



Robert Rogaczewski

Determinanty umiędzynarodowienia logistyki w XXI wieku
Determinants of logistics internationalization in the XXI century

Rozprawa doktorska

Promotor: Prof. dr hab. Elżbieta Gołemska

Katedra: Katedra Logistyki Międzynarodowej

Poznań 2014

Serdeczne podziękowania chciałbym skierować w stronę mojego Promotora,
prof. Elżbiety Gołembskiej, za merytoryczne wsparcie udzielone mi
w trakcie powstawania owej dysertacji.
Serdeczne podziękowania składam również moim rodzicom oraz narzeczonej Ewelinie.

Wstęp	7
 1. Proces integracji i internacjonalizacji jako podstawa rozwoju logistyki międzynarodowej	13
1.1. Teoretyczne podstawy internacjonalizacji i globalizacji przedsiębiorstw	13
1.1.1 Wybrane teorie internacjonalizacji	13
1.1.2 Typologia zachowań firmy w procesie internacjonalizacji	17
1.1.3 Strategie internacjonalizacji i globalizacji przedsiębiorstw	21
1.1.4 Motywy internacjonalizacji i globalizacji	25
1.2. Integracja gospodarcza w ujęciu międzynarodowym	30
1.3. Istota internacjonalizacji i globalizacji przedsiębiorstw	43
1.4. Wybrane miary badania poziomu internacjonalizacji przedsiębiorstw	52
1.4.1. Internacjonalizacja przedsiębiorstw w ujęciu procesowym	52
1.4.2. Metody pomiaru internacjonalizacji przedsiębiorstw międzynarodowych	54
1.4.2.1. Ilościowe metody pomiaru internacjonalizacji i globalizacji	56
1.4.2.2. Jakościowe metody pomiaru internacjonalizacji	61
 2. Logistyka w procesie internacjonalizacji i globalizacji przedsiębiorstw	67
2.1. Historyczne aspekty logistyki	67
2.2. Międzynarodowy wymiar logistyki	70
2.3. Istota, pojęcie i determinanty rozwoju logistyki międzynarodowej i łańcucha dostaw	86
2.4. Logistyka międzynarodowa, a działalność zagraniczna przedsiębiorstw	114
2.4.1. Formy globalizacji i internacjonalizacji przedsiębiorstw za granicą	114
2.4.2. Zarządzanie logistyczne w poszczególnych formach internacjonalizacji	134
2.4.3. Wskaźnik umiędzynarodowienia logistyki jako wyznacznik metod dla zarządzania strategicznego i rozwoju logistyki międzynarodowej	138
 3. Logistyka międzynarodowa przedsiębiorstw posiadających spółki, oddziały bądź zakłady za granicą	142
3.1. Metodyka badawcza	142
3.1.1. Zakres badań	142
3.1.2. Próba badawcza	145
3.1.3. Narzędzia badawcze	146

3.2. Analiza przedsiębiorstw z siedzibą w Polsce, posiadających za granicą spółki, oddziały, zakłady bądź inne formy internacjonalizacji w latach 2008-2012	147
3.2.1. Analiza działalności jednostek zagranicznych według rodzaju działalności gospodarczej	147
3.2.2. Analiza liczby przedsiębiorstw i ich jednostek zagranicznych według województw	149
3.2.3. Liczba jednostek zagranicznych według wybranych krajów lokalizacji i udziału podmiotu sprawozdawczego w kapitale	151
3.2.4. Analiza wielkości eksportu i importu jednostek zagranicznych	155
3.3. Współczynnik umiędzynarodowienia logistyki w województwach	158
3.3.1. Analiza nakładów na rzeczowe aktywa trwałe jednostek zagranicznych	159
3.3.2. Analiza wielkość zatrudnienia w jednostkach zagranicznych	161
3.3.3. Współczynnik umiędzynarodowienia logistyki województwa – wyniki badań	163
3.4. Analiza przedsiębiorstw posiadających jednostki zagraniczne, w tym związane z logistyką, w latach 2008 - 2012 – współczynnik korelacji	165
3.4.1. Opis wskaźników statystycznych wykorzystanych w analizie	166
3.4.2. Charakterystyka jednostek zagranicznych w latach 2008-2012	168
3.4.3. Charakterystyka działalności gospodarczej jednostek zagranicznych firm z siedzibą w Polsce	170
3.4.4. Lokalizacja jednostek zagranicznych w krajach Unii Europejskiej	176
3.4.5. Związek między liczbą jednostek zagranicznych a ich charakterystykami gospodarczymi	179
 4. Logistyka międzynarodowa w praktyce przedsiębiorstw – studium przypadków	181
4.1. Organizacja i metoda badań empirycznych	181
4.2. Grupa Raben	182
4.3. Kutnowska Hodowla Buraka Cukrowego	189
4.4. Fabryka Mebli „Forte”	194
4.5. Schuko H. Schulte-Südhoff GmbH & KG	198
4.6. Ocena umiędzynarodowienia logistyki na podstawie praktyki przedsiębiorstw	207

Zakończenie	215
Bibliografia.....	218
Spis tabel.....	232
Spis wykresów	234
Spis rysunków	236
Spis wzorów	237
Spis tablic	238

Wstęp

Logistyka międzynarodowa staje się dzisiaj jedną z najszybciej rozwijających się dziedzin nauki i odgrywa znaczącą rolę w procesie internacjonalizacji. Proces ten postrzegany jest jako rodzaj działalności gospodarczej podejmowanej za granicą i analizowany z perspektywy procesu umiędzynarodowienia działalności danego przedsiębiorstwa. Internacjonalizacja logistyki następuje na każdym poziomie umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa. Uznawana jest ona dzisiaj jako epicentrum transformacji biznesu, której celem jest połączenie poszczególnych działań zarządczych w jedną spójną całość. Na skutek globalizacji światowej gospodarki obserwuje się wzrost znaczenia integracji źródeł zaopatrzenia, produkcji i obrotu między firmami różnych kontynentów.

Logistyka jako interdyscyplinarna dziedzina wiedzy i praktyki gospodarczej odnosi się do licznych zagadnień z zakresu ekonomii i zarządzania. Logistyka w wymiarze międzynarodowym dotyczy specyfiki działania w środowisku międzynarodowym, podobnie zresztą jak marketing międzynarodowy, finanse międzynarodowe czy międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi tworząc szeroko pojęty biznes międzynarodowy. Logistyka w kontekście międzynarodowym zawiera się kanonie biznesu międzynarodowego, ponieważ dotyczy zarządzania międzynarodowymi łańcuchami dostaw. Postępująca internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstw połączona jest z zasady z pewnym ryzykiem, ale równocześnie ze źródłem ogromnych możliwości. Racjonalne przygotowanie procesu internacjonalizacji oraz wdrożenie celowych działań z zakresu logistyki pozwoli na prawidłowe wykorzystanie szans, jakie mogą nadarzyć się w trakcie umiędzynaradawiania działalności.

Zadaniem niniejszej rozprawy doktorskiej jest wskazanie na kluczowe determinanty umiędzynarodowienia logistyki. Celem rozprawy natomiast jest określenie miejsca i roli logistyki w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw oraz analiza wybranych czynników jej umiędzynarodowienia. Obok celu głównego sformułowano również szereg celów pomocniczych. Pierwszym celem pomocniczym jest opracowanie metodologii badań umiędzynarodowienia logistyki, która obejmować będzie opracowanie i określenie wskaźnika umiędzynarodowienia logistyki będącego wyznacznikiem metod dla rozwoju logistyki międzynarodowej oraz analiza umiędzynarodowienia logistyki w skali regionów.

Kolejnym celem pomocniczym jest określenie korelacji zmiennych determinujących umiędzynarodowienie logistyki jednostek zagranicznych przedsiębiorstw zlokalizowanych na terenie Polski oraz ocena umiędzynarodowienia logistyki na podstawie wywiadu bezpośredniego z ekspertami z zakresu zarządzania logistyką w przedsiębiorstwach. Trzecim celem niniejszej dysertacji jest ocena znaczenia kompetencji logistycznych w procesie internacjonalizacji w poszczególnych formach umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa. Ostatnim celem pomocniczym jest analiza zarządzania logistycznego w wybranych firmach posiadających oddziały za granicą.

Głównym obszarem badań stała się analiza internacjonalizacji przedsiębiorstw oraz ich działalności logistycznej. W pracy postawiono następujące hipotezy badawcze, które dotyczą wyznaczenia ważniejszych determinant internacjonalizacji logistyki przedsiębiorstw:

Hipoteza 1: Poziom umiędzynarodowienia logistyki przedsiębiorstw jest uzależniony od ich przestrzennego rozmieszczenia na terenie Polski.

Hipoteza 2: Istnieje związek pomiędzy zaangażowaniem przedsiębiorstw w zarządzanie logistyczne a rodzajem zastosowanej formy internacjonalizacji.

Hipoteza 3: Zmienność liczby jednostek zagranicznych wyjaśniana jest przez zmienność ich charakterystyk gospodarczych (przychodów, liczby pracujących, eksportu, importu i nakładów na aktywa trwałe).

Hipoteza 4: Wprowadzenie nowoczesnych metod zarządzania logistyką międzynarodową wpływa na poziom umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa.

Przedstawione cele oraz hipotezy badawcze niosły ze sobą konieczność przeprowadzenia wszelakich badań literaturowych, analizy dostępnych danych statystycznych, przeprowadzenia wywiadów bezpośrednich oraz studium przypadków. Narzędzia te świadczą o teoretyczno-empirycznym charakterze dysertacji. Analiza literatury przedmiotu oparta została przede wszystkim na niemieckojęzycznych opracowaniach w zakresie internacjonalizacji przedsiębiorstw i logistyki międzynarodowej. Wykorzystano również polskojęzyczną literaturę przedmiotu. Badania literaturowe miały na celu usystematyzowanie takich pojęć jak internacjonalizacja przedsiębiorstw, stopień umiędzynarodowienia firm oraz logistyka międzynarodowa realizowana poprzez wymianę towarów i usług.

Umiędzynarodowienie logistyki przedsiębiorstw nie jest jeszcze obszarem dostatecznie poznanym. Badań o tej tematyce jest bardzo niewiele a jedyne, jakie można przywołać bez chwili zastanowienia, są badania przeprowadzone przez Gołębską

i in. w ramach grantu KBN, pod tytułem *Wpływ internacjonalizacji przedsiębiorstw na rozwój logistyki międzynarodowej*, zrealizowanego w latach 2003 i 2004. W niniejszej dysertacji badania dotyczyły wybranego obszaru paradygmatu internacjonalizacji przedsiębiorstw i ich działań logistycznych. Pojęcia takie jak internacjonalizacja, umiędzynarodowienie działalności przedsiębiorstw, ekspansja zagraniczna oraz współpraca zagraniczna, mimo istniejących drobnych różnic pomiędzy nimi, będą używane zamiennie. Dokładnie tak samo, jak logistyka międzynarodowa i umiędzynarodowienie logistyki. Celem takiego posunięcia jest uniknięcie powtórzeń terminologicznych.

W niniejszej pracy użyte metody badań to określenie współczynnika korelacji zmiennych, określenie współczynnika umiędzynarodowienia logistyki w województwach, analiza studium przypadków przedsiębiorstw oraz wywiad bezpośredni.

Współczynnik korelacji ma za zadanie określenie kluczowych związków korelacyjnych między liczbą jednostek zagranicznych, a osiąganymi przez nie przychodami, wartością eksportu i importu, nakładami rzeczowymi na środki trwałe oraz poziomem zatrudnienia. Dane źródłowe do badania zostały pozyskane od Głównego Urzędu Statystycznego, Departament Informacji GUS, a ich źródłem są sprawozdania sporządzane na formularzu KZZ „Sprawozdanie podmiotów posiadających za granicą udziały, oddziały lub zakłady”. Materiał statystyczny, wykorzystany w niniejszej pracy, to wyniki badania podmiotów z siedzibą w Polsce (nazywane dalej podmiotami sprawozdawczymi), które posiadają udziały, oddziały lub zakłady za granicą (nazywane dalej jednostkami zagranicznymi). Badanie umożliwia zidentyfikowanie kraju, w którym polskie przedsiębiorstwo posiada jednostki zagraniczne, określenie ich wielkości oraz struktury, opis charakteru powiązań podmiotu polskiego z podmiotem zagranicznym oraz charakterystykę działalności gospodarczej podmiotu zagranicznego (przychody, eksport, import oraz zatrudnienie). Metodologia badania zgodna jest z wytycznymi określonymi w Rozporządzeniu nr 716/2007 Parlamentu Europejskiego i Rady Unii Europejskiej z dn. 20 czerwca 2007 r. w sprawie statystyki wspólnotowej dotyczącej struktury i działalności zagranicznych podmiotów zależnych. Dane dotyczą podmiotów z siedzibą w Polsce, które to odpowiednio na koniec lat 2008-2012 posiadały jednostki zagraniczne. Badaniem nie zostały objęte instytucje finansowe, tj. banki, spółdzielcze kasy oszczędnościowo-kredytowe, instytucje ubezpieczeniowe, biuro i domy maklerskie, towarzystwa i fundusze inwestycyjne oraz towarzystwa i fundusze emerytalne. Dane obejmują jednostki zagraniczne bez względu na wielkość udziału podmiotu z siedzibą w Polsce w ich kapitale.

Okres analizy obejmuje lata 2008-2012¹, co umożliwi wskazanie na zmiany w czasie w liczbie jednostek zagranicznych oraz dynamikę zmian w przeciągu tych czterech lat w ich działalności gospodarczej, tak ogółem dla Polski, jak i w układzie przestrzennym 16 województw. W analizie wykorzystane zostały wskaźniki statystyczne z zakresu analizy dynamiki zjawisk oraz korelacji. Do oceny zmian w czasie liczby jednostek zagranicznych, ich działalności gospodarczej oraz kraju lokalizacji wykorzystane zostaną wskaźniki dynamiki, natomiast do oceny związku korelacyjnego między liczbą jednostek zagranicznych w tym związanych z logistyką a nakładami rzeczowymi na środki trwałe, liczbą pracujących, przychodami tych firm eksportem i importem wykorzystany zostanie współczynnik korelacji cząstkowej. Również powyższe dane źródłowe pozwolą na określenie współczynnika umiędzynarodowienia logistyki w województwach

W przypadku wywiadu bezpośredniego, którego celem będzie analiza podejmowanych operacji logistycznych w przedsiębiorstwach, przeprowadzone zostaną konsultacje z osobami zajmującymi się operacjami logistycznymi, podejmującymi strategiczne decyzje w tym zakresie. Wywiady te dotyczą 21 spółek i oddziałów firm skupionych w 4 grupach, takich jak Grupa Raben, Fabryka Mebli „Forte”, Kutnowska Hodowla Buraka Cukrowego Sp. z o.o. oraz Schuko H. Schulte-Südhoff GmbH & KG. Zostały one przeprowadzone pomiędzy kwietniem 2013 a lutym 2014. Zakres przeprowadzonych rozmów dotyczył miejsca i roli logistyki w procesie internacjonalizacji. Ta forma badania jest uzupełnieniem powyższych badań empirycznych z punktu widzenia praktycznego internacjonalizacji logistyki. Wywiady przeprowadzone zostały w oparciu o obszerny schemat badań przygotowany przez autora, z uwzględnieniem zarówno logistyki, jak i działalności firmy. Rezultująca z wywiadu bezpośredniego analiza studium przypadków stanowi uzupełnienie rozważań teoretycznych i empirycznych przedsiębiorstw podejmujących ekspansję zagraniczną i zarządzanych w ramach zintegrowanego łańcucha dostaw. Zakres i charakter internacjonalizacji logistyki przedstawiono w postaci studiów przypadków, którymi objęto kilka firm. Poruszana jest w nich problematyka logistyki w kontekście internacjonalizacji działalności przedsiębiorstwa. Analizie poddano wybrane przedsiębiorstwa polskie jak i zagraniczne, które podejmują aktywności za granicą.

¹ Dane statystyczne pozyskane z GUS dotyczą szeregu czasowego 2008-2012. Jednakże dane za ostatni rok są niepełne, z tego też powodu nie będzie możliwe obliczenie współczynnika umiędzynarodowienia logistyki województwa.

Praca doktorska składa się z dwóch umownych części, przy czym pierwsza z nich dotyczy teorii z zakresu internacjonalizacji przedsiębiorstw i logistyki międzynarodowej, druga natomiast ma na celu analizę internacjonalizacji logistyki ze wskazaniem na ważniejsze determinanty jej umiędzynarodowienia.

Rozdział pierwszy i drugi ma na celu przedstawienie dorobku teoretycznego. W pierwszym rozdziale analizie poddane zostaną teoretyczne podstawy internacjonalizacji i globalizacji przedsiębiorstw, ze szczególnym uwzględnieniem wybranych teorii i strategii internacjonalizacji i globalizacji. Przedstawiona zostanie istota i znaczenie integracji gospodarczej oraz internacjonalizacji wraz z jej teoretycznymi podstawami, które są nieodzownym elementem podczas ekspansji międzynarodowej przedsiębiorstw. Ważną kwestią będzie również analiza wybranych metod pomiaru internacjonalizacji.

Drugi rozdział dotyczy również teoretycznych aspektów logistyki w procesie internacjonalizacji i globalizacji przedsiębiorstw. Zwrócona zostanie uwaga na międzynarodowy wymiar logistyki oraz jej ważne kwestie wobec zagranicznej działalności przedsiębiorstw. Ze względu na fakt, iż logistyka międzynarodowa odgrywa znaczącą rolę w biznesie międzynarodowym zostanie przedstawiona istota, znaczenie, a przede wszystkim otoczenie biznesu międzynarodowego ze wskazaniem na miejsce logistyki. W rozdziale tym scharakteryzowane zostaną również formy internacjonalizacji przedsiębiorstwa ze względu na specyfikę działań, intensywność zaangażowania przedsiębiorstwa za granicą, jak również ze względu na zakres kontroli i wielkości ryzyka. Omówione zostaną poszczególne formy internacjonalizacji takie jak: eksport, import, sprzedaż licencji, franchising, leasing, kontrakt menedżerski, zagraniczna filia handlowa, zakład montażowy i produkcyjny oraz spółka córka. Ważnym aspektem będzie analiza znaczenia kompetencji logistycznych w poszczególnych formach internacjonalizacji.

W trzecim rozdziale omówiona zostanie analiza empiryczna przedsiębiorstw posiadających udziały, oddziały bądź zakłady za granicą oraz umiędzynarodowienia ich działalności w aspekcie zarządzania logistycznego. Kolejnym krokiem będzie wyznaczenie współczynnika umiędzynarodowienia logistyki województw, którego obliczenie dla poszczególnych województw będzie możliwe w oparciu o dane statystyczne pozyskane z Głównego Urzędu Statystycznego. W oparciu o te zmienne określony zostanie współczynnik korelacji.

Rozdział czwarty przedstawi analizę wybranych przedsiębiorstw, tzn. studium przypadków, która powstała w oparciu o wywiad bezpośredni z osobami odpowiedzialnymi za zarządzanie logistyką międzynarodową w wybranych przedsiębiorstwach. Czynności

te pozwolą na określenie ważnych determinant umiędzynarodowienia logistyki w przedsiębiorstwach. Analiza dotyczyć będzie również oceny metod zarządzania logistycznego w badanym przedsiębiorstwie, jak i efektów wdrożenia logistyki międzynarodowej. Dokonana zostanie próba określenia poziomu umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa.

Rozdział I

Proces integracji i internacjonalizacji jako podstawa rozwoju logistyki międzynarodowej

1.1. Teoretyczne podstawy internacjonalizacji i globalizacji przedsiębiorstw

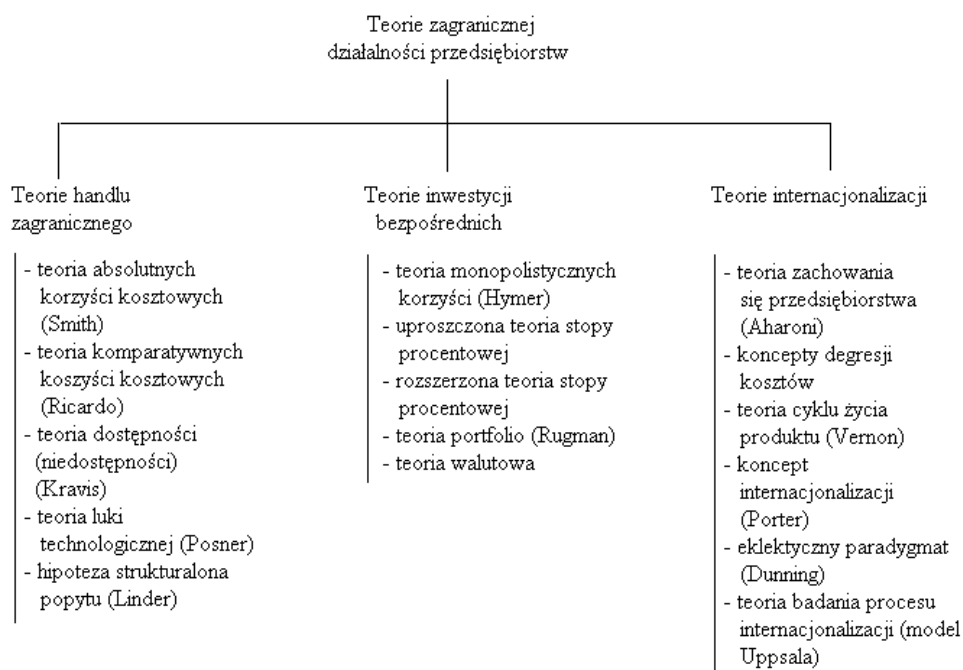
Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstw jest procesem złożonym. Trudnym zadaniem byłoby z tego właśnie powodu stworzyć jedną, spójną i uniwersalną teorię bądź strategię. Ze względu na fakt, iż istnieje szeroki zakres jakościowych form umiędzynaradawiania oraz różny zakres czasowy jest to praktycznie nie możliwe.

1.1.1. Wybrane teorie internacjonalizacji

Analiza przedmiotu pozwala na wyodrębnienie licznych teorii, które próbują wyjaśnić ekspansję działalności przedsiębiorstwa na rynki zagraniczne [Perlitz 2004, s. 66]. Określane są one jako teorie internacjonalizacji. Niektóre z nich dokonują analizy internacjonalizacji z ekonomicznego punktu widzenia, podczas gdy inne z punktu widzenia pojedynczego przedsiębiorstwa dotyczą jego ekonomiki. Teorii internacjonalizacji nie należy analizować niezależnie od siebie, jednakże opierać jedną o drugą, przecinać je czy też uzupełniać.

Poniżej przedstawiono przegląd wybranych teorii, które mają na celu wyjaśnienie międzynarodową działalność przedsiębiorstw. Podział ten zbudowany został w oparciu o stronę czynną (doświadczenia) przedsiębiorstw, które to stoją w centrum poszczególnych teorii.

Wykres 1. Teorie internacjonalizacji



Źródło: Opracowanie na podstawie: [Kutschker, Schmid 2006, s. 375]

Podział teorii międzynarodowych działalności przedsiębiorstw następuje w oparciu o teorię handlu zagranicznego, teorie bezpośrednich inwestycji zagranicznych oraz teorię internacjonalizacji. Często w literaturze przedmiotu teorie internacjonalizacji zaliczane są do grupy teorii zagranicznych inwestycji bezpośrednich [Proff 2004, s. 153-155].

Pod pojęciem „teorie internacjonalizacji” rozumie się według Kutschker/Schmid takie teorie, które obok handlu zagranicznego i bezpośrednich inwestycji zagranicznych dotyczą działalności międzynarodowej przedsiębiorstwa. Z punktu widzenia teorii internacjonalizacji na uznanie zasługują: teoria internacjonalizacji zorientowana na zachowanie, teoria cyklu życia produktu Verona oraz teoria internacjonalizacji według Johanson/Vahlne, zwana również modelem Uppsala².

Teoria internacjonalizacji Aharoni, zorientowana na zachowanie, jako koncept generalnego uzasadnienia internacjonalizacji, wyjaśnia dlaczego przedsiębiorstwo mimo oczekiwanych, wysokich zysków musi reagować wstrzemięźliwie przy podejmowaniu decyzji dotyczących inwestycji bezpośrednich [Aharoni 1966, s. 49]. Powód ten upatrywany jest w braku doświadczenia międzynarodowego. Ze względu na fakt, iż decydenci posiadają wyłącznie wybrane informacje i zdolności rozwiązywania problemów, które prowadzą

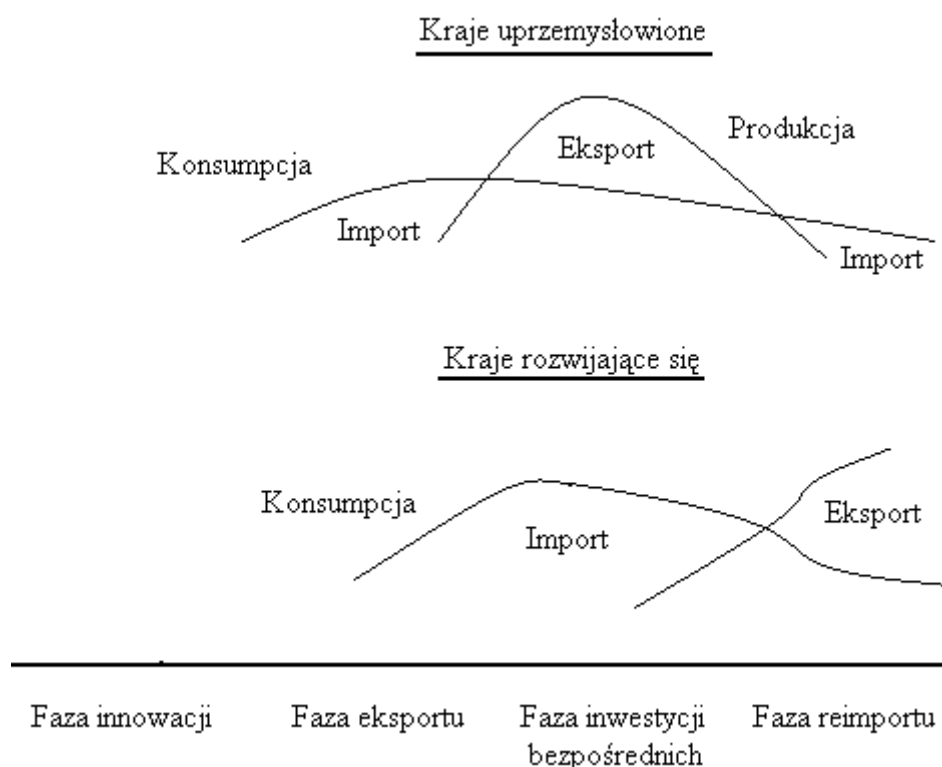
² Model ten zostanie omówiony w dalszej części niniejszej pracy.

do ryzyka awersji, koncentracja aktywności zagranicznych ma miejsce zazwyczaj na znanych rynkach.

Teoria cyklu życia produktu według Vernona dotyczy konceptu, który obejmuje zarówno handel zagraniczny, jak również inwestycje bezpośrednie [Vernon 1966, 190]. W myśl tej teorii wychodzi się z założenia, iż cykl życia produktu przebiega przez różne etapy, które związane są z określonymi warunkami produkcji i zbytu. Analiza literatury przedmiotu pozwala na wyróżnienie w ramach tej teorii schematu fazowego. Obejmował on początkowo 3 fazy [Vernon 1966, s. 199], z biegiem czasu liczba ich wzrosła do czterech i dotyczy [Welge, Holtbrügge 2006, 59]:

- fazy innowacji,
- fazy eksportu,
- fazy inwestycji bezpośrednich,
- fazy reimportu.

Wykres 2. Teoria cyklu życia produktu według Vernona



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Welge, Holtbrügge 2006, 59]

W pierwszej fazie przedsiębiorstwo uzyskuje dzięki rozwojowi nowego produktu pozycję monopolistyczną. Ze względu na stopień zróżnicowania produktu popyt w kraju jest

relatywnie cenowo nieelastyczny. Ponieważ produkcja jeszcze w pełni technicznie niedojrzałego produktu wymaga wysokiego stopnia elastyczności i wysoko wykwalifikowanych pracowników, produkt produkowany i konsumowany jest wyłącznie w kraju.

W drugiej fazie przedsiębiorstwo wykorzystuje powstałą lukę technologiczną pomiędzy innowacyjnością krajową a zagraniczną [Posner 1961]. Produkt uzyskuje najpierw w krajach rozwiniętych, później również w krajach rozwijających się pewien stopień rozpoznawalności. Ponieważ osiadłe tam przedsiębiorstwa ze względu na relatywną nowość produktu nie dysponują odpowiednią technologią, popyt zagraniczny prowadzi do eksportu.

Kolejna faza teorii cyklu życia produktu dotyczy wzrostu popytu zagranicznego ze względu na wzrastający stopień znajomości oraz wzrastający dochód na obywatela. Produkt wymaga wysokiego stopnia standaryzacji i może być produkowany na skalę masową. Produkcja tego rodzaju produktów nie niesie ze sobą konieczności posiadania wysoko wykwalifikowanych pracowników. Przedsiębiorstwo podejmuje decyzję o utworzeniu zakładów produkcyjnych za granicą w innych krajach uprzemysłowionych, a później w krajach rozwijających się, przez które popyt jest zaspokajany.

Ostatnia faza dotyczy reimportu. Ze względu na wzrastającą intensywność konkurencji wzrasta elastyczność cenowa w kraju i za granicą, przez co koszty produktu i w związku z tym wybór lokalizacji zakładu produkcyjnego staje się centralnym czynnikiem konkurowania. Poprzez niskie koszty wynagrodzenia zakłady produkcyjne uzyskują w krajach rozwijających się liczne korzyści, aż do ostatecznego przeniesienia kompletnego zakresu produkcji do tych krajów, natomiast popyt krajowy jak również popyt w innych krajach uprzemysłowionych obsługiwany jest przez reimport.

U podstaw teorii cyklu życia produktu według Vernon'a znajdują się następujące założenia [Rymarczyk 2004, s. 43]:

- nie ma doskonałego przepływu informacji, powiązane są one z kosztami, które są funkcją odległości,
- istniejące różnice w gustach konsumentów pomiędzy poszczególnymi krajami są funkcją zależną od wysokości ich dochodów,
- dobra oraz metody ich sprzedaży ulegają zmianom,
- rozmiary produkcji określane są przez ekonomię skali.

Badania empiryczne dowodzą, iż poszczególne fazy cyklu życia produktu nie muszą być realizowane chronologicznie, a czas trwania danego etapu nie musi mieć określonego

ograniczenia czasowego i może być realizowany w trybie przyspieszonym. Szczególnie w przypadku przedsiębiorstw multinarodowych wprowadzanie produktu przebiega na rynku lokalnym, w eksporcie i produkcji za granicą równolegle.

Należy wspomnieć również o innych, mniej bądź więcej znaczących, strategiach internacjonalizacji. Ich istota zostanie zaprezentowana w poniższym podsumowaniu tabelarycznym.

Tabela 1. Porównanie teorii międzynarodowych inwestycji bezpośrednich

Cechy Teoria	Poziom analizy	Czynniki wyjaśniające	Implikacje zarządzania
Teoria monopolistycznej przewagi Hymer'a i Kindlerberga'a	Przedsiębiorstwa	Korzyści z tytułu własności	Tworzenie i zabezpieczanie swoistych korzyści przedsiębiorstwa
Ekлекtyczna teoria produkcji zagranicznej Dunning'a	Przedsiębiorstwa	Korzyści własności, płynące z internacjonalizacji i lokalizacji	Wybór form internacjonalizacji w zależności od specyficznych kategorii korzyści
Teoria internacjonalizacji Buckley'a i Cassone'a	Przedsiębiorstwa	Korzyści płynące z procesu internacjonalizacji	Wybór form internacjonalizacji w zależności od kosztów transakcyjnych i koordynacyjnych
Koncept internacjonalizacji Porter'a	Branże i kraje	Korzyści lokalizacyjne	Wykorzystanie komparatywnych korzyści lokalizacji kraju macierzystego
Teoria lokalizacji internacjonalizacji	Kraje	Korzyści lokalizacyjne	Wykorzystanie komparatywnych korzyści lokalizacji rynków zagranicznych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Kutschker, Schmid 2008] i [Proff 2004]

Ważną rolę w teoriach internacjonalizacji czy też zagranicznych inwestycji bezpośrednich odgrywa uppsalski model umiędzynarodowienia.

1.1.2. Typologia zachowań firmy w procesie internacjonalizacji

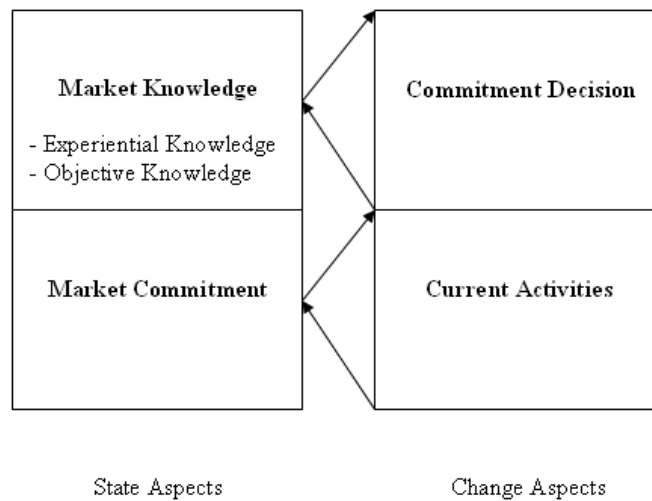
Liczne badania prowadzone w Europie i w USA nad umiędzynarodowieniem przedsiębiorstw doprowadziły do wypracowania modeli internacjonalizacji przedsiębiorstwa.

Warto zwrócić uwagę na uppsalski model umiędzynarodowienia. Jak to słusznie zostaje zauważone, wspólną cechą tych modeli jest twierdzenie, iż firma stopniowo i powoli przechodzi przez kolejne etapy umiędzynarodowienia, na wzór „rozchodzenia się kręgów na tafli wody” [Witkowska, Wysokińska 2006, s. 7]. Spowodowane jest to przede wszystkim brakiem wiedzy w przedsiębiorstwie odnośnie zagranicznych rynków, niechęcią do podejmowania ryzyka czy też wysokim poziomem niepewności.

Model uppsalski można potraktować jako pewnego rodzaju schemat. Pozwala on na objaśnienie mechanizmu funkcjonowania internacjonalizacji przedsiębiorstwa na wszystkich jego poziomach. Widoczna jest zatem jego uniwersalność i dynamiczność, ponieważ poszczególne części składowe (w tym przypadku formy internacjonalizacji) oddziałują na siebie, dzięki czemu proces internacjonalizacji nabiera tępa. Nadrzędną tezą tego modelu jest stwierdzenie, że proces internacjonalizacji przebiega w sposób fazowy, etapowy lub stopniowy [Gorynia, Jankowska 2007, s. 22]. W modelu tym według Fonfary zakłada się, iż zachowanie przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji zdeterminowane są posiadaną przez nie wiedzą praktyczną [Fonfara 2009, s. 13]. Literatura przedmiotu wyróżnia dwie cechy charakterystyczne dla tego modelu. Zalicza się do nich tzw. „patterns of internationalization” (wzór internacjonalizacji) i tzw. “model of internationalization” (model internacjonalizacji). Podczas, gdy pierwsza cecha przedstawia wyniki badań empirycznych, w drugiej natomiast, chodzi o teoretyczne rozważania, przy pomocy których dokonuje się próby zintegrowania pozyskanych rezultatów na drodze empirii w system myślowy, wychodzący poza nią [Kutschker, Schmid 2002, s. 450].

W ramach modelu internacjonalizacji rozróżnia się statyczne i dynamiczne elementy. Styczne elementy dotyczą integracji rynku oraz wiedzy rynkowej, dynamiczne natomiast dotyczą decyzji odnoszących się do dalszej internacjonalizacji i bieżących interesów. Współdziałanie w zakresie dynamicznych i statycznych elementów doprowadziło do stworzenia mechanizmu internacjonalizacji, który przedstawia poniższy schemat.

Rysunek 1. Współdziałanie statycznych i dynamicznych aspektów w uppsalskim modelu internacjonalizacji

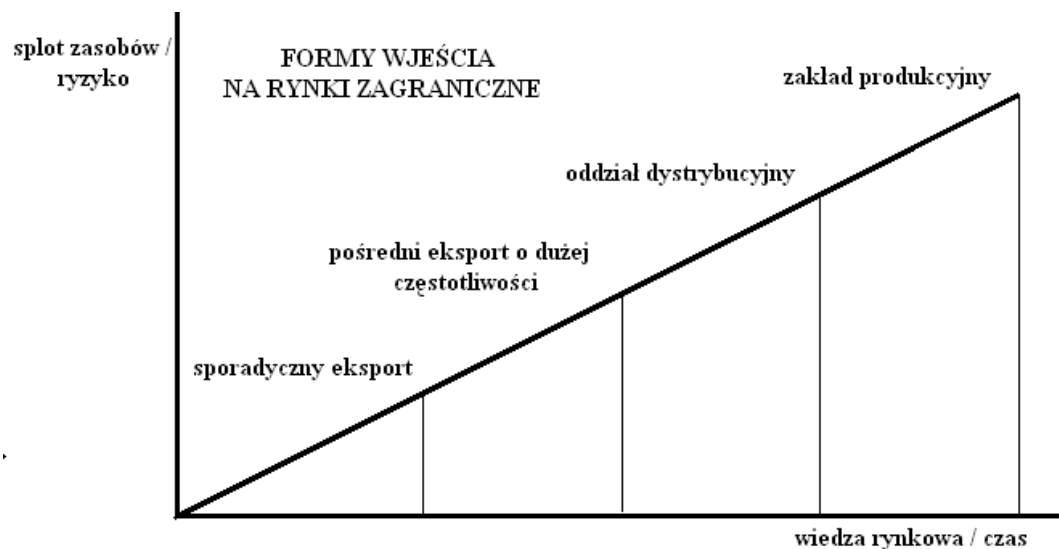


Źródło: Opracowanie na podstawie: [Johanson, Vahlne 1977, s. 26]

Internacjonalizacja przedsiębiorstw w myśl tego modelu następuje wraz z upływem czasu w oparciu o Establishment Chain i Psychic Distance Chain. Poprzez współdziałanie statycznych i dynamicznych czynników przedsiębiorstwo rozwija się stopniowo i zwiększa swoją internacjonalizację poprzez proces kognitywny.

Establishment Chain, według prekursorów modelu uppsalskiego, to czasowy plan dotyczący wybranych form wejścia na rynki zagraniczne. Poniżej przedstawiono ten aspekt w formie wykresu:

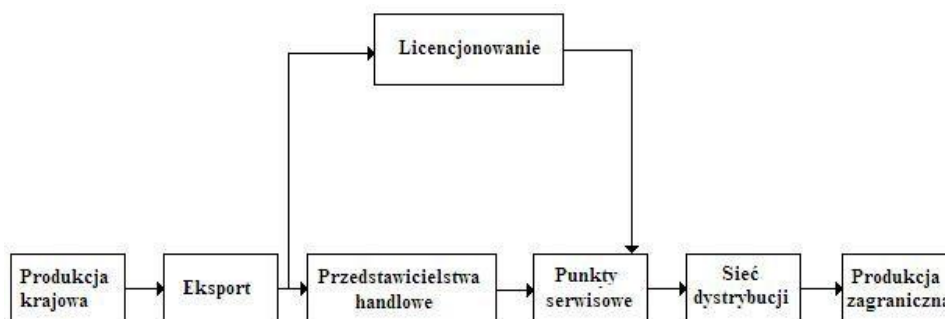
Wykres 3. Establishment Chain



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Przybylska 2005, s. 85-88]

Z modelu uppsalskiego wynika następujący, idealny proces: przedsiębiorstwa nie są wraz z początkiem swojej działalności międzynarodowe, co więcej nie wyróżniają się w pierwszym stopniu działalności w ogóle aktywnościami międzynarodowymi. Sporadycznie ma miejsce eksport. W drugim stopniu dochodzi zazwyczaj do regularnych czynności związanych z eksportem, przy czym zakłada się, iż ma on miejsce przy pomocy pośrednika handlowego lub agenta. Dopiero w trzecim stopniu dysponują czynne międzynarodowo przedsiębiorstwa spółkami dystrybucyjnymi. Przeniesienie produkcji czy też utworzenie zakładów produkcyjnych ma miejsce w czwartym poziomie, ale dopiero po upływie dłuższego czasu. Ten schemat internacjonalizacji obowiązuje z zasady dla każdego rynku.

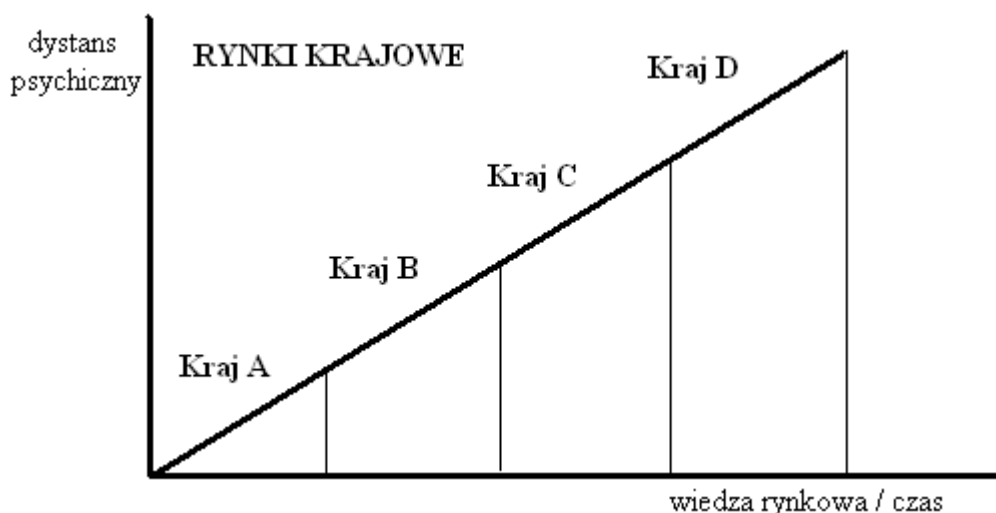
Wykres 4. Model stopniowego zaangażowania firm w działalność zagraniczną



Źródło: Opracowanie na podstawie: [Buckley 2002, s. 96-100]

Psychic Distance Chain, zwany „dystansem psychicznym”, dotyczy przede wszystkim miejsca działalności przedsiębiorstw. W ramach niego wypracowany został czasowy schemat, w ramach którego podejmowane są decyzje związane z kolejnością „wchodzenia” na poszczególne rynki zagraniczne.

Wykres 5. Długość łańcucha dostaw



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Gelbrich 2011, s. 358-359]

Przedsiębiorstwa stopniowo dokonują ekspansji na rynki zagraniczne, najpierw podejmują próbę zaistnienia na rynkach pobliskich, później natomiast dokonują ekspansji na rynki mniej wzbudzające zaufanie. Do czynników, które warunkują „dystans psychiczny” przedsiębiorstw przed wchodzeniem na obce rynki zagraniczne, zaliczyć należy różnice kulturowe, językowe, wykształcenia oraz rozwoju przemysłowego.

Wielkość przedsiębiorstwa, na co wskazują liczne badania empiryczne, nie stanowi przeszkody w procesie internacjonalizacji. Nie ulega wątpliwości jednak, iż małe i średnie przedsiębiorstwa spotykają się z większymi trudnościami aniżeli duże firmy, które to z reguły brylują na najwyższych szczeblach hierarchii internacjonalizacji. Proces umiędzynarodowienia przedsiębiorstw zależy od charakterystyki firmy, jej otoczenia, relacji z dużymi firmami i prowadzonej polityki rządów wobec tych firm [Witkowska, Wysokińska 2006, s. 7].

1.1.3. Strategie internacjonalizacji i globalizacji przedsiębiorstw

Ważną rolę w procesie internacjonalizacji i globalizacji przedsiębiorstw odgrywają strategie. W literaturze przedmiotu trudno jest doszukać się jednej, powszechnie stosowanej definicji. Najogólniej biorąc strategia oznacza racjonalnie zaplanowane i przy tym konkretne i logiczne instrukcje działania, które mają na celu realizację długotrwałego sukcesu przedsiębiorstwa [Miller, Dess 1996, s. 5]. Strategia może być również rozumiana jako program najważniejszych działań długookresowych, które niezbędne są do utrzymania się na rynku przedsiębiorstwa [Gliński, Szczepankowski 1995, s. 15].

Strategie internacjonalizacji, ze względu na różny sposób ich postrzegania, są omawiane w literaturze przedmiotu różnorako. Punktem wyjściowym strategicznego procesu planowania jest misja przedsiębiorstwa, która jest wyznacznikiem dla zasadniczego, strategicznego zakresu działania, który wypełniają merytoryczne cele. Obejmują one specyficzne, mierzalne i jasno określone zasady, które przedsiębiorstwo w poszczególnych obszarach swojej misji powinno wypełniać. Proces planowania strategicznego dzieli się na cztery etapy [Oesterle, Stratmann 2008, s. 123]:

- analiza sytuacyjna,
- formułowanie strategii,
- implementacja strategii,
- kontrola.

Pierwszy krok w procesie planowania strategicznego dotyczy analizy sytuacyjnej, która uwzględnia wewnętrzne i zewnętrzne czynniki. W ramach tej analizy należy ocenić obecną sytuację oraz przyszły rozwój. Czynniki zewnętrzne dotyczą zrozumienia i oceny gospodarczego, technologicznego, społecznego, polityczno-prawnego i ekologicznego otoczenia, wewnętrzne natomiast analizy zasobów przedsiębiorstwa. W etapie formułowania strategii ustalana jest właściwa taktyka, która powinna umożliwiać i zapewniać ciągły sukces przedsiębiorstwa. Na sukces ten składają się przede wszystkim rozwój różnych alternatywnych strategii, ocena tych opcji w odniesieniu do ryzyka i szans rynku oraz silnych i słabych stron przedsiębiorstwa, jak również ostateczna decyzja, która z tych możliwości wyboru może znaleźć faktyczne zastosowanie [Hungenberg 2006, s. 7]. Kolejny etap, tj. implementacja strategii, obrazuje proces realizacji wcześniej opracowanych założeń strategii. Zasadniczym krokiem jest nastawienie się przedsiębiorstwa na możliwie skuteczną realizację sformułowanej wcześniej strategii. Zaliczyć należy tutaj przede wszystkim odpowiadający wyznaczonym celom przydział zasobów, stworzenie odpowiednich możliwości informacyjnych oraz komunikacyjnych, jak również przygotowanie instrumentarium, które stanowi niezbędnie narzędzie w kolejnym etapie. Ostatni etap, kontrolę, nie należy traktować jako ściśle bezpośrednią część procesu planowania, lecz jako ocenę wyników trzech poprzedzających ją etapów. Planowanie strategiczne internacjonalizacji ma na celu rozwój konkretnych i logicznych instrukcji działania, które to powinny zapewnić długofalowy sukces przedsiębiorstwa.

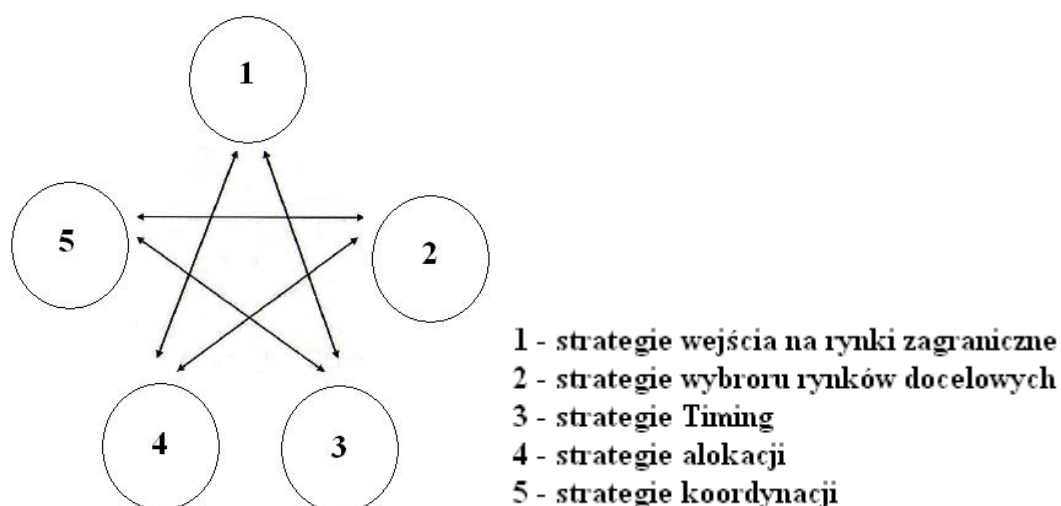
Strategie internacjonalizacji dotyczą, w przeciwieństwie do ogólnej strategii, czynności związane z przekraczaniem granic przez przedsiębiorstwo [Schmid 2006, s. 6].

Traktowane są one jako długoletnie, charakteryzujące się określoną strukturą, orientację, w ramach których podejmowana jest decyzja odnośnie internacjonalizacji. Zwraca się uwagę na fakt, iż w przypadku stosowania określonej strategii internacjonalizacji nie ma co liczyć na optymalny sposób na osiągnięcie celów. Co więcej, powinno się wybrać z szerokiej palety stojących do dyspozycji opcji takie, które mogą zagwarantować z punktu widzenia przedsiębiorstwa sukces. W literaturze przedmiotu spotkać się można z różnymi klasyfikacjami strategii, jednakże zwrócić uwagę wypada na 5 kierunków strategii internacjonalizacji, które prezentują w swoich publikacjach Kutschker i Schmid [Kutschker, Schmid 2008, s. 835]:

- strategię wejścia na rynki zagraniczne,
- strategię wyboru rynków docelowych,
- strategię Timing,
- strategię alokacji,
- strategię koordynacji.

Decyzje dotyczące internacjonalizacji opierają się w wielu przypadkach na kilku wymiarach, ponieważ pomiędzy elementami strategii istnieją wzajemne zależności. Poniżej przedstawiono istotne konotacje występujące pomiędzy tymi strategiami. Zostaną one omówione w dalszej części niniejszej pracy.

Wykres 6. Kierunki strategii internacjonalizacji



Źródło: Opracowanie na podstawie: [Schmid 2006, s. 13]

W ramach strategii wejścia na rynki zagraniczne określa się strukturalną i instytucjonalną formę organizacji, z którą przedsiębiorstwo chce się zaprezentować za

granicą. W ramach tej strategii do dyspozycji są różne, strategiczne alternatywy. Produkty i usługi mogą być eksportowane z kraju, przedsiębiorstwa mogą przekazywać licencje, może następować rozwój kompletnych systemów franchisingowych oraz otwieraniu bądź przenoszeniu ulegają zakłady produkcyjne, montażowe czy też córki spółki.

Obok decyzji dotyczącej formy wejścia na rynek zagraniczny przedsiębiorstwo powinno podjąć decyzję dotyczącą wyboru rynku docelowego [Dülfer, Jöstingmeier 2008, s. 136]. Strategia ta ma za zadanie, w oparciu o odpowiednie kryteria, wybór takich rynków i lokalizacji, w których międzynarodowe zaangażowanie może być z sukcesem realizowane [Holtbrügge, Welge 2010, s. 93]. W pierwszej kolejności należy zidentyfikować owe kraje, które oferują najlepsze warunki dla osiągnięcia celów przedsiębiorstwa. Następnie należy zasięgnąć informacji odnośnie rynków, które są przedmiotem zainteresowania. Informacje te umożliwią ostatecznie podjęcie decyzji dotyczącej wyboru zagranicznego rynku docelowego, na które ostatecznie miejsce będzie miała ekspansja przedsiębiorstwa. Problemатyczny jest dla przedsiębiorstwa w tym kontekście utrudniony dostęp do informacji na tych rynkach. W ramach tej strategii wyróżnić należy takie, które związanie z obecnością przedsiębiorstwa na rynku, jego selekcją i segmentacją [Kutschker, Schmid 2008, s. 940]. Strategie związane z obecnością na rynkach zagranicznych określają, gdzie przedsiębiorstwo ma być geograficznie ulokowane. Należy podjąć decyzję, czy obecność ta ma być wyłącznie skoncentrowana na pojedynczych rynkach zagranicznych, kompletnych regionach czy nawet na całym rynku światowym [Stahr 1993, s. 39]. Ostatecznie w oparciu o strategię selekcji rynku według określonych kryteriów wybierane są konkretne rynki ekspansyjne, które to będą odpowiednie do działalności przedsiębiorstwa. Wybór ten zależny jest od zasobów przedsiębiorstwa, które to w danej chwili stoją do dyspozycji [Kutschker, Schmid 2008, s. 953]. Strategie segmentacji rynków polegają natomiast na podziale wyselekcjonowanych rynków w homogeniczne segmenty, będące w stosunku do siebie heterogenne, według określonych kryteriów [Meffert 1977, s. 435].

Przedsiębiorstwo może wchodzić na rynek zagraniczny i stać się konkurentem dla innych przedsiębiorstw. W kontekście międzynarodowym, w ramach strategii Timing, wyróżnia się dwie kategorie konkurentów. Pierwszą grupę tworzą konkurenci, którzy tak jak przedsiębiorstwo mogą być aktywni międzynarodowo, drugą natomiast stanowią ci, którzy są aktywni na określonym rynku krajowym i dzięki temu figurują jako lokalni, rodzimi konkurenci. Przedsiębiorstwo aktywne za granicą powinno ocenić, czy chce być traktowane jako „prekursor” czy też jako „wtórne”. Przedsiębiorstwo „pionierskie” zabezpiecza na określonym rynku z reguły przewagę w zakresie wiedzy technologicznej oraz utrwala image

firmy. Zbiera również doświadczenia, które umożliwiają dopasowanie się do warunków otoczenia. Przedsiębiorstwo „wtórne” natomiast ma mimo obowiązującej hierarchii wiele zalet, z których główną jest możliwość „uczenia się” w oparciu o błędy „pioniera” [Schmid 2006, s. 19]. Strategie Timing nie ograniczają się wyłącznie do kwestii określenia pozycji przedsiębiorstwa na rynku zagranicznym, co więcej istotną kwestią jest określenie w jakim upływie czasie przedsiębiorstwo powinno wejść na większą liczbę rynków zagranicznych.

Kolejną rodzajem strategii internacjonalizacji są strategie alokacji. Przedsiębiorstwa w ramach tych strategii mogą swoje aktywności zagraniczne centralizować i decentralizować [Porter 1989, s. 24-31]. Wraz z koncentracją aktywności oraz wzrostem kompetencji mogą być uzyskane efekty skali i utworzone odpowiednie struktury koordynacyjne i organizacyjne. Po pojęciem „strategie koordynacji” rozumie się szersze spektrum czynności i mechanizmów, których nadrzędnym celem jest sprawowanie pieczy nad optymalnym współdziałaniem międzynarodowo rozlokowanych aktywności wartości dodanych przedsiębiorstwa jak również dbanie o jednolitość strategii [Wolf 1994, s. 115-119].

Fundamentalną kwestią w procesie internacjonalizacji i globalizacji są motywy, które są wyznacznikiem dla przedsiębiorstw przy podejmowaniu decyzji o wejściu przedsiębiorstwa na rynki zagraniczne.

1.1.4. Motywy internacjonalizacji i globalizacji

Globalizacja i internacjonalizacja gospodarki światowej to jedno z kluczowych zagadnień, które leży w kręgu zainteresowań, nie tylko rządów poszczególnych państw, ale przede wszystkim przedsiębiorstw. Nadrzędnym motywem do podejmowania przez przedsiębiorstwo czynności zagranicznych jest według Hymer'a następujące stwierdzenie: podejmowanie czynności związanych z przekraczaniem granic następuje *ceteris paribus* zawsze wtedy, gdy źródła możliwego wzrostu wartości w sensie tworzenia nowych potencjałów przerastają stojące im na przeszkodzie bariery [Hymer 1960 [w:] Gnrke 1998, s. 13].

Otwieranie się i zabezpieczanie nowych rynków zbytu nie jest jedynym motywem, który prowadzi do podjęcia aktywności zagranicznych. Według Rymarczyka motywy internacjonalizacji i globalizacji należy rozumieć jako przyczyny, które sprawiają, że przedsiębiorstwo podejmuje działalność poza granicami kraju [Rymarczyk 2004, s. 57]. W literaturze przedmiotu do dnia dzisiejszego pozostają rozbieżności dotyczące wagi, nadrzędności i znaczenia poszczególnych motywów. Istnieje wiele motywów, które powodują, iż przedsiębiorstwo podejmuje działalność poza granicami kraju, wyróżnić jednak

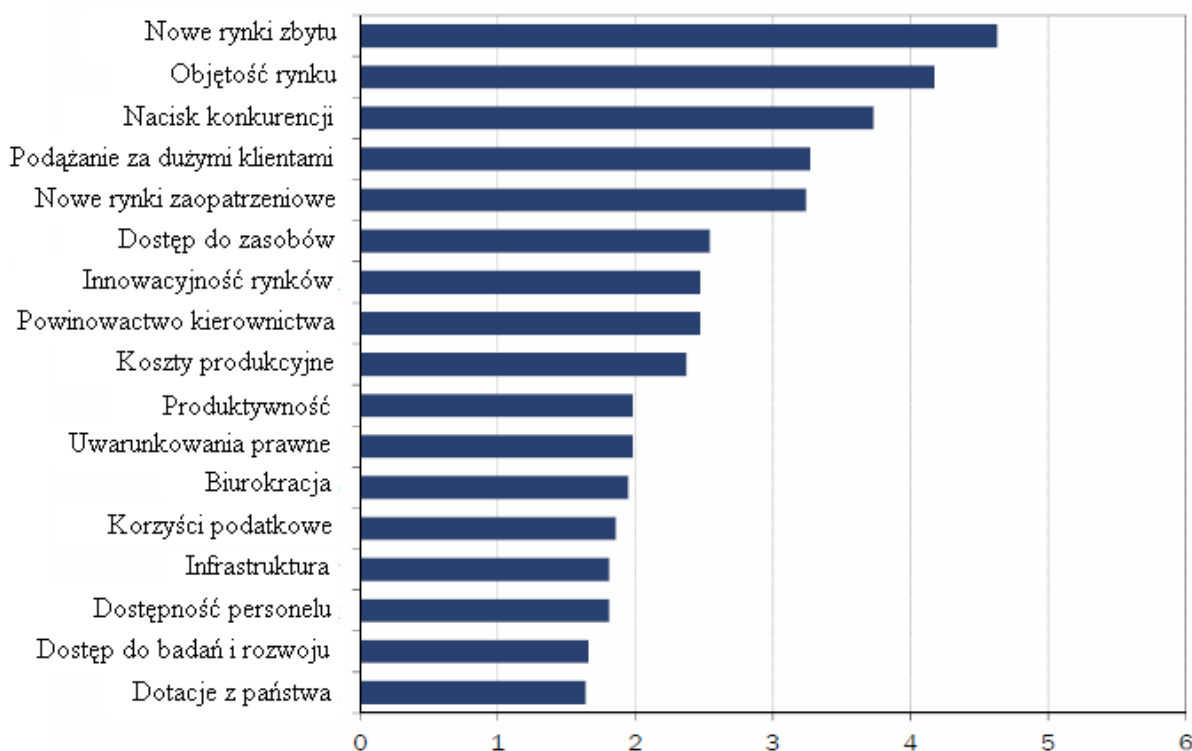
należy następujące siły napędowe internacjonalizacji, zwane motywami [Kuper, Schunk 2009, s. 197]:

- rynkowe (pozyskiwanie rynku),
- kosztowe,
- zaopatrzeniowe.

Oprócz wyżej wymienionych, Rymarczyk wyróżnia wśród wiodących motywów internacjonalizacji motyw polityczny [Rymarczyk 2004, s. 68].

Teoretyczne rozważania dotyczące głównych motywów internacjonalizacji i globalizacji znajdują potwierdzenie również w praktyce. Badania przeprowadzone przez Instytut IHK w Bochum przedstawiają ważniejsze motywy, które przemawiają za internacjonalizacją przedsiębiorstw. W poniższym zestawieniu znajduje się szereg innych motywów, które to mniej bądź bardziej wpływają na decyzję dotyczącą podejmowania internacjonalizacji przez przedsiębiorstwa.

Wykres 7. Motywy internacjonalizacji



Źródło: Opracowanie na podstawie: IHK Bochum [2010]

Pozyskiwanie nowych rynków w procesie globalizacji i internacjonalizacji gospodarki światowej odgrywa znaczącą rolę w podejmowaniu decyzji przedsiębiorstwa dotyczącej jego

zaangażowania się w działalność za granicą. Motywy rynkowe związane są nie tylko z poszukiwaniem nowych rynków, ale także dotyczą utrzymania i zwiększania posiadanych wpływów czy udziałów na już posiadanych rynkach.

Ekspansja zagraniczna przedsiębiorstw spowodowana jest przede wszystkim tym, że rynki krajowe „naciskają” na przedsiębiorstwa, aby te rozpoczęły poszukiwania nowych rynków zbytu. Bodźce takowe powstają przede wszystkim poprzez wzrastający, pochodzący z zagranicznych rynków popyt, w szczególności z krajów szybko rozwijających się [KfW Bankengruppe 2011, s.7]. Do tego zaliczyć należy również oczekiwania związane ze wzrostem aktywności, perspektywę osiągnięcia zysku oraz zabezpieczenie pozycji na rynku i umiejętności konkurowania. Przedsiębiorstwo, dzięki podjęciu odpowiednich czynności zaradczych, może osiągać przewagę technologiczną, organizacyjną oraz marketingową nad firmami konkurującymi.

Istotnym motywem internacjonalizacji przedsiębiorstw jest obniżanie kosztów produkcji i pracy. Pozwala to na zwiększenie stopy zysku i w dłuższym okresie czasu zwiększenie rentowności przedsiębiorstwa. Narzędziem, które umożliwia osiągnięcie zamierzonych celów, jest przeniesienie procesu produkcyjnego i działalności przedsiębiorstwa (w całości, bądź w jego części) do państw, w których płace pracowników są niższe. Nabiera to jeszcze większego znaczenia w przypadku, gdy koszty siły roboczej odgrywają znaczącą rolę w kosztach wytworzenia danego produktu.

Oprócz czynnika, jakim jest siła robocza, motywem kosztowym w internacjonalizacji przedsiębiorstw może być chęć obniżenia kosztów produkcji. Osiągnąć to można poprzez podział czy przemieszczenie części cyklu produkcyjnego za granicę kraju, jednakże do takiego państwa, w którym są niższe koszty surowców, gruntów, energii czy nawet stawki podatków. Ważnym aspektem mogą okazać się również korzystniejsze kredyty czy łatwiejszy dostęp do środków finansowych. Logicznym wydaje się być tworzenie zakładów produkcyjnych w pobliżu rynków zbytu ze względu na niższe koszty transportu i magazynowania.

W dzisiejszych czasach, kiedy to troska o środowisko nabiera znaczenia, coraz więcej uwagi poświęca się kwestiom ochrony środowiska. Niektóre procesy produkcyjne, ze względu na swój charakter, powodują zanieczyszczenia środowiska, co może wiązać się z opłatami, a w ekstremalnych przypadkach karami. Firmy zatem, mając na uwadze powyższy fakt, „przenoszą” produkcję tam, gdzie opłaty środowiskowe są niższe lub nie ma ich w ogóle.

Motywy zaopatrzeniowe to kolejny z motywów zachęcających firmę do podejmowania ekspansji zagranicznej. Zaopatrzenie w różne, pozyskiwane na drodze importu, czynniki produkcji (również w siłę roboczą), staje się wówczas rentowne, gdy występuje ich brak lub ceny na rynku macierzystym są niekorzystne.

Wspomnieć należy również o licznych przypadkach, w których dla zapewnienia stałego zaopatrzenia konieczne jest podjęcie bezpośrednich inwestycji poza granicami kraju macierzystego. Dotyczy to przede wszystkim surowców mineralnych i rolniczych, które kwalifikuje się jako zasoby strategiczne.

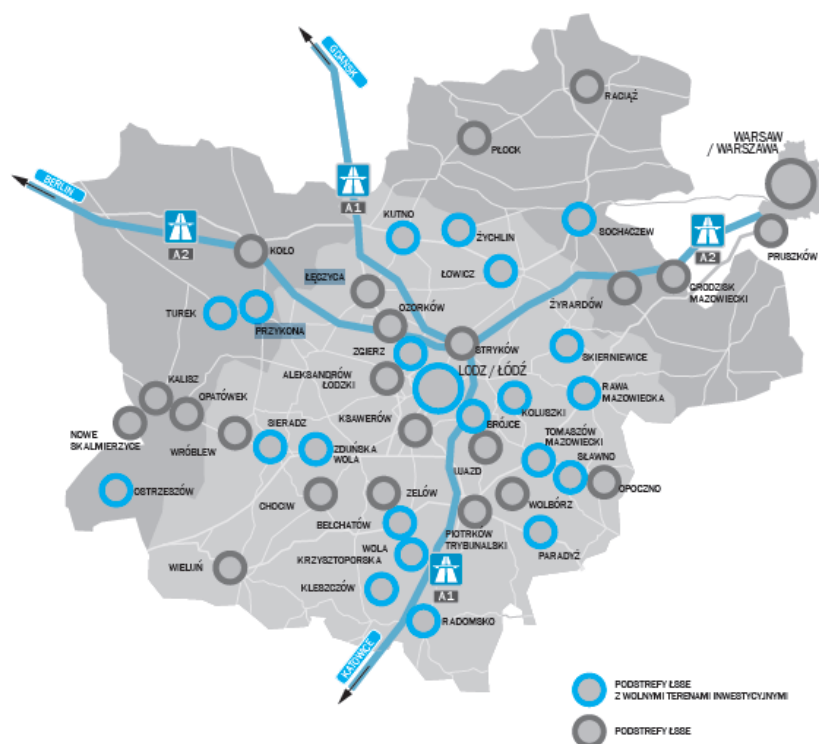
Ostatnią grupą wśród motywów internacjonalizacji przedsiębiorstw, są motywy polityczne. Grupa ta obejmuje zagadnienia związane z polityką, która prowadzona jest zarówno przez kraj macierzysty, jak i goszczący, w stosunku do różnych form działalności międzynarodowej przedsiębiorstw. Polityka ta może bezpośrednio lub pośrednio wpływać na decyzje przedsiębiorstw dotyczące internacjonalizacji [Simchi-Levi, Kaminsky, Simchi-Levi 2004, s. 227]. Praktycznie każdy kraj prowadzi w pewnym stopniu politykę wspierania eksportu. Polityka ta dotyczy zastosowania wobec eksportu następujących narzędzi [Rymarczyk 2004, s. 68]: ubezpieczenia kredytów eksportowych, ulgi podatkowe, zwrot ceł i podatków oraz finansowanie informacji o rynkach zagranicznych. Mają one zazwyczaj charakter dwu- lub wielostronny, rezultujący z zawartych porozumień pomiędzy krajami. Zdarza się również, iż kraje wysoko uprzemysłowione, oprócz eksportu, wspierają również inwestycje bezpośrednie za granicą (dotyczy to w szczególności MŚP³). Do ważniejszych narzędzi wspomagających przedsiębiorstwa zaliczyć należy: udzielanie gwarancji kredytowych na korzystnych warunkach czy dopłaty do kosztów kształcenia siły roboczej. Należy również podkreślić, iż narzędzia te, w przypadku firm podejmujących inwestycje bezpośrednie na rynkach strategicznych, są zupełnie inne. Reakcja krajów w których prowadzona jest międzynarodowa działalność, może być niekiedy „alergiczna”. Kraje takie stosują różne środki, których celem jest ograniczanie napływu inwestycji zagranicznych. Za pomocą środków taryfowych i pozataryfowych starają się chronić własny przemysł i rynek wewnętrzny przed możliwym, niepożądanym działaniem importu czy inwestycji bezpośrednich. Kraje, z obawy przed utratą własnej suwerenności czy zbyt szybkim wyeksploatowaniem zasobów naturalnych, wybiórczo popierają inwestycje. Wybierają na ogół te, które z ich punktu widzenia niosą ze sobą korzyści.

³ MŚP = Małe i Średnie Przedsiębiorstwa

W krajach uprzemysłowionych inwestycje zagraniczne są traktowane na równi z krajowymi. Zastosowań nie znajdują tutaj żadne specjalne ograniczenia, poza tymi, które wynikają z bezpieczeństwa kraju. Sytuacja inaczej kształtuje się wśród krajów rozwijających się. Środki, przy pomocy których kraje rozwijające zachęcają obcy kapitał do inwestowania, można podzielić na fiskalne, finansowe i inne. Narzędzia fiskalne obejmują [Przybylska 2001, s. 121-127]: ulgi podatkowe i celne, przyśpieszoną amortyzację, możliwość odpisania strat od przyszłych dochodów czy też obniżenie składek ubezpieczeniowych. Spośród narzędzi finansowych na uwagę zasługują [Rymarczyk 2004, s. 72]: sprzedaż ziemi i budynków po obniżonej cenie, lub jej przekazanie za darmo, rządowe gwarancje kredytowe, subwencjonowanie oprocentowania kredytów, pokrycie kosztów przeszkolenia pracowników czy subsydiowanie płac. Ważną rolę odgrywają inne narzędzia, które oprócz finansowo-fiskalnych, stosowane są przez kraje goszczące. Są to między innymi gwarancje zakupów rządowych, przyznanie kwot importowych czy ochrona przed ryzykiem walutowym. Poprzez rozszerzanie działalności gospodarczej na inne kraje mogą zostać zminimalizowane ryzyka walutowe, zredukowane zależności od rynków wiodących, jak również istnieje możliwość reakcji na zmiany rynków regionalnych [Berger 1997, s. 21].

Dobrym rozwiązaniem wydaje się być tworzenie w wielu krajach specjalnych stref ekonomicznych czy parków technologicznych, w których można korzystać z różnych narzędzi. Przykładem takiej strefy jest Łódzka Specjalna Strefa Ekonomiczna, w której swoje inwestycje ulokowali przedstawiciele światowych marek z branży produkcyjnej i usług. ŁSSE obejmuje swoją powierzchnią 1290 ha i 45 podstref.

Rysunek 2. Zasięg terytorialny Łódzkiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej



Źródło: Opracowanie na podstawie [www.sse.lodz.pl]

Firmom, które zdecydowały się zainwestować na terenie ŁSSE zagwarantowano m.in.:

- częściowe zwolnienie z podatku dochodowego w zależności od wielkości przedsiębiorstwa,
- zwolnienie z podatku od nieruchomości,
- koszty kwalifikowane nowej inwestycji.

Istnieje niewątpliwie jeszcze jeden powód, dla którego ekonomiczna strefa jest korzystna dla Inwestorów i jest nim aspekt logistyczny, dzięki rozwiniętej infrastrukturze drogowej. ŁSSE usytuowana jest w centrum Polski, na skrzyżowaniu głównych tras komunikacyjnych (autostrad A-1, A-2 oraz dróg ekspresowych (S-8, S-14), przez co jest jedną z najlepszych w Europie lokalizacji logistycznych. Również infrastruktura kolejowa jest ważnym czynnikiem komunikacyjnym. W Łodzi zlokalizowany jest także port lotniczy. Wszystkie te aspekty świadczą o konkurencyjności tego obszaru inwestycyjnego.

1.2. Integracja gospodarcza w ujęciu międzynarodowym

Międzynarodowa integracja gospodarcza to proces, który obejmuje wprowadzenie odpowiednich zmian w strukturach gospodarczych poszczególnych krajów. Zmiany te mają

zazwyczaj na celu wytworzenie jednolitej struktury ekonomicznej i w oparciu o nią jednolitego mechanizmu gospodarczego [Balassa 1962, s. 9]. Integracja jest procesem, którego działania można zaplanować i kontrolować, a ich efektywność będzie widoczna w dłuższym horyzoncie czasowym. Według Gołębskiej integracja gospodarcza to proces scalania gospodarek narodowych, który należy rozumieć nie jako dodawanie potencjałów ekonomicznych, ale tworzenie nowych organizmów gospodarczych o odmiennych właściwościach [Gołębska 2009, s. 265]. Określa ona powiązania oraz kooperację pomiędzy krajami danego regionu geograficznego, w ramach których dochodzi do zawierania umów w zakresie swobodnego przepływu kapitału, pracy oraz produktów pomiędzy granicami państw. Proces integracji gospodarczej i jej rozwój można z pewnością uznać za fundamentalną podstawę rozwoju logistyki i jest on pierwszym krokiem milowym, który zapoczątkował tworzenie się międzynarodowych łańcuchów dostaw.

W integracji gospodarczej wyróżnić należy dwa typy modeli integracji, tj. ponadnarodowy i międzynarodowy. W ramach integracji ponadnarodowej rozporządzenia oraz dyrektywy dotyczą nie tylko rządów, ale również innych form prawnych przedsiębiorstw (osoby prawne) i osób fizycznych [Gołębska, Szymczak 2004, s. 43]. Ten rodzaj integracji nazywany jest często regulowanym, ponieważ przedsiębiorstwa podejmują decyzje zgodnie z ich powiązaniami międzynarodowymi. Należy zaznaczyć, iż rządy wpływają na decyzję przedsiębiorstw w oparciu o instrumenty ekonomiczne, do których zaliczyć należy przede wszystkim politykę kursu walutowego, cła czy stopy procentowe. W integracji międzynarodowej, nazywanej liberalną, decyzje podejmowane są przez przedsiębiorstwa krajów zintegrowanych.

Kooperacja i integracja uważane są za główne siły napędowe globalizacji. W literaturze przedmiotu można spotkać się z szerokim zakresem form integracji. Ze względu na stopień integracji regionalnej (intensywność integracji) wyróżnia się następujące rodzaje [Kutschker, Schmid 2002, s. 173]:

- strefa wolnego handlu,
- unia celna,
- wspólny rynek,
- unia gospodarcza,
- unia polityczna.

Strefa wolnego handlu jest najprostszą formą integracji. Charakteryzuje się ona brakiem ograniczeń celnych i ilościowych dla handlu pomiędzy umawiającymi się krajami,

przy jednoczesnym zachowaniu narodowych, różniących się od siebie, taryf celnych w stosunku do krajów trzecich [Jasiński 2000, s. 17]. W ramach wolnego handlu powinno się wspomagać eksport i import towarów i usług wśród krajów członkowskich, wszystko to poprzez znoszenie przeszkód w handlu, przeszkód taryfowych czy nietaryfowych. Nie należy jednak mylić strefy wolnego handlu z całkowitym znoszeniem przeszkód w handlu. W przypadku krajów trzecich uczestnicy tej strefy mogą prowadzić autonomiczną politykę handlową.

Unia celna, jako kolejna forma integracji, dotyczy rozszerzenia wewnętrznej idei strefy wolnego handlu o zewnętrzną. Nie chodzi tutaj tylko o udogodnienia w zakresie handlu w obszarze określonego obszaru gospodarczego, ale poza tym także o zgodne występowanie krajów członkowskich poza jego obszar. W przypadku unii celnej rezygnuje się ze stosowanej w strefie wolnego handlu autonomii wobec polityki handlowej na zewnątrz.

Wspólny rynek, zwany również rynkiem wewnętrznym, ma miejsce wówczas, gdy pomiędzy krajami członkowskimi określonego obszaru gospodarczego powstają wspólne i spójne warunki gospodarcze. Powstają one nie przez znoszenie przeszkód w handlu i dzięki temu wolną wymianę dóbr i usług lub spójną politykę handlową na zewnątrz, co więcej nieodzowne są do tego również czynniki, które dotyczą wolnego wyboru miejsc pracy, swobodnego prowadzenia działalności gospodarczej i wolnego przepływu kapitału.

W unii gospodarczej dąży się do stosowania gospodarczo-politycznych systemów i środków. W tej formie integracji dopasowywane są cele i działania poszczególnych krajów (np. w ramach zwalczania inflacji czy tworzenia nowych miejsc pracy) przynajmniej częściowo ze sobą. W przypadku, gdy kraje członkowskie unii gospodarczej zdecydują się na wspólną walutę, dochodzi wówczas do wytworzenia się unii walutowej (jak w przypadku EU). Droga jednak do powstania wspólnej waluty jest trudna i mozolna, ponieważ w takim przypadku muszą być zazwyczaj określone kryteria konwergencji, a ich spełnienie jest warunkiem międzynarodowej stabilności unii gospodarczej i walutowej.

Ostatnią formą integracji regionalnej jest unia polityczna. Jako najsilniejsza forma integracji, dotyczy wspólnej władzy ustawodawczej, wykonawczej oraz sądowniczej. Spełnia ona nie tylko polityczną, ale również gospodarczą funkcję.

Tabela 2. Formy integracji gospodarczej

	Strefa wolnego handlu	Unia Celna	Wspólny rynek	Unia gospodarcza	Unia polityczna
Znoszenie przeszkód w handlu	+	+	+	+	+
Skoordynowana postawa wobec krajów nieczłonkowskich	-	+	+	+	+
Porozumienie w zakresie polityki gospodarczej	-	-	-	+	+
Władza ustawodawcza, sądownicza, wykonawcza	-	-	-	-	+

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Kutschker, Schmid 2002, s. 174]

W tabeli 2 zaprezentowane zostały formy konsolidacji gospodarczej ze wskazaniem na różnice pomiędzy nimi. Aby funkcjonowanie ugrupowania integracyjnego dowolnego szczebla było poprawne, musi istnieć znacząca współpraca gospodarcza pomiędzy współpracującymi ze sobą państwami. Wymaga się, aby taka kooperacja była szeroka przede wszystkim w sferze wymiany handlowej i przepływu inwestycji zagranicznych.

Procesy integracyjne odgrywają ważną rolę wewnątrz międzynarodowych przedsiębiorstw. Rozproszone aktywności tych przedsiębiorstw mogą posiadać silny bądź słaby stopień zespolenia. Wyróżnić należy dwustopniowy zakres integracji międzynarodowych przedsiębiorstw:

- intensywność wewnętrznego przepływu zasobów przedsiębiorstwa,
- zdolność do przystosowywania się.

Integracja przedsiębiorstwa międzynarodowego zwiększa się wraz z intensywnością wewnętrznej wymiany towarów i usług pomiędzy siedzibą firmy, a spółką córką oraz w obrębie wszystkich spółek córek lub jednostek zagranicznych. Przepływ towarów i usług może przebiegać sekwencyjnie albo wzajemnie współzależnie. Wzajemna współzależność przepływu towarów i usług postrzegana jest jako najwyższy stopień umiędzynarodowienia. Mimo, iż w większości przedsiębiorstw towary i usługi odgrywają najważniejszą rolę, można w zasadzie uwzględnić również przepływ innych zasobów, takich jak kapitał, informacje czy zasoby ludzkie. Można bez wątpienia stwierdzić, iż czym silniejszy przepływ zasobów

i czym większa współzależność, tym silniej splecione są ze sobą ogniwa łańcucha dostaw międzynarodowego przedsiębiorstwa [Pausenberger, Flaum 1993a, s. 602-627]. Integracja jest również wysoka, kiedy współpracownicy różnych spółek międzynarodowych danego przedsiębiorstwa dochodzą do wzajemnego porozumienia. Im aktywność porozumiewania się jest silniejsza oraz im więcej jest współpracowników dochodzących do porozumienia, tym silniej zintegrowane jest dane przedsiębiorstwo [Scherer, Süß 2001, s. 11-12].

