

Prof. dr hab. Władysław Szymański
Katedra Analizy Rynków i Konkurencji
Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie

GLOBALIZACJA I KRYZYS A UWARUNKOWANIA KONKURENCYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW

Od podejścia popytowego do podażowego

Współcześnie przed rządami krajów staje pytanie jak skutecznie dostosować do globalizacji? Od odpowiedzi na to pytanie zależy, to jaką rolę w tym dostosowywaniu odegrać może polityka państwa. Globalizacja oznacza otwarcie gospodarki i dopuszczenie podmiotów zewnętrznych do krajowego rynku wewnętrznego, a z drugiej strony dopuszczenie podmiotów krajowych do korzystania z rynku globalnego. Wygrywają te kraje, których firmy zwiększają udział w popycie na rynku globalnym, gdyż one wykazują większą od innych dynamikę. Można więc uznać, że ogólnym kryterium dostosowań ekonomicznych do postępującego procesu globalizacji jest zwiększenie zdolności do korzystania z popytu rynku globalnego, o której przesądza konkurencyjność przedsiębiorstw.

Dostosowanie do globalizacji wymaga reorientacji w polityce gospodarczej państw. Aby korzystać z rynku globalnego, trzeba wspierać wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw i wzrost jakości własnych zasobów produkcyjnych, takich jak poziom wykształcenia, rozwój zaplecza naukowo – badawczego oraz jakość infrastruktury twardej (kolej, drogi, telekomunikacja) i miękkiej (bankowość elektroniczna, obsługa prawna, warunki dla życia menedżerów).

Następuje więc reorientacja w polityce gospodarczej, co jest wynikiem coraz mniejszej skuteczności interwencji w oddziaływaniu na popyt rynku wewnętrznego w sytuacji, gdy dostęp do tego popytu ze strony zewnętrznych podmiotów jest coraz pełniejszy. Natomiast państwo może starać się wesprzeć przedsiębiorstwa w zdobywaniu popytu na rynku globalnym, co wymaga pomocy w zdobywaniu przewag konkurencyjnych. Popytowy charakter interwencjonizmu należy więc zastępować interwencjonizmem o charakterze podażowym. Wspomaganie konkurencyjności i innowacyjności przedsiębiorstw jest interwencjonizmem o charakterze podażowym.

Uznanie, że sterowanie popytem na rynku wewnętrznym kraju ma w warunkach globalizacji coraz mniejszy sens, to wzruszenie fundamentów dotychczasowej

makroekonomii. Główna debata od narodzin makroekonomii w latach trzydziestych XX w. skupiała się na samym początku na potrzebie oddziaływania państwa na popyt krajowy, a od lat 70-tych na sporze o skuteczność sterowania popytem. Powodowało to, że makroekonomia koncentrowała się na tworzeniu teoretycznych podstaw dla krótkookresowej polityki makroekonomicznej, rozumianej jako polityka służąca wykorzystaniu istniejących mocy wytwórczych i ograniczeniu fluktacji w tym wykorzystaniu. W konsekwencji makroekonomia skupiała się na ocenie możliwości wykorzystania polityki fiskalnej, monetarnej i kursowej w oddziaływaniu na popyt.

Globalizacja wymaga takiej zmiany celów tej polityki by zamiast oddziaływać na wielkość i stabilność popytu na rynku wewnętrznym zmierzać w kierunku takiego działania, które umożliwi korzystanie z popytu istniejącego na rynku globalnym. Popyt na rynku wewnętrznym jest częścią popytu rynku globalnego i skorzystanie z niego wymaga również zdolności konkurencyjnych by pokonać ewentualnych konkurentów zewnętrznych, którzy mogą aspirować do tego popytu. Oddziaływanie państwa na poprawę jakości zasobów ekonomicznych i zdolności konkurencyjne, to skupianie się na długookresowej polityce makroekonomicznej. Celem polityki makroekonomicznej długookresowej jest wzrost potencjału gospodarczego czego ważnym elementem jest jakość zasobów gospodarczych oraz kompetencje i innowacyjność przedsiębiorstw. W ten sposób globalizacja powinna prowadzić do zmiany orientacji z makroekonomii popytowej na podażową, oraz zasadniczo zwiększać zainteresowanie długookresową polityką makroekonomiczną.

