

Barbara Galińska¹Ryszard Grądzki²

GLOBAL SOURCING jako światowa strategia zaopatrzenia³

Global Sourcing jest jedną z najnowocześniejszych, najbardziej interesujących oraz najszybciej rozwijających się strategii zarządzania. Nazwa, „*global sourcing*” pochodzi z połączenia dwóch angielskich słów: „*global*”, co oznacza światowe, międzynarodowe oraz „*sourcing*”, czyli zakupy, zaopatrzenie. Global Sourcing zawiera w sobie liczne cechy strategii outsourcingu, która mówi, że firma chcąc osiągnąć wysoką efektywność powinna zawęzić zakres swojej działalności do pewnych podstawowych obszarów. Pozostałe, wewnętrzne obszary swej działalności przedsiębiorstwo powinno zlecać partnerom zewnętrznym, czyli firmom, które są w stanie lepiej i taniej wykonać usługi na rzecz przedsiębiorstwa macierzystego. Słowo „*global*” oznacza tu natomiast, iż poszukiwanie tych partnerów powinno odbywać się na globalnych, światowych rynkach.

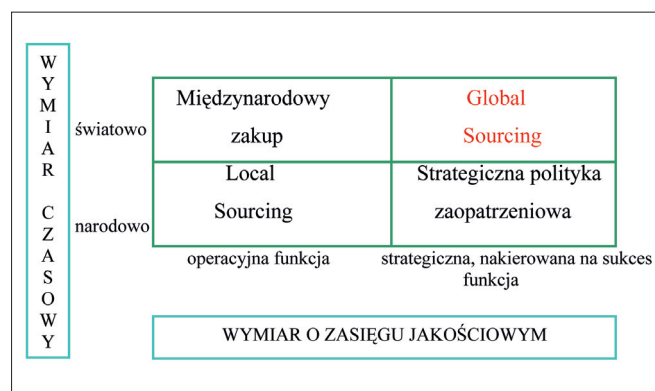
Strategia Global Sourcing ma wiekową historię. Już w starożytności handlarze przy pomocy statków lub zwierząt podróżowali do odległych krajów, aby tam taniej kupować oraz by regiony te stały się dla nich nowymi rynkami zbytu. Taką politykę prowadzili już w III w. p. n. e. Sumerowie z Egipcjanami czy Syryjczykami z mieszkańcami Azji Mniejszej.

Od tego okresu do czasów współczesnych znaczenie i rola światowych zakupów uległy licznym przemianom. Działania, które miały największy wpływ na obecną pozycję tego rodzaju zaopatrzenia, dokonywały się w latach 70. Już wtedy międzynarodowe koncerny próbowały produkować pojedyncze części w różnych częściach świata. Starano się przy tym o swoistego rodzaju połączenie mało kosztownej siły roboczej, tanich surowców i komponentów, nielicznych wymagań, co do ochrony środowiska, liberalnego prawa pracy, dobrego wejścia na rynek kapitałowy oraz niskich obciążeń podatkowych. Taką strategię określił G. Junne mianem „*Global Sourcing*”⁴.

Obecnie mówi się, że jednolita definicja Global Sourcing nie istnieje. W jednym z wielu ujęć, Global Sourcing oznacza efektywne korzystanie z globalnych zasobów naturalnych⁵. Definicja ta wskazuje, że powinno się kupować tanie surowce, produkować w krajach z niskim poziomem płac oraz sprzedawać na atrakcyjnych rynkach.

Dla większości autorów, którzy opracowali definicję Global Sourcing, pojęcie to oznacza zazwyczaj międzynarodowe lub światowe zakupy. Nie należy ich jednak rozumieć w znaczeniu operacyjnym⁶, lecz jako koncepcję odgrywającą strategiczną rolę i wywierającą duży wpływ na zdolności do konkurencji, jak również wyznaczającą pozycję przedsiębiorstwa⁷.

Należy również podkreślić, że Global Sourcing jest czymś więcej, niż tylko prostym nakierowaniem rynków zaopatrzeniowych na nowe kraje. Strategiczne światowe zakupy nie ograniczają się jedynie do zabezpieczenia zaopatrzenia w niezbędne produkty i usługi. Znajomość zagranicznych rynków i dostawców pozwala firmie zaplanować we właściwym momencie jej przyszły rozwój i czerpać z niego korzyści. Chodzi tu bowiem



Rys. 1. Rozgraniczenie Global Sourcing.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Jochem Piontek, *Global Sourcing*, R. Oldenbourg Verlag, München 1997, s. 22.

o strategię, która tworzy dla przedsiębiorstwa długoterminowy związek zakupów z najlepszymi dostawcami⁸. Przedsiębiorstwo musi zatem przyjąć Global Sourcing za strategiczną szansę. To znaczenie światowego zaopatrzenia i jego wymiar czasowy przedstawiono na rysunku 1.