Osobiste, bezpośrednie uzgodnienia z kontrahentami realizowane poprzez spotkania biznesowe, projekty zagraniczne czy międzynarodowe konferencje i workshop'y wykazują z reguły większy stopień internacjonalizacji, aniżeli osobiste pośrednie rozmowy telefoniczne, wideokonferencje czy korespondencja drogą faksową. Integracja wzrasta wraz ze wzrastającą zdolnością przystosowywania się. Rozumie się przez nią zdolność przedsiębiorstwa do elastycznego reagowania na polityczne, technologiczne i rynkowo indukowane nowe wymagania.

Za ważny aspekt w procesie integracji należy uznać struktury organizacyjne przedsiębiorstwa międzynarodowego. W pierwszej linii chodzi o to, aby znaleźć takie struktury, które sprostają jego wymaganiom. Odnoszą się one przede wszystkim do kierownictwa międzynarodowego przedsiębiorstwa, utrzymania elastyczności przedsiębiorstwa oraz integracji różnych kultur w firmie [Perlitz 2000, s. 613-617].

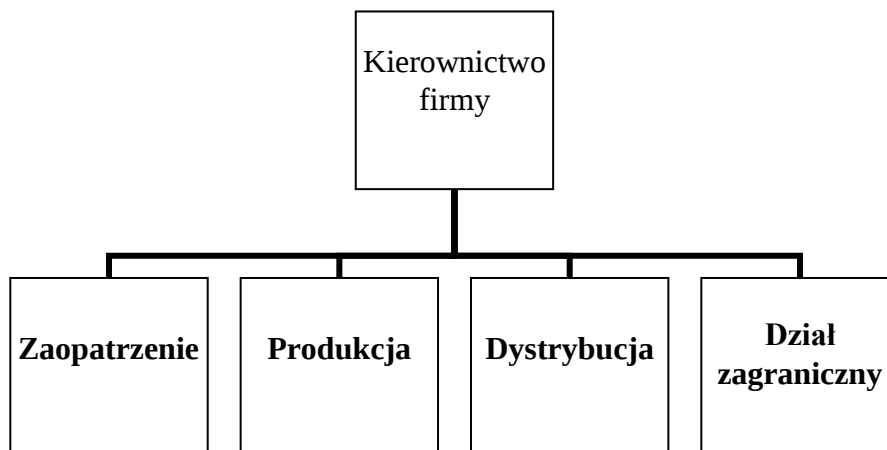
W przypadku gospodarki narodowej wymienia się dwa rodzaje struktur organizacyjnych, statutową oraz operatywną. Struktura statutowa obejmuje utworzenie przedsiębiorstwa prawnego i umiarkowanie kapitałowe. Jej celem jest optymalne wykorzystanie przepływów finansowych przy wykorzystaniu zalet podatkowych, w taki sposób, że w systemie prawno-podatkowym poszczególnych krajów widoczne są ważniejsze oddziaływania. Natomiast operatywna struktura ma na celu stosowny podział zadań i kompetencji w przedsiębiorstwie i powinna regulować współdziałanie osób, środków i informacji na całym świecie [Macharzina, Oesterle 1995, s. 206].

W przeciwieństwie do gospodarki narodowej integracja w zakresie handlu zagranicznego czy nawet biznesu międzynarodowego oznacza dodatkowe wymagania w zakresie struktury organizacyjnej przedsiębiorstw międzynarodowych, w ramach których wyróżnić należy zróżnicowaną i zintegrowaną strukturę organizacyjną.

Zróżnicowana struktura organizacyjna charakteryzuje się podziałem działalności przedsiębiorstwa na krajowe i zagraniczne. W ramach tej struktury tworzony jest dział

„International Division⁴”, który odpowiedzialny jest wyłącznie za handel i kontakty zagraniczne. Dział ten jest odrębnym ogniwem strukturalnym przedsiębiorstwa i funkcjonuje obok takich działów jak zaopatrzenie, produkcja, administracja, które mają z zasady wyłącznie charakter narodowy.

Wykres 8. Zróżnicowana struktura organizacyjna przedsiębiorstwa międzynarodowego



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Scherer, Süß 2001, s. 164]

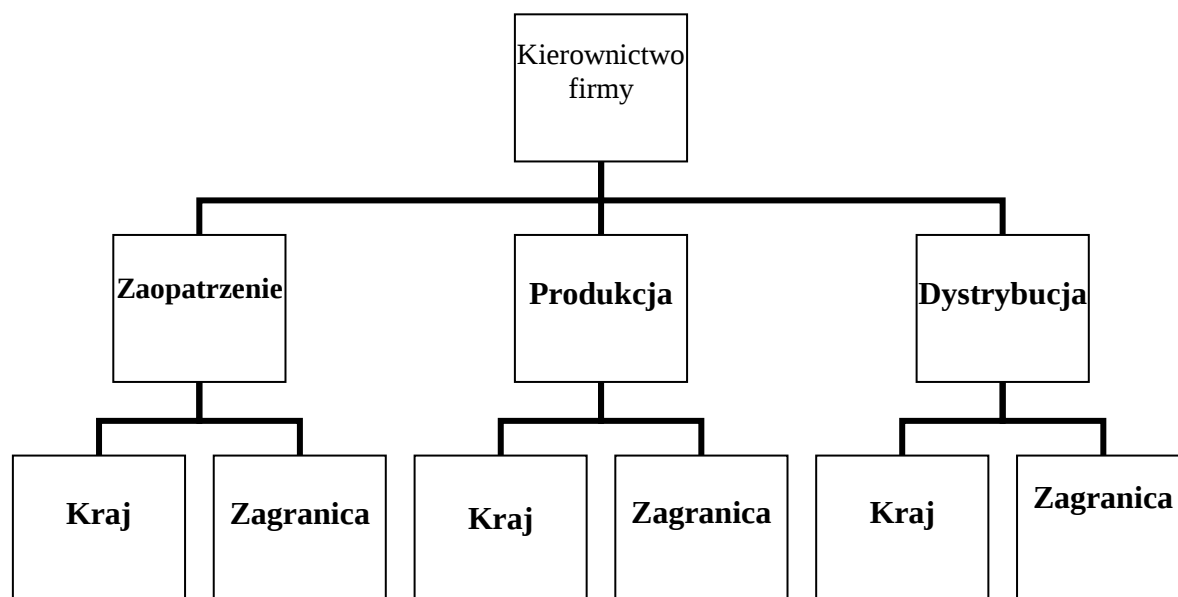
Zaletą tej struktury organizacyjnej jest skrócenie dróg komunikacyjnych i informacyjnych dzięki powiązaniom aktywnościom zagranicznymi. Dział zagraniczny wyróżnia niezależność w podejmowaniu decyzji oraz odpowiedzialność. Często zdarza się jednak, że autonomia tego działu, ze względu na prawną i gospodarczą niezależność, przyczynia się do „mizernego” udziału w sukcesie przedsiębiorstwa oraz wpływa na wzrost rywalizacji pomiędzy działami. Ten rodzaj struktury organizacyjnej nadaje się bardziej do stosowania wśród firm, których stadium zaangażowania w aktywności zagraniczne jest początkowy, jeżeli stopień dywersyfikacji jest niski i niewielka liczba współpracowników jest „dotknięta” działalnością zagraniczną. Dział zagraniczny przedstawiany jest często jako model przejściowy. Wraz z rosnącym znaczeniem czynności zagranicznych struktury połączone okazują się jednak coraz to bardziej korzystniejsze [Wolf 2000, s. 249]. W ramach zintegrowanych struktur wyróżnić należy:

- struktury funkcjonalne,
- struktury produktowe,
- struktury regionalne,
- wielowymiarowe struktury międzynarodowych przedsiębiorstw.

⁴ International Division = Dział zagraniczny

W przypadku struktur funkcjonalnych aktywności zagraniczne są integrowane w różnych obszarach działalności. Działy takie, jak badanie i rozwój, zaopatrzenie, produkcja czy sprzedaż ponoszą odpowiedzialność zarówno za granicą jak i w kraju. Wewnątrz nich może następować specjalizacja w zakresie zagranicznych i krajowych kompetencji na najniższych szczeblach struktury organizacyjnej. Struktura funkcjonalna umożliwia integrację nadrzędnych funkcji, jak również relatywnie nieskomplikowaną integrację aktywności zagranicznych. Jeżeli jednak internacjonalizacja przedsiębiorstwa nabiera tempa, dochodzi do zachwiania i obciążenia poszczególnych obszarów funkcyjnych [Wegner 1999, s. 240-241]. Zintegrowane struktury funkcjonalne znajdują zastosowanie przede wszystkim w międzynarodowych przedsiębiorstwach, w których upowszechniła się wprawdzie działalność gospodarcza, znaczenie jej jednak w stosunku do całkowitego obrotu jest relatywnie niskie. Na poniższym wykresie przedstawiono aktywność zagraniczną i integrację w różnych obszarach działalności przedsiębiorstwa.

Wykres 9. Zintegrowane struktury funkcjonalne

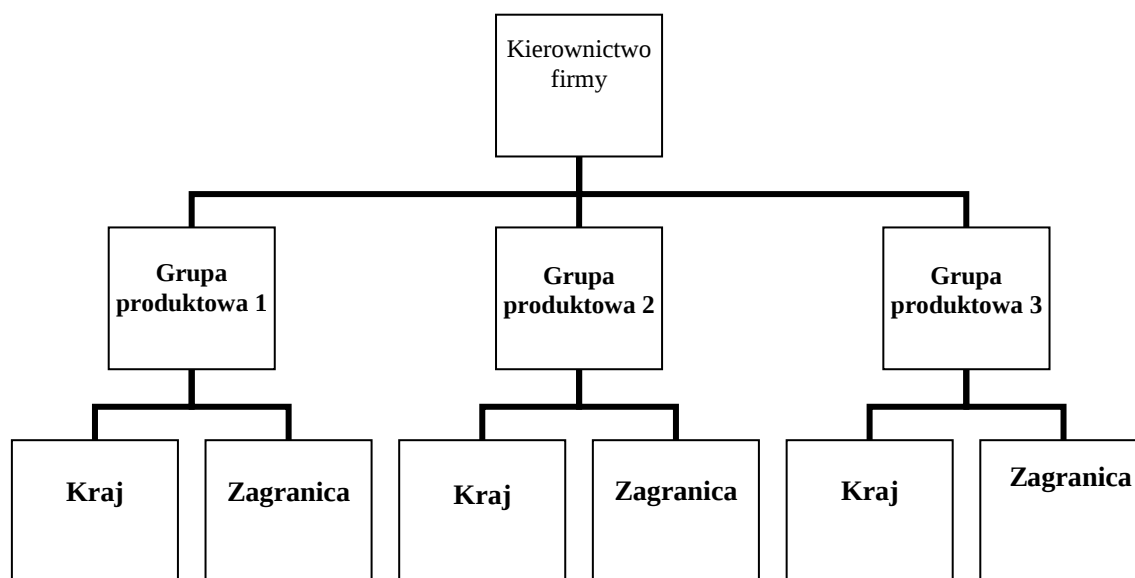


Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Scherm, Süß 2001, s. 166]

Kolejną formą konsolidacji w strukturach organizacyjnych przedsiębiorstwa jest integracja produktowa. Struktura produktu oznacza formę organizacji zorientowanej obiektowo. Produkty lub grupy produktów stanowią kryterium dla podziału pracy na drugim poziomie organizacji. Wszystkie aktywności zagraniczne przenoszone są na różne obszary produktowe, które odpowiedzialne są za wszystkie obszary zadaniowe, tj. zaopatrzenie, produkcja oraz dystrybucja. W ramach poszczególnych obszarów produktowych możliwe jest

rozdzielenie pomiędzy aktywnościami przedsiębiorstwa za granicą oraz w kraju. Szczególną cechą międzynarodowych przedsiębiorstw z siedzibą w Europie jest połączenie wszystkich aktywności przedsiębiorstwa podejmowanych w obszarze Europy jako krajowe, natomiast wszystkich wychodzących poza jej obszar jako zagraniczne. Taki sposób działania możliwy jest wyłącznie dzięki temu, iż rynek europejski jest coraz to bardziej homogeniczny.

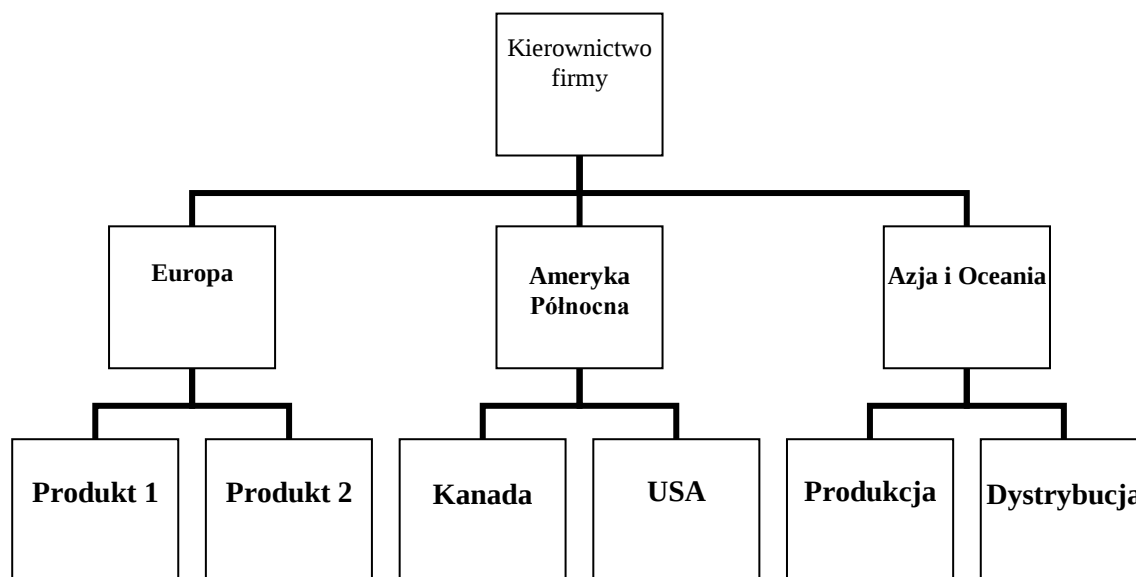
Wykres 10. Zintegrowane struktury produktowe



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Scherer, Süß 2001, s. 167]

Jeżeli przedsiębiorstwo jest tworzone według kryteriów geograficznych, wówczas ma się do czynienia z regionalną strukturą organizacyjną przedsiębiorstwa. Aktywność przedsiębiorstwa za granicą i w obszarze kraju jest ujmowana regionalnie, tzn. że struktury organizacyjne mogą być zróżnicowane w zależności od potrzeby, według państw czy kontynentów. W zasadzie regionalne struktury organizacyjne mogą podlegać również innemu podziałowi, tj. zaopatrzenia, produkcji czy dystrybucji.

Wykres 11. Zintegrowane struktury regionalne



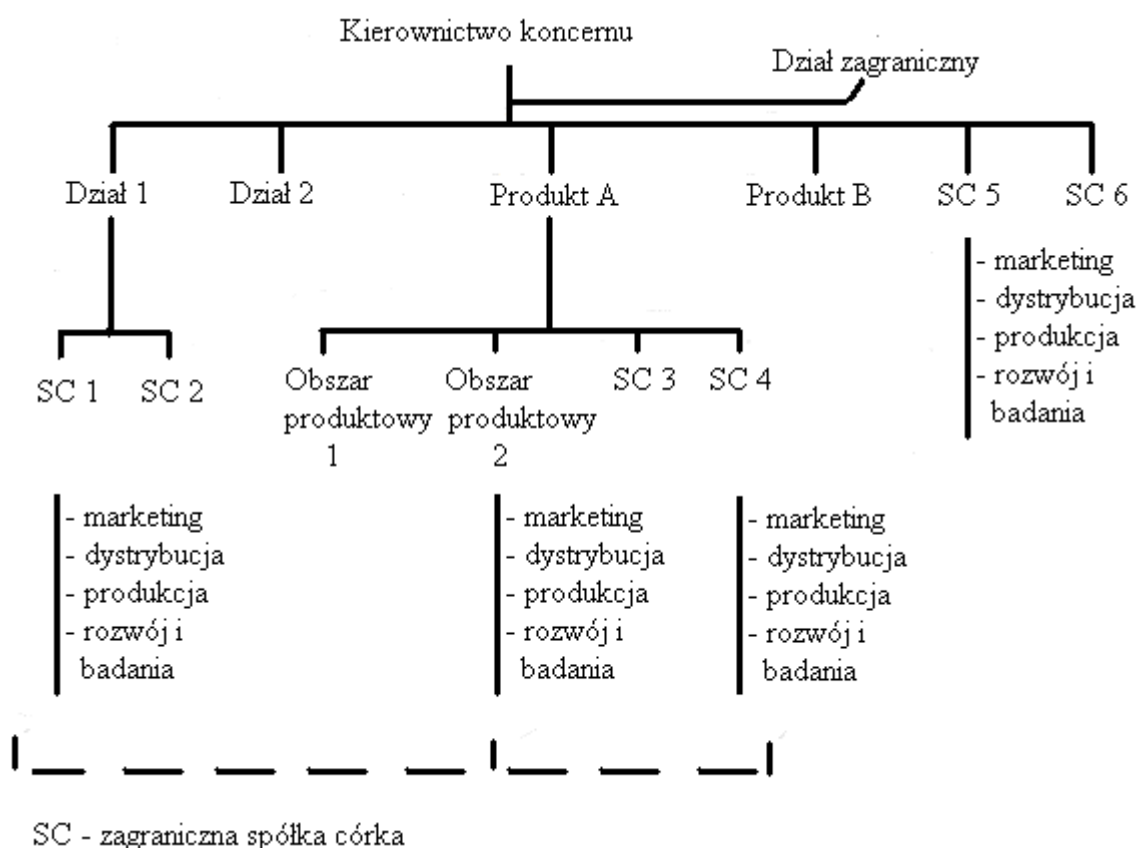
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Scherm, Süß 2001, s. 169]

Kierownictwo poszczególnych regionów odpowiedzialne jest za wszystkie, w danym regionie przypadające, obowiązki i podlega bezpośrednio kierownictwu przedsiębiorstwa [Kammel, Teichelmann 1994, s. 18]. W praktyce zintegrowane struktury regionalne znajdują zastosowanie najczęściej wśród takich firm, których produkty są relatywnie jednorodne i znormalizowane. Firmy takie są jednak regionalnie silnie rozlokowane, przez co istnieje konieczność charakterystycznego dla danego regionu dopasowania się. Struktura ta jest faworyzowana, jeżeli marketing i dystrybucja postrzegane są jako istotne czynniki sukcesu. W tym przypadku bliskość przestrzenna do rynku zbytu oraz konieczna znajomość konkurencji i kultury generuje korzyści lokalizacyjne [Wegner 1999, s. 242].

Wyżej opisane struktury integracyjne stanowią tylko część przeważających struktur organizacyjnych w praktyce przedsiębiorstw międzynarodowych. Coraz częściej przypisuje się znaczenie wielowymiarowym strukturom, w których nie tylko funkcja, produkt i region stanowią istotne kryterium, co więcej, struktura w tym przypadku określana jest jednocześnie poprzez dwa lub więcej kryteriów. Poprzez to dochodzi do nakładania się funkcjonalnych i zorientowanych obiektowo elementów. Wyróżnić można dwuwymiarową strukturę macierzową, która to dotyczy obszarów funkcjonalnych i regionalnych. Jeżeli struktury organizacyjne złożone są ze struktur funkcjonalnych, produktowych i regionalnych, wówczas należy mówić o trójwymiarowej strukturze. Wielowymiarowe struktury są wskazane szczególnie przy wzrastającym stopniu umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa.

W praktyce przedsiębiorstw oprócz spójnych form strukturalnych znajdują zastosowanie różnorodne kombinacje wyżej przedstawionych modeli, które określane są często strukturami hybrydowymi. Struktury takie nie dysponują specyficznym kryterium podziałowym, lecz przedstawiają kombinacje skomplikowanych i zintegrowanych form, przy czym w zależności od konieczności uwzględniane są symultanicznie funkcjonalne, produktowe oraz regionalne aspekty.

Wykres 12. Struktura hybrydowa



Źródło: [Kieser, Kubicek 1992, s. 286]

Organizacja międzynarodowej aktywności przedsiębiorstwa jest ważnym aspektem w procesie jego integracji międzynarodowej i zarazem wyzwaniem dla kierownictw przedsiębiorstw. Należy jednak dokonać wyboru, czy działalność firmy na płaszczyźnie krajowej i międzynarodowej należy rozdzielić czy też integrować.

Procesy logistyki w ujęciu międzynarodowym zapoczątkowane zostały procesami integracji gospodarczej. Jedną z przyczyn rozwoju logistyki międzynarodowej jest rosnąca potrzeba integracji źródeł zaopatrzenia, produkcji i obrotu pomiędzy firmami z różnych regionów świata. Według Blaik'a w procesie kształtowania się znaczenia logistyki

w przedsiębiorstwie coraz większego znaczenia nabierają zintegrowane działania. Ukierunkowane są one na optymalizację struktury sieci logistycznej oraz efektów ekonomicznych i rynkowych [Blaik 1999, s. 123].

Zainteresowanie problemami integracji w zarządzaniu logistycznym wynika z licznych przesłanek. Do ważniejszych z nich należy zaliczyć [Kochański 2003, s. 24-25]:

- całkowita integracja procesów logistycznych umożliwia lepsze projektowanie inwestycji, które mają za cel zautomatyzowanie czy też zmechanizowanie czynności mających wpływ na przepływ materiałów i produktów,
- procesy unifikacji w sferze logistyki przyczyniają się do ujednolicenia celów działania w zakresie dystrybucji, produkcji oraz zaopatrzenia,
- zintegrowanie procesów logistycznych wpływa na opracowanie lepszej kontroli wykonywanych czynności.

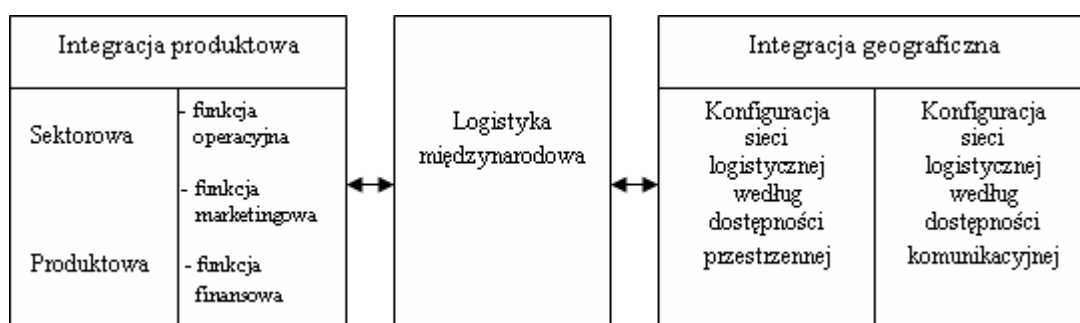
Należy zatem wskazać na dwie możliwości rozpatrywania integracji w zarządzaniu logistycznym. W pierwszej kolejności chodzi o aspekt techniczny, który powiązany jest i wymaga zastosowania określonych rozwiązań technicznych. Drugi aspekt dotyczy zarządzania (odpowiednich regulacji). Związane jest ono z określaniem celów działania, podejmowania decyzji oraz realizacją wskazanych czynności.

Procesy integracyjne w obszarze logistyki międzynarodowej przebiegają zazwyczaj dwuetapowo. Jedną z form jest integracja produktowa, która ma miejsce wówczas, gdy w celu wprowadzenia na rynek nowego produktu logistycznego tworzy się łańcuch dostaw. Integracja ta umożliwia skuteczne wprowadzenie na rynek nowej grupy produktów oraz powoduje optymalizację przepływu produktów w łańcuchu dostaw. Elementem ważnym w integracji produktowej, zanim dokona się określenia metod i sposobów zarządzania w logistyce międzynarodowej, jest opracowanie koncepcji produktu, który ma być przemieszczany w łańcuchu dostaw.

W ramach integracji produktowej wyróżnia się zazwyczaj integrację interfunkcjonalną oraz sektorową. Według Szymczaka integracja interfunkcjonalna w obszarze logistyki dotyczy łączenia aktywności ogniw łańcucha dostaw w odniesieniu do strategii, operacji i kontroli przepływu produktów i usług przez granice państwowe [Szymczak 2004, s. 94]. Ważną rolę w integracji funkcjonalnej odgrywa funkcja finansowa zarządzania logistycznego. Operacje finansowe są negocjowane w poszczególnych ogniwach łańcucha logistycznego. Wraz pozostałymi funkcjami, tj. z funkcją operacyjną i marketingową, funkcja finansowa tworzy zarządzanie. Integracja sektorowa dotyczy natomiast powiązań w zakresie produkcji i dystrybucji.

Integracja geograficzna dokonuje się w poprzek granic. Według Gołembskiej ma ona miejsce wówczas, gdy główną przesłanką jej wyboru jest dostępność przestrzenna (komunikacyjna) do infrastruktury logistycznej firm – ogniw łańcucha dostaw [Gołembska 2009, s. 266]. Jest ona efektem otwierania się granic państwowych dla potrzeb wymiany handlowej oraz obsługi logistycznej rynku międzynarodowego [Płaczek 2006, s. 26]. Badania wskazują jednak, iż wiele firm z różnych powodów nie dokonuje fuzji gospodarczej. Wynika to z faktu, iż spotykają się one z problemami związanymi z integracją w obszarze dystrybucji wewnątrz przedsiębiorstwa oraz w kanale logistycznym.

Rysunek 3. Integracja produktowa i geograficzna w logistyce międzynarodowej



Źródło: Opracowanie na podstawie: [Gołembska 2010, s. 8]

Wyżej wymienione modele integracji wzajemnie się uzupełniają i rzadko zdarza się, aby dane modele występowały osobno. Według Gołembskiej, bez względu na rodzaj integracji, o sukcesie wdrożonych rozwiązań decydują dwa czynniki [Gołembska, Szymczak 2000, s. 9]:

- kierunek przepływu dóbr i usług w łańcuchu dostaw,
- siła wzajemnych zależności pomiędzy firmami oraz ogniwami łańcucha dostaw.

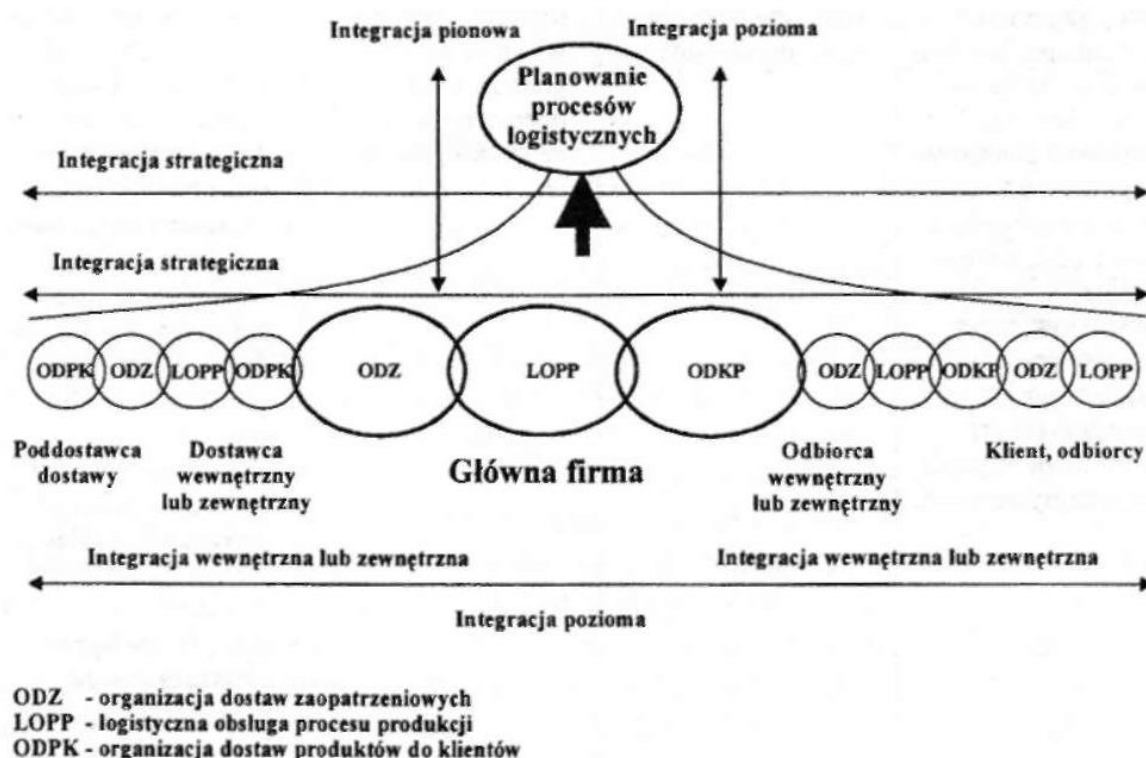
Warto zwrócić uwagę na inne obszary integracji logistyki międzynarodowej. Ważna stała się integracja działalności transportowej i magazynowej oraz integrację w ramach logistyki zaopatrzenia, produkcji i dystrybucji. Integrację zarządzania logistycznego należy rozpatrywać w dwóch płaszczyznach, tzn. jako ciągły, postępujący proces oraz sukces określonych działań scalających. Wyróżnia się w ramach tej integracji integrację poziomą (integracja elementów procesu przepływów i zarządzania łańcuchem dostaw), pionową (integracja szczebli zarządzania) oraz integrację hierarchiczną. Według Kochańskiego ideą mechanizmu integracji poziomej w zarządzaniu logistycznym jest scalanie kolejnych czynności logistycznych (łańcuchów ogniw) i ma miejsce na dwóch szczeblach zarządzania. Zalicza się do nich łączenie decyzji podejmowanych długofalowo w obrębie funkcji

logistycznych i pozalogistycznych oraz decyzji operacyjnych i kontrolę tych decyzji, które zostały wcześniej podjęte [Kochański 2003, s. 73]. Zarządzanie logistyczne w ramach tej integracji, obejmujące zaopatrzenie, produkcję, dystrybucję oraz przepływ informacji, związane jest z przepływem produkcyjnym i określonym rodzajem transportu. Każdy z wymienionych podsystemów zarządzania logistycznego jest od siebie zależny i jest „klientem” poprzedniego oraz „dostawcą” dla następnego.

Dla porównania integracja pionowa dotyczy wszystkich funkcji i procesów pozalogistycznych. Niesie ona ze sobą konieczność strukturalizacji każdej z funkcji celem odpowiedniej jej realizacji. Dochodzi najczęściej w ramach poszczególnych funkcji do przekształcenia decyzji strategicznych na decyzje taktyczne i operacyjne, które odpowiedzialne są za realizację i sterowanie określonymi czynnościami.

Poniżej przedstawiono w formie wykresu istotę poziomej i pionowej integracji. Uwzględniono na nim procesy integracyjne oraz zarządzanie logistyczne w sposób usystematyzowany.

Wykres 13. Pozioma i pionowa integracja



Źródło: Opracowanie na podstawie: [Kisperska-Moroń 1993]

Integracja hierarchiczna dotyczy dwóch wyżej wymienionych form, tj. integracji szczebli zarządzania i jego elementów wraz z ekonomiczno-technicznymi procesami i funkcji logistycznych w przedsiębiorstwie pomiędzy jego partnerami logistycznymi.

Według Blaik'a integracja w obszarze procesów i funkcji logistycznych w ramach systemu logistyki i jego zarządzania oraz powiązanie tego systemu z systemem marketingu, nie tylko w skali przedsiębiorstwa, ale również w skali rynku, znajduje odzwierciedlenie w zintegrowanej koncepcji zarządzania w logistyce i marketingu [Blaik 1999, s. 167]. Integracja w obszarze tych dwóch dziedzin może być traktowana jako podstawowy wymiar nowoczesnego zarządzania przedsiębiorstwem, nie tylko krajowym, ale przede wszystkim międzynarodowym. Chodzi tutaj o wspomnianą wcześniej hierarchiczność integracji, tzn. integrację na wszystkich szczeblach i podsystemach zarządzania wewnątrz przedsiębiorstwa oraz pomiędzy jego partnerami, dostawcami i odbiorcami.

Ważnym aspektem staje się dzisiaj proces internacjonalizacji i globalizacji przedsiębiorstw, który to swój rozwój zapewnia integracji gospodarczej. W kolejnej części niniejszej pracy proces ten zostanie poddany dogłębnej analizie.

1.3. Istota internacjonalizacji i globalizacji przedsiębiorstw

W obecnych czasach coraz częściej zaczynają dominować pojęcia takie, jak globalizacja, internacjonalizacja, przemieszczanie się czy otwieranie się zagranicznych rynków. Postępująca internacjonalizacja i globalizacja gospodarki światowej, traktowana jest jako nowy etap umiędzynarodowienia działalności gospodarczej, przyniosła intensyfikację powiązań gospodarek narodowych i wzrost ich współzależności [Durka 2002, s. 172]. Podczas gdy gospodarcze warunki ramowe w rozwiniętych gospodarkach narodowych kształtowane są przez silne regulacje, niski wzrost gospodarczy i wzrastającą, międzynarodową konkurencją, rynki zagraniczne zachęcają rozwijające się przedsiębiorstwa korzystnymi warunkami produkcyjnymi, wysoką gospodarczą dynamiką oraz rosnącą siłą nabywczą. Ważnymi aspektami skutecznej organizacji aktywności zagranicznej jest tworzenie odpowiedniej struktury logistycznej na miejscu, jak również ich integracja w międzynarodową sieć. Oczywistym jest fakt, iż każde przedsiębiorstwo w procesie internacjonalizacji i globalizacji podejmuje ważne dla danej sytuacji decyzje i indywidualne wyzwania.

Nie tylko duże koncerny wyłaniają się jako czołowi gracze na międzynarodowym rynku, również małe i średnie przedsiębiorstwa, z dotychczasowym nastawieniem

narodowym, poszukują możliwości, aby dać o sobie znać [Kampker, Klotzbach, Harre 2005, s. 236]. Internacjonalizacja, jako przedmiot badań ekonomistów, opisuje na ogół aktywność przedsiębiorstw za granicą. Analiza literatury przedmiotu pozwala na zapoznanie się z szerokim zakresem różnych pojęć i terminów, które mniej lub bardziej próbują być utożsamiane z pojęciem „internacjonalizacji”. Nie powstała jednak, zarówno w literaturze, jak i w praktyce, spójna nomenklatura. Nieprecyzyjności dotyczą przede wszystkim znaczeniowego rozgraniczenia pomiędzy „internacjonalizacją” a „globalizacją”.

Warto na wstępie przytoczyć definicję wspomnianych wyżej pojęć według Dicken’a, który wskazuje na zasadnicze różnice znaczeniowe. Procesy internacjonalizacji dotyczą rozszerzania działań gospodarczych ponad granicami państwa i w obrębie danego państwa. Odzwierciedlają one, zasadniczo, przemiany (lub zmiany) ilościowe, które prowadzą do bardziej rozległej ekspansji geograficznej działalności gospodarczej. Procesy globalizacji dotyczą natomiast nie tylko geograficznego rozproszenia działalności gospodarczej, ale co ważniejsze, integracji tych działalności międzynarodowych. Dlatego też, odzwierciedlają one przede wszystkim zmiany jakościowe w sposobach organizacji działań gospodarczych [Dicken 1998, s. 12].

Internacjonalizacja oznacza zatem rozszerzanie aktywności gospodarczych poza granice kraju. Istotnym elementem internacjonalizacji jest zatem obok importu/eksportu również wejście na zagraniczny rynek. Globalizacja natomiast wychodzi poza zakres internacjonalizacji. Jej znaczenie należy rozpatrywać w dwóch wymiarach, geograficznym i jakościowym. Pierwszy wymiar opisuje geograficzny zasięg aktywności międzynarodowych przedsiębiorstw w rozumieniu rosnącego, geograficznego podziału zakładów produkcyjnych oraz oddziałów. Wymiar jakościowy globalizacji oznacza intensywność powiązań w obszarze międzynarodowo rozproszonych zakładów produkcyjnych, oddziałów i logistyki w obrębie zintegrowanych łańcuchów dostaw. Wzmoczona konkurencja pomiędzy międzynarodowymi przedsiębiorstwami a nowymi możliwościami optymalizacji łańcucha produkcyjnego i wartości zaliczają się również do tego wymiaru globalizacji. Dla logistyki obydwie wymiary odgrywają znaczącą rolę i są w dzisiejszych czasach jej siłą napędową logistyki i zarządzaniem łańcuchem dostaw.

Aby ocenić znaczenie logistyki w międzynarodowym łańcuchu dostaw należy przyjrzeć się bliżej procesowi internacjonalizacji przedsiębiorstw. W literaturze przedmiotu pojęcie „internacjonalizacja” prezentowane jest różnorodnie. Utożsamiane jest najczęściej jako zbiorowość procesów i czynności. W szerokim znaczeniu pojęcie „internacjonalizacji” jest jednoznaczne z długotrwałą i dla przedsiębiorstwa znaczącą działalnością za granicą.

Działalność ta może dotyczyć wysokiego udziału eksportu w obrocie całkowitym jak i rozproszonej sieci inwestycji bezpośrednich we wszystkich regionach świata [Zur, E., Krystek 1997, s. 5]. Internacjonalizacja postrzegana jest w różnoraki sposób i analizowana z różnych punktów widzenia. Prekursorem terminu „internacjonalizacji” w literaturze polskojęzycznej jest Rymarczyk, według którego internacjonalizacja to każdy rodzaj działalności gospodarczej podejmowanej przez przedsiębiorstwo za granicą [Rymarczyk 2004, s. 19]. Podobnie internacjonalizacja postrzegana jest w zagranicznej literaturze przedmiotu. Osterle definiuje ją jako proces zbudowania i realizacji transgranicznych usług. Uzasadnia to głównie poprzez związek pomiędzy wzrostem liczby przedsiębiorstw a liczbą konsumentów, których liczba wzrasta wraz z otwieraniem się nowych rynków zagranicznych [Oesterle 1999, s. 220]. Dülfter natomiast jako internacjonalizację traktuje każdy rodzaj rozpoczęcia czynności transgranicznych przedsiębiorstwa, niezależnie od faktu, czy czynność takowa miała miejsce raz czy więcej [Dülfter 1982, s. 50]. Również Perlitz postrzega internacjonalizację w podobny sposób. Rozumie pod jej postacią wykraczającą poza granice danego kraju ekspansję zakresu aktywności przedsiębiorstw. Uważa on, iż konkurencja zagranicznych przedsiębiorstw na rynku krajowym jakiegoś przedsiębiorstwa krajowego sama w sobie jest internacjonalizacją [Perlitz 2004, s. 9]. Coraz częściej pojęcie „internacjonalizacji” rozumiane jest dwójako. Głównie wyodrębnia z jednej strony internacjonalizację przedsiębiorstwa jako stan, która ma miejsce w określonym czasie (do jego opisu często używa się pojęcia „umiedzynarodowienie”), podczas gdy, internacjonalizacja przedsiębiorstw z drugiej strony uważana jest jako proces dotyczący zmian wraz z upływem czasu [Glaum 1996, s. 11].

Niektóre z przedstawionych definicji są ze sobą sprzeczne, bazują one bowiem na klasycznych teoriach umiedzynarodowienia, które to zakładają, iż internacjonalizacja przedsiębiorstw ma miejsce wówczas, gdy widoczny jest wzrost czynności międzynarodowych danego przedsiębiorstwa. Inna sytuacja ma miejsce, gdy siła tej internacjonalizacji ulega osłabieniu bądź zredukowaniu. Dynamika ta odzwierciedla się w procesie internacjonalizacji, który postrzegany jest jako zmiana umiedzynarodowienia przedsiębiorstwa wraz z upływem czasu [Simon 2007, s. 34]. Fenomen ten postrzegany jest wówczas jako de-internacjonalizacja i opisuje on proces zmniejszania się zależności przedsiębiorstwa od rynków zagranicznych oraz spadek czynności podejmowanych przez nie za granicą [Benito, Welch 1997, s. 9]. De-internacjonalizacja może przybierać, pozostawać niezmiennie czy zmniejszać się.

Pojęcie „internacjonalizacji” jest ściśle związane z takimi pojęciami, jak „handel zagraniczny” czy „inwestycje bezpośrednie”, które to są centralnymi filarami internacjonalizacji przedsiębiorstw [Kutschker, Schmid 2008, s. 84]. Handel zagraniczny w literaturze przedmiotu rozumiany jest jako odpłatna wymiana towarów, która dokonywana jest przez podmioty danego kraju z podmiotami, mającymi siedzibę za granicą [Dudziński 2010, s. 11-13]. Istotne jest tutaj przekraczanie granic państwowych z jednoczesnym odgraniczeniem przy tym handlu zagranicznego od krajowego. Handel zagraniczny opisuje zatem internacjonalizację przedsiębiorstw poprzez transgraniczny obrót towarów. Inwestycje bezpośrednie natomiast opisują, dlaczego przedsiębiorstwa angażują się w rynek zagraniczny.

Analizując pojęcie „umiędzynarodowienie” należy dokładnie zdefiniować pojęcie, jakim jest „przedsiębiorstwo międzynarodowe”. Również w tym przypadku w literaturze nie ma jednolitej definicji, która pozwoliłaby na jednoznaczne wyjaśnienie tego terminu. Kutschker określa przedsiębiorstwa jako międzynarodowe, jeżeli podejmują one transakcje z podmiotami gospodarczymi za granicą [Kutschker 1999a, s. 105]. W podobny sposób przedsiębiorstwo międzynarodowe określa Macharzina, który określa je jako takie, które podejmuje działalność poza granicami państwa w dłuższym okresie czasu [Macharzina 2003, s. 14]. Z pojęciem „przedsiębiorstwo międzynarodowe” wiążą się takie terminy, jak: przedsiębiorstwo multinarodowe, globalne czy transnarodowe.

W przeciwieństwie do kierowania przedsiębiorstwem krajowym, w którym to otoczenie jest relatywnie stabilne i znane są już socjokulturowe i polityczno-prawne warunki ramowe, decyzje i negocjacje podejmowane w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem poza jej granicami związane jest ze zwiększoną nieświadomością i wysokim ryzykiem. Ekspansja działalności gospodarczej przedsiębiorstwa na inne kraje podlega większej heterogeniczności otoczenia przedsiębiorstwa. Ważnym pojęciem, które stanowi uzupełnienie procesu internacjonalizacji w gospodarce światowej, jest globalizacja przedsiębiorstw.

Globalizacja według Rymarczyka to wyższy etap umiędzynarodowienia, który traktuje świat jako jeden rynek [Rymarczyk 2004, s. 19]. Proces ten obejmuje wszystkie strefy społeczne państwa i obejmuje swoim zasięgiem instytucje międzynarodowe, stosunki między krajami w zakresie polityki i gospodarki, zmiany gospodarek narodowych i ich polityki wewnętrznej [Żurkowska 2001, s. 150]. Obecnie określa się ją jako proces wzrostu współzależności ekonomicznych dzięki gwałtownemu rozwojowi międzynarodowej wymiany handlowej i kulturowej. Ekonomiczna interpretacja globalizacji dotyczy najczęściej działalności gospodarczej, gospodarki, rynków branżowych, przedsiębiorstw i otaczającej ich

konkurencji. Globalizacja nie jest wyłącznie pojęciem, za pomocą którego można dokonywać analizy wyłącznie zjawisk ekonomicznych zachodzących we współczesnej gospodarce światowej. Pod tym pojęciem rozumie się często określony stan gospodarki światowej, a więc liberalizację handlu i przepływ kapitału, oraz narastające procesy integracji i internacjonalizacji [Gwiazda 2000, s. 10].

Globalizacja dotyczy intensyfikowania przepływów kapitałowych, handlowych, usługowych i informacyjnych w skali świata, co prowadzi do scalania się gospodarek narodowych i tworzenia tzw. korporacji ponadnarodowych [Osiński 2010, s. 34]. Przepływy te wywoływane są i stymulowane przez kraje najbardziej rozwinięte, jednakże nie odbywa się to bez udziału pozostałych uczestników rynku. W warunkach globalizacji na „przetrwanie” mogą liczyć przede wszystkim ci, którzy budują właśnie transnarodowe korporacje [Ziółkowska 2011, s. 227].

Ważnym aspektem w procesie globalizacji przedsiębiorstw jest analiza czynników, które mają bezpośredni wpływ na jego rozwój. Pojęcie „globalizacji” analizowane jest zazwyczaj z ekonomicznego i politycznego punktu widzenia, w którym to przedstawia się pozytywne i negatywne oddziaływania. Wyróżnia się zazwyczaj, oprócz politycznego i ekonomicznego wymiaru globalizacji, jej technologiczny, społeczny i kulturowy wymiar.

Technologiczny wymiar globalizacji został i w dalszym ciągu jest pobudzany dzięki licznym wynalazkom w zakresie mikroelektroniki, optoelektroniki oraz telekomunikacji. Doprowadziło to w rezultacie do drastycznych redukcji kosztów w obszarze komunikacji i umożliwiło komunikację poprzez infostradę i Internet. Rozwój technologii informacyjnej i komunikacyjnej ma znaczący wpływ na rozszerzanie się samej globalizacji oraz na siły, które leżą u jej podstaw [Stonehouse 2001, s. 26].

Komunikacja globalna, do której zalicza się Internet, pocztę elektroniczną czy telefon, przyczyniły się do koordynacji działań na całym świecie. Wymiar technologiczny związany jest z dynamicznym rozwojem mediów oraz zwiększeniem dostępu do informacji. Oddziaływanie czynników o charakterze technologicznym przyczynia się do zwiększenia zasięgu działania podmiotów w skali międzynarodowej oraz do redukowania różnic i dystansów pomiędzy społeczeństwami [Romaniuk-Jarczewska 2004, s. 33-34]. Wpływ na kształtowanie się tych czynników mają państwa, które są fundatorem w znacznej mierze rozwoju nowych technologii oraz firmy międzynarodowe, które są beneficjentami i realizują tę działalność. Jednocześnie postęp w zakresie technologii transportowej sprawia, iż na znaczeniu przybiera światowy transport ludzi i dóbr, co skutkuje tym, że prawie każdy cel geograficzny może być „osiągnięty” w niedługim czasie i po niższych kosztach. Rozwój

transportu jest siłą technologiczną, bez której według wielu naukowców, nie doszłoby do globalizacji.

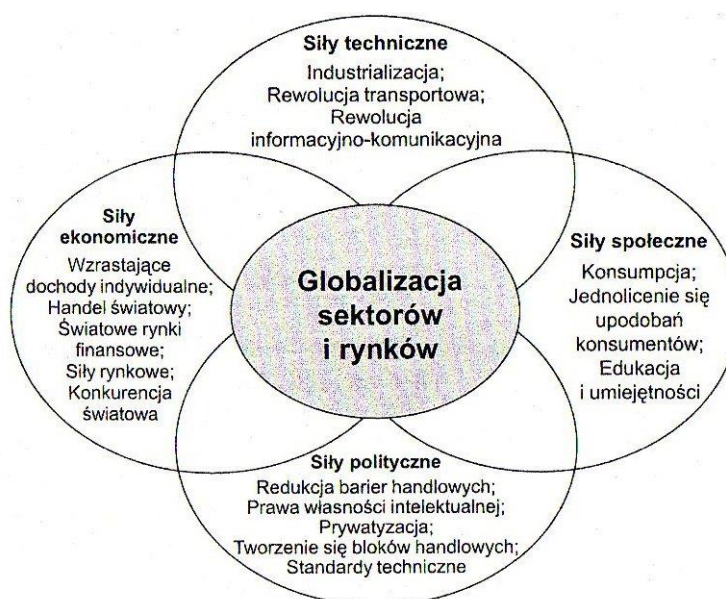
Ekonomiczny wymiar globalizacji wspiera technologiczne i kulturowe „nowinki” dzięki deregulacji rynku kapitałowego i dóbr, które to powodują liberalizację handlu światowego i otwieranie się gospodarek na zagraniczne przedsiębiorstwa. Konwergencja rynków ułatwia przedsiębiorstwom realizację zamierzonych celów w innych krajach świata [Welge, Holtbrügge 2006, s. 26]. W sektorach i na wielu rynkach wzrasta konkurencja globalna, ponieważ oddziaływanie rządów ulega zmniejszeniu, wzrastają natomiast wolnorynkowe siły i to one mogą odgrywać bardziej znaczącą rolę.

Ważnym aspektem w procesie globalizacji są uwarunkowania polityczne, do których należy zaliczyć stabilność na międzynarodowej scenie politycznej oraz działania liberalizacyjne, które mają za cel likwidację prawnych i administracyjnych przeszkód w przepływach międzynarodowych. Szczególne znaczenie jednak odgrywają państwa, które to poprzez podjęcie odpowiednich środków i działań na scenie międzynarodowej kształtują „klimat polityczny” oraz ponoszą odpowiedzialność za konstruowanie i wdrażanie regulacji prawnych.

W przypadku czynników społecznych, warunkujących proces globalizacji, warto zwrócić uwagę na konsumpcję globalną, która została zapoczątkowana poprzez wzrastający poziom dochodów w połączeniu z wyraźnym wzrostem zdolności kredytowej konsumentów. Często stawiane jest pytanie, z natury kontrowersyjne, czy globalizacja prowadzi do zbieżności czy rozbieżności przychodów i warunków życia w krajach przemysłowych i szybko rozwijających się z jednej strony oraz krajach rozwijających się z drugiej strony. Uważa się, iż globalizacja jest pewnego rodzaju sytuacją konkurencji, w której sukces gospodarczy jednej strony wynika z braku sukcesu drugiej strony. Nie podlega również dyskusji fakt, iż globalizacja zwiększa socjalną rozbieżność wśród krajów rozwijających się i przemysłowych.

Poniżej przedstawiono wymiary globalizacji, określane również w literaturze przedmiotu jako siły prowadzące do globalizacji rynków i sektorów.

Rysunek 4. Czynniki globalizacji



Źródło: Opracowanie na podstawie: [Stonehouse i in. 2001, s. 26]

Analizując siły napędowe globalizacji wspomnieć należy o pięciu czynnikach, które wspierają globalizację [Liouville, Nanopoulos 1998, s. 149]:

- dzięki obecnie dostępnym narzędziom logistycznym możliwe jest szybkie i terminowe dostarczenie dóbr na dalekie rynki,
- istnieje tendencja dostosowywania poziomu wykształcenia i siły nabywczej. W skutek tego istnieje zapotrzebowanie na innowacje prawie jednocześnie na rynkach światowych.
- nie jest możliwe osiągnięcie możliwie wysokich zysków wyłącznie na krajowych rynkach,
- liberalizacja handlu światowego i wzrastające inwestycje bezpośrednie prowadzą do zwiększania się integracji krajów, z takim skutkiem, iż oferta produktowa będzie stawała się bardziej międzynarodową,
- zniesienie ograniczeń w handlu prowadzi do rozpowszechniania międzynarodowych norm, które to z kolei wspierają zazębianie się krajów.

Oprócz globalizacji rynków wspomnieć należy również o globalizacji gałęzi przemysłu czy przedsiębiorstw. Globalizacja przedsiębiorstw jest złożonym procesem umiędzynarodowienia działalności, który opiera się na funkcjonalnej integracji rozproszonych na świecie jednostek [Gwiazda 2000, s.12]. Proces globalizacji nie jest tożsamy z aktywnością przedsiębiorstw we wszystkich krajach świata. Może on obejmować

koncentrowanie się na regionalnych rynkach. Większość multinarodowych przedsiębiorstw jest nastawionych albo na bi-regionalną działalność (np.: DaimlerCrysler) lub w przeważającej mierze na rynki ościenne. Warto zwrócić uwagę na fakt, iż globalizacja nie dotyczy tylko dużych przedsiębiorstw czy korporacji transnarodowych, ale również małe i średnie przedsiębiorstwa.

Według Oppenländer'a przedsiębiorstwa multinarodowe są siłą napędową globalizacji. Mogą one wykorzystywać swoje specyficzne dla przedsiębiorstwa uprzywilejowania w zakresie konkurencji oraz zalety związane z lokalizacją w kraju goszczącym. Ważne jest również, iż przedsiębiorstwo jest w stanie przyspieszać swoje umiędzynarodowienie [Oppenländer 2000, s. 231].

Proces globalizacji mimo wielu pozytywnych cech, które ze sobą niesie, stanowi również zagrożenie dla społeczeństw oraz gospodarek narodowych. Do ważniejszych korzyści wynikających z globalizacji zalicza się [Osiński 2010, s. 46-47]:

- likwidacja barier handlowych, czego efektem jest możliwość prawie nieograniczonego przepływu towarów, usług i kapitału w skali globalnej,
- zwiększenie konkurencyjności, czego efektem jest poprawa jakości towarów i usług,
- jednolitość w zakresie prowadzenia działalności w skali międzynarodowej,
- obniżenie cen dóbr konsumpcyjnych,
- pobudzanie transferu technologii w skali świata,
- wzrost nakładów na badania i rozwój, a zarazem możliwość podejmowania wspólnych inicjatyw.

Analizując zagrożenia, jakie wynikają z globalizacji, należy wymienić najważniejsze [Osiński 2010, s. 47]:

- niekontrolowany i nieograniczony rozwój korporacji transnarodowych,
- zmniejszenie znaczenia rynków narodowych na rzecz globalnych,
- duże zróżnicowanie dochodowe państw w skali świata,
- duży wpływ korporacji ponadnarodowych na gospodarki narodowe poprzez dokonywanie fuzji i przejęć.

Coraz więcej problemów przysparza rozgraniczenie pomiędzy globalizacją a integracją. Warto zwrócić uwagę na różnice występujące pomiędzy tymi terminami, które przedstawia poniższa tabela.

Tabela 3. Globalizacja a integracja

Globalizacja	Integracja
Procesy sterowane głównie przez działanie sił rynkowych.	Procesy kształtowane świadomie przez państwa oraz wspólne instytucje oraz nadzorowane przez nie.
Brak celów integracyjnych.	Wyznaczone cele integracyjne. Zakres ich rozszerzany wraz z przechodzeniem od stadium strefy wolnego handlu przez unię celną i wspólny rynek, aż do unii gospodarczej i monetarnej.
Brak swobodnego przepływu siły roboczej w skali ogólnoswiatowej.	Swobodny przepływ siły roboczej.
Ograniczanie sfery decyzji państw narodowych za przyczyną rosnącej roli korporacji transnarodowych. Ich interesy często są rozmiijające się z interesami społeczeństwa i państw narodowych.	Scedowanie części kompetencji państw na rzecz wspólnych instytucji, które mają większą skuteczność nadzorowania korporacji transnarodowych aniżeli poszczególne państwa.

Źródło: Opracowanie na podstawie: [Guzek 2001, s. 19]

Integracja w odróżnieniu do globalizacji nie jest procesem kreowanym przez siły rynkowe, jest natomiast działaniem zaplanowanym i kontrolowanym, często z rezultatami widocznymi w dłuższym horyzoncie czasowym. Procesy integracyjne zazwyczaj przebiegają równolegle do procesów globalizacji i często je uzupełniają. Ważnym aspektem, który odróżnia integrację od globalizacji, jest umożliwienie swobodnego przepływu siły roboczej w ramach ugrupowania integracyjnego.

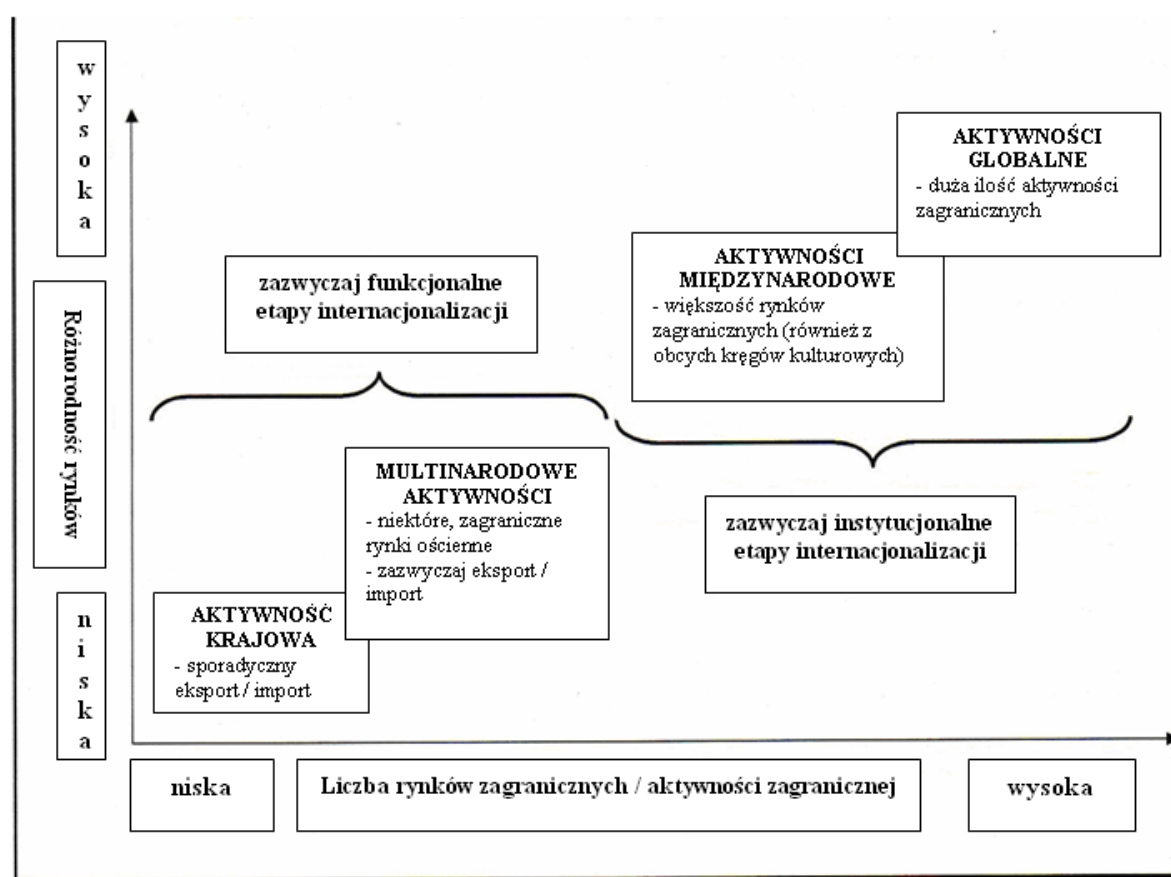
Postępująca internacjonalizacja i globalizacja gospodarki światowej uznawana jest jako nowy etap umiędzynarodowienia działalności gospodarczej. Proces ten wpływa na intensyfikację powiązań gospodarek narodowych oraz wzrost współzależności pomiędzy nimi. Ze względu jednak, iż proces internacjonalizacji w stosunku do przedsiębiorstwa odgrywa ważną rolę, analizie zostaną poddane w dalszej części niniejszej pracy jej, ważne z punktu widzenia autora, aspekty.

1.4. Wybrane miary badania poziomu internacjonalizacji przedsiębiorstw

1.4.1. Internacjonalizacja przedsiębiorstw w ujęciu procesowym

Umiedzynarodowienie jako proces objawia się według Rymarczyka fazowym układem form. Odzwierciedlają one przebieg procesu internacjonalizacji i globalizacji w oparciu o własne doświadczenia [Rymarczyk 2004, s. 20]. Istotę internacjonalizacji w rozumowaniu procesowym najlepiej można pokazać za pomocą tzw. modeli stopniowej internacjonalizacji [Morawczyński 2008, s. 9]. Pojęcie to jest dość obszernym, ponieważ zazwyczaj ukryta jest pod nim szeroka paleta teorii, w myśl których głównym celem jest przekonanie, że zjawisko internacjonalizacji można ująć ewolucyjnie. Chodzi przede wszystkim o systematyczne przechodzenie przedsiębiorstw poprzez poszczególne formy działalności.

Wykres 14. Poziomy proces internacjonalizacji



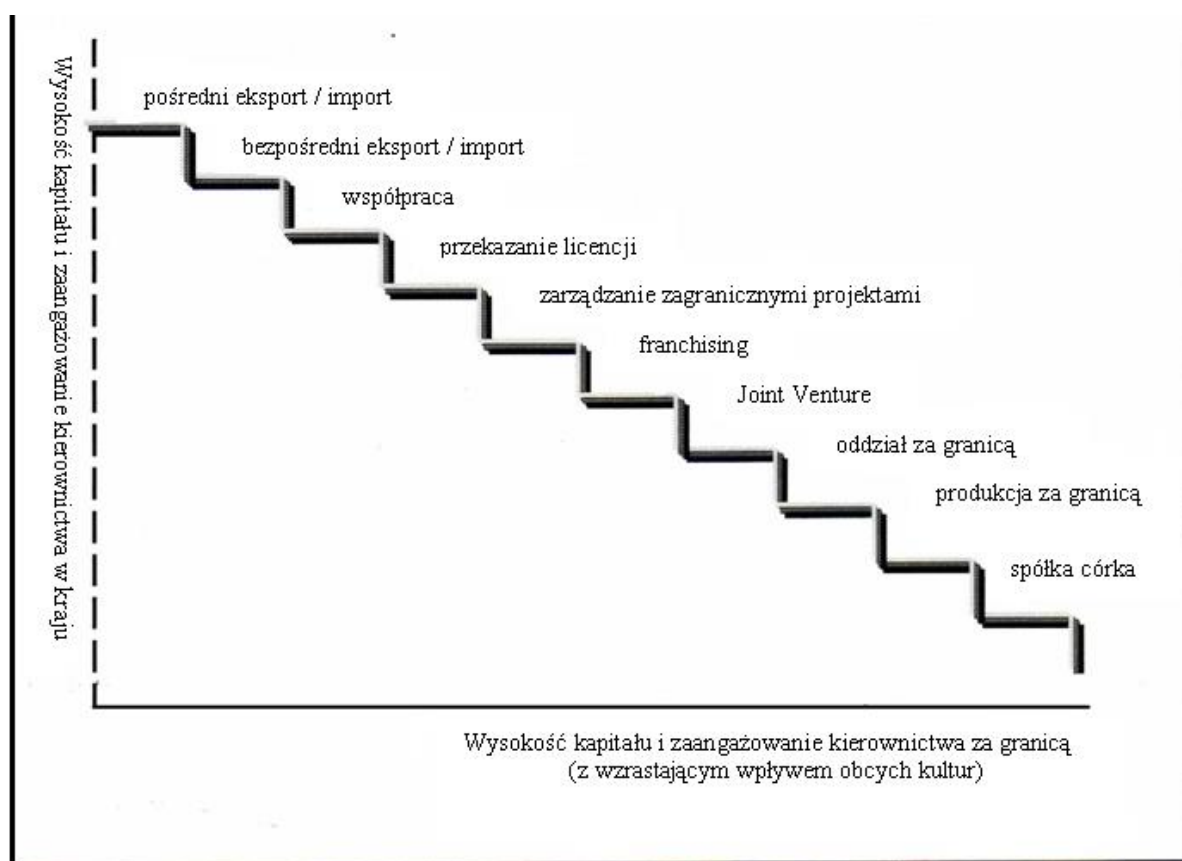
Źródło: Opracowanie własne

Według Fonfary internacjonalizacja firmy w ujęciu procesowym może być analizowana w różnych płaszczyznach. Najczęściej oczywiste jest zwrócenie uwagi na

rozpatrywany proces przez pryzmat czasu i wyodrębnienia różnych faz procesu internacjonalizacji [Fonfara 2009, s. 12]. Fazy te dotyczą form angażowania się firmy w operacje na rynkach międzynarodowych, poczynając od podstawowych form, takich jak eksport, poprzez franczyzę, a skończywszy na bezpośredniej obecności firmy w kraju goszczącym.

Wybrane strategie i formy różnią się w zależności od wielkości, strefy działalności i kraju rodzimego przedsiębiorstwa. W zależności od tego, czy przedmiotem procesu internacjonalizacji jest przedsiębiorstwo usługowe czy też produkcyjne, firmy dokonują wyboru różnych form i rodzaju internacjonalizacji. Często w literaturze przedmiotu mowa jest o poziomach umiędzynarodowienia, jednakże należy podkreślić, iż stopniowość ta nie musi przebiegać zgodnie z harmonogramem.

Wykres 15. Hierarchizacja internacjonalizacji



Źródło: Opracowanie własne

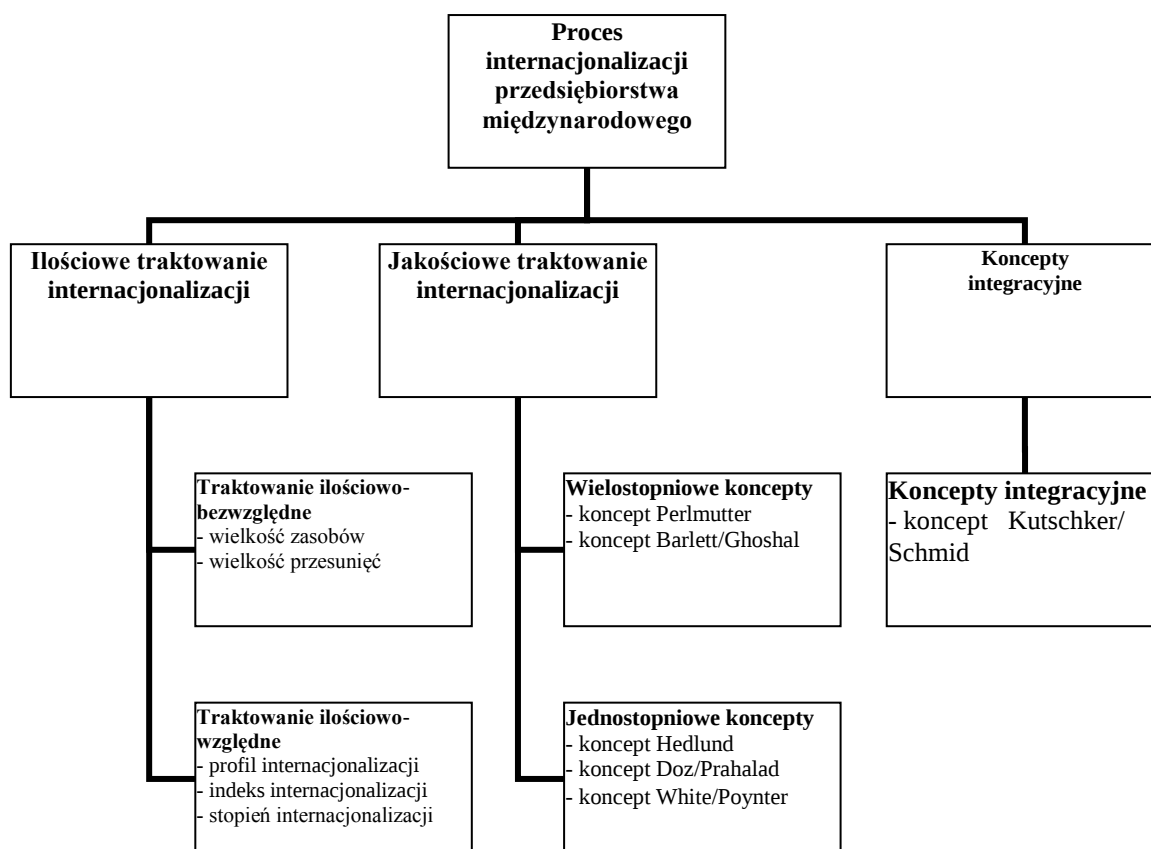
Im wyższy jest stopień udziału kapitału i aktywności kierownictwa przedsiębiorstwa w kraju goszczącym, tym wyższy będzie obcy wpływ na przedsiębiorstwo w kraju macierzystym.

1.4.2. Metody pomiaru internacjonalizacji przedsiębiorstw międzynarodowych

Stopień internacjonalizacji przedsiębiorstw jest w dzisiejszych czasach trudny do określenia, ponieważ nie wszystkie przedsiębiorstwa działają na rynkach zagranicznych z tą samą intensywnością. W literaturze przedmiotu spotkać się można z licznymi konceptami, które z jednej strony rozpatrują przedsiębiorstwo międzynarodowe, z drugiej strony dokonują oceny internacjonalizacji tego przedsiębiorstwa. Proces internacjonalizacji i globalizacji przedsiębiorstwa międzynarodowego może być traktowany i analizowany w trzech płaszczyznach. Kutschker i Schmid wyróżniają [Kutschker, Schmid 2008, s. 255]:

- koncepty ilościowe,
- koncepty jakościowe,
- koncepty integracyjne.

Wykres 16. Różne metody pomiaru stopnia umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa zagranicznego



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Kutschker, Schmid 2008, s. 256]

Rymarczyk natomiast wyróżnia trzy grupy, które to traktują umiędzynarodowienie jako proces, statycznie (koncepty ilościowe) oraz behawioralnie (koncepty jakościowe).

Część z tych grup pokrywa się z koncepcją Kutschker'a i Schmid'a, jednakże Rymarczyk dodatkowo traktuje umiędzynarodowienia jako proces, co z punktu widzenia przedsiębiorstwa jest bardzo ważne. Podążając jednak dalej klasyfikacją Kutschker'a i Schmid'a należy wskazać na znaczenie poszczególnych sposobów traktowania umiędzynarodowienia przedsiębiorstw.

W przypadku ilościowo-bezwzględnej traktowania internacjonalizacji wielkości zasobów odnoszą się do liczby państw, w których znajdują się oddziały bądź spółki córki lub do liczby zatrudnionych w przedsiębiorstwie za granicą. Można wówczas dokonać porównania cech, takich jak osiągnięty za granicą obrót bądź zysk czy też przeprowadzone za granicą inwestycje lub czynności związane z tworzeniem wartości. Z tego tytułu też wielkości zasobów, podlegające zmianom z upływem czasu, mogą służyć jako wskaźniki do pomiaru intensywności procesu internacjonalizacji [Simon 2007, s. 18-19].

W przypadku z kolei ilościowo-względnej koncepcji internacjonalizacji przedsiębiorstwa międzynarodowego dokonuje się powiązania ze sobą różnych wielkości, aby określić umiędzynarodowienie przedsiębiorstwa. Dzięki wyżej wspomnianym wielkościom zasobów można określić zagraniczny udział procentowy, który to określa wartości względne osiągane przez przedsiębiorstwo za granicą w stosunku do względnych wartości w kraju macierzystym lub do całkowitego obrotu. Dzięki udziałom procentowym w określonym odstępach czasu może zostać stworzona graficzna prezentacja profilu internacjonalizacji, która pozwoli na wizualne porównanie profilu internacjonalizacji większej ilości przedsiębiorstw.

Stopień umiędzynarodowienia odgrywa również istotną rolę w koncepcji ilościowo-względnej [Perlitz 2004, s.10 oraz Glaum 1996, s. 12]. Nabiera on na znaczeniu dzięki licznym badaniom naukowym, które wykazały pozytywną korelację pomiędzy stopniem umiędzynarodowienia i rentownością międzynarodowo działających przedsiębiorstw [Kutschker 1999a, s. 107]. Przy pomocy wskaźników, umożliwiających określenie stopnia internacjonalizacji, można wyróżnić w zasadzie słabo oraz silnie zinternacjonalizowane przedsiębiorstwa.

Internacjonalizacja ujmowana statycznie dotyczy zastosowania określonych wskaźników, które informują i określają intensywność internacjonalizacji i tym samym stopień zaangażowania przedsiębiorstwa w działalność zagraniczną. Analiza literatury przedmiotu pozwala na przegląd różnych sposobów określenia stopnia internacjonalizacji. Wyróżnić należy jednak dwa koncepty pomiarowe [Oesterle, Laudien, 2008, s. 26-27]. Jednym z nich jest jednowymiarowy koncept pomiarowy, który obejmuje tradycyjne sposoby

pomiarowe umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa, polegające na odwzorowaniu wybranych wielkości liczbowych. Dotyczą one aktywności przedsiębiorstwa za granicą i w kraju macierzystym [Müller, Kornmeier, 2002, s.102]. W ramach jednowymiarowego konceptu należy rozróżnić względny i bezwzględny sposób zapatrywania.

W ramach bezwzględnego sposobu traktowania internacjonalizacji za podstawę służy analiza wyłącznie wielkości zasobów za granicą. Zaliczyć do nich należy liczbę państw, w których dane przedsiębiorstwo jest aktywne [Hassel i in. 2003, s. 714]; liczbę zagranicznych filii, oddziałów, przedstawicielstw lub spółek zagranicznych [Ruigrok, Wagner, 2003, s. 72]; liczbę zagranicznych akcjonariuszy, jak również wysokość aktyw lub liczba całkowita pracowników za granicą [Dörrenbächer 2000, s. 119]. Wielkości bezwzględne mogą być wskaźnikiem internacjonalizacji, jej siła wyrazu jest jednakże ograniczona ze względu na brakującą relatywizację.

W przypadku względnego traktowania internacjonalizacji nawiązywany jest związek pomiędzy zagranicznymi i odnoszącymi się do przedsiębiorstwa lub krajowymi wielkościami, aby móc określić stopień umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa. Zazwyczaj polega to na skonstruowaniu prostego ilorazu. Ważnym przykładem takiego jednowymiarowego wskaźnika jest udział procentowy wielkości zagranicznych w stosunku do ogółu. Dla określenia udziału procentowego z dostępnych wartości ważne jest, aby dokonać wyboru wskaźnika, za pomocą którego będzie można dokonać możliwie dokładnego opisu przedsiębiorstwa.

1.4.2.1. Ilościowe metody pomiarowe internacjonalizacji i globalizacji

Jednowymiarowe koncepty określające stopień internacjonalizacji posiadają zaletę, ponieważ do jego określenia potrzebne są wartości w ograniczonym zakresie i dostępne są one zazwyczaj w ogólnodostępnych źródłach [Fisch, Oesterle, 2003, s. 3]. Koncepty te są jednakże w znacznej mierze dotknięte problemami. Posługiwanie się różnymi wielkościami bazowymi może prowadzić do odmiennych, czasami sprzecznych określeń stopnia internacjonalizacji przedsiębiorstwa.

Wielowymiarowy koncept pomiarowy internacjonalizacji ma na celu przedstawienie złożoności jego fenomenu [Hassel i in. 2000, s. 503] i jest rezultatem powiązania kilku jednowymiarowych miar internacjonalizacji. Należy wyróżnić kilka wskaźników, które pomogą określić stopień internacjonalizacji [Oesterle, Laudien, 2008, s. 27-36]:

- stopień internacjonalizacji według Sullivan,
- Transnationality Index UNCTAD

- stopień internacjonalizacji i globalizacji według Fisch/Osterle,
- stopień internacjonalizacji według Goerzen/Beamish,
- stopień internacjonalizacji według Rymarczyka.

Pomiar stopnia umiędzynarodowienia według Sullivan`a zaliczany jest do pierwszego sposobu, dzięki któremu można przedstawić wskaźnik internacjonalizacji wielowymiarowo. Podstawę tego konceptu tworzy w wersji pierwotnej dziewięć wskaźników, które przyporządkowane zostały trzem grupom.

Tabela 4. Wskaźniki internacjonalizacji według Sullivan

Indeks wydajności	Wskaźnik strukturalny	Wskaźniki kulturowe
(I) Obroty za granicą jako procentowy udział wszystkich obrotów (II) Aktywność za granicą jako procentowy udział wszystkich aktywności przedsiębiorstwa	(VI) Wartość majątku za granicą jako procentowy udział wszystkich majątków przedsiębiorstwa	(VIII) Doświadczenie międzynarodowe ścisłego kierownictwa jako udział poświęconego czasu zawodowego za granicą do całkowitego czasu zawodowego poświęconego przedsiębiorstwu ogółem
(III) Czynności marketingowe za granicą jako procentowy udział wszystkich czynności marketingowych (IV) Eksport jako procentowy udział całej sprzedaży (V) Zyski za granicą jako procentowy udział wszystkich zysków przedsiębiorstwa		
	(VII) Liczba zagranicznych spółek jako procentowy udział wszystkich spółek	(IX) Dystans psychiczny pojmowany poprzez geograficzne rozproszenie części międzynarodowych przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Czech-Winkelmann, Kopsch [2008]

Koncept pomiarowy Sullivan`a dotyczy indeksu skonstruowanego w oparciu o 74 przedsiębiorstwa, które w czasach pomiaru internacjonalizacji należały do najmocniej zinternacjonalizowanych amerykańskich przedsiębiorstw. W opracowaniu tego indeksu wykorzystano jednakże tylko wskaźniki (I), (VI), (VII), (VIII) i (IX), które zostały zidentyfikowane przez Sullivan`a w oparciu o badania statystyczne jako istotne. Opracowany przez Sullivan`a koncept pomiarowy internacjonalizacji według Gerstlauer`a posiada w sobie

zaletę względnej prostoty, a co za tym idzie, łatwość praktycznego zastosowania przy jednoczesnym uwzględnieniu wielu aspektów internacjonalizacji przedsiębiorstwa [Gerstlauer 2004, s. 80].

Kolejnym wielowymiarowym konceptem, pozwalającym na określenie internacjonalizacji przedsiębiorstw, jest Transnationality Index [Nöcker 2001, s. 11]. Indeks ten powstał w oparciu o UNCTAD, a jego celem jest określenie zaangażowania przedsiębiorstwa w gospodarce światowej. Składa on się z 3 wskaźników, pierwszy z nich dotyczy strony popytu, kolejne zaś podaży.

Tabela 5. Wskaźniki Transnationality Index

Strona popytu
(I) Udział wielkości obrotu za granicą do całkowitego obrotu przedsiębiorstwa
Strona podaży
(II) Udział wielkości majątku do całkowitego majątku przedsiębiorstwa
(III) Udział liczby zatrudnionych za granicą do całkowitego zatrudnienia przedsiębiorstwa

Źródło: Opracowanie własne na podstawie na podstawie: [UNCTAD 1995, s. 24]

Wymienione wskaźniki obliczane są dla każdego przedsiębiorstwa z osobna i ujmowane jako Transnationality Index. Zaletą tego indeksu jest to, iż umiędzynarodowienie przedstawiane jest w oparciu o różne wskaźniki, związane zarówno z popytem, jak i podażą. Indeks ten wykazuje również nieścisłości. Przedsiębiorstwa z krajów rodzimych, mimo różnej wielkości, są traktowane mimo tej różnorodności jednakowo. Ze względu na fakt, iż przedsiębiorstwa z mniejszych krajów ze względu na mały rynek wewnętrzny są „zmuszane” do szybszej internacjonalizacji, porównanie z przedsiębiorstwami z krajów o dużym rynku wewnętrznym jest mało wyraziste. Z tego też tytułu wiele przedsiębiorstw z krajów o małym rynku wewnętrznym w „rankingu” procesu internacjonalizacji zajmuje czołowe miejsca. Oprócz powyższego należy również zwrócić uwagę na fakt, iż model ten nie wskazuje na międzynarodowe aktywności podejmowane przez przedsiębiorstwo, tylko odwołuje się do wartości liczbowych.

Koncept według Fisch/Osterle polega na tym, iż pomiar globalizacji dokonywany jest w dwóch płaszczyznach, pierwsza dotyczy geograficznej dystrybucji, druga natomiast różnorodności kulturowej aktywności zagranicznej przedsiębiorstwa. Dystrybucja geograficzna, według autorów tego konceptu, składa się z zakresu zagranicznych aktywności oraz liczby krajów, w których dane przedsiębiorstwo jest czynne.

