

TEÓRIA TRANSAKČNÝCH NÁKLADOV A JEJ VPLYV NA STRATÉGIE NADNÁRODNÝCH SPOLOČNOSTÍ

Dagmar Lesáková, Ekonomická univerzita v Bratislave

Predkladaná sta• hodnotí pretrvávajúcu relevantnosť teórie transakčných nákladov a internalizácie (Buckley a Casson, 1976) vo svetle rastúcej kritiky prác zaoberajúcich sa rôznymi aspektami transakčných nákladov. Dokumentujeme, že rozpor pozorovaný v súčasnosti v predmetnej oblasti medzi teoretikmi medzinárodného podnikania a medzinárodného manažmentu je kontraproduktívny, nakoľko analýza transakčných nákladov / internalizácie môže ponúknuť užitočné podnety ako teórii tak praxi manažmentu. K tomu je však potrebné najskôr rozšíriť empirickú bázu skúmania transakčných nákladov o skúmanie fungovania diferencovanej siete MNP (multinárodných podnikov). Sta• konštatuje, že názory Buckleya a Cassona aj dnes ponúkajú jasné a vhodné východisko pre štúdium MNP a to aj napriek tomu, že vývoj ich komplexnosti a zložitosti ďalej presiahol predstavy, s ktorými autori mohli v dobe formulovania uvedenej teórie uvažovať. Príspevok vznikol v rámci výskumného grantu VEGA 1/1231/04

Úvod

Teória internalizácie¹ Buckleya a Cassona (1976) predstavuje významnú, hraničnú štúdiu ekonomickej analýzy multinárodného podniku (MNP). Poskytuje dôsledné vysvetlenie podstaty a fungovania MNP. V tejto súvislosti je označovaná za jeden z kľúčových stavebných kameňov modernej teórie transakčných nákladov multinárodných podnikov. Napriek tomu je však pre viacerých významných reprezentantov medzinárodného manažmentu (Bartlett, Prahalad, Birkinshaw) v súčasnosti tento typ literatúry o medzinárodnom podnikaní často považovaný za väčšinou okrajový v úsilí o hlbšie pochopenie skutočného fungovania komplexných organizácií typu MNP. 30 rokov po vy-

1 Teória internalizácie je všeobecne akceptovaná na vysvetlenie fungovania multinárodného podniku a spôsobov transféru zdrojov v ňom. Teória vychádza z existencie určitej špecifickej výhody MNP, obvykle vo forme nehmotných aktív (patentov, vynálezov, poznatkov), ktoré boli vytvorené v materskej krajine. Ak tieto aktíva nemôžu byť využívané a efektívne zaručené trhovými (a zmluvnými) transakciami, volí sa alternatíva „interného trhu“. Expanzia mimo domáceho trhu materskej spoločnosti – za predpokladu, že lokálna výroba na zahraničných / národných trhoch bude výhodná – sa bude diať vo forme horizontálnej alebo vertikálnej integrácie. Firma vybuduje alebo kúpi výrobné zariadenia mimo svojho domáceho trhu. MNP tak existuje z dôvodu „nedokonalostí – porúch“ trhu, alebo vysokých transakčných nákladov. Firma chce chrániť svoje nehmotné aktíva a udržať si kontrolu nad cenami, ktoré ostatní účastníci platia za využívanie týchto aktív.

jdení zásadnej publikácie Buckleya a Cassona „Budúcnosť multinárodného podniku“ (1976) sa tak myšlienková báza transakčných nákladov v analýze fungovania MNP označuje za prístup, ktorý na rozdiel od možností ponúkaných modernou teóriou medzinárodného manažmentu môže prispieť iba malou mierou k pochopeniu MNP.

V predloženej stati bude preto analyzovaná aktuálnosť a pretrvávajúca relevantnosť teórie transakčných nákladov² v jednom z nových smerov výskumu v medzinárodnom manažmente – v analýze diferencovanej siete MNP-ov. Prvá časť state charakterizuje obsahové východiská teórie transakčných nákladov vo väzbe na MNP, s dôrazom na dielo Buckleya a Cassona (1976). V druhej časti state sú analyzované väzby medzi teóriou transakčných nákladov a teóriou medzinárodného manažmentu. Tretia časť obsahuje dôkazy, že teória internalizácie stále zostáva významným analytickým nástrojom na pochopenie aj takého komplexného fenoména ako je diferencovaná sieť MNP, osobitne z hľadiska jeho rozvojového potenciálu a inštitucionálnych limitov. Napokon štvrtá časť prezentuje závery a uvádza možné alternatívy pre rozšírenie obsahu analýzy založenej na teórii internalizácie.

1. Východiská teórie internalizácie

Cieľom Buckleya a Cassona (1976) bolo formulovať takú teóriu MNP³, ktorá by umožnila projektovať dlhodobé vízie ich budúceho rastu a optimálnej štruktúry. Analyzovali obecné formy nedokonalkej konkurencie, náklady „organizovania“ jednotlivých trhov, s osobitným dôrazom na nedokonalosti špecifických trhov zahrňujúcich rôzne druhy poznatkov, expertíz a skúseností, obsiahnutých v patentoch, ľudskom kapitále, apod. Internalizácia takýchto nedokonalých externých trhov, ktorá prekračuje hranice národných celkov, vedie ku vzniku MNP.

