

Marzanna K. Witek-Hajduk

Umiejdzynarodowienie zakupów a strategia konkurowania przedsiębiorstwa na przykładzie polskich przedsiębiorstw branży elektromaszynowej

International Journal of Management and Economics 32, 532-553

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Marzanna K. Witek-Hajduk
*Instytut Międzynarodowego Zarządzania
i Marketingu SGH*

Umiejdzynarodowienie zakupów a strategia konkurowania przedsiębiorstwa na przykładzie polskich przedsiębiorstw branży elektromaszynowej

Wstęp

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że jedną z głównych funkcji przedsiębiorstwa, w przypadku której wprowadzenie zmian sprzyja tworzeniu jego przewagi konkurencyjnej, jest funkcja zakupów (zaopatrzenia). Aby uzyskać oszczędności i zapewnić wzrost rentowności przedsiębiorstwa, konieczne staje się opracowanie spójnej strategii zakupów i jej konsekwentna realizacja, przy czym strategię tę często zakładają pozyskiwanie zasobów na rynkach zagranicznych, w tym w skali globalnej. Podkreśla się też rolę zaopatrzenia na rynkach zagranicznych w tworzeniu unikatowej oferty przedsiębiorstwa, co także miało wpływ na ewolucję funkcji zakupów w przedsiębiorstwie i zaowocowało awansowaniem zaopatrzenia do jednej ze strategicznych funkcji wielu przedsiębiorstw.

Tylko pojedyncze publikacje w literaturze światowej, w tym także polskiej, są poświęcone umiejdzynarodowieniu zakupów przedsiębiorstw. Niewiele jest też badań empirycznych dotyczących umiejdzynarodowienia zakupów w polskich przedsiębiorstwach. Prowadzono bowiem głównie badania poświęcone innym aspektom internacjonalizacji przedsiębiorstw, w tym aktywnym formom ekspansji na rynki zagraniczne.

Celem artykułu jest wykazanie, że umiejdzynarodowienie zakupów może być źródłem tworzenia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, a także identyfikacja obszarów wpływu umiejdzynarodowienia zakupów na kształtowanie przewagi konkurencyjnej polskich przedsiębiorstw branży elektromaszynowej².

Tworzenie przewagi konkurencyjnej według koncepcji zasobowej a umiejdzynarodowienie zakupów przedsiębiorstwa

Prekursorem traktowania zasobów jako czynnika determinującego rozwój przedsiębiorstwa była E. Penrose⁵, a od lat 80. XX wieku rozwinęły się: zasobowa koncepcja przedsiębiorstwa, kompetencyjna koncepcja przedsiębiorstwa oraz

koncepcja organizacji opartej na wiedzy, które akcentowały wagę zasobów i umiejętności dla sprawnego funkcjonowania organizacji⁶. Według koncepcji zasobowej przedsiębiorstwa konkurują przez tworzenie trwałej i opartej na zasobach przewagi konkurencyjnej, to jest takiej mocnej strony danej organizacji, która umożliwia jej powiększenie efektów działania bez ponoszenia dodatkowych nakładów lub przy nakładach mniejszych, niż ponoszą konkurenci, bądź obniżenie nakładów przy danych, niezmnieszonych efektach, czego nie unikają konkurenci ograniczający ponoszone nakłady⁴.

Zgodnie z klasyfikacją M.E. Portera, przewagę konkurencyjną można uzyskiwać i utrzymywać dzięki niższym kosztom (strategia przewagi kosztowej lub inaczej niskich kosztów) lub unikatowym cechom oferty (strategia dyferencjacji lub inaczej różnicowania), działając w skali branży lub w skali segmentu⁵. Strategia konkurowania ze względu na sposób uzyskania przewagi konkurencyjnej jest kształtowana na poziomie przedsiębiorstwa lub na poziomie strategicznej jednostki biznesu i tym samym podporządkowane jej są strategie funkcjonalne, w tym m.in. w zakresie zakupów (zaopatrzenia).

Strategia niskich kosztów oznacza dążenie do osiągnięcia i utrzymania w danej dziedzinie działalności uprzywilejowanej pozycji w zakresie kosztów (niskie koszty) w stosunku do konkurentów, czemu sprzyjają m.in.: odpowiednio duży popyt na produkty przedsiębiorstwa umożliwiające osiągnięcie korzyści skali, ograniczanie zróżnicowania asortymentu w celu wydłużenia zakresu oferowanych pod daną marką produktów, ograniczanie działań przedsiębiorstwa do segmentów o dużej liczebności. Strategia dyferencjacji (różnicowania) oznacza zaś, że przedsiębiorstwo konkuruje na rynku, różnicując swoją ofertę w stosunku do ofert konkurencyjnych⁶, przy czym różnicowanie dokonane może być w drodze różnicowania faktycznego (za pomocą materialnych cech produktu) lub różnicowania emocjonalnego (przez nadanie marki).

Tworzeniu unikatowej, z punktu widzenia nabywców, oferty sprzyjać mogą wyróżniające zasoby przedsiębiorstwa, w tym pozyskiwane od zewnętrznych dostawców towary, usługi, zasoby niematerialne i prawne (np. znaki towarowe, patenty, prawa autorskie, wzory użytkowe).

Umiejdzynarodowienie zakupów przedsiębiorstwa, to jest dokonywanie ich na rynkach zagranicznych, może sprzyjać realizacji obu z wyróżnionych ze względu na rodzaj przewagi konkurencyjnej strategii konkurowania, a mianowicie:

- strategii niskich kosztów, jeśli realizowanie zakupów na rynkach zagranicznych sprzyja obniżaniu kosztów, np. dzięki niższym kosztom pozyskiwanych zasobów bądź obniżeniu kosztów transakcyjnych,
- strategii dyferencjacji, gdy realizowanie zakupów na rynkach zagranicznych sprzyja tworzeniu unikatowych cech oferty przez np. pozyskanie zasobów unikalnych pod względem zaawansowania technologicznego, rzeczywistej lub postrzeganej jakości lub korzyści emocjonalnych dostarczanych nabywcom.

W literaturze przedmiotu wskazuje się, że zakupy są jednym z głównych źródeł kosztów całkowitych przedsiębiorstwa, a ograniczenie nakładów na nie może mieć duży wpływ na jego zyskowność. Można to osiągnąć m.in. przez wybór dostawców oferujących niższe ceny niż dotychczasowi partnerzy⁷ lub pozyskiwanie zasobów od zewnętrznych dostawców zamiast wytwarzania ich we własnym zakresie⁸.

D.L. Waller wskazuje, że obniżanie kosztów zakupów ma duży wpływ na kreowanie przewagi konkurencyjnej i poprawę rentowności przedsiębiorstwa zwłaszcza, gdy⁹:

- zakupy stanowią zasadniczą część jego kosztów całkowitych,
- przedmiotem zakupów są przede wszystkim produkty, których ceny podlegają znacznym wahaniom w krótkim czasie,
- innowacje i moda są kluczowymi czynnikami kształtującymi popyt na produkty przedsiębiorstwa,
- istnieje silna konkurencja na rynku produktów oferowanych przez dane przedsiębiorstwo.

Obniżanie zaś kosztów zakupów ma mniejsze znaczenie z punktu widzenia kreowania przewagi konkurencyjnej i poprawy rentowności przedsiębiorstwa, gdy¹⁰:

- koszty zakupów stanowią niewielką część całkowitych kosztów przedsiębiorstwa,
- ceny nabywanych produktów podlegają niewielkim wahaniom w krótkim czasie,
- działalność operacyjna przedsiębiorstwa rzadko jest unowocześniana.

Z kolei B. Axelsson, F. Rozemeijer i F. Wynstra¹¹ stwierdzają, że wybór strategii konkurencyjnej ze względu na czynnik przewagi konkurencyjnej (strategia niskich kosztów lub dyferencjacji) może wpływać na takie decyzje w zakresie zaopatrzenia, jak: ograniczanie kosztów zakupów np. przez ich koncentrację, poszukiwanie dostawców na rynku międzynarodowym, ograniczanie liczby dostawców, redukcję kosztów administracyjnych, zastąpienie nabywanych komponentów całymi zespołami, kształtowanie relacji z dostawcami, w tym stymulowanie innowacyjności dostawców, a także decyzje o outsourcingu lub offshoringu.