Przedsiębiorstwo jest tym bardziej zglobalizowane, im częściej podział geograficzny jego aktywności międzynarodowych podobny jest do podziału geograficznego ekonomicznych aktywności na całym świecie. Współczynnik geograficznej dystrybucji gs' może przyjmować wartości $[0,1]$, przy czym wartość $[0]$ przedstawia jedynie krajowe aktywności przedsiębiorstwa, w wartość $[1]$ całkowicie zglobalizowane [Fisch, Oesterle 2003, s. 7-8].

W oparciu o obroty za granicą określany jest wskaźnik Gini $[g]$ dla przedsiębiorstwa międzynarodowego (Multinational Company [MNC]). Jako wartość odniesienia służy wskaźnik Gini międzynarodowej dystrybucji produktu krajowego brutto (Gross National Produkt [GNP]). Współczynnik dystrybucji geograficznej aktywności przedsiębiorstwa $[gs']$ kształtuje się zatem następująco:

Wzór 1. Współczynnik dystrybucji geograficznej

$$gs' = \frac{1 - g_{MNC}}{1 - g_{GNP}}$$

Źródło: Opracowanie na podstawie: [Oesterle, Laudien 2008, s. 32]

W literaturze przedmiotu dystrybucja geograficzna aktywności międzynarodowych określana jest jako „twarda” strona globalizacji. Należy wspomnieć również o „miękkiej” stronie globalizacji, tj. różnorodności kulturowej. Wskazać należy jednak na sposób, przy pomocy którego może być wyrażona. Można ją wyrazić przy pomocy wariancji. Jako punkt odniesienia służy analiza Hofstede [Hofstede1980]. Dokonał on pomiaru różnorodności kulturowej 50 krajów i trzech regionów w oparciu o trzy wymiary: odległość, indywidualizm a kolektywizm, unikanie niepewności. Do obliczenia różnorodności kulturowej (Cultural Dicersity $[Cd']$) wykorzystuje się iloraz kulturowej wariancji krajów, w których przedsiębiorstwo posiada spółki zagraniczne $[\sigma^2_{MNC}]$ do kulturowej wariancji Hofstede $[\sigma^2_{Hofstede}]$. Współczynnik różnorodności kulturowej przyjmuje takie wartości jak w przypadku geograficznej dystrybucji, tzn. mieści się pomiędzy $[0-1]$ [Fisch, Oesterle 2003, s.10].

Stopień globalizacji (Degree of Globalization $[dog]$) to złożona, dodatnia cyfra, składająca się z realnej (geograficzna dystrybucja) oraz wyimaginowanej (różnorodność

kulturowa) wartości. Jednostka realnej części wynosi przy tym jeden, natomiast wyimaginowanej to $i = \sqrt{-1}$.

Wzór 2. Stopień globalizacji

$$\mathbf{dog} = \sqrt{gs^2 + cd^2} \cdot e^{i\varphi}$$

Źródło: Opracowanie na podstawie: [Oesterle, Laudien 2008, s. 34]

Wzór ten wyraża pierwiastek kwadratowy stopnia umiędzynarodowienia jako realnej wartości, kąt φ określa wpływ różnorodności kulturowej. Jeżeli φ większy jest niż 45 stopni, wówczas wpływ różnorodności kulturowej większy jest, aniżeli wpływ geograficznego rozproszenia. Warto zwrócić uwagę, że zaletą tego konceptu pomiarowego jest fakt, iż w tym przypadku, w porównaniu do tradycyjnych konceptów pomiarowych, dokonuje się sensownych arytmetycznych operacji.

Inną koncepcję określenia intensywności internacjonalizacji przedstawia Rymarczyk. Stwierdza on, iż do najważniejszych wskaźników, pozwalających określić umiędzynarodowienie przedsiębiorstwa należą [Rymarczyk 2004, s. 24]:

- liczba obsługiwanych rynków,
- udział wartości majątku za granicą w całym majątku przedsiębiorstwa,
- udział środków trwałych za granicą w całej wartości księgowej środków trwałych przedsiębiorstwa,
- rozmiary bezpośrednich inwestycji zagranicznych,
- udziały w rynkach zagranicznych,
- udział zatrudnienia za granicą w globalnym zatrudnieniu przedsiębiorstwa.

W oparciu o powyższe wskaźniki autor, jako wskaźnik umiędzynarodowienia korporacji, przyjął:

Wzór 3. Wskaźnik umiędzynarodowienia korporacji

$$WUK = \frac{\frac{\acute{S}T_2}{\acute{S}T} + \frac{O_2}{O} + \frac{E_2}{E}}{3}$$

gdzie:

$\acute{S}T_2$ – środki trwałe za granicą,

ŚT – całkowite środki trwałe,

O₂ – obroty za granicą,

O – całkowite obroty,

E₂ – zatrudnienie zagraniczne,

E – całkowite zatrudnienie.

Źródło: Opracowanie na podstawie: [Rymarczyk 2004, s. 24]

W oparciu o trzy wyżej wymienione wielkości (udział środków trwałych za granicą, obroty za granicą oraz udział zatrudnionych za granicą) możliwe jest określenie stopnia umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa. Warto zauważyć, iż wskaźnik ten opiera się na Transnationality Index.

Intensywności internacjonalizacji przedsiębiorstwa nie należy upatrywać wyłącznie w wartościach ekonomicznych. Stopień internacjonalizacji przedsiębiorstw ukazuje się w ich kulturze, stawianych celach, strategii oraz w sposobie zarządzania kierownictwa, a nie tylko w wielkości eksportu czy zagranicznych inwestycjach bezpośrednich [Krystek, Zur 1997, s.5]. Internacjonalizacja jest również filozofią przedsiębiorstwa, do której należy mentalne otwieranie się naprzeciw innym krajom i kulturom. Celem tej filozofii jest pragnienie nawiązania partnerskiej współpracy z innymi przedsiębiorstwami. Proces ten określany jest przez Simon'a jako „mentalna internacjonalizacja” [Simon 1996, s. 32].

1.4.2.2. Jakościowe metody pomiarowe internacjonalizacji

Problematyka jakościowych metod internacjonalizacji dotyczy jednostopniowych i wielostopniowych koncepcji internacjonalizacji międzynarodowych przedsiębiorstw. Warte uwagi są dwa koncepty, które ze względu na ich znaczenie przyjmują paradygmatyczny charakter. Zalicza się do nich [Kutschker, Schmid 2002, s. 271]: koncept (strategiczne orientacje) Perlmutter'a oraz koncept Barlett/Ghoshal'a.

Według koncepcji Perlmutter'a cechy jakościowe są przydatne i wskazane podczas podejmowania przez przedsiębiorstwa decyzji o działalności zagranicznej. Perlmutter wychodzi z założenia, że wartości i nastawienie się, doświadczenia i przeżycia, przyzwyczajenia i uprzedzenia jednostki wpływają na rodzaj umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa. Ważną dewizą tego konceptu jest również to, jakie decyzje będą podejmowane przez kadrę kierowniczą przedsiębiorstwa. Perlmutter opracował typologię, której litery początkowe poszczególnych typów tworzą koncept zwany ERPG. W ramach niego wyróżnia się cztery idealne rodzaje koncepcji kierowania międzynarodowymi

przedsiębiorstwami. Mogą być one zatem zorientowane [Welge, Holtbrügge 2006, s. 44-45]: etnocentrycznie, policentrycznie, regiocentrycznie oraz geocentrycznie.

Według Rymarczyka strategia etnocentryczna przeważa w pierwszych stadiach internacjonalizacji, a jej celem jest osiągnięcie przewagi konkurencyjnej za granicą, którą uzyskano na rynku krajowym [Rymarczyk, 2004, s.82]. Strategia ta zakłada przewagę spółki matki nad spółkami córkami w zakresie wszystkich strategii i środków. Decyzje podejmowane są dlatego z reguły w siedzibie firmy, a sprawdzone struktury i koncepty przenoszone są na kraj goszczący. Kluczowe stanowiska zajmują w spółkach córkach zazwyczaj menadżerowie, którzy pochodzą z krajów, w którym mieszczą się siedziby przedsiębiorstwa. Zakłada się zatem, iż stosowane w kraju rodzimym strategie zarządzania są odpowiednie dla kraju goszczącego i mogą być z powodzeniem tam stosowane.

Strategia policentryczna uważana jest jako drugi etap umiędzynarodowienia. W ramach niej podejmowana jest próba uzyskania przewagi konkurencyjnej poprzez dopasowanie palety własnych produktów do wymagań, jakie stawiają im rynki zagraniczne. Podstawą tej orientacji strategicznej jest założenie, iż warunki kulturowe w większości krajów goszczących różnią się od tych w krajach rodzimych, a co za tym idzie, przeniesienie zaawansowanych technik zarządzania, stosowanych w przedsiębiorstwie macierzystym, na kraje goszczące wydaje się być tylko możliwe kosztem znacznych strat wydajności. W siedzibie przedsiębiorstwa, zorientowanym policentrycznie, akceptuje się różnice kulturowe krajów goszczących oraz związana z nimi nurty myślowe. Kierownictwo spółek córek tworzą zazwyczaj wykwalifikowani pracownicy kraju goszczącego, którzy znają doskonale lokalne warunki i dzięki temu mają daleko idącą wolność w podejmowaniu decyzji. W przedsiębiorstwie zorientowanym policentrycznie podejmuje się według Schmid'a po drugiej stronie granicy takiego rodzaju działania, jakie odpowiadają lokalnym zwyczajom. Tego rodzaju przedsiębiorstwa akceptują nie tylko istnienie, ale również korzyści płynące z przekraczania tych granic [Schmid 2006, s.7].

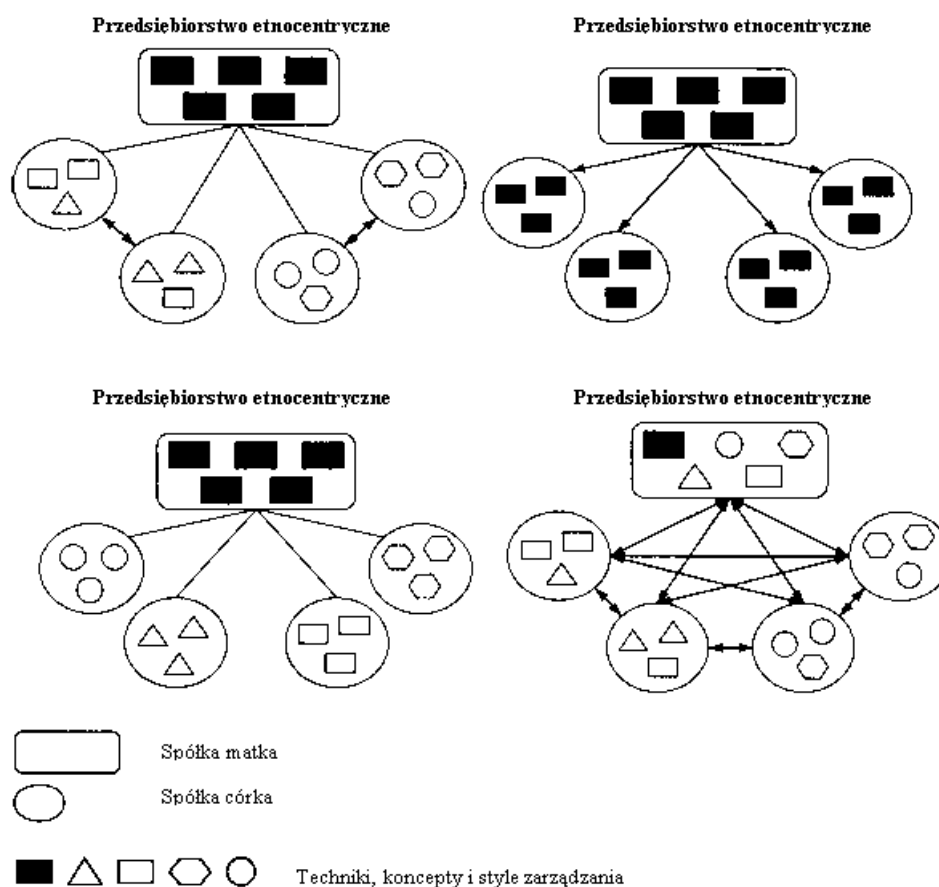
Orientacja geocentryczna, nazywana również globalną, polega na traktowaniu świata bądź danego regionu świata jako jednego identycznego i homogenicznego rynku [Gorynia 2000, s. 17]. W ramach niej istniejące granice, zróżnicowanie kulturowe poszczególnych krajów czy zróżnicowanie otoczenia nie odgrywają znaczącej roli. Dąży się do uzyskania przewagi konkurencyjnej w skali globalnej poprzez redukcję kosztów produkcji, dostarczając jednakowy produkt na wszystkie rynki. Również pomiędzy spółką matką, a spółką córką tworzy się jednolitość. Przedsiębiorstwo zorientowane geocentrycznie cechuje zazwyczaj specyficzny charakter, który w znacznym stopniu oddziela się od poszczególnych kultur

krajów specyfiki spółki matki i spółki córki. W procesie rekrutacji kadry kierowniczej narodowość nie odgrywa znaczącej roli. Decyzje podejmowane są z zasady wspólnie przez dane jednostki międzynarodowo aktywnego przedsiębiorstwa. Ważnym aspektem jest umiejętność optymalizacji alokacji zasobów na płaszczyźnie całego przedsiębiorstwa.

Orientacja regiocentryczna, jako ostatnia ze strategicznych orientacji przedsiębiorstwa, wychodzi z założenia, iż to nie cała gospodarka światowa, lecz wyłącznie pojedyncze obszary gospodarcze, jak np.: Unia Europejska, mogą być traktowane jako rynki homogeniczne [Welge, Holtbrügge 2006, s. 45]. Pośród poszczególnych regionów miejsce ma daleko idąca integracja aktywności zagranicznych, podczas gdy pomiędzy regionami przeważają duże różnice odnośnie stosowania określonych technik zarządzania.

Poniższy schemat przedstawia strategiczne orientacje według Perlmutter'a:

Rysunek 5. Strategiczne orientacje Perlmutter'a



Źródło: Opracowanie na podstawie: [Bleicher 1992c, s. 10]

Wyżej wymienione orientacje strategiczne przedsiębiorstwa odzwierciedlają idealny koncept. Dlatego też nie ma żadnego przedsiębiorstwa, które można byłoby jednoznacznie

określić jako etno-, poli-, regio- czy geocentryczne. Co więcej należy wyjść z założenia, że jednocześnie mogą występować różne orientacje (np.: w różnych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa).

Proces internacjonalizacji przedsiębiorstwa może zasadniczo rozpoczynać się od orientacji etnocentrycznej, potem zazwyczaj przebiega poprzez orientację policentryczną i regiocentryczną aż do geocentrycznej. Dopuszcza się również inne ścieżki rozwoju i umiędzynaradawiania przedsiębiorstw [Scherer, Süß 2001, s. 9].

W literaturze przedmiotu można spotkać się z licznymi modyfikacjami konceptu EPRG. Szeroko rozpowszechniona jest typologia alternatywnych modeli organizacyjnych Bartlett/Goshala'a, która to identyfikuje cztery typy przedsiębiorstwa oraz którą można przenieść na wszystkie funkcje kierownicze wielonarodowego przedsiębiorstwa. Wyróżnia się następujące rodzaje przedsiębiorstw, w ramach których stosuje się różnorodne koncepcje zarządzania [Kutschker, Schmid 2002 s. 281]:

- przedsiębiorstwo międzynarodowe,
- przedsiębiorstwo multinarodowe,
- przedsiębiorstwo globalne,
- przedsiębiorstwo transnarodowe.

Przedsiębiorstwo międzynarodowe charakteryzuje się tym, iż strategie przenoszone są ze spółki matki na spółki córki, natomiast centrala rości sobie prawa do podejmowania decyzji. Celem tej koncepcji jest transfer wiedzy i Know-how na rynki zagraniczne, które w zakresie technologicznym i marketingowym są mniej rozwinięte aniżeli rynek krajowy. Miejsce ma również intensywna koordynacja i kontrola zagranicznych spółek córek poprzez spółkę matkę.

Przedsiębiorstwo multinarodowe natomiast opisywane jest w oparciu o portfolio narodowych jednostek, które to cechuje strategiczne daleko idąca autonomia i które to pojawiają się jako rodzime przedsiębiorstwa na rynku. Centralnym zadaniem tych przedsiębiorstw jest dostępności produktów na ważnych rynkach z punktu widzenia przedsiębiorstwa oraz zwiększenie wydajności autonomicznym spółkom córkom [Welge, Holtbrügge 2006, s. 48]. Warto zwrócić uwagę na mającą miejsce kontrolę i koordynację realizowaną w oparciu o osobiste kontakty pomiędzy kierownictwem przedsiębiorstwa spółki matki a menedżerami spółek córek.

Analizując przedsiębiorstwa o charakterze globalnym należy podkreślić, iż ich nadrzędnym celem jest dążenie do coraz to lepszej wydajności i w związku z tym

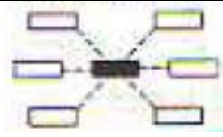
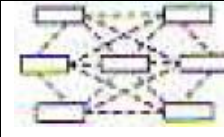
wypracowanie głównych strategii. Według prekursorów tego konceptu ważnym jego aspektem jest tworzenie korzyści kosztowych poprzez scentralizowane, zorientowane na rynek światowy aktywności [Bartlett, Ghoshal 1990a, s. 32]. Globalną koncepcję zarządzania przedsiębiorstwem charakteryzuje daleko idąca centralizacja majątku, zasobów przedsiębiorstwa i kompetencji oraz jednostronny przepływ dóbr, pracowników oraz Know-how z firmy matki do spółek córek.

Ostatnim typem przedsiębiorstwa jest przedsiębiorstwo transnarodowe⁵, w ramach którego próbuje się połączyć globalną efektywność, lokalną umiejętność dopasowania się i zdolność uczenia się. Ten rodzaj przedsiębiorstw definiowany jest jako firmy działające w co najmniej dwóch krajach. Punktem docelowym ich działalności jest podejmowanie inwestycji bezpośrednich [Herkenrath 2003, s. 19]. KTN jest przedsiębiorstwem posiadającym osobowość prawną, składającym się z firmy macierzystej i filii zagranicznych. Spółkom córkom przypadają zróżnicowane i wyspecjalizowane zadania, które mogą być wykonywane w różnych obszarach. Korporacje transnarodowe stanowią potężny i prężny krąg podmiotów w gospodarce i w wiodący sposób wpływają na przemiany zachodzące w świecie. Często ta grupa przedsiębiorstw współtworzy proces globalizacji i jest jedną z jego głównych sił napędowych. Przedsiębiorstwo macierzyste kontroluje aktywa przedsiębiorstw zagranicznych oraz zachowuje w stosunku do nich prawo do uczestniczenia w zarządzaniu. KTN uważane są jako charakterystyczny element współczesnej gospodarki światowej oraz traktowane jako ważny kanał przepływu techniki i technologii do państw, w których tworzą swoje filie. Pozycja korporacji w gospodarce światowej ciągle wzrasta, zarówno pod względem ich liczby, zaangażowania kapitału za granicą, udziału w światowym produkcie brutto, eksporcie czy transferze technologii.

Poniżej dokonano tabelarycznej prezentacji różnic pomiędzy czterema typami międzynarodowo aktywnych przedsiębiorstw.

⁵ Przedsiębiorstwo transnarodowe = korporacja transnarodowa (KTN)

Tabela 6. Typologia międzynarodowo aktywnych przedsiębiorstw według Bartlett/Goshal

Strategiczne orientacje przedsiębiorstwa				
Rodzaje przedsiębiorstwa Zagranicznego	Przedsiębiorstwo międzynarodowe	Przedsiębiorstwo Multinarodowe	Przedsiębiorstwo Globalne	Przedsiębiorstwo transnarodowe
Podstawowe centrum zainteresowania danego typu przedsiębiorstwa	Transfer rodzimych technologii na inne rynki z lokalnym ich dopasowaniem	Różnicowanie się usług zgodnie z wymaganiami lokalnych rynków	Korzystna cenowo, zorientowana na eksport pozycja przedsiębiorstwa do konkurencji	Różnicowanie się, standaryzacja oraz transfer
Zdolności kluczowe	Zdolność do innowacji i transferu wiedzy	Elastyczność w stosunku do lokalnych różnic	Zdolność do integracji światowych aktywności	Zdolność do elastyczności, innowacji i integracji
Rozwój i dyfuzja wiedzy	Pozyskanie wiedzy przez spółkę matkę i jej transfer do spółek córek	Pozyskiwanie i ochrona wiedzy w każdej jednostce	Pozyskiwanie i ochrona wiedzy w centrali	Wspólny rozwój i wykorzystanie wiedzy
Rola zagranicznych oddziałów	Dostosowanie i użycie kompetencji centrali	Rozpoznanie i wykorzystanie lokalnych szans rynkowych	Wdrożenie strategii centrali	Zróżnicowane programy narodowych jednostek
Konfiguracja wartości i zdolności	Kompetencje kluczowe zcentralizowane, inne kompetencje zdecentralizowane	Zdecentralizowana	Zcentralizowana i zorientowana na rynek światowy	Współzależna i wyspecjalizowana
Konfiguracja i koordynacja aktywności				

Źródło: Opracowanie na podstawie: [Meier 1997, s. 50]

Wspólną cechą konceptów Perlmutter'a i Bartlett/Goshala'a jest brak stopniowego rozwoju przedsiębiorstwa. Wspomnieć należy jednak o znaczących aspektach, które różnią owe typologie. Dla Perlmutter'a zatrudnianie kierownictwa przedsiębiorstwa jest centralnym kryterium typizacji, dla Bartlett/Goshala'a natomiast strategia czy nawet decyzja dotycząca lokalizacji czy/lub globalizacji znajduje się na pierwszym planie. Analizując umiędzynarodowienie przedsiębiorstw zwrócić uwagę należy na podwaliny tego procesu, tj. teorie internacjonalizacji, dzięki którym firmy w mniejszym bądź większym stopniu przyczyniają się do ekspansji zagranicznej.

Rozdział II

Logistyka w procesie internacjonalizacji i globalizacji przedsiębiorstw

2.1. Historyczne aspekty logistyki

Logistyka ulegała w ostatnich 50 latach znaczącym zmianom znaczeniowym. Zmieniły się również jej obszary aktywności. W polskiej literaturze przedmiotu termin „logistyka” pojawił się na przełomie lat 80. i 90. ubiegłego stulecia. Nie oznacza to jednak, iż dopiero wówczas podejmowano czynności logistyczne. Wiele aspektów logistyki było jednak poruszanych dużo wcześniej. Termin „logistyka” w ujęciu historycznym ulegał kolejnym etapom modyfikacji i w związku z tym ma dość szerokie znaczenie. Pojęcie „logistyka” (franc. *loger* – zaopatrzenie, umieszczenie, ulokowanie) powstało na kanwie i doświadczeniach logistyki wojskowej. Dotyczyła ona zagadnień logistycznych w wojsku, przy planowaniu przemieszczenia wojsk, jak i ich zaopatrywania w żywność czy uzbrojenie [Witkowski 2002, s. 12]. Logistykę w tym ujęciu rozumiano i rozumie się jako naukę o planowaniu, przygotowaniu i zastosowaniu niezbędnych środków i usług dla celów militarnych i stosowaniu tej nauki [Deutsche Bundeswehr 1984: ZDV 30/41].

Niezależnie od rozważań dotyczących pochodzenia terminu „logistyka”, termin ten przeszedł znaczną ewolucję znaczeniową w naukach ekonomicznych. Wyróżnić należy dwie klasyfikacje tworzenia się logistyki, prezentowane przez Blaik’a oraz Bowersox’a. Bowersox wyróżnia pięć etapów rozwoju logistyki [Kochański 2003, s. 5-6]:

- Krystalizacja idei logistyki (1956-1965)

Etap ten związany jest z postępem w zakresie teorii analizy kosztów całkowitych, rozwojem podejścia systemowego, wzrostem zainteresowania dotyczącym tworzenia kanałów dystrybucji oraz zwiększaniem jakości obsługi odbiorców.

- Testowanie prawidłowości (1965-1970)

Uwagę koncentruje się nadal na operacyjnych kwestiach logistycznych w zakresie zaopatrzenia lub dystrybucji. W tym okresie zaczyna poddawać się analizie przydatność podejścia logistycznego jako sposobu do obniżenia kosztów logistycznych.

– Zmiany priorytetów (1970-1980)

W okresie tym priorytety logistyki skłaniają się do redukcji zużycia energii i materiałów oraz zmniejszeniu degradacji środowiska naturalnego. Znaczenia nabierać zaczyna rozwój systemów informatycznych, które są narzędziem racjonalizacji zaopatrzenia materiałowego i dystrybucji. Okres ten jest początkiem rozwoju systemu just-in-time oraz wyodrębnienia się pionów logistycznych w strukturach organizacyjnych przedsiębiorstwa.

– Deregulacja transportu i postępu technologicznego (1980-1986)

Ze względu na proces deregulacji w transporcie następuje wzrost konkurencji oraz zwiększanie się zakresu i jakości usług transportowo-spedycyjnych. Znaczeniu nabiera angażowanie się wyspecjalizowanych firm spedycyjnych, które stawiają sobie za cel realizację coraz to szerszego zakresu działań logistycznych.

– Dążenie do zintegrowanej logistyki (od 1986)

Logistyka dotyczy strategicznego zarządzania wszystkimi czynnościami logistycznymi w fazie zaopatrzenia, produkcji oraz dystrybucji.

Proces rozwoju logistyki cywilnej według Blaik'a obejmuje cztery fazy logistyki [Blaik 1999, s. 21-22]:

- faza startu i „budzenia” się logistyki,
- faza definiowania i konceptualizacji teorii logistyki (pierwsze próby jej zastosowania w praktyce),
- faza zmian priorytetów i kreowania podstawowych wymiarów zintegrowanej logistyki,
- faza dynamicznego rozwoju logistyki.

Pierwsza faza rozwoju logistyki przypada na lata 50. ubiegłego stulecia. Logistyka, traktowana jako dystrybucja fizyczna, spełnia raczej funkcję pomocniczą i odgrywa podrzędną funkcję wobec produkcji. Wyodrębnione zostają dezintegrowane, samodzielne działania logistyczne w zakresie zakupu, magazynowania czy dystrybucji.

Druga faza rozwoju logistyki przypada na lata 60. i 70. XX wieku. Wyróżnić należy w niej dwa zasadnicze kierunki w sferze działań logistycznych. Pierwszy z nich dotyczy dystrybucji fizycznej towaru, a więc procesu dostawy towaru od producenta do finalnego odbiorcy. Dystrybucja opiera się na marketingowej koncepcji zarządzania przedsiębiorstwa i wspiera czynności marketingowe. Drugi kierunek obejmuje strefę zaopatrzenia i magazynowania [Skowronek, Saryusz-Wolski 2008, s. 22-23] i określany jest jako proces zarządzania materiałami. Zarówno dystrybucja fizyczna, jak i zarządzanie gospodarką materiałową rozpatrywane są oddzielnie, pierwsza jest nieodzownym elementem działań

marketingowych, druga dotyczy przede wszystkim sfery zakupu oraz produkcji. Z początkiem lat 70. niemieckie przedsiębiorstwa odkryły fenomen „logistyki” jako sposób na redukcję kosztów. Logistyka stała się samodzielną działalnością przedsiębiorstwa, obok innych obszarów działalności jak rozwój, zaopatrzenie, produkcja i zbycie.

W trzeciej fazie rozwoju logistyki, datowanej na koniec lat 70. i lata 80. XX wieku, logistyka przedstawia zarządzanie strumieniami przepływu materiałów i informacji w kraju. Podejmowane działania logistyczne są ukierunkowane na osiągnięcie celów strategicznych przedsiębiorstwa, tzn. na maksymalizację zysków przedsiębiorstwa w okresie długofalowym. Podkreśla się znaczenie strategicznego zarządzania procesami logistycznymi w skali całego rynku. W okresie tym obserwuje się integrację działań logistyki w skali przedsiębiorstw oraz całego łańcucha dostaw. Znaczenia nabierają zintegrowane systemy informatyczne, których działanie wspomaga zarządzanie działalnością logistyczną i zintegrowanym łańcuchem dostaw.

Ostatnia faza logistyki, przypadająca na lata 90. ubiegłego stulecia, to początek rozwoju procesów logistycznych i logistyki międzynarodowej. Wyróżnić należy w niej rozwój mikrologistyki (logistyka w obszarze przedsiębiorstwa), makrologistyki (logistyka w obszarze całego kraju) czy logistyki globalnej. Obserwuje się początki outsourcingu (powstają podmioty gospodarcze, które świadczą usługi logistyczne) i rozwój technologii informacyjnych wspomagających zarządzanie logistyką. Pojawia się nowy fenomen, jakim jest internacjonalizacja i globalizacja struktur i działań logistycznych, które stają się siłą napędową gospodarek. Czynności logistyczne rozciągają się na całym łańcuchu dostaw. W dobie globalizacji rynków zaopatrzeniowych i zbytu celem jest integracja zorientowanego procesowo planowania i sterowania przepływami materiałów i informacji wzdłuż całego łańcucha tworzenia wartości, poczynając od dostawców, poprzez producentów i handel, aż po końcowych odbiorców [Fertsch 2008, s. 13].

Okres rozwoju logistyki w wyżej wymienionych klasyfikacjach, w oparciu o literaturę amerykańską, pozwala na stwierdzenie, iż następował on dużo wcześniej, aniżeli w Europie. Analiza literatury niemieckiej [Zsifkovits 2013, s. 29-31 oraz Gleißner, Femerling 2008, s. 7] pozwala zaobserwować ciekawe zjawiska, a mianowicie, że rozwój logistyki przebiega w Europie w takim samym zakresie, jak w USA, jednakże z dużo większym opóźnieniem. Przykładem może być etapowość rozwoju logistyki Baumgarten’a i Walter’a [Baumgarten, Walter 2000, s. 2], której analiza pozwala wysnuć takowe wnioski.

2.2. Międzynarodowy wymiar logistyki

Logistyka, jak słusznie podkreśla Gołębska, jest niewątpliwie jedną z najszybciej rozwijających się dziedzin wiedzy [Gołębska 2009, s. 262]. Według niej to właśnie za przyczyną szybkiego rozwoju globalizacji gospodarki światowej znaczenie logistyki międzynarodowej, określanej jako epicentrum transformacji biznesu, nabiera tempa [Gołębska 2010, s. 45-46]. Obserwuje się wzrost integracji źródeł zaopatrzenia, produkcji i obrotu między firmami różnych kontynentów. Integracja i internacjonalizacja przedsiębiorstw, uważane za fundament tworzenia i rozwoju logistyki międzynarodowej, polega na określeniu poziomu umiędzynarodowienia, poczynając od przedsiębiorstwa narodowego, poprzez międzynarodowe, multinarodowe, aż do globalnego [Wunder 2004, s. 89-90].

Ostatnie lata stały się okresem upowszechnia, zarówno w praktyce gospodarczej, jak również w literaturze ekonomicznej pojęcia „logistyki”. W świecie, w którym podział pracy przybiera na znaczeniu, dobra i towary muszą być transportowane z miejsca ich pochodzenia do miejsca ich konsumpcji, przy jednoczesnym pokonaniu określonego czasu na ich dostawę, istnieje potrzeba stworzenia pewnych ram. Dotyczy to także ludzi i informacji, którzy umieszczeni są w różnych miejscach przy różnym podziale pracy tego systemu. Czynności i aktywności w procesie gospodarczym z tym związane zaowocowały powstaniem logistyki.

Nie tylko w teorii, ale również w praktyce przedsiębiorstw, istnieje wiele różnych zastosowań tego terminu. Mimo, iż logistyka w toku swojego rozwoju doświadczyła wielu interpretacji i wymiarów, w literaturze istnieje zgodność, że główna funkcja systemów logistycznych dotyczy zmian przestrzenno-czasowych dóbr. Treść znaczeniowa logistyki jest jednakże w różnych koncepcjach i poglądach różnie interpretowana [Mauermann 2001, s. 27]. Literatura przedmiotu wyróżnia następujące jej sposoby postrzegania [Kummer, Grün, Jammerneegg 2006, s. 199]:

- logistyka jako funkcja usługowa (przepływ towarów i materiałów),
- logistyka jako funkcja zarządzania,
- logistyka przedsiębiorstwa zorientowania procesowo
- Supply Chain Management.

Logistyka przez wielu autorów postrzegania jest jako przedsiębiorcza funkcja firmy. Usługi logistyczne, ale nie ich rezultat, są niematerialne. Nie nadają się do składowania i często mają charakter indywidualny, tzn. odnoszą się do rzeczowego i czasowego charakteru zapotrzebowania odbiorcy usługi [Schieck 2008, s. 21]. Zazwyczaj

organizowane i świadczone są przez specjalistyczną firmę, która odpowiedzialna jest za zarządzanie systemem logistycznym innego przedsiębiorstwa, zazwyczaj w zakresie transportu i magazynowania [Gołębska 1999, s. 250] z uwzględnieniem oczywiście pełnej obsługi formalno-prawnej. Usługi obejmują swoim zakresem kolejność takich czynności, jak: przygotowanie, sterowanie procesem oraz ich rezultat.

Tabela 7. Logistyka jako usługa

Faza przygotowania	Faza sterowania procesem	Faza rezultatu
Przygotowanie usługi ↑ Wewnętrzne czynniki produkcji	Realizacja usługi ↑ Czynnik zewnętrzny	zachowanie lub zmiana czynnika zewnętrznego - materialne - lokalne - czasowe
Przykład: Transport czasowa i miejscowa dostępność: - urządzenia przeładunkowe - środki transportu - infrastruktura budowlana - personel - przyjęcie - przeładunek - transport - załadunek - przekazanie obiektu do procesu transportu		Zmiana miejsca położenia (transformacja) obiektu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Schieck 2008, s. 21]

Procesy logistyczne, z usługowego punktu widzenia logistyki, obejmują procesy związane z transportem i obsługą materiałów (dóbr), istot żywych i energii. W procesach tych „obiekty” przekształcane są ze stadium początkowego w stan końcowy, przy zachowaniu, iż jedna z wielkości (takich jak czas, miejsce, ilość czy rodzaj) ulegnie zmianie [Bäck 1984, s. 5]. Logistyka w takim ujęciu obejmuje wszystkie czynności, w których takie procesy są analizowane, planowane, czy optymalizowane.

Ten sposób postrzegania logistyki odbywa się poprzez odpowiednie zarządzanie usługami logistycznymi i dotyczy zintegrowanego planowania, organizowania, realizacji i kontroli procesów transportowania i magazynowania oraz przepływu informacji w obrębie oraz pomiędzy przedsiębiorstwami [Fortmann, Kallweit 2007, s. 20]. Ta niezbyt obszerna, ale szczegółowa definicja wymaga oczywiście szerszego wyjaśnienia niektórych kwestii.

Planowanie logistyki obejmuje koncepcję i przygotowanie logistycznych aktywności, organizowanie jej natomiast dotyczy procesu budowania urządzeń i systemów wspomagających zarządzanie, czasem nawet ich projektowania. Realizacja działań logistycznych ma za cel organizowanie i przeprowadzanie sprawnego procesu magazynowania i transportu. Ważnym aspektem zarządzania logistycznego jest proces kontroli, który służy z jednej strony bezpośredniemu sprawdzeniu fizycznego przepływu dóbr, z drugiej zaś kontroli wydajności. Ma on na celu analizę i ocenę możliwych słabych punktów i rosnących potencjałów. Logistyka nie dotyczy wszystkich przepływów informacji, dużo więcej, przepływy te dotyczą tylko takich, które tyczą się zarządzania przepływem towarów i materiałów. Można zaliczyć do nich zlecenia klientów, które prowadzą do tego, iż towar jest transportowany lub zlecenia transportowe, w ramach których dostawa towaru następuje w oparciu o umowy z dostawcami. Coraz częściej istotną rolę odgrywają informacje, które relacjonują o miejscu pobytu oraz przebytej drodze materiałów i towarów (Tracking & Tracing).

Zazwyczaj koncentracja usług logistycznych opiera się na transportowaniu, magazynowaniu czy procesach związanych z przeładunkiem. Należy zwrócić uwagę na usługi związane z procesem pakowania, komisjonowania, etykietowania czy nawet paletowania.

Transport, jako ważny aspekt logistyki, polega na pokonywaniu dystansu przestrzennego. W aspekcie ekonomicznym polega on na świadczeniu usług za odpłatą. Rezultatem tego świadczenia jest przemieszczenie osób i ładunków oraz tworzenie usług pomocniczych bezpośrednio z tym związanych [Rydzkowski 2008, s. 1]. Obok podstawowej funkcji, jaką spełnia transport, wyróżnić należy funkcje wspomagające i pomocnicze, takie jak przygotowanie transportu, załadunek, jego realizację, oraz rozładunek włącznie z zamknięciem obiegu dokumentacji transportowej [Kummer, Grün, Jammerneegg 2006, s. 220] Schulte wyróżnia dwa rodzaje transportu, z czego ten drugi znajduje częściej zastosowanie w logistyce usług [Schulte 2005, s. 53]:

- transport wewnątrzzakładowy,
- transport poza miejscem pracy.

Transport wewnątrzzakładowy odnosi się do przemieszczania materiałów wewnątrz zakładu, w zasadzie od chwili przyjęcia materiału aż do jego zmagazynowania, od chwili zmagazynowania do procesu produkcji czy montażu czy też od chwili wyprodukowania do wysyłki klientowi. Transport poza miejsce pracy dotyczy przemieszczania materiału czy produktu od dostawcy do przedsiębiorstwa oraz od przedsiębiorstwa aż do potencjalnego klienta.

Kolejnym, już wspomnianym, ważnym aspektem w obszarze logistyki jako usługi jest magazynowanie. Zarządzanie magazynem, przypisywane często do zaopatrzenia, powinno być traktowane, ze względu na swoją rolę w przepływie materiałów, jako samodzielny obszar logistyki. Fakt, iż dwie trzecie całkowitych kosztów logistycznych przypada na koszty związane z magazynowaniem, podkreśla to pośredni i bezpośredni wpływ magazynowania na wynik ekonomiczny działalności [Bichler 1997, s. 155]. Pod pojęciem „magazynowanie” rozumie się dostarczanie dóbr, które to pomimo dostępności zostaną wykorzystane w późniejszym terminie. Nadrzędna funkcja logistyki magazynowania dotyczy organizowania systemów dla wszystkich rodzajów magazynowania, komisjonowania oraz przemieszczenia ich od chwili wejścia towaru do chwili jego wyjścia z magazynu [Wannenwetsch 2004, s. 215]. Należy zwrócić również uwagę na inne funkcje magazynowania, do których zalicza się: funkcję równoważącą, zabezpieczającą, spekulującą, asortymentową oraz udoskonalającą [Krupp 2007, s.109]. Zarządzanie i sterowanie magazynem, wspomagane zazwyczaj jest zintegrowanymi systemami informatycznymi, co wpływa na kontrolę przepływu materiałów i informacji w magazynie. Informacje o przepływie materiałów ujmowane są zazwyczaj w oparciu o BDE, Barcoding czy Tracing & Tracking i przechowywane w bazie danych.

Funkcje podstawowe, takie jak transportowanie, magazynowanie oraz dysponowanie, są ostatecznie jednostkami operatywnymi, które dowolnie zmodyfikowane mogą być dołączone do łańcucha dostaw. Logistyka ma miejsce wtedy, gdy stopień organizacji i poziom zarządzania są zróżnicowane [Buchholz, Clausen, Vestag 1998, s. 29]. Można zatem stwierdzić, iż logistyka w tym kontekście jest nauką o funkcjonowaniu transportu i czynnościach w procesach tworzenia wartości [Klaus 2002, s. 7].

Nadrzędnym zadaniem logistyki jest w określonym systemie planowanie, organizowanie i koordynowanie przepływu dóbr przy danej użyteczności miejsca i czasu. Przestrzenna transformacja dotyczy pokonywania przestrzennego dystansu (transport dobra z punktu A do punktu B), transformacja czasowa natomiast to pokonywanie czasowego dystansu (dotyczy magazynowania i udostępniania zgodnie z terminem dóbr). Logistyka jest jedną z najważniejszych funkcji gospodarki, ponieważ ma na celu dostarczanie wcześniej przetworzonych surowców w dobra do użytkownika finalnego [Gleißner, Femerling 2008, s. 4].

Logistyka odpowiedzialna jest za koordynację przepływu surowców, materiałów i wyrobów gotowych do konsumentów, przy jednoczesnej minimalizacji kosztów tego przepływu oraz podporządkowanie działalności logistycznej wpływom obsługi klienta [Beier, Rutkowski 1995, s. 16]. Działania logistyczne obejmują również czynności związane

z obsługą klienta, prognozowaniem popytu, przepływem informacji, realizowaniem zamówień czy procesami gospodarowania odpadami.

Funkcję centralną logistyki można przedstawić obrazowo w oparciu o tzw. regułę 7R (w polskiej literaturze określana jako 7W – „właściwy”) [Coyle, Bardi, Langrey 2002, s. 52]:

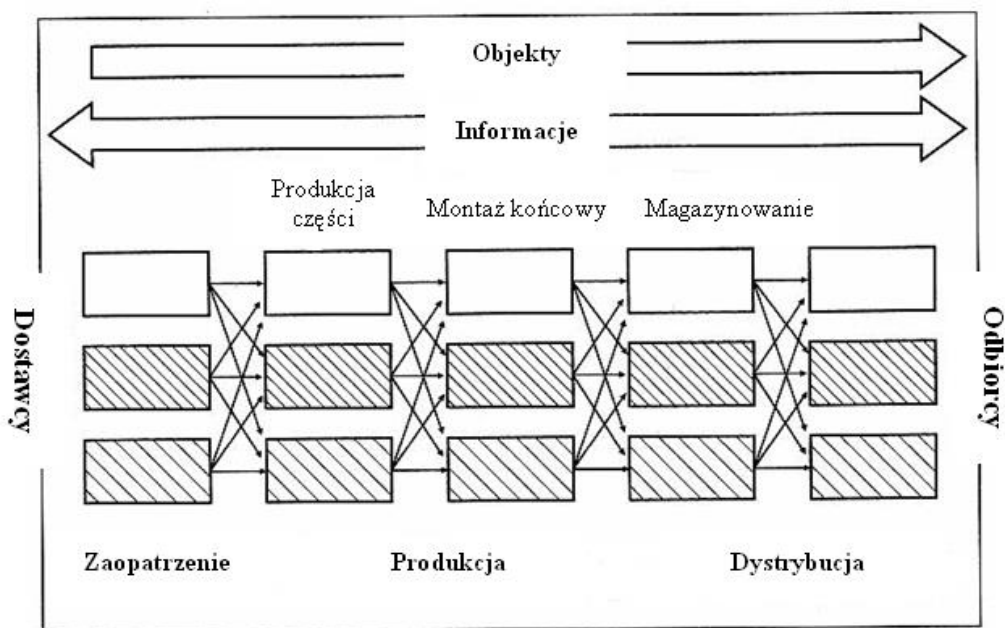
- right product (właściwy produkt),
- right quantity (właściwa ilość),
- right condition (właściwy stan),
- right place (właściwe miejsce),
- right time (właściwy czas),
- right customer (właściwy klient),
- right price (właściwa cena).

W literaturze przedmiotu nie ma jednoznacznej definicji słowa „właściwy”. Znaczenie tego słowa może być każdorazowo ustalane indywidualnie, w zależności od poszczególnych elementów. Może wynikać z produktów, ilości, lokalnych uwarunkowań czy życzeń klienta. Zadaniem logistyki jest zatem dostarczenie do klienta danego dobra w określonym czasie, do określonego miejsca, w odpowiedniej ilości i zadowalającej jakości przy jednocześnie niskich kosztach dostawy [Krupp 2007, s. 70]. Logistyka jako funkcja koordynująca obejmuje procesy logistyczne nie tylko w poszczególnych obszarach przedsiębiorstwa, ale również pomiędzy tymi obszarami i zewnętrznymi partnerami (klientami, dostawcami).

Logistyka ujmowana procesowo (proces to sekwencyjny bądź częściowo uporządkowany zbiór powiązanych ze sobą działań, które zintegrowane są przez czas oraz koszty [Krawczyk 2001, s. 33]) to według Schulte zorientowane rynkowo, zintegrowane planowanie, realizacja i kontrola całego przepływu materiałów i należących do tego procesu przepływu informacji pomiędzy przedsiębiorstwem, a jego dostawcami, wewnątrz przedsiębiorstwa oraz pomiędzy przedsiębiorstwem i jego klientami [Schulte 1995, s. 1]. Według Göpfert logistyka jest specjalnym wiodącym konceptem, którego celem jest rozwój, tworzenie, sterowanie i realizowanie efektywnego i wydajnego przepływu obiektów logistycznych (dóbr, informacji i osób) w łańcuchu dostaw [Göpfert 1999, s. 28].

Logistyka interpretowana bywa często jako zorientowany na osiągnięcie celów przepływ obiektów i informacji przez sieci. Poniższy układ przedstawia przepływ strumieni dóbr i usług oraz informacji:

Rysunek 6. Logistyka jako przepływ strumieni



Źródło: Opracowanie na podstawie: [Schieck 2008, s. 22]

Obiekty logistyczne przesyłane są od dostawców do miejsc produkcyjnych przedsiębiorstwa. Wiele przepływów dóbr i usług realizowanych jest wewnątrz przedsiębiorstwa, są również takie, które wychodzą poza jego granice. Dominujący kierunek przepływu przebiega od lewej do prawej strony i wnosi surowce oraz półprodukty do przedsiębiorstwa, natomiast gotowe produkty dostarcza na rynek zbytu i kończy tym samym fazy procesu. Zdarzają się przypadki, iż strumień dóbr czy usług przepływają w kierunku przeciwnym. Dzieje się to w przypadku, kiedy są one kierowane ze względu na swoje wady jakościowe z powrotem lub też są to produkty zabrane z rynku, gdyż osiągnęły one koniec swojego cyklu produkcyjnego.

Zasadniczo wydawałoby się, iż przepływ strumieni poprzez system logistyczny można porównać z łańcuchem, który składa się z następujących po sobie procesów transportowych, magazynowych czy produkcyjnych. Często jednak przedstawiany linearnie łańcuch logistyczny ma w rzeczywistości strukturę sieciową [Fleischmann 2004, s. A1-3-A1-12]. W ramach jej mają miejsce procesy transportowe, w których ma miejsce przemieszczenie strumieni oraz czynności związanych z magazynowaniem. Z geograficznego punktu widzenia procesy transportowe należy rozumieć jako infrastrukturę transportową, natomiast czynności magazynowe jako miejsca logistycznych i nielogistycznych wartości dodanych.

Wyróżnić należy cechy charakterystyczne logistyki, które są uzupełnieniem idei logistyki postrzeganej jako tworzenie systemów logistycznych i sterowanie odbywającymi się w nich procesami [Fleischmann 2004, s. A1-3]:

- przepływ informacji,
- całościowy punkt widzenia wszystkich procesów w systemie.

Przepływ informacji odgrywa w logistyce ważną rolę, ponieważ jest on przede wszystkim ważnym aspektem w sterowaniu procesami. Nieodzownym w każdym systemie logistycznym jest system informacji i komunikacji (system IK). Informuje on przede wszystkim o przestrzennych przesunięciach obiektów logistycznych. Przesył informacji jest podstawą w tworzeniu przepływów, które dzięki niemu są planowane, realizowane i kontrolowane. Według Schieck'a przesył informacji nie ma dominującego kierunku przepływu, jak to jest w przypadku przepływu „obiektów” logistycznych [Schieck 2008, s. 23]. Informacje z jednej strony podążają za strumieniem obiektów w głównym ich kierunku przepływu i wspierają je również tam, gdzie kierowane są wstecz. Dostarczają one również informacje do celów kontrolnych w procesie. Z drugiej strony natomiast przepływ informacji może przepływać z prawej strony do lewej, wychodząc z realnego i prognozowanego popytu na rynkach zbytu przedsiębiorstwa w przeciwnym kierunku aniżeli przepływ „obiektu” logistycznego. Całościowe ujęcie wszystkich procesów w systemie jest ważnym aspektem logistyki. Sterowanie poszczególnymi procesami transportowymi i magazynowymi jest już od dawna przedmiotem przedsiębiorstw industrialnych. Sednem jednak w „myśleniu logistycznym” jest jednoczesne traktowanie wielu procesów jako całkowitego przepływu w łańcuchach.

Ważne z punktu widzenia zarządzania logistyką są jej cele i funkcje. Nadrzędnym celem logistyki we współczesnej gospodarce stało się zarządzanie łańcuchem dostaw. Organizacja zarządzania logistyką opiera się na tym, iż funkcje planowania i kontroli są scentralizowane, funkcje operacyjne natomiast zdecentralizowane.

Warto przy tej okazji zwrócić uwagę na rodzaje i zakres funkcji logistyki, do których według Gołembskiej należy zaliczyć [Gołembska 1999, s. 23-30]:

- operacyjną,
- marketingową,
- finansową.

Funkcja operacyjna (zwana również koordynacyjną) logistyki jest rezultatem konieczności koordynowania procesów zamówień, transportu i gromadzenia zapasów. Należy

uwzględnić przy tym ważną z punktu widzenia logistyki minimalizację kosztów jej działalności. Według Gudehaus'a koordynacja procesu zamówień ma na celu dostarczenie produktu w oznaczonym czasie i żądanej wielkości [Gudehaus 2004/2005, s. 7]. Ważnym aspektem jest również minimalizowanie całkowitych kosztów zaopatrzenia, zamówienia czy utrzymania zapasów. Techniczne procesy przetwórcze, mające na celu wydobycie, wytwarzanie, produkcję, napełnianie czy pakowanie, nie są przedmiotami logistyki. W ramach funkcji operacyjnej zadaniem logistyki jest zaopatrzenie procesów w konieczne surowce i części, dystrybucja wytworzonych produktów oraz utylizacja powstałych odpadów i resztek. Funkcja operacyjna dotyczy strategicznych oraz operacyjnych metod zarządzania, celem których jest realizacja poniższych zadań [Gołębska 2009b, s. 240]:

- wdrażanie i stosowania wspólnych, zintegrowanych technologii transportu i magazynowania,
- wspólne zarządzanie sieciami logistycznymi w ramach tworzenia logistycznego systemu informacji,
- wykorzystanie systemu EDI na przykład w obiegu dokumentów w przedsiębiorstwach w formie elektronicznej,
- ujednolicenie europejskiego procesu systemu zamówień.

Funkcja marketingowa, jako kolejna funkcja logistyki, dotyczy podejmowania decyzji w zakresie ilości produktów przemieszczanych w łańcuchu dostaw. Marketing i logistyka w działalności przedsiębiorstw opierają się na planowaniu strategicznym oraz stosowaniu w działalności operacyjnej odpowiednich instrumentów marketingowych i logistycznych [Ciesielski 2001, s. 35]. Funkcja marketingowa obejmuje realizację następujących zadań [Gołębska 2010a, s. 281]:

- tworzenie wizerunku przedsiębiorstwa oraz utrwalanie marki produktów i usług,
- prowadzenie spójnej polityki w zakresie strategii cenowych,
- wyszukiwanie i eksploatowanie nisz rynkowych,
- okresowe badania mające na celu określenie wielkości i struktury popytu na produkty logistyczne,
- prowadzenie badań marketingowych na wybranych rynkach zbytu.

Funkcja finansowa zarządzania obejmuje sterowanie i kontrolę pieniężnej formy przemieszczania produktu logistycznego. Wynika ona z potrzeby minimalizowania kosztów kapitałowych. Celem tej funkcji jest proces stałego kontrolowania okresu zwrotu nakładów

kapitałowych na inwestycje związane z budową i wyposażeniem punktów obsługi produktów [Gołębska 1999, s. 28]. Do głównych zadań w przedsiębiorstwie w ramach tej funkcji zaliczyć należy utrzymanie płynności finansowej, prowadzenie polityki kredytowania czy redukcji ryzyka walutowego [Gołębska 2009b, s. 240]. Dzięki współdziałaniu w zakresie funkcji marketingowej, operacyjnej i finansowej tworzone są plany finansowe, które obejmują wielkości i struktury produkcji wyrobów i usług.

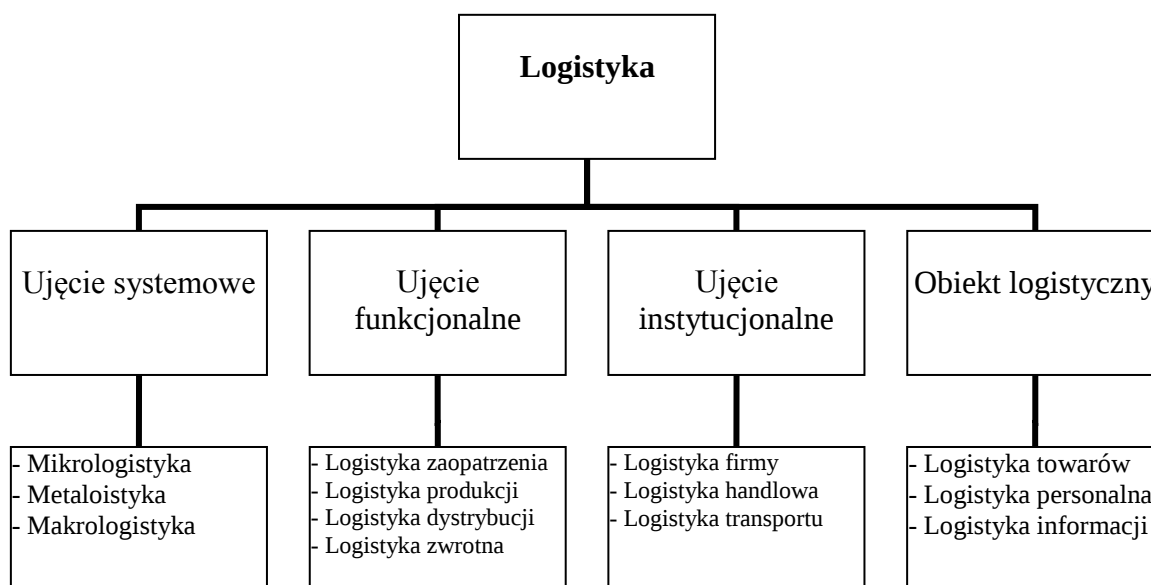
Z wąskiego punktu widzenia literatura przedmiotu wyróżnia również następujące funkcje logistyki [Mathar, Scheuring 2012, s. 15]:

- funkcja podstawowa (związana z transportem, przeładunkiem i magazynowaniem),
- funkcja kontrolna i sterująca (związana z realizacją zleceń),
- funkcja administracyjna i strategiczna (związana z planowaniem i tworzeniem systemów logistycznych).

Funkcje logistyki mogą być wyrażane różnymi modelami. Jeżeli funkcje logistyczne przyporządkowane zostaną funkcjom przedsiębiorstwa, wówczas wyróżnić można logistykę zaopatrzenia, produkcji, dystrybucji oraz logistykę zwrotną [Vahrenkamp, Kotzab, Siepermann 2012, s. 9].

Z punktu widzenia zarządzania logistyką ważne jest spojrzenie na logistykę w ujęciu systemowym. Zakres jej można podzielić w zależności od wielkości systemu, aspektów funkcjonalnych i instytucjonalnych oraz według obiektów logistycznych. Poniższy wykres przedstawia podział logistyki w oparciu o różne płaszczyzny.

Rysunek 7. Podział logistyki według różnych aspektów

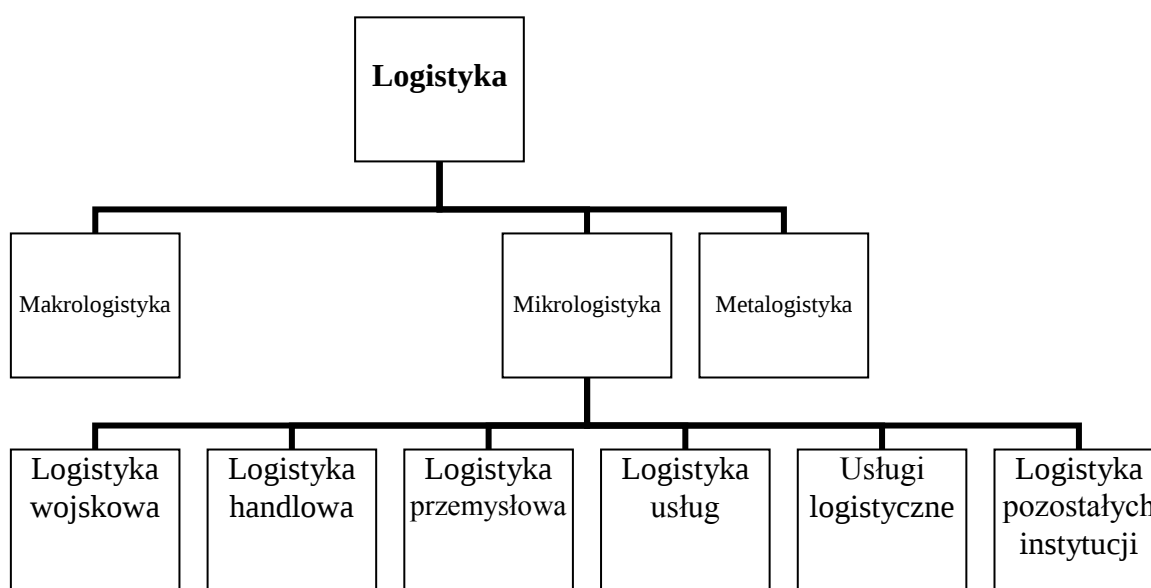


Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Schulte 2013]

Logistykę należy traktować systemowo. W literaturze przedmiotu można spotkać wiele prób wyodrębnienia i klasyfikacji różnych kategorii systemów logistycznych. System ten stanowi połączenie procesów wydobywania, wytwarzania, transportu i magazynowania w spójny łańcuch [Schulte 1995, s. 3-5]. Najważniejszą cechą części składowych systemu logistycznego jest ich jednolitość, bez względu na to, czy stanowią elementy systemu w przedsiębiorstwie czy grupie firm.

W oparciu o kryterium instytucjonalne można wyodrębnić system mezo-, mikro- i makrologistyczny [Pfohl 2004, s. 14-15].

Rysunek 8. Instytucjonalny podział logistyki



Źródło: Opracowanie na własne na podstawie: [Kummer i in. 2006, s.198]

Logistyka w ujęciu makroekonomicznym obejmuje przede wszystkim całokształt procesów logistycznych rozpatrywanych w skali gospodarki krajowej bądź też międzynarodowej [Burchert 2000, s. 5]. Procesy produkcyjne, usługowe czy też handlowe ze względu na fakt wykraczania ich poza obszar funkcjonowania przedsiębiorstwa należy rozpatrywać w skali makro. Niezależnie od wielkości zakresu rozpatrywania systemu logistycznego należy wyróżnić następujące czynniki makroekonomiczne: ekonomiczne, polityczno-prawne, demograficzne, społeczne, kulturowe, technologiczne i międzynarodowe [Bendkowski, Kramarz 2006, s. 29]. Celem makrologistyki jest zapewnienie wydajnego zaopatrzenia w dobra i stworzenie racjonalnego strumienia osób, dóbr i transportu w regionie, kraju i na całym świecie, niezależnie od tego, do kogo te dobra należą [Ihde 1991, s. 252]. Sprawnie funkcjonująca infrastruktura, składająca się z sieci transportowych oraz centrów

logistycznych, odpowiednie instytucje i skuteczne ustawy umożliwiają racjonalny przepływ dóbr i transportu. Są one założeniami dla optymalnego rozwoju gospodarki i społeczeństwa.

Z kolei logistyka w ujęciu mikroekonomicznym dotyczy podmiotu gospodarczego, zwanego przedsiębiorstwem, bądź podmiotów gospodarczych, które nie są przedsiębiorstwami, jednakże prowadzą działalność gospodarczą. Jak już wcześniej wspomniano, w systemach tych przepływają [Niziński, Żurek 2011, s. 88]:

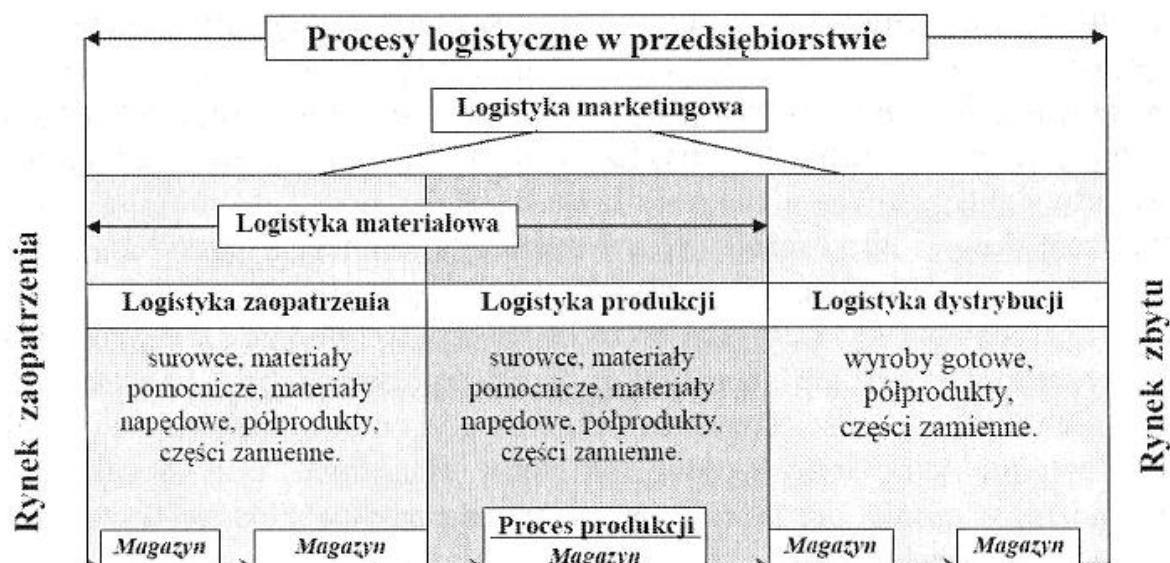
- strumienie fizyczne dóbr materialnych,
- strumienie informacyjno-decyzyjne,
- oraz strumienie finansowe.

Strumienie te są konieczne do zapewnienia właściwego funkcjonowania systemów logistycznych. Powinno nastąpić to w taki sposób, aby była możliwość osiągania obranych celów operacyjnych, taktycznych czy strategicznych. Realizacja takowych strumieni ma miejsce w różnych kanałach logistycznych, które to tworzą tzw. łańcuchy dostaw.

System logistyczny przedsiębiorstwa jest bardzo złożony i jego analiza wymaga wyodrębnienia jego części składowych. Z zasady w przedsiębiorstwach produkcyjnych, w zależności od realizacji faz przepływu dóbr fizycznych wyróżnia się następujące podsystemy logistyki (podział funkcjonalny), a więc [Blaik 1999, s. 70-71]:

- podsystem logistyczny w sferze zaopatrzenia (przepływ surowców, materiałów, części zamiennych od dostawców do magazynów zaopatrzeniowych i przyjęcia w przedsiębiorstwie, aż po bezpośrednią dostawę do procesu produkcji),
- podsystem logistyczny w sferze produkcji (przepływ surowców materiałów, części zamiennych, półfabrykatów i wyrobów gotowych pomiędzy magazynami zaopatrzeniowymi i magazynami wyrobów gotowych),
- podsystem logistyczny w sferze dystrybucji (przepływ wyrobów gotowych między magazynami zbytu i klientami na rynku zbytu, jak również bezpośrednio z produkcji do finalnych odbiorców).

Rysunek 9. Fazowe ujęcie logistyki w przedsiębiorstwie



Źródło: Opracowanie na podstawie: [Szymonik 2010, s. 99]

Pfohl wyróżnia dodatkowo w ramach systemu logistycznego logistykę zwrotną i części zamiennych, które to stanowią ważny aspekt w łańcuchu dostaw [Pfohl 2004, s. 181]. Polega ona na tworzeniu łańcuchów logistycznych łączących miejsca powstawania odpadów z miejscami ich utylizacji. Obejmuje ona przede wszystkim segregowanie, przemieszczanie, składowanie i przetwarzanie odpadów oraz udostępnianie surowców wtórnych [Szołtysek 2009, s. 77-86]. Warunkami ramowymi do stworzenia struktur logistyki zwrotnej są prawne postanowienia, wymagania klientów co do przyjaznych środowisku produktów i usług, jak również zmiana hierarchii wartości kierownictwa przedsiębiorstwa czy społeczeństwa [Kummer i in. 2006, s. 254.]. W praktyce przedsiębiorstwa na znaczeniu przybiera ponowne użytkowanie materiałów, które to nie znajdują ponownego, bezpośredniego zastosowania w procesie zaopatrzenia, produkcji oraz dystrybucji, jak również w coraz większym stopniu w trakcie i po użyciu produktu przez kupującego konsumenta bezpośredniego.

Warto zwrócić uwagę na poszczególne czynności pojawiające się w zakresie planowania i wdrażania operacji, fizycznego przepływu dóbr i informacji, które realizowane są w ramach logistycznego systemu zarządzania, w poszczególnych jego podsystemach:

Tabela 8. Logistyczny system zarządzania

Subsystemy logistyki Operacje logistyczne	Zapotrzebowanie - dostawcy	Produkcja	Dystrybucja – centra logistyczne	Operacje posprzedażowe
Fizyczny przepływ dóbr	- przygotowanie dostaw, - pakowanie i wysyłka, - dostarczanie do produkcji,	- planowanie zapotrzebowania materiałowego w produkcji, - kompletacja dostawy produktów gotowych, - pakowanie,	- organizacja obsługi zaopatrzenia, - organizacja magazynowania, - obsługa transportowa,	- instalacja u klienta, - wykonanie usług serwisowych,
Informacje	- gromadzenie danych w logistycznym systemie informacji, otwarcie zamówienia, - wielkość i struktura zapasów, dokumenty transportowe, - monitorowanie poziomu obsługi klienta,			
Planowanie i wdrażanie operacji	- planowanie zapotrzebowania, - obsługa procesu zamówień,	- planowanie wielkości produkcji, - liczba stanowisk produkcyjnych,	- prognoza popytu, - magazynowanie i transport dóbr,	- planowanie obsługi serwisowej, - monitorowanie popytu na usługi po sprzedaży.

Źródło: Opracowanie na podstawie: [Gołębska 2002, s. 229]

W zależności od rodzaju przedsiębiorstwa systemy logistyki zaopatrzenia, produkcji, dystrybucji i zwrotnej mogą przebiegać w sposób zróżnicowany i być wybiórczo dostępne. Sytuację tą obrazuje poniższa tabela:

Tabela 9. Ujęcie systemowe logistyki w przedsiębiorstwie

Przedsiębiorstwo System logistyczny	Przedsiębiorstwo produkcyjne	Przedsiębiorstwo handlowe	Przedsiębiorstwo usługowe
Logistyka zaopatrzenia	√	√	√
Logistyka Produkcji	√		
Logistyka dystrybucji	√	√	
Logistyka Zwrotna	√	√	√

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Burchert 2000, s. 8]

Podczas, gdy przedsiębiorstwa produkcyjne mają styczność z wszystkimi omówionymi systemami, w przypadku przedsiębiorstw handlowych i usługowych niektóre systemy logistyczne nie znajdują zastosowania. W przypadku przedsiębiorstw handlowych w ogóle nie są widoczne systemy logistyki związane z produkcją. Istnieją wyłącznie przepływy strumieni dóbr w formie materiałów eksploatacyjnych (niezbędne do utrzymania działalności przedsiębiorstwa) oraz w formie sprzedawanych towarów. W przypadku przedsiębiorstw usługowych brakuje systemu logistyki dystrybucji, natomiast logistyka zaopatrzenia dotyczy wyłącznie zaopatrywania się przedsiębiorstwa w materiały eksploatacyjne na potrzeby własne. Logistyka zwrotna ma miejsce we wszystkich rodzajach przedsiębiorstwa, jednakże z różnym nasileniem. Powstające w przedsiębiorstwach produkcyjnych odpady do utylizacji bądź powtórnego wykorzystania mają w porównaniu do przedsiębiorstw handlowych i usługowych dużo szerszy zakres.

Celem nadrzędnym mikrologistyki jest zatem zaopatrywanie poszczególnych odbiorców i przedsiębiorstw w niezbędne dobra w oparciu o prywatne ustalenia i umowy. Ważnym aspektem logistyki jest również oferowanie i wykonywanie usługi logistycznej, z tego też powodu należy stworzyć i wprowadzić w życie odpowiedni system logistyczny oraz zorganizować odpowiedni proces przewozowy i zaopatrzeniowy. Sprawnie funkcjonująca logistyka przedsiębiorstwa jest punktem wyjściowym dla optymalnego rozwoju przedsiębiorstwa. Gudehus wyróżnia logistykę wewnątrzzakładową oraz poza miejscem pracy [Gudehus 2004/2005, s. 11-12]. Pierwszy rodzaj łączy w sobie proces wejścia i wyjścia towaru w danym przedsiębiorstwie bądź oddziale, drugi natomiast, traktuje proces dopływu towaru jako logistykę zaopatrzenia, proces wypływu towaru jako logistykę dystrybucji oraz ruch wsteczny jako logistykę zwrotną, łączy wejścia i wyjścia towaru różnych zakładów bądź oddziałów.

Ostatnią formą logistyki w ujęciu instytucjonalnym jest metalogistyka, która w zarówno w teorii, jak i praktyce umiejscowiona jest pomiędzy mikro- i makrologistyką. Przekracza ona zazwyczaj prawne granice organizacji i polega na kooperacji wielu organizacji w zakresie przepływu informacji i dóbr [Pfohl 2004, s. 15]. Kooperacje w zakresie logistyki mogą być instytucjonalne lub funkcjonalne i występują najczęściej pomiędzy samodzielnymi organizacjami gospodarczymi [Klaus, Krieger, Krupp 2012, s. 436].

System logistyczny według Ciesielskiego wpływa na rentowność firmy na wielu płaszczyznach i w różny sposób. Zasadnicze zależności można najtrafniej przedstawić przy użyciu pojęcia rentowności kapitału (ROA), który jest stosunkiem zysku netto do aktywów firmy [Ciesielski 1996, s. 18]. ROA, czyli stopa zwrotu z aktywów, informuje o tym, jaka jest

rentowność wszystkich aktywów firmy w stosunku do wypracowanych przez nią zysków. Oznacza to, jakie zyski przynosi każda złotówka zainwestowanego przez firmę kapitału w spółce, bez względu na to, czy ją pożyczono czy też nie. Wskaźnik rentowności aktywów netto (stopa zwrotu z aktywów) kształtuje się następująco [Tarczyński, Łuniewska 2005, s. 259]:

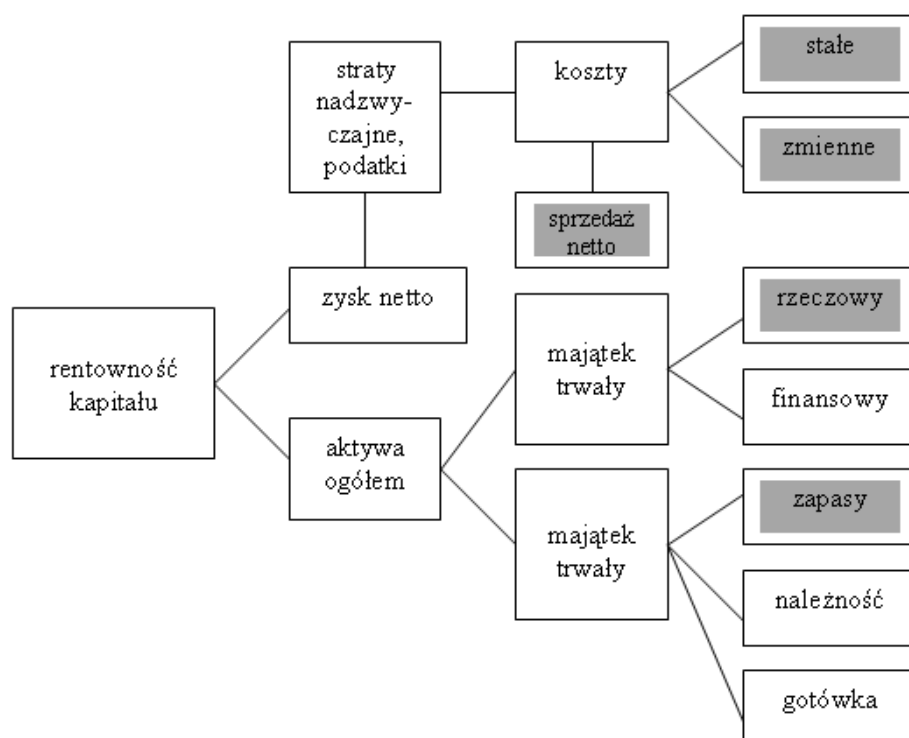
Wzór 4. Wskaźnik rentowności aktywów

$$ROA = \frac{\text{zysk netto}}{\text{aktywa ogółem}}.$$

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Górska-Warsewicz 2005, s. 265]

Im zarządzanie aktywami firmy jest efektywniejsze, tym wyższa jest jego wartość. Zależność rentowności kapitału od rentowności sprzedaży i rotacji aktywów posiada implikacje logistyczne. Wpływ logistyki na rentowność kapitału przedstawia poniższy rysunek:

Rysunek 10. Wpływ logistyki na rentowność kapitału



Źródło: Opracowanie na podstawie: [Ciesielski 1996, s. 19]

Na powyższym rysunku przedstawiono części składowe bilansu, m.in. podział aktywów firmy oraz wielkości decydujące o wysokości zysku netto. System logistyczny przedsiębiorstwa i odpowiednie nim zarządzanie wpływa w znaczącym stopniu na wartość sprzedaży netto. Dotyczy to w głównej mierze liczby sprzedawanych produktów, choć w konkretnych sytuacjach logistyka może mieć wpływ na uzyskiwaną cenę [Ciesielski 1996, s. 19]. System logistyczny przedsiębiorstwa determinuje część kosztów stałych i zmiennych, oznacza to zatem, iż zysk netto zależy w dość dużym stopniu od funkcjonowania tego systemu. System logistyczny oddziałuje również na dwie wielkości aktywów trwałych, tj. majątek rzeczowy i zapasy.

Warte przywołania są badania przeprowadzone w 2013 roku przez branżowy miesięcznik biznesmeble.pl, który prezentuje zestawienie największych producentów mebli w Polsce. Pod uwagę wzięto 200 największych producentów mebli w Polsce, przy czym należy zaznaczyć, iż wyznacznikiem kolejności przedsiębiorstw były przychody netto ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów. Badania przeprowadzono w oparciu o firmy, które zadeklarowały w KRS następujący przedmiot działalności:

- produkcja mebli biurowych i sklepowych,
- produkcja mebli kuchennych,
- produkcja materaców,
- produkcja pozostałych mebli.

Wyniki finansowe większości firm pochodzą z 2012 roku i najczęściej, chociaż nie zawsze pokrywają się z rokiem kalendarzowym.

Poniżej przedstawiono wybrane wskaźniki ekonomiczne 4 przedsiębiorstw o najwyższych przychodach netto:

Tabela 10. Wskaźnik ROA firm o największych przychodach netto

Nazwa	Przychody netto	Aktywa razem	Zysk (strata) netto	ROA
Swedwood Poland Sp. z o.o.	3.977.313.056,21	2.111.939.654,24	199.482.683,15	9,45%
Black Red White SA	861.458.298,23	1.899.589.452,96	53.669.510,19	2,83%
Com. 40 Limited Sp. z o.o.	686.260.487,57	403.512.650,50	35.082.301,34	8,69%
Fabryki Mebli Forte SA	559.624.000,00	472.430.000,00	31.873.000,00	6,75%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Biznesmeble.pl 2013]

Wzrastający poziom tego wskaźnika świadczy o wyższej efektywności zaangażowanego kapitału. Mówi o tym, iż przedsiębiorstwo właściwie wykorzystuje posiadane zasoby oraz funkcjonowanie systemu logistycznego przebiega poprawnie.

2.3. Istota, pojęcie i determinanty rozwoju logistyki międzynarodowej

Logistyka, jako interdyscyplinarna dziedzina wiedzy, odnosi się do licznych zagadnień z obszaru ekonomii i zarządzania. Pojęcie „logistyka” zarówno w praktycznym, jak i naukowym użyciu językowym nie zawsze jednoznaczne i podlega naturalnej ewolucji. Logistykę w kontekście międzynarodowym rozpatrywać należy jako globalną. Pojęcie to należy traktować jako ogólne, które w zależności od zasięgu działalności przedsiębiorstw i ich procesów internacjonalizacji i globalizacji, może przybierać miano międzynarodowej i eurologistyki. Logistyka międzynarodowa obejmuje swoim zasięgiem przedsiębiorstwa z różnych krajów na całym świecie, eurologistyka dotyczy firm z obszaru krajów europejskich i jest szczególnym przypadkiem logistyki międzynarodowej [Gołemska 2001, s. 5].

Logistyka w wymiarze międzynarodowym obarczona jest specyfiką działalności w środowisku międzynarodowym, podobnie jak inne aspekty międzynarodowego zarządzania, a więc marketing międzynarodowy, finanse międzynarodowe, międzynarodowy HR czy cały biznes międzynarodowy. Punktem wyjścia dla rozważań nad logistyką międzynarodową są zachodzące i ewoluujące procesy internacjonalizacji, i globalizacji gospodarki. W związku z tym następuje konieczność stosowania integrujących rozwiązań logistycznych. Pomiędzy tradycyjnymi głównymi funkcjami przedsiębiorstwa (zaopatrzenie, produkcja i dystrybucja fizyczna) logistyka pełni funkcję ogniwa łączącego i podkreśla jej wielozakresową funkcję jako pośrednik pomiędzy dostawcami, a rynkiem [Wöhe 2005, s. 321]. Kierunki rozwoju teorii logistyki międzynarodowej należy nakreślić przede wszystkim w szerokim kontekście systemów logistycznych, które poddawane są procesom globalizacji.

Duże zainteresowanie logistyką na rynkach światowych bierze się z faktu, iż u podstaw przesłanek ideowych systemów logistycznych jest dążenie w kierunku [Mindur 1999, s. 53]:

- oferowania każdemu finalnemu odbiorcy produktu bądź usługi zgodnie z określonymi przez niego preferencjami oraz w najdogodniejszych dla niego partiach, terminach oraz warunkach regulacji zobowiązań, co ma na celu ostatecznie zaspokojenie określonych potrzeb,

- zagwarantowania jak najniższego, ale zarazem dającego się zaakceptować poziomu kosztów,
- minimalizacji kosztów we wszystkich obszarach działalności gospodarczej,
- modernizacji systemów zaopatrzenia i dystrybucji.