Rýchly rast aktivít MNP na prelome 50. a 60. rokov bol podľa Buckleya a Cassona (1976) vyvolaný súbežným pôsobením piatich faktorov:

1. rast dopytu po technologicky náročných produktoch,
2. efektívnosť a prínosy ekonomickej množstva v tvorbe/využívaní poznatkov,
3. problémy súvisiace s organizovaním externých trhov pre tieto nové poznatky,
4. znižovanie nákladov medzinárodnej komunikácie,
5. rastúci priestor pre úspory na daniach prostredníctvom transférov cenotvorby.

Buckley a Casson (1976) sa sústredili zvlášť na tretí faktor, existenciu nedokonalostí trhov, ktorá generuje výhody internalizácie. V tejto súvislosti rozlišujú štyri typy parametrov, ktoré sú pri rozhodnutiach o internalizácii dôležité:

1. špecifické faktory odvetvia (vzťahujúce sa ku podstate produktu a štruktúre externého trhu),

2 Teória transakčných nákladov – jeden zo základných prístupov vo výskume organizácie a riadenia MNP. Transakčné náklady predstavujú náklady negociovania, monitorovania a realizácie obchodných transakcií. Transakčné náklady môžu byť značné z dôvodu ľudských faktorov i environmentálnych faktorov.

3 Multinárodný podnik (MNP) predstavuje spoločnosť s významným podielom aktivít v zahraničí, ktorá kombinuje výhodu schopnosti lokálneho reagovania / prispôbovania s efektívnosťou a transferom know-how. MNP je sieť špecializovaných alebo diferencovaných jednotiek s integrovanými väzbami medzi pobočkami navzájom a pobočkami a centrárou.

2. špecifické faktory regiónu,
3. špecifické faktory štátu (vrátane vládnej politiky),
4. špecifické faktory firmy, s dôrazom na „schopnosť manažmentu organizovať interný trh“.

MNP bol podľa nich „centrálne administrovaný kontrolný systém“, ktorý odvodzuje svoju komparatívnu efektívnosť od nedokonalostí na externých trhoch. V tejto súvislosti autori konštatujú, že to nie je centralizácia „per se“, ktorá prináša benefity, ako dokazujú mnohé veľké firmy uplatňujúce „decentralizovaný kontrolný systém, ktorý má úzku väzbu na konkrétny trh“. Buckley a Casson už vo svojej dobe rozpoznali v mnohých prípadoch potrebu decentralizácie ako počiatočných tak konečných štádií výskumu a vývoja. Počiatočné štádiá by mali byť lokalizované v blízkosti zdrojov nových informácií, zvlášť základných výskumných inštitúcií, zatiaľ čo konečné štádiá, zahrňujúce „vychytávanie“ chýb v nových produktoch a procesoch, ako aj adaptácia na podmienky miestneho trhu, vyžaduje bezprostredné kontakty s výrobou a špecialistami na marketing. Takéto chápanie je v ostrom protiklade s názormi napr. Rugmana (2001), ktorý staval na centralizovanom výskume a vývoji a to nielen pre parciálne štádiá vývoja a návrhu produktov, kde skúsenosti dokazujú, že dosiahnutie efektov ekonomie množstva je často možné. Jeho názory boli podložené empirickými dôkazmi začiatku 80. rokov, kedy výskum a vývoj bol koncentrovaný viac v materskej spoločnosti MNP, než v jeho pobočkách.

Buckley a Casson (1976) jasne prezentovali význam transakčných nákladov spojených s manažovaním cezhraničného „interného trhu“ a s tým súvisiacu požiadavku decentralizovať viaceré hodnototvorné aktivity. Rozlišovali medzi tromi typmi transakčných nákladov, ktoré označovali ako *komunikačné náklady*:

1. náklady spojené s potrebou veľkého objemu účtovných a kontrolných informácií, v porovnaní s alternatívou tradičných externých trhov,
2. režijné náklady, ktoré by mohli byť značné, ak by každý národný trh v rámci MNP-u vyžadoval svoj vlastný komunikačný systém,
3. náklady súvisiace s potrebou kontrolovať presnosť informácií poskytovaných „miestnymi“ (tj. na úrovni pobočiek) manažermi, vrátane kontroly týchto informácií „na mieste ich vzniku“.

Zaujímavé je tiež ich konštatovanie, že ako rastúca geografická vzdialenosť tak rozdielne prostredie (z hľadiska používaného jazyka, sociálnych a ekonomických podmienok) vedú k rastu komunikačných nákladov: subjekty vysielajúce informácie a subjekty prijímajúce informácie v rámci firmy môžu byť vystavené riziku častého nepochopenia / chybného pochopenia, čo vyžaduje dodatočné náklady na umožnenie sústavnej kontroly. Schopnosť korporatívneho manažmentu organizovať „interný“ trh bola vnímaná v závislosti od jeho profesionality, premietnutej do poznania korporatívnych plánovacích techník.

Závery Buckleya a Cassona (1976) týkajúce sa komunikačných nákladov môžu byť pomerne jednoducho pretlmočené do terminológie strategického manažmentu, ako dokumentuje napr. Rugman (1996), ktorý argumentuje, že medzinárodná konfigurácia MNP-u z hľadiska rozloženia jeho hodnototvorných aktivít na jednotlivých národných trhoch závisí v rozhodujúcej miere na rozsahu *výhod špecifických pre firmu (VŠF)* a na *exploatacii výhod špecifických pre krajinu (VŠK)*. Prvý typ výhod - VŠF – nezahŕňa iba vlastníctvo know-how viazané na niektoré štádiá výskumu a vývoja, resp. na finálne

