



Piotr Banaszyk

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Wydział Gospodarki Międzynarodowej
Katedra Logistyki Międzynarodowej
piotr.banaszyk@ue.poznan.pl

ZARZĄDZANIE ŁAŃCUCHEM DOSTAW W PERSPEKTYWIE NOWEJ EKONOMII INSTYTUCJONALNEJ

Streszczenie: Celem opracowania jest sprawdzenie, na ile najważniejsze osiągnięcia Nowej Ekonomii Instytucjonalnej można zastosować do wyjaśnień i inspiracji badawczych w dziedzinie zarządzania łańcuchem dostaw. W pierwszej kolejności zidentyfikowano i zinterpretowano problem celów instytucji gospodarczej. Następnie skupiono uwagę na teorii agencji jako odniesieniu teoretycznym w zarządzaniu dojrzałym łańcuchem dostaw. Wreszcie przedstawiono konsekwencje asymetrii informacji dla współpracy przedsiębiorstw łańcucha dostaw.

Słowa kluczowe: zarządzanie łańcuchem dostaw, Nowa Ekonomia Instytucjonalna.

JEL Classification: A120, M00.

Wprowadzenie

Zarządzanie łańcuchem dostaw jest z pewnością dopiero kształtująca się dziedziną wiedzy w obszarze nauk ekonomicznych. Dotychczasowy jej dorobek może być interpretowany z różnych punktów widzenia. Ponieważ dotyczy zarządzania, więc możliwe jest odwoływanie się do klasycznej teorii zarządzania zorganizowanymi zespołami ludzkimi. Ale ponieważ obejmuje ugrupowania przedsiębiorstw działających przecież w celach biznesowych, uprawnione jest podejście ekonomii menedżerskiej (mikroekonomii). Z innego jeszcze względu, odwołując się do mierników oceny realizowanego powodzenia ekonomicznego, można formułować poglądy z perspektywy finansów przedsiębiorstw. Umysławia to, że w różnych dyscyplinach nauk ekonomicznych należy poszukiwać odwołań poznawczych i wyjaśnień teoretycznych dla zarządzania łańcuchem

dostaw. Zatem nie jest to wiedza wyłącznie praktyczna i operacyjna, ale spełniająca wymagania naukowe w tym sensie, że kontynuuje i rozwija dotychczasowy dorobek nauk ekonomicznych.

Mając na uwadze powyższe założenie, w niniejszym opracowaniu stawia się problem, jak można wykorzystać co ważniejsze ustalenia Nowej Ekonomii Instytucjonalnej do zrozumienia i rozwoju wiedzy w dziedzinie zarządzania łańcuchem dostaw. Problem taki wskazuje dalszą perspektywę badawczą, mianowicie potrzebę rekonstrukcji i interpretacji podstawy teoretycznej wysiłków badawczych i praktycznych w przedmiotowym zakresie. Celem podjętym w tym opracowaniu jest powiązanie wybranych twierdzeń Nowej Ekonomii Instytucjonalnej ze zjawiskami typowymi dla zarządzania łańcuchem dostaw. Jest to oczywiście zamierzenie częściowe w relacji do wskazanego problemu, lecz – jak się sądzi – dostosowane do przyczynkowego charakteru tego artykułu.

Opracowanie składa się z kilku części. Pierwsza jest poświęcona rekonstrukcji rozumowania wyjaśniającego przewagę działania w łańcuchu dostaw nad samodzielną aktywnością pojedynczego przedsiębiorstwa. Drugi fragment dotyczy możliwości wykorzystania teorii agencji do analizy relacji w dojrzałym łańcuchu dostaw. Wreszcie część trzecia rozważa znaczenie problematyki asymetrii informacji w zarządzaniu łańcuchem dostaw.