Istnieje wiele faktów potwierdzających, że praktyka światowych zakupów daje możliwość uzyskiwania potencjalnych dochodów oraz zabezpieczanie długoterminowej zdolności konkurencji. Na rysunku 2 przedstawiono zestaw czynników składających się na strategię sukcesu Global Sourcing.

¹ B. Galińska jest doktorantem na Wydziale Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej (przyp. red.).

² Prof. ndzw., dr hab. R. Grądzki jest kierownikiem Katedry Podstaw Techniki i Ekologii Przemysłowej Wydziału Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej (przyp. red.).

³ Artykuł recenzowany (przyp. red.).

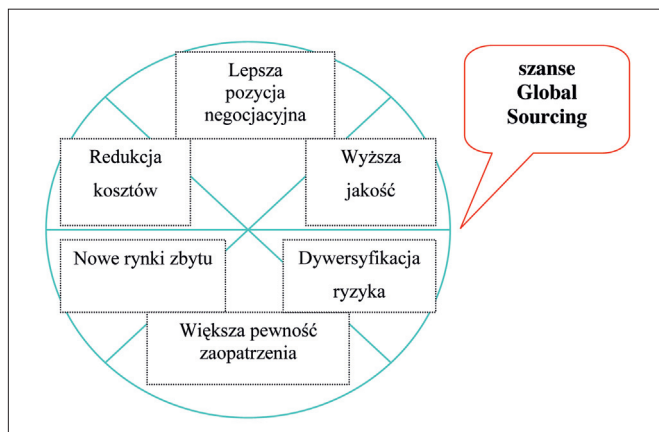
⁴ Kerkhoff G., *Zukunftschance Global Sourcing*, Wiley-Vch, Weinheim 2005, s. 35.

⁵ Li J., *Die Rolle der VR China im Rahmen des Global Sourcing deutscher Industrie- und Handelsunternehmen*, Verbund Stiftung deutsches Übersee-Institut, Hamburg 1998, s. 17.

⁶ Gant M., *Total Quality Management und Global Sourcing: Ein kontinuierlicher Prozess*, w., „Beschaffung aktuell”, 1991, nr 9, s. 34.

⁷ Arnold U., *Global Sourcing: Ein Konzept zur Neuorientierung des Supply Management von Unternehmen*, w Martin K. Welge, *Globales Management: Erfolgreiche Strategien für den Weltmarkt*, Schäffer-Poeschel, Stuttgart 1990, s. 59.

⁸ Li J., *Die Rolle der VR China im Rahmen des Global Sourcing...*, dz. cyt., s. 19.



Rys. 2. Szanse Global Sourcing.
Źródło: opracowanie własne na podstawie Gerd Kerkhoff, *Zukunftschance Global Sourcing*, Wiley-Vch, Weinheim 2005, s. 38.

Wymienione wyżej czynniki, mające podstawowe znaczenie na szanse powodzenia strategii Global Sourcing, zostaną przedstawione szczegółowo poniżej⁹.

REDUKCJA KOSZTÓW. Pozyskiwanie nowych źródeł zaopatrzeniowych oznacza przede wszystkim poszukiwanie możliwości zakupów tańszych i jakościowo porównywalnych dóbr zaopatrzeniowych. Niższe koszty robocizny oraz niższe koszty nadzwyczajne, jak również często niedrogie surowce i możliwości zakupu tańszych materiałów do produkcji i usług, należą do głównych czynników, które czynią światowe zakupy efektywnymi i wywierają pozytywny, długotrwały wpływ na strukturę kosztów przedsiębiorstwa macierzystego.

POPRAWA POZYCJI NEGOCJACYJNEJ Z ISTNIEJĄCYMI DOSTAWCAMI. Wiedza na temat międzynarodowej konkurencji, która oferuje tańsze produkty o porównywalnej jakości, tworzy niemalże automatyczną gotowość do ustępstw w trakcie negocjacji. Podczas rozmów negocjacyjnych już sama wzmianka na temat istnienia zagranicznej oferty powoduje wysoką gotowość do cenowego dopasowania się dostawcy do międzynarodowych rynków.

WIĘKSZA PEWNOŚĆ ZAOPATRZENIA. Zapewnienie gwarancji zaopatrzenia nie zawsze jest łatwe. Z tego powodu niektóre branże są niekiedy zmuszone do poszukiwania międzynarodowych dostawców, którzy oferują brakujące na narodowym rynku towary. Gwarancja traktowana jest tutaj jako pozyskanie produktów w ogóle, dodatkowo bez większych przeszkód. Wczesna obecność na ważniejszych rynkach zaopatrzeniowych i wiedza na temat regionalnych dostawców może pomóc w połączeniu strategicznych kanałów zakupowych i uniknięciu dużych wzrostów cen.