produkty, ale tiež transakčné výhody, tj. schopnosť vytvoriť optimálny mechanizmus internej koordinácie a kontroly (so zohľadnením potrebných nákladov a prínosov). Všeobecne vyjadrené, VŠF by mali byť chápané ako súbor poznatkov, ktorý môže nadobúdať podobu nehmotných aktív, schopností učiť sa a dokonca aj privilegovaných vzťahov s vonkajšími subjektami. V tomto kontexte by malo byť tiež zdôraznené, že význam konkrétnych VŠK (alebo v negatívnom prípade nevýhod, ak uvažujeme hľadisko nefunkčných odlišností medzi krajinami vedúce k nárastu komunikačných nákladov) sa môže medzi firmami významne rôzniť v závislosti od ich schopnosti vytvoriť primerané väzby medzi týmito (exogénnymi) VŠK a VŠF, ako aj v závislosti od ich schopnosti efektívne využívať VŠK. Význam VŠF a VŠK v kontexte zníženia alebo manažovania komunikačných nákladov a tým aj ovplyvnenia relatívnych výhod internalizácie, je predmetom skúmania v ďalšej časti.

2. Analýza nákladov komunikácie

Vytvorenie multinárodného podniku s rozsiahlymi aktivitami na viacerých národných trhoch vyžaduje venovať osobitnú pozornosť systému organizácie a riadenia takéhoto subjektu. Ako uvádza Williamson (1999), uvažovanie založené na transakčných nákladoch je aj o systéme riadenia definovanom ako „prostriedok, ktorým sa zavádza poriadok – systém do vzťahov, v ktorých potenciálne konflikty hrozia zničiť alebo zvrátiť príležitosti na dosiahnutie vzájomných výhod“. Niektorí reprezentanti teórie transakčných nákladov obhajovali uplatňovanie rôznych nástrojov na efektívne manažovanie MNP-ov a redukovanie komunikačných nákladov. Tieto nástroje siahajú od relatívne jednoduchých analytických konštrukcií, ako napr. Williamsonov popis tzv. M-typu (multidivizionálnej štruktúry) až po sofistikovanejšie prístupy v podobe sieťovej organizácie založenej na existencii jedného podniku, ktorý hrá rolu určitej vlajkovej lode. Tento prístup je obzvlášť zaujímavý, nakoľko pri vymedzovaní hraníc firmy stelesňujúcej vlajkovú loď a clustra jej partnerov, s ktorými sú udržiavané privilegované vzťahy, Williamson zreteľne obhajuje argumentáciu založenú na transakčných nákladoch. Úvahy o racionalite a oportunizme v správaní firiem (z hľadiska súladu/rozporu s korporatívnymi cieľmi) neslúžia iba na púhe hodnotenie rizík a nákladov spojených s alternatívnymi riadiacimi štruktúrami, ale sa používajú aj na hodnotenie inovačného potenciálu a následných efektov každej jednej alternatívy.

Ak akceptujeme, že MNP presadzuje v medzinárodnom kontexte tri ciele, tj. maximalizáciu efektívnosti bežných operácií, redukciu rizika a cieľ učenia sa, pričom na dosiahnutie týchto cieľov môže použiť tri prostriedky (ekonómiu množstva, ekonómiu rozsahu a exploataciu národných rozdielov), potom možno argumentovať, že hľadisko ekonómie rozsahu (presnejšie spoločné zdieľanie /využívanie VŠF - tj. súboru poznatkov v podobe nehmotných aktív, väzieb a schopností učiť sa - za hranicami národného trhu) predstavuje v kontexte cieľov učenia sa východisko analýzy založenej na transakčných nákladoch. Efekty ekonómie rozsahu môžu tak byť považované za cieľ agregovania aktivít v kontexte takejto neúplnej integrácie. Ak môžu byť cenné aktíva, schopnosti učiť sa a vzťahy ľahko a bez väčších nákladov transferované v prospech operácií v zahraničí, je splnená dôležitá podmienka rentabilných zahraničných aktivít. Ak navyše racionálne rozhodovanie a aplikácia moderných techník strategického plánovania v centrále MNP umožní navrhnuť optimálny proces spoločného využívania aktív,

väzieb a schopností učiť sa v rámci celej firmy (z hľadiska postupu, rozsahu a intenzity tohoto spoločného zdieľania/používania jednotlivých aktív), potom môžu byť transakčné náklady minimalizované aj vo svojej absolútnej výške.

Ak hovoríme o neúplnej integrácii na úrovni MNP, dôležité sú dva faktory. Po prvé, efekty ekonomie rozsahu vyplývajúce z medzinárodného transferu VŠF, neviazaných na miestnu lokalitu sa nemusia prejavovať v situácii, kedy sa MNP-u nepodari spojiť tieto VŠF s faktormi viazanými ku danej lokalite umožňujúcimi pobočkám benefitovať z miestneho prispôsobenia sa. Inými slovami, transakčné náklady súvisiace s internými transfermi poznatkov môžu byť nízke, ale hodnota týchto poznatkov v zahraničí môže byť tiež veľmi obmedzená (alebo dokonca nulová), ak nie je prepojená v pobočkách s ich vlastnými komplementárnymi aktívami, externými väzbami a schopnosťou učiť sa. Po druhé, rôzne pobočky môžu plniť v MNP rôzne úlohy, v závislosti od ich schopností vyvinúť poznatky neviazané úzko na ich lokalitu a od potenciálu umiestnenia pobočky (VŠK) ako zdroja rastu celkovej konkurencieschopnosti MNP-u.