1. Cele działalności gospodarczej i przewaga konkurencyjna łańcucha dostaw

Oczywiście najważniejszym założeniem Nowej Ekonomii Instytucjonalnej (NEI) jest podniesienie znaczenia instytucji dla zrozumienia gospodarki i działalności przedsiębiorstwa. Zwraca na to uwagę Douglass North [2002, s. 118], pisząc, że „instytucje tworzą podstawowe struktury, przy pomocy których ludzie (...) formują ład pozwalający na zmniejszenie niepewności związanej z wymianą”. Warto podkreślić, że ujęcie takie zbliża ekonomię do teorii organizacji i zarządzania (która zresztą tak jak ekonomia jest składnikiem zbioru nauk ekonomicznych). Jeden z podmiotów działań gospodarczych przestaje zatem być ujmowany jako tzw. czarna skrzynka (jak to zakładali twórcy ekonomii klasycznej i neoklasycznej) i zaczyna być rozumiany jako obiekt posiadający partykularne cele oraz własną dynamikę działalności.

Tradycyjnym problemem badawczym w ekonomii jest m.in. zagadnienie celów przedsiębiorstwa. Podążając torem wytyczonym przez NEI, ale odwołując się do ustaleń teorii organizacji i zarządzania (TOZ), można dostrzec ważne

konsekwencje. Według TOZ instytucja to – jak przekonuje Jan Zieleniewski [1975, s. 85] – „rzecz zorganizowana, w której skład wchodzi ludzie i aparatura”. Czynnikiem sprawczym powstania i rozwoju instytucji są ludzie i to oni konstytuują podstawowe cele działania tych instytucji („Cele instytucji to po prostu cele lub zadania zaakceptowane przez wszystkich lub znaczną większość członków danego zespołu” [Zieleniewski, 1975, s. 216]). W tym miejscu zasadne jest pytanie o to, co jest celem dowolnej instytucji pojmowanej jako zorganizowany zespół ludzi i aparatury.

Problem ten nie jest wprost referowany w ramach TOZ. Niemniej wnioski można wyprowadzić z prakseologicznej oceny sprawności w znaczeniu ogólnym. Według Jana Zieleniewskiego [1975, s. 303] „We wszystkich sytuacjach (niezależnie od tego, która z podstawowych postaci sprawności w znaczeniu uniwersalnym: skuteczność, korzystność czy ekonomiczność, była kryterium wyboru wariantu działania) minimalny stopień skuteczności, a mianowicie osiągnięcie celu, w stopniu którego cenność jest równa lub większa od cenności progowej, stanowi niezbędną cechę działań sprawnych w znaczeniu ogólnym”. Jak to w teoriach ekonomicznych bywa najczęściej, i w ramach NEI można spotkać konstatację, że „kryterium wyboru w orzekaniu o względnej wyższości struktur regulacji jest zysk”, przy czym struktura regulacji to rama, w której każda instytucja funkcjonuje [Gorynia, 2007, s. 162]. Kiedy jednak ów zysk przekracza wzmiankowaną wyżej wartość progową? Odpowiedzi można się doszukiwać w koncepcji ekonomicznej wartości dodanej (EVA – Economic Value Added).

EVA jest różnicą między rentownością aktywów netto a kosztem kapitałów zaangażowanych w firmie [Brilman, 2002, s. 45]. Zasadnicze znaczenie ma tu koncepcja kosztu kapitału, który jest interpretowany jako koszt utraconych możliwości. Nie wystarczy zatem być tradycyjnie rentownym, aby kreować wartość ekonomiczną. Należy być bardziej rentownym, niż gdyby kapitał został zainwestowany w alternatywną działalność gospodarczą. Z EVA jest silnie skorelowana tzw. rynkowa wartość dodana (MVA), czyli nadwyżka wartości rynkowej przedsiębiorstwa (np. wartości jej kapitalizacji giełdowej) nad całkowitą wartością zainwestowanego kapitału [Brilman, 2002, s. 46].

