

Bartłomiej Rodawski

ZARZĄDZANIE SIECIĄ DOSTAW JAKO CZYNNIK INTERNACJONALIZACJI PRZEDSIĘBIORSTWA

1. Zarządzanie siecią dostaw

Sieć dostaw¹ jest to system współpracujących ze sobą przedsiębiorstw, które, łącząc swoje zasoby i umiejętności oraz koordynując działania, dostarczają ostatecznemu odbiorcy dobra materialne i/lub usługi, jak również informacje stanowiące wartość dla tego klienta. Wspomniane wyżej zasoby i umiejętności wnoszone przez uczestników sieci są względem siebie komplementarne, a ich odpowiednia integracja umożliwia uczestnikom sieci osiągnięcie efektu synergicznego.

Konfigurację tak rozumianej sieci dostaw można rozpatrywać z trzech punktów widzenia [Lambert, Cooper, Pagh 1998, s. 5]:

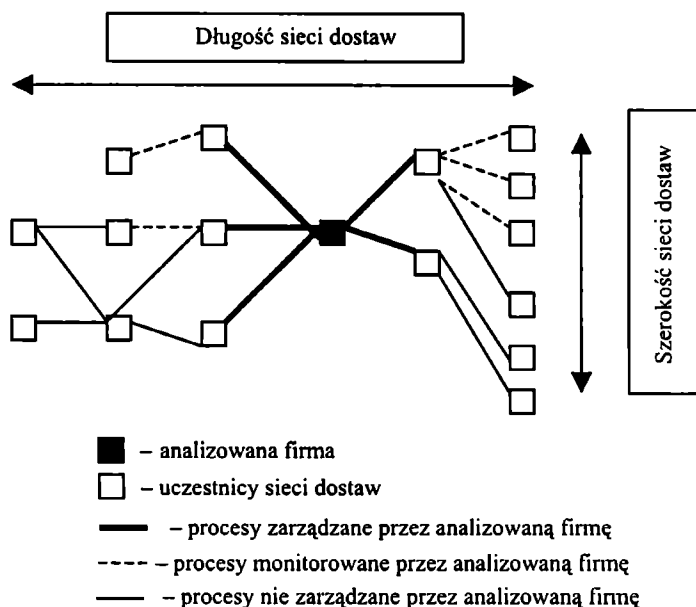
1) uczestnicy sieci dostaw – jako że ich liczba bywa często duża, należy dokonać wyraźnego podziału na uczestników podstawowych, którzy bezpośrednio przyczyniają się do tworzenia wartości dla klienta, oraz na uczestników pośrednich, którzy dostarczają kapitał, wiedzę lub inne czynniki produkcji dla głównych „aktorów” sieci;

2) długość i szerokość sieci dostaw – pierwszy z dwóch wskaźników opisuje liczbę etapów składających się na sieć dostaw, począwszy od dostawców, a skończywszy na ostatecznym odbiorcy²; szerokość sieci oznacza natomiast liczbę podmiotów funkcjonujących równolegle na danym etapie sieci dostaw;

3) typy procesów w sieci dostaw – procesy łączą poszczególne ogniwa sieci dostaw, owe połączenia mogą być z punktu widzenia danego uczestnika sieci zarządzane bądź współzarządzane z partnerem, monitorowane, a wreszcie pozostawione innym uczestnikom sieci.

¹ W literaturze przedmiotu można się często spotkać z pojęciem łańcucha dostaw. Określenie to sugeruje jednak liniowość analizowanego systemu. Tymczasem systemy te mają w rzeczywistości dużo bardziej skomplikowaną budowę, np. producent współpracujący z więcej niż jednym dostawcą czy też podwykonawcą, obsługujący jednocześnie więcej niż jednego odbiorcę.

² Należy zaznaczyć, iż w zależności od przyjętej koncepcji łańcucha (sieci) dostaw, ostateczny klient może być uznany za jego ostatnie integralne ogniwo bądź nie.



Rys. 1. Konfiguracja sieci dostaw

Źródło: opracowanie własne.