Na znaczenie funkcji zakupów z punktu widzenia tworzenia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa wskazuje także M.E. Porter, który opracował koncepcję analizy łańcucha wartości, definiując go jako sekwencję powiązanych ze sobą i narastających działań (funkcji) prowadzących do stworzenia wartości dla nabywcy końcowego. Koncepcja ta zakłada, że każde z działań przyczynia się do tworzenia wartości dodanej¹². M.E. Porter wskazał dwa rodzaje działań tworzących wartość.

- Działania podstawowe, to jest czynności związane z fizycznym przemieszczaniem produktów, poddawaniem ich kolejnym fazom przetwarzania oraz ich wymianą, w tym:
 - logistyka zakupów i logistyka wewnętrzna (zakupy materiałów i innych dóbr zaopatrzeniowych, zakupy maszyn, urządzeń, składowanie i magazynowanie, sortowanie, inwentaryzacja, kontrola zapasów i inne czynności związane z logistyką wewnętrzną),

- operacje produkcyjne (obróbka, przetwarzanie, montaż, testowanie, operacje utrzymania ruchu, pakowanie i kompletowanie produktów),
 - logistyka zewnętrzna (przygotowanie wysyłek i fizyczna dystrybucja produktów),
 - marketing (działania marketingowe, w tym zarządzanie kanałami dystrybucji, działania promocyjne),
 - usługi towarzyszące produktowi, zwiększające lub utrzymujące jego wartość (np. montaż, instalowanie, naprawa);
- Działania pomocnicze, które mają zapewnić sprawność i skuteczność działań podstawowych, w tym: funkcja zaopatrzenia, zarządzanie personelem, rozwój i infrastruktura przedsiębiorstwa.

Zaopatrzenie jest więc jednym z istotnych działań tworzących wartość, przy czym M.E. Porter podkreśla, że wszystkie działania w łańcuchu są współzależne i tworzą całościowy system, więc powinny być ze sobą powiązane i skoordynowane. W celu osiągnięcia lub poprawy przewagi konkurencyjnej należy analizować łańcuch wartości przedsiębiorstwa, aby zidentyfikować te działania, które w największym stopniu przyczyniają się do jej tworzenia i ewentualnie dokonać zmian w łańcuchu. Zmiany te dotyczyć mogą też zaopatrzenia, co może wpłynąć na znaczenie zakupów w tworzeniu wartości w danym przedsiębiorstwie.

Według M.E. Portera, efektywność zaopatrzenia (zakupów) jest osiągana m.in. przez współpracę z podmiotami zewnętrznymi, w tym z zagranicznymi dostawcami, przy czym na sprawność współpracy z dostawcami mają wpływ m.in.¹³:

- podejmowanie decyzji dotyczących zaopatrzenia na poziomie strategicznym na podstawie dokładnych informacji m.in. co do zmian w popycie i podaży poszczególnych zasobów, zmian cen, kursów walutowych, nowych technologii,
- zapewnienie wewnątrz danej organizacji przepływu informacji dotyczących decyzji strategicznych w sferze zaopatrzenia,
- określenie granic odpowiedzialności poszczególnych funkcji, w tym zaopatrzenia, w łańcuchu dostaw,
- zapewnienie dostaw w wewnętrznym łańcuchu logistycznym,
- zapewnienie sprawnego, kompleksowego zarządzania jakością (Total Quality Management),
- stworzenie bazy danych na temat zagranicznych rynków zaopatrzenia i dostawców,
- stworzenie ułatwień administracyjnych dla zakupów (np. wdrożenie procedur kontroli umożliwiających redukcję zbędnych wydatków w centrach zakupów czy też wprowadzanie rozwiązań technologicznych usprawniających przepływ informacji i ograniczających dokumentację).

Analizując łańcuch wartości przedsiębiorstwa, należy także zauważyć, że istotnymi z punktu widzenia tworzenia przewagi konkurencyjnej i odnoszonymi się do funkcji zaopatrzenia elementami strategii na poziomie całego przedsiębiorstwa lub strategicznej jednostki biznesu są także decyzje co do¹⁴:

- konfiguracji geograficznej działań tworzących łańcuch wartości (określenie przestrzennego rozmieszczenia jednostek realizujących poszczególne działania w łańcuchu tworzenia wartości i stworzenie takich między nimi powiązań, by jak najefektywniej wykorzystać atuty lokalizacyjne w skali międzynarodowej),
- lokalizacji lub delokalizacji, to jest przemieszczenia do innych krajów o lepszych walorach lokalizacyjnych tych działań, które mają być realizowane przez przedsiębiorstwo i działań zleczanych do realizacji zewnętrznym podmiotom, w tym partnerom zagranicznym, przy czym wydzielenie ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa realizowanych przez nie funkcji (np. produkcji komponentów, podzespołów i części oraz wyrobów gotowych, świadczenia usług, wybranych funkcji zarządzania, działań z zakresu sprzedaży i obsługi klienta) i przekazanie ich realizacji innym podmiotom gospodarczym¹⁵ to outsourcing, zaś innym podmiotom gospodarczym na rynku zagranicznym to offshoring.

Outsourcing i offshoring wiążą się z wykorzystywaniem zasobów zewnętrznych w wyniku zlecenia wyspecjalizowanym podmiotom zewnętrznym realizacji procesów niezbędnych dla funkcjonowania danego przedsiębiorstwa z założeniem, że zostaną one zrealizowane sprawniej niż gdyby były wykonywane we własnym zakresie¹⁶ i prowadzą do rekonfiguracji łańcucha podaży i zmiany ról podmiotów biorących udział w procesie tworzenia wartości dla klienta. Na funkcję zaopatrzenia ma też wpływ przeniesienie do innego kraju realizacji działań i procesów biznesowych lub ich części wydzielonych z macierzystego przedsiębiorstwa (offshoring).

Jedną z kluczowych korzyści dla przedsiębiorstwa z umiędzynarodowienia zakupów jest więc możliwość wykształcenia lub utrwalenia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, a przez to poprawa jego pozycji konkurencyjnej przez dostęp do zasobów rzeczowych, finansowych lub niematerialnych oferowanych na rynkach zagranicznych. Umiędzynarodowienie zakupów warunkuje też niekiedy podjęcie internacjonalizacji w formie czynnej (np. gdy import surowców lub komponentów jest niezbędny do podjęcia produkcji na eksport czy zakup licencji za granicą jest konieczny do podjęcia eksportu wytwarzanych dzięki temu produktów). Ponadto internacjonalizacja zakupów poprzedza niekiedy decyzje przedsiębiorstwa o eksporcie, gdyż umożliwia menedżerom pozyskanie doświadczenia w kontaktach z partnerami zagranicznymi. Umiędzynarodowienie zakupów wiąże się m.in. z takimi ograniczeniami, jak: możliwość nadmiernego uzależnienia od zagranicznego dostawcy czy utraty autonomii strategicznej.

