

JOANNA NOWAKOWSKA-GRUNT**Politechnika Częstochowska****STRATEGIE WZROSTU WARTOŚCI W ŁAŃCUCHACH DOSTAW PRZEDSIĘBIORSTW MIĘDZYNARODOWYCH****1. Wprowadzenie**

Aktywne uczestnictwo w globalnej gospodarce wymusza na przedsiębiorstwach potrzebę rosnącej przewagi konkurencyjnej wraz z rosnącą presją bardziej wyrafinowanych potrzeb i oczekiwań ze strony klientów. Globalizację określa dynamiczny rozwój technologii informacyjnej, konieczność obniżania kosztów działalności, rozwój nowych technik i metod zarządzania jak również nacisk na koszty inwestycji, B&R, co prowadzi do przejścia kontroli nad nowymi rynkami. Istotną rolę w tym procesie odgrywa współpraca przedsiębiorstw w łańcuchu dostaw, skuteczna prowadzi do sprawnego działania, a tym samym do rozwoju i poszukiwań nowych rozwiązań organizacyjnych. W podnoszeniu wartości przedsiębiorstw istotne znaczenie posiada zarządzanie łańcuchem dostaw, która to koncepcja ma wyższość nad pozostałymi i wpływa na przedsiębiorstwa będące ogniwami łańcucha dostaw.

2. Wpływ zarządzania logistycznego na wzrost wartości przedsiębiorstw

Logistyka ze swoimi obszarami zainteresowań staje się zatem elementem strategicznego zarządzania firmą. Strategie wykorzystywane w przedsiębiorstwach oraz ich formy uzależnione są od wielu czynników, takich jak: rodzaj przedsiębiorstwa, charakter rynku na którym funkcjonuje, rodzaj działalności, struktura organizacyjna, sytuacja finansowa itp. Wybór strategii działania firmy może opierać się na, zdefiniowanej przez Portera, strategii zalet konkurencyjnych. Są one bardzo istotne z punktu widzenia klienta. Zalety konkurencyjne zwiększają w pewien sposób „wartość” firmy i jej produktów lub usług. Może to nastąpić albo poprzez zaoferowanie klientowi towaru po niższej cenie (strategia przywództwa kosztowego) lub też zaoferowaniu różnego rodzaju usług dodatkowych (strategia dyferencjacji), które mogą spowodować zaakceptowanie przez klienta wyższej ceny niż u konkurenta¹.

Dzięki stosowaniu nowoczesnych metod zarządzania logistycznego przedsiębiorstwo może osiągnąć dominującą pozycję kosztową na rynku (poprzez zminimalizowanie kosztów logistycznych) lub też zaoferuje klientowi produkt czy usługę, jakiej nie znajdzie on u konkurencji (dostarczając towar we właściwe miejsce, we właściwej ilości, w określonym czasie i żądanej jakości). Istotnego znaczenia nabiera również zjawisko coraz szerszego wykorzystywania współpracy zamiast konkurowania na rynku². Logistyka staje się tą dzie-

¹ Porter M.E.: *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, MT Biznes, Warszawa 2009.

² R. Temyson: *Poradnik Partnerstwa, The International Business Leaders Forum (IBLF) and the Global Alliance for Improved Nutrition (GAIN)*, Warszawa 2003.

dziną wiedzy, która wykorzystując systemy informatyczne zmierza do integracji przedsiębiorstw. Ma to zapewnić optymalne kształtowanie łańcuchów zaopatrzeniowych od momentu pozyskania surowców i materiałów, poprzez ich przetworzenie, dystrybucję w różnych ogniwach handlu, aż do ostatecznego nabywcy. Dzięki zastosowaniu logistyki przedsiębiorstwa mogą osiągnąć przewagę konkurencyjną, poprzez zmodernizowanie zarządzania. Istotnego znaczenia nabiera strategia rozwoju logistycznego, w której podstawę działania wyznacza prawidłowy przepływ surowców, materiałów i produktów oraz informacji, co może być wykorzystane do optymalizacji działania kompleksowego. Jako główne filary w przepływie w zmodernizowanych systemach logistycznych wymienia się³:

- nowoczesną gospodarkę magazynową,
- unowocześniony transport,
- stosowanie automatycznej identyfikacji,
- zmodernizowaną gospodarkę zapasami,
- optymalizację kosztów.

W przepływie informacji filarami mogą być:

- odpowiednia infrastruktura informatyczna,
- stosowane metody kontroli
- wykorzystanie metod symulacji komputerowej.

Wyższą pozycję konkurencyjną firma osiąga dzięki stopniowemu zwiększaniu wartości produktu w trakcie jego przepływu przez poszczególne etapy działalności przedsiębiorstwa. Odzwierciedleniem tego zjawiska jest łańcuch wzrastającej wartości produktu, którego poszczególne ogniwa reprezentują klientów, dostawców i inne sfery działalności przedsiębiorstwa jako wyodrębnione, a jednocześnie ściśle powiązane elementy. Łańcuch wartości pozwala na zidentyfikowanie i zrozumienie poszczególnych źródeł powstawania zalet konkurencyjnych oraz określenie ich istotności dla globalnego wzrostu wartości produktu, czego konsekwencją jest wzrost konkurencyjności dla klienta⁴.

