

**Elżbieta Gołębska**

Akademia Ekonomiczna w Poznaniu

## **WPLYW LOGISTYKI MIĘDZYNARODOWEJ NA INTERNACJONALIZACJĘ PRZEDSIĘBIORSTW W REGIONIE**

### **1. Wstęp**

Szybki rozwój logistyki międzynarodowej, dokonujący się wespół ze wzrostem znaczenia globalizacji gospodarki światowej, upoważnia do prowadzenia badań nad istotą związku między tymi zagadnieniami. Celem niniejszych rozważań jest zatem próba odpowiedzi na pytanie, na czym polega wpływ logistyki międzynarodowej na strategię internacjonalizacji przedsiębiorstwa w regionie. Nadto za ważne należy uznać wskazanie strategicznej drogi, warunkującej skuteczność tych powiązań, zaczynając od miejsca i roli logistyki w strategii internacjonalizacji, poprzez znaczenie logistyki w strategii przedsiębiorstwa, na logistykochłonności sektora lub regionu gospodarczego kończąc. Przedstawione wyniki badań będą dotyczyć przedsiębiorstw z regionu wielkopolskiego.

### **2. Logistyka międzynarodowa w strategiach internacjonalizacji przedsiębiorstw**

Szczególne znaczenie dla jednoczesnego rozwoju logistyki międzynarodowej i rozszerzania się różnych form internacjonalizacji przedsiębiorstw ma wybór strategii internacjonalizacji, takich jak: etnocentryczna, policentryczna, globalna czy dualna [Rymarczyk 1996, s. 75-79].

Warto przypomnieć, iż logistyka międzynarodowa, rozumiana jako zarządzanie międzynarodowym łańcuchem dostaw, to połączenie działalności logistycznej firm, ogniw tego łańcucha, a szczególnie funkcji operacyjnej, finansowej i marketingowej zarządzania logistycznego, jak również kontroli przepływu fizycznego dóbr, środków pieniężnych i informacji ponad granicami państw.

Przyjęcie strategii policentrycznej wiąże się z podjęciem decyzji dotyczących obsługiwanie dużej liczby rynków zagranicznych, cechujących się znacznym zróżnicowaniem. Trzeba dodać, iż stosowanie tego typu strategii wiąże się z koniecznością tworzenia spółek. Biorąc zaś pod uwagę zadania logistyki międzynarodowej, za ważne należy uznać takie uwarunkowanie tworzenia spółek, które związane są z potrzebą produkcji i dystrybucji wąskich asortymentów towarów i usług o ściśle określonych cechach fizykochemicznych i ekonomicznych [Gołemska, Szymczak 2004]. Co więcej, spółki takie zawiązywane są między firmami – ogniwami łańcucha logistycznego, zlokalizowanego na terenie wielu państw – głównie celem ochrony marki produktu lub wizerunkiem firmy na rynku.

Jeśli więc przyjąć, iż na zarządzanie logistyką międzynarodową składają się trzy funkcje tego zarządzania, takie jak: marketingowa, operacyjna czy finansowa, to w tej konkretnej sytuacji największą rolę odgrywa właśnie funkcja marketingowa zarządzania logistycznego, której celem jest maksymalizacja zysków poprzez gromadzenie, przetwarzanie i emitowanie danych źródłowych jako informacji charakteryzujących warunki rynkowe do stworzenia podstawy podejmowania decyzji, dotyczących wielkości oraz struktury produkcji towarów i usług.

W konsekwencji zadaniem tej funkcji jest tak ważne dla zarządzania międzynarodowym, logistycznym łańcuchem dostaw określenie wielkości popytu na towary i usługi w postaci jednostek fizycznych, w ujęciu wartościowym, pieniężnym.

Przykładem takiego rozwiązania jest East Trading Company, spółka-córka włoskiej firmy Antonio Merlon SA, jednego z największych producentów sprzętu AGD w Europie, działającego w branży od ponad 30 lat [Saczek, Więcaszek 2004, s. 112]. Rocznie pod marką ARDO produkuje się ponad milion sztuk sprzętu gospodarstwa domowego. Zarządzanie logistyczne jest ściśle połączone z działaniami marketingowymi, a do głównych zadań działu logistyki należą:

- prognozowanie popytu,
- harmonogramowanie wielkości i struktury produkcji oraz organizacja obsługi transportowej i magazynowej.