Warto zwrócić uwagę na sposób definiowania logistyki w polskim i niemieckim obszarze językowym. Pierwszy raz, w niemieckiej literaturze przedmiotu, pojęcie „logistyki międzynarodowej” poruszył Arnold [Arnold 1989, s. 1341]. Według niego logistyka w kontekście międzynarodowym obejmuje w zakresie funkcjonalnym wszystkie aktywności i procesy, które dotyczą przestrzenno-czasowej transformacji dóbr przez międzynarodowe przedsiębiorstwa. Z podobnej perspektywy logistyka międzynarodowa postrzegana jest przez Piontek, który to traktuje logistykę jako zadania i procesy logistyczne międzynarodowo działających przedsiębiorstw [Schieck 2008, s. 43]. Autorzy ci widzą międzynarodowy charakter logistycznych zadań i procesów przede wszystkim w międzynarodowych przedsiębiorstwach. Postrzeganie to jednakże budzi duże wątpliwości, ponieważ wiele międzynarodowych przedsiębiorstw niezależnie od ich wielkości może zabezpieczać krajowymi zasobami niektóre obszary logistyki (np.: w fazie produkcji) w obrębie narodowych granic. Można zatem bez wątpienia stwierdzić, iż aktywność zagraniczna przedsiębiorstwa nie jest kryterium międzynarodowości, lecz przekraczanie granic logistycznych aktywności prowadzi do internacjonalizacji logistyki. Logistykę międzynarodową należy traktować jako planowanie, realizację i kontrolę przepływów dóbr oraz informacji [Bloech 1997, s. 555].

W międzynarodowym kontekście logistyce przypisywane jest szczególne znaczenie, ponieważ dystanse oraz liczba granic, które pozostają do pokonania, są większe i liczniejsze. Wzrastający podział pracy w globalizującym się świecie i w związku z tym wymagania terminowe, jakościowe oraz cenowe prowadzą do tego, że logistyka odgrywa w międzynarodowym świecie kluczową funkcję [Perlitz 2004, s. 371]. Z instytucjonalnego punktu widzenia logistykę międzynarodową należy traktować jako techniczne i organizacyjne zaplecze, które pozwala na realizowanie międzynarodowych, logistycznych procesów.

Zróznicowane podejścia do tej logistyki znaleźć można również w polskim dorobku naukowym. Prekursorem w zakresie logistyki międzynarodowej jest niewątpliwie Gołemska, która uważa, iż logistyka w ujęciu międzynarodowym to metoda zarządzania łańcuchem dostaw, zarówno w obszarze przedsiębiorstwa, jak również pomiędzy przedsiębiorstwami. Głównym jej celem jest planowanie, wdrażanie i kontrola przepływu produktów (towarów i usług) wraz z przepływem finansów i informacji [Gołemska 2012,

s. 12]. Koźmiński logistykę międzynarodową postrzega jako proces, w ramach którego ma miejsce przepływ dóbr i informacji pomiędzy poszczególnymi krajami. Planowanie, realizowanie, sterowanie oraz kontrola przepływami w skali międzynarodowej dotyczy następujących strumieni [Koźmiński 1999, s. 158]:

- pochodzących z zewnątrz, tj. od dostawców i kooperantów,
- pomiędzy wewnętrznymi jednostkami firmy,
- skierowanych do odbiorców gotowych produktów i usług.

Celem logistyki międzynarodowej jest cykliczne obniżanie kosztów przepływów dóbr i usług w łańcuchu dostaw. Należy wyjść z założenia, iż w każdym przedsiębiorstwie widoczna jest postępująca maksymalizacja zysku przy jednoczesnym zachowaniu adekwatnego poziomu obsługi klienta [Gołębska 2012, s. 13]. Logistyka międzynarodowa to działalność, mająca na celu integrację aktywności firm, ogniw łańcucha dostaw w odniesieniu do funkcji operacyjnej, finansowej oraz marketingowej, zarządzania logistycznego, jak również kontroli przepływu dóbr i usług poprzez granicę różnych państw [Gołębska, Szymczak 2000, s. 11].

Zupełnie odmienną definicję prezentuje Abt, który to podważa słuszność wprowadzenia pojęcia „logistyka międzynarodowa”. Twierdzi, iż logistyka międzynarodowa wydaje się być terminem niezbyt trafny, ponieważ każdy dobrze zbudowany i rozwinięty system logistyczny nosi miano międzynarodowego. Widzi on natomiast potrzebę stosowania pojęcia „logistyki ponadgranicznej” czy też „logistyki ponad granicami” w związku ze strategią tworzenia łańcuchów logistycznych [Abt 2000, s. 13-14]. Jak wynika z powyższych definicji, mimo licznych różnic w sposobie postrzegania logistyki w ujęciu międzynarodowym, jedna kwestia wydaje się być wspólna dla wszystkich, logistyka międzynarodowa to czynność związana z przekraczaniem granic.

Logistyka międzynarodowa określana jest jako metoda zarządzania całym łańcuchem dostaw od chwili wydobycia surowca, poprzez poddanie go procesowi obróbki, aż po jego dostawę do finalnego odbiorcy [Gołębska 2001, s. 11-12]. Warto zwrócić przy tej okazji na dwustopniowość łańcucha dostaw, który to należy analizować z techniczno-technologicznego oraz procesowego punktu widzenia [Gołębska 2012, s. 13]. Łańcuch dostaw w ujęciu techniczno-technologicznym to infrastruktura magazynowo-transportowa, która przy wsparciu technologii informatycznych stanowi technologiczne zespolenie punktów magazynowo-transportowych wzdłuż trasy przewozu towarów. Ujęcie procesowe łańcucha dostaw natomiast dotyczy procesu, który traktowany jest jako zespół działań

w poszczególnych fazach tego procesu. Działania te obejmują koordynację swobodnego przepływu produktów oraz towarzyszących im środków pieniężnych i informacji.

Według Ciesielskiego logistyka (przede wszystkim w ujęciu międzynarodowym) postrzegana jest dzisiaj jako pewnego rodzaju strategia, której obszar działania nie dotyczy wyłącznie przedsiębiorstwa, lecz przepływów zewnętrznych [Ciesielski 2001, s. 18]. Celem zarządzania logistycznego staje się w dzisiaj uzyskanie przewagi konkurencyjnej na skutek wzrostu skuteczności międzynarodowych systemów logistycznych. Według Gołębskiej, abstrahując od form i sposobów zarządzania logistyką, firmy stawiają sobie za cel osiągnięcie statutu przedsiębiorstwa globalnego. Obserwuje się podejmowanie próby przechodzenia ze pozycji firm krajowych na międzynarodowe [Gołębska 2006, s. 135]. Dzieje się to przede wszystkim za przyczyną stymulujących czynników pobudzających procesy globalizacji logistyki, a więc zjawiska dyfuzji nowoczesnych technologii, które wspierają zaopatrzenie, produkcję, dystrybucję oraz transport i magazynowanie [Gołębska, Szymczak 2000, s. 10].

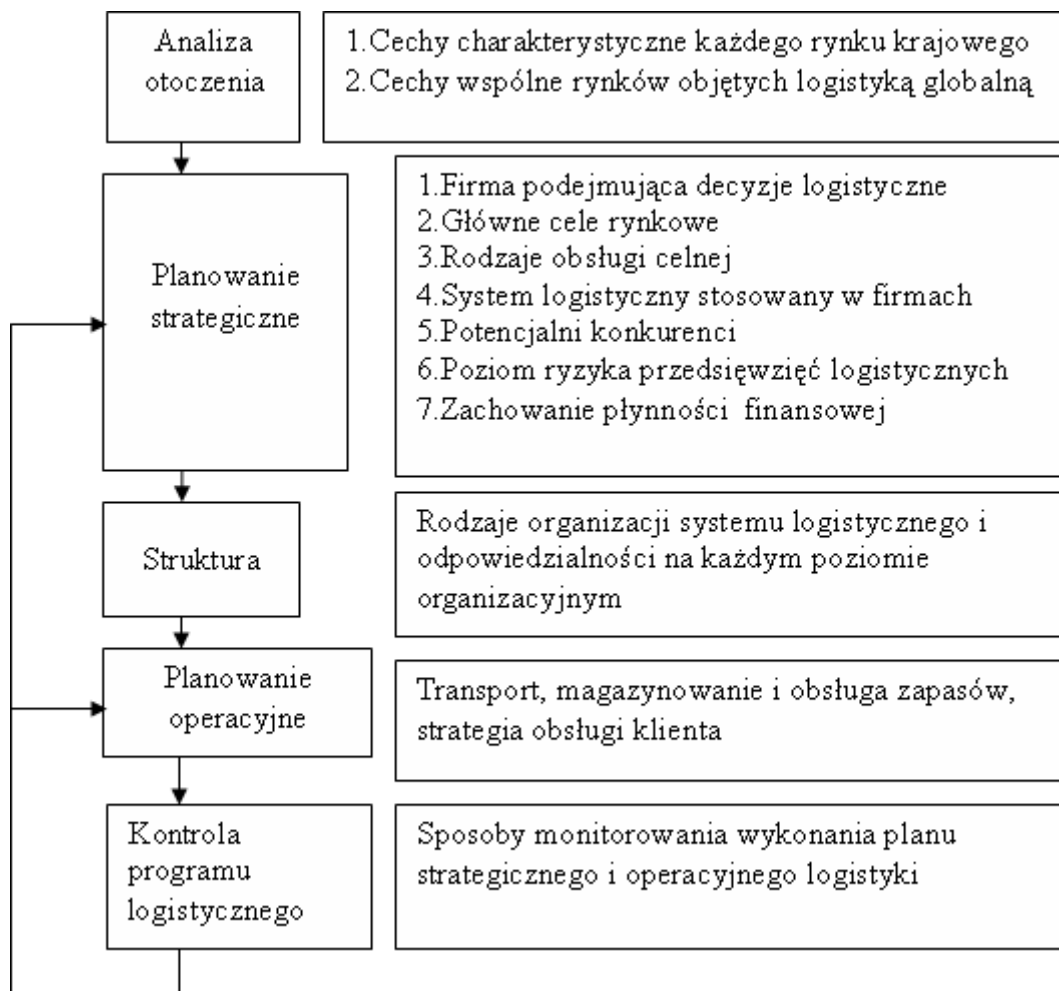
Nie podlega wątpliwości fakt, iż logistyka międzynarodowa odgrywa w dzisiejszych czasach ważną rolę. Znaczenie logistyki nabiera na sile za przyczyną dużych firm, których działalność skierowana jest na wydajność, efektywność oraz zróżnicowanie podaży dóbr i usług. Tendencje globalizacyjne, w szczególności w przedsiębiorstwach multinarodowych, przyczyniły się do wzrostu znaczenia logistyki jako procesu zarządzania całym łańcuchem dostaw [Rymarczyk 2010, s. 428].

Znaczenie jej również ma tendencje wzrostowe dzięki integracji w obszarze decyzji dotyczących produktu czy informacji. Stosowanie odpowiedniej polityki w zakresie logistyki, będącej zaraz odpowiedzią na globalizację i internacjonalizację gospodarki, niesie ze sobą wiele korzyści. Podstawowe cele polityki w zakresie logistyki koncentrują się na [Skowrońska 2007, s. 15-18]:

- osiągnięciu zdolności oferowania wysokiego poziomu usług logistycznych zagranicznym kooperantom,
- utworzeniu warunków do oferowania przez usługodawców logistycznych usług po konkurencyjnych kosztach,
- sprostaniu wymaganiom międzynarodowej logistyki związanym z czasem dostawy towaru na globalnym rynku,
- rozwoju transportu intermodalnego i kombinowanego, który ułatwia przepływy fizyczne oraz informacyjne.

Zarządzanie logistyką międzynarodową czy globalną przebiega zgodnie z przedstawionym schematem. Proces zarządzania logistyką w tym wymiarze przejawia się w pięciu etapach:

Wykres 17. Proces zarządzania logistyką globalną



Źródło: Opracowanie na podstawie: [Gołemska 1999, s. 278]

Według Szymczaka każdy z pięciu wyżej przedstawionych etapów procesu zarządzania zależy od specyfiki rynków zagranicznych, na których przedsiębiorstwo podejmuje czynności związane z umiędzynarodowieniem [Szymczak 2001, s. 32]. Nadrzędnym celem zarządzania strategicznego wydaje się być skonstruowanie właściwej struktury organizacyjnej w oparciu o strategię działania. Korzyści z tego wynikające to minimalizacja kosztów logistycznych w ujęciu międzynarodowym przy zapewnieniu odpowiedniego poziomu obsługi logistycznej klienta.

Mimo przyjętej strategii firmy na rynku międzynarodowym oraz formy umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa, znaczący wpływ na organizację logistyki ma

wdrażanie zasad partnerstwa w łańcuchu dostaw. Integracja pomiędzy poszczególnymi ogniwami dostaw przyczynia się do powstawania zintegrowanych łańcuchów dostaw [Szymczak 2000, s. 112]. Według Gołębskiej metody zarządzania logistyką międzynarodową sprowadzają się do [Gołębska 2002, s. 228-229]:

- planowania strategicznego i analizy otoczenia,
- tworzenia taktycznego i operatywnego planu wdrożenia zarządzania logistycznego,
- kontroli programu logistycznego.

Nadrzędnym celem zarządzania logistycznego jest więc uzyskanie przewagi konkurencyjnej drogą uzyskania wzrostu efektywności międzynarodowych systemów logistycznych.

Międzynarodowy wymiar logistyki według Szyszki przyczynia się to tego, iż wzrasta jej podatność na kumulujące się lokalne sytuacje kryzysowe we współczesnej gospodarce, nie zapominając o tych międzynarodowych [Szyszka 2009, s. 395]. Elastyczność rozwiązań logistycznych powinna być na tyle wysoka, aby umożliwić skutecznie przeciwdziałanie ewentualnym zagrożeniom. Według Płaczek wyróżnić należy następujące zadania logistyki w skali międzynarodowej [Płaczek 2000, s. 12-13]:

- likwidację zależności od jednego dostawcy w wyniku rozproszenia dostawców na różne rynki,
- wykorzystanie potencjału spadku cen, możliwość wyboru form transportu poprzez szukanie tańszych możliwości transportowych,
- poprawę jakości dzięki dużej podaży oraz poprawienie jakości wyrobu,
- integrację,
- ujednolicenie w zakresie międzynarodowych standardów zaopatrzenia.

Coraz częściej ze względu na internacjonalizację i globalizację przedsiębiorstw dochodzi do konfrontacji z logistyką międzynarodową. Logistyka międzynarodowa w okresie nasilenia się procesów internacjonalizacji przedsiębiorstw ma szczególne znaczenie nie tylko dla firm – ogniw łańcucha logistycznego, ale także regionów, euroregionów i w konsekwencji dla gospodarki światowej. Poniżej analizie zostaną poddane zależności pomiędzy logistyką międzynarodową a działalnością zagraniczną przedsiębiorstw.

Proces internacjonalizacji przedsiębiorstw przyczynia się do integracji zewnętrznych procesów logistycznych. W ciągu ostatnich lat obserwuje się ewolucję logistyki w zakresie kooperacji pomiędzy przedsiębiorstwami. Ważnym aspektem w obszarze łańcucha dostaw jest jego wewnętrzna integracja, która polega na łączeniu w całość, czy to poszczególnych

rodzajów działalności, czy też funkcji pełnionych przez kierowników różnych działów [Gołębska, Szymczak 2000, s. 23]. Wyróżnić zatem należy:

- integrację ogniw łańcucha, których to scalenie jest sposobem na centralizację działań w zakresie logistyki,
- integrację łańcuch poprzez jednostki organizacyjne,
- integrację postrzeganą jako drogę krzyżowania funkcji logistycznych.

Okazuje się jednak, iż to nie tylko działania w sferze integracji poszczególnych systemów logistycznych tworzą łańcuch dostaw, ale punktem wyjścia dla niego jest stwierdzenie, iż sukces przedsiębiorstwa nie zależy wyłącznie od niego, ale od wszystkich podmiotów z nim kooperujących. Według Porter'a zasadniczym źródłem przewagi konkurencyjnej danego przedsiębiorstwa nie jest sprawność jego funkcjonowania jako całości, lecz efektywność różnych rodzajów działań, jakie podejmowane są przy dostarczaniu produktów na rynek [Porter 2001, s. 93-97].

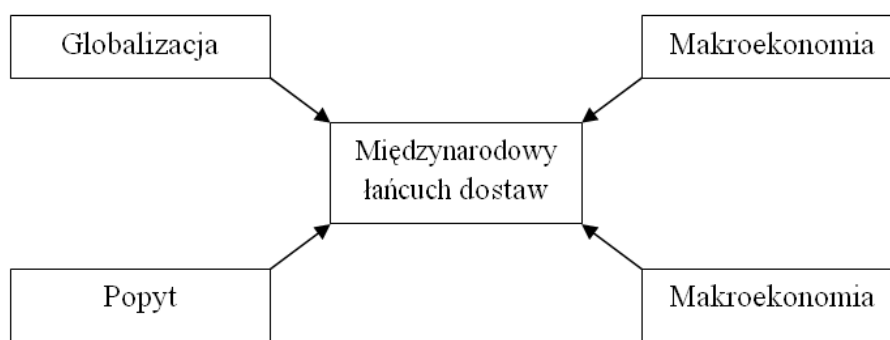
Ewolucja logistyki przyczyniła się do wyodrębnienia licznych typów łańcuchów dostaw. Na uwagę zasługują: wewnętrzny system logistyczny przedsiębiorstwa, zewnętrzny łańcuch dostaw, który obejmuje usługodawców logistycznych oraz zintegrowany ze względu na stosowane systemy informatyczne [Bendkowski, Kramarz 2006, s. 23]. Łańcuch dostaw rozumiany jest jako filozofia integrująca procesy logistyczne i mająca swoje miejsce we wszystkich fazach przepływu, poczynając od pozyskania surowców do produkcji, aż do dostarczenia wyrobu do konsumenta ostatecznego. Według Christopher'a łańcuch dostaw to „sieć organizacji zaangażowanych poprzez powiązania z dostawcami i odbiorcami w różne procesy i działania, które tworzą wartość w postaci produktów i usług dostarczonych ostatecznym konsumentom [Christopher 2000, s. 14].” Sieć ta obejmuje dostawców, producentów, hurtowników i detalistów, którzy pełnią funkcję zaopatrzenia, produkcji, magazynowania oraz dystrybucji. Podmioty te tworzą niezależną organizację, celem której jest efektywne zarządzanie przepływem surowców, produktów, usług i informacji aż do potencjalnego konsumenta [Rymarczyk 2012, s. 19]. Według Ciesielskiego sieci takie tworzone są na potrzeby opracowania nowego produktu, wymiany zasobów w obrębie tych sieci, uzyskania korzyści skali oraz optymalizacji kosztów i zwiększenia konkurencyjności na rynku [Ciesielski 2009, s. 13].

Z szerszego punktu widzenia łańcuch dostaw postrzega Gołębska, według której zarządzanie łańcuchem dostaw to czynności związane z planowaniem, wykonywaniem i kontrolą przepływu produktów logistycznych. Produkty te mogą obejmować zarówno fizyczną, jak i finansową postać. Ważnym aspektem jest również przepływ informacji

obejmujący informacje o wielkości i strukturze popytu na te produkty oraz informujący o formach przemieszczania w obrębie tego łańcucha [Gołębska 2009, s. 138].

Ciągły rozwój logistyki w ujęciu międzynarodowym przyczynił się do tworzenia międzynarodowych łańcuchów dostaw. W tym przypadku nie tylko procesy globalizacyjne dają o sobie znać, ale również istotną rolę odgrywa rozwój technologii, będący siłą napędową rozwoju logistyki. Sieć dostawców, producentów, hurtowników czy też odbiorców ostatecznych w globalnym łańcuchu dostaw usytuowana jest w wielu różnych krajach. Ma to znaczący wpływ na wzrost kompleksowości łańcucha dostaw, w szczególności dotyczy to procesów logistyki, która stanowi istotną część funkcjonowania tego łańcucha.

Rysunek 11. Wpływ otoczenia na międzynarodowy łańcuch dostaw



Źródło: Opracowanie na podstawie: [Gołębska, Szymczak 2004, s.53]

W warunkach współczesnej gospodarki fizyczny przepływ dóbr materialnych jest procesem niezwykle trudnym. Skuteczne zarządzanie międzynarodowym łańcuchem dostaw niesie konieczność koordynacji działań, które są realizowane w jego obrębie oraz ciągłości przepływu zapasów. Należy również uwzględnić działania w zakresie wymianie informacji, podziale ryzyka, planowanie działań w punktu widzenia całego łańcucha dostaw oraz stworzenie więzi w ramach sieci powiązań [Coyle, Bardi, Langley 2002, s. 45].

Według Witkowskiego koordynowanie przepływów materiałowych, informacyjnych czy finansowych w sposób należyty to zadanie dość trudne dla międzynarodowego przedsiębiorstwa. Podejmowanie decyzji jednak powinno być wówczas łatwiejsze, gdy poszczególne jednostki stanowią część globalnej organizacji oraz posiadają własny system zarządzania [Witkowski 2010, s. 139].

Etapy rozwoju internacjonalizacji przedsiębiorstwa dokonują się zarówno po stronie zaopatrzenia, ale również po stronie produkcji i dystrybucji, poczynając od przedsiębiorstwa narodowego po światowe, które to z kolei tworzy sieci dostawców, własne przedsiębiorstwa

produkcyjne i kanały zbytu. Internacjonalizacja rynku zbytu i zaopatrzenia staje się dla przedsiębiorstw coraz ważniejsza ze względu na ciągle rosnące koszty i presję konkurencji.

Z czynnościami zaopatrzeniowymi w międzynarodowym otoczeniu związane jest zarządzanie logistyką. W kontekście funkcyjnym logistyki należy również wspomnieć o logistyce produkcji i dystrybucji [Perlitz 2004, s. 351]. Coraz to liczniejsze inwestycje bezpośrednie za granicą i wzmożone działalności eksportowe wzmagają przepływ strumieni dóbr i usług pomiędzy przedsiębiorstwami ponad granicami państw oraz od przedsiębiorstw do zagranicznych rynków zbytu. Podczas przepływu dóbr i usług poza granice państwowe należy zwrócić szczególną uwagę na specyfikę związaną z logistyką, która to widoczna jest w dużej mierze zarówno w obrębie przedsiębiorstwa, jak i o poza nim. Zalicza się do niej:

- dystans fizyczny:

Odległości w międzynarodowym obszarze działalności gospodarczej przedsiębiorstwa są znacznie większe. Prowadzi to do wysokich wymagań w zakresie czasowej dyspozycji. Ma miejsce to szczególnie wtedy, gdy chcemy korzystać z konceptu Just-in-Time [Zentes, Swoboda, Morschett 2004, s. 467].

- nośniki transportu:

Znaczenie odgrywa często powiązana z logistyką międzynarodową (częsta) zmiana środków transportowych. Fracht morski, w szczególności transport kontenerowy, ale również transport lotniczy, szynowy i drogowy muszą zostać kosztowo zoptymalizowane [Perlitz 2004, s. 354].

- przeszkody transportowe:

Taryfowe i nietaryfowe regulacje, które ograniczają wolny transport towarów, problemy natury technicznej i brak dostępności infrastruktury transportowo-informatycznej prowadzą do powstawania kosztów i zwłok czasowych.

- klimatyczne i geograficzne warunki ramowe:

W wielu przypadkach surowce pozyskiwane są z „trudnych” regionów klimatycznych i geograficznych, co prowadzi do ograniczeń w wydajności transportowej [Zentes, Swoboda, Morschett 2004, s. 468].

- polityczno-prawne warunki:

W pojedynczych krajach istnieją w dalszym ciągu regulowane rynki logistyczne, na których panuje jeszcze silny wpływ wywierany przez państwo.

- zarządzanie informacją:

Czynności związane z kompletowaniem, zapisywaniem i przede wszystkim przekazaniem informacji dotyczących statusu przemieszczenia dóbr muszą zostać przedsięwzięte, nie tylko w krajowym, ale również w międzynarodowym otoczeniu [Corsten 2002, s. 959-962].

– realizacja czynności logistycznych:

Podział kosztów i przejęcie ryzyka w przypadku transgranicznych transakcji powinien być szczegółowo uregulowany.

Z powyższego można zatem wysnuć, iż logistyka międzynarodowa dotknięta jest wysokim ryzykiem. Konsekwencją może być fakt, iż w przypadku logistyki transgranicznej należy tworzyć tymczasowe magazyny składowania i dokonywać zamówień większej ilości towaru aniżeli w przypadku logistyki krajowej. Należy wówczas w przypadku zaopatrzenia międzynarodowego uwzględnić to w kalkulacji międzynarodowych kosztów zaopatrzenia.

Poniżej przedstawiono cele internacjonalizacji, również w kontekście logistyki [Müller, Kornmeier 1997, s. 86]:

a) w zakresie zaopatrzenia:

- wykorzystanie potencjału siły roboczej,
- rozpoznanie rynku i polepszanie szans na alternatywne formy wejścia na rynki zagraniczne (np.: zdobywanie odpowiednich partnerów dla utworzenia Joint Venture),
- pozyskiwanie czy wykorzystywanie Know-how,
- zaopatrywanie przedsiębiorstwa w zasoby naturalne.

b) w zakresie dystrybucji:

- zaznaczenie obecności przedsiębiorstwa na rynku,
- zmniejszenie uprzywilejowania w konkurencji czynnym za granicą konkurentom poprzez własne inwestycje,
- zapewnienie zbytu przy przeniesieniu produkcji za granicę,
- wykorzystanie przesunięć fazowych w cyklu życia produktu,
- stabilizacja obrotu całego przedsiębiorstwa poprzez zaopatrywanie różnych rynków w różne cykle koniunkturalne,
- omijanie taryfowych i pozataryfowych przeszkód handlowych.

Wydatna realizacja logistyki międzynarodowej stawia wysokie wymagania w zakresie sterowania systemami logistycznymi. Wysokowydatne oprogramowanie i systemy informatyczne oraz minimalna ilość dóbr do transportowania skłaniają coraz częściej międzynarodowo aktywne przedsiębiorstwa do powierzania czynności logistycznych lub też

większej ich części w ręce wyspecjalizowanych usługodawców logistycznych [Perlitz 2004, s. 355-356].

Proces internacjonalizacji nie jest zawsze procesem ciągłym i prostoliniowym. Przy umiędzynarodowieniu łańcucha tworzenia wartości danego przedsiębiorstwa pojawiają się różne alternatywy rozwoju. Dla przykładu w poniższej tabeli przedstawiono stopniowość internacjonalizacji, zarówno dla międzynarodowego rynku zaopatrzenia, ale również dla międzynarodowego zbytu. Oczywiście możliwa jest również inna kolejność tego umiędzynarodowienia.

Tabela 11. Internacjonalizacja łańcucha tworzenia wartości

Stopnie internacjonalizacji	Rynki zbytu	Rynki zaopatrzenia
stopień I	eksport, E-Commerce	krajowe zaopatrzenie
stopień II	Oddział	E-Procurement
stopień III	produkcja za granicą	lokalne zaopatrzenie
stopień IV	rozwój i badania za granicą	lokalne zaopatrzenie
stopień V	spółka córka	globalne zaopatrzenie

Źródło: opracowanie własne

Tworzenie łańcuchów dostaw w logistyce międzynarodowej jest jednym z ważniejszych czynników sprawności i efektywności biznesu międzynarodowego. Warto zwrócić zatem uwagę na miejsce i rolę logistyki w biznesie międzynarodowym [Gołębska 2001, s. 26].

Zaopatrzenie określane jest najogólniej jako proces poszukiwania dostawców, podpisywanie umów i realizacja dostaw materiałów zapewniających ciągłość procesu produkcyjnego dla przedsiębiorstw produkcyjnych i towarów handlowych dla przedsiębiorstw handlowych. Podczas, gdy wcześniej zaopatrzenie traktowane było jako samodzielna jednostka w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa, w czasach globalizacji przedsiębiorstw zaopatrzenie odgrywa szersze znaczenie w przedsiębiorstwie i zarządzaniu międzynarodowym łańcuchem dostaw i za przyczyną tego podkreślone zostaje szerokie znaczenie zarządzania zaopatrzeniem [Kotzab, Alvarado 2001, s. 183-189]. Zaopatrzenie obejmuje wszystkie czynności zorientowane na przedsiębiorstwo i rynek, których celem jest dostarczenie firmie towarów, materiałów, jak również maszyn i urządzeń ze źródeł

pochodzących z poza przedsiębiorstwa. Proces ten ma na celu doprowadzenie podmiotu gospodarczego do długotrwałego utrzymania wysokiej pozycji wśród konkurencji. Zarządzanie zaopatrzeniem obejmuje procesy planowania, organizowania, sterowania oraz kontroli, a więc wszystkie funkcje przypisywane zarządzaniu przedsiębiorstwem [Zentes, Swoboda, Morschett 2004, s. 308-309]. Zaopatrzenie (procurement) odgrywa w międzynarodowym łańcuchu dostaw funkcję zaopatrywania przedsiębiorstwa w środki produkcji, surowce oraz produkty stosowane w zakładzie produkcyjnym i pochodzące z innych gałęzi gospodarki. Pojęcie „zaopatrzenie” jest pojęciem nadrzędnym, które obejmuje „zakupy”. Zakupy (purchasing) dotyczą w tym znaczeniu przeprowadzenie właściwego procesu zaopatrzenia (zapytanie, zamówienie, realizacja zakupu i kontrola).

Pierwszy obszar aktywności w łańcuchu dostaw w przedsiębiorstwie dotyczy czynności związanych właśnie z zaopatrzeniem. Z międzynarodowego punktu widzenia w przypadku zaopatrzenia międzynarodowego instrumenty, metody oraz czynności przenoszone są z obszaru kraju na światową arenę. Jednocześnie istotnymi aspektami stają się także E-Procurement i Offshore Outsourcing, które to mają szczególne znaczenie dla przedsiębiorstwa międzynarodowego [Meckl 2010, s. 168]. Aspekt międzynarodowości zaopatrzenia wynika z zakupu tych usług od partnerów, którzy mają swoją siedzibę za granicą.

Analiza literatury przedmiotu w zakresie zarządzania zaopatrzeniem pozwala na wyróżnienie jego operatywnego i strategicznego rodzaju. Pierwsze obejmuje wewnątrzzakładowe zadania, których celem jest uproszczenie procesów zakupowych, ustalanie zapotrzebowania, dysponowanie materiałem oraz realizowanie transakcji. Strategiczne zarządzanie obejmuje natomiast zadania wewnętrzne jak i zewnętrzne oraz ma wpływ na warunki ramowe zarządzania zaopatrzeniem. Pozwala również na rozpoznawanie i wykorzystywanie potencjałów w organizacji i przebiegu procesu zaopatrzenia [Wagner 2002, s. 7-8]. Zarządzanie strategiczne zaopatrzeniem ukazuje przy tym szeroki zakres celów i w porównaniu do tradycyjnego zaopatrzenia nie stawia jako cel wyłącznie korzystnej ceny przy wysokiej jakości, ale również inne. Piontek, w związku z rozprzestrzenianiem się czynności zaopatrzeniowych na inne kraje, wyróżnia następujące cele internacjonalizacji zaopatrzenia [Piontek 1998, s. 483-484]:

- wykorzystanie potencjałów związanych z obniżką kosztów,
- stabilizacja polityki zaopatrzenia,
- poprawa jakości obiektów zaopatrzenia,

- długookresowe zabezpieczenie / stabilizacja dostępności poszczególnych obiektów zaopatrzenia,
- Know-how zaopatrzenia oraz korzyści integracyjne.

Na międzynarodowych rynkach koszty zaopatrzenia przedsiębiorstw w różnego rodzaju dobra mogą być dużo niższe ze względu na niższe wynagrodzenia, ceny surowców czy koszty związane z podatkami. Aby jednak uzyskać porównywalność produktów, poziom jakości w przypadku pozyskiwanych dóbr czy usług powinien być podobny. Pozyskiwanie ofert od potencjalnych zagranicznych dostawców może być sposobem na wywieranie presji wobec krajowych dostawców, a co za tym idzie daleko idące ustępstwa z ich strony, nawet wówczas, jeżeli transakcje zagraniczne nie dojdą do skutku. Dzięki tym czynnościom zaopatrzeniowcy mają możliwość wyłonienia najlepszych dostawców. Towary i usługi, które oferowane są przez dostawców zagranicznych posiadają niekiedy dużo lepszą technologię i jakość w porównaniu z rodzimymi dostawcami. Pozyskiwanie ich ze źródeł zagranicznych zapewnia zdolność konkurencyjności przedsiębiorstw oraz przyczynia się do tego, iż zaopatrzenie międzynarodowe staje się koniecznością. Nawiązywanie współpracy z kooperantami zagranicznymi w zakresie zaopatrzenia przyczynia się do redukcji ryzyka po stronie logistyki zaopatrzenia. Oprócz kwestii związanych z niską ceną zakupu od zagranicznych dostawców należy wziąć pod uwagę w przypadku międzynarodowego zaopatrzenia również kwestie związane z marketingiem, socjalne i polityczne. Należy również zaznaczyć, iż nawiązywanie współpracy poprzez zawieranie umów handlowych z zagranicznymi dostawcami przyczynia się do zmniejszania uzależnienia się od jednego bądź wielu dostawców krajowych.

Analiza literatury przedmiotu pozwala na wyróżnienie różnych klasyfikacji źródeł zaopatrzenia międzynarodowego, w ramach których przedsiębiorstwa dokonują procesu zaopatrzenia. Wyróżnia się źródła zaopatrzenia:

- ze względu na stopień internacjonalizacji zaopatrzenia,
- ze względu na miejsce pochodzenia obiektów zaopatrzenia,
- ze względu na powiązania pomiędzy dostawcami i zamawiającymi.

Ze względu na stopień internacjonalizacji aktywności zaopatrzenia Piontek wyróżnia następujące stopnie zaopatrzenia międzynarodowego [Piontek 1993, s. 7]:

- zaopatrzenie quasi narodowe,
- bezpośrednio międzynarodowe zaopatrzenie,
- światowe zaopatrzenie (global sourcing).

Zaopatrzenie quasi narodowe jest najwcześniejszą formą rozwoju zaopatrzenia międzynarodowego. Jej istotną cechą jest pozyskiwanie w kraju macierzystym dóbr, które zawierają zagraniczne komponenty lub elementy. Istnieje również możliwość pozyskiwania dóbr od zagranicznych producentów, pod warunkiem, iż są one pozyskiwane przez krajowych pośredników lub importerów. W tego rodzaju formie widoczny jest brak systematycznego i strategicznego nastawienia oraz międzynarodowego charakteru. Inaczej kształtują się działania zaopatrzeniowe w przypadku bezpośredniego zaopatrzenia międzynarodowego. Charakterystycznym dla tego typu jest możliwość pozyskiwania materiałów i półproduktów do produkcji bezpośrednio z zagranicy. Realizacja tego procesu polega na bezpośrednim zamawianiu u zagranicznych producentów jako Contract Manufaktur lub pośrednik, czy też poprzez włączenie w to zagranicznych biur zaopatrzenia. Ostatnim rodzajem zaopatrzenia międzynarodowego jest „global sourcing”, który kształtowany jest przez koordynację zagranicznych przedsiębiorstw partnerskich oraz porozumienie ze stroną zbytu [Arnold 2002, s. 211]. Poszczególne procesy zaopatrzenia u dostawców nie przebiegają jako odrębne działania na rynku zaopatrzenia, ale są uzgadniane pomiędzy sobą.

Ze względu na miejsce pochodzenia obiektów zaopatrzenia Büter wyróżnia [Büter 2010, s. 134]:

- local sourcing (lokalnie i regionalne zaopatrzenie),
- domestic sourcing (krajowe zaopatrzenie),
- global sourcing (globalne zaopatrzenie).

Decyzja o miejscu pochodzeniu obiektu zaopatrzenia implikuje decyzję dotyczącą wyboru międzynarodowych rynków zaopatrzeniowych. Idąc dalej należy rozróżnić pomiędzy zaopatrzeniem w krajach, w których przedsiębiorstwo posiada zakłady produkcyjne, zaopatrzeniem w krajach zbytu (kraje, do których przedsiębiorstwo dostarcza swoje produkty), oraz zaopatrzeniem w krajach trzecich (w krajach, w których przedsiębiorstwa nie mają swoich oddziałów). Z reguły zastosowanie znajduje kombinacja tych trzech rodzajów zaopatrzenia (regionalnego, krajowego i zagranicznego).

Ze względu na powiązania pomiędzy dostawcami i zamawiającymi oraz ich liczbę wyróżnić należy [Büter 2010, s. 134]:

- sole sourcing (ma miejsce wówczas, gdy dostawca nie ma dalszych zamówień na swoje produkty),
- single sourcing (ma miejsce wówczas, gdy zamawiający sięga po specyficzny produkt wyłącznie u jednego dostawcy),

- dual sourcing (ma miejsce wówczas, gdy zamawiający dokonuje zamówienia takich samych produktów u dwóch dostawców),
- multiple sourcing (dotyczy możliwie największego podziału zaopatrzenia na dużą ilość dostawców),
- modular sourcing (ma miejsce wówczas, gdy całe grupy produktów, bądź też systemy pozyskiwane są od jednego bądź niewielkiej ilości dostawców).

Spośród wyżej wymienionych warto zwrócić uwagę na niektóre koncepty zaopatrzenia bardziej dokładnie. W przypadku strategii „multiple sourcing” jedno dobro dostarczane jest przez dwóch lub więcej dostawców. Dzięki temu większa jest pewność zaopatrzenia przedsiębiorstwa w dany produkt, ponieważ „wąskie gardło” jednego dostawcy zostaje wyrównane poprzez innego. Obserwuje się jednocześnie większą konkurencję pomiędzy dostawcami. Ze względu na hierarchiczność dostawców zdarza się, szczególnie w branży motoryzacyjnej, iż „multiple sourcing” zostaje zredukowany do „single sourcing”. Dzieje się to dlatego, iż dostawca oferuje wysoko wyspecjalizowane dobra. W przypadku „single sourcing”, jak sama nazwa wskazuje, dostawcą danego rodzaju dobra jest jeden dostawca. Zaletą tego rodzaju zaopatrzenia jest to, iż dostawca staje na wysokości zadania, aby dostarczyć produkt w najlepszej jakości, ponieważ jest świadomy tego, iż jest jedynym dostawcą tego produktu w łańcuchu dostaw. Strategia ta stosowana jest wówczas, gdy oferujący swój produkt dostawca posiada monopol ze względu na posiadany patent na dane dobro [Resse 1996, s. 263-279]. W przypadku dostaw „single sourcing” wytyczne stawiane przez zamawiających są bardziej możliwe do zrealizowania, aniżeli przy „multiple sourcing”, ponieważ negocjacje odbywają się wyłącznie z jednym źródłem dostaw.

Proces zaopatrzenia przedsiębiorstw przemysłowych można podzielić na kilka faz. Przejaw poszczególnych faz zależny jest od decyzji dotyczącej zakupu, natomiast znaczącą rolę odgrywa zorientowanie procesowe zaopatrzenia, które obejmuje strategię, organizację struktury organizacyjnej, analizę potrzeb i rynku, analizę ofert, negocjacje, zarządzanie zamówieniami, odbiór i wykorzystanie do produkcji oraz controlling. Czynności te mogą być zatem traktowane jako część składowe planowania, wyboru, realizacji i monitoringu [Hofbauer, Mashhour, Fischer 2012, s. 13]. W ramach planowania ważnym aspektem jest logiczne wdrożenie celów i środków ze strategii zaopatrzenia. Konieczna jest również synchronizacja organizacji z procesami dostawców. W fazie wyboru ma miejsce selekcja potencjalnych dostawców z puli dostawców poprzez ich kwalifikację czy porównanie ofert, aby ograniczyć ryzyko dla przedsiębiorstwa. Po ostatecznym wyborze dostawców następuje faza realizacji, do której zaliczyć należy znaczne punkty prowadzenia pertraktacji.

Ostateczną fazą międzynarodowego procesu zaopatrzenia jest monitoring, w oparciu o który następuje daleko idąca analiza korzyści, aby móc w oparciu o nie wygenerować dane nieodzowne do oceny dostawców. W ramach controllingu zaopatrzenia wykorzystane są wszystkie pozyskane informacje. Celem tego jest dalsza optymalizacja procesów. Późniejsze, konsekwentne zastosowanie przedstawionych narzędzi umożliwia wydajne planowanie przyszłych zamówień.

Zalety międzynarodowych aktywności zaopatrzenia w porównaniu do krajowych nie powinno rozpatrywać się wyłącznie z punktu widzenia ceny zakupu. Przede wszystkim należy zwrócić uwagę na powstające koszty transakcyjne, które można usystematyzować w oparciu o teorię kosztów transakcyjnych. Literatura przedmiotu, w zależności od stadium transakcyjnego, wyróżnia następujące formy tych kosztów. [Konz 2009, s. 44-51]:

- koszty inicjacji i poszukiwania partnerów kooperacyjnych,
- koszty tworzenia umów,
- koszty kontroli wynegocjowanych umów pod względem ilości, terminowości, ceny oraz jakości,
- koszty zmiany porozumień.

Do oceny procesów zakupów służą koszty transakcyjne. Powstają one w procesie zaopatrzenia przedsiębiorstwo w dobra z zagranicy i zazwyczaj dodaje się je do ceny zakupu. Zalicza się do nich koszty transportu, koszty wykwalifikowania pracowników czy podróży. Ze względu na duże ryzyko transportowe, wysokie niepewności w związku z przebiegiem procesu transportowego i dłuższy jego czas trwania stany magazynów w przypadku zaopatrzenia międzynarodowego są na wysokim poziomie. Wysokie zapasy powodują natomiast powstawanie z reguły wysokich kosztów.

Warto zwrócić uwagę na bariery, które powstają w wyniku międzynarodowego zaopatrzenia przedsiębiorstwa. Zaliczyć do nich należy bariery językowe i kulturowe, różnice w porze dnia, kalendarza świątecznego czy godzin otwarcia przedsiębiorstwa, ryzyka walutowe, ryzyka logistyczne (koszty i ryzyko związane z transportem), czasochłonne sporządzanie dokumentacji celnej i transportowej oraz utrudnione rozwiązywanie sporów na drodze sądowej. Zakres i znaczenie poszczególnych barier wzrasta w przedsiębiorstwie stopniowo w zależności od miejsca, w którym dokonuje się procesu zaopatrzenia, a więc w kraju, w obrębie Unii Europejskiej czy w innych kontynentach.

Schary/Skjott-Larsen wyróżniają 3 powody, dzięki którym rozmiar tych barier ulega zwiększaniu się. Są to [Schary, Skjott-Larsen 1998, s. 26]:

- kompleksowość rynku (dotyczy przede wszystkim aspektów monetarnych, takich jak ryzyka walutowe, fakturowanie czy dystrybucja),
- kompleksowość produktowa (różnorodność produktowa jest większa, czasy zaopatrywania się stają się dłuższe i tym samym sieci dostawców stają się bardziej złożone),
- kompleksowość logistyczna (obejmująca transport, wykorzystanie magazynów i usługi telekomunikacyjne, których znaczenie wzrasta wraz z handlem poza granice państwa).

Tabela 12. Bariery od krajowego sourcing do globalnego sourcing

Bariera	Zaopatrzenie w obrębie kraju UE	Zaopatrzenie w UE	Zaopatrzenie Interkontynentalne
Zapasy	niskie	średnie	wysokie
Magazyn	jeden	kilka	wiele
Zapasy w łańcuchu transportowym	niskie	niskie	wysokie
Bariery celne	nie istnieją	nie istnieją	istnieją
Bariery nietaryfowe	nie istnieją	nie istnieją	istnieją
Bezpośredni transport ciężarowy	możliwy	możliwy	niemożliwy
Transport intermodalny	niekonieczny	niekonieczny	konieczny
Dokumenty handlowe	niewielka ilość	niewielka ilość	dużo
Fakturowanie w języki obcym	niekonieczne	konieczne	konieczne
Rozliczanie w walucie obcej	niekonieczne	niekonieczne (w strefie Euro)	konieczne
Ryzyko walutowe	nie istnieje	nie istnieje (w strefie Euro)	istnieje
Obcojęzyczna dokumentacja / opakowania	niekonieczne	konieczne	konieczne
Odległość	niska	średnia	duża
Czas transportu	niski	średni	wysoki

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Schmid 2009]

W przedsiębiorstwie międzynarodowym istnieje konieczność określenia kwestii związanych z zaopatrzeniem. Konieczne jest również stworzenie wielostopniowej organizacji zaopatrzenia, dzięki której czynności związane z zaopatrzeniem mogą być koordynowane

między „spółką matką” a jednostkami zagranicznymi. Według stopnia centralizacji decyzji związanych z gospodarką zaopatrzeniową wyróżnia się trzy podstawowe formy międzynarodowej organizacji zaopatrzenia [Hungenberg 2002, s. 912]:

- częściowa centralizacja,
- kontrolowana decentralizacja,
- określenie głównego popytu i przedsiębiorstw zależnych.

W przypadku częściowej centralizacji dział zaopatrzenia „spółki matki” przejmuje wszystkie centralne i zakrojone na szeroką skalę zadania związane z zaopatrzeniem (etnocentryczne zarządzanie zaopatrzeniem). W przypadku ważnych decyzji zaopatrzeniowych „spółka matka” zastrzega sobie do nich prawo oraz opracowuje odpowiednie plany i strategie zaopatrzeniowe. Czynności zaopatrzeniowe, pozostające w gestii zagranicznych „spółek córek”, dotyczą podejmowania taktycznych i operatywnych decyzji zaopatrzeniowych oraz wymaganych czynności logistycznych. Zaletą etnocentrycznej organizacji zaopatrzenia leży w sile popytu „spółki matki” [Büter 2010, s. 135].

Kontrolowana decentralizacja, jako kolejna forma organizacji zaopatrzenia, dotyczy realizacji przez dział zaopatrzenia „spółki matki” wyłącznie przypadających na nią zadań. Czynności związane z pozyskiwaniem surowców poszczególnych zagranicznych jednostek realizowane są przez nie autonomicznie. „Spółka matka” pełni funkcję wyłącznie koordynującą i doradczą. Zaletą takiej policentrycznej organizacji zaopatrzenia jest szybkie i elastyczne podejmowanie decyzji. Regiocentryczna organizacja zaopatrzenia zachodzi wówczas, gdy przedsiębiorstwo międzynarodowe podzielone jest na grupy państw, natomiast jedna zagraniczna firma staje się odpowiedzialna za czynności zaopatrzeniowe poszczególnych grup państwowych.

Ostatnią formą organizacyjną międzynarodowego zaopatrzenia jest określenie popytu przedsiębiorstw zależnych. W ramach niej przedsiębiorstwo międzynarodowe identyfikuje się z tymi zagranicznymi „spółkami córkami”, które wykazują szczególnie wysokie zapotrzebowanie na określone dobra. Spółki te zazwyczaj brylują w grupie firm, jeżeli chodzi o zaopatrzenie międzynarodowe danych grup produktów. Geocentryczna organizacja zaopatrzenia jest zatem kombinacją centralnego i decentralnego zaopatrzenia [Grochla, Fieten 1989, s. 210]. Na potrzeby wewnętrzne grupy przedsiębiorstw, które dokonują ekspansji zagranicznej i zaopatrzenia międzynarodowego, ważne jest aby określić międzynarodowe ceny transferowe. Poprzez splot decyzji w poszczególnych obszarach ich podejmowania można wyróżnić liczne strategie zaopatrzeniowe, które to z punktu logistyki międzynarodowej odgrywają istotną rolę w internacjonalizacji przedsiębiorstw.

W kontekście analizy międzynarodowej działalności przedsiębiorstwa produkcja ogrywa szczególną rolę. Internacjonalizacja przedsiębiorstw asocjowana jest w pierwszej kolejności z internacjonalizacją działalności produkcyjnej tych przedsiębiorstw. Sytuacja ta ma wiele przyczyn, jedną z nich jest fakt, iż w teoriach międzynarodowych inwestycji bezpośrednich, które stanowią fundament teorii (dotyczących ekonomiki przedsiębiorstw) międzynarodowej działalności przedsiębiorstwa, rzadko poświęca się uwagę kwestiom związanym z internacjonalizacją produkcji. Zwrócić należy również uwagę na to, iż w literaturze przedmiotu, przede wszystkim z zakresu zarządzania międzynarodowego, uwagę temu zagadnieniu poświęca się w bardzo okrojonym zakresie. Przyczyną tego może być przede wszystkim fakt, iż rozwój zarządzania międzynarodowego skupił swoją uwagę przede wszystkim na strategicznym planowaniu i organizacji międzynarodowej działalności przedsiębiorstw.

Produkcja, jako wiodące pojęcie w internacjonalizacji logistyki produkcji, traktowana jest jako proces wytwarzania bądź wydobywania produktów bądź usług. Zastosowanym w produkcji czynnikom produkcyjnym stawia się do dyspozycji środki produkcji czy surowce pochodzące z innych gałęzi gospodarki, w oparciu o które, dzięki zastosowaniu różnych metod w procesie produkcyjnym, produkowane są dobra nadające się do dystrybucji. Ogólnie mówiąc produkcja definiowana jest jako łączenie środków produkcyjnych (Input) celem wytworzenia dóbr ostatecznych (Output) [Hutzschenreuter 2009, s. 231-264]. Produkcja w ujęciu międzynarodowym rozumiana jest jako procesy produkcyjne, w przypadku których z punktu widzenia przedsiębiorstwa krajowego, całkowity proces lub też jego poszczególne etapy realizowany jest za granicą [Zentes, Swoboda, Morschett 2004, s. 380]. Logistyka produkcji natomiast obejmuje czynności, które według Pfohl'a związane są z zaopatrzeniem procesu produkcyjnego w niezbędne towary, takie jak surowce, materiały pomocnicze czy eksploatacyjne czy też półprodukty, oraz przekazywaniem półwyrobów i wyrobów finalnych do magazynu zbytu [Pfohl 1998, s. 17]. Można zatem stwierdzić, iż logistyka produkcji obejmuje realizację wszystkich funkcji zarządzania oraz nie zajmuje się stricte procesami technologicznymi. Odpowiedzialna jest w głównej mierze za proces sprawnego fizycznego dostarczania i przemieszczania komponentów, z uwzględnieniem procesu magazynowania [Maciejewski 2012, s. 33].

Ważnym aspektem, niezbyt często analizowanym, jest proces umiędzynarodowienia produkcji oraz logistyki produkcji. Produkcja międzynarodowa zachodzi wówczas, gdy poszczególne fazy procesu produkcyjnego bądź kompleksowa produkcja ma miejsce poza granicami kraju jednostki macierzystej. Może ona występować w formie produkcji własnej

lub być zlecana firmom obcym. W przypadku, gdy produkcja realizowana jest za granicą przez własne przedsiębiorstwo, ma ona najczęściej miejsce w oparciu o inwestycje bezpośrednie oraz związana jest z wyborem lokalizacji międzynarodowej pod ten proces.

Główne znaczenie produkcji międzynarodowej sprowadzić należy w szczególności do trzech niżej wymienionych aspektów [Hofbauer, Mashhour, Fischer 2012, s. 141]:

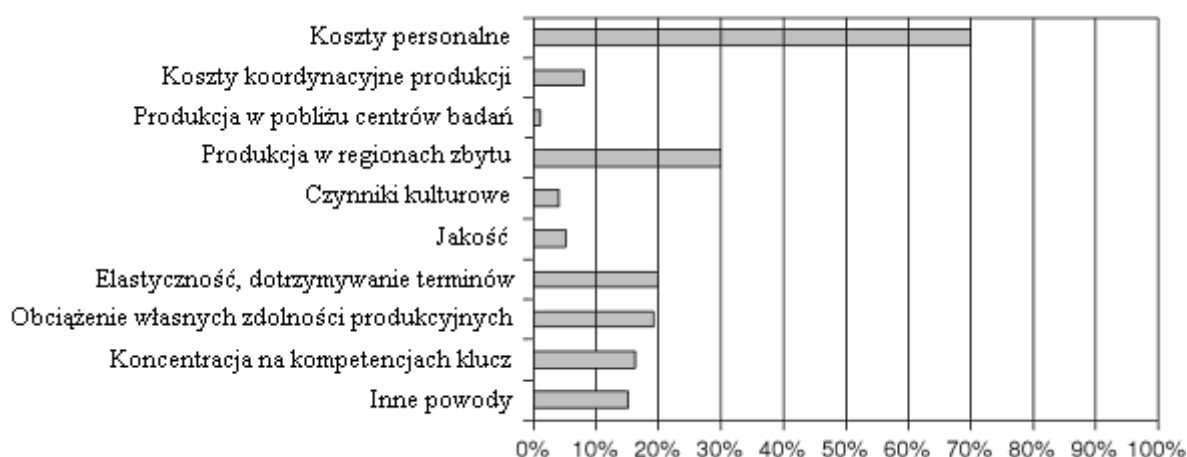
- produkcja międzynarodowa wymaga w przypadku produkcji własnej za granicą obszernego transferu zasobów, zarówno w formie kapitału, jak i w formie Know-how,
- produkcja międzynarodowa idzie w parze z różnymi skutkami dla innych obszarów funkcyjnych przedsiębiorstwa, takich jak zaopatrzenie, logistyka, zbyt, HR i finanse,
- produkcja międzynarodowa w przypadku produkcji własnej związana jest z wyborem lokalizacji. Ze względu na politykę rynku pracy istnieje wysoka konkurencja w zakresie wyboru lokalizacji pomiędzy państwami i regionami w kwestii ulokowania zakładów produkcyjnych za granicą.

Planowanie produkcji międzynarodowej dotyczy transgranicznego podziału programu produkcyjnego według rodzaju i ilości przeznaczonych do wyprodukowania dóbr oraz ramy czasowe dotyczące produkcji. Planowanie operatywne produkcji dotyczy planowania przeprowadzenia produkcji w zakładach produkcyjnych w oparciu o określoną zdolność produkcyjną określoną przez planowanie strategiczne. Dotyczy ono przede wszystkim relacji pomiędzy środkami produkcji, a gotowymi produktami (relacja Input-Output). Podstawę stanowią funkcje produkcyjne, które tworzą związek funkcjonalny pomiędzy zastosowanymi czynnikami Input-Output w ramach produkcji [Hutzschenreuter 2009, s. 231]. Poza tym operatywne zarządzanie produkcją rozszerza ujmowanie ilościowe środków produkcji o ich monetarne oszacowanie. Tylko dzięki temu możliwe jest dla przedsiębiorstwa wykazanie kosztów produkcji gotowych produktów. Zadania strategicznego zarządzania produkcją ograniczają się do tworzenia i utrzymywania konkurencyjnej produkcji. Dotyczy ono między innymi konstruowania produktów oraz programów produkcyjnych, wyboru technologii produkcyjnych i lokalizacji zakładów produkcyjnych oraz ustalanie przepływu procesu produkcyjnego.

Ważnym zadaniem stawianym firmom, które przenoszą swój zakład produkcyjny za granicę, bądź też go dopiero otwierają, jest wybór lokalizacji. Stanowi on ważny problem decyzyjny [Zäpfel 2000, s. 145-157]. Utworzenie bądź przeniesienie istniejącego zakładu produkcyjnego połączone jest ze szczególnie wysokimi inwestycjami, które to ze względu na charakter kosztów stałych dotyczą długookresowego horyzontu planowania. Ocena i wybór lokalizacji za granicą dokonywana jest najczęściej w oparciu o czynniki wpływające na

lokalizację, które to literatura przedmiotu dzieli na ilościowe i jakościowe [Corsten 2000, s. 381-397]. Czynniki ilościowe, na przykład koszty związane z transportem, są mierzalne, podczas gdy wpływ czynników jakościowych (na przykład dostępność personelu) na cele przedsiębiorstwa nie jest wymierny. Poniżej przedstawiono powody, ze względu na które przedsiębiorstwa decydują się na budowę zakładu produkcyjnego za granicą:

Wykres 18. Ważniejsze motywy, dla których niemieckie przedsiębiorstwa przenoszą produkcję za granicę



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Vieweg 2002, s. 167]

Za powyższymi motywami przeniesienia produkcji za granicą opowiedziały się niemieckie przedsiębiorstwa produkcyjne (budowa maszyn) w przeprowadzonych wśród nich badaniach empirycznych.

W ramach podejmowania decyzji strategicznych wyróżnić można następujące decyzje dotyczące planowania produkcji za granicą [Hofbauer, Mashhour, Fischer 2012, s.142]:

- decyzja dotycząca ulokowania produkcji w kraju lub/i za granicą,
- decyzja dotycząca ulokowania własnej lub/i obcej produkcji za granicą,
- decyzja dotycząca międzynarodowej konfiguracji produkcyjnej.

Decyzja dotycząca ulokowania produkcji w kraju lub/i za granicą w przypadku produkcji własnej związana jest z wyborem lokalizacji. Ze względu na fakt, iż tworzenie zakładu produkcyjnego idzie w parze z tworzeniem miejsc pracy, istnieje silna międzynarodowa konkurencja przy wyborze lokalizacji zakładu produkcyjnego. Z gospodarczego punktu widzenia decyzja dotycząca krajowej bądź/i międzynarodowej lokalizacji zakładów produkcyjnych powiązana jest z tworzeniem, likwidacją czy też ich

przeniesieniem za granicę. Proces decyzyjny wyboru miejsca pod zakład produkcyjny może dotyczyć pojedynczych faz produkcji, jak i również całościowej produkcji. Do najważniejszych powodów skłaniających do produkcji za granicą zaliczyć należy [Schenk, Reh, von Garrel 2009, s. 17-25]:

- stopień centralizacji produkcji,
- koszty produkcji zagranicznej,
- zaopatrzeniowe bodźce produkcji za granicą,
- dystrybucyjne bodźce produkcji za granicą,
- polityczne bodźce produkcji za granicą.

Stopień centralizacji produkcji dotyczy podejmowania decyzji o przestrzennym podziale aktywności produkcyjnych przedsiębiorstwa [Ihde 2001, s. 85]. Scentralizowana produkcja idzie w parze z koncentracją aktywności działalności produkcyjnej. Umieszczenie produkcji może mieć miejsce zatem w kraju lub za granicą. Zdecentralizowana produkcja występuje natomiast wówczas wtedy, gdy proces produkcyjny danego dobra podzielony jest i odbywa się w dwóch lub więcej przestrzennie różnych zakładach produkcyjnych. Ten rodzaj produkcji może być realizowany w formie produkcji równoległej (zachodzi ona wówczas, gdy zasadniczo produkty o tych samych właściwościach produkowane są w co najmniej dwóch przestrzennie różnych zakładach produkcyjnych) oraz produkcji zespolonej (proces produkcyjny podzielony jest na poszczególne stadia produkcyjne, których realizację powierza się rozmieszczonym przestrzennie zakładom produkcyjnym za granicą lub w kraju). Centralizacja produkcji umożliwia tzw. „skalę korzyści” (economies of scale) w formie degresji kosztów stałych, zaś jej decentralizacja umożliwia wykorzystanie lokalnych korzyści [Hofbauer, Mashhour, Fischer 2012, s. 143]. W obu przypadkach ważnym aspektem są koszty transportu, zarówno po stronie zaopatrzenia, jak i zbytu, których wysokość uzależniona jest od geograficznego wyboru lokalizacji. Koszty produkcji za granicą są kolejnym bodźcem wyboru lokalizacji i wynikają z różnicy kosztów factoringu. Ważne znaczenie w przypadku produkcji ma porównanie jednostkowych kosztów pracy. Przez porównanie tych kosztów (koszty roboczogodziny czy koszty wyprodukowanych sztuk w ciągu roboczogodziny) istnieje możliwość wychwycenia różnic w wydajności pracy w poszczególnych zakładach produkcyjnych. Przy znacznie niższej wydajności pracy jednostkowe koszty pracy (które można obliczyć jako iloraz kosztów pracy i wydajności pracy) są niższe w krajach rozwijających się aniżeli uprzemysłowionych [Breuer, Gürtler 2003, s. 300-301]. Z zaopatrzeniowego punktu widzenia otwieranie bądź przenoszenie

zakładów produkcyjnych za granicę ma wówczas sens i jest opłacalne, jeżeli przedsiębiorstwa korzystają z lokalnych surowców zaopatrzeniowego rynku (siła robocza, Know-how, zasoby naturalne) i wykorzystują je do celów produkcyjnych na miejscu. Poza tym koszty zaopatrzenia z za granicy a w szczególności koszty transportu sprawiają, iż budowa zakładu za granicą jest konieczna. Z dystrybucyjnego punktu widzenia korzyści, które wynikają z ekspansji zagranicznej, to przede wszystkim bliskość klientów w kraju docelowym, jak również bliskość serwisu.

Jeżeli chodzi o decyzje dotyczące ulokowania produkcji własnej za granicą lub/i też przekazanie jej w obce ręce istnieje możliwość utworzenia międzynarodowej kooperacji produkcyjnej. Najpopularniejszą formą kooperacji produkcyjnej jest bez wątpienia Joint Venture. W ramach tej formy dwóch lub więcej partnerów kooperacyjnych z różnych krajów nawiązuje kooperację, która stanowi udział kapitału każdego z partnerów na cele produkcyjne.

W przypadku planowania produkcji za granicą wyróżnić należy jeszcze decyzje dotyczące międzynarodowej konfiguracji produkcyjnej. W ramach tej konfiguracji w zależności od liczby krajów, w których produkcja będzie się odbywać oraz od stopnia fragmentaryzacji wyróżnić można następujące formy konfiguracji międzynarodowej umiejscowienia produkcji [Hofbauer, Mashhour, Fischer 2012, s. 147-148]:

- międzynarodowa produkcja powiązana (polega na podziale wielostopniowego procesu produkcyjnego i realizowaniu poszczególnych jego etapów w różnych krajach [Klein 1998, s. 431]),
- międzynarodowa produkcja równoległa (polega na geograficznym podziale miejsc produkcyjnych, tzn. produkcja podobnego produktu lub tego samego następuje jednocześnie w kilku krajach).

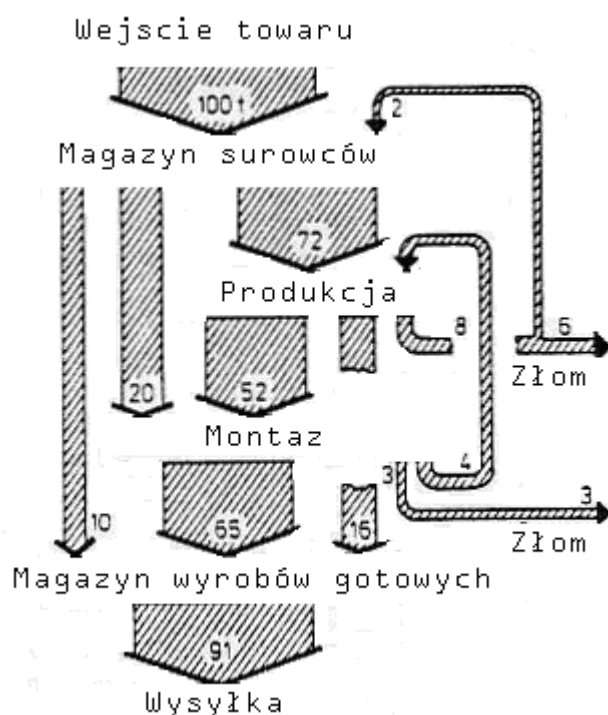
Utworzenie bądź przeniesienie zdolności produkcyjnej za granicę jest notorycznym przedmiotem kontrowersyjnych dyskusji wewnątrz przedsiębiorstwa. W większości przypadków w wyniku decyzji dotyczącej produkcji tworzona jest duża liczba miejsc pracy (w przypadku nowych inwestycji) oraz następuje likwidacja już istniejących (w przypadku przeniesienia produkcji). Wpływy tych decyzji na rozwój regionalnej gospodarki oraz na wartość dodaną w przedsiębiorstwie wywołuje w większości próbę politycznego i związkowego wywierania wpływu na decyzje dotyczące międzynarodowej produkcji. W wyniku produkcji za granicą zwiększeniu ulegają koszty koordynacji i kontroli, natomiast obserwuje się zmniejszenie kosztów takich jako koszty transportowe oraz cła importowe.

Logistyka produkcji stanowi ogniwo łączące logistykę zaopatrzenia z logistyką dystrybucji w firmach produkcyjnych, w których dokonuje się wytwarzania lub przynajmniej montażu oferowanych produktów. Do najważniejszych funkcji logistyki produkcji, zarówno krajowej, jak i międzynarodowej, zaliczyć należy [Schulte 1995, s. 177]:

- czynności związane z transportem,
- czynności związane z magazynowaniem,
- stworzenie odpowiedniej struktury zakładu produkcyjnego pod kątem odpowiedniego przepływu materiału,
- planowanie i sterowanie produkcją.

O ile czynności związane z transportem i magazynowaniem są powszechnie znane, należy zwrócić uwagę na dwie pozostałe funkcje. Pierwsza z nich dotyczy stworzenia technicznie nienagannego, gospodarczego przebiegu procesu produkcyjnego przy jednoczesnym zapewnieniu odpowiednich warunków pracy. Tworzenie odpowiedniej struktury zakładu produkcyjnego może odbywać się w oparciu o planowanie kompletnie nowych lokalizacji produkcyjnych lub też może dotyczyć czynności związanych z przekształcaniem bądź ulepszaniem istniejących już zakładów. Nasuwają się zatem cztery główne cele związane z tym planowaniem, do których należy zaliczyć: optymalny przepływ materiałów w procesie produkcyjnym, sprawiedliwe warunki pracy, dobre wykorzystanie powierzchni i pomieszczeń oraz wysoką elastyczność urządzeń czy budowli [Kettner, Schmidt 1979, s. 530]. Ważnym aspektem w przypadku planowania zakładu produkcyjnego bądź fabryki jest określenie natężenia transportu. Punktem wyjściowym ustalenia intensywności transportu jest program produkcyjny. Do określenia tego natężenia posłużyć można się diagramem „od-do” [Aggteleky 1981, s. 545] lub też diagramem „Sankey” [Nestler 1974, s. 154], który to przedstawia graficzne, poprzez agregację częściowych przepływów materiałów, potrzeby transportowe.

Wykres 19. Schemat przepływu materiałów (diagram Sankey)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Schulte 1995, s. 189]

W myśl tego diagramu środki operacyjne (produkcyjne) rozlokowane są przestrzennie i czasowo w procesie produkcyjnym, natomiast przepływy materiałów odpowiednio do ich intensywności oznaczone zostały liniami łączącymi różnej grubości. Diagram Sankey przedstawia przepływ materiałów w danych ilościach w tonach w danym miesiącu. Uzyskany w ten sposób plan ilościowy musi zostać przeliczony ostatecznie na jednostki transportowe.

Czynności związane z planowaniem i sterowaniem w łańcuchu logistycznym realizowane są w większości przedsiębiorstw poprzez systemy sterowania i planowania produkcją wspierane zintegrowanymi systemami informatycznymi. W ramach planowania i sterowania produkcją wyróżnić należy następujące funkcje [Zäpfel, Missbauer 1988, s. 73-77]:

a) w ramach planowania produkcją

- planowanie produkcji wspierane zintegrowanymi systemami informatycznymi (selekcja wyrobu finalnego pozostającego do wyprodukowania według rodzaju, ilości i terminu),
- planowanie ilości (określenie części oraz podzespołów będących do wyprodukowania oraz materiałów niezbędnych do zamówienia),
- planowanie zdolności produkcyjnej i terminów (określenie terminów produkcyjnych)

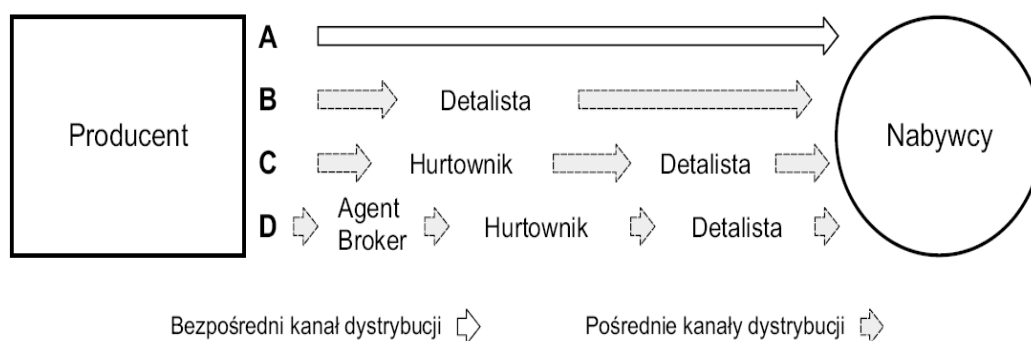
b) w ramach sterowania produkcją

- przekazanie zlecenia do produkcji (oddanie zleceń na produkcję w oparciu o zaplanowane terminy wyprodukowania po sprawdzeniu dostępności niezbędnych materiałów, podzespołów czy narzędzi),
- nadzorowanie przebiegu realizacji zlecenia.

Logistyka dystrybucji widziana jest jako łącznik pomiędzy produkcją a stroną zbytu przedsiębiorstwa. Obejmuje ona wszystkie czynności, które dotyczą zaopatrywania klientów w towary handlowe lub produkty finalne. Proces dystrybucji może odbywać się bezpośrednio z procesu produkcyjnego lub z magazynu zbytu przy zakładzie produkcyjnym albo poprzez dalsze regionalne magazyny dystrybucyjne [Pfohl 2004, s. 211].

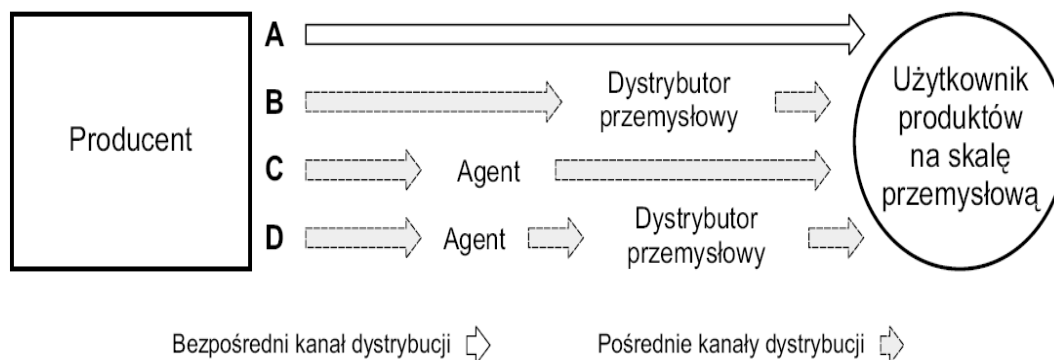
Według Gołembskiej dystrybucję należy rozpatrywać w dwóch płaszczyznach, tj. z mikro- i makroekonomicznego punktu widzenia [Gołembska 1999, s. 207]. Pierwsza odnosi się do zbytu wyrobów finalnych producenta docelowym konsumentom czy użytkownikom, druga natomiast obejmuje proces i strukturę przemieszczania towarów od wytwórców do finalnych odbiorców. Stanowi ona fizyczny przepływ dóbr rzeczowych w gospodarce i obejmuje czynności związane przede wszystkim z transportem i magazynowaniem. Dotyczy również procesu zamawiania towarów, polityki opakowań, kształtowania zapasów oraz kanałów dystrybucyjnych [Niziński, Żurek, 2011, s. 93]. Dystrybucja fizyczna związana jest z wyborem odpowiedniego sposobu przemieszczania produktów z miejsc ich wytwarzania do miejsc przeznaczenia. Przemieszczenie to realizowane jest za pomocą kanałów dystrybucyjnych, które określane są jako zespół kolejnych ogniw, przy pomocy których odbywa się przepływ dóbr związanych z działalnością rynkową [Gołembska 2009, s. 165]. We współczesnych gospodarkach, w szczególności krajów uprzemysłowionych, widoczna jest szeroka gama kanałów przepływu produktów z miejsc ich wytwarzania do końcowego konsumenta. Wskazać jednak należy na różnorodność struktur konsumpcyjnych i produkcyjnych kanałów dystrybucji, co sprawia, iż systemy dystrybucji przybierają zróżnicowane formy:

Rysunek 12. Typowe kanały dystrybucji produktów konsumpcyjnych



Źródło: Opracowane na podstawie: [Michalski 2003, s. 227]

Rysunek 13. Typowe kanały dystrybucji produktów przemysłowych



Źródło: Opracowane na podstawie: [Michalski 2003, s. 229]

Procesu dystrybucji nie należy postrzegać wyłącznie jako fizycznego przemieszczania produktów. Na jego kształtowanie się wpływają następujące aktywności, które związane są z:

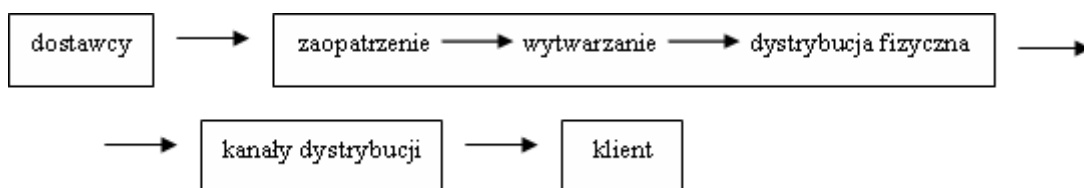
- przepływem informacji między podmiotami dystrybucji,
- promocją produktu, mającą na celu pobudzanie zainteresowania nim wśród potencjalnych odbiorców finalnych,
- tworzeniem kanałów komunikacyjnych, które umożliwiają prowadzenie negocjacji cenowych, ustalanie warunków wymiany dóbr oraz przenoszenie praw autorskich,
- przejmowaniem i przepływem należności za dostarczone produkty,
- przejmowaniem odpowiedzialności za dotrzymanie warunków transakcyjnych oraz związanego z tym ryzyka.

Celem logistyki dystrybucji jest dostarczenie właściwego produktu bądź usługi we właściwym czasie, we właściwym miejscu, we właściwej ilości i jakości [Traumann 1976,

s. 32]. Zatem przedmiotem logistyki procesów dystrybucji jest przemieszczanie surowców, produktów, półproduktów oraz wyrobów gotowych i usług od miejsc ich wyprodukowania na rynek lub też bezpośrednio do finalnego odbiorcy [Skowronek, Sarjusz-Wolski 2008, s. 216].

Warto zwrócić uwagę na fakt, iż ważnym elementem dystrybucji jest międzynarodowa logistyka marketingowa. Pojęcie „logistyka” i „marketing”, jak wynika z najnowszej literatury, wzajemnie się przenikają. Ogromna rola logistyki w realizacji strategicznych celów przedsiębiorstwa ma z pewnością swoje odzwierciedlenie w najnowszych koncepcjach zarządzania marketingowego i logistycznego [Beier, Rutkowski 1995, s. 29]. Logistykę w tym kontekście należy traktować jako zintegrowany system kształtowania i kontroli procesów fizycznego przepływu towarów oraz innych związanych z nimi strumieniami, które zmierzają do osiągnięcia najlepszej relacji pomiędzy oczekiwanym przez odbiorców poziomem obsługi a poziomem i strukturą związanych z tym kosztów [Bielski 1999, s. 259]. Z kolei jej marketingowe ujęcie to system planowania i operacyjnego działania, który zapewnia, iż zamówiony towar zostanie dostarczony w odpowiednim miejscu i czasie (użyteczność miejsca i czasu), przy użyciu najbardziej właściwego środka transportu i po możliwie najniższych kosztach. Nadrzędnym celem logistyki marketingowej jest oferowanie klientom danego poziomu usług dystrybucji fizycznej po najniższych kosztach. Obejmuje ona zarządzanie całym łańcuchem dostaw, czyli zwiększającymi wartości przepływami od dostawców do finalnych użytkowników.

Rysunek 14. Łańcuch dostaw



Źródło: Opracowanie na podstawie: [Kotler, Armstrong, Saunders, Wong 2002, s. 983].

Logistyka marketingowa zajmuje się kwestiami dystrybucji wejściowej (przepływ produktów i materiałów od dostawców do producenta) oraz dystrybucji wyjściowej (przepływ produktów od wytwórcy do ostatecznego klienta) [Mruk, Pilarczyk, Szulce 2005, s. 173].

Ogniwo dystrybucji odgrywa ważną rolę w łańcuchu logistycznym. Według Gołembskiej dzieje się to dlatego, iż to klient określa standardy obsługi, licząc jednocześnie na zapewnienie należytych form i kosztów realizacji zamówienia we właściwym czasie i miejscu [Gołembska 2009, s. 163]. Warto zwrócić uwagę, iż to właśnie w logistyce dystrybucji realizowanych jest najwięcej czynności logistycznych. W tym ogniwie

gromadzony jest największy wolumen zapasów. Należy je odpowiednio magazynować, kompletować oraz dostarczać do klienta w stanie wysokiej, nienaruszonej jakości. W przeciwieństwie do dotychczasowego postrzegania dystrybucji, a więc niezależnego traktowania poszczególnych odcinków fizycznego przemieszczania produktów, procesy i funkcje należy traktować w sposób zintegrowany. Cechami charakterystycznymi logistycznego podejścia do sfery przepływów dóbr są więc [Skowronek, Sarjusz-Wolski 2008, s. 216]:

- traktowanie przepływów materiałowych i towarzyszących im przepływów informacyjnych jako system objęty dowolną liczbą ogniw,
- integracja różnych czynności logistycznych (magazynowanie, polityka zakupów, transport) w jeden, zintegrowany system zarządzania, który będzie wspomagał te czynności,
- wzięcie pod uwagę obecnych procesów rynkowych i ich ewaluacji.

Koncepcja logistyki zakłada systemowy sposób myślenia, w ramach którego elementy całego procesu dystrybucji fizycznej nie są wyizolowane, lecz są rozpatrywane całościowo [Gołębska 1999, s. 215].

2.4. Logistyka międzynarodowa, a działalność zagraniczna przedsiębiorstw

Warunkiem niezbędnym w rozwoju form internacjonalizacji w globalizujących się łańcuchach dostaw jest równoczesny wzrost znaczenia internacjonalizacji zarządzania. Integracja i internacjonalizacja, będąca fundamentem rozwoju logistyki międzynarodowej, zarówno w teorii jak i w praktyce, odnosi się do określenia stopnia umiędzynarodowienia. Według Gołębskiej wyróżnić należy dwa etapy postępowania, w oparciu o które można określić stopień umiędzynarodowienia logistyki [Gołębska 2009, s. 270]:

- określenie formy internacjonalizacji, w ramach której realizowane jest zarządzanie logistyką międzynarodową,
- obliczenie wskaźnika umiędzynarodowienia logistyki.

W niniejszym podrozdziale uwaga zostanie zwrócona na poszczególne formy internacjonalizacji oraz dokonana zostanie analiza kompetencji logistycznych w poszczególnych formach.

2.4.1. Formy globalizacji i internacjonalizacji przedsiębiorstw za granicą

Podstawowym i fundamentalnym wyznacznikiem internacjonalizacji jest według Szymczaka handel międzynarodowy. Niedopuszczalne jest w przypadku logistyki

międzynarodowej pomijanie aspektów handlu międzynarodowego i międzynarodowych stosunków gospodarczych, gdyż to właśnie one mają decydujący wpływ na istnienie logistyki w wymiarze międzynarodowym [Szymczak 2004, s. 35-36]. Wybór odpowiednich form umiędzynarodowienia przedsiębiorstw zalicza się do najważniejszych elementów procesu decyzyjnego przedsiębiorstwa, które podejmuje próbę wejścia na rynki zagraniczne. Według Rymarczyka możliwość wykorzystania poszczególnych form określają przede wszystkim poniższe czynniki [Rymarczyk 2004, s. 152]:

- zasoby, jakimi przedsiębiorstwo dysponuje,
- relacje, w jakich koszty pozostają do przychodów,
- poziom ryzyka i prawdopodobieństwo sukcesu,
- wpływy przedsiębiorstwa na danym rynku i stopień jego kontroli,
- czynnik czasu.