W przedstawionych rozważaniach można zauważyć, że logistyka zajmuje znaczącą pozycję w łańcuchu wartości. Poprzez swoje działania ma wpływ na wzrost zalet konkurencyjnych przedsiębiorstwa. Logistyka znajduje miejsce w strategii zalet konkurencyjnych, przy czym wyróżnia się tutaj przede wszystkim logistykę zaopatrzenia i logistykę zbytu. W tej dziedzinie działalności przedsiębiorstwa tkwią potencjalne źródła poprawy sytuacji firmy i możliwości znalezienia szeregu usprawnień podstawowych sfer działalności przedsiębiorstwa. Ma to istotne znaczenie również dla zarządzania logistycznego, które współuczestniczy w procesie zarządzania strategicznego. Zarządzanie logistyczne zajmuje się również podejmowaniem innowacji, zmierzających do zwiększania zysków osiąganych przez firmę, poprawienia płynności finansowej, zdobywania nowych obszarów rynku, wprowadzania nowych produktów i inne jeszcze obszary⁵. Dzięki zastosowaniu zarządzania logistycznego w strategii przedsiębiorstwa możliwa jest poprawa konkurencyjności przed-

³ Rutkowski Krzysztof (red.), *Logistyka on-line*, Warszawa, PWE 2002.

⁴ Kisperska-Moroń D., 2010, *Kompetencje logistyczne firm polskich jako czynnik rozwoju wirtualnych łańcuchów dostaw*. *LogForum* 6, 1, 1. <http://www.logforum.net/vol6/issue1/no1>.

⁵ Penc J., *Strategiczny system zarządzania. Holistyczne myślenie o przyszłości. Formułowania misji i strategii*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001.

siębiorstwa na rynku. Istotnym jest również aby strategia logistyczna była kształtowana równoległe ze strategią globalną, wspierając i uzupełniając ją, natomiast niedopuszczalnym jest konflikt między nimi. Procesy logistyczne zachodzące w przedsiębiorstwie powinny być sterowane przez strategię globalną i jednocześnie przyczyniać się do jej realizacji.

W sferze logistyki tkwią potencjalne źródła osiągnięcia sukcesu rynkowego przez przedsiębiorstwo, które zaspokajają potrzeby klientów i wyprzedza konkurencję, a także osiąga wysoką produktywność i efektywność procesów wytwarzania i transformacji w przedsiębiorstwie.

3. Zarządzanie łańcuchem dostaw jako determinanta wzrostu wartości przedsiębiorstw

Kolejną koncepcją, która wyewoluowała z zarządzania logistycznego i znacząco wpływa na wzrost wartości jest koncepcja zarządzania łańcuchem dostaw. Idea zarządzania łańcuchem dostaw opiera się na specyficznym podejściu do grupy współpracujących za sobą przedsiębiorstw, likwidującym wiele istniejących między nimi dotychczas barier, mającym na celu zarządzanie i/lub koordynowanie przepływem produktów, począwszy od surowców a skończywszy na wyrobach gotowych, nabywanych przez konsumentów i innych użytkowników. Celem tej współpracy jest osiągnięcie wysokiej efektywności poszczególnych przedsiębiorstw, jak i ich sieci jako całości, dzięki integracji i koordynacji, jak również optymalizacja wartości dodanej przez wszystkie ogniwa łańcucha do produktu oczekiwanego przez klienta. Sukces zarządzania łańcuchem dostaw zależy od integracji i koordynacji trzech typów przepływów⁶:

- informacji,
- produktów
- gotówki.

W praktyce mają miejsce zjawiska powiązania i rozdziału w łańcuchu logistycznym⁷ :

- W sferze zaopatrzenia podejmuje się i realizuje takie działania, które pozwalają na dostarczenie wielu różnych materiałów i elementów kooperacyjnych w ustalonej ilości, asortymencie i jakości, w określonym terminie i po możliwie najniższym koszcie do wyznaczonego punktu, tj. do procesu produkcyjnego. Występuje więc zjawisko powiązania strumienia materiałów i elementów kooperacyjnych.
- W sferze dystrybucji przyjmuje się i realizuje takie działania, które zapewniają klientom wyroby gotowe w żądanej ilości, asortymencie, w określonym terminie, po możliwie najniższym koszcie i w ustalonych punktach. Występuje więc zjawisko rozdziału strumienia dostaw wyrobów gotowych w sieci dystrybucji aż do odbiorców końcowych.

Każda zmiana miejsca materiałów i wyrobów gotowych oraz związanych z nimi informacjami w łańcuchu logistycznym wiąże się z przewyciężeniem czasu i przestrzeni. Aspekt czasowy wiąże się z koniecznością uzyskania jak najkrótszego czasu przepływu materiałów i wyrobów gotowych w poszczególnych ogniwach i całym łańcuchu logistycznym.