Jeśli menedżerowie zrezygnują z wykonywania niektórych czynności biznesowych we własnym przedsiębiorstwie i nawiążą współpracę kooperacyjną z efektywniejszymi partnerami, to zmniejszą koszt swego kapitału całkowitego i w konsekwencji wzrosną wartość wskaźników EVA i MVA. Jest to możliwe, jeśli partner biznesowy skupia własny kapitał finansowy i ludzki na swych rdzennych aktywnościach gospodarczych, ponieważ dzięki temu wykonuje je efektywniej. Wyższa efektywność jest skutkiem tzw. efektu doświadczenia, któ-

ry był od dawna postrzegany jako podstawa kształtowania strategii działalności gospodarczej pozwalającej dążyć do sukcesywnej obniżki kosztów całkowitych. To przekonanie zostało spopularyzowane przez Bruce'a Hendersona z Boston Consulting Group [Stern, Deimler, 2012]. Zakłada ono, że z każdym podwojeniem wolumenu produkcji, jej koszty spadają o 10-30% w zależności od branży, w jakiej ma to miejsce. Henderson wskazywał, że wyjaśnienie powodów, dzięki którym to zjawisko zachodzi, wcale nie jest łatwe. Można się oczywiście odwołać do tzw. efektu skali. Jest to prawidłowość automatyczna. Ponieważ każda działalność gospodarcza skutkuje powstawaniem zarówno kosztów zmiennych, jak i kosztów stałych, więc wzrost skali działania nie ma wpływu na jednostkowe koszty zmienne, ale ma wpływ na jednostkowe koszty stałe. Te ostatnie spadają proporcjonalnie do wzrostu wielkości produkcji (licznik pozostaje stały, a mianownik rośnie, czyli wartość ułamka spada). Problem jednak w tym, że spadek jest proporcjonalny do wzrostu produkcji i nie wyjaśnia skokowego spadku kosztów z powodu jej podwojenia. Jak jednak pisze Henderson [Stern, Daimler, 2012, s. 27], „efekt doświadczenia jest obserwowany i możliwy do zmierzenia w każdym biznesie, w każdym przemyśle, dla każdego składnika kosztów, wszędzie”. Według niego dzieje się tak dlatego, że oprócz skali oddziałują jeszcze inne czynniki. Po pierwsze, tym czynnikiem są procesy uczenia się. Zatrudnieni w przedsiębiorstwie zbierają doświadczenia, usprawniają swą indywidualną i zespołową pracę oraz stają się coraz wydajniejsi. Ten efekt nie jest automatyczny, gdyż wymaga umotywowania pracowników do usprawniania pracy, czyli jest skutkiem jakości pracy kierowniczej. Po drugie, istotnym czynnikiem jest też rosnąca specjalizacja. Już od czasów Adama Smitha wiadomo, że wzrost specjalizacji wpływa na wzrost efektywności działalności. Pozwala lepiej dostosować kwalifikacje pracowników do wymagań stanowiska pracy i dokładniej opracować wzorce działalności. To też jednak wymaga wysiłku kierownictwa i nie ma automatycznego charakteru. Po trzecie, czynnikiem sprawczym są inwestycje, a ściślej biorąc opłacalność ekonomiczna podwyższania technicznego uzbrojenia pracy, które oczywiście umożliwi wzrost wydajności pracy. Także i w odniesieniu do tego czynnika nie można mówić o wpływie automatycznym, ale wymagającym racjonalnych decyzji inwestycyjnych podejmowanych przez kierownictwo. Później zdano sobie sprawę z jeszcze jednego czynnika, mianowicie efektu negocjacyjno-transakcyjnego. Zwrócił na to uwagę Michael Porter, wskazując, że poprzez właściwe decyzje strategiczne można budować uprzywilejowaną pozycję negocjacyjną z kontrahentami, doprowadzając w toku negocjacji do korzystniejszych warunków umownych współpracy. To jednak także czynnik wymagający wysiłku. Oddziaływanie łączne tych czynników kumuluje się i z każdym podwojeniem wysiłku może się manifestować spadkiem

całkowitych kosztów działalności o właśnie 10-30%. Jeśli kierownictwo każdej ze współpracujących firm podejmie decyzje o downsizingu, to w efekcie wzrośnie kreowana przez nie ekonomiczna wartość dodana i rynkowa wartość dodana.

