostęp i łatwość identyfikowania potencjalnych dostawców, a globalizacja to likwidacja barier granicznych w tym dostępie. Rozszerzyła się więc gama wyboru, nastąpił dostęp do produktów o niskich kosztach i do sprzyjających naturalnych warunków produkcji.

Rozwinęła się również w tym czasie logistyka i konteneryzacja ułatwiająca transport i dostęp do przetwarzanej produkcji, nawet odległych dostawców. Jeżeli koszty transakcyjne zależą od kosztów poszukiwań, kosztów kontraktowych wynikających z efektu wynegocjowanych cen oraz kosztów koordynacji procesów i kosztów ryzyka, to nowe uwarunkowania wpłynęły na wszystkie sfery tych kosztów. Niewątpliwie istotnym elementem jest również większa wiedza o potrzebie i sposobach analizy oraz konfrontowania kosztów transakcyjnych z kosztami organizacji.

Aby w pełni odpowiedzieć na pytanie o przyczyny zmiany relacji między kosztami transakcyjnymi a kosztami organizacji, trzeba, obok czynników zewnętrznych, uwzględnić czynniki wewnętrzne związane z aktywnym oddziaływaniem podmiotów rynku na te relacje. Stosunek wielkich firm wykorzystujących do podejmowania zleceń ceny oparte na poziomie kosztów transakcyjnych był do tych kosztów nie tylko bierny, ale i czynny, aktywny. Podejście bierne to uwzględnienie kosztów transakcyjnych takich, jakie na rynku się ukształtowały, a podejście aktywne to wykorzystanie całego szeregu własnych przedsięwzięć służących ich obniżeniu.

Wielkie transnarodowe korporacje od lat w różny sposób aktywnie oddziałują na obniżenie kosztów transakcyjnych. Mamy więc do czynienia nie tylko z niezależnym od wielkich firm procesem zmian relacji między kosztami transakcyjnymi a kosztami organizacji, ale z presją wielkich firm na ich obniżenie. W tej sytuacji pełny proces zmian to nie tylko niezależny od zainteresowanych firm proces spadku kosztów transakcyjnych, ale pobudzenie zjawisk, które wpływają na ich obniżenie. Szczególnie ważnymi czynnikami wpływającymi na relatywny spadek kosztów transakcyjnych były zmiany pozycji podmiotów rynkowych. Dla relatywnego spadku kosztów transakcyjnych w stosunku do „kosztów organizacji” wielkie znaczenie ma spadek na rynku pozycji poddostawców i podwykonawców oraz pracobiorców.

Ostatnie dwie dekady to zjawisko szybkiego wzrostu konkurencji, tak w ramach poddostawców, jak i w ramach pracobiorców. Im większa konkurencja w obrębie tych grup podmiotów rynkowych, tym większy spadek cenowej elastyczności ich podaży, co w konsekwencji oznacza osłabienie ich pozycji negocjacyjnej i spadek cen oferowanych przez nie produktów i usług. To zaś nie wyraża nic innego jak relatywny spadek kosztów transakcyjnych. Wzrost natężenia

konkurencji, wzrost bariery popytu powoduje, że firmy organizujące i koordynujące produkcję i sprzedaż na rynku stają się właścicielami i dawcami zleceń produkcyjnych. W warunkach natężenia konkurencji nasila się walka o zlecenia, zwłaszcza gdy zlecenia oferowane są przez wielkie uznane firmy i gdy zamówienia te nabierają prawdopodobieństwa trwałości. W takiej sytuacji bardzo rośnie konkurencja dostawców i podwykonawców. Można bowiem powiedzieć, że rynek poddostawców i podwykonawców staje się rynkiem doskonale zastępowalnym. Rynek dostawców doskonale zastępowalnych to rynek niskiej cenowej elastyczności ich podaży, niskiej ich przetargowej pozycji, a więc droga do obniżenia kosztów transakcyjnych wszystkiego, co ci dostawcy i poddostawcy oferują.