Natomiast aspekt przestrzenny wiąże się z niezbędnymi czynnościami przemieszczenia

⁶ Coyle J.J., E. Bardi, C.J. Langley Jr: *Zarządzanie logistyczne*. PWE Warszawa 2002.

⁷ Sołtysik M.: *Zarządzanie logistyczne*, AE, Katowice 2000.

materiałów i wyrobów gotowych od jednego ogniwa łańcucha do następnego⁸.

Cechą charakterystyczną gospodarki rynkowej jest dominacja klienta (odbiorcy). Postępująca obecnie globalizacja i integracja rynku sprawia, że prawidłowość ta staje się coraz bardziej widoczna. I tak producenci i handlowcy chcąc pozostać na rynku, muszą jeszcze bardziej niż uprzednio spełniać oczekiwania i wymagania klientów. Czynnikiem warunkującym efektywne pozyskanie klienta jest jego obsługa, na takim poziomie, aby był on zadowolony. Priorytetowym czynnikiem wysokiego poziomu obsługi klienta, zwłaszcza w odniesieniu do końcowego odbiorcy, jest zdolność do zaspakajania popytu z posiadanych zapasów, czyli natychmiastowa dostępność towaru. Trudno bowiem mówić o jakości oferowanego towaru, efektywnej jego ekspozycji, kulturze obsługi i innych elementach merchandisingu, gdy posiadanego dobra po prostu nie ma na półce sklepowej lub w zapasie⁹. W latach 90-tych przedsiębiorstwa koncentrowały się głównie na obniżeniu kosztów operacyjnych i większość związanych z tym procesów dokonywała się wewnątrz firm. Masowa produkcja wyrobów standardowych o wysokiej jakości, systemy informatyczne i outsourcing pomagały w osiągnięciu tego celu. Działania te jednak w niewielkim stopniu służyły integracji firmy w ramach łańcucha dostaw.

Efekty zarządzania łańcuchami dostaw:

1. Restrukturyzacja i konsolidacja dostawców i nabywców. Zazwyczaj oznacza to redukcję liczby partnerów w łańcuchu dostaw oraz wzmocnienie relacji z przedsiębiorstwami wykazującymi chęć rozwoju powiązań celujących w korzyściach synergicznych.
2. Dzielenie się informacjami i integrowanie infrastruktury kupujący-sprzedający co pozwala na dostawy w systemie "just in time" i obniża poziom zapasów. Przykładowo integracja systemów informacyjnych, podobnych do EDI (elektroniczna wymiana danych) używanych przez dostawców, producentów, odbiorców i operatorów logistycznych pozwala praktycznie na automatyczną dostawę produktu do konsumenta.
3. Wprowadzanie wspólnych rozwiązań problemów i zaangażowania dostawców w najwcześniejszych fazach procesu powstawania nowych produktów, w szczególności redukowanie czasu wprowadzania nowych produktów i związanych z tym kosztów.
4. Spojrzenie logistyczne rozpoczynające się już w etapie projektowania produktu w celu ulepszenia działania całego łańcucha dostaw.
5. Outsourcing funkcji czyli zlecenie wykonania niektórych lub części działań dostawcom zewnętrznym, w celu skupienia się na działaniach kluczowych, których realizacja jest atutem przedsiębiorstwa.
6. Zintegrowane zarządzanie łańcuchem dostaw, które zawiera tworzenie strategii konkurencyjnej przedsiębiorstwa i działalności zgodnie z realiami i celami całego łańcucha dostaw.
7. Odroczenie wytwarzania poprzez tworzenie centrów różnicowania produktów wzdłuż łańcucha dostaw, po to aby pewne produkty lub półprodukty mogły uży-

⁸ Sołtysik M.: *Zarządzanie logistyczne*, AE, Katowice 2000.

⁹ Kościelniak H. *Level of Innovation and Competitiveness of Industry After Accession of Poland to the European Union*. [in]: *Povyshenie effektivnosti integrirannogo upravlenija na predpriatijach Central'noj i Vostocnoj Evropy*. Naucznyj red.A.I.Rubachov; Brest; Izd.BrGTU; 2006.

skąć odpowiednie specyfikacje (np. opakowanie) zgodnie z oczekiwaniem klienta, po otrzymaniu zamówienia. W ten sposób produkt może być wykończony zgodnie z wymaganiami klienta.¹⁰

Efekty, które są związane z zastosowaniem koncepcji zarządzania łańcuchem dostaw można rozpatrywać z dwóch punktów widzenia: z perspektywy dostawców, jak i odbiorców. Potencjalne korzyści obrazuje rysunek 1.



Rys. 1. Potencjalne korzyści związane z zastosowaniem koncepcji łańcucha dostaw

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Christopher: *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw*, Wyd. PCDL Warszawa 2001.

