

Jacek Kulawik

Przesłanki wyboru formy pionowej koordynacji przedsiębiorstw w warunkach rynkowych

W warunkach gospodarki scentralizowanej, przez pionową koordynację w dowolnym jej sektorze rozumiano taki sposób spełniania funkcji planistycznych, który gwarantował wzajemne dopasowanie poszczególnych elementów sektora oraz ich harmonijny rozwój. Inaczej natomiast koordynacja ujmowana jest w systemach rynkowych. King przez pionową koordynację rozumie uporządkowanie elementów dowolnego systemu produkcyjno-marketingowego wraz z przynależnymi do nich instrumentami i mechanizmami kontroli [9]. Henderson, na przykładzie sektora żywnościowego, pionową koordynacją nazywa wszystkie sposoby ukierunkowywania i dopasowywania wzajemnego ogniw łańcucha żywnościowego [5]. Zgodnie z tym, pionowa koordynacja obejmuje szeroki obszar transakcji i powiązań, poczynając od sprzedaży dóbr w postaci dostaw natychmiastowych (spot), poprzez różne formalne i nieformalne transakcje kontraktowe, aż do organizacyjnego połączenia się dwóch lub większej liczby podmiotów pod jednolitym kierownictwem. Ta ostatnia forma określana jest najczęściej jako integracja pionowa. Według Kallfassa z pionową koordynacją mamy do czynienia, gdy przedsiębiorstwo działa w swoich normalnych fazach przed- lub poprodukcyjnych [8]. Jeśli do istniejącej działalności dołączy się kolejno następujące fazy przetwórstwa lub zbytu, to występuje integracja w przód (*downstream*). Włączenie ogniw przedprodukcyjnych równoznaczne jest natomiast z integracją wstecz (*upstream*). Hanf i Drescher nie definiują wprost pionowej koordynacji, a jedynie określają jej cel [4]. Jest nim harmonizacja podaży i popytu określonych dóbr w wymiarze jakościowym, czasowym i przestrzennym. Ogólnie zatem pionowa koordynacja jest pojęciem szerszym niż pionowa integracja. Polega ona także na harmonizowaniu działalności podmiotów gospodarczych, ale istota, instrumenty i mechanizmy harmonizacji i wzajemnego oddziaływania kształtowane są przez siły rynkowe oraz interesy partnerów, a nie przez ingerencję administracyjnego planisty.

Cały obszar możliwych stosunków ekonomicznych pomiędzy podmiotami gospodarczymi, rozciągający się od czystych form koordynacji rynkowej aż do pojawienia się koordynacji hierarchicznej w postaci jednolitej organizacji, możemy nazwać, korzy-

stając z propozycji Dreschera, przestrzenią metod koordynacji [3].

R.H. Coase i O.E. Williamson uważani są za twórców teorii kosztów transakcyjnych. Najbardziej ogólnie, teoria ta wyjaśnia całokształt uwarunkowań, w których pionowa integracja pozwala obniżyć koszty oraz te, w których z kolei zastępowanie koordynacji rynkowej (ryнку) przez formy pionowej integracji (hierarchię) prowadzi do wzrostu kosztów [8]. Teoria operuje dwiema podstawowymi kategoriami: transakcją i kosztami transakcyjnymi [1]. Transakcja jest aktem wymiany dobra lub usługi (świadczenia) pomiędzy jej uczestnikami. Przez koszty transakcyjne z kolei rozumie się koszty związane z przeprowadzeniem transakcji. Wchodzą tu koszty: zdobycia informacji, negocjacji, sterowania i kontroli oraz różnych działań przystosowawczych. Pewne znaczenie mogą mieć czasami koszty nieudanych prób zawarcia transakcji. Koszty transakcyjne można rozpatrywać także w aspekcie *ex ante* (poniesione przed zawarciem transakcji) i *ex post* (po zawarciu transakcji). Poziom kosztów transakcyjnych uwarunkowany jest wielorako. Dla dwóch skrajnych metod koordynacji (rynek, hierarchia) otrzymujemy następujące zależności:

Koszty koordynacji rynkowej rosną, gdy:

- powiększa się niepewność w odniesieniu do podaży produktów, transakcji rynkowych i kierunków ich rozwoju,
- zmniejsza się liczba podmiotów rynkowych i częstotliwość transakcji,
- dokonuje się specjalistycznych inwestycji po stronie zaopatrzenia lub zbytu, które to inwestycje podnoszą bariery kapitałowe dekoordynacji.

