Radosław Owczarzak

Zarządzanie produkcją i logistyką w obliczu globalizacji

Wstęp

Od początku lat 90. ubiegłego wieku dynamika wpływu globalizacji na polską gospodarkę nieustannie się zwiększa i wszystko wskazuje na to, że w najbliższych latach, w związku z integracją Polski z Unią Europejską, należy spodziewać się dalszego wzmocnienia tych tendencji.

Głównym celem niniejszego opracowania jest próba przeanalizowania wpływu globalizacji na funkcję zarządzania produkcją i logistyką w przedsiębiorstwie, w perspektywie koncepcji zarządzania strategicznego. Wydaje się bowiem, że oddziaływanie globalizacji na konkurencyjność przedsiębiorstw jest znaczące oraz że znajomość kierunków i siły tego oddziaływania w sferze zarządzania produkcją i logistyką stanowi cenną informację w procesie formułowania i realizacji strategii konkurencyjnych.

Do realizacji głównego celu konieczne jest zrealizowanie kilku celów cząstkowych:

- uporządkowanie terminologii dotyczącej mikroekonomicznych aspektów procesów globalizacyjnych,
- konstrukcja schematu analitycznego badania wpływu procesów globalizacyjnych na przedsiębiorstwo,
- przeprowadzenie badania empirycznego oddziaływania procesów globalizacyjnych na zarządzanie produkcją i logistyką w przedsiębiorstwach przemysłu przetwórczego Wielkopolski.

Opracowanie ma charakter teoretyczno-empiryczny. W części teoretycznej stosuje się metodę dedukcji. Zasadniczą część rozważań stanowi krytyczna analiza

istniejących koncepcji teoretycznych. Odwołanie się do wyników badań empirycznych pełni jedynie funkcję egzemplifikacji niektórych dedukcyjnie wyprowadzonych wniosków.

Wykorzystywane źródła to przede wszystkim istniejący materiał teoretyczny zawarty w literaturze krajowej i obcej dotyczący konkurencyjności przedsiębiorstwa, zarządzania strategicznego, globalizacji i biznesu międzynarodowego. Podstawowym źródłem danych empirycznych są przeprowadzone przez autora w połowie 2002 roku badania kadry kierowniczej przedsiębiorstw przetwórczych Wielkopolski obejmujące lata od 1997 do 2002.

1. Mikroekonomiczne aspekty procesów globalizacyjnych

W bogatej literaturze poświęconej globalizacji znajduje się wiele definicji tego zjawiska[1]. Trudności z wyczerpującym zdefiniowaniem globalizacji wiążą się między innymi z tym, że swoim zasięgiem obejmuje ona obok nauk ekonomicznych, między innymi nauki polityczne, socjologiczne i kulturoznawcze[2]. Wielowymiarowość i wielopoziomowość globalizacji trafnie ujmuje B.B. Parker, definiując globalizację jako rosnącą przenikalność wszelkiego rodzaju granic: fizycznych, takich jak czas i przestrzeń, granic narodowo-państwowych, granic gospodarek, branż i organizacji oraz mniej namacalnych, takich jak normy kulturowe i założenia dotyczące tego, „jak się robi pewne rzeczy tutaj"[3].

Genezy globalizacji należy poszukiwać w obrębie trzech dynamicznie sprzężonych procesów[4]: rozwoju technologicznego, działań politycznych i prawnych oraz przemian kulturowych. Wśród głównych sił sprawczych globalizacji w obszarze technologii można wskazać[5]:

---

[1] Zob. np.: J.A. Scholte, *Globalization. A Critical Introduction*, Macmillan Press, London 2000; D. Held, A. McGrew, D. Golblatt, J. Perrato, *Global Transformations*, Polity Press, London 1999; A. Zorska, *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.

[2] Uprawniony jest zatem pogląd, że liczba konceptualizacji globalizacji zbliżona jest do liczby dyscyplin w szeroko rozumianych naukach społecznych. Por.: J.N. Pieterse, *Globalization as Hybridization*, (w:) *Global Modernities*, (eds.) M. Featherstone, S. Lash, R. Robertson, Sage Publications, London 1995.

[3] B.B. Parker, *Globalization and Business Practice. Managing Across Boundariess*, Sage Publications, London 1998, s. 7–8.

[4] Por.: M. Gorynia, R. Owczarzak, *Podstawy teorii internacjonalizacji i globalizacji działalności przedsiębiorstw*, „Gospodarka Narodowa" 2004, nr 1–2, s. 1–21.

[5] Najważniejsze przemiany technologiczne leżące u źródła procesów globalizacyjnych prezentuje m.in.: M.B. Michalik, *Kronika techniki*, Kronika, Warszawa 1992.

– rozwój technologii informatycznych, które radykalnie zwiększają szybkość, niezawodność i obniżają koszty przetwarzania i składowania informacji oraz umożliwiają m.in. cyfrowe sterowanie urządzeniami;

– nowe technologie telekomunikacyjne pozwalające na błyskawiczne, niezawodne i tanie przekazywanie informacji, na dowolne odległości, za pomocą powszechnie dostępnych urządzeń wykorzystujących łącza przewodowe i bezprzewodowe;

– usprawnienia w logistyce, które pozwalają znacznie podnieść szybkość i bezpieczeństwo przemieszczania się ludzi i towarów, przy jednoczesnym obniżaniu kosztów;

– znaczne przyspieszenie tempa innowacji technologicznych.

