

BARBARA GALIŃSKA

**Instytut Nauk Społecznych i Zarządzania Technologiami
Politechnika Łódzka**

WPLYW MIĘDZYNARODOWEGO ZAOPATRZENIA NA FUNKCJONOWANIE PRZEDSIĘBIORSTW

Opiniodawca: **prof. dr hab. inż. Jerzy Lewandowski**

Artykuł prezentuje wpływ koncepcji międzynarodowego zaopatrzenia, tzw. Global Sourcing na rozwój i funkcjonowanie przedsiębiorstw. Przedstawia najważniejsze korzyści krótko- i długoterminowe, jakie płyną z omawianej idei po jej implementacji przez przedsiębiorstwo.

1. Wprowadzenie

Koncepcja międzynarodowego zaopatrzenia, tzw. Global Sourcing ma wiekową historię. Już w starożytności handlarze przy pomocy statków lub zwierząt podróżowali do daleko odległych krajów, aby tam taniej kupować oraz by regiony te stały się dla nich nowymi rynkami zbytu. Taką politykę prowadzili w III w. p.n.e. Sumerowie z Egipcjanami oraz Syryjczycy z mieszkańcami Azji Mniejszej [3, s. 35]. Celem idei był handel wymienny – z jednej strony zakup potrzebnych dóbr od innych handlarzy, a z drugiej strony sprzedaż swoich własnych wyrobów.

Od tego okresu do czasów współczesnych rola i znaczenie światowych zakupów uległy licznym przemianom. Próby, które miały największy wpływ na obecną pozycję tego rodzaju zaopatrzenia, dokonywały się w latach siedemdziesiątych. Już wtedy międzynarodowe koncerny próbowały produkować pojedyncze elementy/wyroby w różnych częściach świata. Starano się przy tym o połączenie mało kosztownej siły roboczej, tanich surowców i komponentów, nielicznych wymagań co do ochrony środowiska, liberalnego prawa pracy, dobrego i łatwego wejścia na rynek kapitałowy oraz niskich obciążeń podatkowych. Taką koncepcję określono mianem „Global Sourcing” [4, s. 17].

W jednym z ujęć Global Sourcing oznacza efektywne korzystanie z globalnych zasobów naturalnych [2, s. 34]. Definicja ta wskazuje, że powinno

się kupować tanie surowce, produkować w krajach z niskim poziomem płac oraz sprzedawać na atrakcyjnych rynkach.

Dla większości badaczy Global Sourcing oznacza międzynarodowe lub światowe zakupy. Nie należy ich jednak rozumieć w znaczeniu operacyjnym [1, s. 59], lecz jako czynnik, który odgrywa rolę strategiczną, wywierającą zawsze większy wpływ na zdolności do konkutowania i znaczenie przedsiębiorstwa [4, s. 19].

W miejscu tym należy również podkreślić, że Global Sourcing oznacza więcej niż tylko proste nakierowywanie rynków zaopatrzeniowych na nowe kraje. Strategicznie, światowe zakupy nie ograniczają się jedynie do zabezpieczenia zaopatrzenia w niezbędne produkty i usługi. Znajomość zagranicznych rynków i dostawców pozwala zaplanować we właściwym momencie przyszły rozwój i czerpać z niego korzyści. Chodzi tu o strategię, która tworzy dla przedsiębiorstwa długoterminowy związek zakupów z najlepszymi dostawcami [3, s. 35]. Przedsiębiorstwo musi zatem przyjąć Global Sourcing za strategiczną szansę.

Celem opracowania jest identyfikacja najważniejszych korzyści jakie płyną z międzynarodowego zaopatrzenia dokonywanego przez polskich przedsiębiorców. Zalety te wpływają bezpośrednio na funkcjonowanie przedsiębiorstw i ich konkurencyjność.