W literaturze przedmiotu najczęściej spotkać się można z systematyzacją Meissner/Gerber, według której ważniejsze formy wejścia na rynki zagraniczne hierarchizuje się w oparciu o udział kapitału za granicą i transfer zasobów.

Istnieje również wiele innych kryteriów, według których dokonuje się klasyfikacji form internacjonalizacji. Kutschker/Schmid wyróżniają między innymi podział w oparciu o istotę tworzenia wartości zaangażowania za granicą, rodzaj transferu zasobów przy zaangażowaniu za granicą, zasięg transferu zasobów, ograniczenia prawne przy zaangażowaniu za granicą, amortyzację użycia zasobów, czas trwania zaangażowania za granicą, możliwości kontrolne, efekt skali przy zaangażowaniu za granicą czy w oparciu o kooperację pomiędzy partnerami [Kutschker, Schmid 2002, s. 815-816]. Można stwierdzić, iż kryteria, według których dokonuje się podziału form internacjonalizacji, są niezliczone. Poniżej przedstawiono zarys literatury przedmiotu, w której strategię wejścia przedsiębiorstwa na rynki zagraniczne klasyfikowane są według różnych kryteriów.

Tabela 13. Przegląd sposobów systematyzacji strategii wejścia na rynki zagraniczne

Autor (rok)*	Kryteria systematyzacji strategii wejścia na rynki zagraniczne	Formy strategii wejścia na rynki zagraniczne
Brookes (1986)	transfer kapitału, Know-how	eksport, transfer Know-How (licencja, franchising, produkcja na zamówienie), inwestycje bezpośrednie i portfolio.
Dülfer (1997)	funkcjonalna i instytucjonalna internacjonalizacja	eksport (pośredni i bezpośredni), bezpośredni import, licencjonowanie, franchising, utworzenie i prowadzenie zakładu

		produkcyjnego, montażowego czy filii handlowej (ewentualnie w formie inwestycji bezpośredniej lub Joint Venture).
Grabner-Kräuter (1992b)	miejsce wykonywania usług	wykonywanie usług w kraju: pośredni eksport, bezpośredni eksport (z lub bez inwestycji bezpośrednich) wykonywanie usług za granicą: bez inwestycji bezpośrednich (przekazanie licencji, produkcja na zamówienie), z inwestycjami bezpośrednimi (Joint Venture, wyłączna własność).
Stahr (1993)	stopień intensywności zaangażowania, kontrolny przedział czasowy w zakresie aktywności na rynku zagranicznym	niski udział kapitału z niskim zakresem kontrolnym: pośredni i bezpośredni eksport, przekazanie licencji, franchising, wysoki udział kapitału z niskim zakresem kontrolnym: produkcja kontraktowa, Joint Venture, udział mniejszościowy w przedsiębiorstwie, niski udział kapitału z wysokim zakresem kontrolnym: techniczna umowa kooperacyjna, wysoki udział kapitału z wysokim zakresem kontrolnym: oddział, zakład montażowy, zakład produkcyjny.
Weiss (1991)	kontrola, elastyczność	pośredni eksport, umowne formy pozyskania rynku, inwestycje bezpośrednie.
Wesnitzer (1993)	kooperacja, udział kapitału, przeniesienie produkcji,	pośredni i bezpośredni eksport, przekazanie licencji, spółka dystrybucyjna, samodzielna spółka córka.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Pues 1994, s. 79-80 oraz Backhaus, Büschken, Voeth 2000, s. 140-141]

Analiza polskiej literatury przedmiotu pozwala na wyróżnienie innych klasyfikacji internacjonalizacji. Wyróżnia się wewnętrzne (pasywne) i zewnętrzne (aktywne) formy umiędzynarodowienia przedsiębiorstw [Przybylska 2005, s. 73]. Do pasywnych form zaliczyć można: import, zakup licencji, korzystanie z franchisingu czy też kooperację z zagranicznymi przedsiębiorstwami na terytorium swojego kraju. Aktywne formy internacjonalizacji to czynności związane z eksportem, zagraniczne inwestycje bezpośrednie oraz międzynarodowe alianse strategiczne.

Wspomniane kryteria pozwalają nie tylko na usystematyzowanie strategii wejścia na rynek, ale są pomocne również przy wypracowaniu zakresu zastosowania poszczególnych form wraz ze wskazaniem na ich wady i zalety, co zostanie przedstawione w poniższych rozważaniach.

Formą internacjonalizacji, wśród której praktycznie niezauważalny jest transfer zasobów za granicę, jest eksport. Warto również zwrócić uwagę również na import, który

stanowi ważny aspekt wymiany w handlu międzynarodowym. W ramach handlu międzynarodowego można wyróżnić różne jego formy podstawowe. Do najważniejszych kryteriów podziału zaliczyć należy [Kutschker, Schmid 2002]:

- kierunek handlu zagranicznego,
- oraz jego pośredniość.

Handel zagraniczny realizowany jest w oparciu o zawieranie różnego typu transakcji i obejmuje dwa podstawowe rodzaje obrotów [Stępień 2004, s. 20-21]. Analizując kierunek handlu zagranicznego wyróżnić należy eksport (wywóz) i import (wvóz). Warto przy tej okazji zwrócić na nazewnictwo tych pojęć. W polskiej literaturze przedmiotu używa się pojęć: „eksport” i „import”, natomiast w niemieckiej mowa jest częściej o „wywozie” i „wwozie” towarów i usług. Jako eksport rozumieć należy zbyty wyprodukowanych w danym obszarze gospodarczym towarów i usług do obcych obszarów gospodarczych. Prostymi słowami należy rozumieć go jako sprzedaż towarów i usług za granicę [Czech-Winkelmann 2008, s. 215]. Import natomiast określa się jako wprowadzanie towarów i usług z innych obszarów gospodarczych, tzn. z zagranicy.

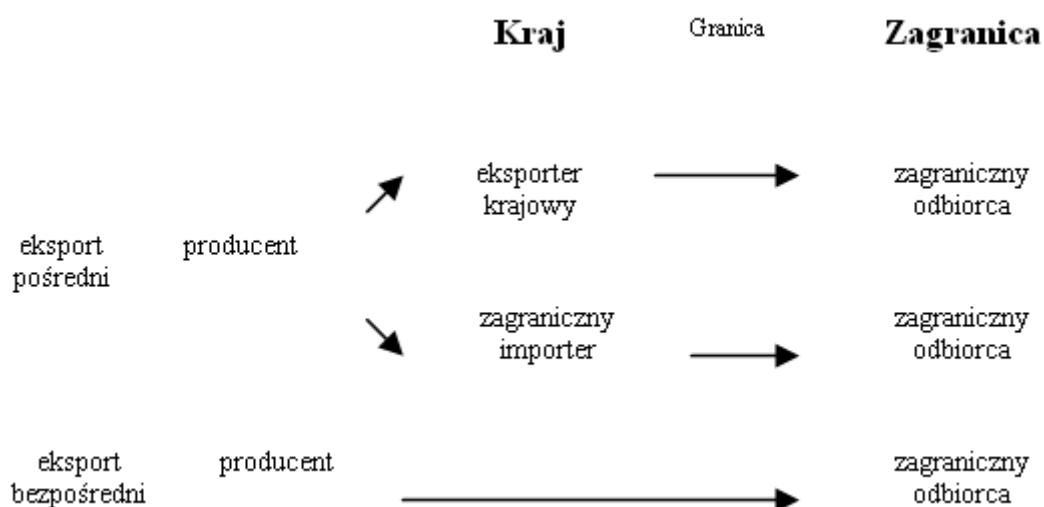
W przypadku eksportu przepływ strumieni produktów i usług następuje w relacji kraj – zagranica, w imporcie natomiast kierunek ten jest odwrotny. Z punktu widzenia gospodarki narodowej w eksporcie cudzoziemcy wykorzystują krajowy produkt społeczny. Również w tej kwestii w przypadku importu następuje odwrotność. Według Dudzińskiego, zarówno eksport, jak i import mogą przybierać w handlu międzynarodowym różnorodne formy. Coraz częściej w praktyce gospodarczej, nie tylko zagranicznych, ale również polskich przedsiębiorstw wyróżnia się obroty widzialne, a więc towary oraz obroty niewidzialne, nazywane usługami [Dudziński 2010, s. 15].

Zarówno działalności związane z eksportem, jak i importem mogą być realizowane pośrednio i bezpośrednio. Ze względu na ich pośredniość wyróżnia się następujące formy:

- pośredni handel zagraniczny, określany jako eksport pośredni (pośredni wywóz) oraz import pośredni (pośredni wvóz),
- bezpośredni handel zagraniczny, w zależności od kierunku przepływu strumieni, jako handel eksportowy (handel wywozowy) bądź handel importowy (handel wwozowy).

Wspomniany już eksport, jako fizyczny transfer dóbr i usług ponad granice państwowe, można zobrazować następująco:

Wykres 20. Formy eksportu



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Berekoven 1985, s. 41]

Eksport bezpośredni oznacza bezpośredni zbycie towarów do zagranicznych finalnych konsumentów, podczas gdy w eksporcie pośrednim uczestniczą pośrednicy w zbycie, działający na własne rachunek i ryzyko. W przypadku pośredniego wywozu towarów czynności z tym związane są przejmowane przez zamieszkałych w kraju goszczącym przedsiębiorstwa dystrybutorów. Firma partnerska przejmuje przy tym klasyczne funkcje, które związane są z handlem. Przedsiębiorstwo ma wówczas niewielką wiedzę (czasami nie ma jej nawet wcale) związaną z obcym rynkiem. Eksport w tym przypadku charakteryzuje się tym, iż czynności związane z handlem zagranicznym następują poprzez włączanie pośredników handlowych w kraju macierzystym. Pomiędzy krajowym eksporterem i zagranicznym partnerem handlowym istnieje współpraca gospodarcza. Przedsiębiorstwo krajowe eksportuje zatem poprzez krajowe przedsiębiorstwa handlowe lub krajowe domy eksportowe za granicę. Obok wymienionych form pośredniczenia należy wspomnieć o oddziałach zakupowych zagranicznego przedsiębiorstwa, które to są potencjalnym partnerem handlowym w ramach eksportu pośredniego [Kutschker, Schmid 2002, s. 820]. Eksport bezpośredni realizowany jest w oparciu o aktywności handlu zagranicznego bez włączania pośredników handlowych w kraju macierzystym. Oznacza to, iż istnieje bezpośredni związek pomiędzy krajowym, a co najmniej jednym zagranicznym partnerem biznesowym. Wyróżnia się następujących partnerów biznesowych, którzy uczestniczą w eksporcie bezpośrednim:

- odbiorcy ostateczni za granicą (przedsiębiorstwa, instytucje, klienci prywatni),

- przedsiębiorstwa handlowe za granicą (handel hurtowy i detaliczny),
- przedstawiciele handlowi (w formie przedstawicielstwa generalnego),
- maklerzy handlowi za granicą,
- importerzy generalni.

Działania związane z eksportem bezpośrednim mogą odbywać się z udziałem inwestycji bezpośrednich za granicą, które służą wyłącznie aktywnościom dystrybucyjnym i nie mają na celu żadnych czynności związanych z produkcją. Zakres tych inwestycji obejmuje utworzenie oddziałów czy spółek córek, które dodatkowo przejmują funkcje związane z magazynowaniem i serwisem [Scheuch 1996, s. 583]. Utworzenie przedstawicielstwa i tym samym wykorzystanie bezpośrednich kanałów eksportowych umożliwia zazwyczaj płynne i intensywne przenikanie do rynków, związane jest jednak z większym ryzykiem i kosztami, co jest odwrotne w przypadku eksportu pośredniego. Działalność eksportowa jest wskazana wówczas, gdy przedsiębiorstwom chodzi wyłącznie o nowe rynki zbytu. Eksport jest niezmiennie przeważającą formą internacjonalizacji przede wszystkim wśród małych i średnich przedsiębiorstw a zarazem formą o najmniejszym ryzyku zaangażowania za granicą [Schmidt i in. 1995, s. 30].

Formy podstawowe handlu zagranicznego, które różnią w zależności od kierunku i pośredniości strumieni, można zobrazować w następujący sposób:

Rysunek 15. Formy podstawowe handlu zagranicznego

pośredni	Handel importowy	Handel eksportowy
	Import bezpośredni	Eksport bezpośredni
bezpośredni		
	import	eksport

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Kutschker, Schmid, 2002, s. 18]

O ile różnice pomiędzy eksportem i importem nie sprawiają problemów w ich rozumieniu, to różnica pomiędzy pośrednimi i bezpośrednimi przepływami jest już bardziej

skomplikowana. Znajduje swoje wyjaśnienie w tym, iż w wielu międzynarodowych transakcjach uczestniczą pośrednicy zbytu. Z reguły mowa jest tylko o pośrednim i bezpośrednim handlu zagranicznym, jeżeli tzw. przedsiębiorstwa, będące uczestnikami handlu zagranicznego, czy też domy eksportowe są pośrednikami zbytu. Do bezpośredniego lub pośredniego handlu zagranicznego dochodzi tylko wówczas, gdy:

- przedsiębiorstwa krajowe w działaniach eksportowych korzystają z usług domów eksportowych czy też firm specjalizujących się w handlu zagranicznym,
- przedsiębiorstwa krajowe w działaniach importowych nie zwracają się bezpośrednio do producentów towarów ani usługodawców, lecz do firm specjalizujących się w handlu zagranicznym czy domów eksportowych.

W wielu przypadkach w procesie, w ramach którego dokonuje się przepływ towarów i usług poza granice państwowe, uczestniczy wiele podmiotów. Wraz z realizacją działalności związanej z handlem zagranicznym identyfikowane są częściowe bądź jednostkowe transakcje. Zdarza się, iż określone transakcje zagraniczne przyjmują zarówno pośredni, jak i bezpośredni charakter. Wiele z nich tworzy tzw. łańcuch pojedynczych transakcji. Oprócz wspomnianych uczestników, pośredniczących w eksporcie czy też imporcie, takich jak przedstawiciele handlowi, maklerzy, komisanci czy domy importowe, wspomnieć należy o dużych dystrybutorach. Wielce prawdopodobne jest zatem stwierdzenie, że eksport stymulowany jest zazwyczaj przez to, że rynek uderza w granice nasycenia lub też koniunkturalnie nie jest chłonny [Eden 1997, s. 49]. Aby zarządzanie w ramach eksportu i importu przebiegało w sposób poprawny, należy zwrócić uwagę na zarządzanie logistyczne realizowane w tych formach internacjonalizacji.

Formy internacjonalizacji związane z transferem zasobów odbywają się bez udziału kapitału. Wyróżnić należy wśród nich sprzedaż licencji, franchising oraz kontrakt menadżerski. Formy te należą do długookresowych, uregulowanych prawnie form kooperacji pomiędzy przedsiębiorstwem w kraju macierzystym, a przedsiębiorstwem osiadłym w kraju goszczącym. Przedmiotem transakcji w handlu zagranicznym mogą być nie tylko towary bądź usługi, ale również dobra przemysłowe, które są niematerialne [Rymarczyk 2000, s. 24]. Przekazanie licencji, jako kolejna forma umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa, oznacza transfer zasobów, który objęty jest patentem lub ochroną wzoru praw do częściowego lub całkowitego korzystania w celach zarobkowych. Obejmuje on [Rymarczyk 2004, s. 176]:

- wynalazki lub prawa ich ochrony,
- wzory użytkowe oraz ich rejestrację,

- znaki towarowe i prawa publikowania,
- techniczne i handlowe know-how.

Warto zaznaczyć, iż warunkiem koniecznym do spełnienia jest przemieszczenie owych zasobów z rodzimego do obcego kraju. Sprzedaż licencji nie dotyczy wyłącznie w międzynarodowej działalności przedsiębiorstwa jej sprzedaży, ale również jej zakup. Aby licencjobiorca nie występował w stosunku do licencjodawcy jako konkurent na rynkach trzecich, prawa użytkowe zostają ograniczone poprzez poddanie ich czasowym, rzeczowym i przestrzennym restrykcjom. Z tego też tytułu podpisywane są klauzule utrzymania w tajemnicy niezastrzeżonego know-how [Berndt, Sander 2002, s. 609], ponieważ w odróżnieniu od innych dóbr niematerialnych korzystających z bezwzględnej ochrony prawnej, know-how korzysta ze względnych praw ochrony. Know-how jest niematerialnym dobrem przemysłowym, w którym zawarta jest wiedza technologiczna, techniczna lub organizacyjna i która to związana jest ściśle z procesem wytwarzania danego produktu. Istnieje jednakże spore ryzyko związane z przekazaniem licencji, które dotyczy przekazania wiedzy po upływie ważności umowy firmom konkurencyjnym [Sell 1994, s. 60].

Najczęściej realizowaną formą licencji są licencje produkcyjne, w ramach których przenosi się prawo do produkcji danego dobra na zagranicznego licencjobiorcę. Wspomnieć należy również o innych formach, tj. licencji dystrybucyjnej, która przyzwala na rozprowadzanie produktu, licencji użytkowej, która pozwala na użytkowanie danego dobra czy licencji markowej dotyczącej przyzwolenia na używanie nazwy firmowej lub posługiwanie się jej znakiem. W kwestii wynagrodzenia licencyjnego należy wyróżnić następujące jego formy [Weihermüller 1982, s. 119]:

- opłaty ryczałtowe w formie licencji ryczałtowych, okresowych opłat ryczałtowych czy płatności ratalnych,
- bieżące opłaty, które mogą być zależne albo od obrotu i ilości albo od zysków,
- wymiana licencji,
- opłaty w formie udziałów w kapitale,
- zwroty licencji na preferencyjnych warunkach,
- opłaty za usługi związane ze wspomaganiem i serwisem.

Analizując formę umiędzynarodowienia przedsiębiorstw, jaką jest przekazanie licencji, należy wskazać na korzyści płynące z jej stosowania oraz na ryzyko z nią związane. Zaletą umów licencyjnych jest relatywnie bezpieczne osiągnięcie dochodu przy bardzo niskim ryzyku. Wykorzystywane mogą być przy tym bliskości rynków i istniejące relacje klientów

partnerów licencyjnych, co natomiast ułatwia dopasowanie produktów i usług do poszczególnych rynków. W przeciwieństwie do oddziałów zagranicznych w przypadku umów licencyjnych nie istnieje żadne ryzyko wywłaszczenia poprzez rządy krajów goszczących, ponieważ nie ma miejsca żaden transfer majątku za granicę. W odróżnieniu do oddziałów zagranicznych umowy licencyjne niosą ze sobą duże problemy kontrolne przy jednocześnie ograniczonych możliwościach kontrolnych, na które polityka gospodarcza licencjobiorców wywiera wpływ. Może skutkować to niebezpieczeństwem negatywnego transferu wizerunku z licencjobiorcy na licencjodawcę. Rymarczyk dodatkowo wyróżnia następujące problemy związane z przekazaniem licencji, do których zalicza [Rymarczyk 2004, s. 177-178]:

- licencjobiorca może nie być w stanie zagwarantować standardu jakościowego towarom, które produkowane są w oparciu o licencję,
- licencjobiorca może interpretować umowę niekorzystnie dla przekazującego,
- zmiany ustaw bądź zarządzeń w kraju goszczącym mogą pozbawić umowę licencyjną wartości, zarówno w wymiarze krajowym, jak i międzynarodowym.

Należy zatem stwierdzić, iż sprzedaż licencji nie jest jednoznaczna z uwolnieniem się wszystkich problemów. Problemy związane z przekazaniem czy też „upłynnieniem” know-how za granicę prowadzą do tego, iż często to nie wiedza „podstawowa”, lecz wyłącznie „peryferyjna” (zbudowane na niej technologie i produkty) ulega licencjonowaniu. Bardziej bezpieczną formą umiędzynarodowienia jest franchising, który zapewnia większe oddziaływanie licencjodawcy na licencjobiorcę.

Licencjonowanie w niektórych przypadkach podobne jest do franchisingu. Jest on alternatywną, kolejną formą umiędzynarodowienia przedsiębiorstw. Franchising to strategia wejścia na rynek, która z punktu widzenia franchisodawcy dotyczy pierwotnie dystrybucji. Analiza literatury przedmiotu pozwala na wyodrębnienie wielu definicji. Zwrócić uwagę należy jednak na niektóre z nich. Na uwagę zasługuje definicja Niemieckiego Związku Franchisingu, w myśl której franchising to system dystrybucji oparty na partnerstwie, którego celem jest wspieranie sprzedaży. Przedsiębiorstwo, zwane dalej franchisodawcą, udziela swoim partnerom, zwanym dalej franchisobiorcami, prawo do prowadzenia działalności handlowej jego produktami i usługami [DFV]. Franchisodawca zezwala i zobowiązuje franchisobiorcę do sprzedaży określonych usług osobom trzecim przy użyciu jego nazwy czy znaku towarowego [Meffert i in. 2007, s. 587].

W franchisingu krajowym franchisodawca oddaje do dyspozycji prawnie samodzielnemu, zagranicznemu franchisobiorcy obszerny, często wypróbowany i wprowadzony w życie koncept zarządzania, zaopatrzenia, dystrybucji i organizacji, zwany

pakiem biznesowym [Kutschker, Schmid 2002, s. 839]. Przedmiotem franchisingu może być procedura działalności usługowej, organizacja produkcji, know-how, marka firmy „good will” oraz inne elementy. Zasadniczą ideą franchisingu jest wyjątkowość pomysłu, na którym opiera swoje funkcjonowanie franchisodawca. Dzięki temu druga strona czerpie korzyści z wizerunku marki i może wykorzystywać już istniejące know-how. Franchisobiorca otrzymuje również wsparcie w zakresie zaopatrywania się w dobra, jak również w zakresie marketingu i zarządzania [Schimansky 2003, s. 29]. Sednem tej formy kooperacji jest fakt, iż partnerzy franchisingu są samodzielnymi przedsiębiorstwami w zakresie prawnym i finansowym. Franchisodawca gwarantuje swoim odbiorcom prawo i jednocześnie zobowiązuje ich do prowadzenia działalności zgodnie z jego konceptem zarządzania. Prawo to zobowiązuje i upoważnia franchisobiorcę do pośredniej lub bezpośredniej zapłaty w oparciu o zazwyczaj zawartą pisemną umowę franchisingową pomiędzy stronami [Pokrandt 2008].

Franchising postrzegany jest w gospodarce światowej jako strategia ekspansyjna odpowiednia właściwe dla małych i średnich przedsiębiorstw, które nie przeciążają jednocześnie przy tym własnych zasobów pieniężnych [Hofer 2007, s. 1]. Przedsiębiorstwa realizują strategię internacjonalizacji poprzez franczyzę, która staje się dominującym ogniwem strategii rozwoju firm międzynarodowych i umożliwia osiągnięcie przewagi konkurencyjnej na rynku lokalnym i zagranicznym. Franchisodawcy mają do dyspozycji różne możliwości organizacyjne, które umożliwiają przenikanie do rynku. Jednocześnie problemy, które związane są z tworzeniem filii, są jednocześnie ograniczane. Franchising jest pojęciem szerszym aniżeli licencjonowanie i obejmuje wszystkie rodzaje stosunków licencyjnych. Uznawany jest za kompleksową koncepcję prowadzenia interesów dużej firmy. Koncepcja ta obejmuje różne typy transakcji franchisingowej oraz sieć użytkowników [Banachowicz 1998, s. 24]. Klasyfikacje typów i rodzajów franchisingu są w literaturze niespójne i oparte na różnych kryteriach. Dynamiczność rozwoju tej formy umiędzynarodowienia powoduje poszukiwanie takowych opcji, które byłby odpowiednie dla zmieniającej się gospodarczej rzeczywistości. Trafny z tego punktu widzenia jest następujący podział franchisingu, który ujmowany jest ze względu na kryterium podmiotu występującego w roli franchisora [Borkowska, Kamińska-Wrzeszcz 1994, s.10-11]:

- franchising indywidualny
- franchising wielokrotny,
- subfranchising

Pierwszy rodzaj franchisingu polega na tym, iż w ramach sieci franchisingowej franchisodawca sprzedaje bezpośrednio franchisobiorcy prawo do prowadzenia jednego obiektu (sklepu czy punktu usługowego) na danym terytorium przez określony w umowie czas: Franchisodawca → Franczyzobiorca → Punkt sieci franchisingowej.

W przypadku franchisingu wielokrotnego franchisodawca sprzedaje franchisobiorcy prawo do prowadzenia wcześniej określonej liczby jednostek systemu franchisingowego w ramach swojej sieci na ściśle określonym terytorium i w określonym czasie. W ramach tego rodzaju działalności franchisobiorca zobowiązany jest do otwierania poszczególnych punktów sieci franchisingowej według określonego wcześniej harmonogramu. Koszty związane z realizacją umowy wielokrotnej ponoszone są przez franchisobiorcę i są z zasady niższe aniżeli w przypadku franchisingu bezpośredniego. Zaletą tej formy jest to, iż przyspiesza ona ekspansję firmy na danym terytorium, redukując przy tym możliwość powstawania konkurencji. Warto zwrócić uwagę, iż pozycja franchisobiorcy jest dużo bardziej silniejsza w porównaniu do wcześniejszej formy. Proces franchisingu kształtuje się następująco: Franchisodawca → Franchisobiorca → Punkty sieci franchisingowej.

Subfranchising, w ramach którego sprzedaje się franchisobiorcy prawa do otwierania jednostek systemu i zawierania umów indywidualnych z osobami trzecimi i przedstawia się następująco: Franchisodawca → Subfranchisor (dostawca) / Franchisobiorca (odbiorca) → Franchisobiorca. Franczyzer ma możliwość utworzenia z partnerem lokalnym joint venture, które spełnia funkcje subfranchisor'a jako systemu [Rymarczyk 2004, s. 181].

Franchisodawca ma zupełnie inną pozycję jako strona umowy franchisowej, ponieważ to ona jest właścicielem przedmiotu franchisingu i jako taka określa warunki umowy. Warto zwrócić uwagę na korzyści, jakie płyną dla franchisodawcy, a więc [Schröder 2008/2009, s. 84-86]:

- umożliwienie ekspansji na różne rynki zagraniczne bez udziału własnego kapitału oraz bez konieczności pozyskiwania kapitału z innych źródeł,
- mniejszy problem z zatrudnieniem i wykorzystaniem personelu, ponieważ franchisobiorca dokonuje we własnym zakresie selekcji i doboru pracowników oraz rozwiązują kwestie efektywnej pracy swoich pracowników,
- możliwość uwzględnienia przez franchisodawcę w swoich planach rozwojowych większej sprzedaży wyrobów bądź usług,

Wspomnieć należy o negatywnym oddźwięku prowadzenia franchisingu. Zaliczyć należy przede wszystkim [Iliasa 2013 s. 31-36]:

- konieczność tworzenia biura zarządzającego przy tworzeniu sieci franchisingu, a co za tym idzie, zwiększenie obowiązków,
- obawa, iż franchisobiorca w przyszłości stanie się konkurentem,
- problemy z wyegzekwowaniem standardów identyfikujących firmę,
- błędy komunikacyjne pomiędzy stronami skutkiem braku zrozumiałości przekazów,
- niebezpieczeństwo próby ukrycia części osiągniętych zysków przez franchisobiorcę celem uniknięcia płacenia opłaty franchisingowej.

W praktyce gospodarczej procesy internacjonalizacji działalności międzynarodowej przedsiębiorstw franchisingowych, będących „dawcami” systemu, przebiegają przez kolejne fazy obecności na rynku zagranicznym.

Wykres 21. Schemat ekspansji zagranicznej franchisodawców



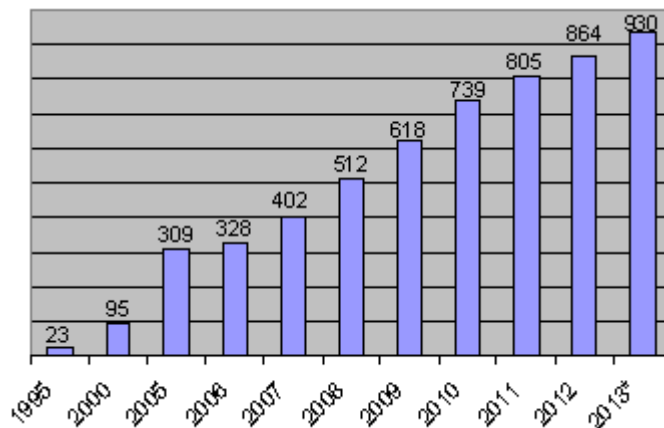
Źródło: Opracowanie na podstawie: [Ziółkowska 2011, s. 230]

Przyjęło się, iż w schemacie umiędzynaradawiania początkową fazę stanowi poszukiwanie dystrybutorów bądź agentów na innych rynkach oraz bezpośrednie eksportowanie do nich własnych towarów. Po upływie określonego czasu, w którym nastąpi zaznajomienie nabywców z marką, Franchisodawcy podejmują decyzję dotyczącą inwestycji bezpośrednich, które obejmują budowanie sieci sklepów własnych lub też w oparciu o podpisywanie umów franchisowych.

Praktyka zarówno w polskich, jak i zagranicznych przedsiębiorstwach, w których franchising funkcjonuje jako rodzaj działalności gospodarczej, wskazuje na stosowanie franchisingu dystrybucyjnego i produkcyjnego. Warto przy tej okazji zwrócić uwagę na

rozwój tej formy umiędzynarodowienia w Polsce. Rynek polski franchisingowy uchronił się według najnowszych raportów przed kryzysem i wskazuje tendencję wzrostową.

Wykres 22. Liczba systemów franchisingowych w Polsce



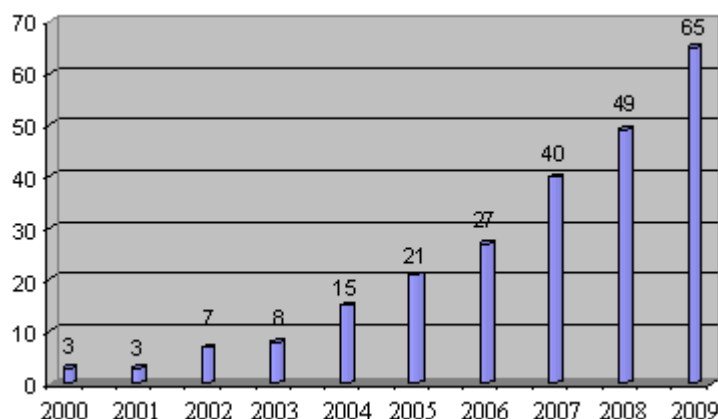
* - prognoza

Źródło: Opracowanie na podstawie: [www.franchising.pl]

Powyższy wykres wskazuje na coroczne tendencje wzrostowe systemów franchisingowych. W 2012 roku przybyło 59 systemów działających w Polsce, z czego 29 powstało w gastronomii. Prognozy dla roku 2013 są również obiecujące, gdyż szacuje się jeszcze nawet większy wzrost tych systemów.

W Polsce obserwuje się od kilku lat rynku ekspansję zagraniczną polskich systemów franchisingu. Głównymi krajami, w których otwiera się jednostki franchisingowe zalicza się Rosję, Czechy, Słowację, Ukrainę czy Litwę. Na kolejnych miejscach znajdują się Węgry, Estonia, Niemcy oraz Austria.

Wykres 23. Ekspansja zagraniczna polskich systemów franchisingowych w latach 2000-2009

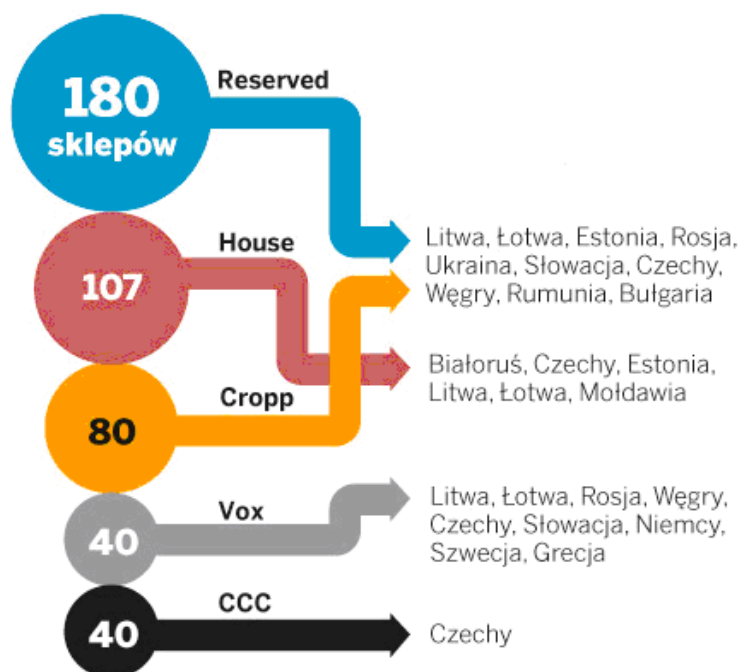


Źródło: Opracowanie na podstawie: [Ziółkowska i in. 2010]

Należy zauważyć, iż z chwilą przystąpienia Polski do Unii Europejskiej obserwuje się tendencję wzrostową obecności polskich systemów franchisingowych za granicą. Liczba tych systemów wzrosła prawie dwukrotnie z chwilą przystąpienia Polski do UE w 2004 roku. Otwarcie rynków na konkurencję międzynarodową spowodowało, iż niektóre przedsiębiorstwa podjęły decyzję związaną z wdrożeniem strategii konkurowania w skali europejskiej, a w przyszłości i światowej. Również obecna na rynku rodzimym konkurencja „zmusiła” przedsiębiorstwa do podejmowania ekspansji na rynki zagraniczne. Nie tylko obecność konkurencji jest powodem internacjonalizacji, lecz nieraz przede wszystkim pragnienie polskich firm do zdobywania nowych doświadczeń oraz wykorzystanie potencjału polskich przedsiębiorstw na rynkach rozwijających się oraz wschodzących.

Przykładem firm podejmujących ekspansję zagraniczną w ramach umów franchisingowych są:

Rysunek 16. Kierunki zagranicznej ekspansji wybranych polskich sieci



Źródło: Opracowanie na podstawie: [Otto 2010 w: www.forsal.pl]

Franchising postrzegany jest jako jedna z metod współpracy gospodarczej pomiędzy podmiotami, które wykazują pełną samodzielność prawną [Stecki 1993, s. 57]. Mimo rosnącego znaczenia franchisingu w dalszym ciągu brak jest publikacji, które ukazywałyby koncepcje i budowę systemów. Dla praktyków ważnym aspektem jest umiejętność oszacowania szans na sukces, opracowanie poszczególnych kroków i ich zakresu, które konieczne są do stworzenia systemu, ponieważ rewidowanie wybranych już form organizacyjnych jest często związane z dużym nakładem i kosztami. Franchising będzie nadal ważnym narzędziem prowadzenia działalności gospodarczej za granicą ze względu na coraz większe znaczenie globalizacji i internacjonalizacji.

Zagraniczne inwestycje bezpośrednie to najbardziej zaawansowana forma umiędzynarodowienia przedsiębiorstw. Na znaczeniu forma ta zaczęła nabierać z początkiem lat 80. Badania wskazują, iż w dzisiejszych czasach ponad 30% procent inwestycji przypada na inwestycje bezpośrednie i tworzą one największy wpływ kapitałowy netto [Linde 2007, s. 1]. Międzynarodowe przesunięcia kapitału mogą być rozumowane jako nabycie krajowych aktywów trwałych przez obcokrajowców lub też jako nabycie aktywów trwałych przez krajowców. Analiza literatury przedmiotu pozwala na wyróżnienie oficjalnego i nieoficjalnego (prywatne) przesunięcia kapitału. Jako oficjalne przesunięcia kapitałowe uważa się transakcje, które przeprowadzane są przez oficjalne instytucje, takie jak rządy czy

urzędy monetarne danego kraju. Przesunięcia kapitałowe, zainicjowane przez prywatnych inwestorów ze względu na ich horyzont czasowy, dzielą się na krótko- i długoterminowe transakcje [Weisensee 2012, s. 5-6]. Generalnie rozróżnia się następujące długoterminowe zagraniczne inwestycje kapitałowe: inwestycje bezpośrednie i inwestycje portfolio [Kutschker, Schmid 2006, s. 405]. W przypadku inwestycji portfolio na pierwszym planie stoją najczęściej długoterminowe lokaty środków obrotowych w formie zagranicznych papierów wartościowych, natomiast inwestycje bezpośrednie zawierane są celem długoterminowego nastawienia się na zysk. Ważną cechą inwestycji bezpośrednich jest stosunek zależności powstały na skutek transferu kapitału i w rezultacie możliwość bezpośredniego wywierania wpływu [Dieckheuer 2001, s. 344]. Wyróżnić należy dwie zasadnicze różnice, zachodzące pomiędzy inwestycjami port folio, a bezpośrednimi. W przypadku inwestycji port folio, nie obserwuje się czynności związanych z bezpośrednim zarządzaniem. Kolejną różnicą w przypadku tych dwóch form jest różny sposób transakcyjny, który to w inwestycjach portfolio ma wyłącznie czysto monetarny charakter transferu kapitału. Inwestycje bezpośrednie natomiast, obok monetarnego transferu majątku, obejmują usługi rzeczowe. Transfer majątku obejmuje transfer technologii oraz know-how marketingu, struktur organizacyjnych i kierownictwa [Neumair, Werneck 2006, s. 215-217].

Analiza literatury przedmiotu pozwala na wyodrębnienie licznych definicji inwestycji bezpośrednich.⁶ Trafna wydaje się być definicja Leksykonu Gospodarczego Gabler, w myśl którego ten rodzaj inwestycji to eksport kapitału poprzez podmioty gospodarcze danego kraju do kraju innego, celem czego jest tworzenie zakładów produkcyjnych lub spółek córek, pozyskiwanie zagranicznych przedsiębiorstw lub też pozyskanie udziału firmy, który to zapewni znaczący wpływ na politykę przedsiębiorstwa [Alisch, Winter, Arentzen 2004, s. 716]. W myśl tej definicji inwestycje bezpośrednie to inwestowanie w przedsiębiorstwa każdego rodzaju, które to usytuowane są w innej gospodarce narodowej. Poprzez bezpośrednie inwestycje zagraniczne rozumie się również dokonywanie inwestycji w kraju innym aniżeli kraj pochodzenia inwestora. Inwestycje te obejmują ulokowanie kapitału w długookresowych horyzoncie czasowym w przedsiębiorstwie zagranicznym celem uzyskania efektywnej kontroli zarządzania tym przedsiębiorstwem oraz osiąganie z tego też tytułu określonych zysków [Kuźmińska, Mirecka, Szelaąg 2010, s. 110].

W ramach inwestycji bezpośrednich wyróżnić należy [Czech-Winkelmann, Kopsch 2008, s. 220]:

⁶ Zamiast pojęcia „inwestycje bezpośrednie” stosuje się również pojęcia takie jak: zagraniczne inwestycje bezpośrednie, międzynarodowe inwestycje bezpośrednie. Pojęcia te zazwyczaj traktowane są jako synonimy.

- założenie nowych filii za granicą, zakładów produkcyjnych czy spółek córek,
- kooperacje Joint Venture,
- zakup udziałów w istniejących już przedsiębiorstwach,
- wyposażenie przedsiębiorstwa w środki trwałe,
- udzielenie kredytu przedsiębiorstwom za granicą.

Są to ważniejsze formy zagranicznych inwestycji bezpośrednich.

Lata 80 to początek znacznego wzrostu inwestycji bezpośrednich, który jest wyrazem ważnych zmian w gospodarce. Zmiany te przyczyniły się do globalnych aktywności przedsiębiorstw. Przyczyną tego w znacznym stopniu są polityczne i techniczne zmiany, które stały się założeniami strategii podejmowanych przez przedsiębiorstwo. Zaliczyć należy przede wszystkim redukcję licznych barier handlowych, liberalizację i deregulację rynków finansowych oraz optymalizację kosztów transportowych, i transakcyjnych [Rübel 2004, s. 153]. Wspomnieć należy również o szybkim rozwoju nowoczesnych technologii komunikacyjnych i informacyjnych. Ważność ich wynika z tego, iż umożliwiają one globalną koordynację i nadzór nad procesami przedsiębiorstwa.

Motywy, które wynikają z podejmowania inwestycji bezpośrednich, są różnorodne i w wielu przypadkach połączeniem różnych czynników. Wyróżnić należy następujące grupy motywów [Fischer 2000, s. 57-61]:

- motyw rynkowy i zorientowany na dystrybucję,
- motyw zorientowany na redukcję kosztów i zwiększenie wydajności,
- motyw zaopatrzeniowy,
- motyw strategiczny.

Motywy rynkowe i zorientowane na dystrybucję są najważniejszym motywem bezpośrednich inwestycji realizowanych za granicą. Wielkość rynku oraz potencjalny jego wzrost są ważnymi zmiennymi, które decydują o wyborze lokalizacji przedsiębiorstwa [Rotmann, Jost 2004, s. 153]. Fundamentalnym celem może być z jednej strony ekspansja na nowe rynki, które to nie były dotychczas obsługiwane przez działania związane z eksportem, z drugiej natomiast inwestycje bezpośrednie mogą być prowadzone celowo na istniejących rynkach, które zdominował eksport. Posunięcie to może być konieczne w przypadku, gdy próbuje się „obejść” przeszkody związane z handlem. Ponadto ważną kwestią dla przedsiębiorstwa jest obecność na rynkach zbytu celem rozpoznania preferencji klientów oraz zasygnalizowania ewentualnych problemów mogących wystąpić w zakresie marketingu czy usług serwisowych.

Kolejna grupa motywów inwestycji bezpośrednich to motywy zorientowane na redukcję kosztów i zwiększenie wydajności. Przedsiębiorstwa, nastawione na tego typu działania, dokonują inwestycji bezpośrednich, aby osiągnąć korzyści kosztowe. Jako determinanty zaliczyć należy: koszty związane z wynagrodzeniem koszty produkcyjne i transportowe, zalety w zakresie zakupów i zaopatrzenia oraz koszty związane z podatkiem. Poprzez inwestycje bezpośrednie przy wykorzystaniu wyżej wymienionych determinant przedsiębiorstwa dążą do minimalizacji kosztów [Beck 2005, s. 16].

Motywy zaopatrzeniowe tworzą kolejną grupę czynników ze względu na które przedsiębiorstwa podejmują ekspansję za granicę. Szczególnie przy przetwarzaniu zasobów naturalnych redukcji ulegają koszty i niepewności związane z kształtowaniem się cen produktów wstępnych, jeżeli dostawcą jest spółka córka, która eksploatuje i przetwarza te surowce. Ze względu na fakt, iż w kraju, w którym mieści się siedziba przedsiębiorstwa, brakuje niezbędnych surowców naturalnych, przedsiębiorstwa zapewniają sobie ich dostępność poprzez inwestycje bezpośrednie za granicą. Wejście na rynki zagraniczne i tworzenie spółek córek czy innych inwestycji bezpośrednich jest alternatywą w stosunku do zakupu surowców czy powstałych po przetworzeniu z nich produktów wstępnych na rynkach światowych i wydaje się być sensowny z punktu widzenia zabezpieczenia dostępności zapasów a optymalizacja kosztów jest z pewnością ważnym argumentem przemawiającym za tego typu inwestycjami.

Ostatnią grupę motywów stanowią motywy strategiczne, które dotyczą zazwyczaj inwestycji powstających w obronie przed silną konkurencją. Jest to zazwyczaj reakcja na zachowania się firm konkurencyjnych lub też podjęcie działalności produkcyjnej w kraju rodzimym konkurenta poprzez utworzenie zakładów produkcyjnych.

Literatura przedmiotu wyróżnia jeszcze szereg innych motywów inwestycji bezpośrednich. Wspomnieć można o motywie politycznym, którego warunki ramowe są podstawą do przeprowadzenia inwestycji bezpośrednich. Zaliczyć należy do nich przede wszystkim gospodarczą, polityczną i socjalną stabilność, kwestie związane z podatkiem, ustawami oraz taryfami celnymi, jak również wewnętrzną polityką gospodarczą, która to właściwie znajduje się na pierwszym planie. Kwestie dotyczące rynku pracy i polityki w zakresie kształcenia uzupełniają motywy polityczne.

Reasumując należy stwierdzić, iż czynności związane z inwestycjami bezpośrednimi mają wyraz bardzo rozległych strategicznych decyzji, podejmowanie których leży w gestii przedsiębiorstwa. Poprzez proces internacjonalizacji zmniejszeniu ulega zależność

przedsiębiorstwa od lokalnych i narodowych rynków oraz politycznych i państwowych wpływów.

Joint Venture to pierwsza z omawianych form międzynarodowych inwestycji bezpośrednich. Pod pojęciem tym rozumieć należy współpracę pomiędzy dwoma lub więcej przedsiębiorstwami, która to realizowana jest w ramach wspólnego przedsiębiorstwa w oparciu o zawartą umowę [Kabst 2000, s. 13-19]. Ryzyko i zyski powstałe w ramach funkcjonowania tej umowy dzielone są pomiędzy przedsiębiorstwami. Aby Joint Venture miało charakter międzynarodowy, przynajmniej jedna firma musi pochodzić z kraju goszczącego (siedziba wspólnego przedsięwzięcia) lub też z kraju trzeciego. Tworzone jest zatem „nowe” przedsiębiorstwo z własną osobowością prawną.

Analiza literatury pozwala na wyodrębnienie licznych kryteriów podziału Joint Venture, które to zostały zaprezentowane w poniższej tabeli:

Tabela 14. Rodzaje Joint Venture

Kryteria różnicujące	Formy
Liczba współpracujących partnerów	Joint Venture z jednym partnerem Joint Venture z wieloma partnerami
Siedziba	Joint Venture z siedzibą w kraju pochodzenia partnera Joint Venture z siedzibą w kraju trzecim
Geograficzny zakres kooperacji	Lokalne Joint Venture dla danego kraju goszczącego Joint Venture dla określonego regionu lub rynku światowego
Kierunek kooperacji	Poziome Joint Venture Pionowe Joint Venture Koncentryczne Joint Venture Konglomeracyjne Joint Venture
Udział kapitału / udział w prawie do głosu	Jednakowy udział partnerów Niejednakowy udział partnerów
Horyzont czasowy kooperacji	Joint Venture na określony czas Joint Venture bez określonego terminu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Kutschker, Schmid 2002, s. 853]

Specyfikacja organizacji i kierowania Joint Venture według Rymarczyka polega na tym, iż jest ono samodzielną jednostką połączoną ze sobą kanałami informacyjnymi i decyzyjnymi z przynajmniej dwoma niezależnymi w stosunku do siebie przedsiębiorstwami macierzystymi [Rymarczyk 2004, s. 198]. W oparciu o nie następuje przepływ informacji oraz przekazywanie wyobrażenia o celach i środkach, jakie należy osiągnąć.

Kolejną formą inwestycji bezpośrednich jest „spółka córka”. Samodzielne wchodzenie na rynki zagraniczne bez pomocy partnera wymaga 100% inwestycji bezpośrednich w poszczególnych czynnościach zagranicznych. Pod pojęciem „spółki córki” z zasady rozumie się 100% formę własności, w której to „spółka matka” nabywa i zachowuje wyłączone prawo do rozporządzania przedsiębiorstwem za granicą, dotyczy to zazwyczaj nowo tworzonych przedsiębiorstw za granicą. Spółki córki, w przeciwieństwie do zakładów produkcyjnych, oddziałów czy filii handlowych, wykazują prawnie samodzielne zaangażowanie. W literaturze przedmiotu można spotkać się z różnymi formami „spółek córek”:

- ze względu na otwieranie „spółek córek” za granicą można wyróżnić nowo utworzone „spółki córki” oraz takie, które przejęte zostały na drodze akwizycji,
- ze względu na formę własności wyróżnić należy takie „spółki córki”, w których „spółki matki” posiadają większościowy udział (pomiędzy 50,1% i 99,9%) kapitału oraz takie, w których posiada się całościowy udział,
- ze względu na wartość dodaną wyróżnia się pomiędzy „spółkami córkami” z kompletnym łańcuchem wartości i wyspecjalizowaną wartością dodaną (spółki specjalizujące się w zaopatrzeniu, produkcji, dystrybucji, finansach oraz w rozwoju i badaniach).

Podejmując decyzję dotyczącą formy „osiedlania się” należy przeanalizować, czy tworzenie spółki córki od podstaw jest lepszym rozwiązaniem czy też sięganie po istniejące już zasoby w kraju goszczącym, realizowane poprzez ich zakup [Holtbrügge, Welge s. 126].

Warto wspomnieć o korzyściach jakie płyną z tytułu otwierania nowych spółek córek za granicą. Pierwsza z nich to przede wszystkim szerokie możliwości decyzyjne, jeżeli chodzi o wybór miejsca docelowego. To również kwestie związane ze zdobywaniem nowych doświadczeń i uczenia się na własnych błędach. Możliwy staje się również transfer umiejętności rywalizowania z konkurencją ze „spółki matki” do „spółki córki” i próba wdrożenia ich na rynkach obcych. Prawo do rozporządzania oraz kompetencje do podejmowania decyzji pozostają w obrębie własnego przedsiębiorstwa.

Ryzyka związane z otwieraniem nowych spółek to przede wszystkim brak doświadczenia z warunkami panującymi na rynku obcym. Brak doświadczenia i kontaktów z klientami, dostawcami czy innymi instytucjami, oraz niewielkie bądź też żadne doświadczenie nowej kadry pracowniczej i związany z tym duży nakład czasowy.

W przeciwieństwie do innych form umiędzynarodowienia „spółki córki” charakteryzują się hierarchiczną, wkomponowaną w przedsiębiorstwo formą internacjonalizacji. Z tego też tytułu warto zwrócić uwagę na działania logistyczne, które podejmowane są w formach internacjonalizacji, w których ma miejsce transfer kapitału za granicę.

2.4.2. Zarządzanie logistyczne w poszczególnych formach internacjonalizacji

Przedsiębiorstwa, które dokonują wyboru form internacjonalizacji, zwiększają bądź zmniejszają poziom zaangażowania międzynarodowego i kontroli zagranicznych inwestycji. Równolegle zwiększają bądź zmniejszają możliwość skutecznego zdobywania rynków [Rogaczewski 2012, s. 228]. Również intensywność zarządzania logistycznego realizowana w poszczególnych formach przebiega z różną częstotliwością. Rola logistyki we współczesnej gospodarce nieustannie wzrasta. Trend ten zauważalny jest zarówno na poziomie przedsiębiorstw, jak i na poziomie gospodarki międzynarodowej [Zenka-Podlaszewska 2012, s. 270-271].

Eksport i import stanowią podstawowe formy w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw i niewątpliwie, mimo ich biernej formy, prawidłowe zarządzanie logistyczne wymaga dogłębnej analizy oraz podjęcia określonych działań. Z teoretycznego punktu widzenia czynności związane z eksportem czy importem powinny być tożsame zarówno w logistyce krajowej jak i międzynarodowej, jednakże czynnikiem odróżniającym jest z pewnością luka czasowo-przestrzenna. Cechuje się ona w przypadku międzynarodowego ujmowania logistyki większą głębokością [Płaczek 2006, s. 31]. Głębokość tej luki to nic innego jak różnice wynikające z odległości geograficznych czy barier czasowych. Z tego właśnie powodu wskazana jest większa integracja oraz koordynacja działań logistycznych. Działania logistyczne, ze względu na pośredni charakter eksportu jako formy internacjonalizacji, mogą być prowadzone i sterowane bezpośrednio z przedsiębiorstwa. Proces ten realizowany jest najczęściej przez dział logistyki, niekiedy przez dział eksportu. Inaczej sprawa wygląda w przypadku eksportu bezpośredniego, który związany jest z przekraczaniem granic państwowych. Nadrzędnym celem przedsiębiorstwa w tym przypadku jest stworzenie odpowiedniej struktury kanałów dystrybucyjnych na rynku, na który mają trafić dobra. Według Szymczaka dobrym rozwiązaniem jest nawiązanie współpracy z innymi firmami działającymi na danym rynku w zakresie zbytu produktów i stworzenie w ramach niej sieci dystrybucji [Szymczak 2004, s. 81]. Idealnym rozwiązaniem byłoby wyodrębnienie w dziale logistyki komórki, której działania obejmowałyby ekspedycje

towaru za granicę oraz późniejsze koordynowanie jego dystrybucji. W niektórych przedsiębiorstwach, ze względu na różny charakter jego działalności, odbiega się od tworzenia dodatkowych działów organizacyjnych i cały proces eksportowy sterowany jest przez dział eksportu czy też handlu międzynarodowego. W przypadku, kiedy zakres działalności przedsiębiorstwa, który skupiony jest w dużej mierze na eksporcie produktów, jest szeroki, coraz częściej tworzy się w ramach działu eksportu należące do niego komórki marketingu, sprzedaży oraz logistyki.

Ze względu na odmienny charakter zakresu działalności dla importu i eksportu wyróżnia się następujące czynności związane z tymi formami handlu międzynarodowego:

Tabela 15. Zakres czynności logistycznych

Czynności charakterystyczne dla eksportu	Czynności charakterystyczne dla importu	Czynności wspólne dla eksportu i importu
– prognozowanie popytu – opracowanie zamówień – pakowanie – etykietowanie – obieg dokumentów – obsługa klienta – obsługa serwisowa	– planowanie produkcji – zakupy – transport produktów zwrotnych	– zarządzanie zapasami – zarządzanie magazynami – zarządzanie transportem – zarządzanie magazynami i centrami dystrybucji – zarządzanie odpadami – transport wewnętrzny – ruch zasobami ludzkimi – lokalizacja zakładów i składów

Źródło: Opracowanie na podstawie: [Płaczek 2006, s. 31]

Jak wynika z wyżej przedstawionego zestawienia najbardziej powszechne dla działalności logistycznej, zarówno w przypadku eksportu, jaki i niedocenionej w dużej mierze w literaturze przedmiotu formy internacjonalizacji jaką jest import, są procesy związane z zarządzaniem zapasami, transportem, magazynami czy też z gospodarką zarządzania odpadami.

Przekazanie licencji obcej firmie za granicą lub spółce córce czy też jej import jest formą internacjonalizacji, w ramach której proces umiędzynarodowienia odbywa się bez udziału kapitału przedsiębiorstwa. Widoczny jest wyraźnie jego niematerialny charakter. Z tego też tytułu nie widzi się potrzeby podjęcia specjalnych działań w ramach zarządzania

logistycznego. Proces produkcyjny realizowany przez zagraniczne przedsiębiorstwo prowadzi zazwyczaj własną politykę, również w zakresie zaopatrzenia i dystrybucji. W niektórych przypadkach istnieje możliwość współpracy ramach zaopatrzenia, najczęściej dotyczy to produktów specyficznych, w procesie produkcji których wymaga się zastosowania określonych z góry surowców bądź materiałów, ze względów czy to konstrukcyjnych, czy to związanych z certyfikacją. Realizowanie wspólnej polityki zaopatrzenia to również korzyści cenowe, wynikające ze skali zakupów oraz gwarancja, iż materiały bądź surowce są na najwyższym poziomie. Z zasady przedsiębiorstwa przekazujące licencje posiadają dostawców strategicznych, którzy to gwarantują płynność dostawy materiałów do produkcji czy to dla licencjodawców czy też dla licencjobiorców.

W ramach franchisingu, kolejnej formy internacjonalizacji przedsiębiorstwa, ze względu na prawie jednakową paletę produktową i zapewnienie jednolitego standardu jakościowego w sieci franchisingu, coraz częściej obserwuje się, iż franchisodawca oprócz przekazania swojego znaku firmowego, image marki czy know-how, odpowiedzialny jest za zaopatrzenie tych sieci w określone produkty [Schimansky 2003, s. 29]. Z tego też tytułu logistyka zaopatrzenia poszczególnych sieci franchisingowych leży w gestii franchisodawcy. W przypadku tej formy internacjonalizacji stosowane są następujące działania logistyczne: zarządzanie zapasami, magazynami i centrami logistycznymi oraz transportem. Koordynacja przepływów towarów i czynności związane z procesem ich przygotowania (opracowanie zamówień, pakowanie, etykietowanie, obsługa klienta) realizowane są zazwyczaj przez dział logistyki i zaopatrzenia. W przypadku dużej odległości geograficznej pomiędzy partnerami stosowne wydaje się utworzenie lokalnych filii franchisodawcy, które to wykonywać będą wszystkie funkcje franchisingowe i wspomagać logistykę zaopatrzenia sieci franchisobiorców [Szymczak 2004, s. 82].

Rola logistyki w procesie internacjonalizacji różni się znacząco w zależności od etapu i formy internacjonalizacji przedsiębiorstwa [Zenka-Podlaszewska 2012, s. 270]. W przypadku eksportu, najprostszej formy ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw, zarządzanie logistyką międzynarodową nie będzie się różnić znacząco od logistyki krajowej, jednakże w przypadku spółek córek rola logistyki międzynarodowej będzie znacząca. Forma inwestycji bezpośrednich o pełnej wartości, jaką jest niewątpliwie spółka córka, oznacza otwarcie nowego przedsiębiorstwa z zapewnieniem kompleksowego zaopatrzenia i stworzeniem rozwiniętej sieci kanałów dystrybucji [Rogaczewski 2012, s. 204]. Jeżeli spółka córka staje się dodatkowo zakładem produkcyjnym, wspomnieć należy o takich czynnościach, jak planowanie, realizowanie i kontrola produkcji. W tym przypadku

zarządzanie logistyczne odbywa się we wszystkich fazach przepływu, począwszy od zaopatrzenia, poprzez produkcję, do dystrybucji i sprzedaży wyrobów gotowych [Szymczak 2004, s. 84]. W przypadku spółek córek czynności związane z zarządzaniem logistycznym przebiegają przeważnie niezależnie od spółek matek. Istnieją jednak zależności w zakresie logistyki zaopatrzenia. Niekiedy spółki córki zaopatrywane są przez spółkę matkę w materiały niezbędne do produkcji. Są to zazwyczaj strategiczne dobra, które to dzięki swojej sprawdzonej jakości zagwarantują produkt na odpowiednim poziomie. Działania związane z zaopatrzeniem w surowce, części, materiały czy podzespoły realizowane są przez dział zaopatrzenia spółki córki z działem zaopatrzenia spółki matki. Dział zaopatrzenia jednostek zagranicznych odpowiedzialny jest w zaopatrywanie pozostałych materiałów niezbędnych do produkcji, natomiast dział logistyki sprawuje pieczę nad ich transportem i magazynowaniem [Szymczak 2004, s. 84]. Warto zwrócić uwagę na zestawienie działalności logistycznej podejmowanej przez przedsiębiorstwa w poszczególnych formach, które Szymczak przedstawia w swojej monografii [Szymczak 2004, s. 85]:

Tabela 16. Logistyka w poszczególnych formach internacjonalizacji przedsiębiorstwa

Forma internacko-nalizacji	Charakter Logistyki	Zasadnicze działania w zakresie Logistyki	Wyzwanie dla logistyki	Korzyści w zakresie logistyki
Eksport	Transakcyjny, rynkowy, handlowy	Ekspedycja towaru, koordynacja dystrybucji	Ograniczenie kosztów przemieszczania	Niskie: korzyści operacyjne
Przekazanie licencji	Transakcyjny, między-korporacyjny	Ekspedycja towaru i koordynacja Zaopatrzenia	Współpraca w zakresie zaopatrzenia	Średnie: korzyści operacyjne, korzyści skali
Franczyza	Transakcyjny, między-kooperacyjny	Zaopatrzenie sieci franczyzobiorców	Ograniczanie kosztów Zaopatrzenia	Średnie: korzyści operacyjne, korzyści skali i obsługi
Joint venture	Partnerski, między-Korporacyjny	Integracja systemów logistycznych partnerów	Zależne od rodzaju działalności (filia, fabryka)	Średnie, zależne od rodzaju działalności (filia, fabryka)
Filia zagraniczna	Wewnętrz-Korporacyjny	Ekspedycja towaru, magazynowanie, dystrybucja	Organizacja sieci dystrybucyjnej	Duże: korzyści doświadczenia i lokalizacji
Zakład produkcyjny	Wewnętrz-Korporacyjny	Zaopatrzenie, produkcja, dystrybucja	Organizacja łańcucha dostaw	Bardzo duże: korzyści koordynacji, lokalizacji i doświadczenia
Spółka córka	Wewnętrz-korporacyjny, autonomiczny	Zaopatrzenie, produkcja, dystrybucja	Organizacja łańcucha dostaw	Ogromne: pełna koordynacja, korzyści integracji, lokalizacji, doświadczenia i skali

Źródło: Opracowanie na podstawie: [Szymczak 2004, s. 85]

Analizując powyższą tabelę można stwierdzić, iż znaczenie logistyki rośnie wraz z przechodzeniem przedsiębiorstwa przez kolejne etapy internacjonalizacji. Jednakże nie tylko aktywność czynności logistycznych w kontekście międzynarodowym jest wyznacznikiem internacjonalizacji logistyki przedsiębiorstwa. We współczesnej gospodarce ważne jest, aby internacjonalizację logistyki w przedsiębiorstwach rozpatrywać poprzez wskaźnik umiędzynarodowienia logistyki.

2.4.3. Wskaźnik umiędzynarodowienia logistyki jako wyznacznik metod dla zarządzania strategicznego i rozwoju logistyki międzynarodowej

Sedno logistyki międzynarodowej dotyczy powiązań przedsiębiorstw w ramach systemów gospodarczych różnych krajów. Dynamiczny rozwój procesów internacjonalizacji w ostatnich dziesięcioleciach sprawia, iż logistyka stawiana jest wśród najważniejszych kwestii związanych z gospodarowaniem [Szymczak 2000, s. 111]. W procesie budowania metod zarządzania strategicznego logistyką międzynarodową ważne jest określenie poziomu jej umiędzynarodowienia [Gołębska 2006, s.131]. Jednym, z podstawowych priorytetów, które stawia się osobom odpowiedzialnym za zarządzanie logistyką w przedsiębiorstwie, jest wybór odpowiedniej metody zarządzania strategicznego i operacyjnego. Celem będzie nie tylko realizowanie zadań w obrębie logistyki, ale również planowanie rozwoju form współpracy pomiędzy partnerami [Gołębska, Kempny, Witkowski 2005, s. 28]. Podwaliną każdej strategii planowania jest podejmowanie takich działań w łańcuchu dostaw, dzięki którym widoczna będzie optymalizacja obsługi logistycznej. Ze strategicznego celu internacjonalizacji, w którym logistyka pełni funkcję pomocniczą, wynika również cel strategii logistycznej. Należy wyjść również z założenia, że przedsiębiorstwo może podążać za szeregiem celów i ustalać ich priorytety uwarunkowane regionalnie.

Empiryczne ukazanie znaczenia logistyki dla sukcesu internacjonalizacji może przysparzać wiele problemów i jeżeli do tej pory można było je ukazać, to na pewno w oparciu o pośrednie metody, takie jak Global Logistics Indicators, w ramach której dokonuje się odpowiednich prezentacji wartości liczbowych.

O ile w literaturze istnieje wiele wskaźników, które pozwalają określić stopień umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa (o których wspomniano w pierwszym rozdziale niniejszej pracy), o tyle określenie stopnia umiędzynarodowienia logistyki jest kłopotliwe. Można jednak pokusić się i dokonać próby zastosowania wskaźników internacjonalizacji przedsiębiorstwa w odniesieniu do logistyki. Ważne jest jednak, aby dobrać takie zmienne, które pozwolą precyzyjnie określić to umiędzynarodowienie. Celem jednakże jest

opracowanie wzoru, który pozwoliłby określić intensywność umiędzynarodowienia logistyki przedsiębiorstwa lub danego obszaru administracyjnego.

Wyjściem są tutaj zmienne różnych wskaźników pozwalających na określenie umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa. W głównej mierze jest to Transnationality Index UNCTAD oraz stopień internacjonalizacji według Sullivan'a i Rymarczyka. Gołemska w swoich publikacjach naukowych z zakresu logistyki międzynarodowej przedstawia wzór, przy pomocy którego można obliczyć współczynnik umiędzynarodowienia logistyki przedsiębiorstwa. Kształtuje się on następująco:

Wzór 5. Wskaźnik umiędzynarodowienia logistyki

$$WUL = \frac{\frac{MT_2}{\dot{S}T} + \frac{O_2}{O} + \frac{Z_2}{Z} + \frac{EL_2}{EL}}{4},$$

gdzie:

WUL – wskaźnik umiędzynarodowienia logistyki,

MT₂ – środki trwałe w magazynowaniu i transporcie za granicę,

ŚT – całkowite środki trwałe w magazynowaniu i transporcie,

O₂ – obroty za granicą,

O – całkowite obroty,

Z₂ – zapasy za granicą,

Z – całkowite zapasy,

EL₂ – zatrudnienie w logistyce za granicą

EL – całkowite zatrudnienie.

Źródło: Opracowanie na podstawie: [Gołemska 2006, s. 131-132]

Przedstawiony powyżej wzór jest wskazany przy obliczaniu wskaźnika umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa w ujęciu mikroekonomicznym. Aby dokonać jednak określenia stopnia umiędzynarodowienia danego obszaru geograficznego (w ujęciu makroekonomicznym), na przykład w ujęciu województw, wymagane jest użycie następujących zależności zmiennych⁷:

a) indeksy wydajności:

⁷ Na potrzeby niniejszego wskaźnika wprowadzono pojęcia „przedsiębiorstwo zagraniczne” oraz „jednostka zagraniczna”, które są dla autora synonimami.

- wielkość nakładów na rzeczowe aktywa trwałe jednostek zagranicznych, w tym na logistykę danego województwa do wielkości całkowitych nakładów na rzeczowe aktywa trwałe jednostek zagranicznych województw w Polsce, w tym również na logistykę,
- wielkość przychodów ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów jednostek zagranicznych województwa do wielkości całkowitych przychodów ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów jednostek zagranicznych województw w Polsce,

b) wskaźniki strukturalne:

- wielkość zatrudnienia w jednostkach zagranicznych danego województwa, w tym w logistyce do wielkości całkowitego zatrudnienia w jednostkach zagranicznych,
- liczba jednostek zagranicznych województwa do całkowitej liczby jednostek zagranicznych województw w Polsce.

Wzór wskaźnika umiędzynarodowienia logistyki województwa kształtowałby się następująco:

Wzór 6. Wskaźnik umiędzynarodowienia logistyki województwa

$$WUL_w = \frac{\frac{AT_w}{AT_o} + \frac{P_w}{P_o} + \frac{Lj_w}{Lj_o} + \frac{E_w}{E_o}}{4}$$

gdzie:

WUL_w – wskaźnik umiędzynarodowienia logistyki województwa,

AT_w – nakłady na rzeczowe aktywa trwałe jednostek zagranicznych województwa, w tym na logistykę,

AT_o – całkowite nakłady na rzeczowe aktywa trwałe jednostek zagranicznych, w tym na logistykę,

P_w – przychody ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów jednostek zagranicznych województwa,

P_o – całkowite przychody ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów jednostek zagranicznych

Lj_w – liczba jednostek zagranicznych województwa,

Lj_o – całkowita liczba jednostek zagranicznych,

E_w – zatrudnienie w jednostkach zagranicznych województwa, w tym w logistyce

Źródło: opracowanie własne

Z punktu widzenia próby określenia umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa istotne są przychody ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów jednostek zagranicznych oraz liczba tych jednostek (przedsiębiorstw) ulokowanych za granicą. Z punktu widzenia logistyki międzynarodowej znaczenie będą miały nakłady na rzeczowe aktywa trwałe, które obejmują magazyny, w których dokonuje się składowania towaru i czynności związane z etykietowaniem, [...], oraz środki transportu. Ważnym aspektem jest liczba zatrudnionych, w tym w logistyce, ponieważ to wielkość zatrudnienia za granicą świadczy o liczności podejmowanych działalności w zakresie logistyki (w zakresie zaopatrzenia, produkcji i dystrybucji).

Zmienną, niezwykle ważną z punktu widzenia umiędzynarodowienia, nie tylko logistyki, jest liczba jednostek zagranicznych firm z siedzibą w kraju. Świadczą o tym zmienne, o których wspominają Sullivan oraz Fisch/Osterle. W pierwszym przypadku chodzi o liczbę zagranicznych spółek jako procentowy udział wszystkich spółek, drugi dotyczy dystrybucji geograficznej, tzn. objętości zagranicznych inwestycji oraz liczby krajów, w których dane przedsiębiorstwo jest czynne.

W części empirycznej niniejszej pracy dokonana zostanie próba obliczenia wskaźnika umiędzynarodowienia logistyki obszaru geograficznego, jakim jest województwo, w oparciu o dostępny materiał statystyczny. Pozwoli to na wskazanie intensywności umiędzynarodowienia logistyki w poszczególnych województwach kraju.

Rozdział III

Logistyka międzynarodowa przedsiębiorstw posiadających spółki, oddziały bądź zakłady za granicą

Analiza literatury przedmiotu dostarczyła już szeregu wskazówek i przeświadczeń, których zadaniem było podjęcie próby odpowiedzi na nurtujące zagadnienia dotyczące wejścia na rynki zagraniczne oraz logistyki międzynarodowej. Jednocześnie wiele jest jeszcze kwestii, na które nie udzielono wyczerpujących odpowiedzi. Deficytem jest jednak brak badań empirycznych, które pozwoliłyby potwierdzić zagadnienia stricte teoretyczne.

W niniejszej pracy celem nadrzędnym jest wskazanie na ważniejsze determinanty umiędzynarodowienia logistyki. Określenie ich będzie wyłącznie możliwe w oparciu o badania empiryczne, których celem jest weryfikacja hipotez badawczych postawionych w pracy o następującej treści:

Hipoteza 1: Poziom umiędzynarodowienia logistyki przedsiębiorstw jest uzależniony od ich przestrzennego rozmieszczenia na terenie Polski.

Hipoteza 2: Istnieje związek pomiędzy zaangażowaniem przedsiębiorstw w zarządzanie logistyczne a rodzajem zastosowanej formy internacjonalizacji.

Hipoteza 3: Zmienność liczby jednostek zagranicznych wyjaśniana jest przez zmienność ich charakterystyk gospodarczych (przychodów, liczby pracujących, eksportu, importu i nakładów na aktywa trwałe).

Hipoteza 4: Wprowadzenie nowoczesnych metod zarządzania logistyką międzynarodową wpływa na poziom umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa.

3.1. Metodyka badawcza

3.1.1. Zakres badań

Przeprowadzone badania empiryczne dotyczące przedsiębiorstw zagranicznych i ich umiędzynarodowienia logistyki obejmują cztery części. Służą one realizacji celu pracy oraz weryfikacji hipotez badawczych.

W pierwszej części analizie poddane zostały przedsiębiorstwa, zwane dalej „podmiotami sprawozdawczymi”, które posiadają za granicą udziały, oddziały, zakłady bądź inne⁸ formy umiędzynarodowienia i które to w niniejszej pracy będą określane mianem „jednostek zagranicznych”. Uwaga zwrócona zostanie na następujące zagadnienia:

- analiza działalności jednostek zagranicznych według rodzaju działalności gospodarczej,
- analiza liczby podmiotów sprawozdawczych i ich jednostek zagranicznych według województw, w których znajdują się siedziby podmiotów sprawozdawczych,
- analiza wielkości eksportu i importu jednostek zagranicznych,
- analiza form umiędzynarodowienia jednostek zagranicznych według województw,
- liczba jednostek zagranicznych według wybranych krajów lokalizacji i udziału podmiotu sprawozdawczego w kapitale.

Dane znajdujące się w tej części są danymi pochodzącymi z GUS⁹, które zostały sporządzone według wytycznych merytorycznych sporządzonych przez autora niniejszej pracy, stosownych dla celu pracy. Zakres czasowy tych badań to lata 2008-2012¹⁰, co wynika z faktu, iż w 2008 GUS rozpoczął zbieranie danych z tego zakresu.

Druga część dotyczy próby określenia współczynnika umiędzynarodowienia logistyki w oparciu o autorską formułę matematyczną. Umiędzynarodowienie ma na celu wskazanie wielkości współczynnika umiędzynarodowienia logistyki w danym obszarze geograficznym (województwie) i tym samym określenie, które województwo cechuje się największym stopniem internacjonalizacji i jakie są tego przyczyny. Do obliczenia tego wskaźnika użyto następujących zmiennych, wpływających na umiędzynarodowienie przedsiębiorstw w województwie, mianowicie:

- nakłady na rzeczowe aktywa trwałe jednostek zagranicznych danego województwa (w tym na logistykę i magazynowanie) do całkowitych nakładów na rzeczowe aktywa trwałe jednostek zagranicznych (w tym na logistykę i magazynowanie) 16 województw,
- przychody ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów jednostek zagranicznych danego województwa do całkowitych przychodów ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów jednostek zagranicznych 16 województw,

⁸Główny Urząd Statystyczny, z którego pozyskano materiał statystyczny, nie definiuje dokładnie pojęcia „inne formy”. Po zasięgnięciu informacji telefonicznej „inne formy” to joint venture, przekazanie licencji oraz franchising.

⁹ Główny Urząd Statystyczny

¹⁰ Sprawozdanie „Działalność podmiotów posiadających udziały w podmiotach z siedzibą za granicą w 2012 roku” pojawiło się w drugim kwartale bieżącego roku. Ze względu na fakt, iż niektóre dane statystyczne nie są dostępne (szczególnie te dotyczące poszczególnych województw), nie będzie możliwości uwzględnienia ich w tablicy 3, 4, 5, 6, 7. Dane ogólnodostępne pozwolą na określenie współczynnika korelacji.

- liczba jednostek zagranicznych danego województwa do całkowitej liczby jednostek zagranicznych 16 województw,
- wielkość zatrudnienia w jednostkach zagranicznych danego województwa (w tym w logistyce) do całkowitego zatrudnienia w jednostkach zagranicznych 16 województw.

W trzeciej części, z uwzględnieniem danych statystycznych uzyskanych od GUS, zostanie obliczony współczynnik korelacji¹¹. Korelacji poddane zostaną współzależności następujących zmiennych: eksport, import, nakłady na rzeczowe aktywa trwałe, w tym na logistykę i magazynowanie, przychody ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów, liczba pracujących, w tym w logistyce oraz liczba jednostek.

Przypuszcza się, iż praktycznie w każdym przedsiębiorstwie realizowane są przez poszczególne działy czy komórki organizacyjne czynności związane z zarządzaniem logistycznym, nie wspominając o usługodawcach logistycznych, wśród których czynności te są na porządku dziennym. Warto zwrócić uwagę na przeprowadzone badania, które tę hipotezę należycie potwierdzają. W zależności o rodzaju kontraktów międzynarodowych, sekcji PKD, sektorów oraz wielkości przedsiębiorstw – ogniw międzynarodowego łańcucha dostaw, realizacja logistyki odbywa się najczęściej w obrębie wyższych form internacjonalizacji [Gołębska 2006, s. 130]. Świadectwem tego są badania empiryczne, które po raz pierwszy przeprowadzone zostały w polskich firmach w latach 2000-2004. Celem tych badań była analiza metod zarządzania logistyką oraz miejsca i roli logistyki w strukturze organizacyjnej poszczególnych firm. Ciekawe jest to, iż działalność logistyczna nie była wyłącznie realizowana w działach logistyki, a zarządzanie to realizowane było przez inne działy [Gołębska, Kempny, Witkowski 2005, s. 52]. Wśród badanych respondentów logistyka międzynarodowa realizowana jest najczęściej w zakładach produkcyjnych, w skali 100% przedsiębiorstw znajdujących się w łańcuchu dostaw struktura ta kształtuje się następująco [Gołębska 2006, s. 130-131]:

- logistyka w zakładach produkcyjnych – w 62%,
- logistyka w spółkach córkach – w 20%,
- logistyka w eksporcie – w 12%,
- logistyka w firmach zagranicznych – w 4%,
- logistyka w joint venture – 2%.

Warto również zwrócić uwagę na fakt, iż zarządzanie logistyczne nie jest realizowane w badanych przedsiębiorstwach wyłącznie przez działy zaopatrzenia, ale również przez inne

¹¹ Współczynnik korelacji dotyczy przedziału czasowego 2008-2012.

działy, takie jak produkcja, marketing, transport czy dział magazynowania. Podział ten kształtuje się następująco [Gołemska, Kempny, Witkowski 2005, s. 52]:

- logistyka w dziale zaopatrzenia – 30,5%,
- logistyka w dziale magazynowania – 25,9%,
- logistyka w dziale transportu – 20,1%,
- logistyka w dziale produkcji – 13,1%,
- logistyka w dziale marketingu – 10,4%.

W oparciu o powyższe badania można stwierdzić, iż działania logistyczne realizowane w ramach zarządzania logistycznego mają miejsce praktycznie wśród wszystkich firm, które decydują się na różne formy umiędzynarodowienia oraz podejmują zarządzanie w zintegrowanych łańcuchach dostaw. Każda forma umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa połączona jest w mniejszym bądź większym stopniu z działaniami w zakresie logistyki.

Świadczy o tym również fakt, iż logistyka obejmuje podstawowe podsystemy dziedzinowe, z którymi spotkać można się praktycznie w każdej branży. Zalicza się do nich [Rogaczewski 2013, s. 112]:

- sprzedaż i dystrybucję,
- planowanie produkcji,
- zarządzanie gospodarką materiałową,
- utrzymanie zakładu,
- oraz zarządzanie jakością.

Ostatnia część obejmuje badania przeprowadzone wśród 21 spółek i oddziałów z wykorzystaniem wywiadu bezpośredniego. Wywiad przeprowadzono z osobami zajmującymi się logistyką, które to podejmują strategiczne decyzje w tym zakresie. Wywiady te przeprowadzono od kwietnia 2013 do lutego 2014, wnioski ich natomiast pozwoliły na wskazanie kluczowych determinant umiędzynarodowienia przedsiębiorstw, w szerokim kontekście zarządzanie logistyką międzynarodową.

3.1.2. Próba badawcza

Próba badawcza jest dla pierwszych trzech części jednakowa i jest próbą pełną, gdyż dotyczy wszystkich podmiotów zlokalizowanych na terenie Polski, z podziałem zarówno na województwa, jak i na PKD¹². Materiał statystyczny, wykorzystany w niniejszej pracy, to wyniki badania podmiotów z siedzibą w Polsce (nazywane dalej podmiotami

¹² PKD = Polska Klasyfikacja Działalności

sprawozdawczymi), które posiadają udziały w podmiotach z siedzibą za granicą (nazywane dalej jednostkami zagranicznymi). Badanie umożliwia zidentyfikowanie kraju, w którym polskie przedsiębiorstwo posiada jednostki zagraniczne, określenie ich wielkości oraz struktury, opis charakteru powiązań podmiotu polskiego z podmiotem zagranicznym oraz charakterystykę działalności gospodarczej podmiotu zagranicznego (przychody, eksport, import oraz zatrudnienie). Dane dotyczą podmiotów z siedzibą w Polsce, które to odpowiednio na koniec okresów rozliczeniowych w latach 2008, 2009, 2010, 2011 i 2012 posiadały jednostki zagraniczne. Badaniem nie zostały objęte instytucje finansowe, tj. banki, spółdzielcze kasy oszczędnościowo-kredytowe, instytucje ubezpieczeniowe, biuro i domy maklerskie, towarzystwa i fundusze inwestycyjne oraz towarzystwa i fundusze emerytalne. Dane obejmują jednostki zagraniczne bez względu na wielkość udziału podmiotu z siedzibą w Polsce w ich kapitale.

