

**Elżbieta Gołębska**

Akademia Ekonomiczna w Poznaniu

## **LOGISTYKA MIĘDZYNARODOWA W INTEGRACJI I INTERNACJONALIZACJI POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW**

### **1. Wstęp**

Miejsce i rola logistyki międzynarodowej w integracji i internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw zasługuje na szczególną uwagę badaczy i praktyków gospodarczych. Związane jest to nie tylko z potrzebą, ale przede wszystkim z koniecznością sprostania wymogom tak Unii Europejskiej, jak i gospodarki globalnej.

Stąd celem niniejszych rozważań jest przedstawienie wyników badań empirycznych, dotyczących oceny wdrażania logistyki międzynarodowej w polskich firmach w szerokim kontekście ważniejszych przesłanek miejsca logistyki w internacjonalizacji przedsiębiorstw.

### **2. Ważniejsze przesłanki budowy systemów logistycznych w internacjonalizacji firm**

Budowanie systemów logistycznych wspomagających, a nawet stymulujących proces internacjonalizacji jest w pierwszej kolejności uzależnione od strategii i funkcji zarządzania międzynarodowego. W. Hill [5, s. 11] stwierdza, że zarządzanie międzynarodowe jest to proces planowania, organizowania przywództwa i kontroli w otoczeniu wielokulturowym. A. Koźmiński [6, s. 11] z kolei określa zarządzanie międzynarodowe jako takie, którego uwarunkowania, procesy, instrumenty i następstwa świadomie wykraczają poza granice jednego kraju.

Zdaniem M.K. Nowakowskiego [7, s. 137], zarządzanie międzynarodowe polega na wykonaniu czynności kierowniczych ponad granicami narodowymi czy

państwowymi, co oznacza realizację misji przedsiębiorstwa poprzez działanie w obcym kraju czy na obcym rynku.

Jak wynika z treści tych definicji, w każdej z nich odnajdujemy wspólny wątek, bardzo ważny zwłaszcza dla logistyki międzynarodowej, sprowadzającej się zasadniczo do istoty zarządzania międzynarodowego jako przywództwa wielokulturowego. Wiadomo przecież, że zróżnicowanie kulturowe generuje wrażliwość na potrzeby wielu rynków, a także na elastyczność podmiotów w podejmowaniu decyzji menedżerskich. W konsekwencji, zdaniem Ph.R. Harrisa i R.T. Morana, w teorii i praktyce gospodarczej zjawisko synergii działań na skrzyżowaniu kultur prowadzi do współpracy w zarządzaniu międzynarodowym, a zwłaszcza [4, s. 13].

- w podkreśleniu roli globalnych menedżerów jako twórców współpracy o znaczeniu strategicznym,
- w budowaniu synergii między profesjonalistami, wysokiej klasy specjalistami z różnych branż; potrafią oni nie tylko tworzyć sieci wymiany informacji, ale również kierować zespołami zadaniowymi, kulturą ustawicznego uczenia się w zespołach,
- w imperatywie wysokiej efektywności zarządzania operacjami na globalnych rynkach.