Ewolucja funkcji zakupów w przedsiębiorstwie i jej znaczenia dla tworzenia przewagi konkurencyjnej

Od drugiej połowy XX wieku obserwuje się ewolucję funkcji zakupów w przedsiębiorstwie. R. Monczka, R. Trent i R. Handfield wyróżnili następujące etapy rozwoju tej funkcji¹⁷:

- faza bierności, którą cechuje rutynowość operacji wykonywanych w ramach funkcji zaopatrzenia oraz duży wpływ ceny i dostępności pozyskiwanego na rynku (także zagranicznym) dobra na wybór dostawcy;
- faza niezależności, kiedy dochodzi do zastosowania najnowocześniejszych technik w procesie zakupów, lecz nie docenia się jeszcze znaczenia zaopatrzenia w tworzeniu i utrzymywaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa;
- faza wspierającej roli zakupów w realizacji strategii konkurowania przedsiębiorstwa, kiedy pracownicy działu zakupów są także członkami zespołów do spraw sprzedaży, dąży się do rozwoju długofalowych relacji z dostawcami, a rynki zaopatrzenia, w tym rynki zagraniczne, są stale monitorowane pod względem możliwości współpracy i dostępu do bardziej efektywnych zasobów;
- faza integrującej roli zakupów, charakterystyczna dla najbardziej innowacyjnych przedsiębiorstw, kiedy strategia zakupów kształtowana jest adekwatnie do strategii przedsiębiorstwa zarówno na poziomie sieci, jak i na poziomie całego przedsiębiorstwa i jej poszczególnych strategicznych jednostek biznesu; ważnym zasobem przedsiębiorstwa są specjaliści do spraw zakupów o dużej wiedzy i doświadczeniu; dział zakupów stale współpracuje z innymi funkcjami przedsiębiorstwa, a w przedsiębiorstwie kontrolowana jest też systematycznie efektywność zakupów.

Zwraca się uwagę, że ewolucja funkcji zakupów w przedsiębiorstwie sprzyja ograniczeniu jego kosztów. Stwierdzono, że przejście z etapu bierności do fazy niezależności skutkuje obniżeniem kosztów o 2–10 % przez rozwój negocjacji i usprawnienie administracji, zaś dalszy rozwój funkcji zakupów może doprowadzić do obniżenia kosztów całkowitych o kolejne 10–20 %, a kosztów zakupu o 1–10 %¹⁸.

W literaturze przedmiotu wskazuje się następujące czynniki warunkujące rozwój funkcji zakupów (zaopatrzenia) w przedsiębiorstwie¹⁹:

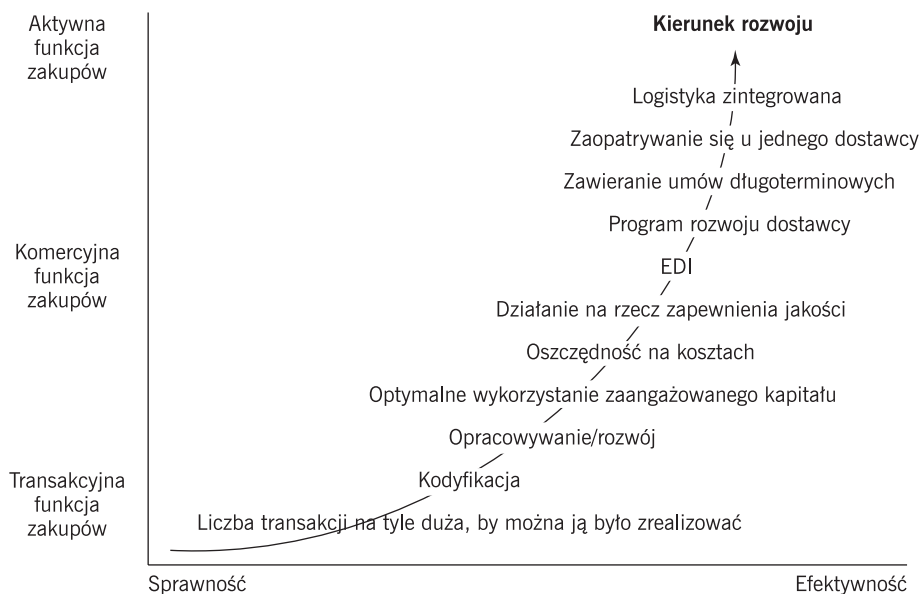
- znaczenie planowania długookresowego, uwzględniającego zmiany w otoczeniu w tworzeniu strategii przedsiębiorstwa,
- tendencja do implementacji zmian w przedsiębiorstwie w celu utrzymania lub poprawy jego pozycji konkurencyjnej,
- przejrzystość struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, która im jest większa, tym zwykle sprawniejsze jest zarządzanie, umożliwiające trwale obniżanie kosztów,
- większy stopień indywidualizacji systemów komputerowych przedsiębiorstwa, a tym samym ich dopasowanie do zaspokajania jego potrzeb,
- źródła zmian w przedsiębiorstwie: czy są one wynikiem współpracy między wszystkimi działami organizacji, czy też są wyłącznie pomysłem menedżerów,
- sposób alokacji zasobów oraz czy są one przydzielane na podstawie analizy potrzeb i zgłoszonego zapotrzebowania w dążeniu do maksymalnego ograniczania błędów w alokacji zasobów oraz zakupów niepotrzebnych,
- postawa wobec dostawców, w tym podejście do relacji z nimi oraz rola dostawców w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa,

- stosowane w przedsiębiorstwie metody oceny dostawców,
 - stosowane w przedsiębiorstwie sposoby oceny wyników działu zaopatrzenia.
- Zauważa się ponadto, że w ostatnich latach także następujące czynniki wpływają na wzrost znaczenia funkcji zakupów w przedsiębiorstwie²⁰:

- kompresja czasu; dążenie do eliminacji czasochłonnych procesów, które tworzą niewielką wartość dodaną, zaś procesy, które przyczyniają się do powstania dodanej wartości, powinny zostać poddane kompresji czasu w stopniu adekwatnym do ich efektywności w tworzeniu wartości dodanej; koncepcję kompresji czasu stosuje się w procesach opracowywania zamówień, kalkulacji kosztów i zarządzania zapasami;
- rozwój handlu elektronicznego, który przyczynia się do wzrostu znaczenia działu zakupów i nadania mu rangi działań strategicznych;
- wzrost zastosowania zaopatrzenia odchudzonego (*lean management*), co pozwala na tworzenie nowej wartości dodanej przy minimalnym koszcie całkowitym oraz przy zachowaniu możliwie najlepszej jakości produktu.

K. Lysons wyróżnia trzy funkcje zakupów (zaopatrzenia) w przedsiębiorstwie²¹: transakcyjną, komercyjną i aktywną. Uważa się, że to, jaką funkcję pełnią zakupy w przedsiębiorstwie, ma wpływ na jego sprawność i efektywność²² (rysunek 1).

RYСУNEK 1. Funkcje zakupów w przedsiębiorstwie a jego sprawność i efektywność



Koncepcja badań empirycznych i charakterystyka stopnia umiejdzynarodowienia zakupów w badanych przedsiębiorstwach

Jednym z celów przeprowadzonych badań empirycznych była identyfikacja obszarów wpływu umiejdzynarodowienia zakupów na kształtowanie przewagi konkurencyjnej polskich przedsiębiorstw branży elektromaszynowej. Do gromadzenia danych wykorzystano metodę ankietową w formie wywiadu telefonicznego z zastosowaniem techniki CATI.

Badania przeprowadzono na łącznej próbie 124 losowo wybranych średnich i dużych polskich przedsiębiorstw przemysłu elektromaszynowego, które są oddziałami/filiami przedsiębiorstw zagranicznych i które zadeklarowały pozyskiwanie zasobów na rynkach zagranicznych. Badanie miało zasięg ogólnopolski. Respondentami byli przedstawiciele wyższego kierownictwa przedsiębiorstw, w tym: właściciele lub współwłaściciele, dyrektorzy generalni, z-cy dyrektora generalnego, prezesi lub wiceprezesi lub dyrektorzy/kierownicy ds. zaopatrzenia. Wybór branży elektromaszynowej jest uzasadniony tym, że ma ona od lat duży udział w polskim eksporcie i imporcie. Próbę badawczą ograniczono do średnich i dużych przedsiębiorstw, które mają dominujący udział w wartości polskiego eksportu i importu.

Blisko 2/3 badanych firm (63,7 %) stanowiły przedsiębiorstwa średniej wielkości zatrudniające od 50 do 249 pracowników (79 firm), a 36,3 % – przedsiębiorstwa duże, zatrudniające 250 i więcej osób (50 firm).