Jak obrazuje rys. 1 korzyści jakie są możliwe do uzyskania dzięki koordynacji przepływów w łańcuchach dostaw wyrażają się zwłaszcza w działaniach, które prowadzą do wzrostu wartości nie tylko pojedynczych podmiotów, lecz także całych łańcuchów, dzięki korzyściom każdego z ogniw.

W literaturze przedmiotu analizując zniekształcenia informacji w ramach łańcucha dystrybucji wskazuje się na występowanie tzw. efektu byczego bicza. W teorii systemów określa się go mianem efektu motyla. Niezależnie od przypisanej nazwy efekt ten polega na tym, iż małe zakłócenie warunków początkowych powoduje znaczne zakłócenia działania całego systemu poprzez wzmocnienia systemowe i sprzężenie zwrotne. W łańcuchu logistycznym efekt ten ujawnia się poprzez przenoszenie wzmocnionych zmian popytu w kierunku do początku łańcucha. Jego mechanizm wynika z marketingowego podejścia do potrzeb klienta oraz do jak najwyższego poziomu obsługi klienta, a także dążenia do racjonalnego prowadzenia działalności gospodarczej przez firmy w poszczególnych ogniwach łańcucha logistycznego. Gotowość poszczególnych ogniw łańcucha do spełnienia oczekiwań odbiorców sprawia, że każdy podmiot stara się zgromadzić ilość produktu równą przewidywanej sprzedaży plus pewną rezerwę na wypadek nieoczekiwanych wahań popytu.

Jako uniwersalne działania postulowane przy ograniczaniu efektu byczego bicza najczęściej wymienia się¹¹:

¹⁰ Rutkowski K.: *Logistyka dystrybucji*, Difin, Warszawa 2001.

¹¹ Pluta-Zaremba A.: *Efekt byczego bicza w łańcuchu dostaw*, *Gospodarka Materialowa i Logistyka* nr 5/2002.

- **Dzielenie się informacjami.** Przede wszystkim należy zapewnić wymianę wysokiej jakości informacji między wszystkimi podmiotami łańcucha. Firmy muszą mieć dostęp do tych danych, które wpływają na podniesienie efektywności zarządzania łańcuchem i są konieczne do ograniczania zjawiska byczego bicza. Niezbędne jest wyposażenie każdego przedsiębiorstwa w dane o źródłowym popycie z punktów sprzedaży detalicznej, zapewniających dane wejściowe do prognoz popytu i planów działania firmy.

Z tego punktu widzenia, istotne dla zarządzania przepływami materiałowymi w łańcuchu, są: informacje o planowanych akcjach promocyjnych, o ilości i dostępności zapasów na poszczególnych szczeblach łańcucha, a także dostęp do wewnętrznych danych dotyczących planów produkcyjnych czy możliwość śledzenia procesu realizacji zamówienia. Bieżące i aktualne dane z każdego ogniwa w łańcuchu dostaw, pozwalają minimalizować poziom zapasów i koszty, gdyż zapobiega się zamawianiu przez klientów towarów na zapas. Koniecznym elementem efektywnej wymiany informacji jest implementacja jednolitej technologii informatycznej we wszystkich podmiotach łańcucha, jak również dostęp do danych w systemie *on line*¹².

- **Koordynowanie procesów w łańcuchu dostaw i wspólne podejmowanie decyzji.** Członkowie łańcucha powinni wykorzystać posiadane informacje do zsynchronizowania prognozowania popytu i planowania produkcji w celu pełnego wykorzystania potencjału produkcyjnego i na tej podstawie koordynować procesy zaopatrzeniowe, realizację zamówień oraz poziom zapasów w całym łańcuchu. W wyniku ujednoczenia zasad składania zamówień i uzupełniania zapasów firmy przechodzą na system ciągłego uzupełniania zapasów (ang. Continuous Replenishment Process — CRP). Wdrożenie w łańcuchu technologii informatycznych, umożliwiających stosowanie tego systemu, skraca czas i obniża koszty przesyłania zamówień, tym samym przemawia na rzecz systemu opartego na częstym składaniu zamówień zamiast ich grupowania. Elementem wzmacniającym przedstawiony system jest realizowanie strategii jednolitych, niskich cen. Przedsiębiorstwa dzielą zarówno korzyści wynikające z integracji działań, jak i ryzyko.
- **Skracanie czasu realizacji zamówienia.** Usprawnienie przepływów materiałowych i informacji w łańcuchu dostaw umożliwia skracanie czasu realizacji zamówienia, w wyniku czego zwiększa się zdolność firmy do szybkiej i elastycznej reakcji na zmiany popytu i na potrzeby klientów. W miejsce dotychczasowego systemu utrzymywania wysokiego poziomu zapasów, jako zabezpieczenie przed dużymi wahaniami popytu, przedsiębiorstwa wprowadzają system *pull*. System ten zapewnia, iż to zapotrzebowanie na produkty zgłaszane przez klientów, uruchamia przepływy materiałowe. Szybka reakcja łańcucha dostaw prowadzi do podniesienia poziomu obsługi klienta, przy jednoczesnym obniżeniu poziomu zapasów. Sprawna wymiana informacji i redukcja niepewności zmian popytu może doprowadzić do dwu- trzyprocentowego wzrostu poziomu obsługi przy redukcji poziomu zapasów nawet o 25 procent oraz do zwiększenia wydajności całego łańcucha¹³.