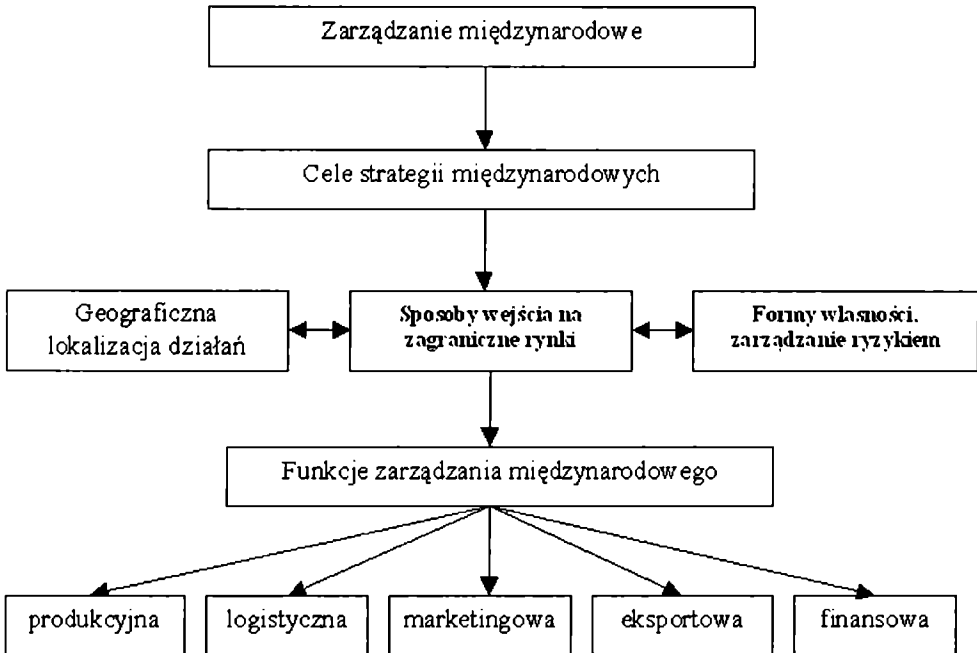
Skuteczność procesów internacjonalizacji jest uwarunkowana właśnie istotą, formami, a przede wszystkim strategią zarządzania międzynarodowego. Wynika to z tego, iż coraz częściej spotkać się można z ujęciem procesowym internacjonalizacji. Jest to bowiem proces, przez który firmy zwiększają swoją świadomość co do wpływu działalności międzynarodowej na ich przyszły rozwój, ponadto ustalają międzynarodowe związki i zawierają transakcje z firmami innych krajów. Zakłada się, że u podstaw tego typu zachowań leży przekonanie nie tylko o tym, iż wszyscy uczestnicy odnoszą korzyści, ale też że internacjonalizacja kreuje zewnętrzne związki przedsiębiorstw i zmienia wewnętrzną perspektywę zarządzania.

Budowanie strategii międzynarodowych zatem jest kłamrą spinającą cele strategiczne internacjonalizacji przedsiębiorstw z takimi strategiami zarządzania międzynarodowego, które warunkują skuteczność wyboru metod tego zarządzania, z uwzględnieniem w nich systemów logistycznych. Warto dodać, że system logistyczny otwarty i elastyczny zarówno w ramach przedsiębiorstwa, jak i na zewnątrz, pomiędzy przedsiębiorstwami międzynarodowymi, to zbiór podsystemów zaopatrzenia, produkcji, dystrybucji, transportu i magazynowania wraz z relacjami między nimi i ich właściwościami, ze stałą dążnością do wzrostu stopnia zorganizowania systemu.

Pośród celów strategii międzynarodowych szczególne znaczenie przypisać należy geograficznej lokalizacji działań, co w ujęciu logistycznym oznacza integrację geograficzną (w odróżnieniu od integracji produktowej). Z kolei jedną z ważnych

funkcji zarządzania międzynarodowego jest funkcja logistyczna. W ujęciu graficznym funkcja ta lokowana jest między produkcyjną a marketingową.

Powstaje pytanie: czy budowa międzynarodowych systemów logistycznych w ramach współpracy międzynarodowej powierzana jest globalnym menedżerom czy wysokiej klasy specjalistom?



Rys. 1. Strategie i funkcje zarządzania międzynarodowego

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Nowakowski 2000, s. 140].

Trzeba zaznaczyć, iż w korporacjach transnarodowych, zamiast menedżera globalnego decyzje strategiczne, w tym logistyczne, podejmuje grupa specjalistów, takich jak [1, s. 408-422]:

- dyrektorzy naczelni korporacji międzynarodowych, którzy integrują wiele obszarów zarządzania,
- kierownicy jednostek strategicznych lub menedżerowie produktu, którzy muszą działać efektywnie i być konkurencyjni w skali globalnej, a pełnią funkcje strategów, architektów konfiguracji sieci dostaw, aktywów i zasobów oraz koordynatorów transakcji międzynarodowych,
- kierownicy funkcjonalni, którzy są odpowiedzialni za zapewnienie w obrębie korporacji transferu wiedzy oraz doświadczenia.

W praktyce gospodarczej państw Europy Zachodniej, a także USA międzynarodowe systemy logistyczne, zwłaszcza w tych przypadkach, kiedy to logistyka jest

strategią dla korporacji, są budowane przez globalnych menedżerów. Najczęściej jednak dokonuje tego grupa specjalistów różnych szczebli zarządzania, którzy tworzą wspólne systemy informatyczne, opracowują wspólną strategię przepływów finansowych fizycznego przepływu dóbr.