Inicjatywy w sferze polityki i uregulowań prawnych przybierają formę porozumień bilateralnych lub wielostronnych dokonujących się na różnych szczeblach instytucji publicznych i pozarządowych. Wspierają one globalizację na trzy główne sposoby:

– deregulując i liberalizując międzynarodowe przepływy dóbr i usług oraz czynników produkcji (zwłaszcza strumieni finansowych),

– rozwijając międzynarodową techniczną i proceduralną standaryzację,

– zwiększając międzynarodowy zasięg ochrony praw własności intelektualnej.

Wkład przemian kulturowych w procesy globalizacyjne należy rozumieć jako oddziaływanie w kierunku zmniejszania różnic w preferencjach nabywców w skali międzynarodowej[6]. Wśród procesów przyczyniających się do ujednolicenia potrzeb nabywców należy wskazać:

– postępującą międzynarodową konwergencję cen towarów i usług oraz wyrównywanie się parytetów siły nabywczej i poziomu życia na coraz większym obszarze globu[7];

– wzrost znaczenia mediów o zasięgu międzynarodowym (stacji telewizyjnych i radiowych, produkcji filmowych, Internetu, czasopism i gazet), które przyczyniają się do błyskawicznego rozprzestrzeniania się wiedzy o produktach, usługach i wzorach konsumpcji;

– wzrost międzynarodowej mobilności ludzi (możliwy dzięki zmniejszaniu barier technicznych i prawnych).

Z drugiej jednak strony nie sposób w literaturze dotyczącej globalizacji nie zauważyć nurtu teorii fizyczno-ekonomicznych, które za pomocą czynników fizjologicznych i fizyczno-geograficznych argumentują, że globalizacja ma swoje naturalne

[6] Por.: Th. Levitt, *The globalization of markets*, „Harvard Business Review" 1983, no. 3, s. 92–113.

[7] Dzieje się tak za sprawą długotrwałego zrównoważonego wzrost gospodarczego w krajach rozwiniętych oraz szybkiego rozwoju gospodarek państw Azji Południowo-Wschodniej, a w ostatnim dziesięcioleciu również Ameryki Łacińskiej i Europy Centralnej. Trwały wzrost gospodarczy ciągle omija najbiedniejsze spośród krajów rozwijających się z regionu np. Afryki Subsaharyjskiej i Azji Południowo-Zachodniej.

granice i pełne ujednolicenie rynków, nawet w długim horyzoncie czasowym, nie jest możliwe[8]. Wśród determinantów trwałego zróżnicowania preferencji nabywców wskazuje się na odmienność warunków klimatycznych, ukształtowania terenu oraz wyposażenia w zasoby naturalne[9]. Zgodnie z tym rozumowaniem, preferencje nabywców w krajach o różnych cechach fizyczno-ekonomiczych w znacznej mierze pozostaną odmienne, nawet jeśli ich kultury pod wieloma względami się upodobnią. Trudne do podważenia argumenty teorii fizyczno-ekonomicznych, w rzeczywistości procesów globalizacyjnych nabierają jednak innego znaczenia. Wydaje się, że należy je raczej traktować jako użyteczne kryteria segmentacji nabywców w skali międzynarodowej niż jako bariery w ujednolicaniu się preferencji nabywców na poszczególnych rynkach narodowych.

2. Schemat analityczny badania wpływu procesów globalizacyjnych na przedsiębiorstwo

Analiza literatury dotyczącej konkurencyjności przedsiębiorstwa prowadzi do wniosku, że może być ona rozumiana jako agregat (system). Przeprowadzone studia nad istniejącymi koncepcjami badania konkurencyjności przedsiębiorstwa uzasadniają przyjęcie założenia, że system ten złożony jest z trzech powiązanych relacją przyczynowo-skutkową elementów[10]: (1) potencjału konkurencyjnego, (2) pozycji kon-

[8] Por.: np. S.P. Douglas, Y. Wind, *The myth of globalization*, „Columbia Journal of World Business" zima 1987, s. 19–29 oraz S. Segal-Horn, *Global markets, regional trading blocs and international consumers*, „Journal of Global Marketing" 1992, no. 5 (3).

[9] Argumentuje się, że fizjologiczne zmiany dostosowawcze w populacji mają wpływ na preferencje żywieniowe, mieszkaniowe (ogrzewanie, termoizolacja, architektura) oraz odzieżowe, co stanowi ok. 30–50% całkowitego spożycia gospodarstw domowych w gospodarkach rozwiniętych, a ok. 90% w gospodarkach na niższym szczeblu rozwoju. P. Parker, *Why markets will not converge*, „Mastering Marketing" Financial Times, Londyn 1998, za: G. Stonehouse, J. Hamill, D. Campbell, T. Puride, *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Felberg SJA, Warszawa 2001, s. 287–289.