Jednym z czynników determinujących znaczenie i stopień umiejdzynarodowienia zakupów przedsiębiorstwa jest jego miejsce w łańcuchu tworzenia wartości dla nabywcy, a więc to, czy przedsiębiorstwo jest dostawcą surowców, dostawcą komponentów lub części, dostawcą wyrobów gotowych dla pośredników czy też dostawcą wyrobów gotowych dla ostatecznych nabywców. Deklaracje respondentów co do miejsca przedsiębiorstwa w łańcuchu tworzenia wartości dla nabywcy wskazują, że aż 39,5 % badanych firm to dostawcy wyrobów gotowych dla ostatecznych nabywców, a 34,7 % – dostawcy wyrobów gotowych dla pośredników. Stwierdzono też, że 1/4 badanych przedsiębiorstw jest dostawcami komponentów/części, zaś tylko jedna firma (0,8 %) to dostawca surowców.

O pozycji przedsiębiorstwa w łańcuchu dostaw decyduje też zakres autonomii przedsiębiorstwa w kształtowaniu finalnego produktu dla ostatecznego nabywcy. Blisko połowa respondentów oceniła zakres autonomii badanych przedsiębiorstw branży elektromaszynowej w kształtowaniu finalnego produktu dla ostatecznego nabywcy jako bardzo duży (15,3 %) lub duży (29 %), zaś około 30 % menedżerów uznało, że jest on bardzo mały (14,5 %) lub mały (16,1 %). Aż 1/4 respondentów oceniła zakres autonomii ich przedsiębiorstwa w kształtowaniu finalnego produktu dla ostatecznego nabywcy jako ani mały, ani duży²³.

Badaniem objęto przedsiębiorstwa przemysłu elektromaszynowego, które zadeklarowały pozyskiwanie towarów, usług lub zasobów niematerialnych i prawnych bezpośrednio od partnerów zagranicznych. Deklaracje badanych przedsiębiorstw co do rodzajów zasobów pozyskiwanych na rynkach zagranicznych przedstawiono w tabeli 1.

TABELA 1. Deklaracje badanych przedsiębiorstw co do pozyskiwania zasobów na rynkach zagranicznych (N = 124)

Wyszczególnienie	Liczba wskazań	% odpowiedzi
Towary, w tym:		
Surowce	72	58,1
Komponenty\części	101	81,5
Sprzęt inwestycyjny, maszyny, urządzenia, linie technologiczne itd.	66	53,2
Wyroby gotowe celem odsprzedaży	29	23,4
Materiały eksploatacyjne	34	27,4
Usługi, w tym:		
Logistyczne	40	32,3
Marketingowe, w tym promocyjne	14	11,3
Finansowe	13	10,5
Produkcyjne	27	21,8
Zasoby niematerialne i prawne, w tym:		
Patenty	18	14,5
Prawa autorskie	18	14,5
Znaki towarowe	18	14,5
Know-how	26	21
Wzory przemysłowe	16	12,9

Źródło: Projekt badawczy „Umiejdzynarodowienie polskich przedsiębiorstw na rynkach zaopatrzenia” 2009.

Jak wynika z tabeli 1, badane polskie przedsiębiorstwa branży elektromaszynowej pozyskują za granicą różne kategorie zasobów, w tym przede wszystkim towary. Analizując zakupy towarów za granicą, zauważa się, że największy jest odsetek tych badanych przedsiębiorstw, które na rynkach zagranicznych kupują komponenty i części (81,5 %), ale więk-

szczość firm nabywa też surowce (58,1 %) i sprzęt inwestycyjny, maszyny, urządzenia, linie technologiczne (53,2 %). Nieco ponad 1/4 podmiotów importowała materiały eksploatacyjne (27,4 %), a nieco mniej niż 1/4 firm (23,4 %) wyroby gotowe w celu odsprzedaży.

Niewielka część badanych przedsiębiorstw branży elektromaszynowej pozyskuje na rynkach zagranicznych usługi, przy czym największy jest odsetek firm nabywających usługi logistyczne zagranicznych partnerów (32,3 %). Jedynie 1/5 respondentów (21,8 %) zadeklarowała kupowanie usług produkcyjnych od partnerów zagranicznych (outsourcing usług produkcyjnych). Usługi marketingowe, w tym promocyjne, są zlecane partnerom zagranicznym przez 11,3 % badanych przedsiębiorstw, zaś finansowe – przez 10,5 %.

Zasoby niematerialne i prawne są pozyskiwane za granicą przez relatywnie niewielką część badanych instytucji, przy czym największy jest odsetek respondentów deklarujących pozyskiwanie za granicą *know-how* (21 %), zaś patenty, prawa autorskie i znaki towarowe są pozyskiwane za granicą przez 14,5 % badanych przedsiębiorstw, a wzory przemysłowe – przez 12,9 % firm.

TABELA 2. Procentowy udział zasobów pozyskiwanych na rynkach zagranicznych w zasobach nabywanych przez przedsiębiorstwo ogółem – towary

Towary		Udział w %					
		0,1 – 5,0	5,1 – 20,0	20,1 – 40,0	40,1 – 70,0	70,1 – 90,0	90,1 i więcej
Surowce N = 72	Liczba wskazań	3	11	9	21	13	15
	%*	4,7	15,3	12,5	29,2	18,1	20,8
Komponenty/części N = 101	Liczba wskazań	6	10	13	33	25	13
	%*	5,9	9,9	12,9	32,7	24,8	12,9
Sprzęt inwestycyjny, maszyny, urządzenia, linie technologiczne itd. N = 66	Liczba wskazań	8	11	3	21	18	5
	%*	12,1	16,7	4,5	31,8	27,3	7,6
Wyroby gotowe w celu odsprzedaży N = 29	Liczba wskazań	6	3	3	7	5	5
	%*	20,7	10,3	10,3	24,1	17,2	17,2
Materiały eksploatacyjne N = 34	Liczba wskazań	8	11	4	6	4	1
	%*	23,5	32,4	11,8	17,6	11,8	2,9

* odsetek firm, które pozyskują dany zasób za granicą.

Źródło: Jak tab. 1.

Dla określenia znaczenia umiędzynarodowienia zakupów w zaopatrzeniu przedsiębiorstw zbadano, jaką część pozyskiwanych przez nie poszczególnych kategorii zasobów stanowią te kupowane za granicą. Procentowy udział pozyskiwanych na rynkach zagranicznych towarów w towarach nabywanych przez przedsiębiorstwo ogółem przedstawiono w tabeli 2.

W przypadku aż 38,9 % badanych przedsiębiorstw branży elektromaszynowej kupujących za granicą surowce stanowią one więcej niż 70 % ogółu zakupów towarów. Blisko 1/3 firm (29,2 %) zadeklarowała, że udział importowanych surowców kształtuje się w przedziale 40,1 % do 70,0 %. W przypadku 32,5 % przedsiębiorstw udział nabywanych za granicą surowców wynosi 40 % lub mniej, w tym jedynie 4,7 % respondentów wskazało, że wynosi on 5 % lub nawet mniej.

Analizując udziały komponentów i części pozyskiwanych na rynkach zagranicznych w zakupach tych towarów ogółem, zauważa się, że w przypadku 37,7 % badanych przedsiębiorstw wynoszą one więcej niż 70 % ogółu zakupów tych towarów. Prawie 1/3 firm (32,7 %) zadeklarowała, że udział ten kształtuje się w przedziale od 40,1 % do 70,0 %. W przypadku 28,7 % przedsiębiorstw udział nabywanych za granicą komponentów lub części wynosi 40 % lub mniej, w tym jedynie 5,9 % respondentów wskazało, że wynosi on 5 % lub nawet mniej.

