

Piotr Banaszyk, Elżbieta Gołemska

Logistyka w biznesie międzynarodowym



Wydawnictwo WNT

Logistyka w biznesie międzynarodowym

[Kup książkę](#)



Autorzy

Piotr Banaszyk

rozdział 1,

rozdział 3 (3.2),

rozdział 4,

rozdział 5 (5.1, 5.3)

Elżbieta Gołębska

rozdział 2,

rozdział 3 (3.1, 3.3, 3.4),

rozdział 5 (5.2),

rozdział 6

Piotr Banaszyk, Elżbieta Gołębska

Logistyka w biznesie międzynarodowym



Wydawnictwo WNT

[Kup książkę](#)

Recenzent

prof. dr hab. Piotr Blaik

Redaktor prowadzący serii *Joanna Perzyńska*

Redaktor merytoryczny *Joanna Perzyńska*

Projekt okładki i stron tytułowych *Ireneusz Gawliński*

Wydawca *Adam Filutowski*

Redaktor techniczny *Artur Puźniak*

Skład i łamanie *IGAWA*

Książka, którą nabyłeś, jest dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, abyś przestrzegał praw, jakie im przysługują. Jej zawartość możesz udostępnić nieodpłatnie osobom bliskim lub osobiście znanym. Ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz jej fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A kopiując jej część, rób to jedynie na użytek osobisty.

Szanujmy cudzą własność i prawo

Więcej na www.legalnakultura.pl

Polska Izba Książki

Copyright © by Wydawnictwo WNT

Warszawa 2015

Copyright © by Wydawnictwo Naukowe PWN SA

Warszawa 2017

ISBN 978-83-01-19085-9

Wydanie I – 1 dodruk (PWN)

Warszawa 2017

Wydawnictwo Naukowe PWN SA

02-460 Warszawa, ul. Gottlieba Daimlera 2

tel. 22 69 54 321, faks 22 69 54 288

infolinia 801 33 33 88

e-mail: pwn@pwn.com.pl; reklama@pwn.pl

www.pwn.pl

Druk i oprawa: OSDW Azymut Sp. z o.o.

[Kup książkę](#)

Spis treści

Wprowadzenie	7
Rozdział 1. Koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem międzynarodowym na tle ewolucji uwarunkowań konkutowania	11
1.1. Wpływ otoczenia na zarządzanie przedsiębiorstwem	11
1.2. Zarządzanie łańcuchem dostaw we współczesnych koncepcjach naukowych ...	20
1.3. Wpływ umiędzynarodowienia na zarządzanie przedsiębiorstwem	28
Rozdział 2. Logistyka w zarządzaniu przedsiębiorstwem międzynarodowym	35
2.1. Miejsce i rola logistyki w organizacji i zarządzaniu przedsiębiorstwem	35
2.2. Ważniejsze funkcje zarządzania logistycznego	46
2.3. Metody zarządzania logistycznego przedsiębiorstwem	55
Rozdział 3. Zarządzanie z logistyką jako strategią w praktyce przedsiębiorstw – wyniki badań	67
3.1. Metoda ekspercka w badaniach zarządzania logistycznego w biznesie międzynarodowym	67
3.2. Ocena praktyki zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem	69
3.3. Zarządzanie logistyczne w przedsiębiorstwie – diagnoza i kierunki rozwoju	73
3.4. Skuteczność zarządzania logistycznego w przedsiębiorstwie	82
Rozdział 4. Przedsiębiorstwo jako ogniwo łańcucha dostaw	91
4.1. Strategiczne znaczenie łańcucha dostaw w biznesie międzynarodowym	91
4.2. Nowoczesne łańcuchy dostaw	99
4.3. Charakter rynku przedsiębiorstwa a jego łańcuch dostaw	103
Rozdział 5. Sieci dostaw jako odmiany sieci gospodarczych	111
5.1. Uwarunkowania budowy i eksploatacji logistycznej sieci dostaw	111
5.2. Punkty modalne w sieci dostaw	117
5.3. Metody konfigurowania sieci dostaw	124
Rozdział 6. Wpływ zarządzania logistycznego w przedsiębiorstwie na rozwój biznesu międzynarodowego	129
6.1. Rola zarządzania logistycznego w redukowaniu asymetrii informacji rynkowej	129