U progu przełomu keynesowskiego leżało uświadomienie sobie popytowego charakteru gospodarki narodowej. Oznaczało to uświadomienie, że czynnikiem ograniczającym wzrost tej gospodarki jest popyt. W warunkach globalizacji swoboda dostępu do popytu na rynku globalnym przesądza, że czynnikiem ograniczającym wzrost jest potencjał i zdolność konkurencyjna przedsiębiorstw, a więc czynnik podażowy.

W warunkach globalizacji niewykorzystanie mocy nie jest wystarczającym warunkiem wzrostu produkcji w wyniku wzrostu popytu. Trzeba być jeszcze zdolnym do przejścia rosnącego popytu przez krajowe podmioty, co odbywa się w coraz bardziej otwartej walce konkurencyjnej. Gdy tę walkę się przegrywa, wzrost popytu nie przyczynia się do wzrostu wykorzystania mocy wytwórczych, a jedynie do pogorszenia bilansu handlowego i bilansu obrotów bieżących z zagranicą. Należy uruchomić czynniki warunkujące zdolność do wygrywania walki konkurencyjnej, które są czynnikami podażowymi. Powyższe rozumowanie czynione było z punktu widzenia poszczególnych krajów, nieco inne będzie rozumowanie z punktu widzenia całej gospodarki globalnej.

Oddziaływanie na konkurencyjność dotyczy różnych sfer konkurencyjności. Chodzi bowiem o ułatwienie konkurencyjności w zakresie:

- przekształcania firm w korporacje transnarodowe,
- rozwoju konkurencyjności o przyszłość, wspieranie kapitału intelektualnego i postępu naukowo-technicznego by być przygotowanym do wejścia na arenę przyszłych możliwości,
- krótko i długookresowych działań służących wzrostowi konkurencyjności krajowych zasobów produkcyjnych w aspekcie rynku globalnego,
- tworzenia warunków zwiększających konkurencyjność lokalizacyjną (sprzyjające warunki dla napływu kapitału),
- wsparcia dla kreowania hitów eksportowych,
- doraźne oddziaływanie na konkurencyjność cenową (przeciwdziałanie nadmiernej aprecjacji waluty krajowej),
- ułatwianie warunków dla takich przemian strukturalnych, które sprzyjają kształtowaniu trwałych przewag konkurencyjnych.

Nowe uwarunkowania współczesnej konkurencji

Idąca w parze z globalizacją informatyzacja zwiększa przejrzystość rynku, wpływa na zakres i szybkość przekazywania informacji i zdolność docierania do informacji tak o zdolnościach produkcji, jakości zasobów jak preferencjach nabywców. Proces globalizacji wpływa jednocześnie na szybki rozwój nie tylko dóbr i usług, ale niezwykle przyspieszył kupno i sprzedaż aktywów. Aktywa przedsiębiorstw, kapitał materialny i niematerialny w postaci praw do marki, praw autorskich wymieniane są na akcje i obligacje podmiotów zagranicznych. Szybki rozwój wymiany prowadzi do coraz większego międzynarodowego zróżnicowania własności czynników i własności przedsiębiorstw. Coraz większa ilość i to największych przedsiębiorstw staje się własnością międzynarodową, a więc transnarodową, a w konsekwencji w dużym stopniu eksterytorialną.

Proces zaniku barier granicznych dla alokacji czynników produkcji wymusza inną niż przy gospodarce narodowej chronionej barierami granicznymi ocenę zasobów produkcyjnych i ocenę preferencji nabywców. Ocena zasobów, ocena preferencji winna w nowej sytuacji być coraz bardziej dokonywana z punktu widzenia globalnego, a nie krajowego czy lokalnego

pola obserwacji. Wymóg globalnego pola obserwacji i oceny to tworzenie warunków i kryteriów pozwalających na podejmowanie właściwych z punktu widzenia globalnego rynku decyzji alokacyjnych.