2. Korzyści płynące z międzynarodowego zaopatrzenia

Istnieje wiele dowodów, które potwierdzają, że praktykowane światowe zakupy pozwalają otwierać potencjały dochodów i zabezpieczać długoterminowe zdolności do konkutowania. Do podstawowych korzyści, które osiąga przedsiębiorstwo w wyniku wdrożenia omawianej koncepcji należą:

- redukcja kosztów wytworzenia produktu,
- poprawa jakości produktu finalnego,
- uzyskanie lepszej pozycji negocjacyjnej z istniejącymi dostawcami,
- dywersyfikacja ryzyka związanego z zaopatrzeniem,
- możliwość wejścia na nowe rynki zbytu,
- uzyskanie większej pewności zaopatrzenia.

Wyniki najnowszych badań potwierdzają występowanie powyższych korzyści. Badania były przeprowadzone w latach 2010/11 na grupie 50 przedsiębiorstw, przy wykorzystaniu ankiety kwestionariuszowej. Przedsiębiorstwa biorące udział w badaniu zostały wybrane w sposób celowy. Skoncentrowano się na tych, które zaopatrują się na międzynarodowych rynkach, posiadają sprawdzonych i zaufanych zagranicznych dostawców oraz wykorzystują liczne zalety koncepcji Global Sourcing. Jako obszar przestrzenny badań wyznaczono województwo łódzkie.

Badania empiryczne objęły między innymi identyfikację korzyści natychmiastowych i długoterminowych, które zostały osiągnięte w wyniku międzynarodowego zaopatrzenia.

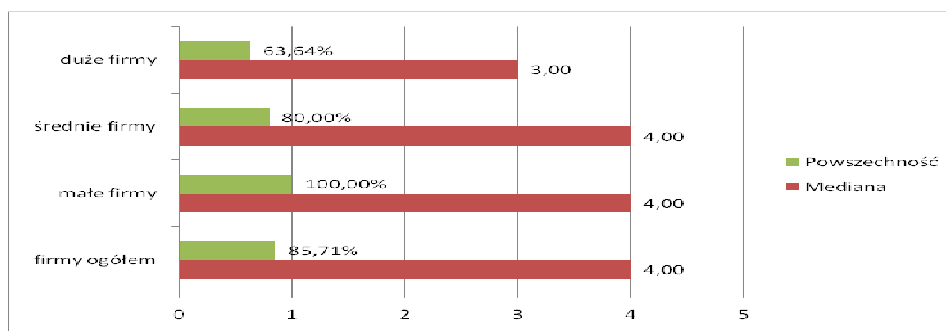
Badane firmy oceniły osiągnięte korzyści dla działań zleconych zagranicą (w ramach idei Global Sourcing) na poziomie dobrym (w pięciostopniowej skali ocen, gdzie cyfra 5 oznacza poziom bardzo zadowolający), (tabela 1). Tylko dwie firmy uznały osiągnięte zyski za mało zadowolające.

Tabela 1. Ocena korzyści osiągniętych w ramach globalnego zaopatrzenia, względem liczby wskazań

Ocena	D	M	Ś	Suma końcowa	Fracja
2 – mało zadowolająca		1	1	2	0,04
3 – średnio zadowolająca	4	6	2	12	0,24
4 – zadowolająca	3	11	7	21	0,44
5 – bardzo zadowolająca		5	2	7	0,14
Brak oceny	4		3	7	0,14
Suma końcowa	11	23	15	49	1

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Wartym uwagi jest fakt, że małe i średnie firmy znacznie silniej oceniły osiągnięte korzyści niż firmy duże (rys. 1). Ogólnie połowa z 86% wszystkich badanych firm oceniła osiągnięte korzyści na 4 i wyżej, czyli na poziomie zadowolającym.