Funkcje operacyjna i finansowa zarządzania logistycznego mają charakter pomocniczy z tego powodu, że występująca w spółce zasada nieograniczonej odpowiedzialności utrudnia systematyczną kontrolę poziomu zapasów w łańcuchu dostaw, a także projektowanie form obsługi transportowej.

Inaczej sytuacja wygląda w ramach korporacji międzynarodowej, co wynika choćby z faktu, iż prawo własności jest oddzielone od odpowiedzialności menedżerów, w tym logistyków, gdyż działalność korporacji nie jest prowadzona w imieniu właścicieli, ale korporacji, a zatem wraz z szybkim wzrostem liczby i rodzaju asortymentów produktów, przemieszczanych w obrębie międzynarodowych łańcuchów logistycznych, jak również liczby i kierunków dostaw, to właśnie w ramach korporacji logistyka międzynarodowa znajduje lepsze warunki swego rozwoju. Często

praktykuje się tworzenie filii przedsiębiorstw, a do ważniejszych korzyści takiego rozwiązania zalicza się zarówno wysoki poziom jakości produktów, podlegających standaryzacji, jak i dostęp do lokalnych źródeł kapitału.

Uwzględnienie z kolei strategii globalnej w internacjonalizacji przedsiębiorstw umożliwia realizację międzynarodowej działalności logistycznej, drogę konfigurowania sieci logistycznej albo drogę integracji produktowej dla różnych asortymentów towarów. Na przykład międzynarodowy koncern ALFA, obecny w 80 krajach na całym świecie, zatrudniający ok. 50 tys. osób, w tym w Polsce 617, z jednej strony koncentruje się na stałym wzroście sprzedaży marek o charakterze globalnym, z drugiej natomiast wprowadza nowe produkty o cechach wynikających z badań lokalnego popytu. Dzięki wprowadzeniu najnowszych rozwiązań logistycznych obroty tego koncernu wzrosły w ostatnich latach o 16,3% (5,54 mln euro) [Nowak 2004].

Wspomniana wyżej dualna strategia internacjonalizacji przedsiębiorstw stanowi w dużej mierze połączenie strategii policentrycznej i globalnej, stosowana jest w odniesieniu do zadań logistyki międzynarodowej wszędzie tam, gdzie w obrębie multidywiljonalnej konfiguracji sieci znajdują swoje miejsce łańcuchy logistyczne.

Etnocentryczną strategię internacjonalizacji można wreszcie utożsamić głównie z eurologistyką, tworzoną wspólnie z euroregionami, przy czym warto przypomnieć, iż euorlogistyka jest szczególnym przypadkiem logistyki międzynarodowej.

Odnosząc się do istoty niniejszych rozważań, nasuwa się pytanie: czy i jak możemy mierzyć wpływ działań, związanych z logistyką międzynarodową w kontekście strategii internacjonalizacji, na rozwój gospodarki regionalnej czy światowej? Poszukując pośród jak dotąd skromnej najnowszej literatury przedmiotu, metod pomiaru tego wpływu, zwrócono uwagę na taką miarę złożoną, jak wskaźnik menedżerów logistyki NML, opracowaną przez firmę angielską NTC. Istota tych badań polega na tym, iż na podstawie wskaźnika WML można określić mierzalne efekty samorzutnego wyrównania koncentracji zdarzeń jednych na drugie za pomocą wskaźnika dyfuzji.

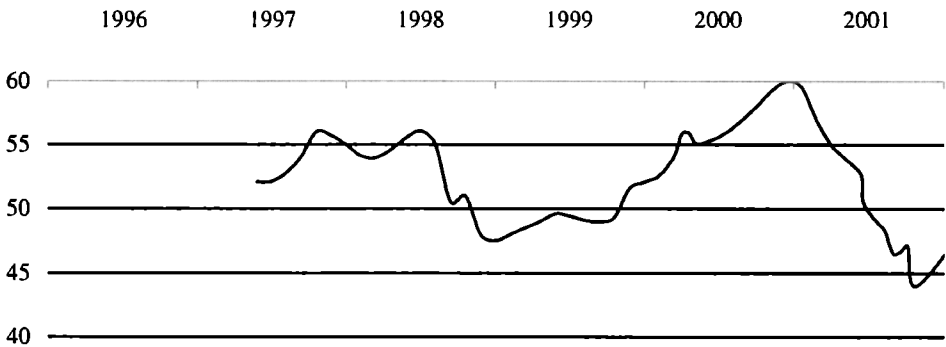
Wykorzystane w badaniach jednostkowe wskaźniki związane z obsługą logistyczną, a w szczególności zapasy czy sprawność obsługi mierzone czasem dostaw, odniesione do sektora produkcji przemysłowej umożliwiają określenie wpływu rozwiązań logistycznych na rozwój gospodarczy regionu czy świata.