Z kolei analizując udział sprzętu inwestycyjnego, maszyn, urządzeń, linii technologicznych nabywanych na rynkach zagranicznych w zakupach tych towarów ogółem, zauważa się, że w przypadku 34,9 % badanych przedsiębiorstw udział ten kształtuje się na poziomie wyższym niż 70 %. Blisko 1/3 firm (31,8 %) zadeklarowała, że udział ten kształtuje się w przedziale od 40,1 % do 70,0 %, zaś w przypadku 28,8 % przedsiębiorstw wynosi on 40 % lub mniej, w tym 12,1 % respondentów wskazało, że jest to 5 % lub nawet mniej.

W przypadku 34,4 % badanych przedsiębiorstw kupujących za granicą wyroby gotowe celem odsprzedaży stanowią one więcej niż 70 % ogółu zakupów tych towarów. Z kolei blisko 1/4 firm (24,1 %) zadeklarowała, że udział importowanych wyrobów gotowych kształtuje się w przedziale od 40,1 % do 70,0 %. W przypadku 41,3 % przedsiębiorstw udział nabywanych za granicą wyrobów gotowych wynosi 40 % lub mniej, w tym aż 20,7 % respondentów wskazało, że wynosi on 5 % lub mniej.

Analizując zaś udziały materiałów eksploatacyjnych pozyskiwanych na rynkach zagranicznych w zakupach towarów ogółem, zauważa się, że jedynie w przypadku 14,7 % badanych przedsiębiorstw wynoszą one więcej niż 70 % ogółu zakupów tych towarów, a tylko 17,6 % firm zadeklarowało, że udział ten kształtuje się w przedziale od 40,1 % do 70,0 %. Z kolei w przypadku aż 77,7 % przedsiębiorstw udział nabywanych za granicą materiałów eksploatacyjnych wynosi 40 % lub mniej, w tym 23,5 % respondentów wskazało, że wynosi on 5 % lub mniej. Wyniki badań świadczą o wysokim stopniu umiędzynarodowienia zakupów towarów w badanych przedsiębiorstwach branży elektromaszynowej.

TABELA 3. Procentowy udział usług pozyskiwanych na rynkach zagranicznych w zakupach usług ogółem

Udział w %	Usługi							
	Usługi logistyczne N = 40		Usługi marketingowe, w tym promocyjne N = 14		Usługi finansowe N = 13		Usługi produkcyjne N = 27	
	Liczba wskazań	%*	Liczba wskazań	%*	Liczba wskazań	%*	Liczba wskazań	%*
0,1–5,0	6	15,0	1	7,1	0	0	6	22,2
5,1–20,0	9	22,5	0	0	1	7,7	5	18,5
20,1–40,0	7	17,5	0	0	2	15,4	4	14,8
40,1–70,0	5	12,5	4	28,6	4	30,8	6	22,2
70,1–90,0	6	15,0	3	21,4	1	7,7	1	3,7
90,1 i więcej	7	17,5	6	42,9	5	38,5	5	18,5

* odsetek firm, które pozyskują dany zasób za granicą.

Źródło: Jak tab. 1.

Jak wynika z tabeli 3, w przypadku aż 32,5 % badanych przedsiębiorstw przemysłu elektromaszynowego kupujących za granicą usługi logistyczne stanowią one więcej niż 70 % ogółu zakupów tych usług. Jedynie 12,5 % firm zadeklarowało, że udział nabywanych za granicą usług logistycznych kształtuje się w przedziale 40,1 % do 70,0 %. Z kolei w przypadku aż 55 % przedsiębiorstw udział nabywanych za granicą usług logistycznych wynosi 40 % lub mniej, w tym 15 % respondentów wskazało, że wynosi on 5 % lub mniej.

Analizując zaś udziały usług marketingowych, w tym promocyjnych, pozyskiwanych na rynkach zagranicznych w zakupach tych usług ogółem zauważa się, że w przypadku aż 64,3 % badanych przedsiębiorstw wynoszą one więcej niż 70 % ogółu zakupów tych usług, zaś 28,6 % firm zadeklarowało, że udział ten kształtuje się w przedziale 40,1 % do 70,0 %. W przypadku zaś pozostałych 7,1 % przedsiębiorstw udział nabywanych za granicą usług marketingowych, w tym promocyjnych, wynosi 5 % lub nawet mniej.

Analizując z kolei udziały usług finansowych nabywanych na rynkach zagranicznych w zakupach tych usług ogółem, zauważa się, że w przypadku aż 46,2 % badanych przedsiębiorstw wynoszą one więcej niż 70 % ogółu zakupów tych usług. Blisko 1/3 firm (30,8 %) zadeklarowała, że udział ten kształtuje się w przedziale od 40,1 % do 70,0 %. W przypadku zaś pozostałych 23,1 % przedsiębiorstw udział nabywanych za granicą usług finansowych wynosi 40 % lub mniej.

Zauważa się też, że w przypadku aż 22,2 % badanych przedsiębiorstw kupujących za granicą usługi produkcyjne stanowią one więcej niż 70 % ogółu zakupów tych usług. Z kolei blisko 1/4 firm (22,2 %) zadeklarowała, że udział importowanych usług produkcyjnych kształtuje się w przedziale od 40,1 % do 70,0 %. W przypadku zaś przeszło połowy (55,5 %) firm pozyskujących usługi produkcyjne za granicą udział ten wynosi 40 % lub mniej, w tym aż 22,2 % respondentów wskazało, że wynosi on 5 % lub nawet mniej.

Wyniki badań świadczą o znacznym, lecz mniejszym niż internacjonalizacja zakupów towarów, stopniu umiędzynarodowienia zakupów usług w badanych przedsiębiorstwach.

TABELA 4. Procentowy udział zasobów niematerialnych i prawnych pozyskiwanych na rynkach zagranicznych w zakupach zasobów niematerialnych i prawnych ogółem

Udział w %	Zasoby niematerialne i prawne									
	Patenty N = 18		Prawa autorskie N = 18		Znaki towarowe N = 18		Know-how N = 26		Wzory przemysłowe N = 16	
	Liczba wskazań	%*	Liczba wskazań	%*	Liczba wskazań	%*	Liczba wskazań	%*	Liczba wskazań	%*
0,1–5,0	1	5,5	1	5,5	0	0	2	7,7	1	6,2
5,1–20,0	1	5,5	1	5,5	0	0	3	11,5	1	6,2
20,1–40,0	2	11,1	0	0	0	0	2	7,7	0	0
40,1–70,0	1	5,5	3	16,7	2	11,1	6	23,0	4	25,0
70,1–90,0	2	11,1	2	11,1	2	11,1	3	11,5	4	25,0
90,1 i więcej	11	61,1	11	61,1	14	77,8	10	38,5	6	37,5

* odsetek firm, które pozyskują dany zasób za granicą.

Źródło: Jak tab. 1.

Jak wynika z tabeli 4, w przypadku aż 72,2 % badanych przedsiębiorstw pozyskujących za granicą patenty stanowią one więcej niż 70 % ogółu patentów nabywanych przez przedsiębiorstwo. Jedynie 5,5 % firm zadeklarowało, że udział patentów z zagranicy kształtuje się w przedziale od 40,1 % do 70,0 %. Z kolei w przypadku 22,2 % przedsiębiorstw udział pozyskiwanych za granicą patentów wynosi 40 % lub mniej, w tym jedynie 5,5 % respondentów wskazało, że wynosi on 5 % lub mniej.

Analizując zaś udziały praw autorskich pozyskiwanych na rynkach zagranicznych zauważa się, że w przypadku 77,2 % badanych przedsiębiorstw wynoszą one więcej niż 70 %. Ponadto 16,7 % firm zadeklarowało, że udziały te kształtują się w przedziale od 40,1 % do 70,0 %. Jedynie w przypadku 11 % przedsiębiorstw udział pozyskiwanych za granicą praw autorskich wynosi 40 % lub mniej, w tym tylko 5,5 % respondentów wskazało, że wynosi on 5 % lub mniej.

