

Barbara Galińska¹



Ryszard Grądzki²
Politechnika Łódzka

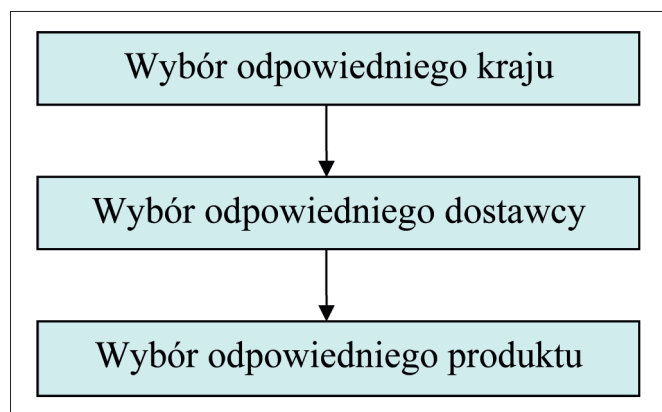


Global Sourcing jako światowa strategia zaopatrzenia (cz. 2)³

Artykuł jest kolejnym z cyklu prezentującego rolę i znaczenie strategii *Global Sourcing*, czyli strategii światowych, globalnych zakupów.

Strategiczne planowanie *Global Sourcing* znacznie odbiega od strategicznego planowania krajowego zaopatrzenia. Należy tu bowiem przejść przez trzy podstawowe etapy, do których należą:

- wybór odpowiedniego kraju – regionu zaopatrzeniowego
- wybór odpowiedniego, zagranicznego dostawcy
- wybór odpowiedniego produktu, który może być dostarczony na międzynarodowej płaszczyźnie.



Rys. 1. Etapy wdrażania strategii *Global Sourcing*.
Źródło: opracowanie własne.

Wybór odpowiedniego kraju

W ramach rozwoju strategii *Global Sourcing* następuje, z wielu potencjalnych krajów (regionów zaopatrzeniowych), wybór takich, które mogą przyczynić się do osiągnięcia celów bezpośrednio związanych z globalnym zaopatrzeniem. Wybór odpowiedniego kraju (regionu) zależy tutaj głównie od jego specyficznych cech związanych z kosztami, ryzykiem, czy możliwością osiągnięcia sukcesu przez przedsiębiorstwo.

Ponieważ wybór odpowiedniego kraju dla globalnych zakupów nie jest procesem łatwym, dlatego należy wykorzystać doświadczenia znawców tej tematyki, którzy to wyróżnili 4 najlepsze dla *Global Sourcing* regiony. Należą do nich:⁴ Chiny, Indie, Turcja, kraje Europy Wschodniej (Polska, Czechy, Węgry, Rumunia).

Chiny to kraj, w którym można kupować proste, masowe produkty po niesłychanie korzystnych cenach. Do zakupów w Chinach polecane są następujące wyroby:

- części metalowe maszyn, w tym łożyska kulkowe, elementy uzbrojenia
- elementy plastikowe wykonywane na wtryskarkach
- wiązki przewodów elektrycznych, kable, komponenty elektroniczne
- artykuły spożywcze
- specjalne, skomplikowane technologicznie wyroby przemysłu chemicznego
- tekstylia, buty
- zabawki
- artykuły reklamowe i biurowe
- meble (standardowe, proste).

Indie – kraj dobrze wykształconych inżynierów, techników informatycznych oraz przemysłu usługowego. Do zakupów polecane są następujące wyroby i usługi:

- IT – usługi, outsourcing
- technologia farmaceutyczna, biotechnologia
- silniki, pompy, maszyny, aparatura i urządzenia
- skomplikowane części w małych ilościach sztuk
- towary ze skóry, bawełna, jedwab, tekstylia, dywany.

Turcja – kraj przyjaznej dla przedsiębiorstw polityki gospodarczej; dobry potencjał dla skomplikowanych, masowych produktów. Polecane do zakupów są:

- wyroby przemysłu tekstylnego (na przykład odzież, artykuły higieniczne, filtry samochodowe, materiały na poduszki powietrzne)
- artykuły spożywcze
- części samochodowe
- części maszyn
- produkty elektroniczne
- artykuły chemiczne.