Próba badawcza w przypadku wywiadu bezpośredniego jest próbą niepełną i dotyczy wybranych 21 spółek i oddziałów w Grupie Raben, KHBC, Fabryce Mebli „Forte”, Schuko H. Schulte-Südhoff prowadzących działalność produkcyjną i handlowo-usługową. Przedsiębiorstwa te, to korporacje transnarodowe oraz małe i średnie przedsiębiorstwa, które wyraziły zgodę na przeprowadzenie wywiadu bezpośredniego. Ta forma badania jest uzupełnieniem powyższych badań empirycznych z punktu widzenia praktycznego internacjonalizacji logistyki i stanowi studium przypadków, który będzie przedmiotem analizy ostatniego rozdziału.

3.1.3. Narzędzia badawcze

W badaniu wykorzystano dwa narzędzia badawcze. Pierwsze z nich dotyczyło analizy danych statystycznych pozyskanych na potrzeby niniejszej pracy, a drugie polegało na przeprowadzeniu wywiadu bezpośredniego. Wywiady przeprowadzone zostały w oparciu o obszerny schemat badań przygotowany przez autora, z uwzględnieniem zarówno logistyki, jak i działalności firmy. Zakres przeprowadzonych rozmów dotyczył miejsca i roli logistyki w procesie internacjonalizacji.

3.2. Analiza przedsiębiorstw z siedzibą w Polsce, posiadających za granicą spółki, oddziały, zakłady bądź inne formy internacjonalizacji w latach 2008-2012

3.2.1. Analiza działalności jednostek zagranicznych według rodzaju działalności gospodarczej

Dane pozyskane z GUS pozwalają na wyodrębnienie form umiędzynarodowienia podmiotów sprawozdawczych. Z roku na rok liczba jednostek zagranicznych miała tendencje wzrostowe i były to zazwyczaj spółki.

Tabela 17. Przedsiębiorstwa z siedzibą w Polsce posiadające za granicą spółki, oddziały, zakłady lub inne formy działalności w latach 2008-2012

Rok	Liczba podmiotów posiadających jednostki zagraniczne	Liczba jednostek zagranicznych	Forma umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa			
			Spółka	oddział	zakład	inna forma
2008	1106	2541	2207	255	59	20
2009	1313	2747	2306	327	81	33
2010	1443	2988	2512	358	84	34
2011	1501	3178	2664	376	103	35
2012	1437	3194	2708	347	106	33

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [GUS, Departament Informacji]

W przeprowadzonym badaniu posiadanie za granicą udziałów, oddziałów lub zakładów w 2008 roku potwierdziło 1106 podmiotów, z tego 392 stanowiły spółki akcyjne, 676 – spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, 17 – spółki jawne, 5 – spółki komandytowe oraz 16 podmiotów zorganizowanych w innej formie prawnej. Badana zbiorowość 1106 podmiotów za 2008 rok wykazała zaangażowanie w 2541 jednostkach zagranicznych, z czego w postaci udziałów w spółkach – 2207, oddziałów 255, zakładów – 59 oraz w innych formach prawnych – 20 jednostek zagranicznych.

W 2009 roku swoją obecność za granicą potwierdziło 1313 podmiotów, z tego 413 były to spółki akcyjne, 829 – spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, 26 – spółki jawne, 14 – spółki komandytowe, natomiast 31 podmiotów było zorganizowanych w innej formie prawnej. Badana zbiorowość 1313 podmiotów wykazała zaangażowanie w 2747 jednostkach zlokalizowanych za granicą, z tego w postaci udziałów w spółkach – 2306, oddziałów – 327, zakładów – 81 oraz w 33 innych rodzajach jednostek zagranicznych.

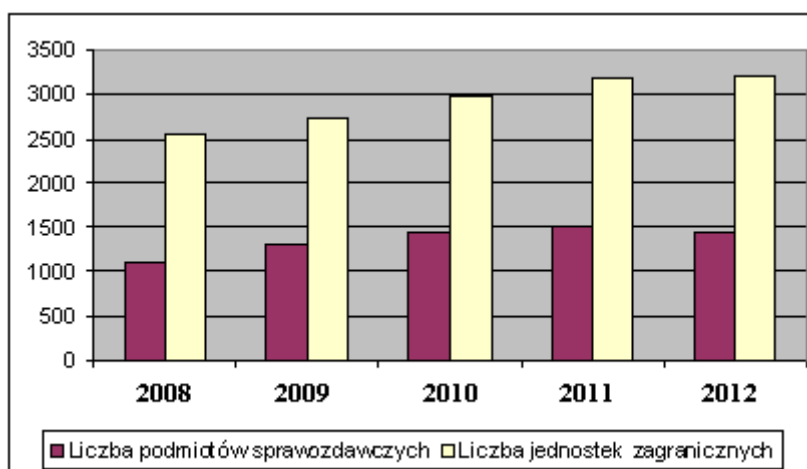
W badaniu za 2010 rok swoją obecność za granicą potwierdziły 1443 podmioty, z tego 926 stanowiły spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, 438 – spółki akcyjne, 25 – spółki jawne, 17 – spółki komandytowe oraz 37 podmiotów zorganizowanych w innej formie prawnej. Badana zbiorowość 1443 podmiotów wykazała zaangażowanie w 2988 jednostkach zlokalizowanych za granicą, z tego w formie: udziałów w 2512 spółkach, 358 oddziałów, 84 zakładów oraz w 34 w formie innych rodzajów jednostek zagranicznych.

Badanie za 2011 rok potwierdza 1501 podmiotów sprawozdawczych, które w danym okresie posiadały udziały, oddziały lub zakłady za granicą. 971 podmiotów to spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, 453 to spółki akcyjne, 25 – spółki jawne, 15 – spółki komandytowe oraz 37 podmiotów zorganizowanych w innej formie prawnej. Badanie tej zbiorowości podmiotów wykazało zaangażowanie w 3178 jednostkach zlokalizowanych za granicą, z tego w postaci: udziałów w 2664 spółkach, 356 oddziałów, 103 zakładów i 35 jednostek zagranicznych zorganizowanych w innej formie.

W badaniu za 2012 rok swoją obecność za granicą potwierdziły 1437 podmioty, z tego 917 stanowiły spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, 448 – spółki akcyjne, 23 – spółki jawne, 17 – spółki komandytowe oraz 32 podmiotów zorganizowanych w innej formie prawnej. Badana zbiorowość 1437 podmiotów wykazała zaangażowanie w 3194 jednostkach zlokalizowanych za granicą, z tego w formie: udziałów w 2708 spółkach, 347 oddziałów, 106 zakładów oraz 33 jednostek zagranicznych zorganizowanych w innej formie.

Poniżej dokonano porównania liczby przedsiębiorstw i ich jednostek sprawozdawczych w poszczególnych okresach badawczych.

Wykres 24. Liczba przedsiębiorstw i ich jednostek zagranicznych w latach 2008-2012



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [GUS, Departament Informacji]

Liczba jednostek zagranicznych wzrastała z roku na rok. W 2009 roku wzrost kształtował się na poziomie ok. 8,1% w stosunku do liczby jednostek zagranicznych w roku 2008. Jeszcze większy wzrost można zauważyć w kolejnym roku, mianowicie wzrost ten kształtował się na poziomie ok. 8,8 %. Liczba jednostek zagranicznych w roku 2011 miała tendencję wzrostową o ok. 6,4% w stosunku do liczby tych jednostek w roku poprzednim, jednakże wzrost ten był niższy niż w poprzednich latach. W roku 2012 zaobserwować można delikatny wzrost jednostek zagranicznych, który wyniósł 0,5% w stosunku do roku poprzedniego. Wzrost liczebności jednostek zagranicznych w 2012 roku w porównaniu do wzrostu w poprzednich latach jest niewielki.

3.2.2. Analiza liczby przedsiębiorstw i ich jednostek zagranicznych według województw

Warto zwrócić uwagę na kształtowanie się liczby podmiotów sprawozdawczych zlokalizowanych w poszczególnych województwach na terenie kraju oraz liczby ich jednostek zagranicznych w latach 2008-2012.

Tabela 18. Liczba przedsiębiorstw i ich jednostki zagraniczne według województw w latach 2008-2012 w ujęciu %

Województwo	Rok 2008		Rok 2009		Rok 2010		Rok 2011		Rok 2012	
	LPS ¹³ w %	LJZ ¹⁴ w %	LPS w %	LJZ w %	LPS w %	LJZ w %	LPS w %	LJZ w %	LPS w %	LJZ w %
Ogółem	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Dolnośląskie	6,96	7,28	6,85	6,81	7	7,23	7,46	8,5	7,17	10,02
Kujawsko-pomorskie	3,07	2,16	3,73	2,80	3,6	2,68	3,53	2,77	3,62	3,01
Lubelskie	3,07	2,56	2,82	2,26	2,98	2,34	3,2	2,49	3,13	2,25
Lubuskie	1,81	2,01	1,98	2,04	1,8	1,37	1,2	1,51	2,37	1,69
Łódzkie	5,52	4,37	4,72	4,26	4,85	4,35	4,46	4,31	3,97	3,6
Małopolskie	9,86	9,48	9,98	9,14	9,77	8,97	9,73	9,19	9,39	8,74
Mazowieckie	27,94	31,96	28,26	31,6	28,34	32,53	28,98	31,62	30,06	32,06
Opolskie	1,63	1,22	1,6	1,24	1,46	1,24	1,67	1,38	1,74	1,44
Podkarpackie	3,8	3,86	3,81	4,55	4,16	4,59	3,93	4,37	4,04	4,20
Podlaskie	1,36	1,02	1,45	1,06	1,11	0,9	1,13	0,88	1,04	0,78
Pomorskie	6,42	6,14	6,17	5,97	6,65	6,26	6,73	6,77	6,75	6,67
Śląskie	14,2	10,59	13,62	10,23	13,51	9,71	12,46	8,72	11,9	8,77

¹³ LPS – Liczba Podmiotów Sprawozdawczych

¹⁴ LJZ – Liczba Jednostek Zagranicznych

Świętokrzyskie	2,08	2,48	2,21	2,62	2,36	2,58	2,07	2,36	1,95	2,32
Warmińsko-Mazurskie	0,54	0,31	1,14	0,66	1,11	0,64	1,07	0,63	1,18	0,63
Wielkopolskie	8,59	6,81	8,68	7,46	8,39	8,27	8,53	8,46	8,63	8,12
Zachodnio-Pomorskie	3,16	7,75	2,97	1,42	2,91	6,36	3,06	6,04	3,06	5,7

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [GUS, Departament Informacji]

Dokonując analizy powyższego zestawienia w ujęciu województw należy stwierdzić, iż w największej przedsiębiorstw posiadających swoje oddziały, zakłady czy inne formy za granicą zlokalizowanych jest w województwie Mazowieckim. Obserwuje się tendencje wzrostową liczby przedsiębiorstw, które decydują się na ekspansję zagraniczną w przedziale czasowym 2008-2012, natomiast liczba ich jednostek zagranicznych ma zarówno tendencję spadkową, jak i wzrostową. Należy również sądzić, iż niektóre przedsiębiorstwa posiadają więcej aniżeli jedną formę umiędzynarodowienia. Kolejne, drugie co do wielkości pod względem umiędzynarodowienia województwo, to województwo Śląskie. Wykazuje ono tendencje spadkowe, widoczne zarówno w liczebności podmiotów sprawozdawczych, jak i liczebności jednostek zagranicznych tych podmiotów. Najmniej przedsiębiorstw posiadających jakiejkolwiek formy ich internacjonalizacji jest w województwie Warmińsko-Mazurskim.

W ujęciu ogólnym obserwuje się wzrost liczby przedsiębiorstw posiadających oddziały, zakłady bądź inne formy za granicą:

Tabela 19. Liczba przedsiębiorstw i ich jednostek zagranicznych w latach 2008-2012 w liczbach bezwzględnych ogółem

Rok	Liczba podmiotów sprawozdawczych	Wzrost/spadek w % w porównaniu z rokiem poprzednim	Liczba jednostek zagranicznych	Wzrost / spadek w % w porównaniu z rokiem poprzednim
2008	1106		2541	
2009	1313	18,72 ↑	2747	8,11 ↑
2010	1443	9,9 ↑	2988	8,77 ↑
2011	1501	4,0 ↑	3178	6,36 ↑
2012	1437	-4,26 ↓	3194	0,5 ↑

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [GUS, Departament Informacji]

Mimo, iż w niektórych województwach zaobserwować można tendencję spadkową, w ujęciu wszystkich przedsiębiorstw zarejestrowanych na terenie Polski oraz biorąc pod uwagę liczbę

jednostek zagranicznych, widoczny jest wzrost w latach 2008-2011. W roku 2012 zaobserwować można spadek umiędzynarodowionych przedsiębiorstw o 4,26% oraz niewielki wzrost ich jednostek zagranicznych o około 0,5% w stosunku do roku poprzedniego.

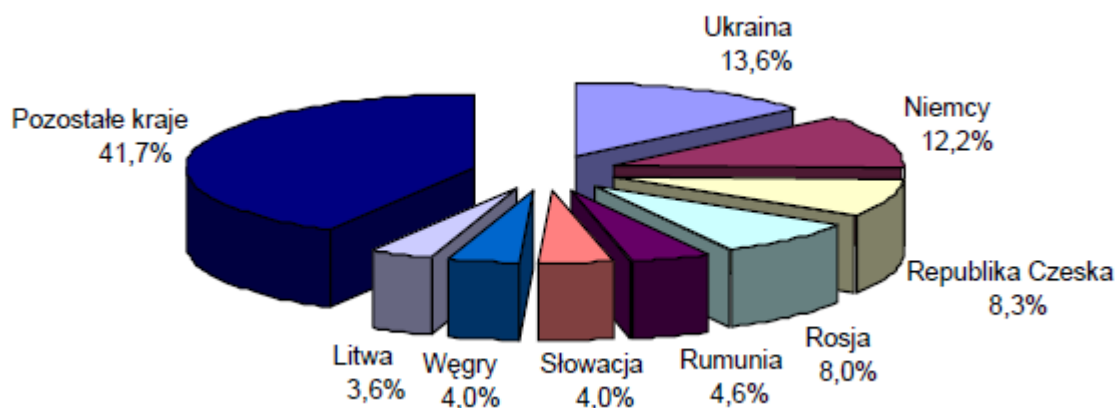
3.2.3. Liczba jednostek zagranicznych według wybranych krajów lokalizacji i udziału podmiotu sprawozdawczego w kapitale.

Podmioty z siedzibą w Polsce zaangażowały swój kapitał w wielu krajach europejskich i światowych. W poszczególnych latach ekspansja zagraniczna przedsiębiorstwa kształtowała się różnie:

a) rok 2008:

Podmioty z siedzibą w Polsce zaangażowały swój kapitał w 92 krajach, natomiast jednostki zagraniczne rozlokowane były we wszystkich państwach UE, łącznie 1465 jednostek zagranicznych. Największa liczba jednostek zagranicznych miała miejsce na Ukrainie (345 jednostek), w Niemczech (311), w Republice Czeskiej (212) oraz w Rosji (203). Poniżej przedstawiono strukturę procentową jednostek zagranicznych według ich kraju lokalizacji.

Wykres 25. Kraje lokalizacji jednostek zagranicznych w 2008 roku



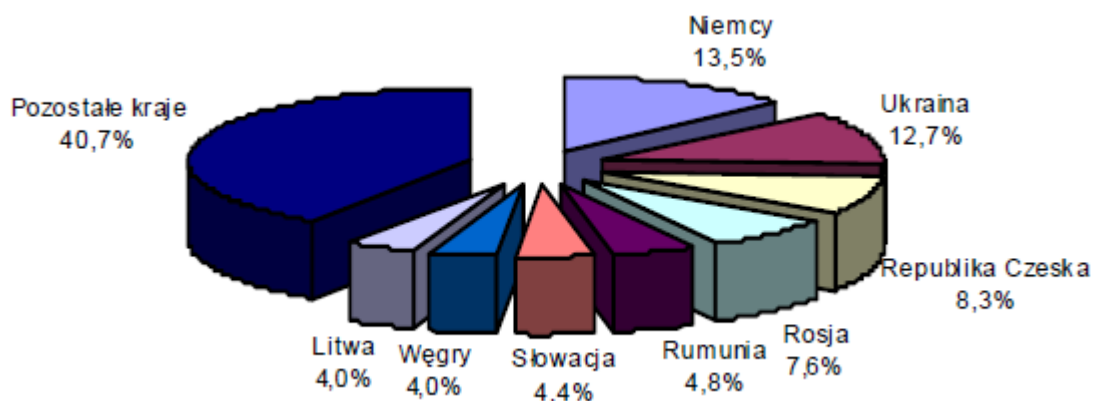
Źródło: opracowanie własne na podstawie: [GUS, Departament Informacji]

Niespełna 53% wszystkich jednostek zagranicznych ma swoją siedzibę na terenie ościennych krajów Polski.

b) rok 2009:

Podmioty z siedzibą w Polsce dokonały transferu kapitału do 94 krajów. Jednostki zagraniczne rozlokowane były we wszystkich państwach UE, łącznie 1643 jednostki. Najwięcej jednostek zagranicznych miało swoją siedzibę w Niemczech (372 jednostek), na Ukrainie (348), w Republice Czeskiej (228) oraz w Rosji (210). Poniżej przedstawiono strukturę procentową jednostek zagranicznych według ich kraju lokalizacji.

Wykres 26. Kraje lokalizacji jednostek zagranicznych w 2009 roku



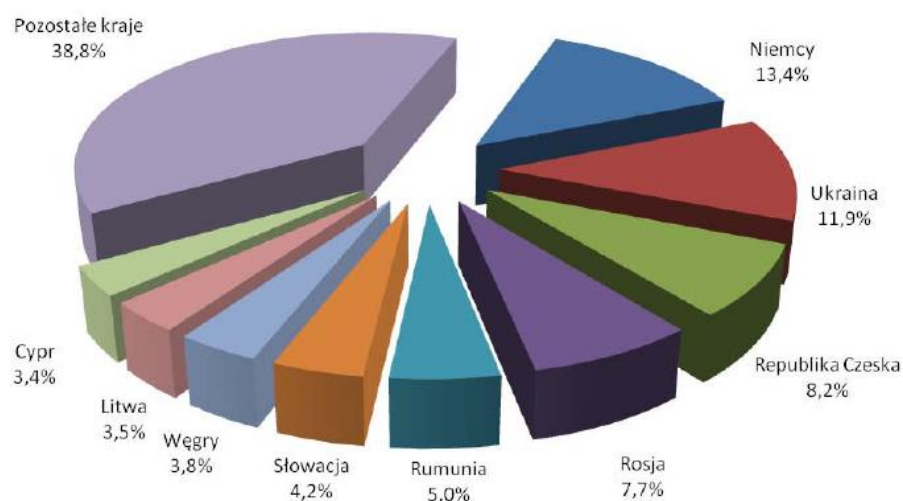
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [GUS, Departament Informacji]

Podobnie jak w roku 2008, około 54% jednostek zagranicznych miało siedzibę na terenie wszystkich krajów sąsiadujących z Polską.

c) rok 2010:

Podmioty z siedzibą w Polsce zaangażowały swój kapitał w 96 krajach. Jednostki zagraniczne były zlokalizowane we wszystkich krajach UE, w sumie łącznie 1802 jednostki. Najwięcej jednostek zagranicznych miało siedzibę w Niemczech (400 jednostek), na Ukrainie (356), w Republice Czeskiej (246) i w Rosji (231). Poniżej przedstawiono strukturę procentową jednostek zagranicznych według ich kraju lokalizacji.

Wykres 27. Kraje lokalizacji jednostek zagranicznych w 2010 roku

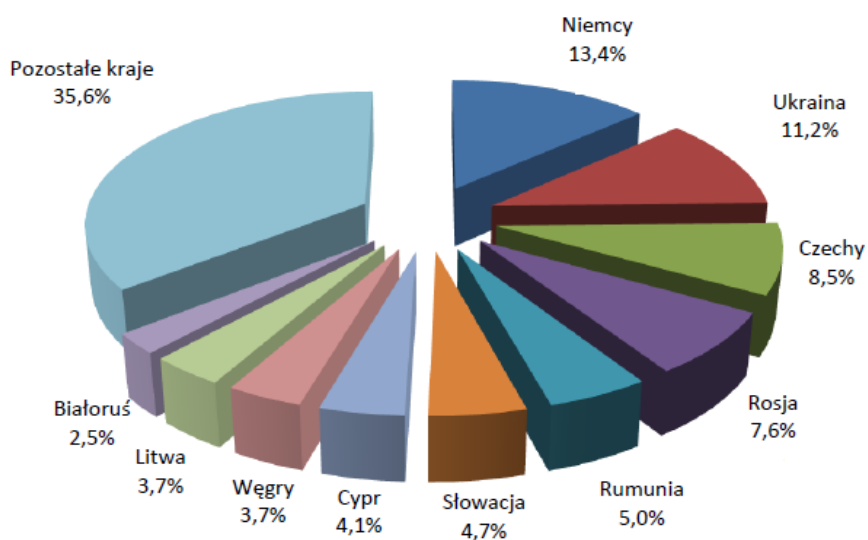


Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [GUS, Departament Informacji]

d) rok 2011:

Podmioty z siedzibą w Polsce zaangażowały swój kapitał w 94 krajach. Jednostki zagraniczne były zlokalizowane we wszystkich krajach UE, łącznie 1980 jednostek. Najwięcej jednostek zagranicznych miało swoją siedzibę w Niemczech (427), na Ukrainie (355), w Czechach (270) i Rosji (242). Poniżej przedstawiono strukturę procentową jednostek zagranicznych według ich kraju lokalizacji.

Wykres 28. Kraje lokalizacji jednostek zagranicznych w 2011 roku



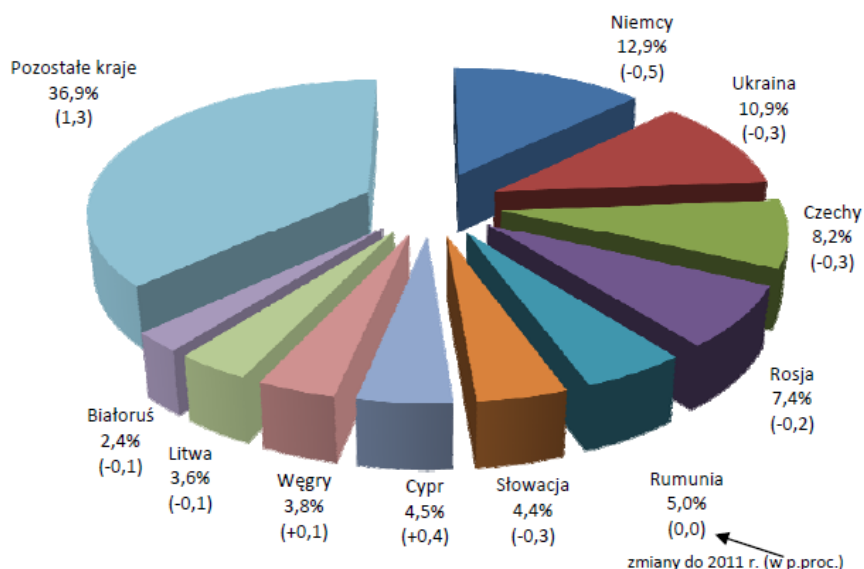
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [GUS, Departament Informacji]

Podobnie jak w roku poprzednim, około 52% jednostek zagranicznych miało swoją siedzibę na terenie siedmiu krajów sąsiadujących z Polską.

e) rok 2012:

Podmioty z siedzibą w Polsce zaangażowały swój kapitał w 96 krajach. Jednostki zagraniczne zlokalizowane zostały w prawie wszystkich krajach UE, łącznie 1965 jednostek (dla porównania zaobserwować można spadek liczby jednostek zagranicznych o 15). Najwięcej jednostek zagranicznych miało swoje siedziby w Niemczech (412), na Ukrainie (347) oraz w Czechach i Rosji - odpowiednio po 261 i 237. Poniżej przedstawiono strukturę procentową jednostek zagranicznych według ich kraju lokalizacji.

Wykres 29. Kraje lokalizacji jednostek zagranicznych w 2012 roku



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [GUS, Departament Informacji]

Podobnie jak w roku poprzednim, ok. 50% jednostek zagranicznych miało siedzibę na terenie siedmiu krajów sąsiadujących z Polską.

Jak wynika z wcześniejszych analiz, najczęściej podejmowano ekspansję zagraniczną na rynki ościennie, przede wszystkim do Niemiec, Czech, Rosji i na Ukrainę. Wynika to z bliskości geograficznej oraz odpowiedniej infrastruktury transportowej.

Tabela 20. Liczba jednostek zagranicznych w sąsiadujących krajach w latach 2008-2012

Państwo	Rok 2008		Rok 2009		Rok 2010		Rok 2011		Rok 2012	
	LJZ ¹⁵	wzrost / spadek w %	LJZ	wzrost / spadek w %	LJZ	wzrost / spadek w %	LJZ	wzrost / spadek w %	LJZ	wzrost / spadek w %
Ogółem	2541	-	2747	8,1	2988	8,8	3178	6,4	3194	0,5
UE	1465	-	1643	12,2	1802	9,7	1980	9,9	1965	-0,76
Białoruś	74	-	84	13,5	88	4,8	78	-11,4	77	-1,28
Litwa	91	-	111	22	105	-5,4	116	10,5	114	-1,72
Niemcy	311	-	372	19,6	400	7,5	427	6,8	412	-3,51
Czechy	212	-	228	7,5	246	7,9	270	9,6	261	-3,33
Rosja	203	-	210	3,4	231	10	242	4,8	237	-2,07
Słowacja	101	-	122	20,8	125	2,5	150	20	139	-7,33
Ukraina	345	-	348	0,9	356	2,3	355	-0,3	347	-2,25

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [GUS, Departament Informacji]

Od 2008 obserwuje się wzrost jednostek zagranicznych na świecie, przy czym największym zaufaniem przez przedsiębiorstwa obdarzyły kraje UE, ze szczególnym uwzględnieniem krajów sąsiadujących z Polską. Wzrost liczby jednostek zagranicznych w 2011 roku w porównaniu do 2008 kształtował się na poziomie ok. 25,01%, z czego w samej UE wyniósł on ok. 35,2%. Największy wzrost liczby jednostek zagranicznych odnotowano w Niemczech (w 2011 w stosunku do 2008 o ok. 37,3%) oraz w Czechach (w 2011 w stosunku do 2008 o ok. 37,3%). Największy spadek liczby jednostek zaobserwować można na Białorusi. Rok 2012 cechuje tendencja spadkowa w przypadku liczebności jednostek zagranicznych zlokalizowanych na terenie Unii Europejskiej. Największy spadek odnotowano w przypadku Niemiec, Czech i Słowacji. O ile w tych krajach sytuacja ekonomiczno-prawna wydaje się być bez zarzutu, o tyle pojawia się obawa przedsiębiorstw w zakresie ekspansji na nowe rynki.

3.2.4. Analiza wielkości eksportu i importu jednostek zagranicznych

Analizując stopień umiędzynarodowienia logistyki należy zwrócić uwagę na bierne formy internacjonalizacji, ponieważ w ramach ich również podejmowane są wszelakie czynności logistyczne. Poniżej przedstawiono wielkości importu oraz eksportu jednostek zagranicznych w przedziale czasowym 2008-2012.

¹⁵ LJZ – Liczba Jednostek Zagranicznych

Tabela 21. Wielkość importu i eksportu jednostek zagranicznych w mln. zł. w latach 2008-2012

Rok	Formy internacjonalizacji				Bilans handlu zagranicznego ¹⁶
	Import	zmiany w %	Eksport	Zmiany w %	
2008	47212,8	-	37038,4	-	Negatywny
2009	34422,2	27,1 ↓	25333,0	31,6 ↓	Negatywny
2010	44624,3	29,6 ↑	29032,0	14,6 ↑	Negatywny
2011	62154,9	39,3 ↑	39599,2	36,4 ↑	Negatywny
2012	60983,1	1,89 ↓	40650,4	2,65 ↑	Negatywny

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [GUS, Departament Informacji]

Bilans handlu zagranicznego za lata 2008-2012, będący zestawieniem płatności z tytułu eksportu i importu dóbr, jest negatywny. Oznacza to, iż wypłaty wynikające z importu przewyższają wpłaty uzyskane z eksportu.

Eksport dokonany przez jednostki zagraniczne w 2008 roku wyniósł 37038,4 mln zł, z czego 85,3% przypadło na jednostki podmiotów sprawozdawczych prowadzących działalność w obszarze przetwórstwa przemysłowego. Eksport jednostek zagranicznych do jednostki macierzystej i jednostek powiązanych ukształtował się na poziomie 14034,8 mln zł (co stanowi 37,9% eksportu jednostek zagranicznych ogółem). Wartość importu zrealizowanego przez jednostki zagraniczne wyniosła 47212,8 mln zł. Tak, jak w przypadku eksportu, najwyższy udział importu, tj. 84,7% przypadł na jednostki należące do podmiotów sprawozdawczych z zakresu przetwórstwa przemysłowego. W przeciwieństwie do eksportu, zdecydowaną większość importu jednostek zagranicznych stanowił import od jednostki macierzystej i jednostek powiązanych, co stanowi 87,1%.

W 2009 roku eksport dokonany przez jednostki zagraniczne wyniósł 25333,0 mln zł. Największy udział przypadł na jednostki należące do podmiotów sprawozdawczych prowadzących działalność w obszarze przetwórstwa przemysłowego, co stanowi 81,6% wartości całkowitego eksportu. Eksport jednostek zagranicznych do jednostki macierzystej i jednostek powiązanych w ramach grupy przedsiębiorstw ukształtował się na poziomie 6263,6 mln zł, co stanowi 24,7% eksportu jednostek zagranicznych ogółem. Wartość importu, który został zrealizowany przez jednostki zagraniczne, kształtował się na poziomie 34422,2 mln zł i podobnie jak w przypadku eksportu najwyższy udział importu, tj. ok. 80,4%, przypadł na jednostki podmiotów sprawozdawczych prowadzących swoją działalność

¹⁶ Bilans handlu zagranicznego do zestawienie wpływów i wydatków z tytułu eksportu i importu dóbr i usług [Księżyk 2012, s. 411].

z zakresu przetwórstwa przemysłowego. W odróżnieniu od eksportu zdecydowaną większość importu jednostek zagranicznych, tj. 78,2% wartości całkowitego importu stanowił import od jednostki macierzystej i jednostek powiązanych.

O ile w 2009 odnotowano spadek wielkości eksportu w stosunku do 2008 roku, o tyle w 2010 widoczny jest jego wzrost. Eksport zrealizowany przez jednostki zagraniczne w 2010 roku wyniósł 29032,0 mln zł, a największy udział przypadł na jednostki należące do podmiotów sprawozdawczych prowadzących działalność w obszarze przetwórstwa przemysłowego. Udział ten wyniósł 85,7% wielkości całkowitego eksportu. Eksport jednostek zagranicznych do jednostki macierzystej i jednostek powiązanych w ramach grupy przedsiębiorstw ukształtował się na poziomie 28,1% wielkości eksportu jednostek zagranicznych ogółem. Wartość importu zrealizowanego przez jednostki zagraniczne wyniosła 44624,3 mln zł. Najwyższy udział importu, tj. 83,5% wartości całkowitego importu przypadł na jednostki należące do podmiotów sprawozdawczych, które prowadziły działalności z zakresu przetwórstwa przemysłowego. Import od jednostki macierzystej i jednostek powiązanych stanowił zdecydowaną większość importu jednostek zagranicznych i wyniósł ok. 82,5% całkowitego importu.

Eksport zrealizowany przez jednostki zagraniczne w 2011 roku wyniósł 39599,2 mln, największy jego udział natomiast przypadł na jednostki należące do podmiotów sprawozdawczych prowadzących działalność w obszarze przetwórstwa przemysłowego i stanowił 87,4% wartości całkowitego eksportu. Eksport jednostek zagranicznych do jednostki macierzystej i jednostek powiązanych w ramach grupy przedsiębiorstw stanowił 30,2% eksportu jednostek zagranicznych ogółem. Wartość importu zrealizowanego przez jednostki zagraniczne wyniosła 62154,9 mln zł. Najwyższy udział importu, tj. 87,7%, dotyczył jednostek należących do podmiotów prowadzących działalność z zakresu przetwórstwa przemysłowego. Większość importu jednostek zagranicznych, tj. ok. 87,8%, stanowił import od jednostki macierzystej i jednostek powiązanych.

Eksport dokonany przez jednostki zagraniczne w roku 2012 wyniósł 40650,5 mln zł (wzrost o 2,7% w porównaniu do roku 2011 i 29,17% w porównaniu do roku 2008). Najwyższy udział w eksporcie w badanym okresie miały jednostki należące do podmiotów sprawozdawczych, które prowadziły działalność w obszarze przetwórstwa przemysłowego – 31284,0 mln zł (co stanowi 77,0% eksportu ogółem). Eksport jednostek zagranicznych do jednostki macierzystej i jednostek powiązanych w ramach grupy przedsiębiorstw ukształtował się na poziomie 11492,2 mln zł, co stanowi spadek o 3,8% w porównaniu z 2011 rokiem) i stanowił 28,3% eksportu jednostek zagranicznych ogółem.

Analiza wielkości importu i eksportu wśród jednostek zagranicznych w latach 2009-2012 wykazuje tendencje wzrostową. Wyjątkiem jest rok 2009, w którym to zarówno w przypadku importu, jak i eksportu obserwuje się drastyczny spadek oraz rok 2012, w którym widoczny jest spadek wielkości importu. Przypuszcza się, iż powodem tego zachwiania był ewidentnie kryzys gospodarczy, który dotknął gospodarkę światową w 2009 roku. Kolejne lata wykazują stopniowe wzrosty. Wielkości eksportu i importu oraz wielkość udziału eksportu i importu jednostek zagranicznych do/od jednostki macierzystej i jednostek powiązanych świadczy o tym, iż przedsiębiorstwa oraz ich jednostki zagraniczne są wysoce umiędzynarodowione a działania podejmowane pomiędzy nimi istotnie zintegrowane.

Wykres 30. Wielkość importu i eksportu od/do jednostek powiązanych



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [GUS, Departament Informacji]

Również logistyka w tych przedsiębiorstwach wykazuje wysoki stopień internacjonalizacji. Operacje logistyczne, podejmowane pomiędzy podmiotami sprawozdawczymi i ich jednostkami zagranicznymi, są z reguły obszerne. Podkreślić jednak należy, iż posiadanie za granicą oddziałów bądź zakładów produkcyjnych przemawia za tym, iż zakres tych działań logistycznych znacznie wybiega poza te, które realizowane są podczas eksportu bądź importu.

3.3. Współczynnik umiędzynarodowienia logistyki w województwach

W nawiązaniu do wcześniejszych rozważań teoretycznych niezbędnymi zmiennymi do obliczenia współczynnika umiędzynarodowienia są: nakłady na rzeczowe aktywa (w tym

na logistykę i magazynowanie), trwałe jednostek zagranicznych, przychody ze sprzedaży, liczba jednostek zagranicznych oraz wielkość zatrudnienia (w tym w logistyce). Określenie współczynnika umiędzynarodowienia logistyki w województwie zostanie poprzedzone analizą wyżej wymienionych zmiennych.

3.3.1. Analiza nakładów na rzeczowe aktywa trwałe jednostek zagranicznych

Rzeczowe aktywa trwałe według Międzynarodowych Standardów Rachunkowości (MSR) obejmują środki trwałe, które dana jednostka posiada w celu ich użytkowania oraz wykorzystywania w związku z prowadzoną działalnością gospodarczą (produkcyjną, handlową czy też usługową). Nakłady na rzeczowe aktywa trwałe dotyczą nakładów na środki trwałe, środki trwałe w budowie oraz zaliczki na nie. Środki trwałe obejmują infrastrukturę transportowo-magazynową, tj. budowle i magazyny, urządzenia i maszyny oraz środki transportu. Wartości te mają istotny wpływ na charakter współczynnika umiędzynarodowienia logistyki, ponieważ należy je traktować jako transfer kapitału przedsiębiorstwa (podmiotu sprawozdawczego) za granicę.

Tabela 22. Nakłady na rzeczowe aktywa trwałe z podziałem na województwa w latach 2009-2011¹⁷

Województwo	Rok 2008 w %	Rok 2009 w %	Rok 2010 w %	Rok 2011 w %
Ogółem	100	100	100	100
Dolnośląskie	3,00	2,81	3,01	7,07
Kujawsko-pomorskie	0,46	#	1,86	1,76
Lubelskie	0,98	#	1,73	1,15
Lubuskie	0,11	0,48	0,04	0,03
Łódzkie	0,32	0,37	0,96	0,94
Małopolskie	1,62	9,55	7,04	6,79
Mazowieckie	77,18	57,22	58,19	54,72
Opolskie	0,05	0,03	0,08	0,11
Podkarpackie	0,72	2,71	2,86	5,06
Podlaskie	1,12	7,36	0,61	3,19
Pomorskie	6,87	9,23	15,24	12,63
Śląskie	0,69	1,67	2,69	1,44

¹⁷ Dane statystyczne dotyczące nakładów na rzeczowe aktywa trwałe jednostek zagranicznych podmiotów sprawozdawczych w poszczególnych województwach nie są publikowane przez GUS w sprawozdaniu „Działalność podmiotów posiadających udziały w podmiotach z siedzibą za granicą w 2012 r”. Na chwilę obecną nie można ich pozyskać z GUS.

Świętokrzyskie	4,48	5,80	1,77	1,73
Warmińsko-mazurskie	0,30	0,09	0,08	0,27
Wielkopolskie	1,36	1,04	2,97	5,86
Zachodniopomorskie	0,72	0,43	0,82	0,12

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [GUS, Departament Informacji]

Tendencja wzrostowa wielkości nakładów na rzeczowe aktywa trwałe wśród jednostek zagranicznych w okresie 2009-2011 widoczna jest w przypadku podmiotów sprawozdawczych, posiadających swoje siedziby w trzech województwach, tj. dolnośląskim, opolskim, podkarpackim, i wielkopolskim. Największe nakłady dotyczą województwa mazowieckiego i stanowią one ponad 50% całkowitych nakładów na rzeczowe aktywa trwałe jednostek ogółem. Przypuszcza się, iż spadek nakładów jednostek zagranicznych województwa mazowieckiego w 2011 roku spowodowany jest tym, iż w tym roku nastąpił również spadek liczebności tych jednostek. Nie należy jednakże wychodzić z założenia, iż wraz ze wzrostem liczby jednostek zagranicznych wzrastają nakłady na rzeczowe aktywa trwałe. W roku 2012 mimo niewielkiego wzrostu liczby jednostek zagranicznych obserwuje się widoczny wzrost nakładów na rzeczowe aktywa trwałe ogółem, które kształtują się na poziomie 7730,2 mln zł (wzrost o ok. 217,5% w stosunku do roku poprzedniego).

Należy zwrócić uwagę na wielkość nakładów na rzeczowe aktywa trwałe w sekcjach PKD. W latach 2008-2012 obserwuje się dominację wielkości nakładów w przetwórstwie przemysłowym. W 2009 roku wartość poniesionych przez jednostki zagraniczne nakładów na rzeczowe aktywa trwałe ukształtowała się na poziomie 4734,4 mln zł, przy czym największe nakłady na rzeczowe aktywa trwałe (1762,8 mln zł co stanowi 37,2% nakładów ogółem) poniosły jednostki zagraniczne podmiotów sprawozdawczych zaangażowanych w przetwórstwo przemysłowe. Podobnie sytuacja kształtowała się w latach 2010 i 2011, w których nakłady wynosiły kolejno 3694,3 i 3554,4 mln zł. W roku 2011 spadek nakładów w porównaniu z 2010 roku wyniósł 3,8%. Największe nakłady na rzeczowe aktywa trwałe w 2010 i 2011 poniosły jednostki zagraniczne przetwórstwa przemysłowego i wynosiły kolejno 1201,4 mln zł (co stanowi 35% nakładów ogółem) oraz 1604,1 mln zł (co stanowi 45,1% nakładów ogółem). W 2012 roku największe nakłady na rzeczowe aktywa trwałe zostały poniesione również w sekcji „przetwórstwo przemysłowe” i stanowiły 16,4% całkowitych nakładów.¹⁸

¹⁸ GUS, Departament Informacji [2008-2012]

3.3.2. Analiza wielkości zatrudnienia w jednostkach zagranicznych

Analiza wielkości zatrudnienia dotyczy zatrudnienia w jednostkach zagranicznych podmiotów sprawozdawczych i obejmuje również zatrudnienie w szeroko pojętej logistyce. Ze względu na fakt, iż praktycznie w każdym przedsiębiorstwie podejmowane są działania z zakresu logistyki i wdrażane systemy logistyczne należy założyć, iż traktowanie tej zmiennej dla potrzeb określenia stopnia umiędzynarodowienia logistyki jest wskazane. Tym bardziej, iż mowa jest tutaj o jednostkach zagranicznych podmiotów sprawozdawczych.

W oparciu o materiał statystyczny pozyskany z GUS i obejmujący zatrudnienie w jednostkach zagranicznych w okresie od 2008-2012 istnieje możliwość wskazania na zatrudnienie w poszczególnych województwach czy też sektorach gospodarki oraz tendencję jego wzrostu bądź spadku.

Tabela 23. Liczba zatrudnienia w jednostkach zagranicznych w latach 2008-2012.

Rok	LJZ ¹⁹	Liczba pracujących	Wzrost / spadek liczby pracujących w %
2008	2541	120318	-
2009	2747	129783	7,9
2010	2988	148083	14,1
2011	3178	145805	-1,54
2012	3194	149977	2,86

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [GUS, Departament Informacji]

Wielkość zatrudnienia w jednostkach zagranicznych, w tym w logistyce do roku 2010 włącznie miała tendencję wzrostową. W 2009 roku zaobserwowano wzrost zatrudnienia o ok. 7,9% w stosunku do roku poprzedniego. W 2010 wzrost procentowy sięgnął nawet 14,1% w stosunku do roku 2009. Rok 2011 był rokiem niewielkiego spadku na poziomie 1,54%, pomimo wzrostu liczby jednostek zagranicznych. Wpływ na ten fakt mogły mieć choćby redukcje w zatrudnieniu, spowodowane wypieraniem przez nowoczesne technologie konieczność tworzenia nowych miejsc pracy. Również nowoczesne technologie związane z zarządzaniem logistyką i przedsiębiorstwem, jak również wdrażanie systemów logistycznych mają znaczący wpływ. W 2012 widoczny jest wzrost liczby pracujących w stosunku do roku poprzedniego o 2,86%.

Analizując wielkość zatrudnienia należy zwrócić uwagę na jej wielkość w jednostkach zagranicznych ościennych krajów Polski w latach 2008-2012.

¹⁹ LJZ – Liczba Jednostek Zagranicznych

Tabela 24. Wielkość zatrudnienia w krajach sąsiadujących z Polską w latach 2008-2012 na tle ogółem

Państwo	Rok 2008		Rok 2009		Rok 2010		Rok 2011		Rok 2012	
	LJZ ²⁰ w %	LP ²¹ w %	LJZ w %	LP w %	LJZ w %	LP w %	LJZ w %	LP w %	LJZ w %	LP w %
Ogółem	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Białoruś	2,9	6,1	3,06	3,08	2,95	3,3	2,45	3,33	2,41	3,09
Litwa	3,58	#	4,04	#	3,51	#	3,65	#	3,57	#
Niemcy	12,24	15,22	13,54	14,49	13,4	14,92	13,44	17,01	12,9	15,27
Czechy	8,34	14,42	8,3	10,54	8,23	9,16	8,5	7,9	8,17	8,43
Słowacja	3,97	2,60	4,44	2,55	4,18	3,18	4,72	2,59	4,35	2,72
Rosja	7,99	9,67	7,64	8,5	7,73	8,43	7,61	8,77	7,42	9,82
Ukraina	13,58	13,65	12,67	11,39	11,91	8,75	11,17	9,99	10,86	10,11

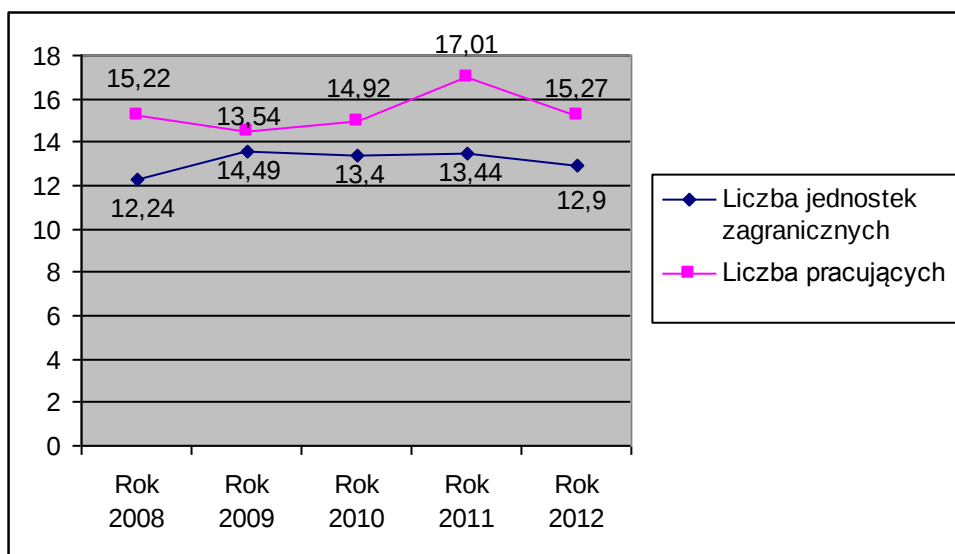
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [GUS, Departament Informacji]

Największy udział procentowy liczby zatrudnienia i jednostek zagranicznych w państwach sąsiadujących z Polską jest w Niemczech i na Ukrainie. Najmniejsze zatrudnienie na tle pozostałych państw widoczna jest w jednostkach zagranicznych zlokalizowanych na Białorusi. Tendencja wzrostowa z niewielkimi wahaniami widoczna jest również w przypadku Słowacji. W przypadku Rosji w latach 2010-2012 obserwuje się stopniowy spadek liczby jednostek zagranicznych, widoczny jest natomiast wzrost liczby pracujących. W przypadku Litwy liczba jednostek zagranicznych ma tendencje spadkowe za wyjątkiem roku 2009, natomiast brak danych dotyczących liczby pracujących w jednostkach zagranicznych.

²⁰ LJZ – Liczba Jednostek Zagranicznych

²¹ LP – Liczba Pracujących

Wykres 31. Liczba jednostek zagranicznych oraz liczba pracujących w % w latach 2008-2012 w Niemczech



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [GUS]

W 2008 roku jednostki zagraniczne w Niemczech stanowiły 12,24% jednostek zagranicznych ogółem. W kolejnych latach obserwuje się wzrost tych jednostek, za wyjątkiem roku 2010, w którym to widoczny jest delikatny spadek. Również w przypadku liczby pracujących widoczny jest wzrost, szczególnie w 2011 roku w porównaniu do poprzedniego, pomijając fakt, iż wzrost liczby jednostek zagranicznych pozostał na prawie niezmiennym poziomie. W roku 2012 w przypadku dwóch zmiennych widoczny jest znaczny spadek.

3.3.3. Współczynnik umiędzynarodowienia logistyki województwa – wyniki badań

Umiędzynarodowienie przedsiębiorstwa jest ściśle powiązane z umiędzynarodowieniem aktywności logistycznych podejmowanych przez przedsiębiorstwo. Wraz z rozwojem internacjonalizacji przedsiębiorstw coraz większe znaczenie przypisuje się logistyce międzynarodowej, jako metodzie zarządzania międzynarodowym łańcuchem dostaw.

Tabela 25. Współczynnik umiędzynarodowienia logistyki jednostek sprawozdawczych posiadających udziały, oddziały bądź zakłady za granicą według województw w latach 2008-2011²²

Województwo	Rok 2008	Rok 2009	Rok 2010	Rok 2011
Ogółem	[1,0]	[1,0]	[1,0]	[1,0]
Dolnośląskie	0,0831	0,0741	0,0776	0,0900
Kujawsko-pomorskie	0,0152	#	0,0253	0,0272
Lubelskie	0,0227	#	0,0233	0,0200
Lubuskie	0,0114	0,0134	0,0059	0,0067
Łódzkie	0,0220	0,0218	0,0225	0,0246
Małopolskie	0,0676	0,0742	0,0740	0,0748
Mazowieckie	0,4885	0,4437	0,4608	0,4617
Opolskie	0,0082	0,0078	0,0069	0,0083
Podkarpackie	0,0326	0,0404	0,0493	0,0552
Podlaskie	0,0100	0,0249	0,0079	0,0071
Pomorskie	0,0521	0,0547	0,0701	0,0701
Śląskie	0,0863	0,0563	0,0661	0,0419
Świętokrzyskie	0,0863	0,0329	0,0240	0,2230
Warmińsko-mazurskie	0,0019	0,0029	0,0026	0,0033
Wielkopolskie	0,0534	0,0534	0,0520	0,0597
Zachodnio-Pomorskie	0,0290	0,0290	0,0318	0,0274

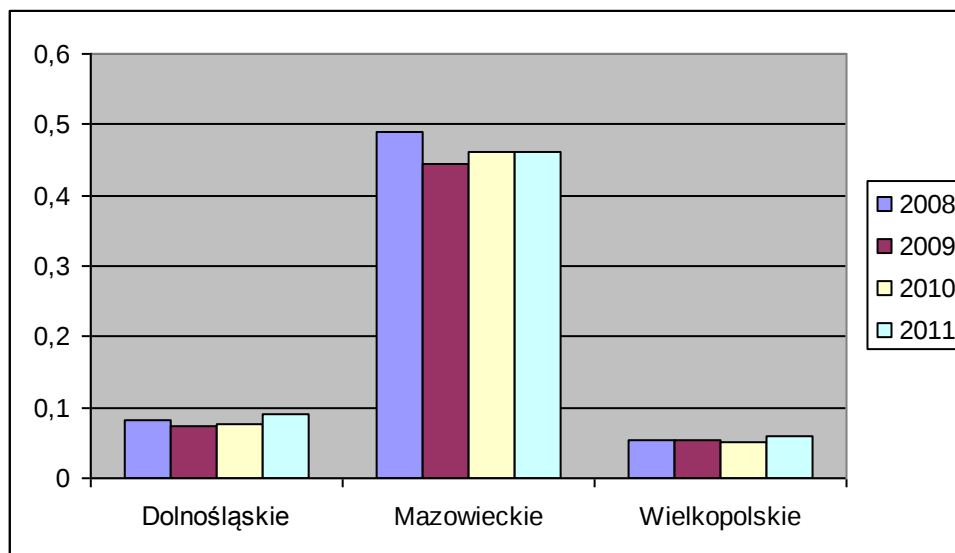
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [GUS]

Im współczynnik umiędzynarodowienia jest bardziej zbliżony do wartości jeden, tym większe jest umiędzynarodowienie województw. Z wyliczeń wynika, iż najwyższy współczynnik umiędzynarodowienia logistyki dotyczy województwa mazowieckiego. Oznacza to, iż przedsiębiorstwa zlokalizowane w tym województwie są silnie umiędzynarodowione oraz działania logistyczne stosowane przez przedsiębiorstwa są zróżnicowane. Możliwe jest to dzięki stosowaniu odpowiednich systemów logistycznych, strategii logistycznych oraz zintegrowanych systemów logistycznych. Wpływ ma również odpowiednia infrastruktura logistyczna i regulacje prawne. W latach 2008-2011 obserwuje się wzrost współczynnika

²² Dane statystyczne niezbędne do obliczenia współczynnika umiędzynarodowienia logistyki województwa za 2012 rok, tj.: nakłady na rzeczowe aktywa trwałe (w tym na transport i magazynowanie), liczba pracujących, liczba jednostek zagranicznych, przychody ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów nie są publikowane przez GUS w ogólnodostępnym sprawozdaniu „Działalność podmiotów posiadających udziały w podmiotach z siedzibą za granicą w 2012 r”. Na chwilę obecną nie można ich pozyskać z GUS. Z tego też tytułu współczynnik umiędzynarodowienia logistyki województw za 2012 rok nie może zostać obliczony.

umiędzynarodowienia logistyki województwa Mazowieckiego. W 2011 roku współczynnik ten stanowił 46% wartości umiędzynarodowienia kraju.

Tabela 26. Województwa o najwyższym stopniu umiędzynarodowienia logistyki



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [GUS, Departament Informacji]

Najniższy wskaźnik umiędzynarodowienia zaobserwować można w województwie lubelskim, podlaskim i warmińsko-mazurskim. Na spadek ten wpływ ma zmniejszająca się liczba pracujących w logistyce oraz spadek nakładów na rzeczowe aktywa trwałe w transporcie i magazynowaniu. Przypuszcza się, iż wskaźnik umiędzynarodowienia będzie miał lekką tendencję spadkową ze względu na sytuację polityczno-gospodarczą we wschodniej Europie, ponieważ duża liczba podmiotów sprawozdawczych posiada na tamtych obszarach swoje jednostki zagraniczne i istnieje prawdopodobieństwo wycofywania się stamtąd firm.

3.4. Analiza przedsiębiorstw posiadających jednostki zagraniczne, w tym związane z logistyką, w latach 2008 - 2012 – współczynnik korelacji

W niniejszym opracowaniu przedstawiona została analiza firm polskich, które posiadają jednostki za granicą (udziały, oddziały lub zakłady). Wśród badanych podmiotów gospodarczych zostały uwzględnione firmy, które za granicą posiadają udziały, oddziały lub zakłady. Podmioty te, jak również ich jednostki zagraniczne, ze względu na wysoki stopień internacjonalizacji, podejmuje zróżnicowane operacje logistyczne w ramach swojej działalności.

Dane źródłowe do badania zostały pozyskane od Głównego Urzędu Statystycznego, Departament Informacji GUS, a ich źródłem są sprawozdania sporządzane na formularzu KZZ „Sprawozdanie podmiotów posiadających za granicą udziały, oddziały lub zakłady”.

Celem badania była charakterystyka działalności gospodarczej jednostek zagranicznych, w których podejmowane są działania logistyczne (przychody, eksport, import, nakłady rzeczowe na środki trwałe, w tym na transport i magazynowanie, zatrudnienie, w tym w logistyce) oraz pokazanie istotnych związków korelacyjnych między liczbą jednostek zagranicznych a osiąganymi przez nie przychodami, wartością eksportu i importu, nakładami rzeczowymi na środki trwałe oraz poziomem zatrudnienia. Okres analizy obejmuje lata 2008-2011, co umożliwiło również pokazanie zmian w czasie w liczbie jednostek zagranicznych oraz dynamikę zmian w przeciągu tych czterech lat w ich działalności gospodarczej, tak ogółem dla Polski, jak i w układzie przestrzennym 16 województw. W opracowaniu dokonano również identyfikacji kraju, w którym polskie przedsiębiorstwa mają udziały, oddziały lub zakłady za granicą i pokazano zmiany w latach 2008-2012 w hierarchii lokalizacji (kraju) jednostek zagranicznych. W analizie wykorzystane zostały wskaźniki statystyczne z zakresu analizy dynamiki zjawisk oraz korelacji.

3.4.1. Opis wskaźników statystycznych wykorzystanych w analizie

Do oceny zmian w czasie liczby jednostek zagranicznych, ich działalności gospodarczej oraz kraju lokalizacji wykorzystane zostały wskaźniki dynamiki (indeksy²³).

Indeks jednopodstawowy Indeks łańcuchowy

$$i_{t/o} = \frac{y_t}{y_o} \cdot 100 \qquad i_{t/t-1} = \frac{y_t}{y_{t-1}} \cdot 100$$

gdzie:

y_t – wielkość okresie badanym (t);

y_o - wielkość okresie w okresie podstawowym (o)

y_{t-1} - wielkość zjawiska z okresu bezpośrednio poprzedzającego okres badany ($t-1$)

Indeksy są wielkościami niemianowanymi, do interpretacji wyraża się je najczęściej w procentach.

Na podstawie szeregu indeksów łańcuchowych, opisujących **tempo** zmian z okresu na okres obliczone zostało **średnie tempo** zmian w badanym przedziale czasowym. Jest to

²³ Indeks jest to iloraz wielkości zjawiska w okresie badanym (t) do wielkości tego zjawiska w okresie przyjętym za podstawę porównania; podstawą porównania może być wielkość zjawiska z jednego, wybranego okresu zwanego okresem podstawowym (o) lub z okresu bezpośrednio poprzedzającego okres badany ($t-1$).

średnia geometryczna z indeksów łańcuchowych, tzn. pierwiastek k -tego stopnia z iloczynu k kolejnych indeksów łańcuchowych. Dla n okresów mamy $n-1$ indeksów łańcuchowych dlatego $k=n-1$

$$G = \sqrt[n-1]{\prod_{t=1}^n \frac{y_t}{y_{t-1}}} = \sqrt[n-1]{i_{2/1} \cdot i_{3/2} \cdot \dots \cdot i_{n-1/n-2} \cdot i_{n/n-1}} = \sqrt[n-1]{\frac{y_2}{y_1} \cdot \frac{y_3}{y_2} \cdot \dots \cdot \frac{y_{n-1}}{y_{n-2}} \cdot \frac{y_n}{y_{n-1}}} = \sqrt[n-1]{\frac{y_n}{y_1}}$$

$$i_{\min} < G < i_{\max}$$

Średnie tempo zmian wielkości zjawiska z okresu na okres wynosi $T=G-100\%$

Do oceny związku korelacyjnego między liczbą jednostek zagranicznych w tym związanych z logistyką a nakładami rzeczowymi na środki trwałe, liczbą pracujących, przychodami tych firm eksportem i importem wykorzystany został współczynnikami korelacji cząstkowej wyrażony wzorami:

$$r_{12.3} = \frac{r_{12} - r_{13}r_{23}}{\sqrt{(1-r_{13}^2)(1-r_{23}^2)}}$$

$$r_{13.2} = \frac{r_{13} - r_{12}r_{23}}{\sqrt{(1-r_{12}^2)(1-r_{23}^2)}}$$

$$r_{23.1} = \frac{r_{23} - r_{12}r_{13}}{\sqrt{(1-r_{12}^2)(1-r_{13}^2)}}$$

Współczynniki występujące po prawej stronie wzorów są współczynnikami korelacji liniowej. Po lewej stronie zapis oznacza korelację np. cechy X_1 z cechą X_2 , natomiast po kropce X_3 – oznacza zmienną wywierającą wpływ na korelację dwóch cech pozostałych, który chcemy w danym przypadku wyeliminować.

O sile związku między zmienną zależną X_1 i zmiennymi niezależnymi X_2, X_3 mówi nam tzw. współczynnik korelacji wielorakiej:

$$R_{1..2} = \sqrt{\frac{r_{1j}^2 + r_{1i}^2 - 2 \cdot r_{1j} \cdot r_{1i} \cdot r_{ji}}{(1 - r_{ji}^2)}}$$

Współczynnik korelacji wielorakiej jest zawsze wielkością zawartą między 0 a 1.

Do oceny istotności współczynników korelacji wykorzystano testy istotności dla współczynnika korelacji. W tym celu została sprawdzona hipoteza, że zmienne X i Y nie są skorelowane²⁴, tzn. że $H_0=p$ wobec $H_1 \neq p$.

Weryfikację hipotezy przeprowadzamy następująco:

1. obliczamy r z próby
2. wyznaczamy wartość statystyki $t = \frac{r}{\sqrt{1-r^2}} \sqrt{n-2}$, która ma rozkład t-Studenta o $n-2$ stopniach swobody

²⁴ dla rozkładu normalnego, weryfikacja, że zmienne są niezależne

3. z tablic t-Studenta wyznaczamy t_α takie, że $P(|t| \geq t_\alpha) = \alpha$

odrzucaamy hipotezę H_0 o braku korelacji między zmiennymi na rzecz H_1 , jeżeli $|t| \geq \alpha$, gdy przeciwnie – nie mamy podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej.

3.4.2. Charakterystyka jednostek zagranicznych w latach 2008-2012

W 2012 r. firmy polskie posiadały za granicą 3194²⁵ jednostek zagranicznych. W 2012 r. ich liczba wzrosła o ponad 25% w porównaniu do roku 2008 r. (tab. 1). W przeciągu pięciu lat polskie przedsiębiorstwa zwiększyły systematycznie liczbę jednostek zagranicznych. W latach 2008-2012 ilość udziałów, oddziałów i zakładów zagranicznych wzrastała średnio z roku na rok o 5%²⁶. Owa tendencja wzrostowa widoczna była w większości województw w kraju, jednak tempo wzrostu liczby jednostek zagranicznych w układzie przestrzennym – 16 województw – było bardzo zróżnicowane (tab. 1).

Tablica 1. Dynamika liczby jednostek zagranicznych według województw w latach 2008-2012

Województwa	Rok 2008 = 100				
	2008	2009	2010	2011	2012
Dolnośląskie	100,0	101,1	116,8	145,9	173,0
Kujawsko-pomorskie	100,0	140,0	145,5	160,0	174,5
Lubelskie	100,0	95,4	107,7	121,5	110,8
Lubuskie	100,0	109,8	80,4	94,1	105,9
Łódzkie	100,0	105,4	117,1	123,4	103,6
Małopolskie	100,0	104,1	111,2	121,2	115,8
Mazowieckie	100,0	106,9	119,7	123,8	126,1
Opolskie	100,0	109,7	119,4	141,9	148,4
Podkarpackie	100,0	127,6	139,8	141,8	136,7
Podlaskie	100,0	111,5	103,8	107,7	96,2
Pomorskie	100,0	105,1	119,9	137,8	136,5
Śląskie	100,0	104,5	107,8	103,0	104,1
Świętokrzyskie	100,0	114,3	122,2	119,0	117,5
Warmińsko-mazurskie	100,0	225,0	237,5	250,0	250
Wielkopolskie	100,0	118,5	142,8	155,5	150,3
Zachodniopomorskie	100,0	102,0	96,4	97,5	92,4
Ogółem	100,0	108,1	117,6	125,1	125,7

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [GUS, Departament Informacji]

W 2012 r. w porównaniu z 2008 r. największy wzrost o 150% liczby jednostek zagranicznych odnotowały podmioty gospodarcze zlokalizowane w województwie warmińsko-mazurskim.

²⁵ GUS, 20143, Działalność podmiotów posiadających udziały w podmiotach z siedzibą za granicą w 2012 r.

²⁶ Wartość średniej geometryczna obliczonej dla lat 2008-2012, tablica 2

Na kolejnych miejscach znalazły się województwa: kujawsko-pomorskie, w przypadku którego liczba firm posiadających jednostki za granicą w 2012 r. wzrosła w porównaniu z 2008 r. o prawie 75% i Wielkopolskie, w którym analogiczny wzrost wynosił około 50%. W analizowanym okresie w przypadku dwóch województw, zachodniopomorskiego i lubuskiego liczba podmiotów posiadających oddziały, udziały lub zakłady za granicą zmniejszyła się. W 2011 r. w porównaniu z 2008 r. liczba firm z siedzibą w województwie lubuskim posiadających jednostki za granicą zmalała o 6%, natomiast w 2012 roku wzrosła o tą samą wartość. W przypadku przedsiębiorstw z województwa zachodniopomorskiego liczba ich jednostek zagranicznych zmalała w 2012 roku o 7,6% w stosunku do roku 2008. Obliczone wartości średniej geometrycznej wskazują, iż w latach 2008-2012 średnio z roku na rok przedsiębiorstwa z województwa warmińsko-mazurskiego zwiększały liczbę oddziałów i zakładów za granicą średnio o ponad 25% (tab. 2). Na przeciwnym biegunie, w badanym okresie, znalazły się firmy z województwa zachodniopomorskiego, które z roku na rok ograniczały liczbę jednostek zagranicznych średnio o 2%. W latach 2008-2012 średnio roczny przyrost liczby jednostek zagranicznych powyżej przeciętnego poziomu w kraju odnotowały firmy z siedzibami w województwach: dolnośląskim, kujawsko-pomorskim, opolskim, podkarpackim, pomorskim oraz wielkopolskim.

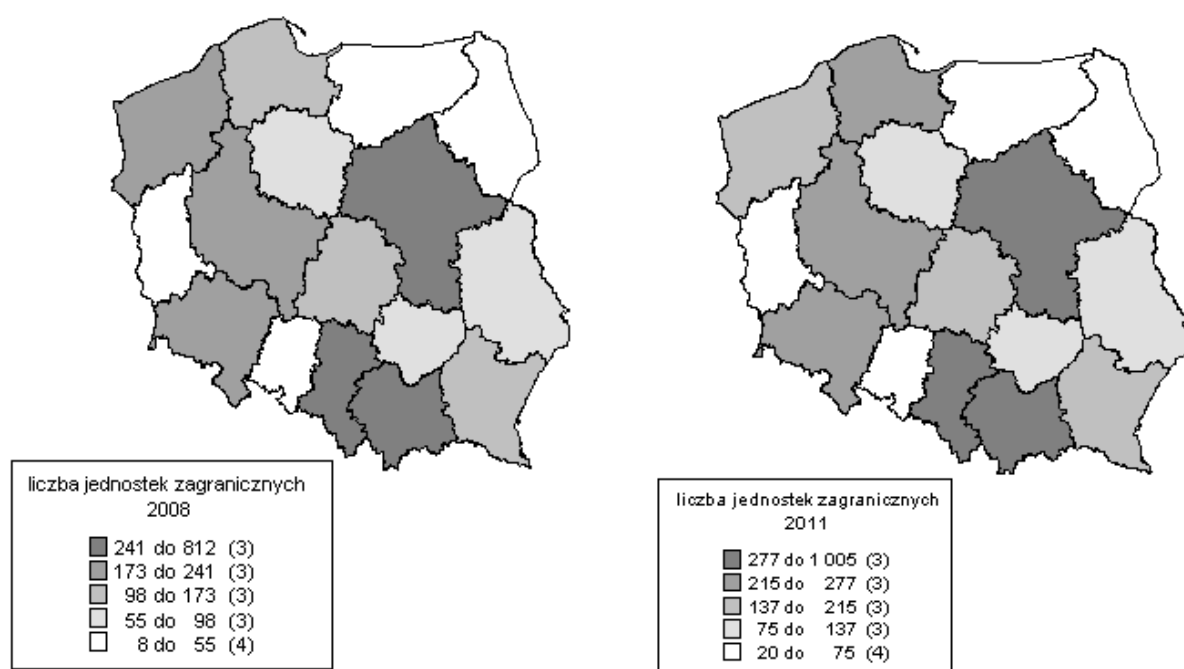
Tablica 2. Tempo przyrostu jednostek zagranicznych według województw w latach 2008-2012

Województwa	Wartość średniej geometrycznej za lata 2008-2012
Dolnośląskie	114,7
Kujawsko-pomorskie	114,9
Lubelskie	102,6
Lubuskie	101,4
Łódzkie	100,9
Małopolskie	103,7
Mazowieckie	106
Opolskie	110,4
Podkarpackie	108,2
Podlaskie	99
Pomorskie	108,1
Śląskie	101
Świętokrzyskie	104,1
Warmińsko-mazurskie	125,8
Wielkopolskie	110,7
Zachodniopomorskie	98
Ogółem	105,9

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [GUS, Departament Informacji]

Przyglądając się rozmieszczeniu jednostek zagranicznych w układzie przestrzennym w latach 2008 – 2011 nie trudno zauważyć (rys. 17), że mamy do czynienia ze stałą dominacją firm zlokalizowanych głównie w tych samych województwach. W badanym okresie, największa liczba podmiotów posiadających za granicą udziały, oddziały lub zakłady występowała w trzech województwach: mazowieckim, małopolskim i śląskim, zaś najmniejsza ich liczba występowała w województwach: warmińsko-mazurskim, podlaskim, lubuskim i opolskim. Warte podkreślenia jest jednak, że w przypadku województw charakteryzujących się w badanym okresie największą liczbą zlokalizowanych firm posiadających jednostki zagraniczne (tj. województwa: Mazowieckie, małopolskie i śląskie), tempo przyrostu nowych udziałów, oddziałów i zakładów zagranicznych było znacznie wolniejsze od średniego poziomu w kraju.

Rysunek 17. Liczba jednostek zagranicznych według województw w 2008 r. i 2011 r.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [GUS, Departament Informacji]

3.4.3. Charakterystyka działalności gospodarczej jednostek zagranicznych firm z siedzibą w Polsce

W 2011 r. jednostki zagraniczne uzyskały 136995 mln zł przychodów ze sprzedaży. W 2011 r. w porównaniu z rokiem wyjściowym analizy (2008 r.) nastąpił wzrost wielkości przychodów ze sprzedaży o ponad 12% (tab. 3). W latach 2008-2011 przychody ze sprzedaży jednostek zagranicznych wzrastała średnio z roku na rok o prawie 4% (3,91%).

W analizowanym okresie nie wszystkie podmioty gospodarcze odnotowały wzrost wielkości sprzedaży. W przypadku firm zlokalizowanych w województwach lubuskim i lubelskim, które miały jednostki zagraniczne, mieliśmy do czynienia z ponad 50% zmniejszeniem się wielkości sprzedaży w 2011 r. w porównaniu z 2008 r. W latach 2008-2011 największe średnioroczne tempo spadku wielkości sprzedaży, przekraczające 20% z roku na rok, odnotowały udziały, oddziały oraz zakłady zagraniczne firm zlokalizowanych w województwach lubuskim i śląskim (tab. 3). Na przeciwnym biegunie znalazły się podmioty mające jednostki zagraniczne, w przypadku których w 2011 r. w porównaniu z 2008 przychody ze sprzedaży wzrosły o ponad 100%. Były to jednostki zagraniczne podmiotów gospodarczych z województw: zachodniopomorskiego (wzrost o ponad 135%), łódzkiego (analogiczny wzrost wynosił 120%) i świętokrzyskim (około 107%).

Tablica 3. Dynamika wielkości przychodów ze sprzedaży jednostek zagranicznych firm zlokalizowanych w Polsce według województw w latach 2008-2011²⁷

Województwa	Rok 2008 = 100				Wartość średniej geometrycznej za lata 2008-2011
	2008	2009	2010	2011	
Dolnośląskie	100,0	88,2	103,1	121,4	106,7
Kujawsko-pomorskie	100,0	.	160,0	202,1	.
Lubelskie	100,0	.	52,3	46,4	.
Lubuskie	100,0	135,7	38,7	44,1	76,1
Łódzkie	100,0	119,6	150,4	220,2	130,1
Małopolskie	100,0	89,5	95,6	113,6	104,3
Mazowieckie	100,0	70,9	86,5	114,4	104,5981
Opolskie	100,0	102,3	72,1	98,9	99,61863
Podkarpackie	100,0	111,9	131,4	144,5	113,0592
Podlaskie	100,0	77,2	114,6	136,9	111,0284
Pomorskie	100,0	77,4	94,3	129,3	108,9407
Śląskie	100,0	74,7	83,2	52,1	80,48922
Świętokrzyskie	100,0	110,2	143,0	206,5	127,3468
Warmińsko-mazurskie	100,0	134,3	97,7	146,7	113,6178
Wielkopolskie	100,0	91,9	47,7	62,3	85,38998
Zachodniopomorskie	100,0	157,1	229,9	235,4	133,0226
Ogółem	100,0	87,7	89,9	112,2	103,9116

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [GUS, Departament Informacji]

Z roku na rok największe tempo wzrostu przychodów ze sprzedaży charakteryzowało podmioty gospodarcze posiadające udziały, oddziały i zakłady za granicą, które

²⁷ Dane statystyczne dotyczące wielkości przychodów ze sprzedaży jednostek zagranicznych firm zlokalizowanych w Polsce w poszczególnych województwach nie są publikowane przez GUS w sprawozdaniu „Działalność podmiotów posiadających udziały w podmiotach z siedzibą za granicą w 2012 r”. Na chwilę obecną nie można ich pozyskać z GUS.

zlokalizowane były w województwach: zachodniopomorskim (średnio roczny wzrost wynosił 33%), łódzkim (30%) i świętokrzyskim (27%). W 2011 r. jednostki zagraniczne firm z siedzibą w Polsce zatrudniały łącznie ponad 146 tys. osób, co stanowiło wzrost w porównaniu do 2008 r. o ponad 21%. W latach 2008-2011 z roku na rok zwiększała się liczba osób pracujących w jednostkach zagranicznych średnio o około 7% (tab. 4). Rozpatrując dynamikę zatrudnienia w jednostkach zagranicznych firm polskich w układzie wojewódzkim widać jej duże zróżnicowanie, podobnie jak omówionych wcześniej przychodów ze sprzedaży.

Tablica 4. Dynamika liczby pracujących w jednostkach zagranicznych firm zlokalizowanych w Polsce według województw w latach 2008-2011²⁸

Województwa	rok 2008 = 100				Wartość średniej geometrycznej za lata 2008-2011
	2008	2009	2010	2011	
Dolnośląskie	100,0	87,8	98,5	97,6	99,2
Kujawsko-pomorskie	100,0	.	184,4	221,9	.
Lubelskie	100,0	.	133,1	111,8	.
Lubuskie	100,0	102,8	46,0	62,7	85,6
Łódzkie	100,0	98,8	90,6	113,8	104,4
Małopolskie	100,0	84,5	87,3	94,3	98,1
Mazowieckie	100,0	169,5	171,1	174,3	120,3
Opolskie	100,0	93,3	84,4	111,5	103,7
Podkarpackie	100,0	105,8	177,6	189,0	123,6
Podlaskie	100,0	88,1	87,1	90,8	96,8
Pomorskie	100,0	90,7	93,3	132,3	109,8
Śląskie	100,0	58,4	97,3	43,4	75,7
Świętokrzyskie	100,0	81,6	99,3	83,1	94,0
Warmińsko-mazurskie	100,0	566,7	551,7	698,3	191,1
Wielkopolskie	100,0	93,4	125,8	119,4	106,1
Zachodnio-pomorskie	100,0	36,9	66,3	77,3	91,8
Ogółem	100,0	107,9	123,1	121,2	106,6

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [GUS, Departament Informacji]

W 2011 r. w porównaniu z rokiem 2008 nastąpił rekordowy wzrost zatrudnienia w jednostkach zagranicznych firm z województwa warmińsko-mazurskiego, który wyniósł ponad 598%. Należy jednak podkreślić, iż w tym krótkim okresie mieliśmy do czynienia z dużymi wahaniami liczby pracujących w tych jednostkach zagranicznych (ogromny wzrost liczby pracujących w 2009 r. w porównaniu z 2008 r., jak również zmniejszenie się

²⁸ Dane statystyczne dotyczące liczby pracujących w jednostkach zagranicznych firm zlokalizowanych w Polsce w poszczególnych województwach nie są publikowane przez GUS w sprawozdaniu „Działalność podmiotów posiadających udziały w podmiotach z siedzibą za granicą w 2012 r”. Na chwilę obecną nie można ich pozyskać z GUS.

zatrudnienia w 2010 r. w porównaniu z 2009 rokiem) trudno więc w tak krótkim okresie wnioskować o wyraźnych tendencjach wzrostu lub spadku zatrudnienia. Natomiast w przypadku udziałów, oddziałów i zakładów zagranicznych podmiotów zlokalizowanych w województwie kujawsko-pomorskim, w analizowanym okresie z roku na rok obserwowaliśmy wzrost liczby pracujących jednostkach zagranicznych (w 2011 r. w porównaniu z 2008 r. wzrost ten wyniósł około 122% - dane tab. 4). W latach 2008-2011, największe tempo wzrostu zatrudnienia charakteryzowało jednostki zagraniczne firm, które miały siedziby w województwach: mazowieckim (średnio z roku na rok zatrudnienie wzrastało o ponad 20%), podkarpackie (26%) i warmińsko-mazurskim (91%). W badanym okresie, z roku na rok, spadek zatrudnienia odnotowywały jednostki zagraniczne firm zlokalizowanych w 6 województwach (patrz wartości średniej geometrycznej tab.4), a maksimum przypadło na jednostki zagraniczne podmiotów zlokalizowanych w województwie lubuskim (średnio z roku na rok zatrudnienie zmniejszało się o ponad 14%). W 2011 r. eksport jednostek zagranicznych wyniósł ponad 39599 mln zł, co stanowiło wzrost w porównaniu z 2008 r. o około 7%, natomiast przeciągu czterech lat (2008-2011), przeciętnie z roku na rok eksport wzrastał o ponad 2%. Dynamiczny wzrost liczby jednostek zagranicznych przez podmioty mające siedzibę w województwie warmińsko-mazurskim, przełożył się nie tylko na dynamiczny wzrost przychodów i zatrudnienia w tych jednostkach zagranicznych, ale również na olbrzymi wzrost eksportu. W latach 2008-2011 w przypadku jednostek zagranicznych podmiotów gospodarczych z województwa warmińsko-mazurskiego wielkość eksportu wzrastała średnio z roku na rok o 129%.

Tablica 5. Dynamika eksportu w jednostkach zagranicznych firm zlokalizowanych w Polsce według województw w latach 2008-2011²⁹

Województwa	Rok 2008 = 100				Wartość średniej geometrycznej za lata 2008-2011
	2008	2009	2010	2011	
Dolnośląskie	100,0	40,8	57,1	33,4	69,4
Kujawsko-pomorskie	100,0	-	126,6	146,1	-
Lubelskie	100,0	-	114,4	80,4	-
Lubuskie	100,0	141,1	12,7	18,5	57,0
Łódzkie	100,0	44,6	165,2	251,5	136,0
Małopolskie	100,0	96,0	108,4	146,8	113,6
Mazowieckie	100,0	56,1	83,0	123,8	107,4
Opolskie	100,0	86,9	229,8	516,4	172,8

²⁹ Dane statystyczne dotyczące wielkości eksportu dokonanego w jednostkach zagranicznych firm zlokalizowanych w Polsce w poszczególnych województwach nie są publikowane przez GUS w sprawozdaniu „Działalność podmiotów posiadających udziały w podmiotach z siedzibą za granicą w 2012 r”. Na chwilę obecną nie można ich pozyskać z GUS.

Podkarpackie	100,0	87,4	120,6	135,1	110,5
Podlaskie	100,0	62,3	173,7	132,0	109,7
Pomorskie	100,0	135,5	184,8	182,8	122,3
Śląskie	100,0	50,1	35,0	77,5	91,9
Świętokrzyskie	100,0	102,2	182,9	190,3	123,9
Warmińsko-mazurskie	100,0	59,5	897,8	1201,7	229,0
Wielkopolskie	100,0	87,4	8,7	13,2	50,9
Zachodniopomorskie	100,0	313,2	594,0	468,2	167,3
Ogółem	100,0	68,4	78,4	106,9	102,3

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [GUS, Departament Informacji]

W badanym okresie wzrost eksportu z roku na rok przeciętnie o ponad 60% charakteryzował jednostki zagraniczne firm mających siedziby w województwach: opolskim i zachodniopomorskim (tab. 5). W analizowanym okresie czterech lat w największym stopniu malały z roku na rok wielkości eksportu jednostek zagranicznych firm z województw wielkopolskiego (średnio o 49%) i lubuskiego (43%). Wartość importu zrealizowanego przez jednostki zagraniczne w 2011 r. wynosiła ponad 62155 mln zł, co stanowiło wzrost w porównaniu z 2008 r. o niespełna 32% (tab. 6). Porównując dynamikę eksportu i importu, w badanym okresie, można zauważyć, że z roku na rok wartość importu wzrastała szybciej niż eksport. W latach 2008-2011 import jednostek zagranicznych wzrastał z roku na rok przeciętnie o około 10%. Przyjrzyjmy się wielkości importu jednostek zagranicznych w układzie przestrzennym 16 województw. W 2011 r. w porównaniu z 2008 r. największy wzrost wielkości importu, przekraczający 100%, charakteryzował jednostki zagraniczne podmiotów z siedzibami w województwach: warmińsko-mazurskim, opolskim, małopolskim, kujawsko-pomorskim i łódzkim (tab. 6).