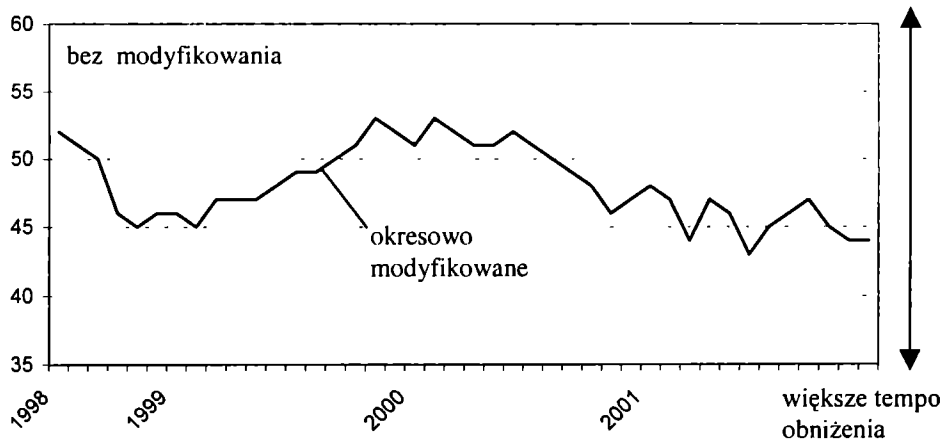
### 3. Metody pomiaru efektów wdrożenia logistyki międzynarodowej

Pomiar efektów wdrożenia logistyki międzynarodowej do praktyki gospodarczej przedsiębiorstw można uwarunkować przede wszystkim skalą działalności firm w sektorze, dalej w łańcuchach dostaw czy w danym regionie. Badania dotyczące skuteczności wykorzystania logistyki w procesach internacjonalizacji trzeba więc, zgodnie z zasadą od rozwiązań ogólnych do szczegółowych w przedsiębiorstwie, rozpocząć od wskaźnika menedżerów logistyki [2, s. 22-25] (WML). Istota pomiaru prowadzonego przy użyciu WML polega na uzyskaniu zależności między wielkością produkcji a poziomem obsługi logistycznej tej działalności, przy uwzględnieniu cen zakupu od surowców, czasu dostaw i wielkości zatrudnienia. Wskaźnik ten jest średnią ważoną takich wielkości, jak:

- nowe zamówienia,
- zamówienie eksportowe,
- produkcja,
- liczba pozycji zakupionych,
- ceny zakupionych towarów,
- zapasy pozycji zakupionych,
- zatrudnienie.

50 = bez zmian z miesiącem poprzednim

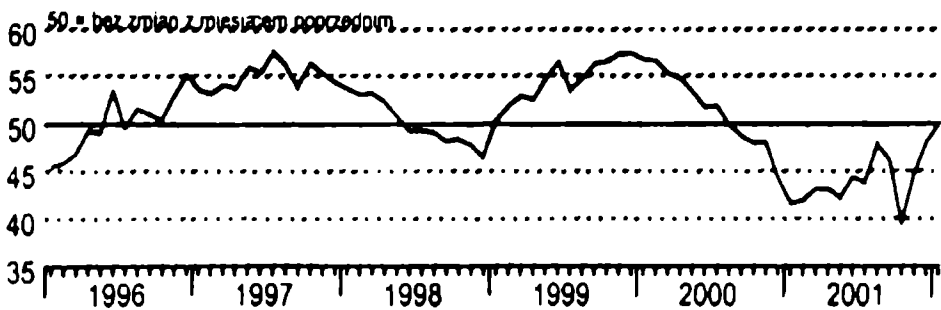
większe tempo wzrostu



Rys. 2. Polski wskaźnik menedżerów logistyki w sektorze przemysłowym

Na podstawie takich danych oblicza się wskaźnik dyfuzji, jako pomiar efektu samorzutnego wyrównywania koncentracji zdarzeń gospodarczych, drogą wzajemnego oddziaływania jednych na drugie. WML można więc porównać ze wskaźnikiem sieciowym dyfuzji korporacji, obliczonym według J. Rymarczyka [8, s. 25], w krajach, do których w danym roku napłynęły bezpośrednie inwestycje zagraniczne. Dla przykładu zilustrowano dwa wskaźniki menedżerów logistyki – polski i amerykański.