Dodatkową korzyścią z outsourcingu może być ograniczenie kosztów transakcyjnych. W ślad za Oliverem E. Williamsonem [1998, s. 99-107] wskazuje się wpływ tzw. specyfiki aktywów, czyli ich dostosowanie do wymagań partnera będącego odbiorcą dóbr lub usług. Im większe jest to dostosowanie, tym mniejsza możliwość alternatywnego zastosowania tychże aktywów. Zatem dostawca ma interes ekonomiczny w utrzymywaniu i pielęgnowaniu współpracy ze swym odbiorcą. Williamson dowodzi, że co prawda koszty transakcyjne się nie zmieniają, ale rośnie koszt potencjalnej zmiany partnera. Koszt potencjalnej zmiany dostawca jest zmuszony wkalkulować w cenę dostawy, chyba że zostanie zawarty długoterminowy kontrakt obniżający możliwość zmiany partnera. Jeśli tak się stanie, to wkalkulowany koszt zmiany partnera może zostać zredukowany, co i z tego punktu widzenia obniża koszty współpracy.

Dążenie do koncentracji kapitału finansowego i ludzkiego, downsizing i redukcja kosztów transakcyjnych są przesłankami zmiany modelu organizacyjnego działalności biznesowej współczesnych przedsiębiorstw. Ten nowy model preferuje współpracę partnerskich przedsiębiorstw. Wcześniejszy model miał charakter atomistyczny, tzn. cele każdej ze współpracujących firm posiadały partykularny charakter, a relacje między nimi stawały się konkurencyjne. Menedżerowie przedsiębiorstw opracowali i wdrażali strategie kształtowania przewagi transakcyjnej nad partnerami zarówno po stronie dostaw towarów, jak i dystrybucji produktów finalnych. Zmiana modelu organizacji biznesu niejako zmusza do zarządzania łańcuchem dostaw. „Dzięki modelowi zarządzania łańcuchem dostaw celem staje się maksymalizacja zysku poprzez wzrost konkurencyjności na rynku produktów finalnych, a konkurencyjność ta jest osiągana dzięki obniżaniu kosztów działalności i realizacji zadań gospodarczych w najkrótszym możliwym czasie. Jest to możliwe, jeśli łańcuch dostaw na całej swej długości jest ściśle koordynowany, aby całkowite zapasy były minimalizowane, wąskie gardła eliminowane, czas był kompresowany oraz problemy jakościowe były likwidowane” [Waters, Rinsler, red., 2014, s. 3]. Relacja konkurencji migruje zatem z poziomu pomiędzy przedsiębiorstwami (jak w modelu M. Portera) na poziom pomiędzy łańcuchami dostaw.

2. Od pasożytniczego do symbiotycznego łańcucha dostaw w perspektywie teorii agencji

Z punktu widzenia kształtowania łańcucha dostaw można rozróżnić dwa ich modele [Banaszyk, Fimińska-Banaszyk, 2016], które proponuje się nazwać pasożytniczym i symbiotycznym. Ramowy schemat konstrukcji modelu łańcucha dostaw jest ukonstytuowany przez następujące parametry:

- a) Podstawowa przesłanka strategicznych decyzji menedżerskich – dotyczy wyboru podstawowego kryterium kształtowania łańcucha dostaw. Istnienie łańcucha dostaw oznacza, że menedżerowie zrezygnowali z budowy autarkicznego, zintegrowanego pionowo kombinatu, w którym głównym narzędziem koordynacji jest hierarchia. Dążenie do koncentracji potencjału finansowego i ludzkiego na tzw. rdzennym biznesie skutkuje wdrożeniem strategii outsourcingu. Duże znaczenie posiada tu wspomniana argumentacja Olivera Williamsona.
- b) Dominujący system informacji – dotyczy sposobu wzajemnego komunikowania się uczestników łańcucha dostaw. Można tu wskazać na trzy główne metody: sformalizowaną, transakcyjną i relacyjną. Sformalizowany system informacji wykorzystuje papierowy nośnik i jest kodyfikowany indywidualnie dla każdej umowy kooperacyjnej. Umowa zawiera po prostu bardzo szczegółowe ustalenia między stronami definiujące oczekiwany produkt i warunki jego przyjęcia przez odbiorcę. Transakcyjny system informacji wykorzystuje informatyczne oprogramowanie klasy EDI, czyli pozwala na przekazywanie między autonomicznymi systemami informatycznymi zestandaryzowanych zestawów danych, co eliminuje mnożenie czynności zbierania i opracowania informacji oraz przyspiesza ich wykorzystanie. Relacyjny system informacji ma oczywiście także informatyczny charakter, lecz baza danych jest scentralizowana, czyli ma postać hurtowni danych, z których posiadający prawa dostępu mogą w każdej chwili skorzystać.
- c) Stosowany rachunek wyników – polega na wyborze preferowanej metody kalkulacji kosztów działalności gospodarczej. Oczywiście w każdym wypadku chodzi o kreowanie rzetelnej informacji o ponoszonych kosztach i kształtowanie przesłanek do decyzji o sposobach ich minimalizacji. Można tu wskazać na co najmniej trzy metody identyfikacji i rozliczania kosztów, mianowicie rachunek kosztów, koszt działań i koszt cyklu życia. Klasyczny rachunek kosztów wykorzystuje ich układ bądź to rodzajowy, bądź kalkulacyjny i dostarcza zbiorczych informacji o kosztach działalności każdego uczestnika łańcucha dostaw z osobna. Jest to rachunek kosztów pełnych i zazwyczaj rozliczenie jest dokonywane w odniesieniu do konkretnego produktu albo grup produktów [Skarżyńska, 2012, s. 44]. Ponieważ każdy uczestnik

łańcucha dostaw odmiennie definiuje swe produkty i w całkowity koszt wytworzenia wlicza nie tylko koszty bezpośrednie, lecz i pośrednie, zatem wiedza o kształtowaniu się kosztów wytworzenia produktu finalnego kierowanego do konsumenta jest bardzo przybliżona. Z punktu widzenia rzetelności informacji o rzeczywistym koszcie wytworzenia produktu finalnego przydatniejszy jest rachunek kosztów działań (*activity based costing*). W rachunku tym produkty są tylko źródłem koniecznych działań do ich wytworzenia. Jednostką rozliczeniową stają się więc poszczególne działania albo grupy działań [Skarżyńska, 2012, s. 45]. Oczywiście monitorowanie kosztów działań w kompleksowym łańcuchu dostaw wymaga pełnego dostępu do informacji ekonomicznej od każdego z uczestników tego łańcucha. Szczególną trudnością jest uwzględnienie w rachunku tych kosztów, które są ponoszone już po sprzedaży produktów odbiorcom i w końcu konsumentowi. Logistycy zwracają ostatnio mocno uwagę na finalne działania określane np. jako logistyka odzysku. Ma to oczywiście swoje uzasadnienie ekologiczne i etyczne. Niejako w korespondencji z tym pojawiły się postulaty prowadzenia rachunku kosztów cyklu życia produktów (*life cycle costing*). W rachunku tym chodzi o łączne rozliczenie zarówno tzw. kosztów cyklu marketingowego (opracowanie wyrobu, wprowadzenie na rynek i utrzymywanie go na nim oraz wycofanie go z rynku), jak i kosztów cyklu środowiskowego, czyli kosztów związanych negatywnymi, zewnętrznymi efektami ekonomicznymi pojawiającymi się w każdej z faz cyklu marketingowego [Joachimiak-Lechman, 2014, s. 82-84].

Symbiotyczny model łańcucha dostaw zakłada realizację strategii outsourcingu wszelkich działań gospodarczych, które podmioty trzecie potrafią efektywniej wykonać. W ten sposób kształtuje się sieciowa konfiguracja organizacji łańcucha, a w wypadku bardziej złożonych łańcuchów – nawet klastrowa. Koordynacja działalności uczestników łańcucha wymaga intensywnej wymiany informacji, dlatego systemy EDI mogą się okazać niewystarczające, zatem upowszechnia się praktyka korzystania z hurtowni danych. W istocie oznacza to uprawnienia do wzajemnego dostępu do strategicznych informacji przez wszystkich albo większość uczestników sieci. Zarządzanie kosztami powinno się odbywać w przekroju całego łańcucha dostaw, aby optymalizować ich wielkość z punktu widzenia produktu finalnego kierowanego do konsumenta z uwzględnieniem kosztów logistyki odzysku. Kluczowe znaczenie ma wypracowanie nadwyżki finansowej do sprawiedliwego podziału pomiędzy wszystkich uczestników łańcucha.