Zarządzanie tak rozumianą siecią dostaw polega na integracji procesów biznesowych łączących poszczególne ogniwa sieci. Należy zaznaczyć, iż zestawy procesów, jak również poziom ich integracji pomiędzy poszczególnymi ogniwami sieci powinny być zróżnicowane. Dane przedsiębiorstwo, uczestnik sieci, powinno dedykować swoje zasoby i umiejętności tym obszarom, a tym samym integrować te procesy, które z punktu widzenia jego celów i koncepcji działania pozwolą mu poprawić pozycję konkurencyjną. Zasadność integracji tylko wybranych procesów uzasadnia również fakt, że sieci dostaw powinny mieć zdolność do szybkiego i elastycznego dopasowywania się do zmian potrzeb obsługiwanych rynków, co oznacza m.in. zmiany konfiguracji sieci w czasie. Integracja polegająca na dopasowywaniu i synchronizowaniu działań autonomicznych ogniw sieci ma natomiast charakter długookresowy. Nie ma zatem sensu integrować wszystkich procesów, a jedynie najistotniejsze, co do których istnieje pewność, że stanowią rdzeń umiejętności w ramach danej sieci dostaw. Pozostałe procesy mogą być przez daną firmę jedynie monitorowane bądź całkowicie powierzone innym uczestnikom sieci, w których dana firma uczestniczy³.

³ Przykłady takiej konfiguracji sieci można znaleźć w japońskich strukturach *keiretsu*, gdzie lider integruje procesy tylko z dostawcami i odbiorcami pierwszego stopnia, monitorując jedynie relacje zachodzące pomiędzy dostawcami dalszych stopni.

2. Internacjonalizacja przedsiębiorstwa

Internacjonalizacja przedsiębiorstw rozumiana jest jako każdy rodzaj działalności gospodarczej podejmowanej przez przedsiębiorstwo za granicą. Im bardziej firma angażuje się w międzynarodowe operacje, tym większy jest jej stopień internacjonalizacji, przy czym najwyższe stadium określane jest terminem globalizacji, która oznacza traktowanie całego świata jako jednego rynku [Rymarczyk 2004, s. 19].

Internacjonalizacja jest na tyle skomplikowanym zjawiskiem, że może być rozpatrywana z różnych, przenikających się perspektyw [Rymarczyk 2004, s. 19]:

- statycznej – polega na zastosowaniu określonych parametrów do określenia cech oraz stopnia internacjonalizacji analizowanego podmiotu;
- dynamicznej – traktuje internacjonalizację jako proces, który składa się z następujących po sobie etapów, przez które przechodzi przedsiębiorstwo umiędzynarodawiające swoją działalność;
- według sposobu wejścia i działania na rynkach zagranicznych – sposoby wejścia firmy na rynki zagraniczne określane są mianem form internacjonalizacji, natomiast sposoby działania na zagranicznych rynkach jako strategię internacjonalizacji (więcej zob. [Biznes... 2000]).

W ciągu ponad pięćdziesięciu lat stworzono wiele modeli teoretycznych; za pomocą których próbuje się zrozumieć i opisać różne aspekty zjawiska internacjonalizacji przedsiębiorstw. Owe modele w sposób mniej lub bardziej pełny odpowiadają na następujące pytania: dlaczego, kiedy, gdzie i w jaki sposób firmy angażują się w operację poza granicami kraju macierzystego [Tornroos, Internet].

Próba odpowiedzi na pytanie, dlaczego firma umiędzynarodawia swoją działalność, jest np. teoria kosztów transakcyjnych. Zgodnie z nią menedżerowie, zachowujący się racjonalnie, podejmują decyzję o internacjonalizacji, dążąc do minimalizacji kosztów i ryzyka działania przedsiębiorstwa. A zatem jeżeli okaże się, że koszty transakcyjne są wyższe od kosztów internalizacji działań, wówczas przedsiębiorstwo zdecyduje się na inwestycje na rynkach zagranicznych, integrując się horyzontalnie lub wertykalnie [Ekstrom, Persson, Internet].

Powołując się na teorię cyklu życia produktu, rozwiniętą przez R. Vernona, można odpowiedzieć na pytanie, kiedy firma podejmuje operacje międzynarodowe. Niniejszy model opracowany na podstawie obserwacji firm amerykańskich zakłada trzyetapowy cykl życia produktu: wprowadzenie na rynek, dojrzałość i schyłek. W pierwszym etapie życia produktu firmy wytwarzają go i sprzedają w kraju (Stanach Zjednoczonych). W etapie drugim produkcja danego produktu zostaje podjęta w krajach europejskich i rozwijających się ze względu na niższe koszty wytwarzania. W ostatnim etapie produkcja danego dobra w USA zanika, a tamtejsze firmy stają się importerem danego dobra, które jest produkowane przez przedsiębiorstwa z krajów rozwijających się [Rymarczyk 2004, s. 43-44].