6.2. Czynniki ograniczające i stymulujące wpływ zarządzania logistycznego na biznes międzynarodowy	136
6.3. Ważniejsze zasady implementacji polityki logistycznej UE w przedsiębiorstwach międzynarodowych	144
Bibliografia	151
Indeks	161

Wprowadzenie

Szybki rozwój logistyki, zwłaszcza logistyki międzynarodowej w XXI w. jest generowany głównie utożsamieniem zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie międzynarodowym z zarządzaniem logistycznym. Obecnie bowiem konkuruje się nie tyle ceną czy jakością produktu, ile całymi łańcuchami dostaw. W konsekwencji to na logistycę, definiowaną jako metodą zarządzania łańcuchem dostaw, spoczywa odpowiedzialność za racjonalizowanie produkcji i obrotu towarowego. Nie bez powodu zatem coraz częściej można spotkać się ze stwierdzeniem, że świat patrzy na logistykę jako na ostatnią szansę obniżenia kosztów produkcji i dystrybucji.

W tym kontekście przedmiotem szczególnego zainteresowania badaczy i menedżerów są najnowsze metody zarządzania przedsiębiorstwem, które umożliwiają ewolucję zarządzania logistycznego, zgodną z naturą współczesnych teorii nauk o zarządzaniu. Dlatego celem tej monografii jest, wedle intencji autorów, ułożenie metod zarządzania logistycznego pośród najnowszych metod zarządzania przedsiębiorstwem międzynarodowym.

Podstawą rozważań są ostatnie wyniki badań empirycznych, przeprowadzone w wybranych przedsiębiorstwach metodą ekspercką w roku 2015 oraz prognozy do roku 2020. Wyniki tych badań umożliwiły opracowanie autorskiej adaptacji nowych metod i technik zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem na potrzeby współczesnej logistyki. Stanowi to bowiem warunek konieczny uzyskiwania przewagi konkurencyjnej w niestabilnej gospodarce światowej.

Układ treści monografii został podporządkowany celowi pracy, stanowiąc logiczny tok rozważań, zgodny z zasadą „od ogółu do szczegółu”. Rozpoczynamy od prezentacji współczesnych metod zarządzania przedsiębiorstwem międzynarodowym, ze szczególną uwagą poświęconą jego funkcji logistycznej. Kończymy zaś na prezentacji zasad implementacji logistyki w zarządzaniu międzynarodowym w ramach polityki logistycznej Unii Europejskiej.

Rozdział pierwszy ma charakter wprowadzający i rozpoczyna się od zaprezentowania ewolucji otoczenia biznesowego współczesnego przedsiębiorstwa i wpływu tych zmian na procesy logistyczne. Wskazano w nim m.in. na oddziaływanie liberalnej doktryny ekonomicznej, która uprzywilejowuje dyskontowanie tzw. efek-

tu doświadczenia, na zarządzanie przedsiębiorstwami. Jednocześnie pokazano, jak proces globalizacji wzmacnia konkurencyjność dzisiejszych rynków. Oddziaływanie tych dwóch presji doprowadziło także – zarówno w obszarze zarządzania łańcuchem dostaw, jak i sieciami dostaw – do poszukiwania kompromisu między obniżaniem kosztów a indywidualizacją obsługi klientów. W dalszej części rozdziału pierwszego przedstawiono dyrektywy zarządzania logistycznego w zależności od charakterystyki oferowanego produktu finalnego. W końcowej części rozdziału zaprezentowano międzynarodowy kontekst zarządzania przedsiębiorstwem.

W rozdziale drugim scharakteryzowano najnowsze metody zarządzania logistycznego w szerokim kontekście jego ważnych funkcji. W ramach modelu biznesu, a także misji i wizji przedsiębiorstwa międzynarodowego, określono przydatność metody zamkniętej pętli oraz metody pięciu kroków w szacowaniu ryzyka transakcyjnego i ekonomicznego. Zwrócono także uwagę na znaczenie metody logitowej w określaniu prawdopodobieństwa sukcesu albo porażki w realizowaniu zadań logistycznych. Stworzono również podstawy merytoryczne do zastosowania w przedsiębiorstwie międzynarodowym strategii SBO, czyli błękitnego oceanu, w sterowaniu działalnością logistyczną.