Pasożytniczy model łańcucha dostaw także zakłada realizację strategii outsourcingu. Jednak dominuje liniowa organizacja łańcucha dostaw, jedynie z elementami niezbyt rozbudowanej sieci. Koordynacja działań gospodarczych

uczestników sieci ma przede wszystkim formalnouporny charakter z możliwością ograniczonego wykorzystania systemów EDI. Dostęp do informacji o znaczeniu strategicznym jest mocno ograniczony, a wymianie podlegają tylko informacje absolutnie niezbędne z punktu widzenia zadowolającego działania łańcucha dostaw. Każdy z uczestników łańcucha prowadzi własny rachunek kosztów i jest zainteresowany wzmocnieniem swej siły przetargowej, by uzyskać przewagę nad partnerem i zagarnąć większą część wypracowanej nadwyżki finansowej.

Konieczność przejścia do modelu symbiotycznego łańcucha dostaw wymaga zatem jego zintegrowania i ukształtowania na wyższym poziomie dojrzałości [Braniecka, 2016, s. 48-72]. Niezależnie od którejkolwiek propozycji oceny tej dojrzałości najwyższy jej stopień zawsze jest określany jako współzarządzanie lub partnerstwo w zarządzaniu łańcuchem dostaw. W ustalony sposób buduje się wówczas instytucję zwierzchnią koordynującą współpracę między przedsiębiorstwami – ogniwami tego łańcucha. Tym samym instytucja ta staje się strukturą regulacyjną dla łańcucha.

Rama taka ułatwia zdefiniowanie celu głównego dla łańcucha jako całości i zapewnienie temu celowi priorytetowej rangi. Niestety – jak wiadomo – optimum całości nie jest sumą optimumów części. Szczególnego znaczenia nabiera zatem możliwość budowania systemu rekompensat i wynagradzania, które zachęcą kierownictwo poszczególnych przedsiębiorstw do działania czasami suboptymalnego z punktu widzenia partykularnego interesu ekonomicznego, lecz optymalnego z punktu widzenia interesu ekonomicznego łańcucha jako całości. Rozumowanie to pozwala się odwołać do ustaleń teorii agencji, dlatego że przedstawiciele zwierzchniej struktury koordynującej działalność gospodarczą łańcucha dostaw zlecają podejmowanie odcinkowych decyzji i przedsięwzięć menedżerom przedsiębiorstw – ogniw tego łańcucha. Jest to w pełni zgodne z klasyczną definicją agencji; czyli gdy: „osoba lub grupa osób umawiają się z innymi osobami, aby wykonały one wskazaną działalność w imieniu tych pierwszych, którzy w związku z tym przekazują niezbędne uprawnienia decyzyjne i środki działania” [Jensen, Meckling, 1975, s. 306]. Jeśli każde z przedsiębiorstw – ogniw łańcucha dostaw dąży do własnego celu głównego dającego się zredukować do EVA i MVA, to istnieją dwa warunki ukształtowania symbiotycznego łańcucha dostaw. Po pierwsze, wyraźny ekonomiczny efekt synergiczny na poziomie łańcucha jako całości w rezultacie współpracy przedsiębiorstw jego ogniw. Po drugie, system rekompensat finansowych za suboptymalną działalność operacyjną, w rezultacie której finalny wynik finansowy prowadzi do wyższych EVA i MVA w porównaniu z działalnością poza zintegrowanym łańcuchem.