Logika rynku globalnego wymaga aby globalizująca się konkurencja i coraz swobodniejsze kształtowanie cen światowych umożliwiły odpowiedź na pytania, co jest rzadkie, a co obfite na rynku globalnym, co oszczędzać, a co pełniej wykorzystywać, oraz jakie są prawidłowe kierunki działania i kto jest najlepszy, kogo naśladować jeżeli uwzględnimy globalny kontekst oceny. Inny niż krajowy kontekst oceny to inna ocena tego, które zasoby są rzadkie i cenne i inny zakres możliwych wariantów ich wykorzystania. Inna jest wtedy podstawa wyboru i inna ocena kosztów alternatywnych warunkujących racjonalność decyzji ekonomicznej. By racjonalnie wybierać należy wybierać wariant, który nie ma lepszej alternatywy. Koszt alternatywny to najlepszy potencjalny efekt wariantu, który odrzucam. By racjonalnie wybierać na rynku globalnym należy uwzględniać warianty tego rynku, a nie tylko rynku krajowego. Taka zmiana to w konsekwencji zmiana tego co uznaje się za efektywne i tego co uznaje się za marnotrawne.

Dostosowują się do wymogów ekonomicznych globalizacji te przedsiębiorstwa i ich decydenci, którzy potrafią prawidłowo rozpoznać to, co efektywne i co marnotrawne w kontekście globalnym. Takie przedsiębiorstwa prawidłowo reagują na sygnały rynku globalnego, a więc właściwie podejmują decyzję alokacyjne i one są i będą nagradzane przez ten rynek.

Globalizacja ułatwia częste wykorzystywanie cyklu życia produktu jako przesłankę rozlokowania produkcji na globalnym rynku. Firmy skupiają się w bazie macierzystej na procesie badawczo – wdrożeniowym i wykorzystywaniem fazy wzrostowej życia produktu. Fazę dojrzałości a zwłaszcza fazę schyłkową przenosząc do jednostek zagranicznych. Transnarodowe korporacje w ten sposób wykorzystują towary będące w fazie spadku, a więc przestarzałe w porównaniu z nowo produkowanymi w krajach rozwiniętych, do przedłużenia cyklu życia, wydłużając skalę przez podtrzymywanie produkcji starych modeli w krajach rozwijających się.

Można powiedzieć, że dostosowując się do procesu globalizacji, a więc dążąc do racjonalizacji kombinacji czynników produkcji w kontekście zasobów rynku globalnego, transnarodowe korporacje z pewnego punktu widzenia dokonują takiego przełomu jakim w rozwoju produkcji był tzw. „fordyzm”. „Fordyzm aby rozwinąć masową produkcję dla masowego użytkownika dokonał rozczłonkowania operacji produkcyjnych tak, aby były one dostosowane do rytmu przesuwałej się taśmy produkcyjnej i wyspecjalizowanych maszyn i

urządzeń. Uzyskano olbrzymi efekt wynikający z uproszczenia specjalizacji skali, co w konsekwencji obniżyło koszty i umożliwiło masową produkcję. Obecnie globalizacja i transnarodowe korporacje też dokonują rozczłonkowania operacji produkcyjnych i handlowych. Dokonują tego jednak w innym celu. Chcą mianowicie umiejscowić poszczególne fazy produkcji i handlu, tam gdzie można uzyskać jak najmniejsze koszty lub najlepszą usługę. Rozczłonkowanie jest warunkiem umożliwiającym ułożenie poszczególnych faz produkcji i handlu w odpowiednim miejscu rynku światowego. Takie rozczłonkowanie jest wyrazem możliwości i chęci wyszukiwania i wykorzystania w swej działalności różnic cen i kosztów, kursów i podatków a więc różnic cen w sensie largo. Wykorzystywanie w swej działalności różnic cen między rynkami jest klasycznym, tradycyjnym sposobem uzyskiwania nadwyżki ekonomicznej. Nadwyżka pochodząca z różnic czynników produkcji, cen zbytu różnych rynków jest wynikiem tzw. arbitrażu gospodarczego. Można powiedzieć, że globalizacja na dużą skalę otworzyła możliwości przed tymi, którzy chcą i potrafią wykorzystać arbitraż gospodarczy.

Rozczłonkowanie faz produkcji i szeroka możliwość rozmieszczenia ich na globalnym rynku wymaga o czym już była mowa, prawidłowej oceny kosztów alternatywnych, a więc kosztów utraconych możliwości. W konsekwencji zmienia się ocenę zysku ekonomicznego. Zmienia się bowiem zakres potencjalnego porównywania możliwości wyboru. Wysokość kosztu alternatywnego zawsze zależy od punktu odniesienia, to jest określenia najlepszego wariantu z którego rezygnujemy. Rynek globalny oferuje wiele bardzo korzystnych wariantów, a więc podnosi poziom kosztów alternatywnych dla podjęcia racjonalnej ekonomicznie decyzji. Czyli podnosi jakość wariantu z którego rezygnujemy. Wszyscy ci, którzy nie potrafią poprawnie określić wariantów, które im oferuje rynek globalny, działają z punktu widzenia ekonomicznego nieefektywnie i marnotrawią zasoby. Im większa wolność gospodarza tym większe natężenie konkurencji, tym większa selekcyjna siła i bezwzględność mechanizmu rynkowego.