W rozdziale trzecim w pierwszej kolejności scharakteryzowano istotę i zakres metody eksperckiej, zastosowanej w badaniach empirycznych. Rozpoczęto od oceny zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem, sformułowanej na podstawie opinii praktyków. Kolejno ukazano ewolucję działalności logistycznej w przedsiębiorstwach międzynarodowych na podstawie wyników badań empirycznych z lat 2003, 2005, 2009 oraz najnowszych – z roku 2015. Wspólną ośią tych badań było przejście w działalności gospodarczej od koordynacji interfunkcjonalnej do sieci dostaw. Pozytywnie oceniono etapy tej ewolucji we wszystkich obszarach funkcjonowania logistyki, zarówno strategicznym, jak i operacyjnym. Dokonano także pomiaru skuteczności zrealizowania zadań logistycznych z uwzględnieniem wysokiej przedsiębiorczości wewnętrznej w badanych firmach.

W rozdziale czwartym zaprezentowano działalność przedsiębiorstwa z perspektywy ogniwa łańcucha dostaw. Pokazano w nim, jak rosnąca niepewność na współczesnych rynkach, nieprzewidywalność rozwoju ekonomicznego w skali globalnej i rosnące wymagania indywidualnych klientów prowadzą do wyniesienia działań logistycznych oraz zarządzania łańcuchem i siecią dostaw do rangi strategicznej w przedsiębiorstwie międzynarodowym. W konkluzji tego fragmentu rozdziału różnym sytuacjom konkurencyjności rynków przyporządkowano pożądane strategie logistyczne w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Dalej scharakteryzowano atrybuty nowoczesnego łańcucha dostaw przedsiębiorstwa działającego w biznesie międzynarodowym. Wiele miejsca w tej części poświęcono idei zielonego łańcucha dostaw oraz znaczenia postępu w dziedzinie technologii informacyjno-komunikacyjnej dla zarządzania logistycznego. W końcowej części rozdziału czwartego omówiono różnice w zarządzaniu logistycznym ze względu na uwarunkowania rynku, na którym przedsiębiorstwo prowadzi swą działalność gospodarczą, skupiając się na odmiennościach rynku B2B i B2C.

Kolejny, piąty rozdział koncentruje uwagę na sieciach dostaw. Rozważania rozpoczynają się od omówienia zasad budowy i eksploatacji logistycznej sieci dostaw. Jako model referencyjny wykorzystano koncepcję ARA, dzięki której możliwe stało się bardziej kompleksowe przeanalizowanie atrybutów sieci dostaw. Kompleksowość ta wynika z ujęcia zarówno wymagań kształtowania sieci logistycznej w odniesieniu do zasobów ludzkich, jak i do zasobów infrastrukturalnych oraz do koordynacji i integracji działań logistycznych. Dalej omówiono problematykę wyznaczania punktów modalnych sieci dostaw. Zaprezentowano w miarę szczegółowo stosowane metody podejmowania decyzji w tej dziedzinie. Dokonano też przeglądu najważniejszych metod konfigurowania sieci dostaw, omawiając pokrótce ich zalety i wady.

W rozdziale szóstym zaprezentowano przykład modelowego obliczania skutków asymetrii informacji rynkowych w firmie Philips Lighting Poland, a także przedstawiono projekt konstrukcji syntetycznego miernika asymetrii informacji na potrzeby redukcji tej asymetrii w działalności logistycznej. Na podstawie wyników badań empirycznych scharakteryzowano także ważniejsze czynniki ograniczające i stymulujące działalność logistyczną. Dokonano również wyboru istotnych dla przedsiębiorstwa międzynarodowego zasad implementacji tych elementów polityki logistycznej Unii Europejskiej, które warunkują uzyskanie przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej.

Autorzy monografii składają serdeczne podziękowania władzom Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, które – w ramach współpracy z Klubem Partnerów Biznesowych UEP – umożliwiły owocne współdziałanie w zakresie przeprowadzenia badań empirycznych. Słowa podziękowania kierujemy również do kierownictw i pracowników przedsiębiorstw, które poprosiły wprawdzie o anonimowość, ale przekazały zbiory cennych danych źródłowych i opinii ekspertów. Dziękujemy także naszym studentom, członkom Koła Naukowego Logistyki Aelologic, którzy aktywnie uczestniczyli w przeprowadzeniu badań w firmach Klubu Partnera UEP.