Jako przykład może posłużyć włoski wskaźnik menedżerów logistyki (rys. 1).

Należy wyjaśnić, że wskaźnik o wysokości powyżej 50,0 sygnalizuje ogólny wzrost danego czynnika, a poniżej 50,0 – ogólny spadek<sup>1</sup>. WML jest średnią ważoną, opartą na takich jednostkowych wskaźnikach, jak: zamówienia eksportowe, produkcja, ceny zakupionych towarów, zapasy, zatrudnienie. Prowadzenie zatem systematycznych badań z wykorzystaniem np. wskaźników menedżerów logistyki

<sup>1</sup> WML opracowany został dla jednego z regionów we Włoszech.

pozwala przynajmniej w pośredni sposób ocenić wpływ logistyki na rozwój gospodarczy regionu lub państw.



Rys. 1. Włoski wskaźnik menedżerów logistyki

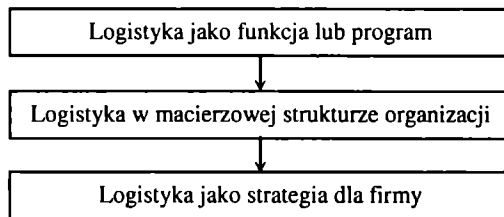
Źródło: według Adaci/Reuters.

Można więc z dużym prawdopodobieństwem stwierdzić, iż wybór jednej z przedstawionych wyżej strategii internacjonalizacji wspólnej dla firm partnerów w międzynarodowym łańcuchu dostaw ma charakter strategiczny dla rozwoju logistyki międzynarodowej i wiąże się w sposób bezpośredni z umiejscowieniem logistyki w strategii przedsiębiorstwa.

### 3. Miejsce logistyki międzynarodowej w strategii przedsiębiorstwa

Rola i miejsce logistyki w strategii przedsiębiorstwa uległo dynamicznym zmianom wraz z rozwojem nie tylko nowoczesnych metod zarządzania strategicznego, ale także wraz z ewolucją form internacjonalizacji przedsiębiorstwa.

Obecnie mamy do czynienia z systematycznym przechodzeniem miejsca i roli zarządzania logistycznego w przedsiębiorstwach od logistyki w strategiach firmy do logistyki jako strategii dla firmy. Przebiega to w następujący sposób:



Rys. 2

W związku z tym za uzasadnione należy uznać odniesienie zróżnicowania miejsca logistyki w strategii firmy do form internacjonalizacji przedsiębiorstwa, a w konsekwencji do generowania najlepszych rozwiązań w tym zakresie.

Przez najlepsze rozwiązania należy rozumieć połączenie miejsca logistyki w strategii przedsiębiorstwa z takimi formami internacjonalizacji, jak np.: eksport, *franchising*, *joint venture*, czy spółka-córka, aby można stworzyć warunki do umożliwienia sprzężenia zwrotnego pomiędzy logistyką a rozwojem gospodarki regionalnej lub światowej.

Optymalizacja takich rozwiązań winna być poprzedzona nie tylko zasadą: przedsiębiorstwo musi uczyć się swojej przyszłości, ale taką, według której przedsiębiorstwo musi uczuć się swojej przyszłości z logistyką w strategii rozwoju. Wymaga to dynamicznego podejścia do formułowania strategii firmy, a przede wszystkim zdaniem G. Hamela [Hamel, Prahalad 1999] uwzględnienia trzech kluczowych kompetencji firmy, takich jak: budowanie dostępu do rynku, integracja procesów i tworzenie wartości dodanej dla klientów. Szczególna rola logistyki międzynarodowej w strategiach rozwoju, np. korporacji transnarodowych w kontekście internacjonalizacji przedsiębiorstw, polega także na tym, iż staje się ona częścią strategicznej infrastruktury tej korporacji.