W przypadku udziału znaków towarowych pozyskiwanych na rynkach zagranicznych w ogóle znaków pozyskiwanych przez przedsiębiorstwa zauważa się, że w przypadku 88,9 % badanych przedsiębiorstw, które zadeklarowały pozyskiwanie znaków towarowych za granicą, wynoszą one więcej niż 70 %, zaś 11,1 % firm wskazało, że udział ten kształtuje się w przedziale od 40,1 % do 70,0 %. Żadne z przedsiębiorstw nie zadeklarowało udziału pozyskiwanych za granicą znaków towarowych na poziomie 40 % lub mniejszym.

W przypadku aż 50,0 % badanych przedsiębiorstw kupujących za granicą *know-how* stanowią one więcej niż 70 % ogółu zakupów tego zasobu. Z kolei blisko 1/5 firm (23,0 %) zadeklarowała, że udział pozyskiwanego za granicą *know-how* kształtuje się w przedziale od 40,1 % do 70,0 %. W przypadku 26,9 % przedsiębiorstw udział nabywanego za granicą *know-how* wynosi 40 % lub mniej, w tym jedynie 7,7 % respondentów wskazało, że wynosi on 5 % lub mniej.

Analizując zaś udziały wzorów przemysłowych pozyskiwanych na rynkach zagranicznych w ich zakupach ogółem, zauważa się, że w przypadku 62,5 % badanych przedsiębiorstw wynoszą one więcej niż 70 %, a tylko 1/4 firm zadeklarowała, że udział ten kształtuje się w przedziale od 40,1 % do 70,0 %. Z kolei w przypadku jedynie 12,4 % przedsiębiorstw udział pozyskiwanych za granicą wzorów przemysłowych wynosi 40 % lub mniej, w tym 6,2 % respondentów wskazało, że stanowi on 5 % lub nawet mniej.

Na podstawie uzyskanych wyników badań można stwierdzić wysoki stopień umiejdzynarodowienia zakupów nie tylko towarów i usług, ale też zasobów niematerialnych i prawnych przez badane przedsiębiorstwa, co może też mieć związek z tym, że są to oddziały lub filie koncernów międzynarodowych i łączą je silne powiązania zarówno z firmą macierzystą, jak i z innymi jej filiami lub oddziałami.

Umiejdzynarodowienie zakupów a przewagi konkurencyjne polskich przedsiębiorstw branży elektromaszynowej

W celu określenia znaczenia umiejdzynarodowienia zakupów badanych przedsiębiorstw przemysłu elektromaszynowego dla tworzenia ich przewagi konkurencyjnej dokonano identyfikacji ich najważniejszych przewag konkurencyjnych na rynku polskim oraz na rynkach zagranicznych (tabela 5).

TABELA 5. Deklaracje przedsiębiorstw co do najważniejszego czynnika przewagi konkurencyjnej na rynku polskim i na rynkach zagranicznych

Czynniki przewagi konkurencyjnej	Polska		Rynki zagraniczne	
	Liczba wskazań	%	Liczba wskazań	%
Nowoczesna technologia	7	5,6	6	4,8
Unikatowe produkty	23	18,5	20	16,1
Wysokie parametry produktów	7	5,6	8	6,5
Wysoka renoma marki/reputacja firmy	21	16,9	22	17,7
Unikatowe wzornictwo	0	0	2	1,6
Szeroki asortyment produktów (kompleksowość oferty)	4	3,2	9	7,3
Komplementarność oferty	9	7,3	5	4,0
Niskie ceny produktów	20	16,1	16	12,9
Niskie koszty eksploatacji produktów	1	0,8	1	0,8
Warunki finansowania/płatności	2	1,6	1	0,8
Szeroki zakres usług przy i posprzedażnych	2	1,6	3	2,4
Ponadprzeciętna jakość produktów oferowana po konkurencyjnej cenie	28	22,6	31	25,0
Ogółem	124	100,0	31	25,0

Źródło: Jak tab. 1.

Najwięcej (22,6 %) respondentów wskazało, że przewagą konkurencyjną ich przedsiębiorstwa na rynku polskim jest ponadprzeciętna jakość oferowana po konkurencyjnej cenie, a więc ten rodzaj przewagi, który stara się łączyć konkurowanie unikatowymi cechami oferty z konkurowaniem niskimi kosztami. Duża część respondentów wskazała na takie przewagi konkurencyjne na rynku polskim, jak: unikatowe produkty (18,5 %) oraz wysoka renoma marki/reputacja firmy (16,9 %), ale też niskie ceny produktów (16,1 %). Komplementarność oferty jest najważniejszą przewagą konkurencyjną na rynku polskim w przypadku 7,3 % badanych firm, nowoczesna technologia – w przypadku 5,6 % przedsiębiorstw, podobnie jak wysokie parametry produktów (5,6 %), przy czym te trzy przewagi świadczą o stosowaniu strategii dyferencjacji.

Zauważa się, że deklaracje dotyczące przewag konkurencyjnych na rynkach zagranicznych są podobne. Najwięcej respondentów (25 %) i więcej niż w odniesieniu do rynku polskiego wskazało, że ich przewagą konkurencyjną na rynkach zagranicznych

jest ponadprzeciętna jakość oferowana po konkurencyjnej cenie. Zauważa się, że na rynkach zagranicznych deklarowanymi przez dużą część respondentów są także, będące przejawem realizacji strategii dyferencjacji, takie przewagi konkurencyjne, jak: wysoka renoma marki/reputacja firmy (17,7 %) oraz unikatowe produkty (16,1 % wskazań). Świadcząca o konkurowaniu niskimi kosztami przewaga w postaci niskich cen produktów jest deklarowana w odniesieniu do rynków zagranicznych przez mniejszą część badanych firm (12,9 %) niż w przypadku rynku polskiego. Wysokie parametry produktów są najważniejszą przewagą konkurencyjną na rynkach zagranicznych w przypadku 6,5 % badanych firm, nowoczesna technologia – 4,8 % przedsiębiorstw, a komplementarność oferty – 4,0 % badanych, przy czym te trzy przewagi świadczą o stosowaniu strategii dyferencjacji.

Pozostałe z uwzględnionych w badaniu przewag konkurencyjnych zostały wskazane przez pojedyncze firmy zarówno w odniesieniu do rynku polskiego, jak i rynków zagranicznych.

W celu określenia znaczenia pozyskiwania zasobów za granicą dla strategii konkurowania przedsiębiorstwa zidentyfikowano też kluczowe obszary w badanych przedsiębiorstwach, na które, w ocenie ich menedżerów, mają wpływ zakupy, zwłaszcza te realizowane na rynkach zagranicznych (tabela 6).

TABELA 6. Kluczowe obszary w przedsiębiorstwie, na które mają wpływ zakupy

Kluczowe obszary w przedsiębiorstwie, na które mają wpływ zakupy	Liczba wskazań	%
Koszty przedsiębiorstwa	93	75,0
Innowacyjność	45	32,3
Renoma przedsiębiorstwa	54	40,3
Relacje z kluczowymi klientami	61	44,4
Cena oferowana finalnym odbiorcom	84	65,3
Doskonałość operacyjna	59	37,1

Źródło: Jak tab. 1.

Jak wynika z tabeli 6, najwięcej, bo aż 75 % respondentów wskazało, że najważniejszym obszarem w przedsiębiorstwie, na który mają wpływ zakupy, są koszty przedsiębiorstwa, a ponadto 65,3 % badanych zadeklarowało, że zakupy istotnie determinują cenę oferowaną finalnym odbiorcom, co też ma związek z poziomem kosztów. Zauważa się też, że przeszło 40 % respondentów wskazało, że zakupy mają wpływ na relacje z kluczowymi klientami (44,4 %), a także na renomę firmy (40,3 %). Około 1/3 badanych

uznała też, że zakupy warunkują doskonałość operacyjną przedsiębiorstwa (37,1 %) oraz wpływają na jego innowacyjność (32,3 %). Zakupy przyczyniają się więc, w opinii respondentów, w większym stopniu do kształtowania przewagi kosztowej, ale też sprzyjają kształtowaniu unikatowych cech oferty.