¹² Skowron-Grabowska B.: *Centra logistyczne w łańcuchach dostaw*, PWE Warszawa 2011.

¹³ Wskazane problemy poruszyli między innymi: Closs David J, Anthony S. Roath, Thomas J. Goldsby, James A. Eckert, Stephen M. Swartz: *An Empirical Comparison of Anticipatory and Response-Based Supply*

4. Strategie logistyczne przedsiębiorstw międzynarodowych i ich rola w procesie wzrostu wartości przedsiębiorstw

We współczesnej nauce o zarządzaniu logistycznym daje się zauważyć pewne tendencje dotyczące miejsca jakie zajmuje ono w wyznaczaniu strategii przedsiębiorstwa. Następuje przesunięcie od zadań operacyjnych i traktowania działań zarządzania logistycznego w sposób cząstkowy, do pojmowania logistyki jako systemu oraz koncepcji strategicznego zarządzania i pewnej filozofii, znajdującej swoje miejsce w sferach działania przedsiębiorstwa. Strategie logistyczne zajmują równorzędne miejsce obok tradycyjnych strategii przedsiębiorstwa. Tak rozumiana koncepcja strategicznego zarządzania logistycznego jest zorientowana na kreowanie i długofalowy rozwój zarówno sfery logistycznej w przedsiębiorstwie, jak również na osiąganie wielowymiarowych efektów strategicznych, z uwzględnieniem warunków stawianych przez klientów, konkurencji oraz wysokiego poziomu sprawności gospodarowania¹⁴.

Przy określaniu strategii logistycznej w przedsiębiorstwie niezbędne jest wykonanie analizy strategicznej, która pozwala na prawidłowe sformułowanie celów logistycznych firmy, nawet w przypadku gdy logistyka stanowi strategię funkcjonalną, uzupełniającą strategię globalną przedsiębiorstwa. Jednak dla prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa konieczne jest stałe włączenie procedur planistycznych i analitycznych dotyczących zagadnień logistycznych w przedsiębiorstwie, a także podejmowanie określonych działań z tego zakresu w sytuacji różnych zmian zachodzących w przedsiębiorstwie, do których należą¹⁵:

- trwała zmiana w strategii marketingowej,
- zmiana rozmiarów działalności firmy,
- wprowadzenie nowych produktów,
- zmiany w udziałach rynkowych firmy.

Nie tylko zmiany w ogólnych zasadach funkcjonowania przedsiębiorstwa, ale także określone zdarzenia z zakresu samych zagadnień logistycznych w przedsiębiorstwie powodują konieczność uruchomienia prac analitycznych.

Przedsiębiorstwa międzynarodowe, których obszar działania obejmuje wiele rynków, muszą uwzględnić wiele różnych strategii jakie są związane z międzynarodowymi kanałami logistycznymi. Wśród najczęściej spotykanych można wyróżnić następujące strategie:

- 1) strategia eksportowa,
- 2) licencyjna,
- 3) franchising,
- 4) joint-ventures,
- 5) tworzenie filii w innych krajach,
- 6) produkcja w innych krajach,

Chain Strategies. The International Journal of Logistics Management, Vol. 9 nr 2, 1998, Croson, Rachel; Donohue, Karen; Katok, Elena; Sterman, John: Supply Chain Management: A Teaching Experiment, Second Asian Conference on Experimental Business Research. 2003, Lee, H., P. Padmanabhan and S. Whang: Information Distortion in a Supply Chain: The Bullwhip Effect, Management Science 43, 1997.

¹⁴ Nowicka – Skowron M.: *Efektywność systemów logistycznych*, PWE Warszawa 2000.

¹⁵ Ciesielski M., Długosz J.: *Strategie łańcuchów dostaw*, PWE Warszawa 2010.

7) zakładanie spółki – córki w innych krajach.

Każda z prezentowanych strategii charakteryzuje się innym rodzajem i poziomem ryzyka. Istotne znaczenie posiadają także elementy logistyczne jakie wiążą się z zaangażowaniem kapitału w działalność międzynarodową i są często zależne od rodzaju form umiędzynarodowienia jakie realizują przedsiębiorstwa. Każda ze strategii składa się z różnorodnych elementów, takich jak zasadnicze działania logistyczne, wyzwania dla logistyki oraz korzyści jakie można osiągnąć przy wykorzystaniu każdej ze strategii Powyższe zależności ilustruje tabela 1.