Często spotykamy się ze stwierdzeniem, że żyjemy w czasie rozczłonkowania i rozkooperowania produkcji na rynku globalnym, co prowadzi firmy rozwijające takie rozbudowane sieci poddostawców do szybkiego obniżenia kosztów. Ta prawda wynika wprost z obiektywnych i subiektywnych działań wpływających na obniżenie kosztów transakcyjnych. Nie tylko firmy poddostawców godzić się muszą ze spadkiem ich siły przetargowej. Współcześnie temu procesowi poddana jest przeważająca grupa pracobiorców. Z jednej strony – roboty, a z drugiej strony, oferta niskich kosztów pracy robotników azjatyckich obniża cenową elastyczność podaży pracy w wielu zawodach wymagających niskich kwalifikacji. Coraz szybszy rozwój informatyki i internetyzacji to wzrost cybermigracji, która dokonuje istotnych zmian jakościowych w wykorzystaniu ludzi o wyższych kwalifikacjach. Coraz więcej pracy analitycznej, takiej np., jak usługi księgowe, analizy podatkowe, analizy badań medycznych, analizy inżynierskie, można drogą elektroniczną przesyłać do wykonania w miejscach i krajach, które mają tańszą pracę kwalifikowaną. W tej sytuacji, w miarę postępu globalizacji, internetyzacji, spada cenowa elastyczność podaży również w grupach o wyższym poziomie kwalifikacji. Proces spadku pozycji przetargowej będzie więc dotyczył coraz bardziej wykwalifikowanych grup pracowniczych, co będzie miało coraz większy wpływ na rozszerzenie sfer relatywnego spadku kosztów transakcyjnych w funkcjach przedsiębiorstw. Można więc powiedzieć, że do głównych sposobów wpływania na relatywną obniżkę kosztów transakcyjnych, obok nowych informacyjnych narzędzi analizy rynkowych ofert, należą procesy prowadzące do sytuacji, w której poddostawcy, podwykonawcy i pracobiorcy o coraz wyższym poziomie kwalifikacji, z punktu widzenia rynku, stają się coraz częściej łatwo zastępowalni.

Proces prowadzący do spadku pozycji przetargowej poddostawców i podwykonawców ma wpływ nie tylko na cenę, ale i na charakter dostaw. Im słabsza pozycja, im większa konkurencja między poddostawcami, tym łatwiej wymusić na nich trudne nie tylko cenowo warunki dostaw. Wtedy można wymuszać coraz szersze przechodzenie na dostawy dokładnie na czas. A to w firmach wiodących koordynatorów prowadzi do ograniczenia do minimum zapasów podzespołów i produktów gotowych. Można wtedy korzystać ze spadku zamrożenia kapitału

i spadku kosztów stałych, w konsekwencji firma wiodąca staje się coraz bardziej elastyczna i wykazuje większe zdolności do zmian. Wtedy można ją zaliczyć do firm łatwo dostosowujących się do turbulentnego otoczenia. Proces aktywnego oddziaływania największych firm na relatywny spadek kosztów transakcyjnych wiąże się z narastającym zjawiskiem wykorzystywania monopsonicznej ich pozycji.

W moim przekonaniu możliwości wykorzystania na współczesnym rynku pozycji monopsonicznej są większe niż tradycyjnej pozycji monopolistycznej. Monopolistyczna gra podażą i ceną zbytu jest ograniczona tak przez likwidowanie barier granicznych, jak i ogromne nasycenie substytutami, łatwiejsza jest dyfuzja nowości wynikająca z prowadzenia imitacji. Na globalnym rynku wielkie przedsiębiorstwa sieciowe konkurują z równie wielkimi tego typu innymi przedsiębiorstwami. Łatwiejsze w warunkach informatyzacji poznawanie przez nabywców obfitej oferty, z jej różnicami kosztów i jakości, zasadniczo więc ogranicza tradycyjną siłę gry monopolistycznej podażą i ceną. Inna sytuacja występuje przy monopsonicznej grze popytem i ceną nabycia. Najbardziej poszukiwane na rynku są podmioty, które są nosicielami zamówień i zleceń. W warunkach globalizacji i działania rynku ponad granicami do niewielu ogranicza się liczba firm kontrolujących popyt i produkcję w poszczególnych segmentach rynku krajowego i globalnego. Takie firmy z reguły kontrolują zaspokojenie dużej wartości popytu finalny rynku, a dla zrealizowania zamówień potrzebują rozwiniętej sieci dostawców lub poddostawców. W tej sytuacji o sile monopsonicznej nie decyduje klasyczny układ podmiotowy z jednym przedsiębiorstwem-nabywcą, a natężenie konkurencji poddostawców o zlecenie i występowanie pewnej grupy firm sieciowych o pokaźnym popycie na dostawy i usługi. Mimo kilku dużych firm na danym rynku są to firmy, które kontrolują zaspokojenie pokaźnego popytu finalnego. Dlatego każda z nich jest na tyle duża pod względem kierowania zamówień, że może wykorzystywać grę popytem i ceną nabycia. Każda z nich może więc aktywnie oddziaływać na ceny zakupu, a więc na koszty transakcyjne. Dlatego też tego typu firma im bardziej potrafi wykorzystać konkurencję dostawców, poddostawców i podwykonawców o zleceniu, a więc im lepiej wykorzystuje zjawisko doskonałej wymienialności poddostawców, tym skuteczniej oddziałuje na cenę zakupu i koszty transakcyjne.