Koszty koordynacji hierarchicznej rosną wraz z:

- liczbą i różnorodnością rodzajów działalności objętych jednolitym centralnym kierownictwem,
- pogłębianiem się złożoności i niestabilności otoczenia, wpływ na ich poziom wywiera tu także rodzaj struktury organizacyjnej [8].

Określenie wysokości kosztów transakcyjnych pozwala sformułować regułę wyboru formy koordynacji. Bardzo ogólnie można stwierdzić, że koordynacja rynkowa (zewnątrzna) zastępowana jest koordynacją hierarchiczną (wewnętrzna) do momentu, w którym zrównają się koszty krańcowe

obydwu metod. Tę bardzo ogólną regułę Kallfass nazywa zasadą substytucji [8]. Hoff natomiast proponuje dosyć sformalizowaną i szerszą procedurę wyboru metody koordynacji [6]. Według niego z przestrzeni form koordynacji należy wybrać tę, w której suma kosztów produkcyjnych i transakcyjnych jest najmniejsza:

$$\text{Min} = \{y_1\tau + y_2\}, \tau \in \{M, O, K, V\} \quad (1)$$

gdzie:

- τ – forma organizacyjna transakcji wymiany danego dobra pomiędzy jej partnerami,
- y_1 – koszty transakcyjne danego dobra w formie organizacyjnej τ ,
- y_2 – koszty produkcji dobra,
- M – rynek,
- O – integracja w oparciu o umowy krótkoterminowe (do roku),
- K – integracja partnerów transakcji, pojawienie się kooperacji,
- V – negocjacje umowne.

Przyjmując dalej, że partnerzy transakcji charakteryzują się ograniczoną racjonalnością i skłonnością do oportunistycznych zachowań oraz pomijając efekty skali i połączenia, sama forma organizacyjna określona jest poniższą funkcją:

$$\tau = f(y_2, y_3, y_4, y_5, y_6) \quad (2)$$

gdzie:

- y_3 – inwestycje specyficznie powiązane z transakcją,
- y_4 – niepewność co do zawarcia transakcji,
- y_5 – częstotliwość transakcji,
- y_6 – niezbędne doświadczenie i kwalifikacje związane z danym typem transakcji.

Na szersze omówienie zasługują jeszcze dwa czynniki wpływające na wybór formy koordynacji. Są to specyficzne (specjalistyczne) inwestycje oraz oportunistyczne zachowania. Przez specyficzne inwestycje należy rozumieć stworzenie lub nabycie przez jednego lub obydwu partnerów określonych aktywów rzeczowych, osobowych, a nawet finansowych. W skrajnych przypadkach inwestycje specyficzne mogą być dokonane w celu zrealizowania jednostkowej transakcji, ale z reguły pojawiają się one przy częstszych i trwalszych kontaktach partnerów. Cecha specyficzności może odnosić się do bardzo szerokiego zakresu czynników produkcji [8]. Wyspecjalizowanie może dotyczyć przeto lokalizacji (*site specificity*) i odzwierciedla się wtedy w kosztach transportu oraz składowania. Przedmiotem specjalizacji mogą być maszyny i wyposażenie (*physical asset specificity*), inne niezbędne składniki majątkowe (*dedicated assets*). Niezależnie od rodzaju i występowania specyficznych inwestycji, ich wpływ finansowy jest identyczny: przy zmianie ich pierwotnego przeznaczenia lub przedwczesnym roz-

wiązaniu umowy następuje znaczna lub całkowita utrata ich początkowej wartości nabycia lub wytworzenia [6]. Odznaczają się one zatem niskimi kosztami alternatywnymi [3]. Szeroki zakres dokonanych specyficznych inwestycji może doprowadzić jednego z partnerów do sytuacji, którą z angielskiego określa się jako „*lock in problem*”, co w wolnym tłumaczeniu można traktować jako „pozostanie z problemem”. Zazwyczaj specyficzne inwestycje zwiększają ryzyko transakcji i podnoszą koszty transakcyjne. Ryzyko to rośnie wyraźnie w warunkach małej przewidywalności przyszłej sytuacji rynkowej i gdy liczba uczestników rynku zmniejsza się. Pojawia się także inny rodzaj ryzyka, który sprowadza się do oportunistycznych zachowań partnera (szerzej omawiamy to ryzyko w części poświęconej problemowi *principal – agent*).