OPTIMALIZACJA JAKOŚCI. Znajomość dużej liczby dostawców, spełniających odpowiednie kryteria, stwarza możliwość wyboru spośród grona ofert, często ze znacznymi różnicami w jakości. Jako przykład można tu podać kraje Europy Wschodniej, jak na przykład Polskę czy Węgry, Indie i Chiny. Kraje te posiadają wysoko wyspecjalizowanych inżynierów i sprzedawców oraz dążą do osiągnięcia sukcesu i zewnętrznego rozwoju. Ponadto obszary te dysponują technologicznie wysokowartościowymi komponentami oraz innowacyjnymi technologiami. Argumenty te potwierdzają tezę, że ten, kto globalnie zakupuje, może mieć znaczący wpływ na jakość.

⁹ Kerkhoff G., *Zukunftschance...*, dz. cyt., s. 35.

¹⁰ Na podstawie: Piontek J., *Global Sourcing*, R. Oldenbourg Verlag, München 1997, s. 27-28. oraz Kerkhoff G., *Zukunftschance...*, dz. cyt., s. 38-43.

DYWERSYFIKACJA RYZYKA. Przedsiębiorstwa, które kupują towary na rynkach międzynarodowych nie są już w większości zależne od rozwoju na regionalnych rynkach zaopatrzeniowych. Narodowe czynniki, takie jak strajki czy ograniczenie dostaw, mogą zostać zniwelowane. Wspólna praca dostawców z innymi krajami redukuje bowiem różnego rodzaju ryzyko. W przypadku strajków, politycznych niepewności czy katastrof naturalnych, przedsiębiorstwa mogą w krótkim czasie przenieść zlecenia do doświadczonych dostawców w innych regionach.

OTWIERANIE NOWYCH RYNKÓW ZBYTU. Ścisłe kontakty z dostawcami i władzami lokalnymi mogą przyczynić się do wyraźnej poprawy szans na sukces sprzedaży własnych towarów przy wejściu na dotychczas niedostępne rynki. Chodzi tu o to, by sprzedawać produkty w kraju, który dopuszcza import, gdy sam może dostarczać wyprodukowane towary w przeciwnym kierunku, a zatem eksportować. Global Sourcing może zatem być używany jako karta wstępu na nowe rynki zbytu.

Wszystkie wyżej opisane czynniki ukazują znaczenie strategii Global Sourcing i liczne możliwości, które przy jej pomocy można osiągnąć. Elementy te warto zatem brać pod uwagę, gdyż umożliwiają uzyskanie profitów, które płyną ze światowego zaopatrzenia.

Streszczenie

Artykuł przedstawia zagadnienia związane z rolą i znaczeniem strategii światowych zakupów w łańcuchu dostaw. Przedstawiono definicję pojęcia Global Sourcing oraz opisano krótko historię jej powstania. Wskazano również na strategiczną rolę koncepcji oraz korzyści wynikające z jej implementacji. Scharakteryzowano czynniki składające się na sukces Global Sourcing, które potwierdzają celowość wykorzystania ich w decyzjach o wyborze źródeł zaopatrzenia.

Summary

Hereby elaboration presents questions related with role and meaning of strategy of Global Sourcing in a supply chain. It present definition of Global Sourcing and shortly describe history of its beginnings also. It exerted, that this concept plays significant role and can provide numerous benefits from its implementation. Next, characterize factors which consist on success of Global Sourcing and it has confirmed that, that it is proper to take into account this strategy at choice of supply source.

LITERATURA

1. Arnold U., *Global Sourcing: Ein Konzept zur Neuorientierung des Supply Management von Unternehmen*, w Martin K. Welge, *Globales Management: Erfolgreiche Strategien für den Weltmarkt*, Schäffer-Poeschel, Stuttgart 1990.
2. Gant M., *Total Quality Management und Global Sourcing: Ein kontinuierlicher Prozess*, w., *Beschaffung aktuell*", 1991, nr 9.
3. Kerkhoff G., *Zukunftschance Global Sourcing*, Wiley-Vch, Weinheim 2005.
4. Li J., *Die Rolle der VR China im Rahmen des Global Sourcing deutscher Industrie- und Handelsunternehmen*, Verbund Stiftung deutsches Übersee-Institut, Hamburg 1998.
5. Piontek J., *Global Sourcing*, R. Oldenbourg Verlag, München 1997.