Monopsoniczne oddziaływanie dotyczy nie tylko firm organizujących cały proces produkcji i skupiających się na poddostawcach podzespołów i różnego typu usług pośrednich, ale i wielkich firm handlowych (marketów), opierających swoją działalność na wygrywaniu konkurencji dostawców wyrobów finalnych, zaspokajających potrzeby konsumpcyjne i inwestycyjne. Im bardziej sieciowe firmy wiodące potrafią wykorzystać pozycję monopsoniczną, tym większy wpływ wywierają na obniżenie kosztów transakcyjnych, a wtedy na rynku ujawnia się większa potrzeba „odchudzenia” struktury przedsiębiorstwa przez zlecenie funk-

cji dotychczas wykonywanych w przedsiębiorstwie zewnętrznym podwykonawcom. W ten sposób uruchamia się proces „odchudzania” struktur i rozwoju zleceń. Firmy „smukleją”, gdyż zwiększa się opłacalność outsourcingu nie tylko w ramach rynku krajowego, ale przede wszystkim rynku globalnego.

Główną barierą dla powyższego procesu są opory wewnątrz przedsiębiorstwa. Przekazywanie wykonywanych dotychczas przez przedsiębiorstwa funkcji zewnętrznym wykonawcom to bowiem nie tylko problem ekonomiczny, ale również bolesny problem społeczny. Outsourcing to likwidacja wielu komórek przedsiębiorstwa i likwidacja wielu stanowisk nie tylko pracowniczych, ale i kierowniczych. By ten proces wygrać, trzeba najpierw wygrać trudną batalię w przedsiębiorstwie. Ekonomiczną podstawą zleceń na zewnątrz są niższe koszty transakcyjne rynku od kosztów organizacji, czyli opłacalność realizacji tego samego zadania przez rynek, a nie w wewnętrznych strukturach przedsiębiorstw. Wewnątrz przedsiębiorstwa wydziały i komórki dostarczające części lub świadczące usługi mogą wykazywać różny poziom sprawności i efektywności. Wewnętrzne wydziały i komórki w pewnej sytuacji wykazują pozycję monopolu wewnętrznego. Taką pozycję monopolistyczną mogą wykorzystać tym łatwiej, im bardziej konserwatywne jest kierownictwo, które nie jest zdolne do uwzględnienia możliwości wykorzystywania zewnętrznych źródeł dostaw. W tej sytuacji zdolność i umiejętność analizy kosztów transakcyjnych i „kosztów organizacji” jest w przedsiębiorstwie ważnym sposobem walki z monopolem wewnętrznym. Już sama zapowiedź rozważenia alternatywy zewnętrznych dostaw jest dla kierownictwa działów i komórek ostrzeżeniem, że bez odpowiedniego obniżenia kosztów podważony będzie ekonomiczny sens ich dalszego istnienia. Wygrać batalię w firmie to pokonać struktury przedsiębiorstwa, które bronią własnej aktywności i własnego zatrudnienia.

Obroną przed rozszerzeniem outsourcingu są silne związki zawodowe i ochrona kodeksowa pracowników. Stąd droga do „smuklenia” firm, do rozwoju zleceń, wiedzie współcześnie przez rozwój przedsięwzięć osłabiających związki zawodowe i pracobiorców przez uelastycznienie rynku pracy. Uelastycznienie rynku pracy, a zwłaszcza odchodzenie od zatrudniania pracowników na czas nieokreślony, to nie tylko interes pracodawców z tytułu niepłacenia za gotowość do pracy, a więc utrzymywanie w pogotowiu opłacanych rezerw pracy. Dla wielkich firm to jednocześnie ważny warunek wygrania w przedsiębiorstwie batalii o zgodę na „smuklenie” firmy przez rozszerzanie zleceń. Uelastycznianie rynku pracy to zmniejszanie w przedsiębiorstwie liczby pracowników, którzy mogliby przeciwstawiać się skutecznie outsourcingowi. W ten sposób presja kapitału na uelastycznienie rynku pracy to istotny warunek przyspieszania zleceń i powstawania firm opartych na rozbudowanej sieci dostaw.