Nieciągłość procesów i niepewność

Jedną z zasadniczych cech współczesności jest narastanie asymetrii między szybko postępującymi zmianami, a zdolnością do uświadomienia tych zmian i zdolnością do odpowiedniego dostosowania się do nich. Człowiek przez długie lata nastawiony był na ciągłość i ewolucyjność zmian, na możliwość skutecznej ekstrapolacji doświadczeń z przeszłości lub antycypacji przewidywanych trendów. Ukształtował się więc sposób myślenia

nieprzystosowany do współczesnej epoki nieciągłości w której traci znaczenie duża część doświadczeń i wcześniej zdobytej wiedzy. Epoki w której coraz bardziej liczy się elastyczność i zdolność do niszczenia starego.

Pierwszym, który pisał o problemach związanych z żegnaniem się z epoką nieciągłości i stopniowych ewolucyjnych zmian był Peter Drucker. Stawiał on ostro ten problem ponad trzydzieści lat temu¹ a 20 lat temu pisał, że jedyną stałą rzeczą w biznesie jest zmiana². Gdy Drucker pisał o wchodzeniu w okres nieciągłości globalizacja była w powijakach, istniał realny socjalizm i zimna wojna, nie było gospodarczej potęgi Chin, a o internecie wiedziało niewielu akademików.

Wzrost niepewności i coraz większe trudności z ekstrapolowaniem starych doświadczeń na przyszłość oraz trudności przewidywania, a więc antycypowania podważył sens strategii przedsiębiorstw o charakterze planistycznym. Przy takim podejściu strategia rozumiana jest jako plan działania firmy, głównie dotyczący produktów i rynku.³ Natomiast dalej rozwija się drugie podejście, które uznając otoczenie firmy jako niepewne i zmienne, nie podważa celowości budowy strategii, chociaż zmienia jej charakter. W przekształceniu strategii ważny jest proces, a nie stan. Znaczenia dopatruje się w procesie jej budowy z ciągłymi zmianami, rozwinięciami i dostosowaniami. W tym sensie budowa strategii, to doskonalenie informacji, wiedzy i procedur, to po prostu proces ciągłego uczenia się w zakresie dostosowywania się do otoczenia. Zarządzanie strategiczne koncentruje się na tworzeniu odpowiednich struktur, procedur i doborze ludzi. W zarządzaniu strategicznym rozwinęły się trzy podstawowe kierunki podejścia do tworzenia przewag konkurencyjnych. Podejście zasobowe, strukturalne i przedsiębiorczo – innowacyjne.

Podejście zasobowe dopatruje się przewag konkurencyjnych w jakości zasobów, a zwłaszcza w kapitale niematerialnym. W tym podejściu upowszechniono pojęcie kluczowych kompetencji i wyróżniających się unikalnych kompetencji.

Natomiast podejście strukturalne widzi przewagi konkurencyjne w kształtowaniu nowych struktur organizacyjnych dostosowanych do ery globalizacji i informatyzacji. Skupia się uwagę na wykorzystaniu struktur i relacji kooperacyjnych i koordynacyjnych z innymi podmiotami rynku.

¹ P. F. Drucker, Zarządzanie w czasach burzliwych. Czytelnik . Warszawa 1995 str. 66-67

² P. F. Drucker, The Age of Discontinuity, NI Transaction Publisher, New Brunswick 1994.

³ Por. Z. Pierścioneck, Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstw, PWN 2003 s.24

Z kolei podejście przedsiębiorczo – innowacyjne nawiązuje do Schumpetera i Druckera. To podejście w innowacjach przedsiębiorczych dostrzega główne źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwa stanęły przed wymogiem dostosowań do działania na rynku globalnym oraz działania w warunkach zmienności i niepewności. Przy zmienności i nieliniowości procesów gospodarczych, a jednocześnie rozszerzania potencjalnej oferty wyboru na zasoby i klientów rynku globalnego, w nowym świetle staje podstawowa sprawa w funkcjonowaniu przedsiębiorstw. Sprawą tą jest zdolność dostosowywania się do nowego zakresu zmian na już rozszerzonym rynku. Zdolność dostosowywania się do zmian, to w istocie zdolność dostosowywania się do wymogu klientów.