Należy dodać, że wskaźnik o wartości powyżej 50,0 sygnalizuje ogólny wzrost koncentracji zdarzeń w ujęciu pozytywnym, a zwłaszcza wpływu obsługi logistycznej na wydajność procesów produkcji. Widać to wyraźnie w przypadku amerykańskiego wskaźnika menedżerów logistyki, gdyż pod koniec 2001 r. odnotowano wzrost poziomu produkcji przy niezmienionym poziomie zapasów.



Rys. 3. Amerykański wskaźnik menedżerów logistyki w sektorze przemysłowym

Następnym krokiem w pomiarze efektywności funkcjonowania logistyki międzynarodowej jest odniesienie tego pomiaru do przedsiębiorstwa. Podobnie jak w przypadku, kiedy dokonujemy szacowania poziomu internacjonalizacji czy globalizacji, stosując metodę J. Rymarczyka [8, s. 24-26], zwaną wskaźnikiem intensywności umiędzynarodawiania przedsiębiorstwa, można wprowadzić wskaźnik umiędzynarodawiania logistyki. Wskaźnik ten winien określać, którą część zadań logistycznych w przedsiębiorstwie powierzono i przekazano menedżerowi odpowiedzialnemu za rozwijanie logistyki międzynarodowej. Stąd, biorąc za podstawę wskaźnik J. Rymarczyka, współczynnik umiędzynarodawiania logistyki powinno się przedstawiać następująco:

$$WUL = \frac{\frac{\acute{S}T_2}{\acute{S}T} + \frac{O_2}{O} + \frac{Z_2}{Z} + \frac{EL_2}{EL}}{4}$$

gdzie: WUL – wskaźnik umiędzynarodowienia logistyki,

$\acute{S}T_2$  – środki w magazynowaniu i transporcie za granicą,

$\acute{S}T$  – całkowite środki trwałe w magazynowaniu i transporcie,

$O_2$  – obroty za granicą,

- $O$  – całkowite obroty,  
 $Z_2$  – zapasy za granicą,  
 $Z$  – całkowite zapasy,  
 $EL_2$  – zatrudnienie w logistyce za granicą,  
 $EL$  – całkowite zatrudnienie.

Gdy firma stosuje outsourcing i powierza całą obsługę logistyczną firmom specjalistycznym, wskaźnik WUL ma postać:

$$WUL = \frac{\frac{NOL_2}{NOL} + \frac{O_2}{O} + \frac{Z_2}{Z} + \frac{EL_2}{EL}}{4},$$

gdzie:  $NOL_2$  – nakłady na zewnętrzną obsługę logistyczną, magazynowo-transportową za granicą,

$NOL$  – całkowite nakłady na zewnętrzną obsługę logistyczną, magazynowo-transportową.

Biorąc więc pod uwagę parametry tego wskaźnika, należy w przedsiębiorstwie, ogniwie międzynarodowego łańcucha dostaw, utworzyć bazę danych gromadzonych przynajmniej w każdym kwartale i rozpocząć monitorowanie tych wielkości we wszystkich przedsiębiorstwach, tworzących ten łańcuch.

W ujęciu graficznym baza danych winna zawierać:

Firma	Obroty PLN		Środki trwałe		Zapasy PLN		Zatrudnienie, liczba osób		Outsourcing PLN	
	ogółem	za granicą	ogółem	za granicą	ogółem	za granicą	ogółem	za granicą	ogółem	za granicą
A										
B										
C										

Analityczny schemat badań może naturalnie być rozszerzony o kolejne moduły, uwzględniające np.:

- poziom i strukturę kosztów logistycznych,
- liczbę dostawców,
- liczbę odbiorców.

Badanie poziomu umiędzynarodawiania logistyki, jako drugi etap oceny skuteczności jej stosowania, winno być uzupełnione w trzecim etapie tych pomiarów takimi danymi, które mogą być przydatne dla rozwiązań operacyjnych i taktycznych wewnątrz firmy. Dlatego trzeba zebrać, w dowolnej konfiguracji, informację co do miejsca logistyki w strukturze organizacyjnej firmy czy metod zarządzania logistycznego wspieranych technologiami informatycznymi.