Rys. 1. Ocena korzyści osiągniętych w ramach globalnego zaopatrzenia względem siły wskazań

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Jak wynika z analizy badań, największa liczba przedsiębiorców oceniła efekty swojej współpracy z zagranicznymi dostawcami na poziomie zadowolającym (frakcja 0,68), (tabela 2). Ocena ta dominuje we wszystkich trzech wielkościach organizacji. Żadna z badanych firm nie wskazała poziomu

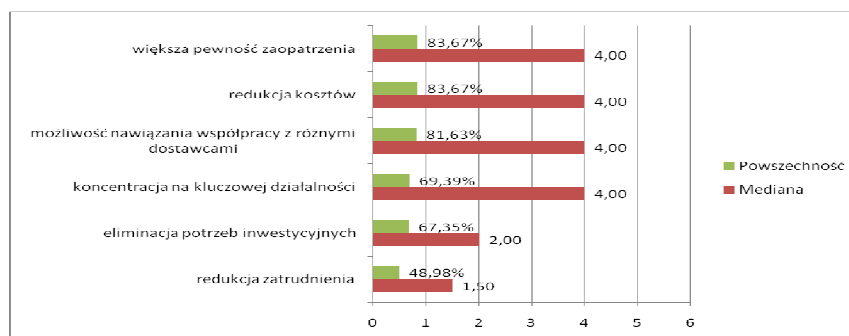
1 i 2, czyli tych najmniej korzystnych. Wynika z tego, że badane przedsiębiorstwa są usatysfakcjonowane współpracą ze swoimi międzynarodowymi kooperantami.

Tabela 2. Ocena efektów współpracy z zagranicznymi dostawcami

Ocena	D	M	Ś	Suma końcowa	Fracja
3 – średnio zadowolająca	2	2	1	5	0,10
4 – zadowolająca	7	19	7	33	0,68
5 – bardzo zadowolająca		1	4	5	0,10
Brak oceny	2	1	3	6	0,12
Suma końcowa	11	23	15	49	1

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Do najważniejszych i najczęściej wskazywanych korzyści natychmiastowych, które przyniosło globalne zaopatrzenie należą: redukcja kosztów, większa pewność zaopatrzenia, możliwość nawiązania współpracy z różnymi dostawcami. Korzyści te wskazało od 82 do 84% respondentów, uznając je za ważne i bardzo ważne (mediana równa 4). Korzyść: eliminację potrzeb inwestycyjnych wskazało 67% firm, ale dla połowy z nich okazała się ona być czynnikiem bardzo słabym (mediana równa 2). Najśłabszą i najrzadziej wskazywaną korzyścią natychmiastową jest redukcja zatrudnienia, wskazana przez niespełna 49% badanych przedsiębiorstw i uznana za nieistotną (mediana równa 1,5), (rys. 2).



Rys. 2. Korzyści natychmiastowe osiągnięte w wyniku globalnego zaopatrzenia

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Redukcja kosztów jest najważniejszą i najczęstszą korzyścią natychmiastową płynącą z Global Sourcing. Jak wynika z analizy badań największa liczba respondentów wskazała, że dzięki wprowadzeniu międzynarodowego zaopatrzenia koszty zmniejszyły się o 10-20%. W przypadku

pięciu badanych firm koszty zmniejszyły się o 30% i więcej, przy czym maksymalna redukcja wyniosła 45%. Zysk ten osiągnęła jedna, mała firma (tabela 3).

Tabela 3. Procentowe zmniejszenie kosztów w wyniku wprowadzenia Global Sourcing

Zmniejszenie	D	M	Ś	Suma końcowa	Fracja
<5%	0	1	1	2	0,04
5-9%	1	0	1	2	0,04
10-14%	1	3	2	6	0,12
15-20%	3	3	4	10	0,20
21-29%	0	1	0	1	0,02
> 29%	0	4	1	5	0,10
Brak danych	6	11	6	23	0,48
Suma końcowa	11	23	15	49	1