3. Asymetria informacji i zaufanie w łańcuchu dostaw

Działalność łańcucha dostaw nie jest wolna od zjawiska asymetrii informacji. Jest to pojęcie wprowadzone do ekonomii przez George'a Akerlofa i oznacza stan, w którym partnerzy wchodzący w transakcje ekonomiczne nie dysponują taką samą wiedzą niezbędną do podejmowania racjonalnych decyzji [Akerlof, 1970, s. 488-500]. Ekonomiści dowiedli, że zjawisko to prowadzi do braku efektywności funkcjonowania rynków i przejawia się po pierwsze podejmowaniem nieoptymalnych decyzji ekonomicznych oraz pokusą nadużycia. Podmiot gospodarczy dysponujący niepełną lub nieprawdziwą informacją nie jest w stanie dokonać wyborów racjonalnych ekonomicznie. Z kolei podmiot lepiej poinformowany może w pogoni za nadzwyczajnymi korzyściami dokonywać wyborów nadmiernie ryzykownych albo wręcz nieetycznych. Zjawisko to jest obecne także w łańcuchach logistycznych. Na przykład Elżbieta Gołębska wskazuje na następujące przyczyny nieuniknioności asymetrii informacji między ogniwami łańcucha dostaw [Banaszyk, Gołębska, 2015, s. 130]:

- a) różna długość i odmienny cykl okresów planistycznych w ogniwach łańcucha, czego skutkiem jest zazwyczaj efekt byczego bicza,
- b) brak spójności systemów dokonywania oraz realizacji zamówień materiałów i surowców pomiędzy ogniwami łańcucha,
- c) dążenie do zawierania krótkoterminowych albo jednorazowych transakcji z dostawcami lub odbiorcami, co uniemożliwia akumulację wiedzy i wypracowanie standardów obsługi,
- d) w niektórych wypadkach istnienie ryzyka kursowego, gdy transakcje są zawierane między partnerami posługującymi się różną walutą, co dezinformuje o skali i strukturze obrotów towarowych.

Nie bez znaczenia dla pojawiania się przesłanek powstawania asymetrii informacji w łańcuchach dostaw jest charakterystyka produktu wytwarzanego przez przedsiębiorstwa łańcucha. Przywołując koncepcję R. Lamminga i in. [2000, s. 678-687], można stwierdzić, iż:

- a) Jeśli produkty są wysoce innowacyjne, to wymagają zmierzenia się przez menedżerów z dużym ryzykiem gospodarczym z powodu trudności z prognozowaniem popytu. Niepewność i zwykle krótki cykl życia takich produktów preferują dążenie do wysokich marż zysku. Każde z ogniw łańcucha ma zatem tendencję do kumulowania wiedzy i w ślad za nią zysków we własnej organizacji.
- b) Jeśli produkty są unikatowe, to podstawowym źródłem konkurencyjności przedsiębiorstwa jest wyróżnienie przez użyteczność dla odbiorcy. Zajęcie pozycji lidera użyteczności wynika zwykle z wyjątkowego kapitału intelek-

tualnego przedsiębiorstwa, co wymaga ochrony. Firmy niechętnie dzielą się informacjami z partnerami.

- c) Jeśli produkty są kompleksowe, złożone i zaawansowane technologicznie, to konieczne staje się nawiązywanie współpracy w ramach łańcucha dostaw z partnerami reprezentującymi równie wysoki poziom technologii. W szczególności dostawcy osiągają duży potencjał transakcyjny i mogą być skłonni go wykorzystywać podczas negocjacji gospodarczych.

Reasumując, można powiedzieć, że po pierwsze swoistość zarządzania łańcuchem dostaw, po drugie rozliczenia finansowe w różnych walutach oraz po trzecie charakterystyka produktów wytwarzanych w ramach łańcucha dostaw potencjalnie prowokują zjawisko asymetrii informacji między partnerami tego łańcucha. Ograniczeniem negatywnego wpływu zjawiska asymetrii informacji jest transparentność łańcucha dostaw, czyli ponownie osiągnięcie możliwie najwyższego stopnia jego dojrzałości.