Warto dodać, iż zdaniem B. Sachary'ego [Sachary, Lansen 1998], logistyka wpisana do strategii korporacji transnarodowej występuje najczęściej pod postacią:

- dywizji w multidywilizjonalnej konfiguracji korporacji,
- struktur procesowych, w tym z uwzględnieniem metody „początku i końca” i jej odmianą zwaną metodą „efektu bykowca” (*bull whip*).

W graficznym wyrazie „efektu bykowca” znajduje się odpowiedź na pytanie o skuteczność stosowania tej metody na przykładzie sektora maszyn i urządzeń w USA (rys. 3).

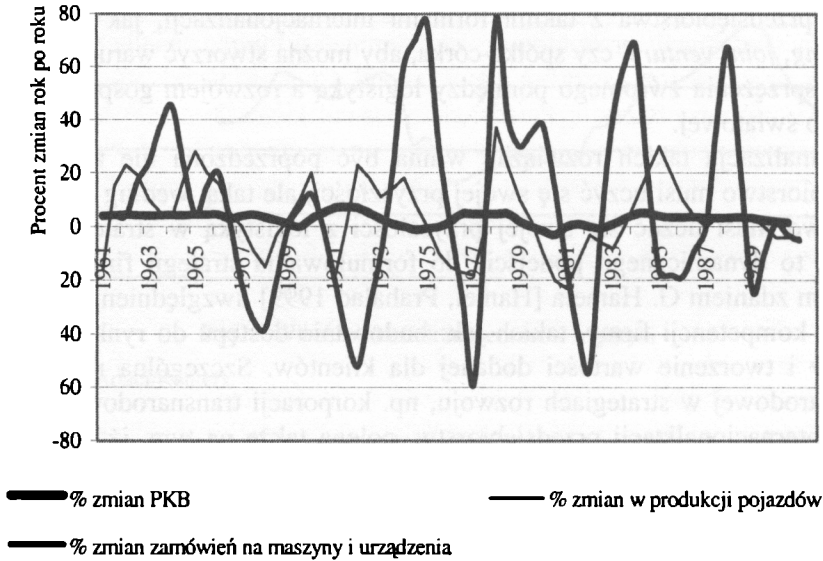
Przykład ten jest wyrazistym dowodem, potwierdzającym skuteczność połączenia logistyki jako strategii firmy z internacjonalizacją przedsiębiorstw.

W tym kontekście warto przyjrzeć się wynikom pierwszego etapu najnowszych badań empirycznych, jakie przeprowadzono w firmach zlokalizowanych we wszystkich, tzn. 31, powiatach województwa wielkopolskiego w roku 2003, a więc w przededniu wejścia Polski do Unii Europejskiej. W formie wywiadów bezpośrednich i pośrednich zebrano dane źródłowe ze 112 firm reprezentujących 18 branż, takich m.in. jak: maszynowa, elektroniczna, motoryzacyjna czy spożywcza.

Podstawowe pytanie, jakie zadano przystępując do badań, sprowadzało się najogólniej do tego, jak można scharakteryzować kierunki integracji i internacjonalizacji przedsiębiorstw, w których realizowane są procesy logistyczne? Kolejne pytanie dotyczyło tego, w jaki sposób wpisuje się logistykę do strategii rozwoju firmy?

W odpowiedzi na pierwsze pytanie odniesiono się przede wszystkim do porównania wyników badań z formami integracji procesów logistycznych. Przypo-

mnimy, iż istotą logistyki międzynarodowej jest integracja metod zarządzania logistycznego, struktur organizacyjnych i procesów logistycznych wokół produktu, albo z uwzględnieniem dostępności do zasobów czy dostępności komunikacyjnej.



Rys. 3

W rezultacie mamy do czynienia, zdaniem D. Watera [1998], zarówno z integracją geograficzną, jak i produktową, która wymaga koordynacji działań w zakresie wszystkich przestrzennie rozproszonych ogniw łańcucha logistycznego, od źródeł wydobycia surowca do ostatecznego odbiorcy.