Stary tradycyjny sposób funkcjonowania przedsiębiorstw nie jest w stanie dostosować się do nowego zakresu rynku i nowego zakresu ciągłych zmian. Jego sposób dostosowania wystarczał przy ograniczonej wielkości rynku i stopniowych ewolucyjnych i przewidywalnych zmianach. Zdolność dostosowywania do zmian rynkowych opierała się na posiadaniu przez przedsiębiorstwo rezerw mocy wytwórczych, dużej gamie zapasów, podzespołów i wyrobów gotowych oraz rezerw pracy związanej z zatrudnieniem na czas nieokreślony, a więc opłacanego w części za gotowość do pracy, gdy jej w danej chwili nie ma. Mała zmienność wymagała relatywnie małej elastyczności i w konsekwencji koszty zmian oparte na rezerwach przedsiębiorstwa były możliwe do wchłonięcia przez ogólny rachunek kosztów. W warunkach globalizacji i wejścia w epokę szybkiej zmienności i nieciągłości procesów stary sposób dostosowania do rozszerzonego i na taką skalę zmiennego rynku, stał się całkowicie nieadekwatny, gdyż jest zbyt kosztowny. Im większa zmienność tym potrzeba więcej rezerw, co powoduje większe koszty.

Przed przedsiębiorstwami stanęły pytania: jak w nowej sytuacji zwiększyć elastyczność i zdolność dostosowywania do dynamicznych i nieregularnych zmian rynku, nie ponosząc z tego tytułu olbrzymich kosztów?. A zarazem pytanie jak ograniczyć nie tylko koszty zmian i elastyczności związane z rezerwami, zapasami, ale koszty zmian wynikające z niszczenia starego? Niszczenie starego jest współcześnie niezbędne nie tylko przy wprowadzaniu innowacji, ale również przy coraz powszechniejszych imitacjach.

Z obserwacji współczesnej gospodarki wynika, że rozwiązaniem na to, by stać się elastycznym i zdolnym do zmian, by dostosowywać się do szybko zmieniającego się rynku, i nie ponosić tego olbrzymich kosztów, jest rozkooperowanie produkcji. W ten sposób firmy wiodące, z reguły transnarodowe korporacje przerzuciły koszty rezerw i koszty niszczenia starego na poddostawców i podwykonawców. Rozkooperowanie produkcji na rynku

globalnym umożliwiło dostosowanie się do obu zasadniczych czynników wymuszających przekształcenia przedsiębiorstw. A więc umożliwiło jednocześnie dostosowanie do wymogów rynku globalnego przez wykorzystywanie jego ofert, a zarazem dostosowanie do wymogu zmienności i elastyczności warunkującej dostosowanie firmy do zmian rynkowych. W ten sposób uruchomił się proces rozwoju firm sieciowych korzystających z olbrzymiej rzeszy dostawców, poddostawców, odbiorców rozmieszczonych na rynku globalnym.⁴

Najskuteczniej przerzucają koszty dostosowań do zmian rynkowych, a więc koszty rezerw, koszty niszczenia starego, firmy które rezygnują z bezpośredniego udziału nie tylko w produkcji ale i własności środków produkcji. Firma taka to typowa „pusta firma”, która sama nic nie produkuje i nie odpowiada majątkowo za decyzje. Wyzwalając się z ograniczeń właściciela środków produkcji, wyzwala się z troski o wykorzystanie swych mocy wytwórczych, a jednocześnie z kosztów „twórczej destrukcji”, gdy zmiana wynikająca z innowacji czy imitacji wymaga zasadniczej rekonstrukcji środków produkcji. Koordynator sieci wyzwala się z ograniczeń właściciela środków produkcji, nie musi tworzenia łańcucha dostaw rozpoczynać od wymogów fabryki, a od wymogów stawianych przez klientów. A lepiej móc dostosowywać się do potrzeb klienta, to przecież główna przesłanka i cel walki o elastyczność firmy. W warunkach globalizacji ma to szczególne znaczenie bo w wyniku wielości substytutów, wzrostu w wyniku internetyzacji wiedzy klientów o ofertach rynku, nastąpił pewien renesans suwerenności konsumenta. Konsument zwiększa swą siłę w stosunku do wcześniejszych okresów. Z tego nie wynika, że zniknie aktywne oddziaływanie producenta na kształtowanie potrzeb, ale w tym kształtowaniu musi w większym niż wcześniej stopniu uwzględniać autentyczne preferencje konsumenta. Rewolucja informatyczna tworzy możliwości działania w czasie rzeczywistym, prowadzi do interaktywności, co stwarza olbrzymie pole do włączenia klientów w proces produkcji i logistyki, tak aby oferta była dostosowana do aktualnych preferencji i szybko zmieniającej się mody.