[10] Proponowany schemat analizy konkurencyjności przedsiębiorstwa powstał na podstawie dorobku polskich uczonych zgłębiających tę problematykę. Pierwszym wzorcem jest model zachowania się przedsiębiorstwa opracowany przez W.J. Ottę, którego rdzeniem jest proces tworzenia strategii, składający się z procesu formułowania strategii i jej realizacji. Efektem procesu formułowania strategii jest wizja strategiczna. Z procesu realizacji strategii wyłania się natomiast rzeczywista strategia przedsiębiorstwa oraz jego organizacja. Ogólne ramy dla zachowania się przedsiębiorstwa, określane mianem zbioru strategii potencjalnych determinuje pozycja przedsiębiorstwa w otoczeniu, a uwzględnienie zasobów przedsiębiorstwa redukuje zbiór strategii potencjalnych do zbioru strategii wykonalnych. Strategia przedsiębiorstwa wpływa na jego pozycję i zasoby. Por.: W.J. Otta, *Zachowanie się przedsiębiorstw handlu zagranicznego. Przyczynek do teorii przedsiębiorstwa w gospodarce socjalistycznej*, Zeszyty Naukowe, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 1986, nr 95, s. 51–53. Następnie badania

kurencyjnej oraz (3) strategii konkurencyjnej (por. rysunek 1). Zajmowana pozycja konkurencyjna oraz posiadane zasoby i umiejętności determinują w znacznej mierze strategię przedsiębiorstwa (2). Realizacja strategii przyczynia się do zmiany potencjału firmy (3), a to z kolei może spowodować zmianę jej pozycji konkurencyjnej (5). Pozycja i potencjał przedsiębiorstwa nie zależą tylko od jego zachowania się, ale i od czynników zewnętrznych (1).

Zgodnie z przyjętą koncepcją badania konkurencyjności przedsiębiorstwa, firma może wpływać na swoją pozycję konkurencyjną jedynie poprzez działania modyfikujące jej potencjał. Rozwijanie i wykorzystanie potencjału konkurencyjnego dokonuje się dzięki realizowanej strategii konkurencyjnej[11].

Należy zwrócić uwagę, że zaproponowany schemat analityczny w części dotyczącej strategii ma charakter normatywny. Przedstawione ujęcie strategii konkurencyjnej jest bowiem swego rodzaju wzorcem zachowania się przedsiębiorstwa w warunkach procesów globalizacyjnych. Rzeczywiste zachowania przystosowawcze przedsiębiorstw mogą mieć charakter zdecydowanie mniej metodyczny lub wręcz odpowiadać sytuacji dryfu strategicznego.

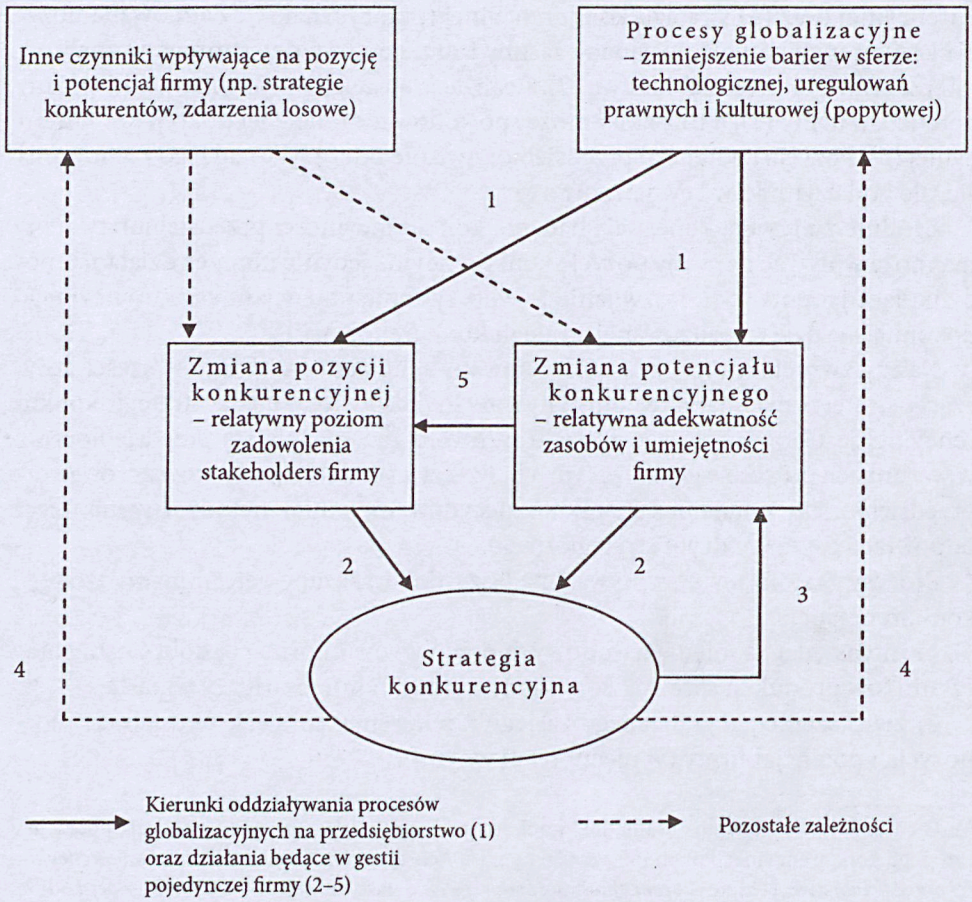
Procesy globalizacyjne wpływają na wszystkie wskazane determinanty strategii konkurencyjnej:

1) intensyfikacja międzynarodowych przepływów informacji, dóbr i usług oraz czynników produkcji sprawia, że poziom wymagań interesariuszy wzrasta;

2) zwiększenie geograficznego zasięgu konkurencji sprawia, że osłabnąć może pozycja i potencjał firmy (w ujęciu relatywnym);

M. Goryni dotyczące diagnozowania luki konkurencyjnej na podstawie analizy pozycji, potencjału i strategii konkurencyjnej. Por. m.in.: M. G o r y n i a, *Koncepcja i metodyka badania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, (w:) *Konkurencyjność gospodarki Polski w dobie integracji z Unią Europejską i globalizacji*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2000, s. 89–101, M. G o r y n i a, *Luka konkurencyjna w przedsiębiorstwach a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, (w:) *Konkurencyjność gospodarki Polski w dobie integracji z Unią Europejską i globalizacji*, (red.) J. Bossak, W. Bieńkowski, Materiały konferencyjne; Instytut Gospodarki Światowej SGH, Warszawa, SGH, 2000, s. 99–117. Kolejnym istotnym źródłem wiedzy na temat metodologii i badania konkurencyjności są prace M.J. Stankiewicza, który określa konkurencyjność mianem agregatu (systemu) złożonego z czterech elementów: potencjału konkurencyjności, przewag(i) konkurencyjnej, instrumentów konkurowania oraz pozycji konkurencyjnej. Por. np.: M.J. S t a n k i e w i c z, *Istota i sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa*, (w:) *Konkurencyjność gospodarki Polski w dobie integracji z Unią Europejską i globalizacji*, SGH, Warszawa 2000, s. 181–192. Proponowane ujęcie wyróżnia od istniejących przede wszystkim określenie pozycji konkurencyjnej firmy jako poziomu satysfakcji interesariuszy (stake holders), bardzo szerokie rozumienie potencjału konkurencyjnego, propozycja integracji dorobku zarządzania strategicznego w miejsce instrumentów/strategii konkurowania oraz założenie, że przedsiębiorstwo może wpływać na zmianę swojej pozycji konkurencyjnej jedynie przez zmiany swojego potencjału dokonywane dzięki realizowanej strategii.

[11] Strategia konkurencyjna jest więc kategorią analityczną umożliwiającą przejście od potencjału konkurencyjnego, czyli konkurencyjności potencjalnej (ex ante), do konkurencyjności rzeczywistej, czyli zrealizowanej (ex post). Por.: M. G o r y n i a, *Koncepcja i metodyka badania konkurencyjności*..., op.cit., s. 89.



Rysunek 1. Przedsiębiorstwo w obliczu procesów globalizacyjnych
Źródło: Opracowanie własne

3) liczniejsi i często silniejsi nowi konkurencji w znaczniej mierze ograniczają pole manewru przedsiębiorstwa;

4) pomimo ogólnoświatowej tendencji zmniejszania stopnia regulacji działalności gospodarczej, poziom interwencji władz gospodarczych ciągle pozostaje znaczący, a dodatkowo pojawiają się nowe wpływowe ośrodki w postaci władz międzynarodowych ugrupowań integracyjnych oraz międzynarodowych organizacji i instytucji standaryzacyjnych, których działalność regulacyjną należy monitorować.

Wszystkie te zmiany przyczyniają się do wzrostu wymagań co do realizowanych przez przedsiębiorstwa strategii konkurencyjnych[12]. Z racji celów postawio-

[12] Próbę diagnozy wpływu procesów globalizacyjnych na polską branżę motoryzacyjną znaleźć można (w:) R. Owczarzak, *Wpływ globalizacji na międzynarodową konkurencyjność polskiego*

nych w niniejszym studium, dalsze rozważania zostaną ograniczone do zagadnień związanych z produkcyjnymi i logistycznymi aspektami potencjału i strategii konkurencyjnych przedsiębiorstw.

3. Oddziaływanie globalizacji na sferę zarządzania produkcją i logistyką w przedsiębiorstwie

Obszary zarządzania produkcją i logistyką obejmują: tworzenie zdolności produkcyjnych i wyposażenia, planowanie produkcji, zarządzanie bieżącymi operacjami produkcyjnymi oraz logistyką wejściową i wyjściową.

Siły sprawcze procesów globalizacyjnych w obszarze zarządzania produkcją i logistyką objawiają się na trzy główne sposoby. Po pierwsze, zwiększają swobodę międzynarodowego rozlokowania poszczególnych ogniw łańcucha tworzenia wartości. Stwarza to szansę na (1) lepsze wykorzystanie występujących przewag komparatywnych o charakterze naturalnym, kształtowanych przez politykę władz (np. tania siła robocza, wysoka infrastruktura technologiczna), jak również o charakterze konkurencyjnym (obecność najbardziej konkurencyjnych dostawców i wymagających konsumentów, natężenie lokalnej rywalizacji konkurencyjnej); (2) zlokalizowanie wytwórni w pobliżu źródeł zaopatrzenia i/lub nabywców oraz (3) eliminowanie i łączenie identycznych działań prowadzonych w wielu krajach i koncentrację miejsc wytwarzania poszczególnych produktów lub elementów.