W konsekwencji dokonuje się zasadnicza zmiana organizacji produkcji. Podstawą zmiany jest nie tylko rozwinięty outsourcing, ale dostawy dokładnie na czas

i praca wykonana dokładnie na czas. Praca dokładnie na czas to przejście do opłaty za rzeczywiście wykonaną pracę, a nie za pracę, która również zawiera opłatę za gotowość do pracy w czasie, gdy pracy nie ma. Odchodzi obecnie w przeszłość produkcja z tradycyjnej firmy, w której utrzymywano rezerwy mocy, rozwiniętą strukturę wewnętrzną działów produkcyjnych i komórek usługowych, firmy, która posiadała ponadto duże rezerwy podzespołów, zapasów i wyrobów gotowych oraz zatrudniała pracowników na czas nieokreślony, z intencją zatrudnienia człowieka na całe życie. W takiej firmie rezerwy mocy, rezerwy zapasów w magazynie, pracownicy opłacani za gotowość do pracy były kosztem, jaki przedsiębiorstwo płaciło za zdolność dostosowywania się do zmian rynku. Przy obecnej gwałtownej i nieprzewidywalnej zmianie, jakiej podlega rynek, tradycyjne dostosowanie przedsiębiorstw byłoby niezwykle kosztowne. Stąd, poprzez rozwój sieci, firmy wiodące przerzucają te koszty na inne firmy, a rozwijając sieć dostawców i podwykonawców, rozpraszają wysokie koszty dostosowań produkcji do turbulentnego rynku. Sama zmiana organizacji produkcji wyraża się w tym, że u organizatora zarządzającego i koordynującego sieć nikną rezerwy mocy, rezerwy zapasów podzespołów i wyrobów gotowych, rozwija się natomiast sieć dostawców pracujących w systemie dokładnie na czas i zatrudnienie pracowników na zlecenie, a więc dokładnie na czas. Za dostosowywanie się do burzliwego rynku płacą przede wszystkim ci, którzy godzą się na dostawy dokładnie na czas, i pracownicy, którzy zmuszani są do pracy na zlecenie. Rozkooperowywanie produkcji nie oznacza więc jedynie spadku kosztów, oznacza też przerzucanie kosztów na innych. Jedne przedsiębiorstwa, a więc wiodące firmy koordynujące produkcję, zwiększają swoją elastyczność i zdolność do zmian, bo zdejmują z siebie garb rezerw mocy i garb rezerw podzespołów i wyrobów gotowych. Poddostawcy i podwykonawcy, którzy muszą poddać się rygorom narzuconym przez logistykę firm zlecających, zmuszani są utrzymywać rezerwy mocy i rezerwy zapasów, by sprostać wymaganiom dostaw dokładnie na czas. Poddostawcy obciążeni rezerwami mocy i wysokimi kosztami stałymi tracą elastyczność, a rośnie u nich ryzyko wypadnięcia z łańcucha dostaw w sytuacji, gdy firma-zleceniodawca korzystała z komfortowej dla siebie sytuacji, jaką jest rynek doskonałej zamienności dostawców.

Cała rozbudowana sieć poddostawców i podwykonawców to sprawna i efektywna struktura dostosowująca się do rynku. Wewnątrz tej sieci odbywa się jednak brutalna konkurencja, występuje wysoka niepewność i ryzyko oraz z reguły niska marża. Wewnątrz struktury rozwija się zatrudnienie dokładnie na czas (praca zlecona), co zmniejsza koszty produkcji kosztem pracobiorców i sztucznie poprawia wskaźnik bezrobocia, który na przestrzeni długiego okresu stał się nieporównywalny, gdyż wzrósł wyraźnie udział pracowników z niepełnym wymiarem godzin.