#### 4. Aktualny stan logistyki międzynarodowej w polskich przedsiębiorstwach

Pod koniec lat dziewięćdziesiątych, wraz z gorączkowymi przygotowaniem dostosowania firm polskich do wymogów Unii Europejskiej, przedsiębiorstwa, które chciały nie tylko utrzymać się na rynku, ale coraz szerzej współpracować z dotychczasowymi partnerami zagranicznymi, musiały już nie tyle szeroko stosować outsourcing, ile przede wszystkim jak najszybciej wdrażać nowoczesne zarządzanie logistyczne. Tak więc, niezależnie od praktykowanej coraz częściej obsługi logistycznej, musiały uwzględnić strategiczne zarządzanie logistyczne wpisane w strategię firmy, a dotyczące ogółu działalności, począwszy od procesu zamówień, produkcji, dystrybucji, a skończywszy na logistycznej obsłudze klientów. Co więcej, reorientacja strategiczna polskich przedsiębiorstw odbywała się już wtedy z uwzględnieniem istoty, form i metod logistyki międzynarodowej w pierwszym okresie eurologistyki. Reorientacja ta odbywała się równolegle z internacjonalizacją przedsiębiorstw, a w tym z napływem kapitału zagranicznego.

Napływ tego kapitału miał dla polskich firm charakter szczególny, gdyż polegał nie tylko na zasilaniu finansowym firm, ale może przede wszystkim na dyfuzji kapitału intelektualnego, innowacji, myśli technicznej, zwłaszcza nowoczesnych metod zarządzania logistycznego. Największe i najlepsze polskie firmy dysponowały pod koniec lat dziewięćdziesiątych najnowszymi metodami zarządzania logistyką międzynarodową, metodami wspieranymi technologiami informatycznymi.

Początek XXI wieku przyniósł polskim firmom bardzo szybki i sprawny rozwój logistyki. Stąd najważniejszym zadaniem badaczy było zweryfikowanie w praktyce stanu aktualnego i zamierzeń rozwojowych odnośnie do możliwości tworzenia międzynarodowych łańcuchów dostaw.

Celem badań naukowych było znalezienie odpowiedzi na pytanie o to, czy polskie firmy są przygotowane do udziału w logistyce międzynarodowej, a jeśli tak, to kiedy i jak wykorzystają metody zarządzania tą logistyką. Badania polegały na identyfikacji warunków ekonomicznych, organizacyjnych, techniczno-technologicznych wdrażania i rozwijania logistyki w przedsiębiorstwach w okresie aktywności współpracy międzynarodowej.

Przeprowadzenie takich badań nie jest łatwe głównie z tego powodu, że zarządzanie logistyczne w każdej firmie jest inne. Co to oznacza? Otóż najogólniej można powiedzieć, że przedsiębiorstwa dokonują własnego, autorskiego doboru sposobu realizacji procesów logistycznych w zależności m.in. od:

- wielkości firmy,
- sektora, w którym firmy funkcjonują,
- regionu lub euroregionu, w którym są zlokalizowane,
- liczby i rodzaju asortymentu towarów lub usług,
- typu własności firmy: państwowa czy prywatna,
- form internacjonalizacji,
- wielkości udziału zagranicznego,

- miejsca logistyki w strukturze organizacyjnej firmy,
- poziomu informatyzacji w decyzjach strategicznych i operacyjnych,
- terminu założenia firmy i czasu jej funkcjonowania na rynku.

Badania empiryczne przeprowadzono w firmach zlokalizowanych na terenie Wielkopolski i regionów północnych, wschodnich i południowych w blisko 200 przedsiębiorstwach. Zakres czasowy badań dotyczył lat 2000-2004. Badano firmy średnie i duże, a także ok. 10% firm małych.

Jednym z najważniejszych obszarów badań było szukanie odpowiedzi na pytanie, jaki jest udział logistyki międzynarodowej w poszczególnych, znanych formach internacjonalizacji, takich jak:

- eksport,
- przekazanie licencji,
- franchising,
- *joint venture*,
- filia zagraniczna,
- zakład produkcyjny,
- spółka córka.