Tabela 1. Logistyka w poszczególnych formach internacjonalizacji przedsiębiorstwa

Formy internacjonalizacji	Charakter działań logistycznych	Zasadnicze działania logistyczne	Wyzwania dla logistyki	Korzyści z logistyki
Eksport	transakcyjny, rynkowy, handlowy	ekspedycja towaru, ew. koordynacja dystrybucji	ograniczanie kosztów transportu	<u>niskie</u> : korzyści operacyjne
Przekazanie licencji	transakcyjny, międzykorporacyjny	ew. ekspedycja towaru i koordynacja zaopatrzenia	współpraca w zakresie zaopatrzenia	<u>średnie</u> : korzyści operacyjne, korzyści skali
Franchising	transakcyjny, międzykorporacyjny	zaopatrzenie sieci franczyzobiorców	ograniczanie kosztów zaopatrzenia	<u>średnie</u> : korzyści operacyjne, korzyści skali i obsługi
Joint venture	partnerski, międzykorporacyjny	integracja systemów logistycznych	połączenie lokalnych i zagranicznych kompetencji i zasobów	<u>średnie</u> : zależne od rodzaju działalności (filia, fabryka)
Filia zagraniczna	wewnątrz-korporacyjny	ekspedycja towaru, magazynowanie, dystrybucja	organizacja sieci dystrybucji	<u>duże</u> : korzyści doświadczenia i lokalizacji
Zakład produkcyjny	wewnątrz-korporacyjny	zaopatrzenie, produkcja, dystrybucja	organizacja całego łańcuch dostaw	<u>bardzo duże</u> : korzyści koordynacji, lokalizacji i doświadczenia
Spółka córka	wewnątrz-korporacyjny	strategiczny plan logistyki	integracja łańcuchów dostaw	<u>ogromne</u> : pełna koordynacja, korzyści integracji, lokalizacja, doświadczenia i skali

Źródło: M. Szymczak: *Logistyka w strategiach ekspansji międzynarodowej firm*, [w:] red. nauk. E. Gołemska: *Logistyka w internacjonalizacji przedsiębiorstw Unii Europejskiej*”, AE Poznań 2005, str. 219.

Strategia eksportowa, wydaje się być najmniej kosztowna spośród wszystkich wymienionych, jednak wymaga od kadry zarządzającej, w tym także sferą logistyczną, co najmniej orientacyjnej wiedzy o rynkach zagranicznych, na których przedsiębiorstwo będzie działało. Istotne dla systemu zarządzania logistycznego są także informacje dotyczące występujących w kraju systemach dystrybucji, pośrednikach w kanałach dystrybucji i aktualnie obowiązujących przepisach celnych. Strategia eksportowa daje możliwość uzyskania przez przedsię-

biorstwo przewagi rynkowej nad konkurentami przede wszystkim z następujących powodów:

- stosowanie strategii eksportowej jest związane z niższym poziomem ryzyka, niż w przypadku innych strategii. Wynika to z braku konieczności dodatkowych inwestycji wewnątrz kraju, poza wcześniej planowanymi,
- systemy logistyczne stosowane w kanałach eksportowych cechują się najczęściej dużą elastycznością względem otoczenia, przede wszystkim dzięki małemu zaangażowaniu środków związanych z prowadzeniem tego rodzaju działalności,
- strategia ta jest nie tylko motywująca, ale często ma wpływ na kontrolowanie celowości i efektywności różnych sektorów produkcji krajowej¹⁶.

Innym poziomem ryzyka charakteryzuje się strategia licencyjna, której główne filary opierają się na współpracy dwóch grup podmiotów: licencjonodawców i licencjonobiorców. Licencjodawca w jednym kraju, wyraża zgodę na dopuszczenie firmy - licencjodawcy z innego kraju do korzystania z technologii produkcji, *know-how*, a także innych form działalności prowadzonych przez licencjodawcę. Ten rodzaj strategii jest dość korzystny przede wszystkim dla małych i średnich przedsiębiorstw, które nie mają konieczności angażowania dużego kapitału, towarzyszącego zwykle uruchamianiu nowej produkcji. Licencjonodawca natomiast korzysta dzięki rozszerzaniu swojego rynku zbytu, przy jednoczesnej możliwości znacznej kontroli systemu dystrybucji produktu. Licencjodawca, opłaca najczęściej zakupioną licencję, udziałem od sprzedaży lub stałymi kwotami. Jednym z powodów stosowania tej strategii jest sytuacja, w której występują bariery taryfowe lub ściśle kontyngenty importowe.