Autori Barlett a Ghoshal (1989) rozlišovali v tejto súvislosti štyri typy pobočiek: strategickí vodcovia, prispievatelia, implementátori a čierne diery. *Strategickí vodcovia* sa vyskytujú v krajinách alebo regiónoch kritických pre konkurencieschopnosť MNP-u. Obvykle pôsobia v MNP-u jednak ako príjemcovia a zároveň aj ako zdroj rôznych najprogressívnejších poznatkov, ktoré nesúvisia iba s miestom ich pôsobenia. *Prispievatelia - kontribútori* odvodzujú svoju rolu výlučne od svojich interných schopností vytvárať poznatky a nie od externých VŠK súvisiacich s ich lokalitou. Uznanie prínosu strategických vodcov a prispievateľov v hostiteľských krajinách je dôležité, pretože naznačuje, že ekonomia rozsahu môže prameniť aj zo súboru poznatkov vytvorených alebo nadobudnutých pobočkami v hostiteľských krajinách, čo je názor, ktorý bol v súlade s pozorovaním rýchleho rastu PZI hľadajúcich „strategické aktíva“ už v 80. rokoch. V nich je napríklad výskum a vývoj realizovaný skôr v hostiteľských krajinách než v materskej krajine, čo predstavuje kľúčový stimul pri angažovaní sa v PZI.

V tomto kontexte uvádza Rugman (2001), že najnovšie PZI, zvlášť v menších podnikoch, by mali byť chápané ako nástroj na preniknutie do takých zdrojov ako napr. „informácie o trhu, technologické know-how, manažment podniku, alebo jednoducho reputácia z etablovania sa na určitom prestížnom trhu“. Konštatoval, že veľké MNP-y môžu slúžiť ako kanál pre inovácie menších firiem, ktoré sa tým môžu vyhnúť úskaliam zapojenia do PZI.

Implementátori môžu byť veľmi významní pre celkový cash flow MNP-ov. Ich umiestnenie však nie je považované za kritické ani pre udržanie konkurencieschopnosti MNP-u, ani sa od nich neočakáva, že vytvoria nové poznatky nesúvisiace špecificky s ich lokalitou. Práve implementátori najviac zodpovedajú obrazu načrtnutému u Buckleya a Cassona (1976) o pobočkách ako príjemcoch v transfére poznatkov z centrály a sústredených iba na optimálne využitie týchto poznatkov.

Napokon *čierne diery* predstavujú jeden z kľúčových problémov spojených s transférom poznatkov. Takéto pobočky sú umiestnené vo veľmi dôležitých krajinách alebo regiónoch, či už z hľadiska využívania poznatkov (veľké, sofistikované trhy) alebo z hľadiska tvorby poznatkov (inovačné clustre). Problémom je, že poznatky, o ktorých sa predpokladá, že nesúvisia s lokalitou a sú transferované z iných častí firmy, nereprezentujú na trhu pobočky skutočné VŠF, ktoré by mohli viesť k uspokojivému rastu a rentabilite. Nestojíme teda pred výzvou obvyklej redukcie transakčných nákladov, ku

ktorej dochádza pri transfere poznatkov v rámci firmy, ale pred stratou ekonomickej hodnoty pri presune poznatkov z jedného environmentálneho kontextu do druhého. Ak uvážime často obrovské investície potrebné na interné vybudovanie komplementárnych aktív, väzieb a schopností učenia v lokalitách čiernych dier, Barlett a Ghoshal (1989) doporučujú skôr rôzne iné alternatívy ako napr. výber lokálneho strategického partnera. V tejto situácii by sa hľadisko transakčných nákladov mohlo stať opäť kritickým a to pri výbere organizačnej a riadiacej štruktúry, ktorá by mala umožniť transformáciu čiernej diery na afiláciu (už nie nevyhnutne plne vlastnenú pobočku), podľa možnosti čo najbližšie strategickému vodcovi. Toto je problém, ktorému čelí väčšina veľkých MNP v súčasnosti.

Uvedená analýza má dva významné momenty. Po prvé, rôzne typy pobočiek môžu mať rôznu potrebu prístupu ku veľmi odlišnému súboru poznatkov (vo forme nehmotných aktív, externých vzťahov a schopností učenia) od iných pobočiek alebo aj od externých aktérov a to dokonca pôsobiacich v tej istej brandži. Po druhé, pohyb poznatkov v rámci firmy môže byť skôr viacsmerový než jednosmerový, ako sa pôvodne domnievali Buckley a Casson (1976).

Rugman a Verbeke (2001) vyjadrili rôzne manažérske prístupy ako funkciu dvoch premenných (schéma č. 1). Prvou je charakter požadovaného súboru poznatkov v konkrétnych pobočkách. Uvedená premenná je znázornená na horizontálnej osi a môže mať podobu tradičného cezhraničného transféru poznatkov nesúvisiacich s lokalitou, alebo komplexnejšieho variantu, ktorý zahŕňa jednak pobočkou vytvorené poznatky viazané na lokalitu a vyvinuté s cieľom miestneho prispôsobenia sa, ako aj poznatky, ktoré nie sú viazané na konkrétnu lokalitu. Druhým parametrom je na vertikálnej osi charakter toku poznatkov s cieľom dosiahnuť ekonomiu rozsahu. Tento môže byť buď jednosmerový (obvykle vznikajúci v materskej krajine) alebo viacsmerový – tj. rešpektujúci tok poznatkov vznikajúcich v zahraničných pobočkách alebo sieťach pobočiek.