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

W odróżnieniu od najważniejszej korzyści natychmiastowej: redukcji kosztów, korzyścią najslabszą i najrzadziej wskazywaną przez respondentów jest redukcja zatrudnienia w firmie macierzystej (rys. 2). Eliminacja stanowisk pracy w wyniku wprowadzenia Global Sourcing była również najrzadziej oczekiwana. W przypadku badanych przedsiębiorstw zmniejszenie zatrudnienia po wdrożeniu koncepcji światowych zakupów nie miało miejsca (frakcja 0,82). Tylko w jednym zakładzie redukcja nastąpiła (tabela 4). Należy przyjąć, że w badanych firmach nie nastąpiło zwolnienie pracowników, gdyż przedsiębiorcy nastawili się na zwiększenie własnej, podstawowej produkcji i w ten sposób wykorzystali wolne moce przerobowe. Ponadto należy stwierdzić, że w przypadku braku wzrostu produkcji rodzimej redukcja stanowisk pracy musiałaby nastąpić, aby nie doprowadzić do niepotrzebnego zwiększenia kosztów.

Tabela 4. Redukcja zatrudnienia w wyniku wprowadzenia Global Sourcing

Zmniejszenie	D	M	Ś	Suma końcowa	Fracja
Tak			1	1	0,02
Nie	8	21	11	40	0,82
Brak danych	3	2	3	8	0,16
Suma końcowa	11	23	15	49	1

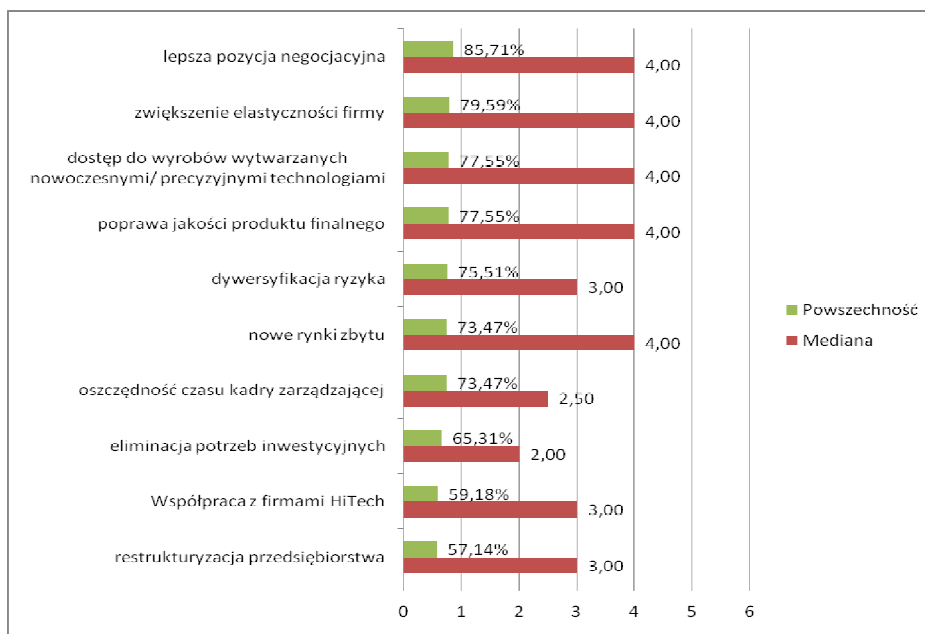
Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Do najczęściej wskazywanych i najistotniejszych korzyści długoterminowych płynących z globalnego zaopatrzenia, badane firmy zaliczyły:

- uzyskanie lepszej pozycji negocjacyjnej z istniejącymi dostawcami (wskazało 86% firm),
- zwiększenie elastyczności firmy (wskazane przez 80% respondentów),
- poprawę jakości produktu finalnego (wskazaną przez 78% firm),
- dostęp do wyrobów wytwarzanych precyzyjnymi technologiami (wskazany przez 78% przedsiębiorstw), (rys. 3).