Po drugie, przede wszystkim dzięki liberalizacji przepisów prawnych dotyczących międzynarodowych przepływów gospodarczych i usprawnieniom logistycznym, zwiększają elastyczność w przemieszczaniu prowadzonych operacji między lokalizacjami. Takie działania pozwalają na (1) aktywną reakcję na okresowe zmiany kosztów produkcji i zasileń, zmiany kursów walutowych; (2) zwiększanie presji negocjacyjnej na dostawców, kanały dystrybucji, związki zawodowe, rządy krajów-gospodarzy; (3) minimalizowanie płatności celnych, podatkowych i kosztów transportu oraz (4) wykorzystywanie zasobów w całej sieci światowej dla uniezależnienia konkurencyjności poszczególnych filii od warunków lokalnych i pokonywania konkurencji w poszczególnych krajach.

Po trzecie, za sprawą rosnącego upodabniania się preferencji nabywców zwiększają się możliwości koncentrowania się na mniejszej liczbie produktów i programów. Taka koncentracja pozwala na realizowanie korzyści skali i zasięgu oraz korzystanie

sektora motoryzacyjnego, (w:) *Teoretyczne i empiryczne aspekty współczesnych międzynarodowych stosunków gospodarczych*, (red.) T. Rynarzewski, Zeszyty Naukowe nr 8, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2001, s. 157–179.

z efektu uczenia się i doświadczenia. Poza tym, przez lokalizację w odpowiednim kraju, daje szansę na dyskontowanie efektu kraju pochodzenia, jako że klienci preferują dobra wytworzone w niektórych krajach lub te, o których sądzą, że zostały tam wyprodukowane.

Aby jednak możliwe było realizowanie tego rodzaju przewag, konieczne jest posiadanie odpowiednich zasobów i umiejętności pozwalających na podołanie internacjonalizacji działalności i zapewnienie jej koordynacji na często znacznych obszarach geograficznych[13].

4. Badanie empiryczne produkcyjnych i logistycznych elementów potencjału konkurencyjnego oraz strategii konkurencyjnych przedsiębiorstw przemysłu przetwórczego Wielkopolski w kontekście procesów globalizacyjnych

Opracowanie schematu analitycznego umożliwia zidentyfikowanie i ogólny opis badanego zjawiska, nie pozwala jednak na jego pomiar i ścisłą interpretację. Aby to było możliwe konieczna jest operacjonalizacja zmiennych i zależności między nimi. W przypadku pojęć złożonych, jakimi bez wątpienia są procesy globalizacyjne, potencjał i strategia konkurencyjna zalecana jest dwustopniowa procedura operacjonalizacji[14]:

1) konceptualizacja pojęcia teoretycznego, czyli jego dekompozycja na kilka (lub więcej) innych pojęć teoretycznych o niższym stopniu ogólności;

2) operacjonalizacja pojęć powstałych w wyniku konceptualizacji (dekompozycji), czyli opis tych pojęć za pomocą zmiennych, które mogą być poddane pomiarowi.

---

[13] Wzrost kosztów koordynacji, wynika przede wszystkim z utrzymujących się różnic i barier występujących między krajami, takich jak: celne, językowe, kulturowe, odnoszących się do sposobów działania, różnych standardów technicznych i sprawozdawczości. Poza tym, w związku z globalną centralizacją działalności, należy liczyć się z: (1) groźbą nadmiernej koncentracji działalności, która może spowodować zmniejszenie jej adekwatności i elastyczności reakcji na potrzeby klientów; (2) pogorszeniem motywacji i morale kierownictwa w poszczególnych krajach; (3) wzrostem kosztów utrzymywania zapasów i transportu. Szerzej na temat zagrożeń związanych z globalną konfiguracją działalności i proponowanych sposobów ich neutralizacji zob. np.: G. Stonehouse, J. Hamill, D. Campbell, T. Puride, *Globalizacja...*, op.cit., s. 141–151.

[14] K. Mrela, *Struktury organizacyjne. Analiza wielowymiarowa*, PWE, Warszawa 1983, s. 34–40.

Konceptualizacja poszczególnych zmiennych wykorzystywanych w prowadzonym badaniu polega na dokonaniu wyboru istotnych produkcyjnych i logistycznych elementów potencjału i strategii konkurencyjnej z punktu widzenia konkurowania w warunkach procesów globalizacyjnych. Warto w tym miejscu podkreślić, że w praktycznych próbach pomiaru dokonywanych na potrzeby konkretnego przedsiębiorstwa, należy przyjęte do badania zmienne dostosować do warunków konkurowania w danej branży.

Zaproponowana metoda operacjonalizacji składa się z następujących etapów[15]:

1. Przygotowanie skal, za pomocą których będzie dokonywany pomiar poszczególnych zmiennych.
2. Określenie wag zidentyfikowanych zmiennych:

a) uproszczone podejście zakłada, że wszystkie czynniki sukcesu są równie istotne;

b) bardziej zaawansowane koncepcyjnie i bliższe rzeczywistości jest podejście zakładające, że poszczególne czynniki (zmienne) w różnym stopniu wpływają na konkurencyjność firmy.