Teória Buckleya a Cassona (1976) môže byť pozicionovaná predovšetkým v kvadrantoch 1 a 3. Sústreďujú sa na medzinárodný transfér VŠF z materskej krajiny do pobočiek (kvadrant 1), avšak zároveň uznávajú potrebu doplniť tento transfer o určité poznatky súvisiace s lokalitou a to ako v začiatkovej tak aj konečnej fáze hodnotového reťazca (kvadrant 3). Do kvadrantu 2 môžeme pozicionovať súčasnú početnú literatúru o PZI zameraných na strategické aktíva a tvorbu nových kapacít výskumu a vývoja v zahraničí. Zahraničné pobočky v tomto variante plnia skôr úlohu posilňovania a rozširovania VŠF než úlohu exploatacie VŠF. Napokon v kvadrante 4 sa nachádzajú moderné MNP-y vo forme diferecovaných sietí. Pozorujeme u nich viacsmerové toky poznatkov doprevádzané rôznou kombináciou zdrojov ako cesty vytvorenia konkurenčnej výhody.

V ďalšej časti bude aplikovaná optika analýzy transakčných nákladov na hodnotenie fungovania týchto diferencovaných sietí.

1. Transfér poznatkov neviazaných na lokalitu/jednosmerné toky poznatkov	2. Transfér kombinácie poznatkov ako viazaných tak neviazaných na lokalitu/jednosmerné toky poznatkov
3. Transfér poznatkov neviazaných na lokalitu/viacsmerné toky poznatkov	4. Transfér kombinácie poznatkov ako viazaných tak neviazaných na lokalitu/viacsmerné toky poznatkov

3. Manažovanie diferencovaných sietí MNP

Publikácia Birkinshawa (2000) predstavuje jedno z najvýznamnejších diel venovaných fungovaniu pobočiek MNP. Autor v nej jednoznačne odmieta optiku analýzy transakčných nákladov, o ktorých tvrdí, že sú neadekvátne pre úvahy o systéme manažmentu a „nevhodné ako normatívna teória pre usmerňovanie manažérskych aktivít“ (s. 96). V nasledujúcej časti sa pokúsime argumentovať, že rozšírenie obsahu skúmania transakčných nákladov môže priniesť pre manažment pobočiek i korporatívnych centrál zaujímavé poznatky ako z deskriptívneho tak normatívneho hľadiska.

Kritici teórie transakčných nákladov niekedy tvrdia, že sa zaoberá iba rozhodnutiami o prvotnom spôsobe vstupu na zahraničné trhy a iba málo ponúka do diskusie o tom, ako manažovať už vytvorenú multinárodnú sieť. To je však veľmi povrchné hodnotenie. Teória transakčných nákladov sa síce koncentrovala v minulosti na argumentáciu alternatív prvotného spôsobu vstupu na zahraničné trhy, to však neznamená, že ju nemožno využiť na analýzu už existujúcich multinárodných sietí. V takom prípade je cieľom rozhodnúť o optimálnej organizácii aktivít, ktoré zahŕňajú viacerých ekonomických hráčov rozptýlených v rôznych krajinách. Títo hráči môžu byť pre MNP interní alebo externí.

Z hľadiska úvah obsiahnutých v predchádzajúcich častiach môže byť zásadná otázka o optimálnej organizácii aktivít v zahraničí formulovaná nasledovne: aká štruktúra riadenia je najefektívnejšia a najhospodárnejšia v dosahovaní ekonomie medzinárodného rozsahu (tj. prínosov / benefitov zo spoločného využívania aktív, väzieb s externými subjektami a schopnosti učiť sa) v záujme dlhodobého rozvoja firmy, ak vezmeme do úvahy potrebnú racionalitu fungovania a možné riziko presadzovania vlastných záujmov pobočiek? Na hľadanie odpovede na túto otázku bude vhodné vychádzať zo zdrojov a skúmať procesy transformácie zdrojov do kompetencií a schopností, pričom teória transakčných nákladov môže napomôcť pri rozhodovaní o najefektívnejších spôsoboch cezhraničného transféru poznatkov.

Po prvé, vzhľadom na komplexnosť poznatkových tokov v rámci diferencovanej siete MNP-u a možnú (väčšinou autonómnou) rolu pobočiek v týchto tokoch, musí byť pravidelne prehodnocované, do akej miery je súčasný stav internalizácie ešte optimálny. Uvážme nárast multinárodných clustrov typu vlajkovej lode v posledných rokoch. V týchto prípadoch korporatívne centrály (v spoločnom rozhodovacom procese aj so zahraničnými pobočkami) môžu rozhodnúť o určitej forme de-internalizácie.

Podľa Willimsona (1999) predstavujú vyvolané následné položky transakčných nákladov vážne dôvody pre takýto typ de-internalizácie. Diferencovaná sieť pobočiek môže mať limity a to dokonca aj vtedy, keď z ekonomie rozsahu vyplývajúcej z multilaterálnych interdependencií a interakcií medzi pobočkami môžu benefitovať všetci účastníci zapojení v MNP-u. Takáto situácia nastáva, ak samotné základné aktivity po-

bočiek vyžadujú veľmi rozdielnu kombináciu zdrojov z hľadiska kritických aktív, zložiek tvoriacich schopnosť učiť sa (ako kognitívna špecializácia, zručnosti, procesy koordinácie a kontroly) a externých vzťahov. To môže veľmi komplikovať uplatnenie jednotného manažmentu v rámci určitej diferencovanej siete MNP-u. Inými slovami, diferencovaná sieť MNP-u nemusí byť schopná kopírovať výkon individuálnych jednotiek, ktoré ju tvoria a komunikačné náklady spojené so selektívnou intervenciou v rôznych organizačne a technologicky izolovaných pobočkách môžu byť extrémne vysoké.