Teorie lokalizacji mogą być natomiast wykorzystywane do wyjaśnienia sytuacji inwestycji w obcych krajach (odpowiedź na pytanie, gdzie). Opisują one czynniki wpływające na decyzję o lokalizacji inwestycji w danym kraju, regionie, a nawet miejscu (więcej zob. [Budner 2003]).

Przedstawione wyżej przykładowe teorie lokalizacji prezentują stosunkowo wąskie próby wyjaśnienia zjawiska internacjonalizacji przedsiębiorstwa. Oprócz nich opracowano jednak modele, które mają bardziej kompleksowy charakter.

Jako jeden z przykładów może tutaj posłużyć teoria eklektyczna Dunninga, sięgająca swoimi korzeniami do neoklasycznej teorii przedsiębiorstwa. Teoria ta jest próbą jednoczesnej odpowiedzi na trzy zaprezentowane wyżej pytania: dlaczego, gdzie i jak przedsiębiorstwo wchodzi na rynki zagraniczne. W ramach teorii eklektycznej rozpatruje się bowiem wiele czynników internacjonalizacji: koszty transakcyjne, atrakcyjność danego kraju, potencjał rynku, ryzyko inwestycyjne, kultura danego kraju, infrastruktura rynku oraz możliwości obniżenia kosztów produkcji (więcej zob. [Rymarczyk 2004, s. 47-49]).

Inną próbą stosunkowo szerokiego (jak i gdzie) wyjaśnienia umiędzynarodawiania firmy jest model Uppsala, opracowany przez Johansona i Vahlne. W odróżnieniu od teorii eklektycznej model Uppsala nie bazuje na neoklasycznej teorii przedsiębiorstwa, ale na podejściu behawioralnym, które stanowi próbę wyjaśnienia mechanizmów podejmowania decyzji w warunkach złożoności i niepewności otoczenia (więcej zob. [Podstawy nauki... 1997, s. 34]). Zgodnie z założeniami modelu Uppsala, internacjonalizacja jest procesem ewolucyjnym. Podejmując decyzję o wejściu na nowy rynek zagraniczny, menedżerowie starają się wybrać kraj charakteryzujący się tzw. niewielkim dystansem psychicznym w stosunku do kraju/krajów, w których ich firma już prowadzi swoją działalność gospodarczą⁴; zdobywając wiedzę i doświadczenie na danym rynku zagranicznym, coraz bardziej angażuje tam swoje zasoby, stosując coraz bardziej zaawansowane formy internacjonalizacji, począwszy od nieregularnego eksportu, poprzez regularny eksport, filie sprzedaży, a skończywszy na działaniach produkcyjnych (więcej zob. [Aurelius, Internet, s. 26-31]).

Przedstawione wyżej modele nie wyczerpują wszystkich teoretycznych koncepcji internacjonalizacji przedsiębiorstwa. Ponadto zostały one zestawione bez użycia konkretnego klucza, jako że autor nie podejmował próby ich systematycznej prezentacji. Modele te mają jednak dwie wspólne cechy:

- żaden z nich w sposób pełny i kompletny nie przedstawia analizowanego zjawiska, a zatem istnieje potrzeba dalszych badań;
- każdy z nich traktuje zjawisko internacjonalizacji jako uzależnione od indywidualnych możliwości (zasobów i umiejętności) oraz decyzji przedsiębiorstwa.

⁴ Badania dowiodły, że w przypadku firm szwedzkich krajami, które posiadają najmniejszy dystans psychiczny, są inne kraje skandynawskie, a w dalszej kolejności kraje Europy Zachodniej.

W kontekście powyższych uwag istotny wkład w teorię internacjonalizacji firmy wydaje się mieć sieciowy model internacjonalizacji, który uzupełnia inne podejścia, a jednocześnie analizuje omawiane zjawisko w kontekście grupy współpracujących organizacji.

3. Sieciowy model internacjonalizacji

Model sieciowy opiera się na założeniu, że pojedyncza firma jest w pewnym stopniu zależna od zasobów innych podmiotów. Innymi słowy, aby wytwarzać i dostarczać produkty, musi ona uzyskać dostęp do zasobów innych firm (dostawców, podwykonawców, dystrybutorów itp.). W tym celu każde przedsiębiorstwo musi rozwijać współpracę z różnymi organizacjami. Zakres współpracy, a zatem zarówno jej obszary (procesy biznesowe), jak i tzw. komponenty zarządzania, charakteryzujące siłę integracji między partnerami, są w ramach danej sieci (dostaw) zróżnicowane [Johnson, Mattson 1988, s. 278-314].