W świetle wyników badań empirycznych, za przeważającą należy uznać integrację geograficzną, choć w latach 2000-2003 wzrosła liczba firm-partnerów logistycznych ze Skandynawii, z Wielkiej Brytanii i Włoch. Z dużą ostrożnością można więc powiedzieć, iż w przypadku firm wielkopolskich mamy do czynienia z taką integracją geograficzną, którą nazwać można europejską integracją w obrębie Unii Europejskiej. W tej sytuacji możemy mówić o integracji geograficzno-produktowej, jeśli jako geograficzną rozumiemy współpracę z firmami sąsiadujących państw.

Tego typu partnerstwo w międzynarodowych łańcuchach dostaw związane jest najczęściej z mniej rozwiniętymi formami internacjonalizacji, takimi jak np. eksport czy *joint-venture*. Jak się wobec tego należało spodziewać, w badanych przedsiębiorstwach logistyka występuje najczęściej także jako funkcja lub program, a więc w podstawowej formie jej zastosowania.

W wyższej formie zorganizowania logistyki, występującej w macierzowej strukturze organizacji, procesy logistyczne realizowane są głównie w firmach z udziałem ka-

pitału zagranicznego. Logistyka w macierzowej strukturze organizacji występuje także w koncernach międzynarodowych oraz spółkach-córkach. Można zatem sformułować tezę, że im wyższy jest poziom internacjonalizacji przedsiębiorstwa, tym szybciej dokonuje się przejście od logistyki w strategii firmy do logistyki jako strategii dla firmy.

W ramach drugiej z form integracji zarządzania logistyką międzynarodową, a mianowicie integracji produktowej, dużo mniejsza grupa wielkopolskich firm współpracuje z przedsiębiorstwem np. w Japonii, Chinach, Korei, Kuwejcie, a także z USA, Australią czy Brazylią. Przedsiębiorstwa polskie są obecnie na etapie przygotowań do przejścia z macierzowej struktury organizacyjnej do logistyki jako strategii.

Co ważne, badane firmy stosujące najnowsze rozwiązania logistyczne powstały przed 1995 r. i tak:

- 29,4% badanych przedsiębiorstw powstało przed 1989 r.,
- 47% przedsiębiorstw utworzono w latach 1990-1995,
- 19,6 % firm rozpoczęło działalność w latach 1996-2000,
- 4% przedsiębiorstw powstało po 2000 r.

Jak wynika z tych badań, przedsiębiorstwa są bardzo dobrze zorientowane na rozwijanie logistyki międzynarodowej, stymulowanej internacjonalizacją zarządzania, a spowodowanej chęcią uzyskania przewagi konkurencji na rynku. Z taką tendencją wiąże się także dynamicznie rozwijające się w badanych firmach spłaszczanie struktur organizacyjnych, jak również wirtualizacja zarządzania, nie mówiąc o coraz szerzej stosowanym outsourcingu usług transportowych, spedycyjnych czy logistycznych.

Warto także podkreślić, iż w strukturze planowanych nakładów inwestycyjnych na szeroko rozumianą infrastrukturę logistyczną dominują środki przeznaczone na informatyzację zarządzania logistycznego.

Z dużą ostrożnością można stwierdzić, że od początku lat dziewięćdziesiątych wraz z rozwojem teorii i praktyki logistyki w Polsce systematycznie wzrastała w praktyce przedsiębiorstw wielkopolskich świadomość konieczności przygotowania się do udziału firm w międzynarodowym systemie logistycznym, a w konsekwencji do skutecznego konkurowania na rynkach europejskich i światowych.

#### **4. Bariery rozwoju logistyki międzynarodowej**

Zapytaliśmy wielkopolskie przedsiębiorstwa o ważniejsze bariery rozwoju logistyki międzynarodowej.

W pierwszej kolejności firmy zwróciły uwagę na szeroko rozumianą logistykochłonność regionu, rozumianą jako możliwość rozwoju infrastruktury logistycznej. Logistykochłonność można określić jako zdolność regionu lub sektora do stworzenia optymalnych warunków obsługi logistycznej, stosownie do wielkości i struktury zasobów rzeczowych i ludzkich w obrębie sektora lub na obszarze regionu. Można mówić o logistykochłonności z ekonomicznego punktu widzenia, a także czysto techniczno-tech-

nologicznego. Wiąże się to jednak głównie z atrakcyjnością inwestycyjną, związaną z określeniem ryzyka związanego z międzynarodową działalnością inwestycyjną. Atrakcyjność inwestycyjna dotyczy określania przyszłej pojemności rynków zbytu i warunków finansowych, powinna więc być brana pod uwagę w ocenie logistykochłonności w kontekście ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw.