Europa Wschodnia – pod względem położenia geograficznego najbliższy dostawca dla zachodnioeuropejskich producentów. W tym regionie poziom płac jest stosunkowo niski, a wymagania stawiane jakości produkowanych towarów stosunkowo wysokie. Względnie małe odległości i niskie koszty robocizny są największą zaletą tych obszarów. Polecane do zakupów są:

- artykuły z drewna
- tekstylia
- budowa maszyn i urządzeń

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

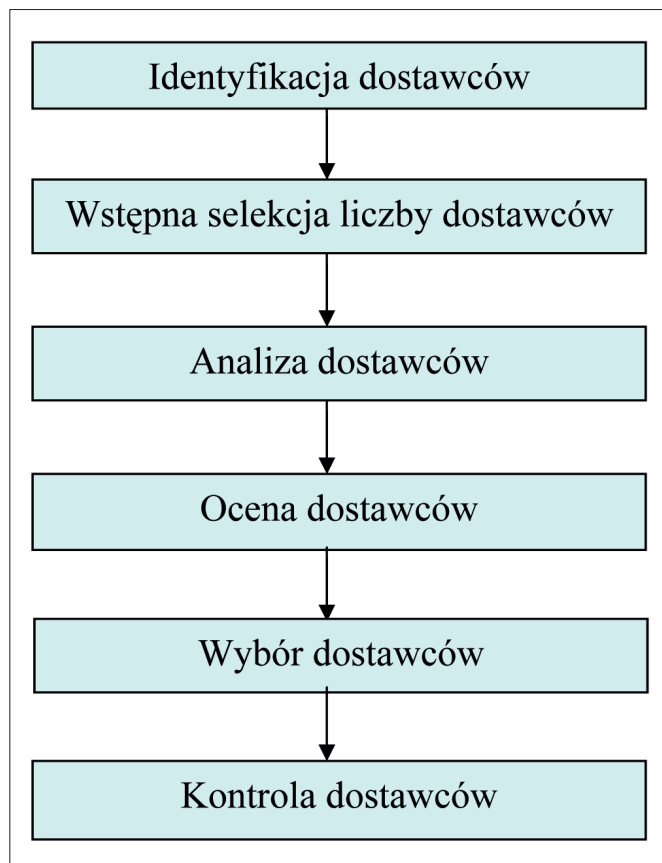
² Dr hab. inż. R. Grądzki, prof. nadzw. PŁ jest kierownikiem Katedry Podstaw Techniki i Ekologii Przemysłowej Wydziału Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej oraz dziekanem tego Wydziału (przyp. red.).

³ Artykuł recenzowany (przyp. red.).

⁴ <http://www.pgmc-company.com/countries.aspx?leftid=4>, 11.10.2006; Kerkhoff G., *Zukunftschance Global Sourcing*, Wiley-Vch, Weinheim 2005, s. 125-133.

- metalowe części maszyn i urządzeń
- opakowania
- produkty drukarskie
- procesy związane z przemieszczaniem (firmy spedycyjne).

W tym miejscu należy zaznaczyć, że przy wyborze odpowiedniego kraju dla światowych zakupów nie jest brane pod uwagę kryterium, jakim jest przynależność do Unii Europejskiej.



Rys. 2. Proces wyboru dostawców. Źródło: opracowanie własne na podstawie: <http://www.economics.phil.uni-erlangen.de/bwl/lehrbuch/kap2/liefmgt.html>, 27.10.2006; Udo Koppelman, *Beschaffungsmarketing*, Springer Verlag, Berlin 2004, 4. Auflage, s. 234-235.

Cechą Global Sourcing jest bowiem międzynarodowe, globalne zaopatrzenie, również poza państwami Wspólnoty, o czym może świadczyć fakt, że dla tej strategii szczególnie polecane są takie państwa, jak na przykład Chiny czy Indie. Obecność w Unii sprzyja pewnym możliwościom, ułatwia nawiązywanie kontaktów, co nie oznacza jednak, że zalety te przyczynią się do redukcji kosztów, które mogą zapewnić inne regiony, nie będące obszarami wspólnotowymi.