Kryzys a niepewność

Jeżeli okres przed kryzysem można było określać okresem coraz bardziej narażonym na niepewność i ryzyko, to kryzys stał się kwintesencją niepewności i braku zaufania. Sam kryzys jest bowiem wyrazem pesymizmu i załamania nastrojów, co skutkuje ograniczeniem

⁴ Por. W. K. Fung, Y. Wind, *Konkurowanie w płaskim świecie, Przedsiębiorczość i zarządzanie*, Koźmiński, Warszawa 2008 str. 17 – 18

wszelkiej prywatnej aktywności gospodarczej. Bez odwrócenia pesymistycznych nastrojów nie można liczyć na wyjście z kryzysu. Obecnie jesteśmy zgodnie z ogólną i dość powszechną oceną w ostatniej fazie kryzysu, który można określić czasem stąpania po dnie, ale wiele jest znaków zapytania kiedy kryzys ostatecznie się skończy ? i co będzie po kryzysie ? Kryzys był wstrząsem dla całego biznesu światowego, który uświadomił sobie że nie można wracać do działań przed kryzysem. Niektórzy zresztą to określają „że biznes czuje się zresetowanym” i musi uświadomić sobie nowy bilans otwarcia. W tym bilansie z punktu widzenia przedsiębiorstw najważniejsze jest pięć zjawisk a mianowicie;

- co stosunkowo trwale zmieniło się w zachowaniu konsumentów
- na ile zwiększą się utrudnienia kredytowe
- jaka część środków trwałych, kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa ma w nowej sytuacji marne widoki
- co będzie wynikać w dłuższej perspektywie z faktu bardzo poważnego wzrostu w kryzysie zadłużenia państw
- czy i na ile po kryzysie wzrośnie presja konkurencyjna otoczenia zewnętrznego kraju

Wszystkie powyższe zjawiska cechuje dość duże prawdopodobieństwo prawidłowego rozpoznania kierunku zmian, ale duża niepewność ich głębokości. Istnieje niepewność nie tylko kiedy ostatecznie zakończy się kryzys, ale co będzie po kryzysie. Obecnie tylko najwięksi optymiści wierzą, że po tym kryzysie tak jak po wielu innych w przeszłości, będzie szybkie odbicie, a więc dynamika ożywienia, która zbliżona będzie do klasycznych kształtów wejścia i wyjścia z kryzysu w postaci litery V. Zdecydowanie części ekonomicznej przewidują długą drogę wychodzenia przy nieznacznym wzroście, a więc przy kształcie zbliżonym do litery L. Część ekonomistów uwzględniając fakt, że walka z kryzysem nie doprowadziła do uzdrowienia głębiej położonych jego przyczyn, prorokuje wejście w niedługim czasie w ponowne załamanie. Wtedy literą obrazującą zjawiska kryzysowe byłaby litera W lub M.

Obecny wzrost niepewności przedsiębiorstw wynika przede wszystkim stąd, że jeszcze zdecydowanie bardziej burzliwe i niepewne stało się otoczenie przedsiębiorstw. Wyniki przedsiębiorstw zależą od otoczenia, od rynku który decyduje czy produkt firmy wart jest zakupu. Dochody powstają bowiem ze sprzedaży, a sprzedaż urzeczywistnia się w otoczeniu. Bez dostosowania do otoczenia w przedsiębiorstwie powstają tylko koszty,