Badania przeprowadzono za pomocą metody wywiadu bezpośredniego. Autor oraz przeszkoleni ankieterzy przeprowadzili wywiady według opracowanego kwestionariusza z przedstawicielami najwyższego kierownictwa badanych firm. Badania polegały na zebraniu opinii menedżerów.

Za szczególnie przydatne do badań uznano przedsiębiorstwa spełniające jednocześnie następujące kryteria:

1) należące do sektora przemysłu przetwórczego (sekcja „D" EKD), z racji występowania w nich najbardziej kompleksowego łańcucha tworzenia wartości;

2) zatrudniające powyżej 50 osób, jako że właśnie w takich firmach występuje szerokie spektrum składników potencjału konkurencyjnego;

3) prowadzące działalność na terenie województwa wielkopolskiego (bez względu na kraj pochodzenia kapitału).

Doboru próby 117 przedsiębiorstw dokonano na podstawie listy adresowej przygotowanej przez Główny Urząd Statystyczny, która obejmowała 1083 przedsiębiorstwa spełniające jednocześnie powyższe kryteria.

Wybór mierników potencjału konkurencyjnego istotnych z punktu widzenia konkurowania w warunkach procesów globalizacyjnych jest szczególnie trudny ze względu na bardzo szerokie spektrum elementów potencjału, na który składają się zasoby i umiejętności firmy oraz elementy otoczenia biznesowego, takie jak doradztwo i inne dostępne usługi. Ostatecznie, z racji ograniczeń związanych z projektem badawczym, proponuje się badanie opinii menedżerów dotyczących dwóch elementów produkcyjnego i logistycznego potencjału konkurencyjnego:

[15] Szeroka dyskusja proponowanych w literaturze koncepcji pomiaru konkurencyjności przedsiębiorstwa znajduje się w: *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, (red.) M. Gorynia, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2002, s. 69–81.

1) poziomu kosztów,

2) współpracy z najbardziej konkurencyjnymi na świecie dostawcami i kooperantami.

Badanie potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstw Wielkopolski składało się z porównania z przeciętną firmą w głównej branży działalności oraz ze światowym liderem w branży (por. tabela 1).

Tabela 1. Ocena produkcyjnych i logistycznych elementów potencjału konkurencyjnego badanych przedsiębiorstw

Elementy potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa	Przeciętna*			Światowy lider**		
	LW	ŚR	SDV	LW	ŚR	SDV
Zakres wykorzystania usług najbardziej konkurencyjnych na świecie dostawców i kooperantów	101	3,52	1,53	91	1,97	1,30
Poziom kosztów	105	3,68	1,12	85	2,26	1,17
Wszystkie badane sfery łącznie		**3,40**	**1,55**		**1,91**	**1,28**

Przeciętna* – porównanie do przeciętnego przedsiębiorstwa w branży na rynkach, na których działa firma.
Skala ocen: od 0 (jesteśmy najsłabsi na rynku) do 6 (jesteśmy liderem na rynku (najlepsi)).
Światowy lider** – porównanie do światowego lidera w branży, w której działa firma.
Skala ocen: od 0 (przepaść pomiędzy liderem i nami do jesteśmy najsłabsi na rynku) do 6 (jesteśmy liderem na rynku (najlepsi)).
LW – liczba wskazań,
ŚR – średnia,
SDV – odchylenie standardowe.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego.

Średnia ocena dla szesnastu elementów potencjału konkurencyjnego w porównaniu do przeciętnego przedsiębiorstwa w branży na rynkach, na których działa firma, to 3,40 (projekt badawczy miał charakter kompleksowy – na potrzeby niniejszego tekstu referowane są jedynie wybrane elementy potencjału konkurencyjnego i strategii). Oceny na poziomie 3,68 i 3,52 wskazują na to, że sfera produkcji i logistyki stanowi jeden z silniejszych elementów potencjału konkurencyjnego badanych firm (są to czwarta i szósta ocena, na badanych szesnaście elementów potencjału konkurencyjnego).

Podobnie jest w przypadku porównania do potencjału posiadanego przez światowego lidera w branży. Oceny 2,26 i 1,97, to czwarty i piąty najmocniejszy element potencjału konkurencyjnego wśród szesnastu badanych elementów. Różnica w wartości zdiagnozowanych mierników w obu porównaniach, świadczy o znacznych rozmiarach luki w wyposażeniu w zasoby i umiejętności, jaka dzieli firmy polskie i najsilniejsze przedsiębiorstwa w skali międzynarodowej.

Ograniczony potencjał konkurencyjny polskich firm sprawia, że znaczna część z wyżej opisanych rodzajów przewag związanych z postępem procesów globalizacyjnych pozostaje poza zasięgiem przedsiębiorstwa działającego samodzielnie. Po

uwzględnieniu zdiagnozowanej luki w zakresie potencjału konkurencyjnego, polskim przedsiębiorstwom w sferze zarządzania produkcją i logistyką należy w pierwszej kolejności rekomendować podjęcie następujących działań:

1) aktywne poszukiwanie najbardziej konkurencyjnych w skali globu dostawców;

2) próby włączenia się do sieci dostawców zorganizowanych wokół przedsiębiorstw globalnych, które powinny koncentrować się na:

a) pozyskaniu nowoczesnych technologii produkcyjnych (rozwój w obrębie własnych komórek badawczo-rozwojowych, zakup z zewnątrz lub pozyskanie inwestora, który dostarczy technologii na odpowiednim poziomie);

b) zapewnieniu odpowiednich standardów jakości, potwierdzonych uzyskaniem certyfikatów rozpoznawanych w skali międzynarodowej;

c) rozwijaniu sprawności funkcji logistycznej[16];

d) informatyzacja zarządzania produkcją[17];

3) analiza możliwości przeniesienia części czynności tworzenia wartości do korzystniejszych lokalizacji (ze względu na źródła zaopatrzenia w czynniki produkcji i/lub nabywców).