Niepokój, zdaniem badanych przedsiębiorstw, budzi techniczno-technologiczny aspekt logistykochłonności związany ze stanem dróg lądowych.

Jednak za główne bariery, nie tylko rozwoju logistyki międzynarodowej, ale także rozwoju biznesu międzynarodowego, uznano takie bariery jak: celna, informatyczna i prawno-administracyjna. Zwrócono także uwagę na barierę wejścia przedsiębiorstwa na rynki zagraniczne, zwłaszcza w kontekście silnej konkurencji, na ryzyko związane ze zmianami kursu walut, a także na problemy ze znajomością języków obcych.

Przedstawione wyniki badań, bez względu na to jaka jest ich reprezentatywność dla całego regionu wielkopolskiego, stanowią cenną i aktualną bazę danych źródłowych, na podstawie których można określić wpływ logistyki międzynarodowej na internacjonalizację przedsiębiorstwa w regionie.

Okazuje się bowiem, że im wyżej zorganizowane są procesy w strategii firmy, tym szybciej następuje zmiana form internacjonalizacji przedsiębiorstwa. Istnieje uzasadnione przypuszczenie, że możemy mieć do czynienia z sytuacją odwrotną, a mianowicie taką, że każda wyższa forma internacjonalizacji przedsiębiorstwa generuje wyższy stopień zorganizowania logistyki międzynarodowej. Obecnie prowadzone są dalsze badania<sup>2</sup> w kolejnych regionach Polski, a ich końcowe wyniki umożliwiają, jak należy sądzić, nie tylko siłę internacjonalizacji przedsiębiorstw, ale także dalsze kierunki badań w tym zakresie.

I choć, zdaniem R. Sanyala [2001], logistyka międzynarodowa jest trudniejsza w realizacji podstawowych funkcji zarządzania od logistyki krajowej (*domestic logistics*), a także, przynajmniej obecnie, nieco droższa i kształtuje się na poziomie ok. 20% wartości sprzedaży, w porównaniu z krajową, ok. 10% tej wartości, to właśnie od wyboru metod zarządzania, sprzężenia zwrotnego między logistyką a internacjonalizacją zależeć będzie to, na ile nieuchronne przecież dalsze procesy globalizacji logistyki będą bardziej skuteczne a mniej kosztowne.

## Literatura

- Gołębska E., Szymczak M., *Logistyka międzynarodowa*, PWE, Warszawa 2004.  
Hamel G., Prahalad G., *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999.

<sup>2</sup> Wpływ internacjonalizacji zarządzania na rozwój logistyki międzynarodowej. Projekt badawczy nr 2 H0 24 024 24.



- 
- Nowak A., *Próba identyfikacji efektywności systemu logistycznego na przykładzie międzynarodowego koncernu ALFA*, [w:] *Logistyka międzynarodowa w teorii i praktyce*, AE, Poznań 2004.
- Rymarczyk J., *Internacjonalizacja przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1996.
- Sachary B., Lansen T.S., *Managing of Global Supply Chain*, H. Foley, Copenhagen 1998.
- Saczek T., Więcaszek K., *Logistyka międzynarodowa w zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw na przykładzie East Trading Company, ARDO Polska*, [w:] *Logistyka międzynarodowa w teorii i praktyce*, AE, Poznań 2004.
- Sanyal R., *International Management a Strategic Perspective*, Prentice Hall, London 2001.
- Water D., *Developing Global Logistics*, CRS Press, London 1998.

## **INFLUENCE OF INTERNATIONAL LOGISTICS ON INTERNATIONALIZATION OF ENTERPRISES IN REGIONS**

### **Summary**

This paper contains result of research concern the way from international logistics to internationalization firms in the region. Among many subjects of inquiries, the most important are: logistics on-side strategy of firm, logistics as strategy for firm methods of business logistics management, integration of international supply chain.