Wybór odpowiedniego regionu do światowych zakupów nie jest etapem łatwym. Wymaga on od przedsiębiorcy dużej wiedzy na temat branych pod uwagę krajów. Czynniki czysto geograficzne, społeczne czy, na przykład gospodarcze, mogą mieć znaczący wpływ na dalsze powodzenie całej strategii Global

Sourcing. Dodatkowo wybór ten należy przeprowadzać w powiązaniu z określeniem grupy dóbr lub usług, których wykonanie chce się powierzyć zagranicznym dostawcom. Krok ten jest równie istotny, gdyż, jak to pokazują powyższe informacje, wiele krajów wyspecjalizowało się w produkcji określonego rodzaju produktów czy świadczeniu danych usług. Nie ma zatem sensu poszukiwanie dalszych regionów, wiedząc, że na przykład Węgry w tym obszarze dominują i trudno będzie znaleźć bardziej korzystnego dostawcę z innego kraju.

Wybór odpowiedniego dostawcy

Wybór dostawców następuje w aspekcie krótko i średnioterminowego zabezpieczenia zaopatrzenia. Celem tego wyboru jest – pod względem niezawodności dostaw, jakości i opłacalności kosztów – stworzenie odpowiedniej struktury dostawców, którzy byliby w stanie oferować potrzebne towary⁵.

Naturalnie, byłoby zbyt czasochłonne do wszystkich istniejących na rynku i wchodzących w grę dostawców, wysłać szczegółowe opisy detali. Zatem, aby dokonać odpowiedniego wyboru dostawców zaleca się przeprowadzenie wielostopniowego procesu selekcji. Proces ten pokazano na rysunku 2.

Identyfikacja dostawców jest pierwszym krokiem w procesie wyboru dostawcy. Dlatego powinno się odpowiedzieć na pytanie: jacy są dostawcy? W oparciu o konkretne zapotrzebowanie, będą wyszukiwani wszyscy producenci, którzy odpowiadają profilowi działalności przedsiębiorstwa macierzystego i oferują potrzebne towary na rynku zaopatrzenia⁶. Identyfikacja przedsiębiorstw może nastąpić jedynie poprzez korzystanie z zasobów baz danych, takich jak przykładowo Internet, książki branżowe itp. W przypadku, gdyby ten pierwszy krok nie doprowadził do żadnych użytecznych rezultatów, rozszerzenie poszukiwań na przyległe branże nie ma sensu.⁷

Wstępna selekcja liczby dostawców. Zasadniczo wszyscy oferenci na rynku zaopatrzenia mogą być potencjalnymi dostawcami. Ze względu jednak na koszty dalszej oceny, nie wszyscy będą brani pod uwagę, co oznacza konieczność ograniczenia liczby dostawców⁸. W punkcie tym należy jasno stwierdzić, którzy identyfikowani oferenci nadają się jako dostawcy dla danego przedsiębiorstwa, lub z drugiej strony, których należy wykluczyć. Aby dokonać takiego wyboru, potrzebne są szczegółowe informacje o oferentach, które można uzyskać badając rynek zaopatrzenia.

Analiza dostawców. W analizie dostawców są wspólnie zestawiane i systematyzowane wyniki z dwóch poprzednich kroków (identyfikacja dostawców i ich selekcja). Wybrane przedsiębiorstwa są tutaj bardziej szczegółowo badane i oceniane pod względem różnych parametrów, danych i wyników (na przykład bilans). Celem tego kroku jest określenie najlepszego dostawcy dla przedsiębiorstwa⁹.

⁵ Piontek J., *Internationales Beschaffungsmarketing*, Schäffer-Poeschel, Stuttgart 1993, s. 103.

⁶ <http://www.ebz-beratungszentrum.de/logistikseiten/artikel/liefermgt.html> (27.10.2006).

⁷ Udo Koppelman, *Beschaffungsmarketing...*, dz. cyt., s. 236.

⁸ <http://www.rzbd.fh-hamburg.de/~m6500044/20056WS/Mawi/Referat%20Lieferantenanalyse%20von%20A. Kafert+s.j. Schirmer%2010.01.06.doc> (07.05.2006).

⁹ <http://www.economics.phil.uni-erlangen.de/bwl/lehrbuch/kap2/liefmgt.htm> (27.10.2006).