Tablica 6. Dynamika importu w jednostkach zagranicznych firm zlokalizowanych w Polsce według województw w latach 2008-2011³⁰

Województwa	Rok 2008 = 100				Wartość średniej geometrycznej za lata 2008-2011
	2008	2009	2010	2011	
Dolnośląskie	100,0	89,5	113,2	95,6	98,5
Kujawsko-pomorskie	100,0		188,7	241,7	
Lubelskie	100,0		57,6	66,1	
Lubuskie	100,0	107,7	79,5	100,1	100,0
Łódzkie	100,0	68,2	119,7	218,0	129,7
Małopolskie	100,0	177,4	268,2	299,5	144,1

³⁰ Dane statystyczne dotyczące wielkości importu dokonanego w jednostkach zagranicznych firm zlokalizowanych w Polsce w poszczególnych województwach nie są publikowane przez GUS w sprawozdaniu „Działalność podmiotów posiadających udziały w podmiotach z siedzibą za granicą w 2012 r”. Na chwilę obecną nie można ich pozyskać z GUS.

Mazowieckie	100,0	64,8	82,4	124,6	107,6
Opolskie	100,0	164,2	231,1	381,5	156,3
Podkarpackie	100,0	110,6	137,7	165,6	118,3
Podlaskie	100,0	30,7	45,1	54,1	81,5
Pomorskie	100,0	87,4	96,6	115,3	104,8
Śląskie	100,0	67,6	67,2	84,9	94,7
Świętokrzyskie	100,0	99,4	104,9	97,6	99,2
Warmińsko-mazurskie	100,0	318,7	323,8	481,1	168,8
Wielkopolskie	100,0	98,1	115,0	173,9	120,2
Zachodniopomorskie	100,0	43,3	236,5	318,8	147,2
Ogółem	100,0	72,9	94,5	131,6	109,6

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [GUS, Departament Informacji]

Spadek wielkości importu w 2011 r. w porównaniu z rokiem wyjściowym 2008 r. odnotowały jednostki zagraniczne podmiotów gospodarczych zlokalizowanych w województwach: śląskim, świętokrzyskim, dolnośląskim, lubelskim i podlaskim (maksymalny spadek importu w 2011 roku w porównaniu z 2008 r. o 46%). Obliczone wartości średniej geometrycznej wskazują, iż w najszybciej w latach 2008-2011, średnio z roku na rok wzrastała wielkość importu jednostek zagranicznych firm z siedzibami w województwach: warmińsko-mazurskim (w badanym okresie średnio z roku na rok o 68%), opolskim (56%), zachodniopomorskim (47%). Największą dynamiką spadku wielkości importu charakteryzowały się udziały, oddziały i zakłady podmiotów gospodarczych z województwa podlaskiego (w latach 2008-2011 średnio z roku na rok wartość importu malała o 18,5%).

Kolejną charakterystyką gospodarczą jednostek zagranicznych są wydatki na aktywa trwałe. W 2011 r. wielkość poniesionych nakładów na aktywa trwałe jednostek zagranicznych wyniosła ponad 3554 mln zł, co stanowiło spadek o ponad 75% w porównaniu z rokiem 2008. W 2011 r. w porównaniu z 2008 r., największy spadek wydatków na aktywa trwałe, wynoszący ponad 90%, charakteryzował jednostki zagraniczne firm zlokalizowanych w województwach: podlaskim, lubuskim i zachodniopomorskim (tab. 7).

Tablica 7. Dynamika wydatków na aktywa trwałe w jednostkach zagranicznych firm zlokalizowanych w Polsce według województw w latach 2008-2011³¹

Województwa	rok 2008 = 100				Wartość średniej geometrycznej za lata 2008-2011
	2008	2009	2010	2011	
Dolnośląskie	100,0	30,6	25,6	57,8	83,3
Kujawsko-pomorskie	100,0		102,0	93,6	
Lubelskie	100,0		44,6	28,6	
Lubuskie	100,0	143,3	9,1	6,0	39,2
Łódzkie	100,0	37,0	74,9	70,6	89,0
Małopolskie	100,0	191,8	110,3	102,3	100,8
Mazowieckie	100,0	24,1	19,1	17,3	55,7
Opolskie	100,0	20,6	38,8	50,6	79,7
Podkarpackie	100,0	122,8	101,3	172,2	119,9
Podlaskie	100,0	213,1	14,9	6,9	41,1
Pomorskie	100,0	43,7	56,4	44,9	76,6
Śląskie	100,0	78,3	98,3	50,8	79,8
Świętokrzyskie	100,0	42,2	10,1	9,4	45,5
Warmińsko-mazurskie	100,0	9,6	6,8	21,4	59,8
Wielkopolskie	100,0	24,9	55,4	105,3	101,7
Zachodniopomorskie	100,0	19,1	28,6	4,0	34,1
Ogółem	100,0	32,5	25,4	24,4	62,5

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [GUS, Departament Informacji]

Jednostki zagraniczne w ostatnich czterech latach (2008-2011) systematycznie ograniczały wydatki na aktywa trwałe. W latach 2008-2011, nakłady na aktywa trwałe dokonywane przez jednostki zagraniczne z roku na rok zmniejszały się przeciętnie o 37,5%. Przyglądając się podmiotom gospodarczym posiadającym udziały, oddziały i zakłady za granicą w układzie wojewódzkim, widać, że w latach 2008-2011 systematyczny wzrost wydatków na aktywa trwałe był widoczny w przypadku firm mających jednostki zagraniczne, które były zlokalizowane w województwie podkarpackim (średni wzrost o niespełna 20%). Natomiast w przypadku jednostek zagranicznych podmiotów gospodarczych z województw małopolskiego i wielkopolskiego, w latach 2008-2011 mieliśmy do czynienia z niewielkim wzrostem wydatków na aktywa trwałe (tab. 7).

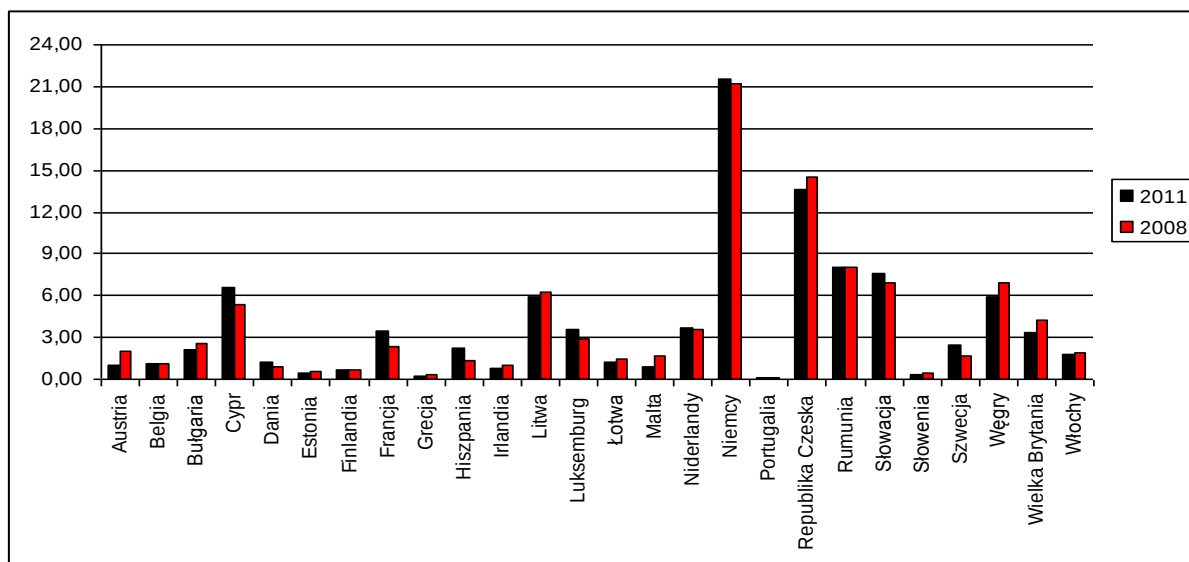
3.4.4. Lokalizacja jednostek zagranicznych w krajach Unii Europejskiej

W 2012 r. firmy z siedzibą w Polsce miały zlokalizowane swoje jednostki zagraniczne we wszystkich krajach Unii Europejskiej. W całym badanym okresie, lata 2008-2012, około

³¹ Dane statystyczne dotyczące wydatków na aktywa trwałe w jednostkach zagranicznych firm zlokalizowanych w Polsce w poszczególnych województwach nie są publikowane przez GUS w sprawozdaniu „Działalność podmiotów posiadających udziały w podmiotach z siedzibą za granicą w 2012 r”. Na chwilę obecną nie można ich pozyskać z GUS.

20% jednostek zagranicznych miało siedzibę na terenie Niemiec, a powyżej 13% w Czechach (rys. 18).

Rysunek 18. Liczba jednostek zagranicznych według krajów w 2008 i 2011 r. (jako udział w ogółem)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [GUS, Departament Informacji]

Liczba jednostek zagranicznych zlokalizowanych w pozostałych krajach wahała się od niespełna 1% do udziału nie przekraczającego 10% (tab. 8). W latach 2008-2012 udział poszczególnych krajów, w których były zlokalizowane jednostki zagraniczne polskich firm, był względnie stały, o czym świadczą wartości obliczonych wskaźników w tab. 8.

Tablica 8. Frakcja jednostek zagranicznych według krajów w latach 2008-2012 (w % ogółem)

Wyszczególnienie	Udział w ogółem				
	2008	2009	2010	2011	2012
Kraje UE razem	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Austria	2,05	1,77	1,55	1,01	1,07
Belgia	1,16	1,03	1,17	1,06	0,97
Bułgaria	2,59	1,95	2,00	2,12	2,60
Cypr	5,39	5,05	5,66	6,62	7,38
Dania	0,89	1,34	1,28	1,26	1,27
Estonia	0,55	0,67	0,44	0,40	-
Finlandia	0,68	0,67	0,72	0,66	0,66
Francja	2,32	2,74	3,72	3,44	3,51
Grecja	0,34	0,30	0,28	0,25	-
Hiszpania	1,37	1,77	1,61	2,22	2,09
Irlandia	1,02	0,97	0,78	0,81	0,76

Litwa	6,21	6,63	5,83	5,86	5,80
Luksemburg	2,94	2,62	2,83	3,59	3,26
Łotwa	1,43	1,58	1,44	1,26	1,37
Malta	1,71	1,46	1,22	0,86	0,87
Niderlandy	3,55	3,35	3,72	3,69	3,72
Niemcy	21,23	22,64	22,20	21,58	20,97
Portugalia	0,14	0,12	0,11	0,10	-
Republika Czeska	14,47	13,88	13,65	13,64	13,28
Rumunia	7,99	7,97	8,32	8,03	8,19
Słowacja	6,89	7,43	6,94	7,58	7,07
Słowenia	0,48	0,49	0,39	0,35	-
Szwecja	1,64	1,64	2,28	2,43	2,90
Węgry	6,89	6,76	6,33	5,96	6,16
Wielka Brytania	4,23	3,77	3,55	3,39	3,10
Włochy	1,84	1,40	2,00	1,82	1,78

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [GUS, Departament Informacji]

Przyjrzyjmy się zatem dynamice przyrostu liczby jednostek zagranicznych z punktu widzenia lokalizacji za granicą. W latach 2008-2012 podmioty gospodarcze z siedzibą w Polsce z roku na rok zwiększały liczbę jednostek zagranicznych w krajach UE, średnio o ponad 7%, jednak dynamika tego przyrostu była zróżnicowana w poszczególnych krajach. W badanym okresie z roku na rok średnio o ponad 20% zwiększała się liczba jednostek zagranicznych w krajach takich jak: Dania, Francja, Hiszpania czy Szwecja (tab. 9). W tym samym okresie liczba jednostek zagranicznych zlokalizowanych w Austrii zmniejszała się z roku na rok przeciętnie o niespełna 8,5%.

Tablica 9. Dynamika zmian liczby jednostek zagranicznych według krajów w latach 2008-2012

Wyszczególnienie	Rok 2008=100					Wartość średniej geometrycznej za lata 2008-2012
	2008	2009	2010	2011	2012	
Kraje UE razem	100,0	112,2	123,0	135,1	134,1	107,6
Austria	100,0	96,7	93,3	66,7	70	91,5
Belgia	100,0	100,0	123,5	123,5	111,8	102,8
Bułgaria	100,0	84,2	94,7	110,5	134,2	107,6
Cypr	100,0	105,1	129,1	165,8	183,5	116,4
Dania	100,0	169,2	176,9	192,3	192,3	117,7
Estonia	100,0	137,5	100,0	100,0	-	-
Finlandia	100,0	110,0	130,0	130,0	130,0	106,8
Francja	100,0	132,4	197,1	200,0	203,0	119,4
Grecja	100,0	100,0	100,0	100,0	-	-
Hiszpania	100,0	145,0	145,0	220,0	205,0	119,7
Irlandia	100,0	106,7	93,3	106,7	100,0	100
Litwa	100,0	119,8	115,4	127,5	125,3	-

Luksemburg	100,0	100,0	118,6	165,1	148,8	110,4
Łotwa	100,0	123,8	123,8	119,0	-	-
Malta	100,0	96,0	88,0	68,0	68,0	90,8
Niderlandy	100,0	105,8	128,8	140,4	140,4	108,9
Niemcy	100,0	119,6	128,6	137,3	132,5	107,3
Portugalia	100,0	100,0	100,0	100,0	100	100
Republika Czeska	100,0	107,5	116,0	127,4	123,1	105,3
Rumunia	100,0	112,0	128,2	135,9	137,6	108,3
Słowacja	100,0	120,8	123,8	148,5	137,6	108,3
Słowenia	100,0	114,3	100,0	100,0	-	-
Szwecja	100,0	112,5	170,8	200,0	237,5	124,2
Węgry	100,0	109,9	112,9	116,8	119,8	104,6
Wielka Brytania	100,0	100,0	103,2	108,1	98,4	98
Włochy	100,0	85,2	133,3	133,3	129,6	106,7

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [GUS, Departament Informacji]

3.4.5. Związek między liczbą jednostek zagranicznych a ich charakterystykami gospodarczymi

Aby potwierdzić przypuszczenie o występowaniu zależności liczby jednostek zagranicznych od przychodów, liczby pracujących, eksportu, importu i nakładów na aktywa trwałe, zweryfikowano hipotezę o braku zależności między zmienną zależną, a kolejnymi zmiennymi niezależnymi, wobec hipotezy alternatywnej zakładającej istnienie zależności, tzn. że $H_0 = \rho$ wobec $H_1 \neq \rho$. W tym celu zostały obliczone wartości statystyki t-Studenta, na poziomie istotności $\alpha = 0,05$. Ponieważ obliczone wartości statystyki, znajdowały się w obszarze krytycznym (w przypadku, wszystkich korelacji częściowych), oznacza to, że hipotezę zerową należy odrzucić na korzyść hipotezy alternatywnej.

Przejdźmy do obliczenia współczynników korelacji częściowej, które dostarczą nam informacji na ile dana charakterystyka gospodarcza ma wpływ na liczbę jednostek zagranicznych, ale tylko tej jej część (wariancji), która nie została wyjaśniona przez inne analizowane zmienne. Stanowi zatem informację, o "indywidualnym" wyjaśnieniu części pozostawionej (niewyjaśnionej) wariancji zmiennej zależnej. Obliczone współczynniki korelacji częściowej (tab. 10), wskazują na dużą dodatnią korelację między liczbą jednostek zagranicznych a wszystkimi z analizowanych charakterystyk gospodarczych. Zmienność liczby jednostek zagranicznych w największym stopniu była wyjaśniania przez wielkość przychodów (0,78), zaś umiarkowaną zależność korelacyjną wykazywała z wielkością zatrudnienia (liczbą pracujących). Jednostki zagraniczne z pozostałymi charakterystykami gospodarczymi wykazywały znaczny stopień zależności.

Tablica 10. Wartości współczynnika korelacji cząstkowej

Charakterystyki gospodarcze	Liczba jednostek zagranicznych
Liczba pracujących	0,49
Przychody ze sprzedaży	0,78
Eksport	0,72
Import	0,75
Wydatki na aktywa trwałe	0,72

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [GUS, Departament Informacji]

Dodatni znak korelacji oznacza, że wzrost wartości poszczególnych charakterystyk będzie wpływał na zwiększenie liczby jednostek zagranicznych. Obliczona wartość współczynnika korelacji wielorakiej $R=0,81$, świadczy o tym, że zmienność liczby jednostek zagranicznych w 81% wyjaśniana jest przez zmienność ich charakterystyk gospodarczych (przychodów, liczby pracujących, eksportu, importu i nakładów na aktywa trwałe).

Rozdział IV

Logistyka międzynarodowa w praktyce przedsiębiorstw – studium przypadków

4.1. Organizacja i metoda badań empirycznych

Niniejszy rozdział stanowi uzupełnienie rozważań teoretycznych i empirycznych przedsiębiorstw podejmujących ekspansję zagraniczną i zarządzanych w ramach zintegrowanego łańcucha dostaw. Zakres i charakter internacjonalizacji logistyki przedstawiono w postaci studiów przypadku, które dotyczyły 21 spółek i oddziałów skupionych w takich grupach jak Grupa Raben, Fabryka Mebli „Forte”, Kutnowska Hodowla Buraka Cukrowego, Schuko H. Schulte-Südhoff. Poruszana jest w nich problematyka logistyki w kontekście internacjonalizacji działalności przedsiębiorstwa. Każdą analizę należy traktować indywidualnie, nie należy dokonywać komparacji badanych przedsiębiorstw oraz traktować ich jako reprezentatywnych dla danego rodzaju działalności. Analizie poddano wybrane przedsiębiorstwa polskie jak i zagraniczne, które podejmują aktywności za granicą.

Analiza literatury przedmiotu dostarczyła już szeregu wskazówek umożliwiających podjęcie próby odpowiedzi na nurtujące zagadnienia z zakresu wejścia przedsiębiorstw na rynki zagraniczne oraz działania związane z zarządzaniem logistycznym. Jednocześnie wiele jest jeszcze pytań, na których nie udzielono wyczerpujących odpowiedzi. Proces umiędzynarodowienia logistyki jest fenomenem i wpisuje się w proces umiędzynarodowienia całego przedsiębiorstwa. Aby dokonać komparacji procesu internacjonalizacji z logistycznego punktu widzenia z właściwymi strategiami i metodami, należy zwrócić uwagę, jakie następstwa niesie ze sobą wzrastający stopień internacjonalizacji na logistykę i jakie zmiany wynikają dla określonych właściwości sieci logistycznej.

Przeprowadzone badania 21 spółek i oddziałów w Grupie Raben, KHBC, Fabryce Mebli „Forte”, Schuko H. Schulte-Südhoff z wykorzystaniem wywiadu bezpośredniego, a przede wszystkim wnioski wysnute z rozmów z osobami odpowiedzialnymi za zarządzanie logistyczne w przedsiębiorstwach, pozwalają na wskazanie kluczowych determinant umiędzynarodowienia. Przedsiębiorstwa te podejmują ekspansję za granicę, są już tam czynne lub też w przeszłości uczestniczyły w procesie umiędzynarodowienia własnych

przedsiębiorstw. W myśl definicji Meuser/Nagel należy traktować te firmy jako ekspertów w zakresie zagranicznej ekspansji z punktu widzenia logistyki, ponieważ ponoszą one odpowiedzialność za koncepcję, implementację oraz/lub kontrolę analizowanych tutaj wariantów rozwiązania problemu [Meuser, Nagle 2002, s. 73].

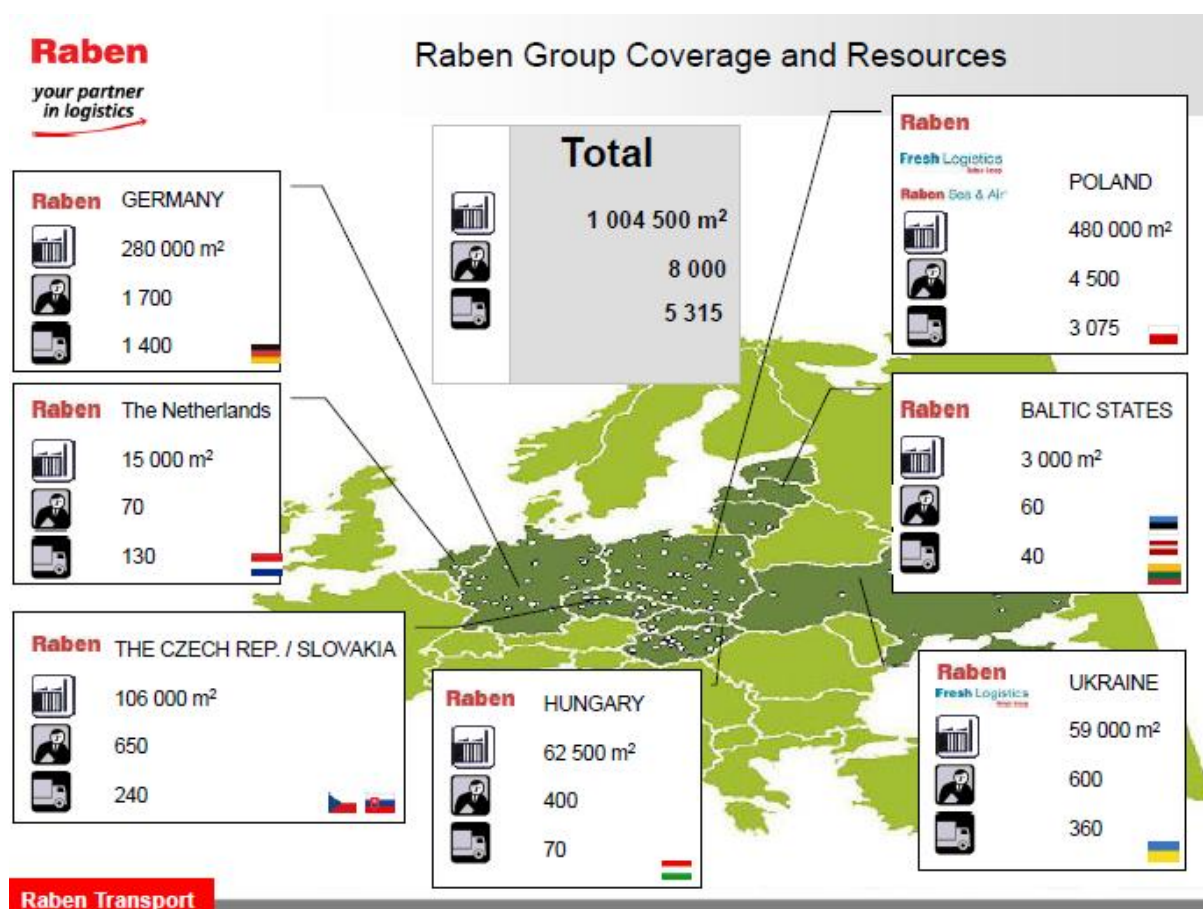
Próba badawcza w przypadku wywiadu bezpośredniego nie jest próbą pełną. Przedsiębiorstwa, które wyraziły zgodę na przeprowadzenie wywiadu bezpośredniego to z jednej strony 8 spółek Grupy Raben, silnej firmy oferującej usługi logistyczne, a z drugiej 13 firm o działalności produkcyjno-handlowej. Należy wyjść z założenia, iż udzielone przez ekspertów odpowiedzi są realistyczne; oni sami natomiast świadomi są tego, iż są prekursorami procesów internacjonalizacji.

4.2. Grupa Raben

Globalna, coraz to większa konkurencja wymusza na przedsiębiorstwach konieczność poszukiwania oszczędności, przy jednoczesnym zachowaniu najwyższej jakości dostarczanych usług i produktów. Jednym ze sposobów pozwalających na obniżenie kosztów procesów produkcji jest przeniesienie ich zakładów produkcyjnych do krajów o niższych nakładach pracy. Wiąże się to niestety ze wzrostem ryzyka związanego z zaburzeniami dostaw komponentów i gotowych produktów. Zagrożenia takie można w pewien sposób ograniczyć dzięki ścisłej współpracy z operatorami logistycznymi, którzy to będą wsparciem w ważniejszych procesach w zintegrowanym łańcuchu dostaw. Jednym z takich operatorów logistycznych jest firma Raben.

Grupa Raben, posiadająca już 80-letnią tradycję, rozpoczęła działalność na rynku polskim w 1991 roku. Oferuje ona, jako operator TSL, pełen zakres usług logistycznych i dostosowuje oferowane usługi do potrzeb klientów, zachowując jednocześnie wysoką jakość serwisu. Politykę przedsiębiorstwa można przedstawić w trzech filarach: budowanie przewagi konkurencyjnej, osiąganie pozycji lidera oraz orientacja na klienta. Usługodawca logistyczny działa na terenie 10 państw: Czech, Estonii, Holandii, Niemiec, Litwy, Łotwy, Polski, Słowacji, Ukrainy i Węgier.

Rysunek 19. Spółki Grupy Raben



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Materiały Grupy Raben]

Poszczególne Grupy Raben są liderami w swoich obszarach działania. Warto zwrócić uwagę, iż Grupa Raben w Polsce posiada 480 000 m² zróżnicowanej powierzchni magazynowej, co z kolei stanowi niespełna 48% całkowitej powierzchni magazynowej we wszystkich oddziałach przedsiębiorstwa w Europie. Kolejne miejsce przypisać należy oddziałowi Raben w Niemczech, którego powierzchnia magazynowa stanowi ok. 28%. Również struktura zatrudnienia w poszczególnych przedsiębiorstwach jest rozbudowana. W Raben Polska stanowi ona 56% całkowitej wielkości zatrudnienia Grupy Raben, co wpływa na wysoki stopień umiędzynarodowienia nie tylko działań logistycznych, ale przede wszystkim przedsiębiorstwa. Struktura zatrudnienia w Raben Niemcy stanowi niespełna 22%, mimo to zajmuje kolejne z czołowych miejsc wśród przedsiębiorstw Grupy Raben.

Uwagę należy zwrócić na filary Grupy Raben, których zakres działalności jest różny i które to aktywne są w wybranych krajach:

- a) Raben (Czechy, Estonia, Holandia, Niemcy, Łotwa, Litwa, Polska, Słowacja, Ukraina oraz Węgry),

- b) Fresh Logistics (Polska, Ukraina),
- c) Raben Sea & Air (Polska).

Zakres świadczonych usług w Polsce, w zależności od wymagań klienta, jest bardzo szeroki. W ramach Raben realizowana jest logistyka kontraktowa (obejmująca magazynowanie, handling, administrację magazynową oraz VAS), międzynarodowy transport drogowy (obejmujący przesyłki drobnicowe, częściowe oraz współpracę z partnerami w całej Europie) oraz dystrybucja krajowa (obejmująca przesyłki drobnicowe oraz częściowe). Zaliczyć należy również transport morski, lotniczy oraz intermodalny. Na uwagę zasługuje realizowana w ramach Grupy Raben Fresh Logistics (temperatura w ramach tego rodzaju usługi w całym łańcuchu logistycznym kontrolowana jest na poziomie +2 - +6 stopni), która obejmuje logistykę kontraktową, międzynarodowy transport drogowy (Europa) oraz dystrybucję krajową (Polska, Ukraina). Szeroki zakres usług świadczonych przez operatora logistycznego świadczy o elastycznym i efektywnym systemie obsługi klienta.

Każdy ruch w przedsiębiorstwie, dotyczący działalności transportowo-magazynowej, wspierany jest przez system informatyczny w ramach którego następuje elektroniczna wymiana danych. To właśnie dzięki rozwiązaniom informatycznym możliwa jest działalność przedsiębiorstwa na tak dużą skalę. Opiekę nad infrastrukturą informatyczną oraz zarządzanie zintegrowanym systemem informatycznym oddano pod opiekę firmy zewnętrznej. Outsourcing usług w tym przypadku gwarantuje, iż realizacja danego projektu nie ma wyłącznie pobieżnego charakteru, natomiast zakres kompetencji pracowników, nowoczesne technologie oraz odpowiednie zabezpieczenie danych nie jest możliwe do osiągnięcia w macierzystej komórce IT. Outsourcing IT gwarantuje również pełną elastyczność usług, optymalizację kosztów dzięki faktycznemu korzystaniu z nich oraz możliwość dopasowania parametrów do bieżących potrzeb. Dzięki temu możliwa jest elektroniczna wymiana danych (EDI) pomiędzy komórkami organizacyjnymi, magazynami i flotą pojazdów Grupy Raben. Inne korzyści wynikające ze zintegrowanego systemu informatycznego, stosowanego w przedsiębiorstwie, to [Materiały Grupy Raben]:

- możliwość skoncentrowania się na kluczowych obszarach działalności firmy,
- wzrost wydajności i efektywności,
- pełna przewidywalność i redukcja kosztów,
- zapewnienie nieprzerywalnej dostępności do danych,
- podniesienie bezpieczeństwa obszaru teleinformatyki.

Jednym z istotniejszych aspektów wykorzystywania informatyki w logistyce jest śledzenie przepływów materiałowych. Rejestrowanie przepływu może odbywać się albo na podstawie informacji przenoszonych do systemu informatycznego przepisywanie danych z dokumentów, albo w sposób automatyczny, stosowany przez Grupę Raben, poprzez odczyt informacji zawartych w kodach kreskowych umieszczonych na opakowaniu. Grupa Raben posiada wdrożony międzynarodowy system GS1. Operator logistyczny wprowadził automatyczną identyfikację danych w procesie przyjęcia do magazynów. Etykiety GS1, którym oklejane są jednostki transportowe, skanowane są podczas rozładunku. Pozwala to na skrócenie czasu przyjęcia oraz znaczną poprawę jakości danych. Sposób ten daje gwarancję, iż w danym momencie rejestrowany jest właściwy towar podlegający wymianie w łańcuchu dostaw.

Nadrzędnym celem operatora logistycznego jest niezawodność i punktualność dostaw. Aby umożliwić klientowi podgląd całego procesu przewozu, został wdrożony system o nazwie „Tracking&Tracing”, który umożliwia monitorowanie przesyłki oraz zapoznanie się z jej bieżącym statusem. Składanie zamówień na usługi logistyczne natomiast możliwe jest dzięki platformie informatycznej „Integrator”. Za pomocą tej aplikacji możliwe jest składanie zleceń transportowych krajowych i zagranicznych.

Rysunek 20. Platforma „Integrator”

Integrator Raben Fresh Logistics Przesyłki Adresy Ustawienia your partner in logistics

Nowa przesyłka międzynarodowa - Strona 1/2

Nadawca ?

Nazwa: Schuko Polska Sp. z o.o. Edytuj Nowy

Adres: Biskupie Sarnowskie 9, Kolonia Sarnowa

Miasto: Ślesin

Kraj: PL Kod pocztowy: 62-561 NIP: 6652904191

Osoba: Robert Rogaczewski Tel.: 632456411

Miejsce załadunku ?

Nazwa: Schuko Polska Sp. z o.o. Edytuj Nowy

Adres: Biskupie Sarnowskie 9, Kolonia Sarnowa

Miasto: Ślesin

Kraj: PL Kod pocztowy: 62-561 NIP: 6652904191

Osoba: Robert Rogaczewski Tel.: 632456411

Odbiorca ?

Nazwa: Edytuj Nowy

Adres:

Miasto:

Kraj: Kod pocztowy: NIP:

Osoba: Tel.:

Miejsce dostawy ?

Nazwa: Edytuj Nowy

Adres:

Miasto:

Kraj: Kod pocztowy: NIP:

Osoba: Tel.:

Data odbioru ? 2014-08-01

Charakterystyka towaru ? Art.przemysłowe neutralne

Wystawiający ? + Robert Rogaczewski

Linie towarowe ?

Nr	Rodzaj towaru +	Ilość	Rodzaj opakowania	Zabezpieczenia	Masa brutto	Dł.[cm]	Szer.[cm]	Wys.[cm]	m ³	MP	
	Wybierz...		---	folia							Dodaj

Dalej

© 2010-2013 Raben Group | Zalogowany jako: SCHUKSLEBI | [Wylóż](#)

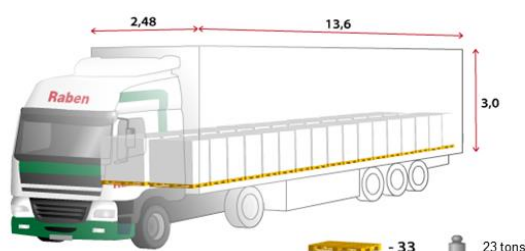
Źródło: Opracowanie na podstawie: [Materiały Grupy Raben]

Uwagę należy zwrócić również na flotę, przy pomocy której realizowane są międzynarodowe i krajowe transporty całopojazdowe, realizowane w Polsce w ramach Raben Transport. Przedsiębiorstwo w 2013 roku było w posiadaniu ok. 500 środków transportu, z czego 40% stanowiło własną flotę [Materiały Raben Polska]. Środki transportu o ciągniki siodłowe z naczepą typu MEGA (plandeki). Naczepy te posiadają wzmocnione burty oraz załadunek możliwy jest górami (dzięki podnoszonemu dachowi) oraz tyłem i bokiem. Pojazdy wyposażone są ponadto w system GPS monitoring, który umożliwia transmisję danych na/z komputerów pokładowych kierowców.

Rysunek 21. Naczepa transportowa floty Raben Transport

vehicle type	cubature	height	pallet spaces	max load capacity (gross)
Tractor + Mega trailer	100m ³	3m	33	23 000 kg

Tarp, curtainsider, sliding and lifting roof for loading.



vehicle type	size
Mega trailer	13,6*2,48*3.0

Źródło: Opracowanie na podstawie: [Materiały Grupy Raben]

Średni wiek floty 2 lata pozwala na niezawodność i zmniejszenie ryzyka ewentualnych awarii, które mogłyby wpłynąć na nieterminowość dostaw.

Transporty całopojazdowe realizowane są praktycznie w całej Europie. Poniżej przedstawiono obszar geograficzny Europy, na którym operator logistyczny świadczy swoje usługi.

Rysunek 22. Transporty całopojazdowe Raben Transport w Europie w ujęciu geograficznym



Źródło: Opracowanie na podstawie: [Materiały Grupy Raben].

W ramach Raben Transport realizowane są przede wszystkim następujące relacje transportowe:

a) import:

- z Wielkiej Brytanii do południowej i zachodniej Polski
- z zachodnich i południowych Niemiec, Belgii oraz Holandii do zachodniej i południowej Polski oraz wschodnich Niemiec,
- z północnych Włoch i Francji do odpowiednio centralnej i zachodniej oraz zachodniej i południowej Polski,
- z Finlandii do Polski

b) eksport:

- z centralnej Polski do zachodniej Europy
- z centralnej Polski do Finlandii

c) transport z Finlandii do Czech, na Węgry i Słowację.

Należy podkreślić, iż Grupa Raben, w szczególności Raben Polska, świadczy usługi serwisowe związane z kompleksową obsługą własnej floty, jak również firm zewnętrznych. Ważnym aspektem jest tutaj optymalne zarządzanie kosztami serwisowymi, co osiągnięte jest za sprawą wykorzystania unikalnych kompetencji serwisowych oraz konsolidacji zakupów będącej kluczem do obniżenia kosztów dla floty własnej i podwykonawców.

Ze względu na fakt, iż globalna konkurencja wymusza na przedsiębiorstwach coraz większą elastyczność, dotyczy to również usługodawców logistycznych, następuje większe dopasowywanie się do potrzeb klientów. Coraz częściej istnieje zapotrzebowanie na transport ładunków drobnicowych, firma Raben natomiast zdominowała w tej kwestii nie tylko rynek Polski, ale również inne rynki zagraniczne. Analizując transport drobnicowy firmy Raben w Polsce, warto go powiązać z Raben w Niemczech. To właśnie te państwa zdominowały pod względem wielkości zatrudnienia, infrastruktury transportowej i wielkością obrotów inne spółki Grupy Raben.

Tabela 27. Przesyłki drobnicowe w Polsce i Niemczech w roku 2013

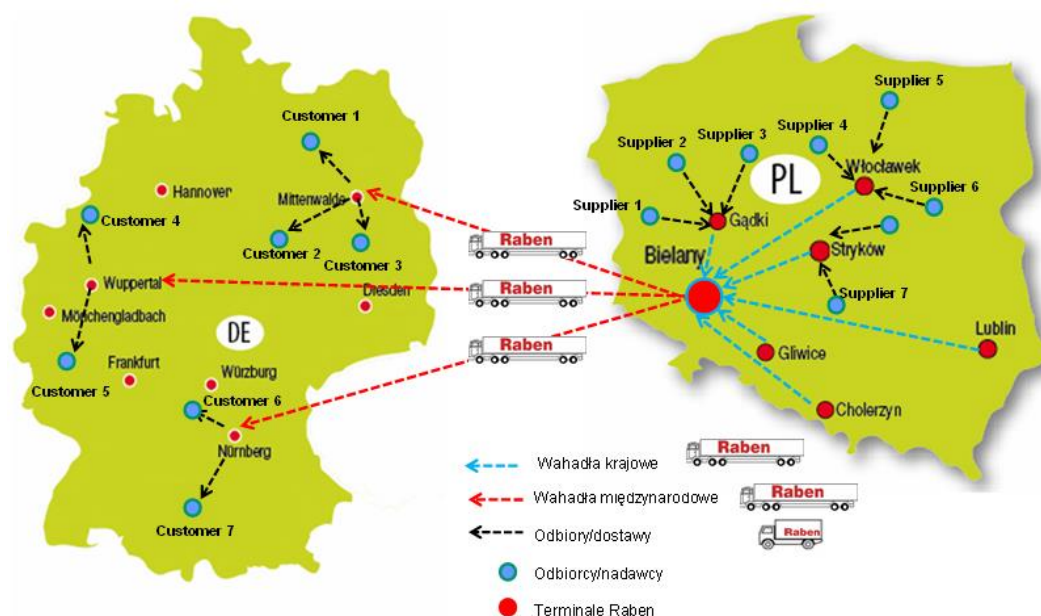
Kraj	Polska	Niemcy
Liczba środków transportu	4500+	1700+
Sieć transportowa	26 terminali drobnicowych	22 terminale drobnicowe
Liczba pracowników	2200+	1500+
Powierzchnia magazynowa	460 000 m ³	280 000 m ³
Roczny obrót	482K EUR	408K EUR

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Materiały Grupy Raben]

Oddziały w Polsce i Niemczech mają najbardziej rozbudowaną infrastrukturę transportową. W Polsce znajduje się 26 terminali drobnicowych, w Niemczech jest ich 22. Na uwagę zasługuje liczba środków transportowych, w Polsce jest ich ok. 4500, natomiast w Niemczech 1700.

Proces dystrybucji przesyłek drobnicowych pomiędzy wyżej wymienionymi krajami przebiega następująco:

Wykres 32. Proces dystrybucji przesyłek drobnicowych Polska - Niemcy



Źródło: Opracowanie na podstawie: [Materiały Grupy Raben]

Przesyłki drobnicowe kierowane są z poszczególnych terminali w Polsce i dostarczane do głównego terminala w Bielanych k. Wrocławia. Następnie przekazywane są do terminali Raben w Niemczech przy pomocy transportu całopojazdowego. Stamtąd przesyłki te kierowane są do poszczególnych odbiorców.

Grupa Raben jest jednym z największych w Polsce operatorów logistycznych specjalizujących się przede wszystkim w transporcie i spedycji przesyłek drobnicowych. W czasach, kiedy optymalizacja kosztów logistycznych i kompresja miejsca i czasu jest niezwykle ważna, szeroki wachlarz usług operatora logistycznego, nie tylko w przewozach całopojazdowych, ale przede wszystkim w przewozach drobnicowych, jest niezwykle ważny. Usługi logistyczne przedsiębiorstwa Raben są wysoce umiędzynarodowione, dzięki czemu usługodawca jest konkurencyjny.

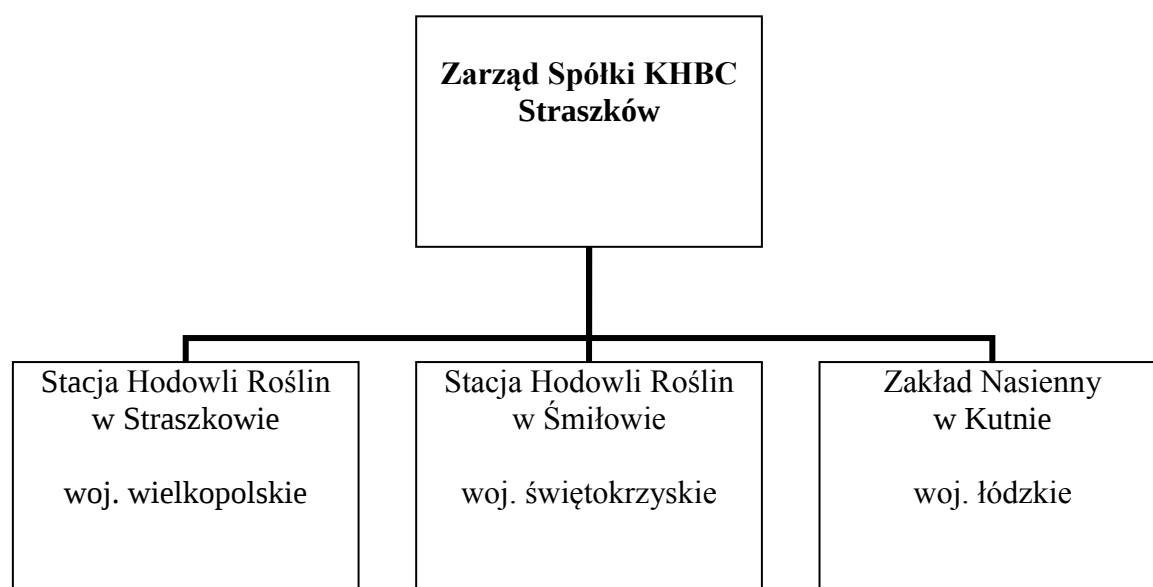
4.3. Kutnowska Hodowla Buraka Cukrowego

Poziom umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa i jego logistyki nie należy wyłącznie rozpatrywać z punktu widzenia zagranicznych inwestycji bezpośrednich i transferu kapitału za granicę. Umiędzynarodowienie logistyki może być również widoczne wówczas wtedy, kiedy przedsiębiorstwo korzysta z biernych form internacjonalizacji, posiada w innych krajach swoich przedstawicieli lub firmy handlowe, które dystrybuują produkty na macierzystym rynku i koordynują procesy logistyczne.

Logistyka międzynarodowa realizowana jest również w przedsiębiorstwach rolniczych. W procesie produkcji rolniczej istnieje konieczność przemieszczania różnorodnych ładunków. Przepływ tych ładunków, będących materiałami, surowcami bądź wyrobami gotowymi oraz wymiana informacji, towarzysząca temu procesowi, są przedmiotem logistyki, w ujęciu krajowym – logistyki krajowej, w ujęciu międzynarodowym – logistyki międzynarodowej.

Przykładem przedsiębiorstwa rolniczego, podejmującego aktywności za granicą, zarówno w bierniej, jak i czynnej formie, jest Kutnowska Hodowla Buraka Cukrowego. Przedsiębiorstwo to jest jednym z 8 w Polsce, które zajmuje się hodowlą roślin i podlega pod nadzór właścicielski Agencji Nieruchomości Rolnej w Warszawie. Przedmiotem działania KHBC jest wspomniana hodowla roślin, nasiennictwo, produkcja roślinna oraz usługi. Organizacja spółki przedstawia się następująco:

Rysunek 23. Siedziba i oddziały KHBC w Polsce

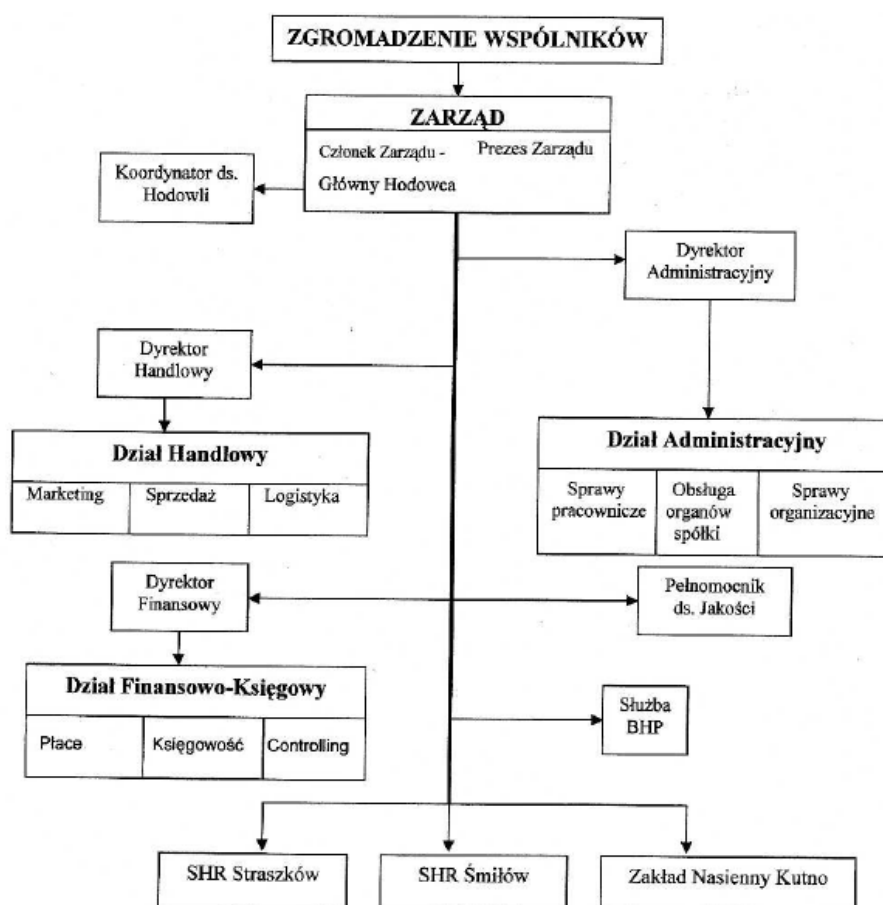


Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Materiały KHBC]

Stacja Hodowli Roślin w Straszkanie jest głównym zapleczem hodowlanym KHBC Sp. z o.o, w której mieści się siedziba zarządu. Oddział w Straszkanie położony jest w centralnej Polsce, we wschodniej części województwa i swoim zasięgiem obejmuje ok. 400 ha gruntów rolnych.

Schemat organizacyjny przedsiębiorstwa przedstawia się następująco:

Wykres 33. Struktura organizacyjna



Źródło: Opracowanie na podstawie: [Materiały KHBC]

Z powyższego schematu wynika, iż zarządzanie logistyczne w przedsiębiorstwie realizowane jest w ramach działu handlowego i związane jest ze sprzedażą i marketingiem. Dział logistyki wspomaga swoimi działaniami również oddziały przedsiębiorstwa, które na strukturze organizacyjnej znalazły się na dolnych pozycjach.

Przedsiębiorstwo zatrudnia ponad 100 osób, z czego 11 osób związanych jest z zarządzaniem logistycznym. Przedsiębiorstwo posiada własne magazyny o powierzchni ok. 20 000 m², z czego $\frac{3}{4}$ powierzchni przeznaczona jest na magazynowanie nasion zbożowych i nasion buraków cukrowych oraz własny tabor. W skład taboru wchodzi maszyny rolnicze, pojazdy osobowe oraz ciągnik siodłowy z naczepą. Koszy logistyczne (transport, magazynowanie, proces zamówień oraz koszty administracyjne stanowią niespełna 17% kosztów ogółem.³²

Przedsiębiorstwo stosuje różne metody zarządzania logistycznego. Do ważniejszych zaliczyć należy analizę ABC, efektywną obsługę klienta oraz planowanie zapotrzebowania

³² Dane za rok 2013

materiałowego MRP. Wdrożony został również zintegrowany system informatyczny łańcucha dostaw firmy Comarch, który jest wsparciem nie tylko dla obszarów administracyjnych (finanse, księgowości, zarządzanie kadrami), ale koordynuje sprzedaż i dystrybucję, planowanie produkcji roślinnej, zarządzanie materiałami czy zarządzanie zapasami i magazynami. Ten system ERP jest jednym z najbardziej rozbudowanych funkcjonalnie modułów i pozwala na pełną obsługę zakupów, sprzedaży krajowej i zagranicznej oraz gospodarki magazynowej w przedsiębiorstwie.

Optymalizacja i rozwój procesów logistycznych są jednymi z ważniejszych elementów zarządzania w przedsiębiorstwie, a w rezultacie dzięki temu wpływają w znaczny sposób na przewagę konkurencyjną firmy. W oddziałach na terenie Polski utworzone zostały magazyny, natomiast zarządzanie gospodarką magazynową dzięki wprowadzeniu systemu ERP pozwala na ich wzajemny monitoring. W ramach systemu ERP możliwe jest kompleksowe raportowanie danych związanych z transakcjami sprzedaży towarów i usług wraz z uwzględnieniem rabatów i promocji, stanami i ruchami magazynowymi, transakcjami zamówień, ofert oraz zakupów. System ten został tak skonfigurowany, że w niektórych obszarach działalności firmy powiązany jest z partnerami i przedstawicielstwami za granicą.

Często przypuszcza się, iż firmy z sektora rolniczego nie dokonują ekspansji na rynki zagraniczne chcąc oferować tam swoje produkty i wychodzi się z założenia, iż zazwyczaj cały swój towar upłynniają w kraju, to przekonanie także jest mylne. Przedsiębiorstwo KHBC dokonuje zarówno eksportu / importu, jak również posiada za granicą swoje przedstawicielstwa.

Firma posiada swoje przedstawicielstwo na Białorusi, gdzie reprezentowane są jej interesy. Ponadto interesy firmy głównie na terenie Europy Wschodniej oparte są na umowach o współpracę z kilkoma przedsiębiorstwami z branży rolniczej. Umowy o współpracę zawarte są z przedsiębiorstwami zarejestrowanymi w Federacji Rosyjskiej, na Litwie i Ukrainie oraz w Mołdawii. Do wyżej wymienionych krajów produkty dostarczane są zazwyczaj do partnerów handlowych, którzy w dalszej kolejności dystrybuują produkty do swoich klientów na rodzimych rynkach. Wydaje się jednak, iż byłby lepiej, jeżeli wyodrębniony zostałby osobny dział logistyki, który wspierałby poprzez odpowiednie zarządzanie logistyczne te oddziały. Idealnym rozwiązaniem byłoby wyodrębnienie w dziale logistyki komórki, której działania obejmowałyby ekspedycje towaru za granicę oraz późniejsze koordynowanie jego dystrybucji.

Oprócz wyżej wymienionych krajów przedsiębiorstwo dostarcza swoje produkty również do innych państw. Poniżej przedstawiono liczbę ważniejszych kontrahentów zagranicznych przedsiębiorstwa:

Tabela 28. Liczba kontrahentów zagranicznych w 2013 roku

Sektor ³³	Dostawcy	Odbiorcy	Kraj
X		7	Litwa, Białoruś, Mołdawia, Rosja
Y		8	Białoruś, Rosja, Ukraina, Rumunia, Turcja, Czechy
Z		1	Włochy
Usługi	2		Włochy, Francja

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Materiały KHBC]

Należy zwrócić również uwagę na wielkość eksportu, które dokonało przedsiębiorstwo w latach 2012-2013. Eksport w 2012 roku stanowił 14% całkowitych przychodów netto ze sprzedaży produktów, w 2013 roku natomiast nastąpił spadek eksportu o 2 punkty procentowe.

Tabela 29. Wielkość eksportu do poszczególnych krajów w 2013 roku w %

Kraj ³⁴	Wielkość eksportu w %
M	22
B	61
L	5
Pozostałe kraje	12

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Materiały KHBC]

Największa wielkość eksportu miała miejsce do kraju B, stanowiła ona 61% całkowitej wielkości eksportu. Przedsiębiorstwo nie dokonywało importu z innych krajów.

W oparciu o powyższe rozważania przypuszczać należy, iż stopień umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa KHBC nie jest wysoki. Również z tego też względu nie można mówić o wysokim stopniu umiędzynarodowienia logistyki w przedsiębiorstwie.

³³ Ze względu na utajnione dane użyto w tabeli symboli X, Y, Z, które oznaczają sektory.

³⁴ Ze względu na utajnione dane użyto w tabeli symboli M, B, L, które oznaczają kraje.

Jednakże ze względu na realizowany w firmie KHBC handel zagraniczny można mówić o aktywności zagranicznej przedsiębiorstwa oraz o typowych czynnościach związanych z zarządzaniem logistycznym za granicą.

4.4. Fabryka Mebli FORTE S.A.

Fabryka Mebli „Forte” S.A. to spółka akcyjna z siedzibą w Ostrowi Mazowieckiej zajmująca się produkcją mebli od 1992. Oprócz produkcji mebli podstawowym przedmiotem działania spółki dominującej jest:

- świadczenie usług w zakresie marketingu, promocji, organizacji wystaw oraz konferencji,
- prowadzenie działalności handlowej w kraju i za granicą.

Fabryka Mebli „Forte” S.A. prowadzi swoją działalność w kraju w czterech oddziałach, w których znajdują się zakłady produkcyjne przedsiębiorstwa oraz posiada na terenie Polski salony meblowe we Wrocławiu, Toruniu, Przemyśle i Białymstoku. Ponadto przedsiębiorstwo posiada udziały w kilku polskich przedsiębiorstwach:

- TM Handel Sp. z o.o. S.K.A. (100% udziałów), zajmująca się kupnem, sprzedażą i zarządzaniem nieruchomościami, doradztwem w zakresie prowadzenia działalności i zarządzania,
- Kwadrat Sp. z o.o. (77,01% udziałów), zajmująca się obsługą nieruchomości i wynajmem.

Spółka jest przykładem firmy, która z zadłużonego zakładu przekształciła się w jednego z liderów polskiego eksportu mebli. Od początku działalności nadrzędnym celem przedsiębiorstwa była internacjonalizacja działalności przedsiębiorstwa poprzez sprzedaż produktów na rynkach zachodnich. Firmę charakteryzuje się dynamiczny rozwój, który idzie w parze z pozyskiwaniem nowych rynków eksportowych.

Ekspansję na rynki zagraniczne ułatwiają specjalnie w tym celu powołane spółki dystrybucyjne na świecie:

Tabela 30. Przedstawicielstwa handlowe Grupy Forte w Europie

Nazwa przedsiębiorstwa zagranicznego	Lokalizacja	Udział jednostki dominującej
Forte Badali UAB z siedzibą w Wilnie	Litwa	100%
Forte SK s.r.o. z siedzibą w Bratysławie	Słowacja	100%
Forte Furniture LTD z siedzibą w Preston	Wielka Brytania	100%

Forte Iberia S.l.u. z siedzibą w Walencji	Hiszpania	100%
Forte Mobilier S.a.r.l. z siedzibą w Lyon	Francja	100%
Forte Mobila S.r.l. z siedzibą w Bacau	Rumunia	100%
MV Forte GmbH z siedzibą w Erkelenz	Niemcy	100%
Forte Moebel AG	Szwajcaria	99%
Forte SK S.r.o. z siedzibą w Bratysławie	Słowacja	100%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Materiały Grupy Forte]

Sieć dystrybucji Grupy Forte jest rozbudowana, przedstawicielstwa znajdują się praktycznie w każdej części Europy. Wszystkie jednostki zagraniczne są w 100% zależne od jednostki dominującej. Dzięki stałemu poszerzaniu bazy produkcyjnej i zdobywaniu nowych rynków eksportowych ponad 60% całkowitej produkcji firmy Forte S.A. sprzedawane jest na rynkach zagranicznych.

Tabela 31. Przychody ze sprzedaży w ujęciu geograficznym

Przychody netto ze sprzedaży	2010	2011	2012	2013
Kraj	120026	110065	110532	125112
Zagranica	348862	417143	449999	541253
Razem	468888	572208	560531	666365

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Materiały Grupy Forte]

Należy zauważyć, iż największym odbiorcą grupy Forte jest Roller GmbH w Niemczech. Dominacja tej firmy widoczna była w 2012 i 2013 roku. Udział obrotów powyższego odbiorcy przekroczył 10% przychodów Grupy ogółem. W 2011 roku największym zagranicznym odbiorcą wyrobów Grupy Forte była firma Roller GmbH (Niemcy) i Grupa POCO (Niemcy).

Udział sprzedaży eksportowej od wielu lat stanowi podstawę działalności Grupy „Forte”. W 2013 sprzedaż za granicę stanowiła 81,2% sprzedaży ogółem (dla porównania w 2012 wyniosła 80,3%). Rynkami strategicznymi pozostają rynki krajów niemieckojęzycznych (Niemcy, Austria, Szwajcaria), na które sprzedaż w 2013 roku stanowiła ok. 70% sprzedaży eksportowej ogółem.

Sprzedaż na rynku polskim w 2013 roku wyniosła 18,8%, rok wcześniej natomiast udział sprzedaży krajowej wobec całkowitych przychodów wyniósł 19,7%. Sprzedaż

koncentrowała się głównie dzięki następującym kanałom dystrybucji: tradycyjne sklepy meblowe oraz sieci handlowe. Rozwój rynku następował przede wszystkim poprzez pozyskiwanie nowych klientów, wzrost ilości ekspozycji u stałych odbiorców oraz poprzez wprowadzanie na rynek nowych produktów. To właśnie proces wdrażania nowych produktów traktowany jest jako mocna strona.

Firma „Forte”, od początku swojej działalności, miała być przedsiębiorstwem zorientowanym na eksport. Rynki zagraniczne były naturalnymi i podstawowymi rynkami zbytu dla produktów przedsiębiorstwa, ponieważ rynek krajowy nie był w stanie zagospodarować istniejących mocy produkcyjnych, a tym samym zapewnić firmie odpowiedni rozwój. Ze względu na fakt, iż można było zaobserwować coroczny wzrost sprzedaży mebli w Europie Zachodniej, rynki te były postrzegane jako najbardziej pewne i stabilne. Sprzedaż własnych wyrobów za granicę możliwy jest wyłącznie dzięki opracowanej strategii, której wdrożenie umożliwiło wejście przedsiębiorstwa na rynki zagraniczne. Wejście na rynki zachodnie, a następnie utrzymanie zdobytej pozycji było możliwe wyłącznie dzięki następującym czynnikom:

- zapewnienie stabilnej sytuacji finansowej w zakładzie,
- modernizację parku maszynowego i wprowadzanie nowoczesnych technologii,
- podwyższanie kwalifikacji kadr,
- wprowadzanie nowoczesnych technik zarządzania i organizacji pracy,
- osiągnięcie przewagi nad konkurencją dzięki zastosowaniu różnorodnych strategii marketingowych,
- opracowanie i wdrożenie odpowiedniego systemu logistycznego, zarówno dla krajowych, jak i międzynarodowych oddziałów,
- rozwinięcie sieci dystrybucji.

Głównym celem zagranicznych spółek grupy „Forte” jest nawiązywanie kontaktów z zagranicznymi odbiorcami oraz wspieranie fabryk „Forte” w eksporcie i dystrybucji mebli za granicę. Dzięki zagranicznym jednostkom realizowane są zamówienia zagranicznych klientów i rozwijana jest sieć sprzedaży eksportowej. Warto zwrócić uwagę, iż jednostki te odpowiedzialne są za penetrację rynków eksportowych, czyli m.in. za zbieranie i przekazywanie informacji w zakresie istotnych zdarzeń, które mogą być kluczowe i wpływać mogą na pozycję przedsiębiorstwa na danym rynku. Posiadanie własnych spółek handlowych za granicą ma również kluczowe znaczenie przy nawiązywaniu nowych kontaktów handlowych. Znajduje to zastosowanie przede wszystkim podczas targów

branżowych, na których firmę „Forte” reprezentuje jej typowa dla danego rynku spółka handlowa.

Już samo posiadanie tak rozbudowanej sieci dystrybucji przede wszystkim za granicą i zakres jej działalności pozwala sądzić, iż współczynnik umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa jest wysoki. Z tego też tytułu zarządzanie logistyczne, realizowane wśród firm, które przekazały swój kapitał za granicę i dokonują zagranicznych inwestycji bezpośrednich, wydaje się być wysoce umiędzynarodowione. Operacje logistyczne realizowane są w przedsiębiorstwie „Forte” w działach logistyki, zaopatrzenia, produkcji oraz marketingu. Firma nie posiada własnego taboru transportowego, korzysta natomiast z różnych form outsourcingu w tym zakresie. Od 20 lat głównym operatorem logistycznym grupy przedsiębiorstw „Forte” jest przedsiębiorstwo FF Fracht sp. z o.o., które odpowiedzialne jest za organizację całego procesu transportowego, począwszy od momentu zejścia gotowego towaru z linii produkcyjnej, poprzez etap planowania wysyłki, koordynacji terminów rozładunkowych, przygotowania i rozmieszczenia ładunku na pojeździe, aż po dostarczenie ich do finalnego odbiorcy. Operator ten został wybrany nie tylko ze względu korzystnej ceny, ale przede wszystkim doświadczenia w tego typu przewozach, profesjonalizmu obsługi klienta dzięki wyspecjalizowanej kadrze doświadczonych pracowników. Obsługa operatora logistycznego firmy „Forte” oprócz obsługi transportowej dotyczy również obsługi logistycznej i spedycyjnej, organizując z jednej strony obsługę transportową uczestnicząc jednocześnie aktywnie w rozwiązywaniu problemów związanych z procesem budowy optymalnego systemu dostaw mebli do klientów w kraju i za granicą oraz zsynchronizowaniem dostaw surowców i materiałów niezbędnych do produkcji. Ważnym aspektem przy wyborze tejże firmy na przewoźnika jest również infrastruktura techniczna oraz zaplecze magazynowe. Flotę przedsiębiorstwa stanowią najnowocześniejsze zestawy ciągników siodłowych z naczepami (standard, MEGA) wyposażonymi w najnowocześniejsze technologie, które pozwalają na określenie miejsca położenia towaru w danym momencie. Aby usprawnić proces obiegu dokumentacji po dostawie towaru do klienta kierowca ma techniczną możliwość zeskanowania dokumentacji transportowej i przesłania do spedytora. Drugą istotną funkcją wykonywaną przez operatora logistycznego jest zsynchronizowanie dostaw surowców i materiałów niezbędnych do produkcji mebli. Dział logistyki przedsiębiorstwa „Forte” dokonał również wdrożenia optymalizacji procesów logistycznych poprzez zmianę procesu paletyzacji – kompletowanie paczek w pozycji pionowej, co przyczynia się do obniżenia kosztów transportu, poprawy jakości dostarczanych towarów a przede wszystkim zwiększenia zadowolenia i satysfakcji klientów.

Za przyczyną konsekwentnej realizacji strategii umiędzynarodowienia swojej działalności i zarządzania logistycznego eksport stał się siłą napędową przedsiębiorstwa. Ze względu na mały popyt na wyroby meblowe w Polsce internacjonalizacja przedsiębiorstwa poprzez ekspansję na rynki zagraniczne jest trafnym działaniem, które pozwala nazywać firmę „Forte” globalnym. To właśnie rozwój sieci dystrybucji na rynkach zagranicznych i odpowiednie działania logistyczne polegające na stworzeniu sprawnego mechanizmu logistycznego do obsługi produkcji przedsiębiorstwa i realizacji dostaw swoich wyrobów przyczyniły się do sukcesu firmy. Również monitorowanie zmieniających się potrzeb konsumenckich i automatyczne dostosowywanie do nich oferty rynkowej oraz zwiększanie bazy produkcyjnej i inwestowanie w kadrę pracowniczą miało istotne znaczenie w procesie umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa i jego logistyki.

Korzystanie z outsourcingu przyniosło wiele korzyści. Zaliczyć należy do nich obniżenie kosztów logistycznych, zmianę kosztów stałych na zmienne oraz poprawę jakości obsługi klienta.

4.5. Schuko H. Schulte-Südhoff GmbH

Firma Schuko jest grupą przedsiębiorstw z kapitałem niemieckim, mającą swoje jednostki rozlokowane w Niemczech i Polsce. Firma Schuko jest przedsiębiorstwem rodzinnym i zajmuje się produkcją systemów odpylania i filtracji pyłów. Grupa Schuko oferuje swoim klientom innowacyjną technikę „made in Germany” oraz „skrojone na miarę” rozwiązania. Są one wyznacznikiem standardów zarówno w zakresie wydajności i rentowności, jak i niezawodności i wytrzymałości urządzeń.

Spółka „matka”, będąca jednostką zarządzającą, zlokalizowana jest w centralnej części Niemiec (z siedzibą w Bad Laer, Niemcy). Nie posiada ona filii, innych siedzib przedsiębiorstwa czy oddziałów, lecz wyłącznie 100% udział w spółkach „córkach” zlokalizowanych na terenie Niemiec i Polski.

W większości tych spółek znajdują się nie tylko biura handlowe, lecz również zaplecze administracyjno – produkcyjne. W każdej z nich odbywa się produkcja zupełnie innych produktów oraz świadczenie usług.

Tabela 32. Spółka „matka” oraz wielkość jej udziału w spółkach „córkach”

Spółka „córka”	Udział spółki „matki” w przedsiębiorstwie	Lokalizacja / Kraj	Data rozpoczęcia działalności
Schuko H. Schulte-Südhoff GmbH & Co. KG	100%	Bad Saulgau / D	1981
Schuko Verwaltung GmbH ³⁵	100%	Bad Saulgau / D	-
Schuko H. Schulte-Südhoff GmbH & Co. KG	100%	Quickborn / D	2010
Schuko Verwaltung GmbH ³⁶	100%	Quickborn / D	-
Schuko H. Schulte-Südhoff Umwelttechnik GmbH & Co. KG	100%	Trebbin / D	1994
Schuko Verwaltung GmbH ³⁷	100%	Trebbin / D	-
Schuko H. Schulte-Südhoff GmbH & Co. KG	100%	Kirchberg / D	-
Schuko Verwaltung GmbH ³⁸	100%	Kirchberg / D	-
Schulte-Südhoff Verwaltung GmbH ³⁹	100%	Bad Laer / D	-
Schulte-Immobilien GmbH & Co. KG	100%	Bad Laer / D	-
Schuko H. Schulte-Südhoff GmbH & Co. KG	100%	Knetzgau / D	1987
Schulte-Südhoff Verwaltung GmbH ⁴⁰	100%	Knetzgau / D	-
Schuko H. Schulte-Südhoff Polska Sp. z o.o.	100%	Ślesin / PL	2009

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Materiały Grupy Schuko]

Oprócz 100% udziałów w wyżej wymienionych spółkach „córkach”, w których zlokalizowane są zakłady produkcyjne, przedsiębiorstwo posiada rozwiniętą sieć dystrybucji w większości europejskich krajów, w których to zlokalizowane tam przedsiębiorstwa posiadają uprawnienia do sprzedaży produktów na danym rynku i w niektórych przypadkach nawet wyłączność. Partnerzy handlowi odpowiedzialni są za budowanie relacji z klientem, doradztwo techniczne i sprzedaż na podległym rynku. Wsparcie natomiast otrzymują bezpośrednio od wykwalifikowanego personelu grupy Schuko. Poniżej przedstawiono kraje, na których terenie partnerzy handlowi oferują produkty i usługi przedsiębiorstw grupy Schuko.

³⁵ bez własnej działalności gospodarczej

³⁶ tamże

³⁷ tamże

³⁸ tamże

³⁹ tamże

⁴⁰ tamże

Rysunek 24. Partnerzy handlowi i sieć dystrybucji firmy Schuko na rynku europejskim



Źródło: Opracowanie na podstawie: [Materiały Grupy Schuko]

Warto zwrócić uwagę na poziom zatrudnienia w przedsiębiorstwie oraz w logistyce w poszczególnych spółkach tej grupy. Struktura zatrudnienia w logistyce to zatrudnienie w działach zaopatrzenia, transportu oraz magazynowania.

Tabela 33. Struktura zatrudnienia ogółem i w logistyce w roku 2012

Siedziba spółki	Wielkość zatrudnienia ogółem w %	Wielkość zatrudnienia w logistyce w %
Grupa Schuko	100% = 156 osób	100% = 12 osób
Bad Laer	32,05	33,34
Bad Saulgau	23,08	16,67
Trebbin	15,38	8,33
Kirchberg	5,13	8,33
Knetzgau	10,26	16,67
Quickborn	7,05	8,33
Ślesin	7,05	8,33

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Materiały Grupy Schuko]

Największy poziom zatrudnienia jest w spółce „matce” i wynosi on 32,05 % wielkości zatrudnienia w całej Grupie Schuko, z czego zatrudnienie w logistyce wynosi 4 osoby (33,34% wartości całkowitego zatrudnienia w logistyce w przedsiębiorstwach Schuko). Najmniejszym poziomem zatrudnienia cechuje się spółka „córka” zlokalizowana w miejscowości Kirchberg. Wielkość zatrudnienia polskiej spółki kształtuje się na poziomie 7,05% całkowitej wielkości zatrudnienia. W 2012 obserwuje się wzrost poziomu zatrudnienia w porównaniu z wcześniejszymi latami działalności spółki.

Analizując poziom internacjonalizacji przedsiębiorstwa, nie tylko w kontekście logistyki, należy zwrócić uwagę na wielkość importu i eksportu.

Tabela 34. Wielkość eksportu i importu spółek Grupy Schuko w 2012 r. w %

Siedziba spółki	Eksport w %	Import w %	Bilans handlu zagranicznego ⁴¹
Grupa Schuko	100	100	
Bad Laer	30,29	43,09	Negatywny
Bad Saulgau	51,24	9,86	Pozytywny
Quickborn	0,05	-	-
Trebbin	10,37	5,69	Pozytywny
Kirchberg	0,63	-	-
Ślesin	7,42	41,36	Negatywny

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Materiały Grupy Schuko]

Największą wartość eksportu w 2012 roku wykazała spółka niemiecka z siedzibą w Bad Saulgau, wyniosła ona połowę wielkości eksportu Grupy Schuko ogółem. Wielkość eksportu w polskiej spółce „córce” wyniosła 7,42% (aż 96,11% całkowitej wielkości eksportu stanowił eksport do jednostek powiązanych, pozostała wartość do eksportu towarów i usług do Szwecji). Największa wartość importu w 2012 roku w stosunku do importu całej grupy Schuko wykazała spółka „matka” i wyniosła 43,09 %. Polska spółka „córka” wykazała 41,36% całkowitego importu, z czego 99,9% stanowił import towaru i usług od jednostek powiązanych.

Istotną rolę w zarządzaniu przedsiębiorstwem międzynarodowym odgrywają koszty logistyczne. Warto zatem zwrócić uwagę na wysokość tych kosztów w odniesieniu do kosztów przedsiębiorstwa ogółem.

⁴¹ Bilans handlu zagranicznego do zestawienia wpływów i wydatków z tytułu eksportu i importu dóbr i usług [Księżyk 2012, s. 411].

Tabela 35. Wysokość kosztów logistycznych w kosztach ogółem w %

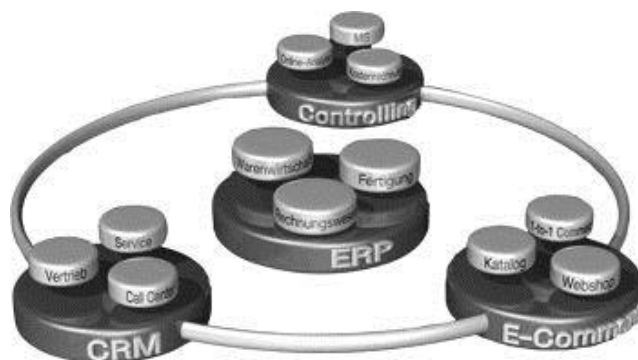
Siedziba spółki	Udział kosztów logistycznych w kosztach ogółem w %	z tego:	
		Transport w %	Administracja w %
Bad Laer	16,3	13,3	3,0
Bad Saulgau	14,2	13,2	1,0
Quickborn	20,1	19,6	0,5
Trebbin	8,0	7,00	1,0
Kirchberg	24,4	23,9	0,5
Ślesin	21,2	20,1	1,1

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Materiały Grupy Schuko]

Najwyższy udział kosztów logistycznych w kosztach ogółem jest widoczny w Schuko Ślesin i Schuko Kirchberg. Stanowi on odpowiednio 21,2% i 24,4% kosztów ogółem.

Funkcjonowanie organizacji w czasach wzmożonej konkurencji wymaga dużej elastyczności w zakresie wyboru odpowiednich metod zarządzania i wspierających je rozwiązań informatycznych. Grupa Schuko wdrożyła również nowoczesne metody zarządzania logistycznego. Na uwagę zasługuje wdrożony we wszystkich spółkach system klasy ERP. System SQL Business jako jeden z wielu narzędzi zarządzania, oferuje pełną integrację i wydajną organizację wszystkich obszarów przedsiębiorstwa w obrębie jednego programu.

Rysunek 25. Obszar zastosowania systemu SQL-Business



Źródło: opracowane na podstawie: [Materiały firmy Schuko]

Dzięki rozszerzeniu klasycznego zakresu ERP o dodatkowe obszary jak CRM, e-biznes, SCM i call-center powstał nowoczesny zintegrowany program informatyczny ERP II. System zawiera w sobie narzędzia MIS (Management Informations System), e-biznesu, jak

również system WMS (Warehouse Management System) niezbędny do wielowymiarowych analiz. SQL-Business oparty jest na bazie danych Microsoft SQL-Server i Oracle.

Poniższa tabela obrazuje najważniejsze procesy biznesowe oferowane użytkownikom systemu SQL Business:

Tabela 36. System SQL w ujęciu procesów biznesowych

E-biznes	Obszar zarządzania	Główne procesy biznesowe
	Zarządzanie logistyczne	Zarządzanie zaopatrzeniem Zarządzanie zapasami i magazynami Zarządzanie produkcją Zarządzanie sprzedażą i dystrybucją
	Zarządzanie finansami	Rachunkowość finansowa i zarządcza Zarządzanie finansowym łańcuchem dostaw Nadzór korporacyjny
	Zarządzanie relacjami z klientem	Call-center Zarządzanie serwisem
	Controlling	Zarządzanie informacjami Analizy on-line
	Zarządzanie handlem elektronicznym	One-to-one marketing

Źródło: Opracowane własne na podstawie: [Materiały firmy Schuko]

Wdrożenie systemu SQL-Business w 6 spółkach córkach niemieckiej firmy na terenie Niemiec, jak i w nowo utworzonej spółce córce w Wielkopolsce przyczyniło się do zwiększenia efektywności przedsiębiorstwa wraz ze zwiększeniem konkurencyjności. System ten obsługuje nie tylko pion finansowo-administracyjny, ale również wspomaga zarządzanie międzynarodowym, zintegrowanym łańcuchem dostaw. Warto przedstawić przebieg całego łańcucha dostaw, który w tym przedsiębiorstwie przebiega następująco:

Zamówienia dokonywane są przez klientów po analizie oferty i omówieniu wszystkich technicznych kwestii. Ze względu na specyfikę oferowanych produktów (produkt dopasowany indywidualnie do potrzeb każdego klienta) zamówienie odbywa się najwcześniej po zatwierdzeniu i omówieniu kwestii handlowo-technicznych.

Po uzyskaniu zamówienia od klienta i opracowaniu potwierdzenia zamówienia dział sprzedaży wysyła do zakładów produkcyjnych zlecenia produkcyjne (w zależności od rodzaju produktu proces produkcyjny odbywa się w różnych oddziałach – w większości przypadków dany rodzaj produktów produkowany jest w jednym oddziale) poprzez system SQL. Oprócz danych dotyczących konkretnego wyrobu zlecenie produkcyjne zawiera również numer komisyjny (jest to zazwyczaj nazwa przedsiębiorstwa, które zakupiło dany produkt wraz

z numerem zamówienia / zlecenia produkcyjnego wystawionego przez zlecającego). Wszystkie zamówienia / zlecenia są agregowane pod względem terminu realizacji i lokalizacji dostaw. Oddział zamawiający, który przekazał dalej zamówienie / zlecenie produkcyjne, otrzymuje potwierdzenie zamówienia wraz z terminem wykonania / dostawy. Termin dostawy ustalany jest w dziale planowania i konsultowany z kierownikiem produkcji.

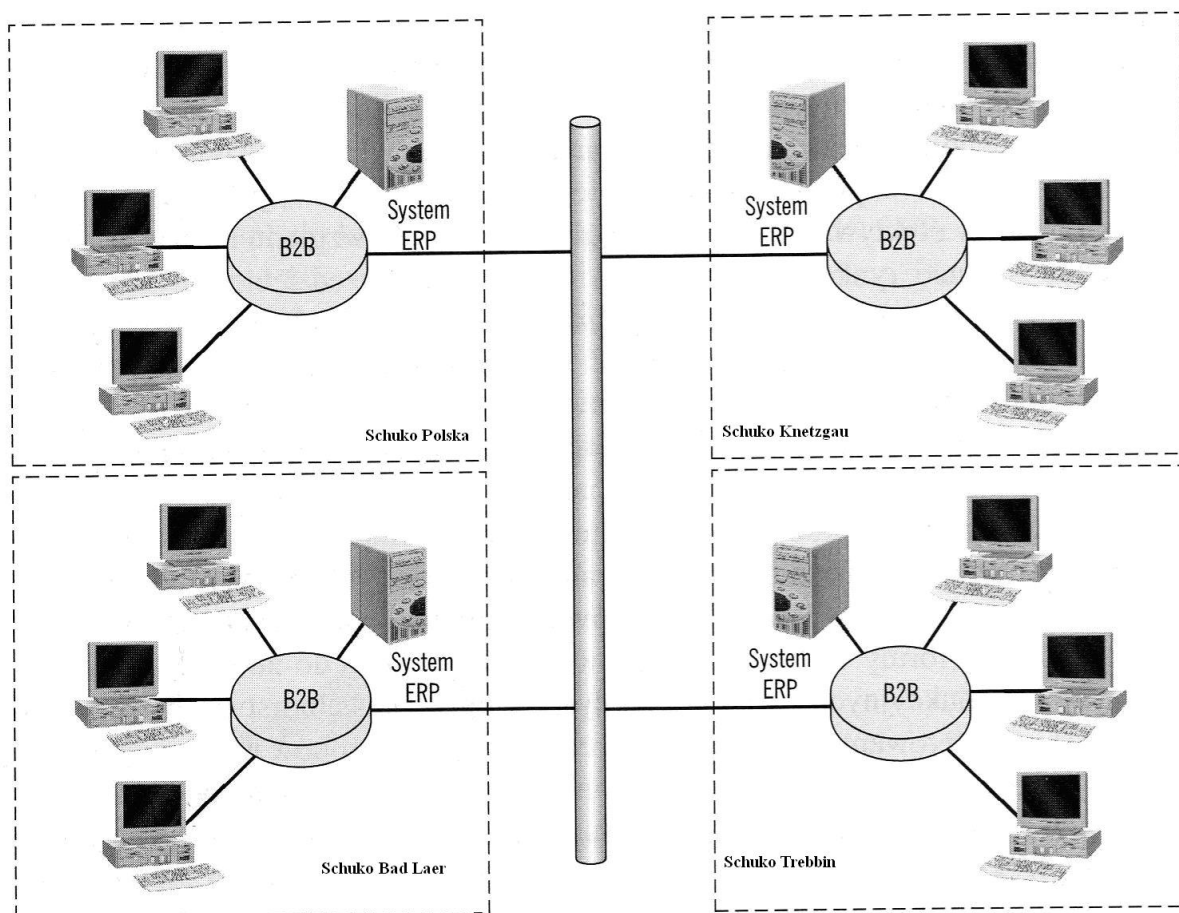
Dział logistyki danego oddziału, który zajmuje się planowaniem dystrybucji danych produktów otrzymuje informacje z systemu SQL za pomocą jakich i ilu środków transportu można dostarczyć produkt do klienta czy oddziału. Najczęściej dostawa odbywa się poprzez zewnętrzne firmy spedycyjne, a w niektórych przypadkach poprzez wewnątrzzakładowy transport. Następnie tworzona jest lista załadunkowa i list przewozowy. Na dokumentach wyszczególnione są informacje odnośnie wagi poszczególnych produktów, oraz informacja o sposobie transportu do klienta / oddziału.