Jeśli przedstawione w pracy wyniki badań – zarówno te teoretyczne, jak i te praktyczne – pozwolą menedżerom i pracownikom odpowiedzialnym za zarządzanie siecią i łańcuchem dostaw na refleksję, przemyślenie i udoskonalenie stosowanych zasad, metod i technik logistycznych, wówczas autorzy będą mogli uznać, że cel pracy został osiągnięty.

Koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem międzynarodowym na tle ewolucji uwarunkowań konkurencji

1.1. Wpływ otoczenia na zarządzanie przedsiębiorstwem

To, że otoczenie wywiera wpływ na każde przedsiębiorstwo, jest już dzisiaj w naukach ekonomicznych truizmem. Dotyczy to również przedsiębiorstwa międzynarodowego, którego kierownictwo i pracownicy uświadamiają sobie bezpośredni i pośredni wpływ transakcji międzynarodowych na ich przyszłość i dlatego nawiązują i prowadzą różnorodne kontrakty z podmiotami innych krajów [Duliniec, 2011, s. 64]. Pogląd ten wynika oczywiście z przyjęcia tezy, że przedsiębiorstwo stanowi system otwarty. Założenie takie legło u podstaw rozwoju ekonomii branży (czyli *industrial organization* albo *industrial economics*). Ten dział ekonomii zajmuje się bowiem badaniem interakcji między strukturą rynku i strukturą przedsiębiorstwa. Zasadniczym problemem jest tzw. siła rynku (*market power*), czyli zdolność przedsiębiorstwa do podnoszenia cen na rynku dóbr i usług.

W klasycznym ujęciu koncepcja ta zakłada, że jeśli menedżerowie przedsiębiorstwa dostosują sposób działalności firmy do struktury otoczenia (rynku), to mogą liczyć na wysoki poziom osiągniętej efektywności działalności. Tak prowadzone rozumowanie jest nazywane paradygmatem S-C-P (*Structure-Conduct-Performance*). Pionierski, a zarazem na długie lata decydujący, wpływ na badania naukowe i wyprowadzane z nich implikacje praktyczne wywarł J.S. Bain [de Jong, Shepherd, 2007, s. 224]. W jego ujęciu struktura branży jest opisana przez interakcje między przedsiębiorstwami konkurującymi ze sobą, interakcje z nabywcami ich produktów oraz interakcje z potencjalnie pojawiającymi się nowymi konkurentami. Struktura ta pozwala określić, w ilu wariantach produkty mogą być wytwarzane i kierowane na rynek. Zachowanie przedsiębiorstwa na rynku dotyczy możliwych jego działań w istniejącej strukturze branży, na podstawie czego menedżerowie ustalają strategię cen, sprzedaży i promocji. Efektywność wynika z dostosowania zachowań firmy do istniejącej struktury rynku [Shy, 1995, s. 2–3].

Najbardziej wpływowym i najbardziej znanym rozwinięciem tego paradygmatu stała się koncepcja M. Portera, nazywana modelem pięciu sił. Te pięć sił to: natężenie konkurencji między firmami sektora (konkurencja bezpośrednia), zagrożenie pojawienia się nowych konkurentów (konkurencja potencjalna), zagrożenie ze strony producentów dóbr lub usług substytucyjnych (konkurencja substytucyjna), zagrożenie ze strony dostawców (konkurencja dostawców) oraz zagrożenia ze strony odbiorców (konkurencja odbiorców) [Porter, 2006, s. 30–35]. Autor ten zwraca uwagę, że w modelu tym akcentuje się relacje rywalizacji między różnymi podmiotami tworzącymi sektor konkurencyjny. Menedżerowie przedsiębiorstw w swych decyzjach są zatem uzależnieni od otoczenia konkurencyjnego i dążąc do jak najlepszych wyników ekonomicznych są zmuszeni do przeciwdziałania negatywnym oddziaływaniom sił konkurencji, aby ustawić się w strategicznie dogodnej pozycji, czyli żeby dobrać optymalną kombinację czynności realizowanych w przedsiębiorstwie [ibidem, s. 85–86].