Ocena dostawców. Po analizie dostawców następuje ich ocena. Jest ona rozumiana jako systematyczne i dokładne badanie efektywności dotychczas wybranych dostawców. Rosnące wymagania dotyczące jakości, jak i nowe trendy w integracji dostawców, zrobiły z tego kroku punkt konieczny¹⁰. Ocena dostawców stanowi ostatni punkt ich analizy. Ocena powinna być oparta na systematycznych, efektywnych i porównywalnych zasadach, obejmować wszystkie segmenty przedsiębiorstwa i zostać przeprowadzona w oparciu o kryteria jednakowej wartości¹¹.

Celem oceny dostawców jest, obok zabezpieczenia wydajnych źródeł dostaw, sterowanie stosunkami z dostawcami, pielęgnowanie i rozwój związków z dostawcami, stworzenie obiektywnego i przejrzystego kształtu procesu wyboru oraz utrzymywanie lub powiększanie przewagi nad konkurencją¹².

Wybór dostawców. Wybór odpowiedniego dostawcy tworzy ostatnią fazę procesu decyzyjnego. W ramach tego kroku określa się możliwe korzyści dla firmy macierzystej, wynikające z nawiązania współpracy z nowym dostawcą. Następnie zestawia się wszystkich wybranych dostawców na jednej liście i zleca się im wykonanie konkretnych detali lub usług. Przy wyborze dostawców ważne jest, by zostały uwzględnione wyniki z oceny dostawców i możliwe, przeszłe stosunki między dostawcą a odbiorcą¹³. Wybór dostawców powinien ponadto nastąpić tak szybko, jak jest to tylko możliwe po to, by rozpoczęcie współpracy mogło zapewnić szybki rozwój strategii Global Sourcing i przynieść przedsiębiorstwu korzyści, które z tej strategii płyną¹⁴.

Kontrola dostawców. Przez kontrolę dostawców rozumie się badanie i nadzór stopnia realizacji zleczanych świadczeń. Etap ten jest ściśle powiązany z wyborem dostawców. W kroku tym ustala się z góry cele, które muszą zostać wykonane przez nowego dostawcę oraz definiuje się jego kompetencje i proces współpracy. Następnie w regularnych odstępach czasu kontroluje się, czy zakład produkcyjny może wypełniać dalsze cele przedsiębiorstwa zlecającego. W przypadku, gdy wyznaczone cele nie mogą zostać zrealizowane, dostawca musi albo zoptymalizować swój proces działania, albo nawiązana współpraca zostanie zakończona¹⁵. W takim przypadku proces wyboru nowego dostawcy rozpoczyna się od początku i inne firmy dostają szansę na przyszłą kooperację.

Postępowanie przy wyborze odpowiedniego dostawcy jest krokiem bardzo złożonym. Składa się ono z wielu faz, które dla licznych grona menedżerów są dość problemowe do przeprowadzenia. Gdy jednak zrozumie się ogólną strukturę i znaczenie każdego kroku, metoda ta może mieć zasadniczy wpływ na

sukces całej strategii Global Sourcing. Wybór właściwego dostawcy, rozumianego tu jako partnera, może sprzyjać długoletniej współpracy, korzystnej dla obu stron. Przedsiębiorstwo macierzyste będzie w stanie zredukować koszty, nie tracąc przy tym na jakości produkowanych dóbr czy świadczonych usług. Czynnikiem ten będzie niewątpliwie sprzyjać zdobywaniu wyższej pozycji na tle konkurencji. Dostawca zaś ma szansę, dzięki stałym i dużym zleceniom, na dynamiczny rozwój, a zatem również na poprawę swojej ekonomicznej sytuacji. Krok ten zatem, pomimo iż bardzo czasochłonny i kosztowny, może przynieść liczne korzyści, które niewątpliwie zrekompensują poniesione przy realizacji koszty.