W przedsiębiorstwach współczesnych, a zwłaszcza w przedsiębiorstwach sieciowych, wyzwaniem elastyczności przez wymuszanie dostosowań poddostawców i podwykonawców powiększa rotację zatrudnienia. Wynika to nie tylko ze zmienności angażowania pracowników zatrudnianych na umowy-zlecenia, ale niepewności zatrudnienia pozostałych. Generalnie zmiany na rynku odbijają się na ciągłej płynności pracowników poszukiwanych i pracowników niepotrzebnych. Żegnamy się z pracownikami i karierami na całe życie. W sytuacji gdy gwałtowna zmienność wpływa na starzenie się doświadczeń i starzenie się informacji i wiedzy, szybko tracą pozycję zawodową ludzie w starszym wieku, a po pięćdziesiątce w oczy zaczyna zaglądać śmierć zawodowa. Zjawisko to wynika z faktu, że w epoce nieciągłości i nieregularności dawna wiedza i dawne doświadczenie jest już dużo mniej cenne. Odchodzenie od zatrudnienia na całe życie podważyło dawny sens, motywacje i koncepcję kształcenia w firmie opierającej się na przejrzystej ścieżce kariery. Obecnie płynność w zatrudnieniu podważa sens szkoleń w firmie, mimo że kwalifikacje uznawane są za podstawę sukcesu. Pracownicy są zwalniani, jeżeli przestają być potrzebni, w konsekwencji zwiększa się ich niepewność i chęć podejmowania działań wyprzedzających. Wiedzą oni bowiem, że sami powinni natychmiast odchodzić z firmy, kiedy tylko pojawia się okazja znalezienia nowej, nawet niewiele lepszej czy pewniejszej pracy. W tej sytuacji następuje dwustronny proces spadku zaufania – z jednej strony do firmy, a z drugiej strony do pracownika. Rujnuje to zainteresowanie systematycznym szkoleniem pracowników przez firmę, gdyż zwiększa się przekonanie, że niewielu z nich zostanie. Powyższe zjawiska burzą też budowaną przez lata strategię opierania długofalowego rozwoju firmy na lojalności pracowników. Epokę nieciągłości i niepewności bardzo trudno jest bowiem pogodzić z trwałością i zaufaniem, od których zależy lojalność pracowników.

Rozwój transnarodowych korporacji i przedsiębiorstw sieciowych idzie w parze z rozwojem poddostawców i podwykonawców, co wyraża dualny proces polaryzacji podmiotów gospodarczych w warunkach globalizacji i informatyzacji. Transnarodowe korporacje, koordynatorzy sieci, są coraz bardziej elastyczne i dostosowane do nieregularnych zmian rynku, natomiast poddostawcy, podwykonawcy zmuszani są do utrzymywania wysokich rezerw, godzić się muszą na spadek elastyczności i wzrost podporządkowania zleceniodawcom. Pierwsze mogą konkurować czynnie, a więc oddziaływać na preferencje nabywców i ceny, drugie konkurują jedynie biernie, gdyż z reguły powyższych możliwości oddziaływania na rynek nie mają. Poddostawcy coraz bardziej tracą swobodę kształtowania produktów i w coraz większym stopniu muszą podporządkowywać się z góry narzuconym wymogom technicznym i technologicznym w zakresie dostarczanych produktów i usług. Strata zdolności do konkurencji czynnej powoduje poważną degradację ich funkcji przedsiębiorczych. Podział na wiodących koordynatorów sieci i poddostawców-podwykonawców zdaje się być dość trwałym podziałem

wśród przedsiębiorstw. W dłuższej perspektywie pewien udział będą utrzymywać przedsiębiorstwa niszowe, zwłaszcza wykorzystujące nisze innowacyjne. Nisze innowacyjne wynikają z niespójności i niekompletności innowacji, co przez pewien okres można wygrywać, oferując drobne na ogół „katalizatory” umożliwiające dostęp do dużych efektów.

Bardzo niepewna natomiast i trudna jest perspektywa średnich przedsiębiorstw narodowych, niewykorzystujących potencjału rynku globalnego. Lester Thurow pisze: „Firmy będą graczami globalnymi albo niszowymi. Narodowe przedsiębiorstwa średniej wielkości należą do gatunków zagrożonych wymarciem”<sup>9</sup>. Mówiąc o zagrożonych narodowych średnich przedsiębiorstwach, mówimy o tych, które będą chciały konkurować czynnie, nie wykorzystując potencjału rynku globalnego. Konkurencja czynna, a więc aktywny wpływ na preferencje nabywców i w perspektywie ceny, zostanie prawdopodobnie zarezerwowana jedynie dla koordynatorów sieci poddostawców i podwykonawców rynku globalnego.

#### SUMMARY

The sustainable competitive advantage, providing the conditions for achieving the strategic aims in every enterprise, has to be based on such company's strengths that enable it to overcome and solve the crucial problems emerging in a given period of time. In the present economic situation, ability to get access to the global market, both its demand and supply side, its capitals and ability to take advantage of the technological progress and innovation are taken together, getting priority. The other key advantages are as follows: ability to adapt to the growing uncertainty reflected especially in shortage of information and knowledge, ability to introduce “the new” that is closely linked with ability to destroy “the old”, ability to gather sufficient funds for developing the frontier innovation. Thus, the future development under globalization is determined by the precise recognition of the major trends of changes occurring in the contemporary enterprises, and it requires both to analyze the mechanism of these changes and to classify the whole enterprises.

---

<sup>9</sup> L. Thurow, *Powiększanie bogactwa*, Helion, Gliwice 2006, s. 320.