powstaje wysiłek. Ale rynek jest obojętny na koszty i wysiłek jaki włożono w przedsiębiorstwie, jeżeli dobro lub usługa nie potrafi znaleźć nabywcy.⁵ Obecnie otoczenie stało się zdecydowanie bardziej zmienne i niepewne, dlatego trudniej jest do niego się dostosować. Paradoksalnie w okresie załamania kryzysowego przedsiębiorstwa skierowały zainteresowania do wewnątrz. Zdominowała działania strategia przetrwania, a więc zainteresowanie ograniczeniem kosztów, zmniejszeniem płac, ograniczeniem zamówień i produkcji nie rokującej sukcesu. Wychodzenie z kryzysu z powrotem wymusza reorientacje zainteresowań na otoczenie, mimo, że jest ono bardzo niepewne. W konsekwencji rośnie znaczenie elastyczności by móc nadążać za zmianami warunków. Trwanie decyzji przy zmianie warunków, to nie tylko działania jałowe, ale bardzo szkodliwe. Przy tak dużej niepewności rośnie znaczenie analizy wrażliwości, a więc analizy która bada starzenie się decyzji i potrzebę ich zmiany. Taka analiza pozwala ocenić, jak zmieniłaby się decyzja gdyby uległy zmianie podstawowe wielkości ekonomiczne lub warunki działania.⁶ Prawidłowa analiza wrażliwości stara się uchwycić, jakie czynniki zdecydowały o wyborze danego wariantu, jak oceniono prawdopodobieństwo zjawisk, co do których istniała niepewność. Analiza wrażliwości ma za zadanie uświadamianie jakie zmiany w otoczeniu czy firmie, podważają sens podjętych wcześniej decyzji i wymagają jej uchylecia lub korekty. Ma chronić firmę przed trwaniem decyzji, której czas jej adekwatności minął. Obecnie wzrost niepewności i trudność oceny prawdopodobieństwa zjawisk, zwiększa nie tylko problem szybkości starzenia, ale często problem nieadekwatności i szkodliwości trwania wcześniej podjętych decyzji, dlatego analiza wrażliwości winna mieć zasadnicze znaczenie. Coraz bardziej zmienne i niepewne są przewidywania przez przedsiębiorstwo tak zasadniczych podstaw ich funkcjonowania, jak popyt i zamówienia, kurs walut, wejście na rynek nowych podmiotów zewnętrznych, warunki zaciągania kredytów, polityka państwa. Wielką niepewność rodzi również sam problem przewidywania czasu i sposobu wyjścia z kryzysu.

Trudno liczyć na wyjście z kryzysu bez ożywienia popytu konsumpcyjnego, ale wyjątkowo duży w ostatniej dekadzie udział w krajach rozwiniętych popytu na kredyt będzie istotnie opóźnił jego odbudowę. W tym kryzysie nim odbuduje się popyt konsumpcyjny trzeba wpięrow zgromadzić oszczędności, by zapłacić chociaż w części za pokaźną wcześniej konsumpcję na kredyt. Tradycyjnie wszystkie oczy zwrócone są na Stany Zjednoczone, gdyż one dotychczas pełniły rolę głównej lokomotywy światowej gospodarki. Ale właśnie Stany

⁵ Por. K. Oblój, Strategia sukcesu firmy, PWE 1993, str. 19 i 20

⁶ Por. W. F. Samuelson, S. G. Marks: Ekonomia menedżerska, PWE, Warszawa, str.34

Zjednoczone najmniej predestynowane są do tego, by ich wzrost konsumpcji odrodził trwale koniunkturę światową. Byłaby to koniunktura na chorych podstawach.

Aby zrównoważyć gospodarkę światową i stworzyć trwałe podstawy wyjścia z kryzysu Chińczycy i tygrysy azjatyckie łącznie z Indiami winny ograniczyć oszczędności a zwiększyć wydatki konsumpcyjne i wydatki na infrastrukturę. W końcu w Chinach konsumpcja indywidualna to jedynie 35 proc. PKB, ale takie zmiany to wywrócenie strategii proeksportowej, która w ostatniej dekadzie stała się zasadniczą zmianą uwarunkowań konkurencji na rynku światowym. Świat nie wyjdzie z kryzysu jeżeli Chiny opierać będą swój skok rozwojowy jedynie na dynamice eksportu. Tak mogły robić kiedyś Japonia czy Korea Południowa. Chińskie naśladownictwo w tym zakresie jest jedną z zasadniczych przyczyn obecnego kryzysu. Tak wielka gospodarka jak chińska, z 1,3 mld ludzi nie może utrzymywać swej strategii rozwoju i przewag konkurencyjnych na eksporcie do Stanów Zjednoczonych, które między 1996 a 2008 rokiem zwiększyły swe zadłużenie zewnętrzne z 360 mld do 10 bln dolarów. Jest wielką niewiadomą czy Chiny potrafią dotychczasową strategię poddać zasadniczej rewizji. Pesymiści twierdzą że aktywność rządu Chin w walce z kryzysem, która skupiła się głównie na wzroście nakładów inwestycyjnych i infrastrukturalnych, zwiększy dodatkowo potencjał eksportowy Chin i podtrzyma ich agresywną konkurencję.