Wybór odpowiedniego produktu

Nie wszystkie towary nadają się do dostarczania na międzynarodowej płaszczyźnie. Przede wszystkim ze względu na jakość i koszty transportu powinno się dokładnie zróżnicować, które produkty mogą być globalnie kupowane. Każde przedsiębiorstwo musi jednak ustalić swoje indywidualne kryteria wyboru¹⁶. W literaturze przedmiotu można odnaleźć często tezę, że szczególnie nadające się dla Global Sourcing dobra to takie, które są standardowe, proste (mała liczba kroków produkcyjnych) i produkowane w dużych ilościach, posiadające niską kompleksowość i przedstawiające niski stopień ryzyka związanego z zaopatrzeniem¹⁷. Właściwości dóbr odpowiednich dla światowego zaopatrzenia zostały zebrane w tabeli nr 1.

Tab 1. Właściwości i wartość dóbr odpowiednich dla Global Sourcing.

Właściwości	Wartość
wielkość zakupów	wysoka
koszt zakupów	niska
pojemność/objętość wyrobu	małe części
ciężar	lekkie części
jednolitość	jednorodne części
specyficzność	niska
kompleksowość	niska
częstotliwość dokonywania zakupów	niska
ryzyko zaopatrzenia	niska
znaczenie kosztów robocizny	wysoka
znaczenie kosztów transportu	niska

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Jochem Piontek, *Global Sourcing*, R. Oldenbourg Verlag, München 1997, s. 23; Markus Göltenboth, *Global Sourcing und Kooperationen als Alternativen zur vertikalen Integration*, Peter Lang, Frankfurt am Main 1998, s. 180; Jinxiang Li, *Die Rolle der VR China im Rahmen des Global Sourcing deutscher Industrie- und Handelsunternehmen*, Verbund Stiftung deutsches Übersee-Institut, Hamburg 1998, s. 26.

¹⁰ Tamże.

¹¹ Rolf Krökel, *Controlling von Abnehmer-Zuliefer-Partnerschaften. Ein integrativer Ansatz dargestellt am Beispiel der Automobilindustrie*, Demedias Edition Aditorial, Stuttgart 2001, s. 149.

¹² <http://www.ebz-beratungszentrum.de/logistikseiten/artikel/liefermgmt.html> (27.10.2006).

¹³ <http://www.ebz-beratungszentrum.de/logistikseiten/artikel/liefermgmt.html> (27.10.2006).

¹⁴ Verband der Automobilindustrie e. V.(VDA), *Qualitätsmanagement in der Automobilindustrie. Sicherung der Qualität von Lieferungen*, Frankfurt am Main 1995, s. 9.

¹⁵ <http://www.economics.phil.uni-erlangen.de/bwl/lehrbuch/kap2/liefmgmt.htm> (27.10.2006).

¹⁶ <http://www.ebz-beratungszentrum.de/logistikseiten/artikel/global1.html> x(11.10.2006).

¹⁷ Corsten H., *Global Sourcing: ein Konzept zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen*, w Leo Schuster, *Die Unternehmung im internationalen Wettbewerb*, Erich Schmidt Verlag, Berlin 1994, s. 187-210; Menzl A., *Global Sourcing*, „Thexis”, 1994, nr 1, s. 39.; Göltenboth M., *Global Sourcing und Kooperationen als Alternativen zur vertikalen Integration*, Peter Lang, Frankfurt am Main 1998, s. 179.

Szczególnie ważna w tym etapie jest wielkość zaopatrzenia, przy czym nie ma ściśle określonej i ograniczonej granicy zamawianych ilości. Zostało jednak udowodnione, że aby światowe zakupy dla nowo wchodzącego przedsiębiorstwa, które chce na początek kupować tylko jeden produkt za granicą, okazały się efektywne, wartość zamówienia musi przekraczać 500 000 euro. Tylko wtedy niezbędne koszty, a więc: koszty związane z podróżami i poszukiwaniami, wynagrodzeniem dla tłumaczy, dodatkowymi wydatkami na badania i rozwój czy produkcję i technikę, koszty logistyczne czy koszty kontroli, mogą być zrekompensowane. Spełniając warunek minimalnej wartości zakupu można będzie uzyskać odpowiednie korzyści. Kto jednak dysponuje większym doświadczeniem w stosowaniu strategii Global Sourcing oraz w wybranym regionie (kraju) zna więcej wydajnych i niezawodnych dostawców, może często uzyskiwać korzystne warunki dla mniejszych ilości zakupywanych produktów¹⁸.