Podsumowanie

Jak można się zorientować, NEI daje możliwość interpretacji i objaśniania zjawisk immanentnie związanych z zarządzaniem łańcuchem dostaw. Jest to ważne stwierdzenie, ponieważ pokazuje, iż ta wiedza jest ściśle związana z naukami ekonomicznymi i w nich należy poszukiwać podstaw teoretycznych dla zarządzania łańcuchem dostaw. Jeden z historycznych wątków NEI dotyczył wyjaśnień co do kształtowania się struktur gospodarczych. Sieci i łańcuchy dostaw to względnie nowe struktury, a więc narzędzia NEI prawdopodobnie są tu bardzo przydatne.

W szczególności bardzo istotne w zrozumieniu zarządzania łańcuchem dostaw są problemy istoty celu zarządzania oraz asymetrii informacji, a te zagadnienia podejmuje właśnie Nowa Ekonomia Instytucjonalna. Jak starano się wyżej uzasadnić, dorobek tego nurtu badawczego można i nawet należy adaptować do badań nad zarządzaniem łańcuchem dostaw, gdyż prowadzi to do ciekawych ustaleń i pozwala lepiej zrozumieć trudności i wymagania tego zarządzania.

Literatura

- Akerlof G. (1970), *The Market for Lemons: Quality Uncertainty and the Market Mechanism*, "The Quarterly Journal of Economics", Vol. 84, No. 3, s. 488-500.
- Banaszyk P., Fimińska-Banaszyk R. (2016), *Symbiotic and Parasitic Supply Chains*, "Research in Logistics and Production", Vol. 6, No. 5, s. 455-464.

- Banaszyk P., Gołemska E. (2015), *Logistyka w biznesie międzynarodowym*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa.
- Braniecka A. (2016), *Modele dojrzałości łańcuchów dostaw – charakterystyka i korzyści wynikające z ich zastosowania* [w:] K. Rutkowski (red.), *Zarządzanie łańcuchem dostaw w XXI wieku. W poszukiwaniu nowych źródeł przewagi konkurencyjnej*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Brilman J. (2002), *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Gorynia M. (2007), *Studia nad transformacją i internacjonalizacją gospodarki polskiej*, Difin, Warszawa.
- Jensen M.C., Meckling W.H. (1975), *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*, "Journal of Financial Economics", Vol. 3, No. 4, s. 305-360.
- Joachimiak-Lechman K. (2014), *Środowiskowa ocena cyklu życia (LLA) i rachunek kosztów cyklu życia (LCC). Aspekty porównawcze*, „Ekonomia i Środowisko”, nr 1(48), s. 80-96.
- Lamming R., Johnsen T., Zheng J.H., Harland C. (2000), *An Initial Classification of Supply Networks*, "International Journal of Operations and Production Management", Vol. 20, No. 6, s. 695-691.
- North D.C. (2002), *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Harvard University Press, Cambridge.
- Skarżyńska A. (2012), *Rachunek kosztów działań – nowe spojrzenie*, „Zagadnienia Ekonomiki Rolnej”, nr 3(332), s. 43-67.
- Stern C.W., Deimler M.S. (2012), *The Boston Consulting Group on Strategy: Classic Concepts and New Perspectives*, John Wiley & Sons, Hoboken.
- Waters D., Rinsler S., eds. (2014), *Global Logistics. New Directions in Supply Chain Management*, Kogan Page, London.
- Williamson O.E. (1998), *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu. Firmy, rynki, relacje kontraktowe*, WN PWN, Warszawa.
- Zieleniewski J. (1975), *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania*, PWN, Warszawa.

SUPPLY CHAIN MANAGEMENT IN THE PERSPECTIVE OF THE NEW INSTITUTIONAL ECONOMICS

Summary: The aim of the study is to verify how the most important achievements of the New Institutional Economics can be used to explain and inspiration the research in the field of supply chain management. First, the problem of the an economic institution goals was identified and interpreted. After then the focus was on the agency theory as a theoretical reference in the mature supply chain management. Finally, the consequences of the information asymmetry for the cooperation of supply chain companies are presented.

Keywords: supply chain management, New Institutional Economics.