Pozycja danej firmy w sieci może być określona na dwóch poziomach: niższym, opisującym związki danej firmy z wybranym parterem sieci, i wyższym, który charakteryzuje rolę firmy w sieci, jej relatywny udział w rynku oraz zakres współpracy z partnerami. Im silniejsza pozycja firmy, a zatem im większe zaangażowanie firmy w sieci i silniejsze relacje z partnerami, tym ma ona większy dostęp do zasobów i umiejętności uczestników sieci. Funkcjonując w ramach danej sieci, umiając zidentyfikować rolę i siłę poszczególnych jej aktorów, przedsiębiorstwo może poznać i zrozumieć możliwości i ograniczenia związane z prowadzeniem działalności [Hadley, Wilson, Internet].

Na podstawie powyższych założeń modelu można zatem uznać, że prowadzenie działalności na danym rynku polega na nawiązywaniu i koordynowaniu relacji z innymi jego uczestnikami. A zatem internacjonalizacja działalności przedsiębiorstwa polega m.in. na rozwijaniu jego pozycji w zagranicznych sieciach dostaw poprzez nawiązywanie i rozwijanie relacji z zagranicznymi kontrahentami. W efekcie charakter internacjonalizacji danego przedsiębiorstwa uwarunkowany jest jego pozycją w sieci [Latine, Kock, Internet], przy czym możliwe są trzy rodzaje działań w ramach zarządzania siecią dostaw [Aurelius, Internet, s. 32]:

- 1) rozszerzanie – nawiązywanie nowych relacji na nowych rynkach zagranicznych;
- 2) penetracja – utrwalanie i poprawa pozycji firmy w zagranicznej sieci poprzez zwiększanie zaangażowania (np. inwestycyjnego);
- 3) integracja – poprawa koordynacji pozycji firmy w ramach poszczególnych sieci dostaw, w których ta firma uczestniczy.

Zdaniem autorów prezentowanego modelu, ze względu na poziom umiędzynarodowienia firmy oraz jej sieci dostaw można wyróżnić cztery sytuacje (tab. 1).

Sytuacja 1: wczesna internacjonalizacja – firma prowadzi swoje operacje na rynku krajowym, rzadko podejmując operacje za granicą, podobnie zresztą jak jej

Tabela 1. Kategorie firm w sieciowym modelu internacjonalizacji

Poziom internacjonalizacji firmy	Poziom internacjonalizacji sieci dostaw		
		mały	duży
	mały	wczesna internacjonalizacja	późna internacjonalizacja
	duży	samotny internacjonal	umiędzynarodowiona firma i sieć dostaw

Źródło: [Johnson, Mattson 1988, s. 278].

partnerzy w sieci. W związku z powyższym ani dana firma, ani uczestnicy sieci nie posiadają doświadczenia międzynarodowego. Chcąc rozpocząć działalność na rynkach zagranicznych, firma ta zmuszona jest podjąć działania określone wyżej jako rozszerzanie sieci, czyli nawiązać relacje z podmiotami zagranicznymi. Można zakładać, iż w tej sytuacji proces internacjonalizacji firmy będzie sekwencyjny, np. zgodny z założeniami modelu Uppsala. A zatem firma, zdobywając doświadczenie w zarządzaniu relacjami z zagranicznymi partnerami będzie stopniowo zwiększała poziom integracji procesów biznesowych z tymi partnerami, angażując jednocześnie coraz więcej zasobów na rynkach zagranicznych.

Sytuacja 2: późna internacjonalizacja – firma wprowadzie nie prowadzi działań na rynkach zagranicznych, ale jej partnerzy z sieci są „umiędzynarodowieni”, a więc posiadają niezbędną wiedzę i doświadczenie, a przede wszystkim relacje z zagranicznymi podmiotami. Jeżeli firma jest silnie zintegrowana z innymi ogniwami sieci, może skorzystać z ich zasobów/umiejętności i wejść na rynki zagraniczne. W tej sytuacji firma wybiera najczęściej te rynki zagraniczne, na których działają jej partnerzy. Ponadto można się spodziewać, iż od samego początku będą stosowane bardziej zaawansowane formy wejścia na nowe rynki zagraniczne (np. *joint-venture* z zagranicznym partnerem).

Sytuacja 3: samotny internacjonal – firma prowadzi działalność na rynkach zagranicznych, natomiast sieci, w których uczestniczy, mają charakter krajowy. W takiej sytuacji firma autonomicznie wybiera rynki zagraniczne, na których będzie prowadzić działalność, wykorzystując jednocześnie własne zasoby. A zatem stopień integracji sieci nie wywiera tutaj większego wpływu na zaawansowanie procesu internacjonalizacji tej firmy. Dużo większą rolę odgrywają jej umiejętności do tworzenia i wzmacniania relacji z partnerami zagranicznymi. Można zakładać, że to ona będzie podmiotem, który ułatwi innym ogniwom sieci wejście na rynki zagraniczne.