---

[16] Logistyka w znacznej mierze determinuje wykonalne opcje konfiguracji i koordynacji działalności. W ostatnich latach firmy wypracowały jednak wiele technik kierowania logistyką i skracania okresu pomiędzy złożeniem zamówienia a otrzymaniem towaru, które nabierają znaczenia w miarę postępu procesów globalizacyjnych. Można tutaj wskazać m.in. na budowanie przedsięwzięć partnerskich z przewoźnikami świadczącymi usługi transportowe, budowanie przedsięwzięć partnerskich z krajowymi i zagranicznymi dostawcami komponentów, w które zaopatruje się firma, współpraca z niezależnymi firmami transportowymi oraz wykorzystanie zaawansowanych systemów informacyjnych, takich jak elektroniczna wymiana danych (EDI. w celu śledzenia i/lub ekspediowania wysyłek. Ciekawą propozycją, integrującą koncepcje, metody i techniki logistyczne sprawdzone wcześniej jest strategia ERC (Efficient Customer Response.. Wciela ona postulat podejścia interfunkcyjnego (marketingowo-logistycznego. i interorganizacyjnego, co pozwala traktować sieć współpracujących firm jako wielki zbiór odpowiednio dopasowanych czynności, nakierowany na jednoznaczny cel strategiczny. Podejście ERC umożliwia jednoczesną poprawę jakości obsługi klienta i obniżkę kosztów. Szerzej na ten temat w: M. Ciesielski, *Globalizacja a logistyczne aspekty konkurencyjności*, (w:) *Wspólna Europa. Przedsiębiorstwo wobec globalizacji*, (red.) H. Brdulak, T. Gołębiowski, TRANS 01, PWE, Warszawa 2001, s. 129–130.

[17] Nowe technologie wykorzystuje się między innymi w systemach wspomagania projektowania, sterowania produkcją i zarządzania. Wśród technik organizacyjnych wspierających koordynację globalną na szczególne wyróżnienie zasługuje „zarządzanie procesami", spopularyzowane dzięki re-engineeringowi zarządzania. W tej metodzie, analizie podlega ujęte procesowo operacyjne funkcjonowanie przedsiębiorstwa, z naciskiem na: projektowanie procesów wytwarzania, przekładanie wymagań klientów na produkcję, testowanie nowych rozwiązań produkcyjnych, koordynacja całego procesu wytwarzania (od zamówienia klienta do dostarczenia wyrobu gotowego do finalnego odbiorcy, mierniki/wskaźniki używane do pomiaru efektywności stosowanych procesów, usprawnianie i doskonalenie procesów, zarówno tych głównych, jak i towarzyszących, wymagania stawiane wobec dostawców i kooperantów firmy i sposób zapewnia ich spełniania oraz system wymiany informacji z dostawcami i kooperantami. Szerzej zob. np.: J. Peppard, P. Rowland, *Re-engineering*, Gebethner i Ska, Warszawa 1997.

BIBLIOTEKA AE Poznań

Podobnie jak w przypadku badania potencjału konkurencyjnego należało dokonać ograniczenia liczby diagnozowanych działań strategicznych. W przeprowadzonym badaniu proponuje się zebranie opinii menedżerów dotyczących:

1) przekazania części czynności tworzenia wartości niezależnym firmom zewnętrznym;
2) rozszerzenia zakresu kooperacji na różnych etapach tworzenia wartości;
3) założenia własnej(-ych) filii zagranicznej(-ych);
4) zawężenia asortymentu produktów;
5) programów mających na celu obniżanie kosztów;
6) działań zmierzających do uzyskiwania międzynarodowych certyfikatów jakości zarówno realizowanych aktualnie, jak i planowanych w okresie najbliższych 3 lat.

W tabeli 2 znajduje się zestawienie danych dla ogółu badanych przedsiębiorstw.