Potwierdzają to przedstawione w tabeli 7 deklaracje badanych przedsiębiorstw co do rangi kluczowych obszarów w przedsiębiorstwie, na które mają wpływ zakupy.

TABELA 7. Najważniejsze kluczowe obszary w przedsiębiorstwie, na które mają wpływ zakupy

Obszary		Liczba wskazań	%
Koszty przedsiębiorstwa	nie wskazał	31	25,0
	pierwsze miejsce	62	50,0
	drugie miejsce	24	19,4
	trzecie miejsce	3	2,4
Innowacyjność	nie wskazał	79	63,7
	pierwsze miejsce	6	4,8
	drugie miejsce	19	15,3
	trzecie miejsce	9	7,3
Renoma przedsiębiorstwa	nie wskazał	70	56,5
	pierwsze miejsce	6	4,8
	drugie miejsce	20	16,1
	trzecie miejsce	17	13,7
Relacje z kluczowymi klientami	nie wskazał	63	50,8
	pierwsze miejsce	14	11,3
	drugie miejsce	12	9,7
	trzecie miejsce	16	12,9
Cena oferowana finalnym odbiorcom	nie wskazał	40	32,3
	pierwsze miejsce	30	24,2
	drugie miejsce	18	14,5
	trzecie miejsce	17	13,7
Doskonałość operacyjna	nie wskazał	65	52,4
	pierwsze miejsce	6	4,8
	drugie miejsce	9	7,3
	trzecie miejsce	12	9,7

Źródło: Jak tab. 1.

Jak wynika tabeli 7, aż 50 % respondentów zadeklarowało, że pierwszym co do ważności, a 19,4 % – że drugim pod względem istotności obszarem, na który mają wpływ zakupy są koszty przedsiębiorstwa, co sprzyja konkurowaniu niskimi kosztami. Znaczną też jest odsetek badanych, którzy wskazali, że zakupy determinują cenę oferowaną finalnym nabywcom (24,2 % – pierwsze miejsce, 14,5 % – drugie miejsce). Odsetek menedżerów, którzy zadeklarowali, że zakupy mają wpływ na relacje z kluczowymi klientami na pierwszym miejscu wyniósł zaś 11,3 %, zaś na drugim – 9,7 %. Relacje z klientami mogą zaś wpływać zarówno na obniżanie kosztów, jak i na kształtowanie unikatowej oferty dla ostatecznych nabywców.

Wprawdzie tylko 4,8 % badanych wskazało renomę przedsiębiorstwa jako najważniejszy obszar, na który mają wpływ zakupy, ale na drugim miejscu ten czynnik został wskazany przez aż 16,1 % respondentów. Podobne były wskazania dotyczące wpływu zakupów na innowacyjność (4,8 % – pierwsze miejsce i 15,3 % – drugie). Zauważmy, że zarówno renomę przedsiębiorstwa, jak i innowacyjność sprzyjają tworzeniu unikatowych cech oferty, a więc stosowaniu strategii dyferencjacji. Jedynie zaś 4,8 % respondentów zadeklarowało doskonałość operacyjną jako najważniejszy (na pierwszym miejscu), a 76,3 % – drugi co do istotności obszar determinowany zakupami przedsiębiorstwa.

W kontekście wyżej opisanych wyników dotyczących wpływu zakupów i ich umiędzynarodowienia na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa warto zwrócić uwagę na pozycję konkurencyjną badanych przedsiębiorstw przemysłu elektromaszynowego na rynku polskim i najważniejszych zagranicznych rynkach sprzedaży (tabela 8).

TABELA 8. Deklaracje menedżerów co do oceny pozycji ich przedsiębiorstwa na rynku polskim i na rynkach zagranicznych

Pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa	Ocena	Liczba wskazań	%
Udział wiodących produktów naszego przedsiębiorstwa w polskim rynku jest większy niż większości konkurentów na tym rynku działających	zupełnie się nie zgadzam	19	15,3
	nie zgadzam się	20	16,1
	ani się zgadzam, ani nie zgadzam	45	36,3
	zgadzam się	19	15,3
	w pełni się zgadzam	21	16,9
Udział wiodących produktów naszego przedsiębiorstwa na kluczowych dla przedsiębiorstwa rynkach zagranicznych jest obecnie większy niż większości konkurentów na tym rynku działających.	zupełnie się nie zgadzam	6	4,8
	nie zgadzam się	16	12,9
	ani się zgadzam, ani nie zgadzam	53	42,7
	zgadzam się	32	25,8
	w pełni się zgadzam	17	13,7

Źródło: Jak tab. 1.

Jedynie 1/3 (32,2 %) menedżerów zgodziła się lub w pełni się zgodziła, że udział wiodących produktów ich przedsiębiorstwa w polskim rynku jest większy niż większości konkurentów na tym rynku działających, a blisko 1/3 (31,4 %) nie zgodziła się lub zupełnie się z tym stwierdzeniem nie zgodziła.

Analizując zaś pozycję konkurencyjną badanych firm na kluczowych dla nich rynkach zagranicznych, zauważa się, że tylko nieco więcej menedżerów (39,5 %), niż w przypadku odniesienia do rynku polskiego, zgodziło się lub w pełni się zgodziło, że udział wiodących produktów ich przedsiębiorstw w tych rynkach jest większy niż większości konkurentów tam działających, zaś jedynie 21,7 % badanych nie zgodziła się lub zupełnie się z tym stwierdzeniem nie zgodziła. Można więc stwierdzić, że respondenci ocenili pozycję konkurencyjną ich przedsiębiorstw na kluczowych dla nich rynkach zagranicznych, a także na rynku polskim jako średnią.

Wnioski

W ostatnich latach zauważa się, że jedną z głównych funkcji przedsiębiorstwa, w której wprowadzenie zmian sprzyjać może tworzeniu i utrzymywaniu przewagi konkurencyjnej, jest funkcja zakupów (zaopatrzenia). W opracowaniu przyjęto, że umiędzynarodowienie zakupów przedsiębiorstwa oznacza dokonywanie zakupów na rynkach zagranicznych i stwierdzono, że może ono sprzyjać realizacji obu, wyróżnionych przez M.E. Portera, rodzajów przewag konkurencyjnych.

Na podstawie badań przeprowadzonych na grupie 124 polskich średnich i dużych przedsiębiorstw branży elektromaszynowej stwierdzono znaczny stopień internacjonalizacji ich zakupów. Badane przedsiębiorstwa pozyskują na zagranicznych rynkach zaopatrzenia przede wszystkim towary, a w mniejszym stopniu usługi i zasoby niematerialne oraz prawne. Udział towarów nabywanych na rynkach zagranicznych w zakupach towarów ogółem jest też większy niż odpowiednie udziały pozyskiwanych na rynkach zagranicznych usług czy zasobów niematerialnych i prawnych.

Podstawową przewagą konkurencyjną na rynku polskim oraz na rynkach zagranicznych deklarowaną przez menedżerów badanych przedsiębiorstw jest ponadprzeciętna jakość oferowana po konkurencyjnej cenie, a więc ten rodzaj przewagi, który stara się łączyć konkurowanie unikatowymi cechami oferty z konkurowaniem niskimi kosztami. Wskazanymi przez dużą część respondentów są także, będące przejawem realizacji strategii dyferencjacji, takie przewagi konkurencyjne jak: unikatowe produkty oraz wysoka renoma marki/reputacja firmy, ale też świadcząca o konkurowaniu niskimi kosztami przewaga w postaci niskich cen produktów.

Kluczowym jednak obszarem w przedsiębiorstwie, na który, w ocenie menedżerów badanych firm, mają wpływ zakupy, są koszty przedsiębiorstwa oraz cena oferowana finalnym odbiorcom, co też ma związek z poziomem kosztów. Można więc

stwierdzić, że według respondentów zakupy sprzyjają przede wszystkim tworzeniu przewagi kosztowej. Należy jednak zauważyć, że znaczna część respondentów wskazała też, że zakupy mają wpływ na reputację firmy i innowacyjność, a więc sprzyjają strategii dyferencjacji.