Naproti tomu cluster, ktorý je doprevádzaný vierohodnými zárukami u jednotlivých partnerov, môže umožniť špecializáciu rôznych partnerov v clustri (a tým viesť k tvorbe rôznych alternatív), ale ponúka tiež vzájomné výhody – tj. ekonomiu rozsahu vo forme benefitov vyplývajúcich z novej kombinácie zdrojov. Tieto benefity môžu byť dosiahnuté vďaka komparatívne efektívnejším schopnostiam adaptácie a učenia sa clustra, než je tomu v porovnaní s alternatívou tradičných externých trhov alebo diferencovanou sieťou MNP-ov. Z hľadiska teórie transakčných nákladov cluster môže byť chápaný ako forma zmluvy dlhodobého časového horizontu. V nej sa účastníci clustra snažia predvídať budúcnosť, posudzovať príležitosti a riziká spojené s účasťou v clustri a spoločne navrhnuť riadiacu štruktúru, ktorá by viedla ku vzájomným výhodám. Aby bol cluster efektívnejší než je alternatíva tradičných exportných trhov a diferencovaná sieť MNP-u, musia byť splnené dve podmienky. Po prvé, náklady súvisiace s primeranými zárukami na strane účastníkov clustra musia byť nižšie než transakčné náklady trhu a interné komunikačné náklady. Takéto primerané záruky môžu zahŕňať cieľnú tvorbu dôvery, obvykle prostredníctvom vierohodných záväzkov v podobe zapojenia / alokácie určitých zdrojov všetkými zúčastnenými účastníkmi clustra. Po druhé, vzhľadom na uvedené vierohodné záväzky musí byť transfer poznatkov v clustri lepší než v plne internalizovanom trhu, nakoľko silné stimuly, ktorým sú vystavení účastníci clustra, spôsobujú vyššiu disciplínu pri výbere poznatkov, ktoré majú byť transferované iným účastníkom clustra.

V mnohých prípadoch však diferencované siete MNP pokračujú v existencii, pretože analýza relatívnych nákladov a benefitov v porovnaní napríklad s externými trhmi alebo s clustrami, vychádza v prospech internalizácie. Otázka potom znie ako v rámci siete čo najviac redukovať interné transakčné náklady, zvlášť čo sa týka transferu poznatkov do zahraničia.

Birkinshaw (2000) popisuje túto výzvu, ktorej čelia diferencované siete MNP a formuluje niekoľko užitočných doporučení na redukovanie transakčných nákladov. Začína poznaním, že mnohé pobočky dnes vytvorili alebo nadobudli toľko poznatkov a aj moci, že ich manažérov možno niekedy považovať za „slobodných agentov“ prijímajúcich rozhodnutia, o ktorých si myslia, že sú v najvyššom záujme korporácie ako celku, avšak nie vždy sú v súlade s artikulovanými želaniami manažérov centrál.

Toto je typický sprievodný problém tzv. racionality prítomný vo väčšine veľkých a zložitých organizácií. Top manažment nemá dostatočný prehľad o silných a slabých stránkach pobočiek, alebo príležitostiach a rizikách, ktorým čelia. Preto aj v dôsledku nedostatku potrebných informácií alebo schopností spracovania týchto informácií nie je schopný prijať správne rozhodnutia. Čelí teda výzve transakčných nákladov, ktorá vyžaduje zavedenie nástrojov na zníženie rizika v správaní sa pobočiek. Pravdepodobne hlavným opatrením by malo byť vytvorenie systému, ktorý umožní odlišný prístup

k uplatňovaniu *vyvolaného a autonómneho* strategického správania pobočiek. Jasné uznanie hodnoty autonómneho strategického správania pobočkami (ako napr. pobočkou iniciovaný rozvoj patentov) znamená *ex ante* riešenie problémov racionality na úrovni korporatívnej centrály. Takéto autonómne strategické správanie by nielen že malo byť centrálou akceptované, ale prvá reakcia na zistenie takého správania by mala byť podpora a stimulácia a nie odmietanie alebo dokonca likvidácia.

Ak sa iniciatívy zdola nahor akceptujú a podporia, je nevyhnutné premyslieť koexistenciu aktivít iniciovaných centrálou a autonómnych aktivít. Premyslený korporatívny systém riadenia pravdepodobne odvráti autonómne iniciatívy, pokiaľ by sa odchyľovali od hlavného smeru myslenia vo firme. Toto je riešenie racionality správania sa *ex ante*.

Diferencovaná sieť MNP musí presadzovať na úrovni centrály dostatočnú pružnosť, napríklad aj systematickým plánovaním „neformálneho času“ venovaného manažérom pobočiek, aby títo mohli vysvetliť svoje autonómne projekty v otvorenej atmosfére na najvyšších úrovniach MNP. V niektorých prípadoch zefektívňovanie transakčných nákladov môže dokonca vyžadovať aby centrály hrali rolu „fait accompli“ spojenca. Úspešné autonómne projekty môžu vyústiť do redukovania úrovne kontroly zo strany centrály. Korporatívne centrály uznávajú, že až *ex post* môžu byť schopné pochopiť celú hodnotu autonómnej iniciatívy. Informačná asymetria s manažmentom pobočiek sa tým zmenší. Avšak z dlhšieho časového hľadiska čelí korporatívny manažment opäť prvej otázke. Je skutočne efektívnejšie pripustiť *ex ante* realizáciu autonómnych aktivít vo vnútri MNP, alebo by mali byť tieto aktivity prísne regulované?