Prosta konkluzja, wynikająca z koncepcji ekonomii branży, może zostać sformułowana następująco: menedżerowie przedsiębiorstwa powinni bądź to dostosowywać sposób prowadzenia działalności gospodarczej do struktury otoczenia (głównie rynkowego), bądź mogą aktywnie wpływać na charakterystykę tego otoczenia. W zgodzie z przywołanym wyżej sposobem pojmowania decyzji strategicznych przez M. Portera, obydwie te czynności realizują się dzięki rozstrzygnięciom, czym zajmować się wewnątrz firmy, a co kupować od partnerów biznesowych. Innymi słowy chodzi tu o decyzje w sprawie outsourcingu czynności biznesowych.

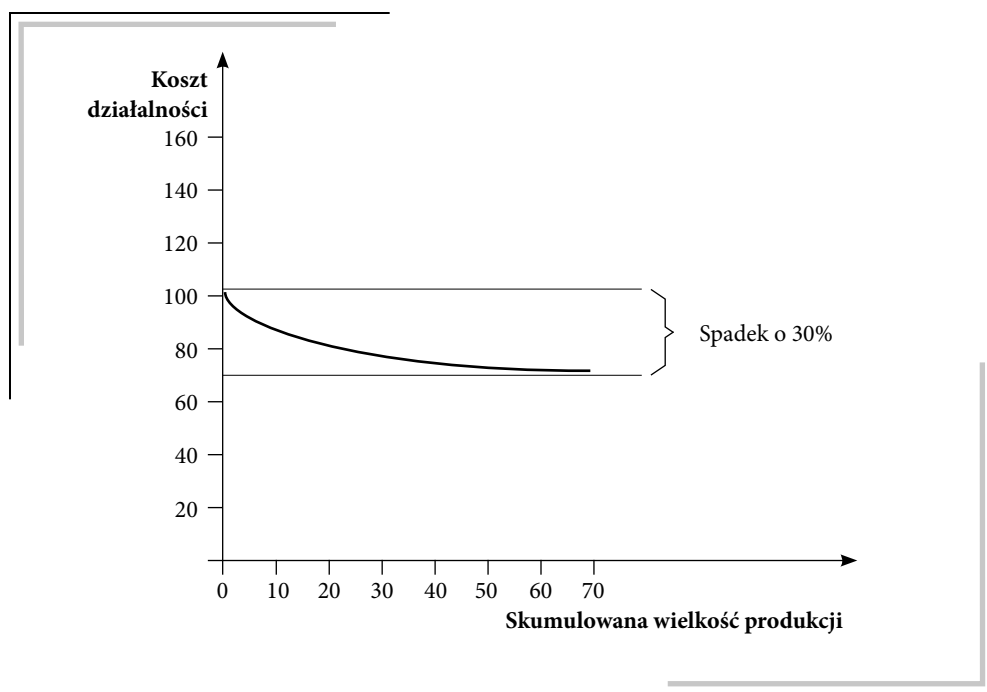
Outsourcing to *„przedsięwzięcie polegające na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego realizowanych przez nie funkcji i przekazaniu ich do realizacji innym podmiotom gospodarczym”* [Trocki, 2001, s. 12]. Można mówić o trzech podstawowych skutkach ekonomicznych racjonalnego przedsięwzięcia outsourcingowego. Po pierwsze, jest to możliwość koncentracji kapitału finansowego i ludzkiego przedsiębiorstwa na najbardziej efektywnych zastosowaniach. Po drugie, jest to ograniczenie kosztów transakcyjnych działalności gospodarczej. Po trzecie wreszcie, jest to optymalizacja zakresu działalności przedsiębiorstwa (downsizing¹).

Koncentracja kapitału finansowego i ludzkiego na najefektywniejszych zastosowaniach ekonomicznych wynika z przekonania, że podstawowym celem w zarządzaniu każdym przedsiębiorstwem jest maksymalizowanie ekonomicznej wartości dodanej i rynkowej wartości dodanej. Ekonomiczna wartość dodana (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. Ze wskaźnikiem EVA silnie skorelowana jest tzw. rynkowa wartość dodana (MVA), czyli nadwyżka wartości rynkowej przedsiębiorstwa (np.