Większość firm uznała wszystkie powyżej zidentyfikowane korzyści długoterminowe za ważne i bardzo ważne (mediana równa 4). Następnie respondenci wskazali na korzyść w postaci dywersyfikacji ryzyka (wskazało 76% firm), przy czym ocenili ją jako stosunkowo mało istotną (mediana równa 3). Na oszczędność czasu kadry zarządzającej i otwieranie nowych rynków wskazało 73% respondentów, przy czym oszczędność czasu kadry zarządzającej uznali za mało istotną, a możliwość sprzedaży na nowych rynkach za korzyść istotną (mediana równa 4). Do najrzadziej wskazywanych i najślabszych korzyści długoterminowych należą:

- współpraca z firmami hi-tech,
- restrukturyzacja przedsiębiorstwa (rys. 3).



Rys. 3. Korzyści długoterminowe osiągnięte w wyniku globalnego zaopatrzenia
Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

3. Podsumowanie

Zastosowanie koncepcji międzynarodowego zaopatrzenia, tzw. Global Sourcing przyniosło badanym przedsiębiorstwom szereg korzyści, zarówno krótko- jak i długoterminowych. Do najważniejszych z nich należy zaliczyć: redukcję kosztów, większą pewność zaopatrzenia, możliwość nawiązania współpracy z różnymi dostawcami, uzyskanie lepszej pozycji negocjacyjnej z dotychczasowymi zaopatrzeniowcami, zwiększenie elastyczności firmy i poprawę jakości produktu finalnego. Wszystkie wymienione korzyści są najistotniejszymi i najczęściej wskazywanymi przez respondentów.

Przedstawione zalety przyczyniają się do zapewnienia Global Sourcing wysokiej pozycji na tle innych metod zaopatrzenia i mogą w znacznej mierze zachęcać kolejnych polskich przedsiębiorców do dokonywania zakupów na rynku międzynarodowym, od zagranicznych, wykwalifikowanych dostawców. Ponadto, zidentyfikowane atuty są pewnego rodzaju przestrożą dla krajowych dostawców, którzy nie chcąc stracić swoich odbiorców muszą się rozwijać (inwestować w nowoczesne urządzenia, pogłębiać kwalifikacje pracowników). Zapewnienie wysokiej jakości przy równoczesnej niskiej cenie wyrobu i korzystnych warunkach kontraktu są dziś, w czasach silnej konkurencji, czynnikami determinującymi pozycję firmy i jej „być albo nie być”.

Literatura

- [1] **Arnold U.:** Global Sourcing: Ein Konzept zur Neuorientierung des Supply Management von Unternehmen, w Martin K. Welge: Globales Management, Erfolgreiche Strategien für den Weltmarkt. Schäffer-Poeschel, Stuttgart 1990.
- [2] **Gant M.:** Total Quality Management und Global Sourcing: Ein kontinuierlicher Prozess, w „Beschaffung aktuell“, 1991, nr 9.
- [3] **Kerkhoff G.:** Zukunftschance Global Sourcing. Wiley-Vch, Weinheim 2005.
- [4] **Li J.:** Die Rolle der VR China im Rahmen des Global Sourcing deutscher Industrie- und Handelsunternehmen. Verbund Stiftung deutsches Übersee-Institut, Hamburg 1998.

INFLUENCE OF INTERNATIONAL SUPPLY ON A FUNCTIONING OF A COMPANY

Summary

This paper presents the influence of Global Sourcing concept on functioning and development of companies. It points at the most important short and long term advantages which derive from the implementation of this supply idea by Polish entrepreneurs. The identified advantages (e.g. reduction of a production

cost, improvement of a final product quality, diversification of a supply risk, improvement of a negotiation position with existing suppliers) ensure Global Sourcing a high position in comparison to other supply methods and can greatly encourage other Polish entrepreneurs to purchase on international market from foreign, qualified suppliers.