Dział zaopatrzenia wspierany przez system informatyczny analizuje zamówienie / zlecenie produkcyjne pod względem dostępności materiałów niezbędnych do wyprodukowania danego produktu lub grupy produktów. W przypadku braku danego komponentu system generuje automatycznie zamówienie i wysyła do dostawcy po wcześniejszym zaakceptowaniu przez pracownika działu zaopatrzenia. Chodzi przede wszystkim o proces zamówienia nietypowych materiałów. Ze względu na dość wysokie stany magazynowe dział produkcji jest w stanie zrealizować zamówienie w krótkim czasie.

Po potwierdzeniu dostępności materiałów niezbędnych do produkcji, zlecenie produkcyjne jest wprowadzane do planu produkcji. Poszczególne zlecenia produkcyjne, które opatrzone są numerami list załadunkowych i terminami wysyłki przyporządkowywane są do poszczególnych gniazd produkcyjnych. Z planu produkcji generowana jest lista potrzebnych podzespołów pod dane zlecenie, które wykonywane są w kooperacji. Po wyprodukowaniu wyrobów zostaje sprawdzany przez kontrolę jakości i wysyłany do klienta / oddziału.

Stosowana struktura sieci biznesowej w obrębie przedsiębiorstw oraz rozwiązania typu B2B zastosowane w systemie ERP umożliwiają integrację w zakresie planowania produkcji oraz dostaw, a co za tym idzie redukcję kosztów dostaw i wytwarzania przy jednoczesnym utrzymaniu wysokiego poziomu obsługi zleceń konsumenta. Procesy te tworzą wspólny system logistyczny, co obrazuje poniższy rysunek.

Rysunek 26. Wymiana danych i informacji między firmami



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Materiały firmy Schuko]

System SQL pozwala dopasować technologie IT do potrzeb biznesowych grupy przedsiębiorstw. Komponowanie aplikacji w oparciu o usługi sieciowe przyczynia się do zmniejszenia stopnia zaawansowania rozwiązań IT oraz zwiększenia otwartości systemów ERP.

Współczesne zarządzanie łańcuchami dostaw polega na bardzo intensywnym wykorzystaniu technologii informatycznych (system ERP), stosowaniu metod planowania dostaw i wprowadzaniu narzędzi, które ułatwiają współpracę pomiędzy kooperantami. Zaprezentowany system SQL Business usprawnia planowanie zasobów przedsiębiorstwa na wszystkich szczeblach. Pozwala również minimalizować całkowite koszty przepływu dóbr, skracać czas operacji i optymalizować proces zapasów, co w dzisiejszych czasach wzmożonej konkurencji jest rzeczą bardzo istotną. W przedsiębiorstwach coraz częściej zintegrowane systemy informatyczne oparte na nowoczesnej technologii wspierają wszystkie obszary ich funkcjonowania. Kwalifikują się one do jednych z najbardziej zaawansowanych systemów informatycznych wspomagających zarządzanie logistyką międzynarodową. Liczne korzyści

osiągane przez przedsiębiorstwo, które dokonało wdrożenia takiego rozwiązania, to nie tylko lepsza kontrola nad rentownością i płynnością procesów, ale przede wszystkim większa efektywność łańcucha dostaw. System SQL Business jest doskonałym przykładem systemu klasy ERP zapewniającym pełną integrację i efektywną organizację wszystkich obszarów zarządzania przedsiębiorstwem.

Czy Firma Schuko H. Schulte-Südhoff GmbH z siedzibą w Bad Laer jest przedsiębiorstwem umiędzynarodowionym? W budowaniu metod zarządzania logistyką międzynarodową należy spełnić dwa warunki, aby stwierdzenie takowe okazało się poprawne. Pierwszy warunek, określenie formy internacjonalizacji przedsiębiorstwa, w ramach której realizowane jest zarządzanie logistyką międzynarodową, został spełniony. Przedsiębiorstwo nie jest w prawdzie korporacją transnarodową, ale posiada najwyższy stopień umiędzynarodowienia, spółkę córkę za granicą, w której zlokalizowany jest zakład produkcyjny. Drugim ważnym warunkiem jest określenie wskaźnika umiędzynarodowienia logistyki. W tym celu użyty zostanie następująca formuła matematyczna, autorstwa Gołembskiej, pozwalająca określić jego wielkość [Gołembska 2009, 271]:

Wzór 7. Współczynnik umiędzynarodowienia logistyki

$$WUL = \frac{\frac{MT_2}{\dot{S}T} + \frac{O_2}{O} + \frac{Z_2}{Z} + \frac{EL_2}{EL}}{4}$$

gdzie:

WUL – wskaźnik umiędzynarodowienia logistyki,

MT₂ – środki trwałe w magazynowaniu i transporcie za granicą,

ŚT – całkowite środki trwałe w magazynowaniu i transporcie,

O₂ – obroty za granicą,

O – całkowite obroty,

Z₂ – zapasy za granicą,

Z – całkowite zapasy,

EL₂ – zatrudnienie w logistyce za granicą

EL – całkowite zatrudnienie

Źródło: Opracowanie na podstawie: [Gołembska 2009, 271]

Wskaźnik umiędzynarodowienia firmy Schuko H. Schulte-Südhoff GmbH wynosi 6% [0,06] i jest niski. Wynika z tego zatem, iż posiadanie jakiegokolwiek formy umiędzynarodowienia

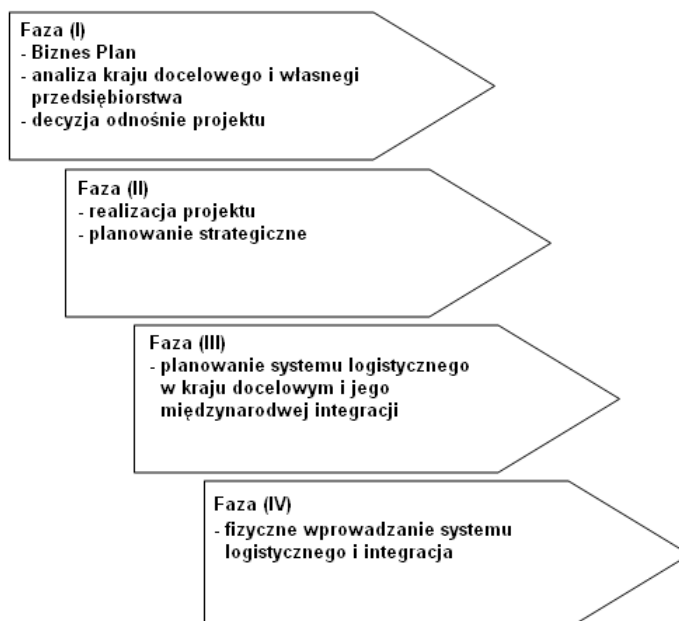
przedsiębiorstwa za granicą nie przeświadcza o wysokim stopniu umiędzynarodowienia firmy, mimo jego dużej aktywności za granicą. Zakłada się, biorąc pod uwagę ostatnie lata działalności niemieckich spółek oraz polskiej spółki „córkę” wzrost poziomu umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa.

4.6. Ocena umiędzynarodowienia logistyki na podstawie praktyki przedsiębiorstw

Logistyce w opinii ekspertów przypisuje się rolę prekursora (Enabler) internacjonalizacji, przy czym jednocześnie znaczenie jest relatywizowane. Procesy umiędzynarodowienia w praktyce nie posiadają wystarczającej struktury a standaryzacja cyklicznie powtarzających się czynności przy wchodzeniu na rynki zagraniczne ledwie ma miejsce. Zespalać ze sobą obszary logistyczne oraz działania w ich zakresie można wyróżnić dwa aspekty: czasowe zespalać oraz ich intensywność. Problem w zakresie czasu polega zazwyczaj na tym, iż szerokie spektrum działań i możliwości logistycznych często zbyt późno uwzględnianie jest w procesie wejścia na rynki zagraniczne, szczególnie w chwili, kiedy podejmowane są ważne decyzje.

W opinii ekspertów pojawia się zasadnicze pytanie odnośnie roli i zadań realizowanych przez logistykę przy wejściu przedsiębiorstwa na rynki zagraniczne. Wyróżnić należy dwie zasadnicze płaszczyzny, na których zastosowanie działań z zakresu logistyki może odnieść zasadniczy sukces. Mowa jest tutaj o płaszczyźnie strategicznej i funkcjonalnej. Poszczególne fazy umiędzynarodowienia logistyki przedsiębiorstwa w ramach tych płaszczyzn przedstawia poniższy rysunek:

Rysunek 27. Struktura procesu wejścia na rynki zagraniczne w ujęciu fazowym ze szczególnym uwzględnieniem logistyki



Źródło: Opracowanie własne

W ramach płaszczyzny strategicznej centralnym zadaniem zarządzania logistycznego we wcześniejszych fazach wchodzenia na rynki zagraniczne jest wspieranie opracowania możliwie optymalnie biznes planów wraz z należącymi do nich procesami decyzyjnymi, poprzez zaopatrywanie w niezbędne specyficzne z zakresu logistyki informacje. Jednocześnie musi być utworzony wysoki stopień przejrzystości kosztowej oraz wydajności dotyczący logistycznych możliwości oraz restrykcji na nowym rynku. Celem tego procesu jest sprawdzenie logistycznej wykonywalności przy tworzeniu realnych biznes planów dotyczących wejścia przedsiębiorstwa na rynki zagraniczne. Poprzez odpowiednie idee i propozycje zaprezentowania potencjałów wydajności nowoczesnej koncepcji logistycznej. Żeby umożliwić takowe wsparcie przy podejmowaniu strategicznych decyzji, kierownictwo musi zapoznać się z warunkami ramowymi oraz wymaganiami w regionie docelowym i nazwać możliwie dokładnie tamtejsze czynności logistyczne wraz ze strukturą kosztową i potencjałem. Dzięki tym czynnościom można zniwelować podejmowanie błędnych decyzji przez kierownictwo najwyższego szczebla, które mogłoby być podjęte ze względu na brakujące szczegółowe informacje błędnych logistycznych warunków ramowych lub struktury kosztowej na miejscu. W zależności od zasięgu tych decyzji i różnicy pomiędzy planem a rzeczywistością mogą wystąpić w trakcie procesu internacjonalizacji zwiększone zobowiązania finansowe wynikające z inwestycji, które to stanowią zagrożenie dla całego

zaangażowania zagranicznego. Komórki bądź działy odpowiedzialne za logistykę powinny dokonać odpowiedniej analizy stopnia przejrzystości kosztów i wydajności systemu logistycznego. Kierownictwo z tych działów musi umieć brać pod uwagę ocenę współzależności oraz struktury kosztów różnych alternatywnych decyzji biznes planu z logistycznego punktu widzenia.

Rola logistyki w procesie internacjonalizacji nie ogranicza się wyłącznie do struktury kosztowej bądź restrykcji. Powinna ona poza tym wносить propozycje dotyczące wykorzystania logistycznych możliwości w zakresie tworzenia wartości dodanej dla klientów. Aby sprostać temu wymagającemu zadaniu osoby odpowiedzialne w przedsiębiorstwach za zarządzanie logistyczne powinny w tym zakresie podjąć odpowiednio wcześniej oraz z odpowiednim natężeniem słuszne czynności. Kierownictwo najwyższego szczebla powinno uznać ze swojej strony potencjał logistyki i odpowiednio uwzględnić go w procesie umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa. Jednocześnie istotne jest, aby kierownictwo podejmujące decyzje logistyczne było gotowe do podejmowania odpowiednich decyzji wspomagających ten proces.

W zakresie płaszczyzny funkcjonalnej nadrzędnym celem jest skonfigurowanie samego systemu logistycznego lub jego profilu kosztowego oraz wydajnościowego w taki sposób, aby miało miejsce wspieranie osiągania celów przedsiębiorstwa w sposób najbardziej zoptymalizowany. Zadaniem działów bądź komórek logistycznych jest zbudowanie systemu logistycznego i oddanie go do dyspozycji pozostałym funkcjom przedsiębiorstwa, aby mogły być realizowane obrane cele związane z aktywnością przedsiębiorstwa za granicą.

Podczas gdy logistyka w pierwszych fazach ekspansji zagranicznej przedsiębiorstwa odgrywa strategiczne zarządzanie, w ramach płaszczyzny funkcjonalnej realizowane są zadania związane z konkretnym planowaniem i implementacją systemu logistycznego, celem włączenia nowych aktywności za granicą w międzynarodową sieć przedsiębiorstwa. Przy planowaniu systemu logistycznego i sieci logistycznych nadrzędne zadanie polega na tym, aby z licznie stojących do dyspozycji możliwości wybrać i przyporządkować odpowiednie urządzenia i środki operacyjne, jak również zorganizować należące do tego procesy w taki sposób, aby wymagania w zakresie wydajności, uwzględniające warunki ramowe i restrykcje, zostały zrealizowane [Gudehaus 2005]. Aby zapewnić, iż system faktycznie odpowiada założeniom projektu, wymagania dotyczące wydajności oraz cele rozwijanego systemu powinny być uwzględnione już we wcześniejszej fazie planowania strategicznego. Zwrócić uwagę należy na warunki ramowe w planowaniu logistyki, które

tworzą szereg restrykcji ograniczających pole działania. Poniżej przedstawiono warunki ramowe niektóre z nich:

- uwarunkowania przestrzenne: dostępność powierzchni, wysokości i trasy komunikacyjne dla magazynowania i transportu,
- uwarunkowania czasowe: czas eksploatacji i użytkowania, taryfowe i ustawowe czasy pracy,
- techniczne uwarunkowania: właściwości produktu i jego jakość (przydatność, nietrwałość), dostępna pojemność magazynu, przepustowość dróg transportowych, techniki magazynowania, środki transportowe i trasy komunikacyjne,
- strukturalne uwarunkowania: dostępna zewnętrzna i wewnętrzna infrastruktura logistyczna (sieci transportowe, drogi transportowe, punkty przeładunkowe),
- uwarunkowania organizacyjne: dostępne dane, ograniczone informacje, wprowadzone systemy kodowania, priorytetowe strategie, organizacja przedsiębiorstwa.

Internacjonalizacja przedsiębiorstw to proces w ramach którego firmy zwiększają swoją świadomość co do wpływu działalności międzynarodowej na ich przyszły rozwój oraz zawierają transakcje w przedsiębiorstwach innych krajów. Miejsce logistyki w tym procesie jest nieodzownym działaniem. Wzrost znaczenia integracji działalności przedsiębiorstw przyczynił się do wykształcenia się biznesu międzynarodowego. Międzynarodowy łańcuch dostaw, najpierw, jako forma integracji, potem internacjonalizacji zarządzania, oznacza dla biznesu międzynarodowego podłoże wykształcenia się organizacyjnych, technicznych i ekonomicznych procesów międzynarodowych. Można pokusić się o stwierdzenie, iż międzynarodowy łańcuch dostaw stanowi dla internacjonalizacji przedsiębiorstw swoistą infrastrukturę w oparciu o którą następuje sprawne i efektywne zarządzanie przedsiębiorstwem. Internacjonalizacja logistyki jest następstwem internacjonalizacji przedsiębiorstwa, która dokonuje się poprzez handel międzynarodowy. Realizowany jest on zazwyczaj w oparciu o eksport, kooperacje zagraniczne czy zagraniczne inwestycje bezpośrednie. Już sam fakt wymiany międzynarodowej stanowi przyczynę internacjonalizacji logistyki jako procesu komplementarnego [Szymczak 2012, s. 36].

Analizując zadanie logistyki w wymianie towarów należy traktować ją jako towarzyszący proces, który wpływa na nią przez swój koszt i ją fizycznie umożliwia [Szymczak 2012, s. 37]. Międzynarodowej wymianie towarowej towarzyszy międzynarodowy przepływ usług transportowych. Jak słusznie zauważa Gołębska usługę transportową w kontekście międzynarodowym należy traktować również jako usługę

rozszerzoną wobec transportu, ale mającą ten sam cel transformacji czasowo-przestrzennej dóbr rzeczowych. W sposób pragmatyczny międzynarodowa usługa logistyczna traktowana jest jako transportowanie oraz magazynowanie produktu zgodnie z oczekiwaniami odbiorcy. Nieodłącznym aspektem związanym z usługą logistyczną i jej kosztem jest odległość geograficzna oraz koszty transportu [Gołębska 2012, s. 31-34]. Te właśnie czynniki wpływają znacząco na odległość ekonomiczna.

Usługi logistyczne rozpatrywane przez pryzmat międzynarodowy należy uznać jako międzynarodowe, ponieważ widoczny jest aspekt przekraczania granic państwowych w międzynarodowych systemach logistycznych. Niezwykle ważnymi czynnikami, które umożliwiają świadczenie takowej usługi, jest wykorzystanie międzynarodowej infrastruktury transportowej, tj. międzynarodowych sieci dróg różnych gałęzi transportu oraz międzynarodowych sieci punktów węzłowych: centra obsługi ładunków, centra logistyczne i dystrybucyjne, terminale transportowe, składy i magazyny [Rydzkowski, Wojewódzka-Król 2008]. Internacjonalizacja usług logistycznych wymaga wielu kapitałochłonnych inwestycji w zakresie tworzenia odpowiednich węzłów obsługi ładunków i infrastruktury logistycznej. Inwestycje te nie mogą wyłącznie dotyczyć infrastrukturalnych inwestycji handlowych, lecz działania tego typu powinny być podejmowane za granicą jako inwestycje bezpośrednie.

Przekazanie w obce ręce operacji logistycznych jest niezależnie od samego procesu internacjonalizacji, ważną częścią strategii logistycznej realizowanej w ramach zarządzania strategicznego. W kontekście internacjonalizacji przedsiębiorstwa usługi logistyczne wykazują szczególnie wysoki potencjał we wspieraniu firm podejmujących ekspansje zagraniczne. Oprócz obowiązujących zazwyczaj celów outsourcingu usług logistycznych jak korzyści kosztowe i wysoka elastyczność wspomnieć należy o dwóch zasadniczych aspektach. Po pierwsze pracownik działu logistyki uzyskuje wiedzę na temat niezwykłości i cech danego rynku poprzez zlecenie wykonania czynności logistycznych firmom zewnętrznym. Zaletą jest to szczególnie we wschodzących gospodarkach narodowych, w których to nieformalne kontakty odgrywają istotne znaczenie aniżeli w krajach. Po drugie, mimo istniejących niekiedy własnych struktur transportowo-magazynowych, usługi oferowane przez usługodawców logistycznych są zazwyczaj bardziej wydajniejsze.

Logistyka ma istotne znaczenie w procesie internacjonalizacji, jest swoistym narzędziem walki z konkurencją i zarazem atutem przedsiębiorstwa w pozyskiwaniu nowych klientów [Rogaczewski 2013, s. 15]. Celem zarządzania logistycznego jest uzyskanie przewagi konkurencyjnej w wyniku wzrostu efektywności międzynarodowych systemów logistycznych, które tworzone są przez przedsiębiorstwa. Logistykę międzynarodową, oprócz

jej usługowego charakteru, należy rozpatrywać przez pryzmat systemów logistycznych, ponieważ to w zintegrowanych i wspartych technologiami informatycznymi podsystemach takich jak zaopatrzenie, produkcja i dystrybucja podejmowane są działania logistyczne w przedsiębiorstwach transnarodowych czy międzynarodowych. Internacjonalizacja zaopatrzenia i zbytu staje się coraz ważniejsza dla przedsiębiorstwa ze względu na ciągle rosnące koszty i nacisk konkurencji. Etapy rozwoju internacjonalizacji przedsiębiorstwa zmieniają się zarówno po stronie zaopatrzenia, jak i po stronie produkcji i zbytu, z przedsiębiorstwa narodowego w przedsiębiorstwo globalne. Na każdym poziomie umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa, bez względu czy są to bierne czy też czynne formy internacjonalizacji zaobserwować można mniej bądź bardziej zaawansowaną konfrontację przedsiębiorstw z czynnościami podejmowanymi w zakresie logistyki. Ważnym aspektem w procesie internacjonalizacji logistyki jest wdrażanie systemu logistycznego i globalna integracja. Implementacja systemu logistycznego w nowym oddziale bądź zakładzie produkcyjnym za granicą polega wyłącznie na jego fizycznej organizacji oraz integracji w międzynarodową sieć przedsiębiorstwa. Wdrażanie nowego systemu ma miejsce zazwyczaj w ramach płaszczyzny strategicznej i obejmuje takie czynności jak planowanie wykonania, konstruowanie, uruchomienie i odbiór planowanego systemu. Proces uruchomienia systemu logistycznego przebiega wieloetapowo, niektóre z nich przebiegają częściowo równolegle.

Analizując proces umiędzynarodowienia logistyki należy zwrócić uwagę na determinanty, które mają znaczący wpływ na rozwój tego procesu. Do ważniejszych zaliczyć należy [Gołemska 2012, s. 11-12]:

- wzrost znaczenia głównych kompetencji logistycznych w firmach, w poszczególnych ogniwach łańcucha dostaw,
- szybka implementacja konwergencji usług logistycznych,
- projektowanie międzynarodowego łańcucha dostaw na całej jego długości,
- ulepszanie sieci logistycznych poprzez rozwój infrastruktury logistycznej, przede wszystkim centów logistycznych,
- wprowadzanie rachunków kosztów docelowych w przedsiębiorstwach,
- konieczność wdrażania strategii zrównoważonego rozwoju
- szybkie wdrażanie holistycznej wizji logistyki.

Ważnym aspektem mającym wpływ na umiędzynarodowienie logistyki jest międzynarodowa integracja gospodarcza w ramach której następuje tworzenie międzynarodowego systemu logistycznego. Do kolejnych czynników mających wpływ na umiędzynarodowienie logistyki

zaliczyć należy ich charakter i spektrum ich działań, w zależności od formy umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa. Należy zakładać, iż tym współczynnik umiędzynarodowienia jest wyższy, im wyższa jest forma internacjonalizacji firmy. Wynika to z tego, iż większy transfer kapitału i zasobów za granicę, tym szerszy zakres działalności i integracji logistycznej w zakresie logistyki zaopatrzenia, produkcji i dystrybucji pomiędzy przedsiębiorstwami w różnych krajach. Transfer kapitału i zasobów za granicę jest istotnym czynnikiem umiędzynarodowienia logistyki przez zwiększenie wydatków na rzeczowe aktywa trwałe przede wszystkim w transporcie i magazynowaniu. Nie bez znaczenia pozostaje również transfer zasobów ludzkich za granicę, tj. liczba pracujących w działach logistycznych. Również wielkość przychodów netto ze sprzedaży produktów bądź usług nie może pozostać bez znaczenia. Ich wielkość świadczy o zaangażowaniu przedsiębiorstwa za granicą i dotyczy nie tylko towarów, ale również usług.

Przedsiębiorstwa dokonując wejścia na rynki zagraniczne coraz częściej dokonują połączenia celów wzrostowych oraz kosztowych. O ile we wcześniejszych latach tendencja ta nie miała zastosowania, o tyle w dzisiejszych jest na porządku dziennym. Kombinacja owych celów oznacza silne zwiększenie kompleksowości. Utworzone za granicą struktury służą zarówno lokalnym odbiorcą rynkowym, jak również mają na celu zaopatrywanie zagranicznych zakładów produkcyjnych. Systemy logistyczne mają za zadanie wspomagać lokalne zaopatrzenie i dystrybucję oraz zapewnić integrację w globalnych sieciach. W zakresie wyznaczania celów wyróżnić należy dwie grupy celów. Pierwsza z nich dotyczy stworzenie planu działania, który odpowiedzialny będzie za szybkie i korzystne cenowo pozyskiwanie rynku zagranicznego, druga natomiast dotyczy takich celów, które odnoszą się do właściwości systemu, a więc kryteriów związanych z jakością, kosztami i czasem. Na ostateczny kształt strategii logistycznej mają wpływ zazwyczaj efektywność kosztowa, wysokie bezpieczeństwo funkcjonowania takiego systemu z jednoczesnym wykluczeniem niektórych ryzyk oraz terminowość.

Aby należycie zrozumieć istotę internacjonalizacji z logistycznego punktu widzenia należy najpierw zrozumieć, jakie następstwa niesie rosnący stopień internacjonalizacji w stosunku do logistyki i jakie zmiany pojawiają się dla określonych właściwości sieci logistycznej. Jasne wydaje się, iż internacjonalizacja przedsiębiorstwa oraz jego działalności logistycznej powoduje wzrost kosztów transportowych. Ich optymalizacja możliwa jest dzięki odpowiedniemu planowaniu i korzystaniu z usług outsourcingowych. Internacjonalizację cechuje wysoki udział kosztów logistycznych w kosztach ogółem, za co w przeważającej części odpowiedzialność ponoszą zwiększone koszty transportowe. Ponieważ koszty

logistyczne przy zagranicznym zaangażowaniu przedsiębiorstwa mają duży wpływ na rentowność całego projektu, zbyt późne włączanie działań logistycznych w proces internacjonalizacji może przyczynić się nawet do zachwiania sukcesu przedsiębiorstwa na nowym rynku i niesie ze sobą ich zwiększanie. Konieczność umiejscawiania znaczenia działań logistyki przy podejmowaniu decyzji na szczeblach najwyższych przedsiębiorstwa jest szczególnie istotna. Ważne jest to w szczególności wtedy, gdy w obszarze płaszczyzny strategicznej szacowane są koszty logistyczne i poziom usług logistycznych.

Zakończenie

Postępująca internacjonalizacja i globalizacja gospodarki światowej postrzegana, jako nowy etap umiędzynarodowienia działalności gospodarczej przyniosła intensyfikację powiązań gospodarek narodowych i wzrost ich współzależności. Proces rozwoju logistyki międzynarodowej w porównaniu do procesu rozwoju gospodarki światowej przebiega w szybszym tempie. Skutkiem tego są wstrząsy na rynkach międzynarodowych wywołane przez kryzys globalny (kryzys jednego państwa oddziałuje na pozostałe grupę państw). Odpowiednia forma internacjonalizacji przedsiębiorstwa jak również zarządzanie logistyką w skali międzynarodowej powinna być przeprowadzana w taki sposób, aby przy optymalizacji kosztów logistyki, w skali międzynarodowej na skutek galopującego kryzysu, poziom logistycznej obsługi klienta pozostawał na odpowiednio wysokim poziomie.

Głównym celem niniejszej pracy było określenie miejsca i roli logistyki w procesie internacjonalizacji oraz analiza ważniejszych determinant umiędzynarodowienia logistyki. Realizacja obranych celów oraz weryfikacja hipotez badawczych wymagała przeprowadzenia odpowiedniego postępowania badawczego.

Celem rozdziału pierwszego była analiza procesu internacjonalizacji i globalizacji z punktu widzenia logistyki międzynarodowej. Niezwykle ważnym aspektem stało się określenie istoty i znaczenia integracji gospodarczej oraz towarzyszącej jej internacjonalizacji. W kolejnej części pracy poruszono internacjonalizację i globalizację z punktu widzenia teorii makroekonomicznych. Scharakteryzowane zostały ważniejsze strategie i teorie umiędzynarodowienia.

Celem rozdziału drugiego było przedstawienie znaczenia roli logistyki międzynarodowej w procesie internacjonalizacji i globalizacji. Sposoby zarządzania logistyką międzynarodową zostały przedstawione w poszczególnych formach internacjonalizacji przedsiębiorstw z różnym stopniem intensyfikacji. Na uwagę zasługują omówione formy internacjonalizacji ze względu na specyfikę działań przedsiębiorstwa, intensywność jego zaangażowania za granicą oraz zakres kontroli i wielkość ryzyka. Omówione zostały bierne i czynne formy internacjonalizacji oraz znaczenie kompetencji logistycznych w poszczególnych ich formach. Ze względu na fakt, iż logistyka międzynarodowa odgrywa znaczącą rolę w biznesie międzynarodowym przedstawiono istotę, znaczenie oraz otoczenie biznesu międzynarodowego ze wskazaniem na miejsce logistyki. Swoje miejsce znalazła również analiza międzynarodowego łańcucha dostaw oraz jego roli w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw. Analiza międzynarodowego łańcucha dostaw dotyczyła logistyki zaopatrzenia, produkcji i dystrybucji.

W trzecim i czwartym rozdziale niniejszej dysertacji chodziło o zaprezentowanie wyników badań oraz w oparciu o nie sformułowanie kluczowych determinant umiędzynarodowienia logistyki oraz wskazanie na istotę i znaczenie działań logistycznych w integracji i internacjonalizacji przedsiębiorstw. W rozdziale trzecim zwrócono uwagę na metodologię badań oraz opisano próbę badawczą i narzędzia badawcze. Badania zostały podzielone na 3 części i dotyczyły:

- określenia współczynnika umiędzynarodowienia logistyki województwa,
- korelacji zmiennych ekonomicznych, tj. liczby zatrudnionych (również w logistyce), przychodów ze sprzedaży, nakładów na rzeczowe aktywa trwałe, w tym na transport i magazynowanie, wielkości eksportu i importu,
- wywiadu bezpośredniego z pracownikami wybranych przedsiębiorstw międzynarodowych, którzy odpowiedzialni są w nich za zarządzanie logistyczne.

Rezultaty zaprezentowanych w ramach ostatnich dwóch rozdziałów pozwoliły na zweryfikowanie postawionych hipotez badawczych w dysertacji.

Pierwsza hipoteza zakładała, iż poziom umiędzynarodowienia logistyki przedsiębiorstw uzależniony jest od ich przestrzennego rozmieszczenia na terenie Polski. Największy stopień umiędzynarodowienia przedsiębiorstw oraz ich działań logistycznych widoczny był wśród podmiotów sprawozdawczych zlokalizowanych w województwie mazowieckim. Oznacza to, iż firmy zlokalizowane w tym województwie są silnie umiędzynarodowione oraz działania logistyczne stosowane przez przedsiębiorstwo są zróżnicowane. Dynamika współczynnika dla województwa mazowieckiego wykazuje tendencje wzrostowe, mimo zachwiania na rynkach światowych podczas ostatniego kryzysu światowego. W ostatnim badanym okresie współczynnik ten stanowił 46% wartości umiędzynarodowienia kraju. Można zatem stwierdzić, im współczynnik ten jest bardziej zbliżony do wartości jeden, tym większe jest umiędzynarodowienie województw.

Druga hipoteza zakładała, iż istnieje związek pomiędzy zaangażowaniem przedsiębiorstw w zarządzanie logistyczne a rodzajem zastosowanej formy internacjonalizacji. Charakter działań logistycznych jest różny w zależności od zaangażowania przedsiębiorstwa w jego umiędzynarodawianie. Im stopień zaangażowania przedsiębiorstwa większy (transfer kapitału i zasobów za granicę), tym przedsiębiorstwo jest bardziej umiędzynarodowione oraz zarządzanie zintegrowanym łańcuchem dostaw przebiega w sposób bardziej złożony.

Trzecia hipoteza zakładała, iż zmienność liczby jednostek zagranicznych wyjaśniana jest przez zmienność ich charakterystyk gospodarczych. Poddanie powyższych zmiennych

współczynnikowi korelacji wskazało na jego dodatni znak. Oznacza to wzrost wartości poszczególnych charakterystyk. Dodatni znak korelacji oznacza, że wzrost wartości poszczególnych charakterystyk będzie wpływał na zwiększenie liczby jednostek zagranicznych. Obliczona wartość współczynnika korelacji wielorakiej $R=0,81$, świadczy o tym, że zmienność liczba jednostek zagranicznych w 81% wyjaśniana jest przez zmienność ich charakterystyk gospodarczych (przychodów, liczby pracujących, eksportu, importu i nakładów na aktywa trwałe).

Ostatnia hipoteza zakładała, iż wprowadzenie nowoczesnych metod zarządzania logistyką międzynarodową wpływa na poziom umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa. Analiza studium przypadków pozwoliła na wskazanie niektórych metod zarządzania logistyką. Ich obecność wpłynęła pozytywnie na ekspansję przedsiębiorstwa na rynki zagraniczne oraz ułatwiła zarządzanie na tych rynkach. Ważnym aspektem w procesie internacjonalizacji logistyki było wdrażanie w przedsiębiorstwach systemu logistycznego i globalna integracja. Wdrażanie nowego systemu miało miejsce zazwyczaj w ramach płaszczyzny strategicznej i obejmuje takie czynności jak planowanie wykonania, konstruowanie, uruchomienie i odbiór planowanego systemu. Niedocenioną rolę odgrywały również zintegrowane systemy informatyczne, których stosowanie zwiększyło efektywność współdziałania pomiędzy dostawcami, producentami i odbiorcami. Współczesne zarządzanie łańcuchami dostaw polegało na bardzo intensywnym wykorzystaniu technologii informatycznych, stosowaniu metod planowania dostaw i wprowadzaniu narzędzi, które ułatwiają współpracę pomiędzy kooperantami. Stosowane systemy informatyczne usprawniły planowanie zasobów przedsiębiorstwa na wszystkich szczeblach. Pozwoliło to zminimalizować całkowite koszty przepływu dóbr, skrócić czas operacji i zoptymalizować proces zapasów, co w dzisiejszych czasach wzmożonej konkurencji jest rzeczą bardzo istotną.

Logistyce współcześnie przypisuje się szczególną funkcję. Traktowana jest ona bowiem jako fizyczny oraz nieformalny element łączący internacjonalizację. Z zaprezentowanych treści literatury przedmiotu oraz w oparciu o informację uzyskane należy stwierdzić, iż w stopniu znaczącym logistyka odgrywa funkcję wspomagającą, tzn. traktowana jest jako prekursor internacjonalizacji. Logistykę uważa się jako sine qua non internacjonalizacji aktywności przedsiębiorstwa.

Bibliografia

- Abt, S., 2000, *Specyfika logistyki ponad granicami* [w:] Abt, S. (red.), *Logistyka ponad granicami*, ILIM, Poznań, s. 13-14.
- Aggteleky, B., 1981, *Fabrikplanung, Band 1: Grundlagen, Zielplanung, Vorarbeiten*, München, Wien.
- Aharoni, Y., 1966, *The Foreign Investment Decision Process*, Boston.
- Alisch, K., Winter, W., Arentzen, U., 2004, *Gabler Wirtschaftslexikon – Classic Edition: Die ganze Welt der Wirtschaft: Betriebswirtschaft, Volkswirtschaft, Recht und Steuern*, 4 Bde., Gabler.
- Arnold, U., Global Sourcing: *Strategiedimensionen und Strukturanalyse* [in:] Kaufmann, L., Hahn, D. (Hrsg.), *Industrielles Beschaffungsmanagement*, 2. Auflage, Wiesbaden.
- Arnold, U., 1989, *Internationale Logistik* [w:] Macharzina, K., Welge, M. (Hrsg.), *Handwörterbuch Export und Internationale Unternehmung*, Poeschel Verlag, Stuttgart.
- Bäck, H., 1984, *Erfolgsstrategie Logistik*, München.
- Backhaus, K., Büschken, J., Voeth, M., 2000, *Internationales Marketing*, 3. Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- Banachowicz, E., 1998, *Istota franchisingu* [w:] Banachowicz, E. i in. (red.), *Franchising czyli klucz do przyszłości*, Business Press, Warszawa.
- Bartlett, Ch., Ghoshal, S., 1990a, *Internationale Unternehmensführung. Innovation, globale Effizienz, differenziertes Marketing*, Campus, Frankfurt/Main, New York.
- Beck, L.-F., 2005, *Direktinvestitionen im Ausland: Motive, Effekte, Standortwahl und Risiko Management, Eine theoretisch-empirische Analyse unter besonderer Berücksichtigung der deutschen Direktinvestitionen in Südafrika*.
- Beier, F., Rutkowski, K., 1995, *Logistyka*, SGH, Warszawa.
- Bendkowski, J., Kramarz, M., 2006, *Logistyka stosowana. Metody, techniki, analizy. Część I*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
- Benito, G., Welch, L., 1997, *De-Internationalization* [w:] *Management International Review*, 37 (1997) Special Issue.
- Berekoven, L., 1985, *Internationales Marketing*, 2. Auflage, Herne-Berlin.
- Berger, R., 1997, *Chancen und Risiken der Internationalisierung aus Sicht des Standortes Deutschland* [w:] Krystek, U., Zur, E. (Hrsg.), *Internationalisierung – Eine Herausforderung für die Unternehmensführung*, Berlin.
- Berndt, R., Sander, M., 2002, *Betriebswirtschaftliche, rechtliche und politische Probleme der Internationalisierung durch Lizenzverteilung* [w:] Macharzina, K., Oesterle, M.-J.

- (Hrsg.), *Handbuch Internationales Management. Grundlagen, Instrumente, Perspektiven*, 2. Auflage, Wiesbaden.
- Bichler, K., 1997, *Beschaffungs- und Lagerwirtschaft: Praxisorientierte Darstellung und Aufgaben*, Wiesbaden.
- Bielski, I., 1999, *Podstawy marketingu*, wyd. Dom Organizatora, Toruń.
- Biznesmeble.pl, 2013, Zestawienie największych producentów mebli w Polsce.
- Blaik, P., 1999, *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa.
- Bleicher, K., 1992c, *Die Entwicklung der Managementkapazität – Schlüsselfaktoren zur Positionierung von Unternehmen im Wettbewerb* [w:] Strutz, H., Wiedemann, K. (Hrsg.), *Internationales Personalmarketing. Konzepte – Erfahrungen – Perspektiven*, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Borkowska, B., Kamińska-Wrzeszcz, G., 1994, *Franchising, Factoring, Forfaiting, Venture Capital. Techniki finansowania firm*, AE, Wrocław.
- Buchholz, J., Clausen, U., Vestag, A., 1998, *Handbuch der Verkehrslogistik*, Springer.
- Burchert, H., 2000, *Logistik – Begriffsdefinition und Abgrenzung* [w:] Burchert, H., Glöckner, P.-M. (Hrsg.), *Logistik: Aufgaben und Lösungen*, Oldenbourg Verlag, München.
- Büter, C., 2010, *Internationale Unternehmensführung: Entscheidungsorientierte Einführung*, Oldenbourg, München.
- Christopher, M., 2000, *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw. Strategie obniżki kosztów i poprawy poziomu obsługi*, Polskie Centrum Doradztwa Logistycznego, Warszawa.
- Ciesielski, M., 1996, *Logistyka*, Wydawnictwo „Terra“, Poznań.
- Ciesielski, M., 2001, *Logistyka w strategiach konkurencyjnych firm* [w:] Ciesielski, M. (red.), *Logistyka w tworzeniu przewagi konkurencyjnej firmy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań.
- Ciesielski, M., 2001, *Logistyka w tworzeniu przewagi konkurencyjnej firmy*, AE, Poznań.
- Ciesielski, M., 2009, *Łańcuchy dostaw* [w:] Ciesielski, M., *Instrumenty zarządzania łańcuchami dostaw*, PWE, Warszawa.
- Coyle, J.J., Bardi, E.J., Langley, Jr., 2002, *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa.
- Czech-Winkelmann, S., 2008, *Exportieren, kooperieren oder Direktinvestitionen – alternative Marktstrategien* [w:] Czech-Winkelmann, S., Kopsch, A. (Hrsg.), *Handbuch International Business. Strategie, Praxis, Fallbeispiele*, Erich Schmidt Verlag, Berlin.
- Deutsche Bundeswehr (1984): ZDV 30/41.
- DFV (Deutscher Franchise Verband e.V.), Definition Franchising, [11.11.2013].

- Dicken, P., 1998, *Global shift: transforming the world economy*, London.
- Dieckheuer, G., 2001, *Internationale Wirtschaftsbeziehungen*, 5. Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München.
- Dörrenbächer, C., 2000, *Measuring Corporate Internationalisation: A Review of Measurement Concepts and Their Use* [w:] *Intereconomics*, 35. Jg., 3.
- Dudziński, J., 2010, *Handel zagraniczny – zagadnienia wstępne* [w:] Dudziński, J. (red.): *Podstawy handlu zagranicznego*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Dülfer, E., Jöstingmeier, B., 2008, *Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen*, 7. Auflage, München,
- Dülfter, E., 1982, *Internationalisierung der Unternehmen als Problem der Betriebswirtschaftslehre* [w:] Lück, W. (red.): *Internationalisierung der Unternehmung als Problem der Betriebswirtschaftslehre*, Berlin.
- Durka, B., 2002, *Polski eksport w latach 1990-2000 a proces internacjonalizacji i globalizacji gospodarki* [w:] Rymarczyk, J., Michalczyk, W. (red.), *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa i gospodarki*, tom 1, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław, s. 172.
- Eden, H., 1997, *Kleine und mittlere Unternehmen im Prozess der Internationalisierung* [w:] Krystek, U., Zur, E. (Hrsg.), *Internationalisierung. Eine Herausforderung für die Unternehmensführung*, Springer, Berlin, Heidelberg.
- Fertsch, M., 2008, *Podstawy logistyki*. Podręcznik do kształcenia w zawodzie technik logistyk, wyd. 2, Biblioteka Logistyka, Poznań.
- Fisch, J.H., Oesterle, M.-J. (2003): *Exploring the Globalization of German MNCs with the Complex Spread and Diversity Measure* [w:] *Schmalenbach Business Review*, 55. Jg., 1.
- Fischer, A., 2000, *Direktinvestitionen: Exportmotor oder –bremse?*, Bd. 42., Bern/Stuttgart/Wien.
- Fleischmann, B., 2004, *Begriffliche Grundlagen* [w:] Arnold, D. i in. (Hrsg.) *Handbuch Logistik*, 2. aktualisierte und korrigierte Auflage, Springer Verlag, Berlin, Heidelberg.
- Fonfara, K., 2009, *Zachowanie przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji. Podejście sieciowe*, Polskie Wydawnictwa Ekonomiczne, Warszawa.
- Fortmann, K-M., Kallweit, A., 2007, *Logistik*, 2. Auflage, W. Kohlhammer, Stuttgart.
- Gerstlauer, M., 2004, *Eignung neuer Informations- und Kommunikationstechnik zur Erhöhung der Internationalität von Forschung und Entwicklung*, unveröffentlichte Dissertation, Otto-Friedrichs-Universität.
- Glaum, M., 1996, *Internationalisierung und Unternehmenserfolg*, Wiesbaden.

- Gleißner H., Femerling, J.Ch., 2008, *Logistik. Grundlagen – Uebungen – Fallbeispiele*, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Gliński, B., Szczepankowski, P., 1995, *Zarys zarządzania strategicznego*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu, Warszawa.
- Gołębska, E., 2001, *Istota logistyki w zarządzaniu zasobami* [w:] Gołębska, E. (red.), *Eurologistyka. Przesłanki, metody, koncepcje*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań, s. 11-12.
- Gołębska, E., 2012, *Istota, cel i zakres logistyki* [w:] Gołębska, E. (red.), *Logistyka*, C.H. Beck, Warszawa.
- Gołębska, E., 1999, *Kompendium wiedzy o logistyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Gołębska, E., 2001, *Logistyka a konkurencja globalna* [w:] Ciesielski, M. (red.), *Logistyka w tworzeniu przewagi konkurencyjnej firmy*, Wydawnictwo AE, Poznań.
- Gołębska, E., 2002, *Ważniejsze metody zarządzania logistyką międzynarodową* [w:] Rymarczyk, J., Michalczyk, W., *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa i gospodarki*, tom 1, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław.
- Gołębska, E., 2006, *Podstawy logistyki*, Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Kupieckiej, Łódź.
- Gołębska, E., 2009, *Logistyka w gospodarce światowej*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Gołębska, E., 2010, *Logistyka międzynarodowa w warunkach konkurencji i asymetrii informacji rynkowej* [w:] Gołębska, E. (red.), *Logistyka międzynarodowa w warunkach globalnej konkurencji*, Wydawnictwo UE w Poznaniu, Poznań.
- Gołębska, E., 2010, *Z badań nad regionalizacją logistyki międzynarodowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Gołębska, E., Kempny, D., Witkowski, J., 2005, *Eurologistyka w zarządzaniu międzynarodowym*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Gołębska, E., Szymczak, M., 2000, *Logistyka międzynarodowa*, Wydawnictwo AE, Poznań.
- Gołębska, E., Szymczak, M., 2004, *Logistyka międzynarodowa*, PWE, Warszawa.
- Göpfert, I., 1999, *Logistik der Zukunft – Logistics for the Future*, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Gorynia, M., 2000, *Podstawy strategii przedsiębiorstw* [w:] Gorynia, M. (red.), *Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym*, Akademia Ekonomiczna, Poznań.
- Gorynia, M., Jankowska, B., 2007, *Teorie internacjonalizacji* [w:] *Gospodarka Narodowa*, Nr 10/2007.

- Grochla, E., Fieten, R., 1989, *Internationale Beschaffungspolitik* [w:] Macharzina, K., Welge, M.K. (Hrsg.), *Handwörterbuch Export und internationale Unternehmung*, Stuttgart.
- Gudehaus, T., 2004/2005, *Logistik*, Springer, Berlin, Heidelberg.
- Guzek, M., 2001, *Międzynarodowe Stosunki Gospodarcze*, Wyższa Szkoła Bankowa, Poznań.
- Gwiazda, A., 2000, *Globalizacja i regionalizacja gospodarki światowej*, wyd. Adam Marszałek, Toruń.
- Hassel, A. i in. (2003): *Two Dimensions of the Internationalization of Firms* [in:] *Journal of Management Studies*, 40. Jg., 3.
- Hassel, A., i in., 2000, *Produkt- versus Kapitalmarkt: Zwei Dimensionen der Internationalisierung von Unternehmen* [w:] *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 52. Jg., 3.
- Hofbauer, G., Mashhour, T., Fischer, M., 2012, *Lieferantenmanagement. Die wertorientierte Gestaltung der Lieferbeziehungen*, 2. Auflage, Oldenbourg, München.
- Hofer, S., 2007, *Zukunftstrend Franchising: von der Idee zum eigenen System*, VDM Mueller, Saarbrücken.
- Hofstede, G., 1980, *Culture's Consequences. International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills.
- Holtbrügge, D., Welge, M., 2010, *Internationales Management. Theorien, Funktionen, Fallstudien*, 5. Auflage, Stuttgart.
- Hungenberg, H., 2008, *Strategisches Management in Unternehmen. Ziele – Prozesse – Verfahren*, 5. Auflage, Wiesbaden.
- Hutzschenreuter, T., 2009, *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Grundlagen mit zahlreichen Praxisbeispielen*, 3. Auflage, Gabler, Wiesbaden.
- Hymer, 1960, cytowany [w:] Gnrke, K., 1998, *Internationales Logistikmanagement: strategische Entwicklung und organisatorische Gestaltung der Logistik transnationaler Produktionsnetzwerke*, Wiesbaden.
- Ihde, G.B., 1991, *Transport. Verkehr. Logistik*, Vahlen Verlag, München.
- IHK Bochum [2010]
- Jasiński, L., 2000, *Integracja regionalna w warunkach globalizacji gospodarki światowej*, Warszawska Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa.
- Johanson, J., Vahlne J-E., 1977, *The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments* [w:] *Journal of International Business Studies*, 8. Jg., Nr. 1.
- Kabst, R., 2000, *Steuerung und Kontrolle Internationales Joint Venture*, Mering, München.

- Kammel, A., Teichelmann, D. (1994): *Internationaler Personaleinsatz. Konzeptionelle und instrumentelle Grundlagen*, München, Wien.
- Kampker, A., Klotzbach, C., Harre, J. (2005): „*Global Footprint*“ - Design [w:] ZWF – Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb (5).
- Kettner, H., Schmidt, J., 1979, *Fabrikplanung* [w:] Kern, W. (Hrsg.), HWProd, Stuttgart.
- KfW Bankengruppe, 2011, *Die zunehmende globale Bedeutung der Schwellenländer* [w:] www.kfw.de, 02.04.2012.
- Kieser, A., Kubicek, H., 1992, *Organisation*, 3. Auflage, Berlin, New York.
- Klaus, P., 2002, *Die Dritte Bedeutung der Logistik: Beiträge zur Evolution logistischen Denkens*, Bd. 1, Deutscher Verkehrsverlag, Hamburg.
- Klaus, P., Krieger, W. Krupp, M., 2012, *Gabler Lexikon Logistik. Management logistischer Netzwerke und Flüsse*, 5. Auflage, Springer, Wiesbaden.
- Kochański, T., 2003, *Logistyka jako koncepcja zintegrowanego zarządzania*, Wyd. Akademia Obrony Narodowej, Warszawa.
- Kotler, Ph., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V., 2002, *Marketing. Podręcznik europejski*, wyd. PWE, Warszawa.
- Kotzab, H., Alvarado, U., 2001, *Supply Chain Management* [w:] *Industrial Marketing Management*, o. Jg.
- Koźmiński, A., 1999, *Zarządzanie międzynarodowe*, PWE, Warszawa, 1999, s. 158.
- Krawczyk, S., 2001, *Zarządzanie procesami logistycznymi*, PWE, Warszawa.
- Krupp, A., 2007, *Produktion und Logistik*, Verlag Books on Demand GmbH, Norderstedt.
- Krystek, U., Zur, E., 1997, *Internationalisierung als Herausforderung für die Unternehmensführung: Eine Einführung* [w:] Krystek, U., Zur, E. (Hrsg.), *Internationalisierung als Herausforderung für die Unternehmensführung*, Springer, Berlin, Heidelberg.
- Kummer, S., Grün, O., Jammerneegg, W., 2006, *Grundzüge der Beschaffung, Produktion und Logistik*, Pearson Studium, München.
- Kuper, F., Schunk, H., 2009, *Internationalisierung deutscher Unternehmen – Strategien, Instrumente und Konzepte für den Mittelstand*, Gabler Verlag.
- Kutschker, M., 1999a, *Das internationale Unternehmen* [w:] Kutschker, M. (Hrsg.): *Perspektiven der internationalen Wirtschaft*, Wiesbaden.
- Kutschker, M., Schmid, S., 2002, *Internationales Management*, 2. bearbeitete Auflage, R. Oldenbourg Verlag, München, Wien.

- Kutschker, M., Schmid, S., 2006, *Internationales Management*, 5. Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München.
- Kutschker, M., Schmid, S., 2008, *Internationales Management*, 6. Auflage, München.
- Kuźmińska, A., Mirecka, E., Szeląg, T., 2010, *Międzynarodowe przepływy czynników produkcji* [w:] Rymarczyk, J. (red.), *Międzynarodowe Stosunki Gospodarcze*, PWE, Warszawa.
- Linde, S., 2007, *Ausländische Direktinvestitionen – illusionäre Wachstumshoffnungen für Lateinamerika?*, GRIN Verlag.
- Liouville, J., Nanopoulos, C., 1998, *Globalisierung der Market – Wettbewerbsstrategische Herausforderungen für kleine und mittlere Unternehmen* [w:] Scholz, Ch., Zentes, J. (Hrsg.), *Strategisches Euro-Management*, Band 2, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.
- Macharzina, K., 2003, *Grundlagen* [w:] Breuer, W., Gürtler, M. (Hrsg.): *Internationales Management: Betriebswirtschaftslehre der internationalen Unternehmung*, Wiesbaden.
- Macharzina, K., Oesterle, M.-J., 1995, *Internationalisierung und Organisation unter besonderer Berücksichtigung europäischer Entwicklungen* [in:] Scholz, Ch., Zentes, J. (Hrsg.), *Strategisches Euro-Management*, Bd. 1, Stuttgart.
- Maciejewski, J., 2012, *Istota logistyki produkcji* [w:] Szymonik, A. (red.), *Logistyka produkcji, Procesy. Systemy. Organizacja*, Difin, Warszawa.
- Mathar, H.-J., Scheuring, J., 2012, *Unternehmenslogistik. Grundlagen für die betriebliche Praxis mit zahlreichen Beispielen, Repetitionsfragen und Antworten*, 2. Auflage, Compendio Bildungsmedien, Zürich.
- Mauermann, H., 2001, *Leitfaden zur Erhöhung der Logistikqualität durch Analyse und Neugestaltung von Versorgungsketten*, Verlag Heinz Nixdorf Institut, Paderborn.
- Meckl, R., 2010, *Internationales Management*, 2. Auflage, Verlag Vahlen.
- Meffert, H. i in., 2007, *Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung*, 11. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Meffert, H., 1977, *Marktsegmentierung und Marktwahl im internationalen Marketing* [w:] *Die Betriebswirtschaft*, 54(1994)4.
- Meier, A., 1997, *Das Konzept der transnationalen Organisation. Kritische Reflexion eines prominenten Konzeptes für die Führung international tätiger Unternehmen*, Verlag Barbara Kirsch, zugl. Diss, München.
- Meissner, H., Gerber, S., 1980, *Die Auslandsinvestition als Entscheidungsproblem* [w:] *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 32. Jg., Nr. 3.
- Michalski E., 2003, *Marketing*, PWN, Warszawa.

- Miller, A., Dess, G.G., 1996, *Strategic Management*, New York.
- Morawczyński, R., 2008, *Przedsiębiorczość międzynarodowa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Mruk H., Pilarczyk B., Szulce H., 2005, *Marketing. Uwarunkowania i instrumenty*, AE, Poznań.
- Müller, S., Kornmeier, M., 1997, *Motive und Unternehmensziele als Einflussfaktoren der einzelwirtschaftlichen Internationalisierung* [w:] Macharzina, K., Oesterle, M.J. (Hrsg.), *Handbuch Internationales Management. Grundlagen – Instrumente – Perspektiven*, Wiesbaden.
- Müller, S., Kornmeier, M., 2002, *Strategisches internationales Management*, München.
- Nestler, H., 1974, *Materialflussuntersuchungen in Fertigungsbetrieben*, Düsseldorf.
- Neumair, S.-M., Werneck, T., 2006, *Theorie der Direktinvestitionen* [w:] Internationale Wirtschaft. Rahmenbedingungen, Akteure, räumliche Prozesse, Haas, H.-D., Neumair, S.-M. (Hrsg.), Oldenbourg, München, Wien.
- Niziński, S., Żurek, J., 2011, *Logistyka ogólna*, Wydawnictwo Komunikacji i Łączności, Warszawa.
- Nöcker, R., 2001, *Internationalisierung als Wettbewerbsstrategie*, Hamburg.
- Oesterle, M.-J., 1999, *Fiktionen der Internationalisierungsforschung – Stand und Perspektiven einer realitätsorientierten Theoriebildung* [w:] Geringer, J.M., Oechsler, W.A. (Hrsg.): *Internationales Management. Auswirkungen globaler Veränderungen auf Wettbewerb, Unternehmensstrategie und Märkte*, Wiesbaden.
- Oesterle, M.-J., Laudien, S., 2008, *Messkonzepte der Internationalisierung* [w:] Czech-Winkelmann, S., Kopsch, A. (Hrsg.), *Handbuch International Business. Strategie, Praxis, Fallbeispiel*, Erich Schmidt Verlag, Berlin.
- Oesterle, M.-J., Stratmann, Ch., 2008, *Strategische Konzepte für das internationale Geschäft*, Erich Schmidt, Verlag, Berlin.
- Oppenländer, K., 2000, *Empirische Wirtschaftsforschung als Grundlage für unternehmerisches und wirtschaftliches Handeln*, Duncker & Humblot Verlag, Berlin.
- Osiński, K., 2010, *Biznes międzynarodowy na progu XXI wieku - kompendium*, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu w Szczecinie, Szczecin.
- Otto, P., 2010, *Polskie sieci franczyzowe rozpychają się na zagranicznych rynkach* [w:] www.forsal.pl [stan na 18.01.2014].

- Pausenberger, E., Flaum, M., 1993a, *Informations- und Kommunikationsprobleme in internationalen Konzernen* [w:] *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 45. Jg. Nr. 6.
- Perlitz, M., 2000, *Internationales Management*, 4. Auflage, Stuttgart.
- Perlitz, M., 2004, *Internationales Management*, 5 Auflage, Stuttgart
- Pfohl, H.-C., 2004, *Logistiksysteme. Betriebswirtschaftliche Grundlagen*, 7. Auflage, Springer, Berlin, Heidelberg.
- Pfohl, H.Ch., 1998, *Systemy logistyczne*, IliM, Poznań.
- Piontek, J., 1993, *Internationales Beschaffungsmarketing*, Stuttgart.
- Piontek, J., 1998, *Zeitfenstersteuerung zur Optimierung der Beschaffungslogistik* [w:] *Jahrbuch der Logistik*, Düsseldorf.
- Placzek, E., 2006, *Logistyka międzynarodowa*, 2. wydanie, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice.
- Pokrandt, A., 2008, *Konzeption und Aufbau eines Franchisesystems in der Gastronomie*, 1. Auflage, IGEL, Oldenburg,
- Porter, M.E., 1989, *Der Wettbewerb auf globalen Märkten. Ein Rahmenkonzept* [in:] Porter, M.E. (Hrsg.), *Globaler Wettbewerb. Strategien der neuen Internationalisierung*, Wiesbaden.
- Porter, M.E., 2001, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa.
- Posner, M.V., 1961, *International Trade and Technical Change* [w:] *Oxford Economic Papers*, 13 (1961)3
- Proff, H., 2004, *Internationales Management, In Ostasien, Lateinamerika und Schwarzafrika*, München
- Przybylska, K., 2001, *Determinanty zagranicznych inwestycji bezpośrednich w teorii ekonomicznej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków.
- Przybylska, K., 2005, *Proces internacjonalizacji przedsiębiorstwa w teorii ekonomicznej*, Zeszyty Naukowe Nr 3, Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Bochni.
- Pues, C., 1994, *Markterschließungsstrategien bundesdeutscher Unternehmen in Osteuropa*, zugl. Dissertation, Münster.
- Resse, J., 1996, *Global Sourcing* [in:] Berndt, R (Hrsg.), *Global Management*, Berlin.
- Romaniuk-Jarczewska, A., 2004, *Relacje polityki i ekonomii w procesie globalizacji* [w:] Halizaka, E i in. (red.), *Globalizacja a stosunki międzynarodowe*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz, Warszawa.

- Rotmann, H., Jost, T., 2004, *Direktinvestitionen – warum und in welchem Umfang deutsche Unternehmen in den EU-Beitrittsländer investieren* [w:] Hofmann, M., Fritsche, J. (Hrsg.), *So kommen Sie in der EU-Beitrittsländer*, München.
- Rübel, 2004, *Grundlagen der realen Außenwirtschaft*, Oldenbourg, München.
- Ruigrok, W., Wagner, H., 2003, *Internationalization and Performance. An Organizational Learning Perspective* [w:] *Management International Review*, 43. Jg., 1.
- Rydzkowski, W., 2008, *Transport w gospodarce narodowej* [w:] Rydzkowski, W., Wojewódzka-Król, K. (red.), *Transport*, PWN, Warszawa.
- Rymarczyk, J., 2000, *Formy handlu zagranicznego* [w:] Rymarczyk, J. (red.), *Handel zagraniczny. Organizacja i Technika*, PWE, Warszawa.
- Rymarczyk, J., 2004, *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Rymarczyk, J., 2004, *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
- Rymarczyk, J., 2012, *Logistyka w procesach zarządzania łańcuchem dostaw korporacji transnarodowych* [w:] Gołębska, E., Bentyń, Z. (red.), *Logistyka międzynarodowa wyzwaniem dla gospodarki światowej*, Zeszyty Naukowe 2012 (224), Wydawnictwo UE, Poznań.
- Schary, P., Sjøkott-Larsen, T., 1998, *Managing the Global Supply Chain*, Copenhagen.
- Schenk, M., Reh, D., von Garrel, J., 2009, *Fabrikplanung* [w:] Schenk, M., Schlick, Ch. M. (red.), *Industrielle Dienstleistungen und Internationalisierung. One-Stop Services als erfolgreiches Konzept*, 1. Auflage, Gabler, Wiesbaden.
- Scherm, E., Süß, S., 2001, *Internationales Management*, Verlag Franz Vahlen, München.
- Scheuch, F., 1996, *Marketing*, 5. Auflage, Vahlen, München.
- Schieck, A. (2008): *Internationale Logistik. Objekte, Prozesse und Infrastrukturen grenzüberschreitender Güterströme*, Oldenbourg Verlag.
- Schimansky, A., 2003, *Der Franchisevertrag nach deutschem und niederländischem Recht*, Mohr, Tübingen..
- Schmid, S. (Hrsg.), 2009, *Management der Internationalisierung*, 1. Auflage, Gabler, Wiesbaden.
- Schmid, S. 2006, *Strategien der Internationalisierung – Ein Überblick* [w:] Schmid, S. (Hrsg.), *Strategien der Internationalisierung. Fallstudien und Fallbeispiele*, Verlag Oldenbourg, München,

- Schmidt, A. i in., 1995, *Internationalisierung mittelständischer Industrieunternehmen unter besonderer Berücksichtigung der Rolle der Banken*, Institut für Mittelstandsforschung, Bonn.
- Schröder, O., 2008/2009, *Recht der Vertriebsorganisationen im deutsch-südafrikanischen Handelsverkehr*, Lit Verlag.
- Schulte, Ch., 2013, *Logistik. Wege zur Optimierung der Supply Chain*, 6. Auflage, Vahlen
- Sell, A., 1994, *Internationale Unternehmenskooperationen*, München.
- Simchi-Levi, D., Kaminsky, P., Simchi-Levi, E., 2004, *Managing the Supply Chain the definitive guide for the business professional*, New York.
- Simon, H., 1996, *Die rigorose Globalisierung in der einzige Welt [w:] Welt am Sonntag*, Nr. 29 vom 21.7.1996.
- Simon, M.C., 2007, *Der Internationalisierungsprozess von Unternehmen. Ressourcenorientierter Theorierahmen als Alternative zu bestehenden Ansätzen*, Wiesbaden 2007.
- Skowronek, Cz., Sarjusz-Wolski, Z., 2008, *Logistyka w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa.
- Skowrońska, A. (2007): *Globalne trendy cywilizacyjne podstawą europejskiej polityki logistycznej*, *Gospodarka Materialowa i Logistyka*, Nr 1.
- Stahr, G., 1993, *Internationales Marketing*, 2. Auflage, Ludwigshafen
- Stecki, L., 1993, *Franchising*, Tonik, Toruń.
- Stępień, B., 2004, *Transakcje handlu zagranicznego*, PWE, Warszawa.
- Stonehouse, G. i in., 2001, *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Wydawnictwo Felberg Sja, Warszawa.
- Szołtysek, J., 2009, *Logistyka zwrotna*. Reserve Logistics, ILiM, Poznań, s.
- Szymczak, M. (2004): *Logistyka w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw, prace habilitacyjne 14*, Wydawnictwo AE, Poznań.
- Szymczak, M., 2000, *Superorganizacja w zarządzaniu międzynarodowymi łańcuchami dostaw [w:] Kisperska-Moroń, D. (red.), Struktury organizacyjne dla potrzeb logistyki*, Wydawnictwo Uczelniane Akademii Ekonomicznej, Katowice.
- Szymczak, M., 2001, *Organizacja logistyki w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw [w:] Gołębska, E., Eurologistyka. Przesłanki, metody, koncepcje*, Wydawnictwo AE, Poznań.
- Szymczak, M., 2004, *Logistyka międzynarodowa w teoriach handlu zagranicznego i zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw [w:] Gołębska, E. (red.), Logistyka międzynarodowa w teorii i praktyce*, Wydawnictwo AE, Poznań.

- Szymczak, M., 2004, *Logistyka w internacjonalizacji przedsiębiorstw*, prace habilitacyjne, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań.
- Szymonik, A., 2010, *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw*, część 1, wyd. Difin, Warszawa.
- Szyszk, G., 2009, *Współczesne wyzwania i kierunki rozwoju logistyki* [w:] Kisperska-Moroń, D., Krzyżaniak, S. (red.), *Logistyka*, Biblioteka Logistyka, Poznań.
- Śliwczyński, B., 2008, *Planowanie logistyczne*, Podręcznik do kształcenia w zawodzie technik logistyk, wyd. 2, ILiM, Poznań.
- Tarczyński, W., Łuniewska, M., 2005, *Analiza portfelowa na podstawie wskaźników rynkowych i wskaźników ekonomiczno-finansowych na giełdzie papierów wartościowych w Warszawie* [w:] *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, Nr 415, Prace Katedry Ekonometrii i Statystyki Nr 16, Szczecin.
- Traumann, P., 1976, *Marketing-Logistik in der Praxis*, Main.
- UNCTAD, 1995, *World Investment Report*, New York.
- Vahrenkamp, R., 2003, *Beschaffung und Logistik* [w:] Breuer, W., Gürtler, M., (Hrsg.), *Internationales Management. Betriebswirtschaftslehre der internationalen Unternehmung*, Gabler Verlag, 1. Auflage, Wiesbaden.
- Vahrenkamp, R., Kotzab, H., Siepermann, Ch., 2012, *Logistik. Management und Strategien*, 7. Auflage, Oldenbourg, München.
- Vernon, R., 1966, *International Investment and International Trade in the Product Cycle* [w:] *Quarterly Journal of Economics*, 80(1966)2.
- Wannenwetsch, H., 2004, *Integrierte Materialwirtschaft und Logistik*, Springer, Berlin, Heidelberg.
- Weihermüller, M., 1982, *Die Lizenzvergabe im internationalen Markt. Entscheidungsgrundlagen und Gestaltungsbereiche*, München.
- Weisensee, M., 2012, *Nachhaltigkeit ausländischer Direktinvestitionen der Volksrepublik China*, Herbert Utz Verlag, München.
- Welge, M.-K., Holtbrügge, D., 2006, *Internationales Management. Theorien, Funktionen, Fallstudien*, 4. überarbeitete und erweiterte Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.
- Wenger, A., 1999, *Organisation multinationaler Konzerne*, Berlin, Stuttgart, Wien.
- Wenger, A., 1999, *Organisation multinationaler Konzerne*, Berlin, Stuttgart, Wien.

- Witkowska, J., Wysokińska, Z., 2006, *Umiejdzynarodowienie małych i średnich przedsiębiorstw a procesy integracji europejskiej. Aspekty teoretyczne i empiryczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Witkowski, J., 2002, *Logistyka w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo AE, Wrocław.
- Witkowski, K., 2010, *Rozwój firm globalnych w aspekcie umiejdzynarodowienia łańcuchów dostaw* [w:] Gołemska, E. (red.), *Logistyka międzynarodowa w gospodarce światowej*, Zeszyty Naukowe, Wydawnictwo UE, Poznań.
- Wöhe, G., 2005, *Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, München.
- Wolf, J., 2000, *Strategie und Struktur 1955-1995. Ein Kapitel der Geschichte deutscher nationaler und internationaler Unternehmen*, Wiesbaden.
- Wolf, J., 2008, *Organisation, Management, Unternehmensführung. Theorien, Praxisbeispiele und Kritik*, 3. Auflage, Wiesbaden.
- Wunder, T., 2004, *Transnationale Strategien. Anwendungsorientierte Realisierung mit Balanced Scorecards*, Der Deutsche Universitäts-Verlag, Wiesbaden
- www.franchising.pl [stan na 18.01.2014]
- www.sse.lodz.pl, 15.09.2013
- Zäpfel, G., 2000, *Taktisches Produktions-Management*, 2. Auflage, München.
- Zäpfel, G., Missbauer, H., 1988, *Traditionelle Systeme der Produktionsplanung und –steuerung in der Fertigungsindustrie* [w:] WiSt 2.
- Zentes, J., Swoboda, B., Morschett, D., 2004, *Internationales Wertschöpfungsmanagement*, Verlag Vahlen.
- Ziółkowska, M. i in., 2010, *Raport o franszyzie w Polsce 2010*, Profit System, Warszawa.
- Ziółkowska, M., 2011, *Franczyza w warunkach globalizacji* [w:] Bartkowiak, R., Ostaszewski, J., *Ekonomia, nauki o zarządzaniu, finanse i nauki prawne wobec światowych przemian kulturowych, społecznych, gospodarczych i politycznych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Zsifkovits, H., 2013, *Logistik*, UVK Verlagengesellschaft, Konstanz.
- Zur, E., Krystek, U. (1997): *Internationalisierung als Herausforderung für die Unternehmensführung* [w:] Zur, E., Krystek, U. (Hrsg.), *Internationalisierung. Eine Herausforderung für die Unternehmensführung*, Springer, Berlin, Heiderberg, New York.

Żukrowska, K. (2001): *Polska gospodarka w warunkach globalizacji gospodarki światowej*
[w:] Klich, J. (red.), *Globalizacja*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, ISS,
Kraków.

Spis tabel

Tabela 1. Porównanie teorii międzynarodowych inwestycji bezpośrednich	17
Tabela 2. Formy integracji gospodarczej	33
Tabela 3. Globalizacja a integracja	51
Tabela 4. Wskaźniki internacjonalizacji według Sullivan	57
Tabela 5. Wskaźniki Transnationality Index	58
Tabela 6. Typologia międzynarodowo aktywnych przedsiębiorstw według Bartlett/Goshal ..	66
Tabela 7. Logistyka jako usługa	71
Tabela 8. Logistyczny system zarządzania	82
Tabela 9. Ujęcie systemowe logistyki w przedsiębiorstwie	82
Tabela 10. Wskaźnik ROA firm o największych przychodach netto	85
Tabela 11. Internacjonalizacja łańcucha tworzenia wartości	96
Tabela 12. Bariery od krajowego sourcing do globalnego sourcing	102
Tabela 13. Przegląd sposobów systematyzacji strategii wejścia na rynki zagraniczne	115
Tabela 14. Rodzaje Joint Venture	132
Tabela 15. Zakres czynności logistycznych	135
Tabela 16. Logistyka w poszczególnych formach internacjonalizacji przedsiębiorstwa	137
Tabela 17. Przedsiębiorstwa z siedzibą w Polsce posiadające za granicą spółki, oddziały, zakłady lub inne formy działalności w latach 2008-2012	147
Tabela 18. Liczba przedsiębiorstw i ich jednostki zagraniczne według województw w latach 2008-2012 w ujęciu %	149
Tabela 19. Liczba przedsiębiorstw i ich jednostek zagranicznych w latach 2008-2012 w liczbach bezwzględnych ogółem	150
Tabela 20. Liczba jednostek zagranicznych w sąsiadujących krajach w latach 2008-2012 ..	155
Tabela 21. Wielkość importu i eksportu jednostek zagranicznych w mln. zł w latach 2008-2012	156
Tabela 22. Nakłady na rzeczowe aktywa trwałe z podziałem na województwa w latach 2009-2011	159
Tabela 23. Liczba zatrudnienia w jednostkach zagranicznych w latach 2008-2012	161
Tabela 24. Wielkość zatrudnienia w krajach sąsiadujących z Polską w latach 2008-2012 na tle ogółem	162
Tabela 25. Współczynnik umiędzynarodowienia logistyki jednostek sprawozdawczych posiadających udziały, oddziały bądź zakłady za granicą według województw w latach 2008-2011	164

Tabela 26. Województwa o najwyższym stopniu umiędzynarodowienia logistyki	165
Tabela 27. Przesyłki drobnicowe w Polsce i Niemczech w roku 2013	188
Tabela 28. Liczba kontrahentów zagranicznych w 2013 roku	193
Tabela 29. Wielkość eksportu do poszczególnych krajów w 2013 roku w %	193
Tabela 30. Przedstawicielstwa handlowe Grupy Forte w Europie	195
Tabela 31. Przychody ze sprzedaży w ujęciu geograficznym	195
Tabela 32. Spółka „matka” oraz wielkość jej udziału w spółkach „córkach”	199
Tabela 33. Struktura zatrudnienia ogółem i w logistyce w roku 2012	200
Tabela 34. Wielkość eksportu i importu spółek Grupy Schuko w 2012 roku w %	201
Tabela 35. Wysokość kosztów logistycznych w kosztach ogółem w %	202
Tabela 36. System SQL w ujęciu procesów biznesowych	203

Spis wykresów

Wykres 1. Teorie internacjonalizacji	14
Wykres 2. Teoria cyklu życia produktu według Vernon'a	15
Wykres 3. Establishment Chain	19
Wykres 4. Model stopniowego zaangażowania firm w działalność zagraniczną	20
Wykres 5. Długość łańcucha dostaw	21
Wykres 6. Kierunki strategii internacjonalizacji	23
Wykres 7. Motywy internacjonalizacji	26
Wykres 8. Zróżnicowana struktura organizacyjna przedsiębiorstwa międzynarodowego	35
Wykres 9. Zintegrowane struktury funkcjonalne	36
Wykres 10. Zintegrowane struktury produktowe	37
Wykres 11. Zintegrowane struktury regionalne	38
Wykres 12. Struktura hybrydowa	39
Wykres 13. Pozioma i pionowa integracja	42
Wykres 14. Poziomy proces internacjonalizacji	52
Wykres 15. Hierarchizacja internacjonalizacji	53
Wykres 16. Różne metody pomiaru stopnia umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa zagranicznego	54
Wykres 17. Proces zarządzania logistyką globalną	90
Wykres 18. Ważniejsze motywy, dla których niemieckie przedsiębiorstwa przenoszą produkcję za granicę	106
Wykres 19. Schemat przepływu materiałów (diagram Sankey)	110
Wykres 20. Formy eksportu	118
Wykres 21. Schemat ekspansji zagranicznej franchisodawców	125
Wykres 22. Liczba systemów franchisingowych w Polsce	126
Wykres 23. Ekspansja zagraniczna polskich systemów franchisingowych w latach 2000- 2009	127
Wykres 24. Liczba przedsiębiorstw i ich jednostek zagranicznych w latach 2008-2012	148
Wykres 25. Kraje lokalizacji jednostek zagranicznych w 2008 roku	151
Wykres 26. Kraje lokalizacji jednostek zagranicznych w 2009 roku	152
Wykres 27. Kraje lokalizacji jednostek zagranicznych w 2010 roku	153
Wykres 28. Kraje lokalizacji jednostek zagranicznych w 2011 roku	153
Wykres 29. Kraje lokalizacji jednostek zagranicznych w 2012 roku.....	154
Wykres 30. Wielkość importu i eksportu od/do jednostek powiązanych	158

Wykres 31. Liczba jednostek zagranicznych oraz liczba pracujących w % w latach 2008-2012 w Niemczech	163
Wykres 32. Proces dystrybucji przesyłek drobnicowych Polska – Niemcy	189
Wykres 33. Struktura organizacyjna	191

Spis rysunków

Rysunek 1. Współdziałanie statycznych i dynamicznych aspektów w uppsalskim modelu internacjonalizacji	19
Rysunek 2. Zasięg terytorialny Łódzkiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej	30
Rysunek 3. Integracja produktowa i geograficzna w logistyce międzynarodowej	41
Rysunek 4. Czynniki globalizacji	49
Rysunek 5. Strategiczne orientacje Perlmutter'a	63
Rysunek 6. Logistyka jako przepływ strumieni	75
Rysunek 7. Podział logistyki według różnych aspektów	78
Rysunek 8. Instytucjonalny podział logistyki	79
Rysunek 9. Fazowe ujęcie logistyki w przedsiębiorstwie	81
Rysunek 10. Wpływ logistyki na rentowność kapitału	84
Rysunek 11. Wpływ otoczenia na międzynarodowy łańcuch dostaw	93
Rysunek 12. Typowe kanały dystrybucji produktów konsumpcyjnych	112
Rysunek 13. Typowe kanały dystrybucji produktów przemysłowych	112
Rysunek 14. Łańcuch dostaw	113
Rysunek 15. Formy podstawowe handlu zagranicznego	119
Rysunek 16. Kierunki zagranicznej ekspansji wybranych polskich sieci	128
Rysunek 17. Liczba jednostek zagranicznych według województw w 2008 r. i 2011 r.	170
Rysunek 18. Liczba jednostek zagranicznych według krajów w 2008 i 2011 r. (jako udział w ogółem)	177
Rysunek 19. Spółki Grupy Raben	183
Rysunek 20. Platforma „Integrator”	185
Rysunek 21. Naczepa transportowa floty Raben Transport	186
Rysunek 22. Transport całopojazdowe Raben Transport w Europie w ujęciu geograficznym	187
Rysunek 23. Siedziba i oddziały KHBC w Polsce	190
Rysunek 24. Partnerzy handlowi i sieć dystrybucji firmy Schuko na rynku europejskim	200
Rysunek 25. Obszar zastosowania systemu SQL-Business	202
Rysunek 26. Wymiana danych i informacji między firmami	205
Rysunek 27. Struktura procesu wejścia na rynki zagraniczne w ujęciu fazowym ze szczególnym uwzględnieniem logistyki	208

Spis wzorów

Wzór 1. Współczynnik dystrybucji geograficznej	59
Wzór 2. Stopień globalizacji	60
Wzór 3. Wskaźnik umiędzynarodowienia korporacji	60
Wzór 4. Wskaźnik rentowności aktywów	84
Wzór 5. Wskaźnik umiędzynarodowienia logistyki	139
Wzór 6. Wskaźnik umiędzynarodowienia logistyki województwa	140
Wzór 7. Wskaźnik umiędzynarodowienia logistyki	206

Spis tablic

Tablica 1. Dynamika liczby jednostek zagranicznych według województw w latach 2008-2012	168
Tablica 2. Tempo przyrostu jednostek zagranicznych według województw w latach 2008-2011	169
Tablica 3. Dynamika wielkości przychodów ze sprzedaży jednostek zagranicznych firm zlokalizowanych w Polsce według województw w latach 2008-2011	171
Tablica 4. Dynamika liczby pracujących w jednostkach zagranicznych firm zlokalizowanych w Polsce według województw w latach 2008-2011	172
Tablica 5. Dynamika eksportu w jednostek zagranicznych firm zlokalizowanych w Polsce według województw w latach 2008-2011	173
Tablica 6. Dynamika importu w jednostek zagranicznych firm zlokalizowanych w Polsce według województw w latach 2008-2011	174
Tablica 7. Dynamika wydatków na aktywa trwałe w jednostek zagranicznych firm zlokalizowanych w Polsce według województw w latach 2008-2011	176
Tablica 8. Frakcja jednostek zagranicznych według krajów w latach 2008-2011 (w % ogółem)	177
Tablica 9. Dynamika zmian liczby jednostek zagranicznych według krajów w latach 2008-2011	178
Tablica 10. Wartości współczynnika korelacji cząstkowej	180