Strategia francisingu zapewnia możliwość rozwoju na rynkach zagranicznych, stając dla obydwu stron umowy szansę rozwoju. Zarówno francyzodawca, który udostępnia francyzobiorcy swoją koncepcję prowadzenia przedsiębiorstwa, oraz wyłączność terytorialną, jak i francyzobiorca wnoszący na jego rzecz opłaty, korzystają z tej formy ekspansji, rozszerzając rynki zbytu. Korzystnym aspektem decydującym o bezkapitałowym charakterze rozwoju poprzez franchising jest leżący po stronie podmiotu przystępującego do sieci obowiązek zorganizowania (tj. zakupu lub wynajęcia), wyposażenia i zatowarowania placówki sprzedażowej. Oznacza to, iż francyzodawca pozyskując partnera zapewnia sobie nowe źródło zbytu dla swoich produktów lub usług oraz poszerza zasięg terytorialny oddziaływania swojej marki, nie angażując w tym celu własnych środków. Jednocześnie francyzobiorca może korzystać z doświadczenia, marketingu i zasad sprzedaży na często znanym już francyzobiorcy rynku. Jest to szczególnie cenne w aspekcie działalności międzynarodowej, gdyż daje możliwość obydwu stronom porozumienia zminimalizowania ryzyka związanego z wejściem na rynek ponadnarodowy.

Strategia joint-ventures jest rodzajem strategicznego związku, w którym dwie firmy lub więcej tworzą nową, prawnie niezależną jednostkę. Powstały w ten sposób podmiot zostaje wyposażony w środki niezbędne do realizacji założonego celu (wśród nich wyróżnić można środki pieniężne, aktywa rzeczowe i obrotowe, wiedzę, umiejętności lub inne składniki niematerialne), wniesione przez partnerów powołujących do życia spółkę joint ventures. Partnerzy aktywnie uczestniczą w nadzorowaniu jednostki w czasie trwania przedsięwzię-

¹⁶ M. Szymczak: *Logistyka w strategiach ekspansji międzynarodowej firm*, [w:] red. nauk. E. Golebska: *Logistyka w internacjonalizacji przedsiębiorstw Unii Europejskiej*, AE Poznań 2005.

cia. Zarówno korzyści płynące ze wspólnego przedsięwzięcia, jak i ponoszone ryzyka są udziałem każdego z nich. Strategia ta jednak jest często związana z dużym ryzykiem i mniejszą elastycznością na zmiany otoczenia. Najczęściej ten rodzaj działalności jest tworzony z następujących powodów:

- przedsiębiorstwo planujące ekspansję nie jest w stanie zgromadzić środków do prowadzenia samodzielnej działalności, szuka zatem partnera lub partnerów, którzy inwestując w przedsięwzięcie wnoszą kapitał pozostający w samodzielnym posiadaniu przedsiębiorstwa joint ventures. Niezbędne do poniesienia wydatki inwestycyjne dzielone są wówczas między wszystkich partnerów przedsięwzięcia;
- nowopowstały podmiot łączy komplementarne, z punktu widzenia prowadzonej działalności, środki. Spółka umożliwia zgromadzenie odpowiednich zasobów technicznych, niezbędnych do podjęcia określonej działalności;
- joint ventures umożliwia wykorzystanie efektu synergii, poprzez prowadzenie odpłacalnej działalności gospodarczej w większej skali, na potrzeby kilku stron kontraktu, na większym rynku. Pozwala to przekroczyć próg rentowności i zwiększa efektywność działalności gospodarczej;
- możliwy jest transfer wiedzy i umiejętności między partnerami;
- samodzielnie prowadzona działalność charakteryzuje się zbyt dużym ryzykiem, niemożliwym do zaakceptowania dla jednego z partnerów. Joint ventures umożliwia podział tego ryzyka, skutkujący zarówno jego dywersyfikacją jak i w efekcie końcowym redukcją.
- joint ventures umożliwia dostęp do nowych kanałów dystrybucji i dostaw, oraz do rynków partnerów;
- dla przedsiębiorstw realizujących strategię międzynarodową joint ventures może stanowić jedyny sposób na skuteczne podjęcie określonej działalności gospodarczej na nowym rynku.

Trzy pozostałe strategie, a więc strategia tworzenia filii w innych krajach, strategia, zakładu produkcyjnego i spółki córki są związane z dwoma elementami: akwizycją i ekspansją. Akwizycja, w odniesieniu do strategii międzynarodowej, stanowi czynnik uzyskania przewagi konkurencyjnej i minimalizuje koszty wejścia na rynek, jak również stabilizuje powiązania w kanałach logistycznych. Strategia ta umożliwia eliminowanie kosztów transportu i obsługi ładunku, opłat celnych itp. Te strategie mają istotny wpływ na międzynarodowe łańcuchy dostaw, jakie tworzą się poprzez realizację zaproponowanych przedsięwzięć, prowadząc do:

- zmniejszenia kosztów obsługi produktów drogą zwiększenia partii dostaw,
- obsługi klientów w systemie *door-to-door* i skracaniu czasu obsługi zamówień,
- zwiększenia konteneryzacji, w tym używania kontenerów specjalizowanych,
- zwiększenia szybkości realizacji zamówienia dla odbiorców indywidualnych,
- wprowadzenia obsługi posprzedażnej.