Siła oddziaływania specyficznych inwestycji na wybór formy koordynacji pionowej jest zróżnicowana. Oczywiście transakcje o charakterze czysto rynkowym wiążą się z najmniejszym ryzykiem z tytułu skutków specyficznych inwestycji. Z drugiej jednak strony koszty koordynacji za pomocą mechanizmu rynkowego, gdy nakłady finansowe na inwestycje tego typu się zwiększają, rosną w tempie szybszym niż ma to miejsce przy koordynacji za pośrednictwem struktury hierarchicznej [8]. Ogólnie zatem w sytuacji takiej powinno preferować się różne formy pionowej integracji.

Problem oportunistycznych zachowań rozpatrywany być musi przy wykorzystaniu szerszej płaszczyzny odniesienia. Jest nią teoria agencji, nazywana również teorią *principal – agent*. Nawiązuje ona do teorii gier oraz neoinstytucjonalizmu, którego przedmiotem zainteresowań jest analiza warunków, nakłaniających decydentów w przedsiębiorstwie do zachowań zgodnych z jego celami [2]. W ujęciu normatywnym teoria agencji spotykana jest w dwóch wariantach: finansowym i ekonomicznym [2].

Finansowa teoria agencji zajmuje się głównie motywacyjnym oddziaływaniem różnych form kontraktów (umów) oraz problemami alokacji ryzyka w ramach stosunków finansowych. Stosunki te określa się jako relacje *principal – agent*. *Principal* (odpowiednik polski: zleceniodawca, kierownik, kierownictwo) reprezentowany jest tu przez dawcę kapitału własnego lub obcego. Natomiast *agent* (odpowiednik polski: agent, zleceniobiorca) rozumiany jest w tej wersji teorii jako kierownictwo przedsiębiorstwa. Wokół niego koncentruje się punkt ciężkości rozważań, a kluczowymi polami zainteresowań są: polityka informacyjna, polityka finansowa i inwestycyjna oraz motywacyjne oddziaływanie mechanizmu rynkowego.

W ekonomicznej teorii agencji centralnym przedmiotem analizy jest zagadnienie optymalnego ukształtowania kontraktów (umów) płacowych, aby agenci (tu: kierownictwo filii lub zakładów złożonych organizacji) skutecznie nakłaniani byli do po-

stępowania zgodnego z interesami kierownictwa naczelnego (*principal*). W ślad za tym w tej wersji teorii punkt ciężkości przesuwa się w stronę kierownictwa naczelnego, a podstawowymi obszarami poszukiwań są: sterowanie zachowaniem się, alokacja ryzyka, kształtowanie optymalnych (w sensie Pareto) zasad wynagradzania.

W ramach stosunków z dziedziny teorii agencji zazwyczaj jedna ze stron (z reguły jest to agent) dysponuje w danym momencie czasu pewną przewagą informacyjną. Ponadto cele i ich struktura u obydwu partnerów nie muszą być zgodne. Niezgodność ta w finansowej wersji teorii agencji może odnosić się do struktury kapitałowej organizacji lub, w innej formie powiązania, zestawu instrumentów finansowania, niedoinwestowania lub przeinwestowania oraz polityki podziału nadwyżki dochodu/zysku. Istnieją oczywiście różne metody i mechanizmy bezpośredniego i pośredniego ukształtowania systemu motywacyjno-kontrolnego, które prowadziłyby do harmonizacji wzajemnych interesów [2]. Wystąpienie łącznej przewagi (asymetrii) informacyjnej jednej ze stron oraz niezgodności ich interesów tworzy sytuację, którą określa się jako problemy *principal – agent*. Zazwyczaj klasyfikuje się je w zależności od rodzaju obserwowanej asymetrii informacyjnej. Uwzględniając moment i przyczyny ich powstania oraz skalę możliwych negatywnych następstw, wyróżnia się cztery kategorie problemów *principal – agent*: ukrytych charakterystyk, ukrytych zamiarów, nieujawnionych informacji i nieujawnionych działań.