Jak się okazało wśród badanych przedsiębiorstw logistyka międzynarodowa jest realizowana najczęściej w zakładach produkcyjnych. W odniesieniu do 100% firm znajdujących się w łańcuchu dostaw struktura ta kształtuje się tak:

- 1) logistyka w zakładach produkcyjnych – 62%,
- 2) logistyka w spółkach córkach – 20%,
- 3) logistyka w eksporcie – 12%,
- 4) logistyka w filiach zagranicznych – 4%,
- 5) logistyka w *joint venture* – 2%.

W pozostałych formach internacjonalizacji, tzn. w przekazaniu licencji i franchisingu, nie stwierdzono formalnych odniesień do łączenia tych form z procesami logistycznymi.

Pośród wielu metod zarządzania logistycznego [3, s. 42] często stosowane są systemy zarządzania relacjami z klientem (*Customer Relationship Management – CMR*), oraz zarządzania zaopatrzeniem (*Enterprise Resource Management – ERM*). Są to metody wykorzystywane w firmach wielu państw, a to oznacza włączanie się polskich przedsiębiorstw do międzynarodowych łańcuchów logistycznych.

Za niezwykle korzystny należy uznać udział oraz systematyczny wzrost rozwijania logistyki międzynarodowej w tej formie internacjonalizacji, jaka wiąże się z zakładami produkcyjnymi, a także spółkami córkami.

W podsumowaniu dotychczasowych badań innych obszarów zarządzania logistyką międzynarodową za istotne dla współzależności logistyki i internacjonalizacji należy uznać także następujące wnioski:

- Istnieje silna, skorelowana dodatnio zależność między poziomem obszarów obrotów, nakładów i kosztów logistycznych, polegająca na tym, iż wzrost nakładów i towarzyszący temu wzrost obrotów firmy ma istotny wpływ na



zmniejszenie się kosztów logistycznych. Zależność ta wynika m.in. stąd, iż firmy dzięki stosowaniu rozwiązań logistycznych mogą sobie pozwolić na znaczne zmniejszenie kosztów. Są to przedsiębiorstwa, które zastosowały *lean management*, czyli odchudzone zarządzanie. Firmy mogły więc poczynić znaczne oszczędności, wynikające z redukcji zatrudnienia i powierzenia zarządzania logistycznego niewielkiej grupie pracowników.

- Kryterium odległości przy wyborze dostawców zagranicznych nie było istotne, w przeciwieństwie do ceny i jakości produktów, gdyż na 100% badanych przedsiębiorstw kryteria te przedstawiały się następująco:
  - 1) cena – 29,3%,
  - 2) jakość dostarczanych produktów – 28,4%,
  - 3) terminowość dostaw – 21,5%,
  - 4) warunki dostaw – 16,4%,
  - 5) odległość – 4,4%.

Z dużą ostrożnością można więc stwierdzić, że rola logistyki międzynarodowej w internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw jest znaczna. Wynika to z tego, że konkurowanie na rynku europejskim czy światowym polega nie tylko na zwiększaniu obrotów, ale też na udoskonalaniu logistycznej obsługi tych obrotów.

## Literatura

- [1] Barlett C., Ghoshal S., *What is Global Manager*, Addison-Wesley Publishing Co. Reading Mass, 1995.
- [2] Golebska E., *Logistyka w internacjonalizacji przedsiębiorstw UE*, AE, Poznań 2005.
- [3] Golebska E., Szymczak M., *Logistyka międzynarodowa*, PWE, Warszawa 2004.
- [4] Harris Ph.R., Moran R.T., *Managing Cultural Differences Strategies for New World of Business*, Gult Publishing Company, Houston, London 1993.
- [5] Hill Ch.W., *International Business, Compenting in the Global Marketplace*, Irwin, Boston 1997.
- [6] Koźmiński A., *Zarządzanie międzynarodowe*, PWE, Warszawa 1999.
- [7] Nowakowski M.K., *Biznes międzynarodowy*, Key Text, Warszawa 2000.
- [8] Rymarczyk J., *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2004.

## INTERNATIONAL LOGISTICS IN INTEGRATION AND INTERNATIONALIZATION OF POLISH ENTERPRISES

### Summary

The consideration of researchers and practitioners is reflected in the position and significance of international logistics within the framework of integration and internationalization of Polish companies.

The purpose of this paper is to present results of empirical research. They were carried out to evaluate an introduction of international logistics in Polish companies, from the perspective of the position of logistics within a process of companies internationalization.