Joanna Nowakowska-Grunt
Politechnika Częstochowska

RYZYKO W STRATEGIACH LOGISTYCZNYCH PRZEDSIĘBIORSTW MIĘDZYNARODOWYCH

Wstęp

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 przejęcia 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.

1. Istota strategii logistycznych 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), albo zaoferowaniu różnego rodzaju usług dodatkowych (strategia

dyferencjacji), które mogą spowodować zaakceptowanie przez klienta wyższej ceny niż u konkurenta[1].

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 rynku[2]. Logistyka staje się tą dziedziną 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 się[3]:

- 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

---

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

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

[3] K. Rutkowski (red.), *Logistyka on-line*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.

określenie ich istotności dla globalnego wzrostu wartości produktu, czego konsekwencją jest wzrost konkurencyjności dla klienta[4].

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 wielu 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 obszary[5]. Dzięki zastosowaniu zarządzania logistycznego w strategii przedsiębiorstwa możliwa jest poprawa konkurencyjności przedsiębiorstwa na rynku. Istotne jest również, aby strategia logistyczna była kształtowana równolegle ze strategią globalną, wspierając i uzupełniając ją, natomiast niedopuszczalny jest konflikt między nimi. Procesy logistyczne zachodzące w przedsiębiorstwie powinny być sterowane przez strategię globalną i jednocześnie powinny przyczyniać się do jej realizacji.

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

We współczesnej nauce o zarządzaniu logistycznym dają się zauważyć pewne tendencje dotyczące miejsca, jakie zajmuje to zarządzanie 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 dotyczącej działalności 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 i na osiąganie wielowymiarowych efektów strategicznych z uwzględnieniem warun-

[4] D. Kisperska-Moroń, *Kompetencje logistyczne firm polskich jako czynnik rozwoju wirtualnych łańcuchów dostaw*. LogForum 6, 1, 1.http://www.logforum.net/vol6/issue1/no1 [dostęp: grudzień 2009].

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

ków stawianych przez klientów, konkurencji oraz wysokiego poziomu sprawności gospodarowania[6].

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 do 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 należą[7]:

- 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.

2. Ryzyko jako czynnik wpływający na strategie logistyczne przedsiębiorstw międzynarodowych

Przedsiębiorstwa międzynarodowe, których obszar działania obejmuje wiele rynków, muszą uwzględniać 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,
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 jakie są często

[6] M. Nowicka-Skowron, *Efektywność systemów logistycznych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.

[7] M. Ciesielski, J. Długosz, *Strategie łańcuchów dostaw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.

zależne od rodzaju form umiędzynarodowienia. Powyższe zależności ilustruje tabela 1.

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

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	niskie: korzyści operacyjne
Przekazanie licencji	transakcyjny, międzykorporacyjny	ew. ekspedycja towaru i koordynacja zaopatrzenia	współpraca w zakresie zaopatrzenia	średnie: korzyści operacyjne, korzyści skali
Franchising	transakcyjny, międzykorporacyjny	zaopatrzenie sieci franczyzobiorców	ograniczanie kosztów zaopatrzenia	średnie: korzyści operacyjne, korzyści skali i obsługi
Joint venture	partnerski, międzykorporacyjny	integracja systemów logistycznych	połączenie lokalnych i zagranicznych kompetencji i zasobów	średnie: zależne od rodzaju działalności (filia, fabryka)
Filia zagraniczna	wewnątrzkorporacyjny	ekspedycja towaru, magazynowanie, dystrybucja	organizacja sieci dystrybucji	duże: korzyści doświadczenia i lokalizacji
Zakład produkcyjny	wewnątrzkorporacyjny	zaopatrzenie, produkcja, dystrybucja	organizacja całego łańcuch dostaw	bardzo duże: korzyści koordynacji, lokalizacji i doświadczenia
Spółka córka	wewnątrzkorporacyjny	strategiczny plan logistyki	integracja łańcuchów dostaw	ogromne: pełna koordynacja, korzyści integracji, lokalizacja, doświadczenia i skali

Źródło: M. Szymczak, *Logistyka w strategiach ekspansji międzynarodowej firm*, w: E. Gołembska (red.), *Logistyka w internacjonalizacji przedsiębiorstw Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005, s. 219.

są także informacje dotyczące występujących w kraju systemów dystrybucji, pośredników w kanałach dystrybucji i aktualnie obowiązujących przepisów celnych. Strategia eksportowa daje możliwość uzyskania przez przedsiębiorstwo 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 krajowej.

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 – licencjobiorcy 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 muszą angażować dużego kapitału. Licencjonodawca natomiast korzysta dzięki rozszerzaniu swojego rynku zbytu, przy jednoczesnej możliwości znacznej kontroli systemu dystrybucji produktu. Licencjobiorca opłaca najczęściej zakupioną licencję udziałem od sprzedaży lub stałymi kwotami. Jednym z powodów stosowania tej strategii jest sytuacja, w której występują bariery taryfowe lub ścisłe kontyngenty importowe.

Strategia francisingu zapewnia możliwość rozwoju na rynkach zagranicznych, stanowiąc dla obydwu stron umowy szansę rozwoju. Zarówno franczyzodawca, który udostępnia franczyzobiorcy swoją koncepcję prowadzenia przedsiębiorstwa oraz wyłączność terytorialną, jak i franczyzobiorca 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 franczyzodawca, 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 franczyzobiorca może korzystać z doświadczenia, marketingu i zasad sprzedaży na często znanym już franczyzobiorcy rynku. Jest to szczególnie cenne w aspekcie działalności międzynarodowej, gdyż obydwu stronom daje możliwość porozumienia w celu 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 osiągnięcia 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 przedsięwzięcia. 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.
- Nowo powstały 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 opłacalnej 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.

Analiza ryzyka w odniesieniu do logistyki przedsiębiorstw międzynarodowych wskazuje, że jest to problem złożony i bardzo szeroki. Przedsiębiorstwa, chcąc osiągnąć przewagę konkurencyjną, muszą określić punkt równowagi, w którym, z jednej strony, ryzyko będzie możliwie małe, a z drugiej – obrana strategia zapewni sukces rynkowy.

Bibliografia

Ciesielski, M., Długosz, J., *Strategie łańcuchów dostaw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.

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

Nowicka-Skowron, M., *Efektywność systemów logistycznych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.

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

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

Rutkowski, K. (red.), *Logistyka on-line*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.

Tennyson, R., *Poradnik partnerstwa*, The International Business Leaders Forum (IBLF) and the Global Alliance for Improved Nutrition (GAIN), Warszawa 2003.

LOGISTICS RISK IN STRATEGIES OF INTERNATIONAL BUSSINES

Summary

Analysis of business logistics strategies reveals that there are risks associated with their international activities. The desire to minimize risk while ensuring the best strategy forces companies to analyze various components of logistics operations. As a result, they are able to achieve market advantage and provide customers with value added.