Drugim zasadniczym zagrożeniem dla trwałego ożywienia jest gwałtowny wzrost zadłużenia państw spowodowany aktywnością walki z kryzysem. Deficyt budżetowy przed kryzysem w krajach G-20 przeciętnie wynosił 1,1 proc. PKB, a w 2010 r. ma wzrosnąć do 6,9 proc. PKB. MFW przewiduje, że wskaźnik zadłużenia krajów wysokorozwiniętych podskoczy z niespełna 80 proc. w 2007 r. do 110 proc. w 2010 r.⁷ Kryzys spowodował ograniczenie bazy do generowania dochodów (brak wzrostu, zwiększenie bezrobocia), a z drugiej strony konieczny wzrost obciążenia społeczeństw podatkami i ograniczenie zdolności inwestycyjnej rządów. Na mniejszą bazę generowania dochodów nakłada się większy dług publiczny. Stopniowo będą się wyczerpywać skutki fiskalnego i monetarnego wsparcia dla banków, przedsiębiorstw, a zadłużenie rządów tworzyć będzie presję na wzrost obciążeń, a nie odrodzenie kolejnej pomocy.

Gwałtowny wzrost zadłużenia rządów, które przejęły dużą część ciężarów kryzysowych zwiększa poważnie potrzeby pożyczkowe państw, co zasadniczo zmienia sytuację na rynku kapitałowym. Duża bowiem część globalnych oszczędności musi w obecnej sytuacji wspierać potrzeby pożyczkowe i wypłacalność rządów, niż finansowanie inwestycji. Narastanie

⁷ Por. Ch. Giles, Handel światowy po nowemu. Financial Times, przedruk, „Dziennik Gazeta Prawna 25 września 2009

konkurencji na rynku pożyczkowym wpływać musi na wzrost stopy procentowej od pożyczanego kapitału, a w konsekwencji na wzrost obciążenia społeczeństw długiem.

Polska z wysokimi potrzebami pożyczkowymi ok. 200 mld zł. Narażona jest na poważne niebezpieczeństwa jakie wiązać się mogą ze spadkiem w wyniku trudności finansowej i jej wiarygodności finansowej. Niewiarygodność to wzrost ryzyka kursowego, ryzyko kursowe to trudności realizacji potrzeb pożyczkowych. Trudność realizacji potrzeb pożyczkowych, to z kolei gwałtowne niebezpieczeństwo kursowe i kredytowe. Ryzyko kursowe pozostaje więc jednym z głównych zagrożeń dla polskiej gospodarki i polskich przedsiębiorstw.

Wzrost zmienności i niepewności zwiększa zasadniczo w przedsiębiorstwach koszty dostosowania przedsiębiorstw do rynku. Nie tylko rosną koszty tego dostosowania, ale chęć ich przerzucenia na innych. Za dostosowanie się do burzliwego rynku płacą przede wszystkim ci, którzy godzić się muszą na dostawy dokładnie na czas i pracownicy zatrudnieni na umowy zlecenie. Firmy koordynujące sieć produkcji, a więc głównie transnarodowe korporacje jeszcze bardziej niż przed kryzysem starają się zwiększyć swą elastyczność, przerzucając utrzymywanie rezerw podzespołów i wyrobów gotowych na poddostawców i podwykonawców. Poddostawcy jeszcze bardziej niż wcześniej obciążeni są rezerwami mocy i wysokimi kosztami stałymi, i w konsekwencji muszą godzić się z dalszym spadkiem swej elastyczności. Rośnie u nich ryzyko wypadnięcia z łańcucha dostaw w sytuacji, gdy firma zleceniodawca może jeszcze bardziej niż przed kryzysem korzystać z łatwości zmiany dostawców. Kryzys wzmocnił bowiem zjawisko korzystne dla koordynujących siecią, jaką jest rynek doskonałej zastępowalności poddostawców.