5. Podsumowanie

Analiza wzrostu wartości w zarządzaniu łańcuchami dostaw wprowadzającymi strategię międzynarodowe wskazuje, że jest to problem złożony i bardzo szeroki. Przedsiębiorstwa chcąc osiągnąć przewagę konkurencyjną muszą określić punkt równowagi, w którym z jednej strony ryzyko zastosowania danej strategii będzie możliwie małe, a z drugiej obrona

strategia zapewni sukces rynkowy. Wybór strategii międzynarodowej istotnie wpływa na jakość i możliwości uzyskania przewagi konkurencyjnej, co w efekcie wpływa na wzrost wartości firmy.

6. Literatura

- [1] Ciesielski M., Długosz J.: *Strategie łańcuchów dostaw*, PWE Warszawa 2010.
- [2] Closs David J, Anthony S. Roath, Thomas J. Goldsby, James A. Eckert, Stephen M. Swartz: *An Empirical Comparison of Anticipatory and Response-Based Supply Chain Strategies*. The International Journal of Logistics Management, Vol. 9 nr 2, 1998.
- [3] Coyle J.J., E. Bardi, C.J. Langley Jr: *Zarządzanie logistyczne*. PWE Warszawa 2002.
- [4] Croson, Rachel; Donohue, Karen; Katok, Elena; Sterman, John: *Supply Chain Management: A Teaching Experiment*, Second Asian Conference on Experimental Business Research. 2003.
- [5] Kisperska-Moroń D., 2010, *Kompetencje logistyczne firm polskich jako czynnik rozwoju wirtualnych łańcuchów dostaw*. LogForum 6, 1, 1.<http://www.logforum.net/vol6/issue1/no1>
- [6] Kościelniak H. *Level of Innovation and Competitiveness of Industry After Accession of Poland to the European Union*. [in]: *Povysenie effektivnosti integrirovannogo upravlenija na predpriyatijach Central'noj i Vostocnoj Evropy*. Naucznyj red.A.I.Rubachov; Brest; Izd.BrGTU; 2006.
- [7] Lee, H., P. Padmanabhan and S. Whang: *Information Distortion in a Supply Chain: The Bullwhip Effect*, Management Science 43, 1997.
- [8] Nowicka – Skowron M.: *Efektywność systemów logistycznych*, PWE Warszawa 2000
- [9] Penc J., *Strategiczny system zarządzania. Holistyczne myślenie o przyszłości. Formułowania misji i strategii*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001.
- [10] Pluta-Zaremba A.: *Efekt byczego bicza w łańcuchu dostaw*, Gospodarka Materiałowa i Logistyka nr 5/ 2002.
- [11] Porter M.E.: *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, MT Biznes, Warszawa 2009.
- [12] Rutkowski K.: *Logistyka dystrybucji*, Difin, Warszawa 2001.
- [13] Rutkowski Krzysztof (red.), *Logistyka on-line*, Warszawa, PWE 2002.
- [14] Skowron-Grabowska B.: *Centra logistyczne w łańcuchach dostaw*, PWE Warszawa 2011.
- [15] Sołtysik M.: *Zarządzanie logistyczne*, AE, Katowice 2000.
- [16] Szymczak M: *Logistyka w strategiach ekspansji międzynarodowej firm*, [w:] red. nauk. E. Golebska: *Logistyka w internacjonalizacji przedsiębiorstw Unii Europejskiej*, AE Poznań 2005.
- [17] Tennyson R.: *Poradnik Partnerstwa, The International Business Leaders Forum (IBLF) and the Global Alliance for Improved Nutrition (GAIN)*, Warszawa 2003.

Streszczenie

Analiza wzrostu wartości w zarządzaniu łańcuchami dostaw wprowadzającymi strategię międzynarodową wskazuje, że jest to problem złożony i bardzo szeroki. Przedsiębiorstwa chcąc osiągnąć przewagę konkurencyjną muszą

określić punkt równowagi, w którym z jednej strony ryzyko zastosowania danej strategii będzie możliwie małe, a z drugiej obrona strategia zapewni sukces rynkowy. Wybór strategii międzynarodowej istotnie wpływa na jakość i możliwości uzyskania przewagi konkurencyjnej, co w efekcie wpływa na wzrost wartości firmy.

Słowa kluczowe: strategię logistyczne, wzrost wartości przedsiębiorstwa, łańcuch dostaw, przedsiębiorstwa międzynarodowe.

GROWTH STRATEGIES OF SUPPLY CHAIN IN INTERNATIONAL BUSINESS

Summary

Analysis of the increase in value in the supply chain management strategies for implementing the international inter-indicates that this is a complex issue and very broad. Companies wanting to implement-strategy for achieving competitive advantage must determine the point of equilibrium where one side of the risks of strategy be as small as possible and, second, the chosen strategy will ensure the success of market. The choice of an international strategy important impact on the quality and opportunities for competitive advantage, which in turn affects the growth of the company.

Keywords: logistics strategies, increase the value of the company, supply chain, international business.

Transalted by Joanna Nowakowska-Grunt

JOANNA NOWAKOWSKA-GRUNT
Politechnika Częstochowska
e-mail: jng@zim.pcz.pl