Ponadto, przedsiębiorstwa poszukujące dostawców powinny ograniczać się do zakupów wyrobów, które są wytwarzane mało skomplikowanymi metodami, bez większego know-how. W punkcie tym równie ważne jest to, że ten, kto chce globalnie kupować, powinien posługiwać się specyfikacją o najnowszych standardach, dostosowaną do międzynarodowych norm oraz niekiedy (choć coraz częściej) przetłumaczoną na język dostawcy. Należy zauważyć, że im precyzyjniej i dokładniej zostanie przygotowana dokumentacja techniczna czy specyfikacja wyrobu, tym można oczekiwać wyższej jakości kupowanych produktów.

Wybór odpowiedniego produktu stanowi trzeci etap przy przeprowadzaniu strategii Global Sourcing. Tak, jak to ukazują przedstawione informacje, nie wszystkie produkty należy wybierać do międzynarodowych zakupów. Najbardziej polecane są tu nieskomplikowane produkty, mało pracochłonne, a przy tym produkowane w dużych ilościach. Tanie i nieskomplikowane wyroby dają zlecającemu przedsiębiorstwu większą szansę na uzyskanie wymaganej jakości i szansę na mniejsze partie sztuk wadliwych. Zakup dużej liczby produktów wiąże się głównie z redukcją jednostkowych kosztów transportu. Zaopatrując się u odległych dostawców czynnik ten należy brać pod uwagę, gdyż jego wartość może przewyższyć planową oszczędność. Cecha związana z pracochłonnością wykonania wiąże się natomiast z kosztami produkcji – głównie kosztami robocizny (niższa pracochłonność umożliwia szybszą produkcję, a tym samym koszty robocizny lepiej kalkulują się w ogólnym bilansie). Koszty te stanowią jeden z głównych czynników skłaniających do globalnych zakupów,

ze względu na szybką i łatwą możliwość zwiększenia zysku przedsiębiorstwa.

Streszczenie

Niniejsze opracowanie przedstawia zagadnienia związane z wdrażaniem strategii globalnych zakupów. W artykule przedstawiono trzy najważniejsze kroki, które mogą zapewnić powodzenie Global Sourcing, a mianowicie: wybór odpowiedniego kraju, odpowiedniego dostawcy oraz właściwego produktu zaopatrzeniowego. Dodatkowo autorzy pokazali gotowe i sprawdzone rozwiązania, które występują w procesie wyboru zagranicznych dostawców.

Summary

The hereby elaboration presents questions related to implementation of global sourcing strategy. This article presents three, the most important steps, which can assure success of Global Sourcing, namely: choice of proper country, proper supplier and appropriate supply product. Authors have showed ready and checked solutions, which take a stand in a process of choice of foreign suppliers.

LITERATURA

1. Corsten H., *Global Sourcing: ein Konzept zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen*, w Leo Schuster, *Die Unternehmung im internationalen Wettbewerb*, Erich Schmidt Verlag, Berlin 1994.
2. Göldenboth M., *Global Sourcing und Kooperationen als Alternativen zur vertikalen Integration*, Peter Lang, Frankfurt am Main 1998.
3. <http://www.ebz-beratungszentrum.de>
4. <http://www.economics.phil.uni-erlangen.de>
5. <http://www.pgmc-company.com>
6. <http://www.rzbd.fh-hamburg.de>
7. Kerkhoff G., *Zukunftschance Global Sourcing*, Wiley-Vch, Weinheim 2005.
8. Koppelman Udo, *Beschaffungsmarketing*, Springer Verlag, Berlin 2004, 4. Auflage.
9. Krökel Rolf, *Controlling von Abnehmer-Zuliefer-Partnerschaften. Ein integrativer Ansatz dargestellt am Beispiel der Automobilindustrie*, Demedias Edition Aditorial, Stuttgart 2001.
10. Menzl A., *Global Sourcing...*, Thexis", nr 1.
11. Piontek J., *Internationales Beschaffungsmarketing*, Schäffer-Poeschel, Stuttgart 1993.
12. Verband der Automobilindustrie e. V.(VDA), *Qualitätsmanagement in der Automobilindustrie. Sicherung der Qualität von Lieferungen*, Frankfurt am Main 1995.

¹⁸ Kerkhoff G., *Zukunftschance...*, dz. cyt., s. 98.