Sytuacja 4: umiędzynarodowiona firma i sieć dostaw – zarówno firma, jak i jej partnerzy prowadzą działalność na rynkach zagranicznych. Firma wchodząca na rynki zagraniczne może zatem wykorzystać zasoby i kompetencje zarówno swoje, jak i partnerów. W takiej sytuacji najistotniejszym aspektem zarządzania sieciami dostaw jest koordynacja pozycji firmy w ramach poszczególnych sieci narodowych; innymi słowy, firma powinna budować w tym przypadku strategię globalną.

Podsumowując, można stwierdzić, iż jednym z wymiarów internacjonalizacji przedsiębiorstwa jest umiejętność wykorzystania pozycji firmy w sieci dostaw. Oczywiście w zależności od stopnia umiędzynarodowienia sieci, jak również i samego przedsiębiorstwa zarządzanie siecią dostaw może mieć mniejsze lub większe znaczenie w procesie angażowania się tego przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych. Przedsiębiorstwa działające w sektorach, gdzie przeważają krajowe sieci dostaw, zmuszone są do nawiązywania i rozwijania relacji z firmami zagranicznymi opartych na własnych zasobach i umiejętnościach. W takich warunkach można oczekiwać sekwencyjnej drogi internacjonalizacji działań. Natomiast firmy działające w sektorach, gdzie dominują międzynarodowe sieci dostaw, mogą stosunkowo szybko umiędzynarodowić swoją działalność. To właśnie na takich rynkach rozwijają się firmy określane mianem urodzonych globalistów (ang. *born globals*), które, wykorzystując swoją silną pozycję w sieci, od początku swojego istnienia charakteryzują się wysokim stopniem internacjonalizacji.

Literatura

- Aurelius P.M., *Creation of Firm – Level Siciak Capital, its Exploitation, and the Process of Early Internationalization*, Helsinki University of Technology, www.hut.fi, Internet.
- Biznes międzynarodowy – obszary decyzji strategicznych, red. K. Nowakowski, Wyd. Key Text, Warszawa 2000.
- Budner W., *Lokalizacja przedsiębiorstw. Aspekty ekonomiczno-przestrzenne i środowiskowe*, Wydawnictwo AE, Poznań 2003.
- Chetty S., *The Role of Business Networks in the Internationalization of Manufacturing Firms: A Longitudinal Case Study*, Victoria University of Wellington, <http://130.195.95.718081/www/lanzmac>, Internet 1998.
- Ekstrom M., Persson C., *The Internationalization Process of E-commerce Companies*, www.handels.gu.se, Internet.
- Hadley R., Wilson H., *The Network Model of Internationalisation and Experiential Knowledge*, The University of Auckland, www.tath.ac.nz, Internet.
- Johnson J., Mattson L.G., *Internationalization in Industrial Systems – A Network Approach*, [w:] *Strategies in Global Competition*, red. N. Hood, Vahlne, Groom Helm, London 1988.
- Lambert D.M., Cooper M.C., Pagh J.D., *Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities*, „The International Journal of Logistics Management” 1998 vol. 9 nr 2.
- Latine, Kock S., *A Process Model of Internationalization – New Times Demand New Patterns*, www.Bath.ac.uk, Internet.
- Postawy nauki o przedsiębiorstwie*, red. J. Lichtarski, Wydawnictwo AE, Wrocław 1997.
- Rymarczyk J., *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa, 2004.
- Stahl B., *Buying Abroad, the Case of Inward Internationalization Process*, Uppsala University, www.uu.se, Internet.
- Tornroos J.A., *Internationalisation of the Firm – a Theoretical Review with Implications for Business Network research*, www.hkikk.fi/, Internet.

MANAGEMENT OF DISTRIBUTION NETWORK AS A FACTOR OF FIRM'S INTERNATIONALIZATION

Summary

In the paper the network approach to internationalization of enterprise is presented. According to the model, internationalization is a process of establishing, developing and coordinating relationships with foreign supply network partners. Consequently supply network management, and supply network itself can be considered as one of the internationalization factors.

Dr Bartłomiej Rodawski jest adiunktem w Katedrze Zarządzania Strategicznego i Logistyki na Wydziale Gospodarki Regionalnej i Turystyki w Jeleniej Górze Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.