Niezależnie od formy asymetrii, dla agenta otwiera się obszar do oportunistycznych zachowań, tj. dążenia do realizowania własnych celów, bez uwzględnienia interesów zleceniodawcy. Ten ostatni zmuszony jest zatem do kontrolowania zachowania agenta. Stąd mówi się o kosztach agencji. Jednym z problemów decyzyjnych staje się poszukiwanie optimum kosztów agencji. Bardzo ogólnie można stwierdzić, że znajduje się ono w punkcie, w którym koszty te w ujęciu krańcowym zrównują się z zyskami krańcowymi z unikniętych strat. W rzeczywistych organizacjach i kontaktach gospodarczych próbuje się przeciwdziałać wysokim kosztom agencji poprzez:

- usuwanie asymetrii informacyjnej (tworzenie systemów monitorowania i sygnalizacji oraz poszukiwanie kombinacji bodźców pozytywnych i negatywnych),
- harmonizowanie interesów obydwu stron (stosowanie systemów wynagradzania preferujących wyłącznie wyniki ekonomiczne, samoistna selekcja za pomocą rentowności kapitału i wewnętrznej stopy zwrotu oraz kombinacje różnych podejść).

Problemy ze sfery stosunków *principal – agent* są pochodną stanu rozwoju danej gospodarki. W im większym stopniu zorganizowana jest ona w oparciu o zasady podziału pracy, tym większy jest za-

kres możliwych sytuacji i relacji nawiązujących do analizowanego modelu.

Jednym z najbardziej istotnych zagrożeń, które bada się w ramach finansowej formy teorii agencji, jest tzw. *moral hazard*. Ten angielski termin z reguły nie jest tłumaczony. W wolnym przekładzie najlepszym odpowiednikiem byłaby tu skłonność do podejmowania nadmiernego ryzyka. Dokładnie *moral hazard* jest definiowany jako działanie szeroko rozumianego agenta ekonomicznego, który dąży do maksymalizowania własnej użyteczności kosztem innych osób i podmiotów przy równoczesnym założeniu, że agent nie ponosi pełnych konsekwencji (kosztów). Możliwe jest to, gdyż w każdym kontrakcie istnieje pewien obszar nieprzewidzianych sytuacji oraz trudno jest w pełni oszacować skutki ewentualnych negatywnych działań agenta [7, 10]. Świadomość zagrożeń związanych z występowaniem zjawiska *moral hazard* powoduje konieczność podjęcia różnych przeciwdziałań ze strony koordynatora (staranne konstruowanie kontraktów, monitorowanie sytuacji i działalności agenta itp.). Prowadzi to jednak do wzrostu kosztów koordynacji.

Jacek Kulawik

BIBLIOGRAFIA

- [1] BALLING R., *Horizontale und vertikale Kooperation bei der Vermarktung von Agrarprodukten in den neuen Bundesländern*, „Agrarwirtschaft”, H.3, 1994.
- [2] BREID V., *Aussagefähigkeit agencytheoretischer Ansätze im Hinblick auf Verhaltens – Steuerung von Entscheidungsträgern*, „Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung”, H.9, 1995.
- [3] DRESCHER K., *Methodischer Ansatz zur Messung vertikaler vertraglicher Bindungen*, „Agrarwirtschaft”, H.7, 1993.
- [4] HANF C.H., DRESCHER K., *Der Einfluß von Verbraucher verhalten, Produktqualität und technischen Fortschritt auf die vertikale Koordination im Nahrungsmittelsektor*, „Agrarwirtschaft”, H.12, 1994.
- [5] HENDERSON D.R., *Measuring and Assessing Vertical Ties in the Agro-food System*, „Canadian Journal of Agricultural Economics”, Vol. 42, 1994.
- [6] HOFF K., *Ein Modell zur faktorenanalytischen Bestimmung der Transaktionskosten auf Agrarmärkten*, „Agrarwirtschaft”, H.7, 1994.
- [7] JOHNSON M.A., *Moral Hazard in Federal Farm Lending: Discussion*, „American Journal of Agricultural Economics”, Vol. 72, No. 3, 1990.
- [8] KALLFASS H., *Kostenvorteile durch vertikale Integration im Agrarsektor?* „Agrarwirtschaft”, H.6, 1993.
- [9] KING R.P., *Management and Financing of Vertical Coordination in Agriculture: An Overview*, „American Journal of Agricultural Economics”, Vol. 74, 1992.
- [10] LaDUE E.L., *Moral Hazard in Federal Farm Lending*, „American Journal of Agricultural Economics”, Vol. 72, No. 3, 1990.