Inak vyjadrené, MNP-y stoja pred viacerými otázkami: aké sú pozitívne efekty autonómnych iniciatív? Boli dosiahnuté nejaké efekty ekonomie rozsahu, kedy autonómna iniciatíva pobočky bola úspešná vďaka jej prístupu k rozsiahlejším zdrojom MNP-u v podobe aktív, vzťahov či schopnosti učiť sa, alebo umožnila samotná autonómna iniciatíva dosiahnutie ekonomie medzinárodného rozsahu? V tejto súvislosti môže diferencovaná sieť MNP uplatňovať celý rad riešení na zabezpečenie racionality a uľahčiť tak dosiahnutie ekonomie rozsahu. Tieto riešenia môžu reprezentovať vytváranie centier manažmentu poznatkov, centier excelencie, modelové strojové zariadenia, určovanie poradia úspešnosti pobočiek, systémy personálneho manažmentu v podobe rotácie pracovníkov medzi pobočkami a medzinárodných tréningových programov.

Obecne vyjadrené, Birkinshaw užitočne rozpoznáva na korporatívnej úrovni MNP význam rozvíjania schopností „presievania“, ktoré uľahčujú koordináciu zúčastnených zložiek jedinečným spôsobom – na báze „manažmentu sietí“.

Na tomto mieste je potrebné uviesť dve dôležité poznámky. Po prvé, autonómne projekty môžu byť pre MNP-y prospešné, avšak iba obmedzený zlomok všetkých zdrojov vo firme by mal smerovať do takýchto projektov. Pokiaľ centrálou iniciované strategické rozhodnutia a projekty neuspeli v generovaní dostatočného trhového potenciálu, rentability alebo dokonca záujmu zo strany pobočiek (čo môže vyústiť do presadzovania vlastnej agendy pobočiek), potom by MNP mal pristúpiť ku určitej de-internalizácii.

Po druhé, musia byť zavedené dostatočné stimuly aby pobočky neuprednostňovali vo svojom správaní vlastné záujmy. Zaujímavým riešením môže byť podpora internej konkurencie medzi pobočkami. Internú konkurenciu medzi pobočkami treba však správne chápať: obvykle sa ňou nemieni väčšia autonómnosť od ostatných častí MNP. Naopak, interná konkurencia by mala byť chápaná ako forma externej kontroly trhu čo

sa týka hodnoty projektov vytvorených v rôznych pobočkách. Vnútna konkurencia (či už pre vynálezy, patenty, schopnosti) núti manažerov pobočiek, aby obmedzili svoje autonómne iniciatívy na projekty, ktoré dokážu prejsť testom trhovej uskutočniteľnosti, trhového potenciálu, ziskového potenciálu apod. a ktoré sú v určitej zhode (alebo to možno od nich očakávať v budúcnosti) s korporatívnym portfóliom aktivít.

Kritickým očakávaním je, že sa dosiahnu efekty ekonomie rozsahu buď tým, že pobočka stavia na transfere poznatkov z ostatných jednotiek vo firme, alebo tým, že jej autonómne projekty umožnia pri spoločnom realizovaní s inými jednotkami dosahovať v neskorších štádiách vo firme reálnozové efekty. Objem autonómnych projektov však nesmie ohroziť alokáciu zdrojov iniciovanú centrárou a predstavujúcu hlavné spojiťo, ktoré drží MNP pohromade.

Záver

Názory Buckleya a Cassona (1976) vychádzali z predpokladov, ktoré musia byť aktuálne modifikované, aby umožnili analýzu súčasných organizačných štruktúr a fungovania MNP na báze transakčných nákladov.

Po prvé, autori predpokladali limity v expanzii MNP s intenzívnym výskumom a vývojom. Predpokladalo sa, že tieto firmy sa presunú zo štádia „agresívnej expanzie“ do skôr „obránného“ štádia zahrňujúceho postupný pokles, prevzatie inou (často väčšou) firmou, alebo postupné „vyčistenie“ výskumného tímu. To znamená, že rozvoj MNP podmienený aktivitami v pobočkách nebol považovaný za možnú alternatívu. V skutočnosti však veľké MNP-y rastú naďalej a požiadavky na stálu inováciu a nové kombinácie zdrojov predstavujú v súčasnosti závažisko strategickej agendy väčšiny MNP.

Po druhé, v nadväznosti na predchádzajúci bod sa predpokladali prevažne jednosmerné toky poznatkov neviazaných na konkrétnu lokalitu z centrál do pobočiek, zatiaľ čo v súčasnosti možno často pozorovať dvojstranné toky, ako aj vzájomné toky poznatkov medzi pobočkami.

Po tretie, napriek uznaniu dôležitosti komunikačných nákladov sa predpokladalo, že ekonomii rozsahu bude pomerne jednoduché dosiahnuť transferom poznatkov a dokonca schopností inovovať v zahraničí (avšak v rámci firmy). V praxi však k tomu dochádza veľmi ťažko. Inými slovami, možnosť transferu poznatkov neviazaných na určitú lokalitu bola preceňovaná.

Záverom uvádzame najdôležitejšie faktory, ktoré treba brať do úvahy v budúcom výskume MNP. Po prvé, pre užitočnú aplikáciu teórie transakčných nákladov v súčasnosti sa javí menej prospešné obmedzovať výskum iba na voľbu alternatív vstupu na zahraničné trhy. Potrebné je skôr aplikovať teóriu transakčných nákladov na analýzu interného fungovania MNP, zvlášť na lepšie pochopenie optimálnych „hraníc“ medzi aktivitami korporatívnej centrál a pobočiek.