Przypisy

¹ W artykule wykorzystano wyniki projektu badawczego pt. „Umiejdzynarodowienie polskich przedsiębiorstw na rynkach zaopatrzenia” zrealizowanego w sierpniu 2010 r. przez M.K. Witek-Hajduk (kierownik projektu) i T.M. Dudzik, w ramach badań statutowych Kolegium Gospodarki Światowej w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie.

² Patrz: E. Penrose, *The theory of growth of the firm*, Oxford University Press, Oxford 1959.

³ D. Faulkner, A. Campbell, *The Oxford handbook of strategy*, Vol. 1: a strategy overview and competitive Strategy, Oxford University Press, Oxford 2003, s. 345.

⁴ W. Wrzosek, *Przewaga konkurencyjna*, „Marketing i rynek” 1999, nr 7, s. 2.

⁵ M.E. Porter, *Strategia konkurencyjnej. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa, 1994, s. 50–62, M.E. Porter, *Competitive advantage*, Free Press, New York 1985, s. 12.

⁶ Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, kontrola*, Wyd. Gebethner i s-ka, Warszawa 1994, s. 282.

⁷ D.L. Waller, *Operations Management. A supply chain approach*, Thomson, London 2003, s. 509.

⁸ D.R. Probert, *Developing a make or buy strategy for manufacturing business*, The Institution of Electrical Engineers, Herts 1997, s. 102.

⁹ D.L. Waller, *Operations Management...*, op.cit., s. 491.

¹⁰ *Ibidem*, s. 491.

¹¹ B. Axelsson, F. Rozemeijer, F. Wynstra, *Developing sourcing capabilities. Creating strategic change in purchasing and supply management*, John Wiley & Sons, Chichester 2005, s. 42.

¹² M.E. Porter, *Przewaga konkurencyjna. Osiągnięcie i utrzymywanie lepszych wyników*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006, s. 90.

¹³ M.E. Porter, *Strategia konkurencyjnej. Metody analizy sektorów i konkurentów*, MT Biznes, Warszawa 2006, s. 146.

¹⁴ M.K. Witek-Hajduk, *Strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w warunkach akcesji Polski do Unii Europejskiej*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010, s. 81.

¹⁵ M. Trocki, *Outsourcing*, PWE, Warszawa 2001, s. 13.

¹⁶ J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 271.

¹⁷ R. Monczka, R. Trent, R. Handfield, *Purchasing and supply chain management*, South-Western Thomson Learning, Cincinnati 2002, s. 67.

¹⁸ M.G. Anderson, P.B. Katz, *Strategic sourcing*, „The International Journal of Logistics Management” 1998, Vol. 9, No. 1, s. 4.

¹⁹ S. Brown, R. Lamming, J. Bessant, P. Jones, *Strategic operations management*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford 2005, s. 235; P. Trkman, M.I. Stemberger, J. Jaklic, A. Groznik, *Process approach to supply chain integration*, „Supply Chain Management: An International Journal” 2007, Vol. 12, No. 2, s. 120; D.J. Bowersox, D.J. Closs, M. Bixby Cooper, *Supply chain logistics management*, McGraw-Hill, New York 2002, s. 7; D.L. Waller, *Operations Management...*, op.cit., s. 504.

²⁰ K. Lysons, *Zakupy zaopatrzeniowe*, PWE, Warszawa 2004, s. 27; V.R. Kannan, K.C. Tan, *Buyer – supplier relationships. The impact of supplier selection and buyer – supplier engagement on relationship and firm performance*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management” 2006, Vol. 36, No. 10, s. 760; A. Beesley, *Time compression in the supply chain*, [w:] D. Waters, *Global logistics and distribution planning*, Kogan Page, London 1999, s. 179; M.J. Schniederjans, Q. Cao, *E-commerce operations management*, World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd., Singapore 2002, s. 68; A.J. Cullen, M. Webster, *A model of B2B e-commerce, based on connectivity and purpose*, „International Journal of Operations & Production Management” 2007, Vol. 27, No. 2, s. 206; J.W. Martin, *Lean Six Sigma for supply chain*, McGraw-Hill, New York 2006, s. 182.

²¹ K. Lysons, *Zakupy...*, op.cit., s. 30.

²² T. Oboulhas, X. Hu, D. Zchan, *Multi-plant purchase co-ordination based on multi-agent system in an ATO environment*, *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 16, No. 6, 2005, s. 655.

²³ Ibidem.

Bibliografia

Anderson M.G., Katz P.B., *Strategic sourcing*, „The International Journal of Logistics Management” 1998, Vol. 9, No. 1

Axelsson B., Rozemeijer F., Wynstra F., *Developing sourcing capabilities. Creating strategic change in purchasing and supply management*, John Wiley & Sons, Chichester 2005

Beesley A., *Time compression in the supply chain*, [w:] D. Waters, *Global logistics and distribution planning*, Kogan Page, London 1999

Bowersox D.J., Closs D.J., Bixby Cooper M., *Supply chain logistics management*, McGraw-Hill, New York 2002

Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002

Brown S., Lamming R., Bessant J., Jones P., *Strategic operations management*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford 2005

Cullen A.J., Webster M., *A model of B2B e-commerce, based on connectivity and purpose*, „International Journal of Operations & Production Management” 2007, Vol. 27, No. 2

Faulkner D., Campbell A., *The Oxford handbook of strategy, Vol.1: a strategy overview and competitive Strategy*, Oxford University Press, Oxford 2003

Kannan V.R., Tan K.C., *Buyer – supplier relationships. The impact of supplier selection and buyer – supplier engagement on relationship and firm performance*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management” 2006, Vol. 36, No. 10

Kotler Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, kontrola*, Wyd. Gebethner i s-ka, Warszawa 1994

Lysons K., *Zakupy zaopatrzeniowe*, PWE, Warszawa 2004

Martin J.W., *Lean Six Sigma for supply chain*, McGraw-Hill, New York 2006

Monczka R., Trent R., Handfield R., *Purchasing and supply chain management*, South-Western Thomson Learning, Cincinnati 2002

- Oboulhas T., Hu X., Zchan D., Multi-plant purchase co-ordination based on multi-agent system in an ATO environment, „Journal of Manufacturing Technology Management” 2005, Vol. 16, No. 6
- Penrose E., The theory of growth of the firm, Oxford University Press, Oxford 1959
- Porter M.E., Competitive advantage, Free Press, New York 1985
- Porter M.E., Przewaga konkurencyjna. Osiągnięcie i utrzymywanie lepszych wyników, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006
- Porter M.E., Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów, PWE, Warszawa 1994
- Probert D.R., Developing a make or buy strategy for manufacturing business, The Institution of Electrical Engineers, Herts 1997
- Schniederjans M.J., Cao Q., E-commerce operations management, World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd., Singapore 2002
- Trkman P., Stemberger M.I., Jaklic J., Groznic A., Process approach to supply chain integration, „Supply Chain Management: An International Journal” 2007, Vol. 12, No. 2
- Trocki M., Outsourcing, PWE, Warszawa 2001
- Waller D.L., Operations Management. A supply chain approach, Thomson, London 2003
- Witek-Hajduk M.K., Strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w warunkach akcesji Polski do Unii Europejskiej, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010
- Wrzosek W., Przewaga konkurencyjna, „Marketing i rynek” 1999, nr 7

Procurement internationalisation and the enterprise's competitive advantages – the example of Polish electromechanical industry companies

Summary

It is underlined that procurement is one of the most important company's support activities that allow creating competitive advantage: low-cost position or uniqueness perceived by the customer.

This paper draws on the influence of the international procurement strategies followed by Polish companies on the building of their competitive advantages. The paper is based on the results of CATI interviews held in 2010 with 124 medium and large Polish enterprises from the electromechanical industry.

According to the surveys, procurement internationalisation primarily allows to lower costs, but also have an impact on the company's reputation and innovation.