Tabela 2. Realizowane i planowane w ciągu 3 lat działania z zakresu strategii rozwojowej przedsiębiorstw Wielkopolski oraz ich znaczenie dla konkurencyjności

Wyszczególnienie	Działania w obliczu globalizacji							
	realizowane*			planowane*			znaczenie**	
	1	0	–1	1	0	–1	ŚR	SDV
Przekazanie części czynności tworzenia wartości niezależnym firmom zewnętrznym	48,7	48,7	2,6	51,3	46,2	2,6	2,64	1,92
Rozszerzenie zakresu kooperacji na różnych etapach tworzenia wartości	59,8	39,3	0,9	62,4	35,9	1,7	3,03	1,83
Założenie własnej (-ych) filii zagranicznej (-ych)	11,1	82,9	6,0	25,2	71,3	3,5	1,78	2,02
Zawężenie asortymentu produktów	27,6	32,8	39,7	26,1	37,4	36,5	3,23	2,07
Programy mające na celu obniżanie kosztów	91,5	8,5	0,0	94,0	6,0	0,0	5,30	0,99
Uzyskanie międzynarodowych certyfikatów jakości	53,0	46,2	0,9	73,3	26,7	0,0	3,9	2,1

* W tabeli znajduje się odsetek firm, podzielony wg trzech możliwych odpowiedzi:
„1" – realizujemy tego rodzaju działania,
„0" – nie wdrażamy żadnych inicjatyw w tym kierunku,
„–1" – realizujemy działania w kierunku przeciwnym.

** W dwóch ostatnich kolumnach znajdują się odpowiedzi na pytanie dotyczące znaczenia określonego rodzaju działań dla konkurencyjności firmy:
Skala ocen od 0 (bez znaczenia) do 6 (ogromne znaczenie),
ŚR – średnia,
SDV – odchylenie standardowe.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ankietowego.

Analiza rezultatów badania prowadzi do następujących wniosków:

1) Programy mające na celu obniżanie kosztów są i będą realizowane przez zdecydownie największy odsetek firm (odpowiednio 91% i 94%), także tym działaniom firmy przypisują największe znaczenie (5,3).

2) Znaczący jest także odsetek firm, które realizują i będą realizowały działania w zakresie rozszerzenia kooperacji na różnych etapach tworzenia wartości (59,8% i 62,4%); uzyskiwania międzynarodowych certyfikatów jakości (53% i 73,3%) oraz przekazania części czynności tworzenia wartości niezależnym firmom zewnętrznym (48,7% i 51,3%).

3) Przewagę liczebną firm rozszerzających asortyment swoich produktów, nad tymi, które go zawężają i zamierzają zawężać, jak się wydaje, można uzasadnić relatywnie krótkim okresem funkcjonowania w warunkach wolnej konkurencji na rynkach międzynarodowych polskich przedsiębiorstw.

4) Uwagę zwraca niski odsetek firm posiadających własną(-ne) filie zagraniczne, jakkolwiek o właściwym rozpoznaniu znaczenia tego rodzaju działań strategicznych świadczyć może fakt, że w ciągu trzech lat następujących po badaniu, ponad 25% firm deklaruje chęć założenia własnej(-ych) filii zagranicznej.

Zakończenie

Jak wynika ze skonstruowanego schematu analitycznego badania wpływu procesów globalizacyjnych na przedsiębiorstwo, rosnąca przenikalność różnego rodzaju barier w sferach technologicznej, uregulowań prawnych i kulturowej oddziałuje zarówno na potencjał, jak i bezpośrednio na pozycję konkurencyjną firmy. Wszystkie te zmiany przyczyniają się do wzrostu wymagań co do realizowanych przez przedsiębiorstwa strategii konkurencyjnych. Także w przedmiotowej sferze produkcyjnych i logistycznych aspektów potencjału i strategii konkurencyjnych przedsiębiorstw mamy do czynienia z intensywnymi przemianami.

Przeprowadzone badanie empiryczne produkcyjnych i logistycznych elementów potencjału konkurencyjnego wskazały na istnienie znaczącej luki pomiędzy zasobami i umiejętnościami firm polskich i wiodących zagranicznych konkurentów. Tak wyraźne braki w zasobach i umiejętnościach w sferze produkcji i logistyki mogą w krótkim okresie, zwłaszcza w obliczu integracji z UE, przyczynić się do znacznego pogorszenia pozycji konkurencyjnej polskich przedsiębiorstw i stanowić zagrożenie dla ich rozwoju, a nawet egzystencji.

Wydaje się zatem, że dla wykorzystania szans i minimalizacji zagrożeń stwarzanych przez globalizację, polskie firmy wśród swoich priorytetów powinny umieścić postulowane wyżej działania z zakresu zarządzania produkcją i logistyką w warunkach procesów globalizacyjnych. Tymczasem przeprowadzone badania empiryczne

przedsiębiorstw przetwórczych Wielkopolski zdają się wskazywać, że poza projektami mającymi na celu obniżanie kosztów, pozostałe sugerowane działania są podejmowane jedynie przez połowę lub mniejszą część badanych firm.

Radosław Owczarzak

Production and logistics management under globalisation

Summary

The main purpose of this article is to analyse the impact of globalisation on production and logistics management in an enterprise in view of strategic management. Due to the fact that there is a gap in the competitive potential of the Polish enterprises in the sphere of production and logistics management , activities recommended under globalisation of competition include: 1) active search for suppliers who are most competitive on the world scale, 2) attempts to join the networks of suppliers organized around global enterprises which should concentrate on gaining modern production technologies , 3) ensuring adequate standards of quality confirmed by internationally recognized certificates, 4) development of efficiency of logistic functions, 5) computerization of production management , 6) active search for the possibilities to transfer part of the activities to the most favourable locations. However, empirical studies conducted in the manufacturing enterprises of Wielkopolska seem to indicate that most of the suggested activities are undertaken by only 50% or less of the studied firms.