Po druhé, pri analyzovaní interného fungovania MNP je nutné skúmať rôzne alternatívne štruktúry riadenia. To si bude vyžadovať analýzu rozsiahlych primárnych dát poskytovaných firmami a manažermi. Viac než čokoľvek iné bude potrebné preniknúť „do vnútra“ multinárodných podnikov.

Po tretie, analýza obsiahnutá v predkladanej stati, ako aj práca Birkinshawa (2000) o diferencovanej sieti MNP a úlohe iniciatívy pobočiek, nie je úplne v zhode s pozorovaným rastúcim dopytom externých finančných trhov po jasných informáciách z korpo-

ratívnych centrál s detailnými podnikateľskými plánmi a prognózami rentability, s jednoznačným vyjadrením presného príspevku každej divízie, výrobkového radu, trhového segmentu alebo pobočky ku celkovému výsledku. Toto je snáď najväčší paradox globalizácie podnikania v mnohých odvetviach na začiatku dvadsiateho prvého storočia. Na jednej strane sa vnútorná riadiaca štruktúra MNP stáva nesmierne komplexnou a vyžadujúcou veľmi premyslené postupy na dosiahnutie internej ekonómie rozsahu. Na druhej strane externé trhy tlačia na centralizovanú kontrolu účtovníctva, jednoduchosť a transparentnosť operácií, koncentráciu na krátkodobý finančný výsledok a nákladovú disciplínu.

Predkladaná stať mala ambíciu prispieť ku zmierneniu hranice, ktorá rozdeľuje výskumníkov v oblasti medzinárodného manažmentu a medzinárodného podnikania. Kritika vznášaná voči úvahám o transakčných nákladoch je často povrchná. Transakčné náklady môžu slúžiť ako užitočný deskriptívny i normatívny nástroj v rozhodovaní MNP. V tomto zmysle poskytuje teória transakčných nákladov do budúcnosti nepochybne zaujímavý výskumný potenciál.

Literatúra

- Barlett, C.A., Ghoshal, S.:** Managing Across Borders: The Transnational Solution. In Porter, M.E.: *Competition in Global Industries*. Boston, Harvard Business School 1986.
- Birkinshaw, J.:** *Entrepreneurship in the Global Firm*. London, Sage 2000.
- Buckley, P.J., Casson, C.:** *The Future of the Multinational Enterprise*. London, Macmillan 1976.
- Doz, Y., Prahalad, C.K.:** Managing MNCs: a search for a new strategic paradigm. *Strategic Management Journal*. 1991, no. 12, p. 145-164.
- Dunning, J.H.:** Some antecedents of internalization theory. *Journal of International Business Studies*. 2003, vol. 34, no. 2, p. 108-115.
- Frost, T.S., Birkinshaw, J.M., Ensign, P.C.:** Centers of excellence in multinational corporations. *Strategic Management Journal*. 2002, vol. 23, no. 11, p. 997-1018.
- Lesáková, D.:** Nové trendy v marketingu tretieho tisícročia. *Ekonomický časopis*. 2001, č. 6, s. 1030-1042 (Bratislava, Slovak Academic Press).
- Lesáková, D.:** Výskum a vzdelávanie v ére „nového marketingu“. *Ekonomický časopis*. 2003, č. 9, s. 1146-1158 (Bratislava, Slovak Academic Press).
- Táncošová, J.:** *Joint ventures – teoretický náčrt a praktické skúsenosti*. Bratislava, Ekonóm 1996. ISBN 80-225-0734-2.
- Šíkula, M.:** *Globalizácia – rázcestie civilizácie*. Bratislava, Ekonóm 1999. ISBN 80-88848-46-6.
- Rugman, A.M., Verbeke, A.:** Subsidiary specific advantages in multinational enterprises. *Strategic Management Journal*. 2001, no. 3, p. 237-250.
- Verbeke, A.:** The evolutionary view of the MNE and the future of internalization theory. *Journal of International Business Studies*. 2003, vol. 34, no. 6, p. 498-513.
- Williamson, O.:** *The Mechanism of Governance*. Oxford, UK: Oxford University Press 1999.

TRANSACTION COSTS THEORY AND ITS IMPACT ON STRATEGIES OF MULTINATIONAL ENTERPRISES

Dagmar Lesáková, University of Economics, Dolnozemska 1, SK – 852 35
Bratislava 5 (lesakova@dec.euba.sk)

Abstract

The theory of internalization currently seems to be generally accepted as a possible explanation of multinational enterprise. The issue of the theory is that a multinational enterprise has developed a firm-specific advantage in its home market, usually in the form of intangible assets, giving the firm some superior production, product, marketing or management knowledge. If these assets are not exploited through market or contractual transactions, an „internal“ market has to be created. Expansions outside the firm's domestic market will then take form of horizontal and vertical integration. The firm either establishes or buys manufacturing plants outside its home market. The multinational enterprise thus exists because of „market failures“ or high „contracting costs“. The firm wants to protect its intangible assets and to be able to control the price, which others pay for the use of these assets. The internalization theory has also much to say about the modes of cross border resource transfer.

We come to the conclusion that the internalization theory can be considered as a useful tool to describe and advice the governance structures in MNE even in recent days, especially regarding the management of innovation and knowledge transfer between subsidiaries and corporate centre and subsidiaries themselves. We conclude that a mix of autonomous and corporate induced activities has to be created, in order to respond to the local market and in the same time to look for an international economy of scope. What will be needed for the future research in this aspect is an „inside behaviour“ research of the differentiated network MNE.

Keywords

transaction costs theory, internalisation theory, differentiated network, location-bound knowledge, firm-specific knowledge

JEL Classification

F 23