¹ Downsizing to działania kierownictwa firmy zmierzające do poprawy jej efektywności ekonomicznej i konkurencyjności rynkowej, a obejmują zarówno redukcję zatrudnienia, jak i skali działalności [Hasło Downsizing...].

wartości jej kapitalizacji giełdowej) nad całkowitą wartością zainwestowanego kapitału [*ibidem*, 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 zwiększą wartość wskaźników *EVA* i *MVA*. Jest to możliwe, jeśli partner biznesowy skupia własny kapitał finansowy i ludzki na swych rdzennych aktywnościach gospodarczych, bo dzięki temu wykonuje je efektywniej. Wyższa efektywność jest zaś skutkiem tzw. efektu doświadczenia, który był od dawna postrzegany jako podstawa kształtowania strategii działalności gospodarczej, pozwalającej dążyć do sukcesywnej obniżki kosztów całkowitych. To przekonanie zostało spopularyzowane przez B. Hendersona z Boston Consulting Group [Stern, Deimler, 2012]. Zakłada ono, że z każdym podwojeniem wolumenu produkcji, jej koszty spadają o 10 do 30% w zależności od branży, w jakiej jest to obserwowane (zob. rys. 1.1).



Rysunek 1.1. Krzywa doświadczenia (efekt doświadczenia)

Źródło: na podstawie: en.wikipedia.org/wiki/Image:Experoence_curve.gif (dostęp: 15.05.2015).

Henderson wskazywał, że wyjaśnienie powodów, dzięki którym to zjawisko zachodzi, wcale nie jest łatwe. Można oczywiście wskazać na tzw. efekt skali. Jest to prawidłowość niejako automatyczna, ponieważ każda działalność gospodarcza skutkuje powstawaniem zarówno kosztów zmiennych, jak i kosztów stałych, to wzrost skali działania wprawdzie nie ma wpływu na jednostkowe koszty zmien-

ne, ale ma ogromny wpływ na jednostkowe koszty stałe. Te ostatnie spadają proporcjonalnie do wzrostu wielkości produkcji (licznik pozostaje stały, a mianownik rośnie, czyli wartość ułamka spada). Problem polega jednak na tym, że w tym przypadku spadek jest proporcjonalny do wzrostu produkcji i nie wyjaśnia skokowego spadku kosztów spowodowanego podwojeniem produkcji. Jak pisał jednak Henderson: *„efekt doświadczenia jest obserwowany i możliwy do zmierzenia w każdym biznesie, w każdym przemyśle, dla każdego składnika kosztów, wszędzie”* [Stern, Deimler, 2012, s. 27]. Według niego dzieje się tak dlatego, że oprócz skali oddziałują jeszcze inne czynniki. Po pierwsze, tym czynnikiem są procesy uczenia się. Zatrudnieni w przedsiębiorstwie nabierają doświadczenia, usprawniają zarówno swą indywidualną, jak i zespołową pracę, a zarazem stają się coraz wydajniejsi. Ten efekt nie jest automatyczny, bo wymaga zmotywowania pracowników do usprawniania pracy, czyli jest skutkiem jakości pracy kierowniczej. Po drugie, istotnym czynnikiem jest też rosnąca specjalizacja. Już od czasów A. Smitha wiadomo, że wzrost specjalizacji wpływa na wzrost efektywności działania. 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 umożliwia wzrost wydajności pracy. Także i w odniesieniu do tego czynnika nie można mówić o wpływie automatycznym, wymaga bowiem racjonalnych decyzji inwestycyjnych podejmowanych przez kierownictwo. Później zdano sobie sprawę z jeszcze jednego czynnika, mianowicie efektu negocjacyjno-transakcyjnego. Zwrócił na to uwagę M. Porter, wskazując, że za pomocą właściwych decyzji strategicznych można budować uprzywilejowaną pozycję negocjacyjną z kontrahentami, doprowadzając w toku negocjacji do korzystniejszych warunków współpracy. To jednak także czynnik wymagający wysiłku. Oddziaływanie łączne tych czynników kumuluje się i z każdym podwojeniem wysiłku może manifestować się spadkiem całkowitych kosztów działalności własnej o 10 do 30%. Jeśli kierownictwo każdej ze współpracujących firm podejmie decyzję o downsizingu, to w efekcie wzrośnie kreowana przez nie ekonomiczna wartość dodana i rynkowa wartość dodana.

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