

- „Экономика и управление народным хозяйством: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – АПК и сельское хозяйство”/ Керимова А.Д. – М., 2008. – 24 с.
5. Лукин Д.Н. Развитие производства продукции картофелепродуктового подкомплекса в условиях дефицита продовольственных ресурсов: экономический аспект: автореф. дис. на соискание науч. ученой степени канд. экон. наук: спец. 08.00.05 „Экономика и управление народным хозяйством: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – АПК и сельское хозяйство”/ Лукин Д.Н. – М., 2009. – 24 с.
 6. Тульчев В. В. Эффективное размещение производства, хранения и переработки картофеля в регионах страны / В. В. Тульчев. // Картофель и овощи. – 2006. – №1. – С. 6-8.

Annotation. *Main tendencies in the development of the potato branch in Russia are considered in the article, the problems and perspectives of the potato subcomplex development are presented.*

Key words: *potato, potato subcomplex, croppage, potato market.*

10

Dr Dariusz Nowak, *Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Katedra Ekonomiki Produkcji*

MOTYWY WSPÓŁPRACY POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW Z PARTNEREM ZAGRANICZNYM

Artykuł przedstawia wyniki badań empirycznych dotyczących motywów współpracy przedsiębiorstw polskich z ich zagranicznymi kooperantami. Badania prowadzono w latach 2007-2008 wśród 269 przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku dóbr przemysłowych. Podstawą ich klasyfikacji był rodzaj kooperacji, w jakim uczestniczą, oraz średnioroczny poziom zatrudnienia¹. Wyniki badań pozwalają na sformułowanie kilku wniosków natury ogólnej dotyczących współpracy polskich przedsiębiorstw z zagranicznymi partnerami. Należy jednak podkreślić, że uzyskane wyniki oparte na ograniczonej próbie badawczej nie mogą stanowić podstawy do ich uogólniania, stanowią jednak pewną ilustrację prezentowanych rozważań oraz ukazują trudności w rozwoju relacji pomiędzy przedsiębiorstwami polskimi i zagranicznymi.

¹ Podstawą klasyfikacji przedsiębiorstw była liczba zatrudnionych, ze względu na brak informacji o pozostałych elementach, dotyczących ilościowych kryteriów klasyfikacji.

Współdziałanie przedsiębiorstw

Przeobrażenia zachodzące w ostatnich latach zarówno w gospodarce polskiej, jak i światowej, a także wzrost wymagań i świadomości klientów wywierają silny wpływ na działalność podstawową przedsiębiorstw. Współczesna gospodarka charakteryzuje się, bowiem umiędzynarodawianiem i globalizacją działalności gospodarczej², która skutkuje nawiązywaniem szeregu kontaktów pomiędzy przedsiębiorstwami. U podstaw tych kontaktów leży przekonanie, że wiele funkcji dotychczas realizowanych w przedsiębiorstwie może być wykonanych szybciej, sprawniej i po niższym koszcie przez wyspecjalizowane firmy zewnętrzne. Poszukuje się, zatem partnerów, z którymi wchodzi się w różnego rodzaju relacje zarówno o charakterze pośrednim jak i bezpośrednim.

Wydzielanie pewnych obszarów działalności i przekazywanie ich realizację na zewnątrz przedsiębiorstwa wiąże się z jego dążeniem do uzyskania przewagi nad konkurentami. Zakres prac zleconych do wykonania na zewnątrz poza firmę macierzystą może być różny. Jest on wypadkową funkcji względnej siły nabywczej, kosztu kapitału, kosztów operacyjnych i umiejętności zarządzania zarówno zleceniodawcy, jak i zleceniobiorcy. Analizując przekazane do realizacji podmiotom zewnętrznym zakresy działalności należy podkreślić, że przedsiębiorstwo nie powinno nigdy pozbywać się swoich kluczowych kompetencji³, to jest tych obszarów, które są wyjątkowe, specyficzne i unikalne, i które budują pozycję przedsiębiorstwa w długim horyzoncie czasowym⁴. Poważnym zagrożeniem jest, bowiem możliwość osłabienia pozycji konkurencyjnej w wyniku utraty umiejętności i wiedzy przez personel, niedoinwestowanie a także podjęcie inicjatyw przez dostawcę, który przejął wiedzę fachową⁵.

Firmy podejmujące decyzje dotyczące zlecenia wykonania niektórych zadań na zewnątrz mogą skupiać się na swoich podstawowych celach i inwestować więcej środków w dziedzinie badania i rozwoju, dzięki czemu osiągają wyższą rentowność i efektywność działania niż byłoby to możliwe w sytuacji, gdy wszystkie zadania związane z produkcją danego dobra realizowane byłyby samodzielnie. Podstawowym motywem skłaniającym firmy do przekazywania niektórych obszarów działalności podmiotom zewnętrznym jest dążenie do minimalizacji kosztów⁶. Inne przyczyny

² Zob.: Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw, praca zbiorowa pod redakcją L. Lichtarskiego, PWE, Warszawa 1992, s. 11, B. Kaczmarek, Współdziałanie przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2000, s. 20.

³ L. Ellram, C. Billington, Purchasing leverage considerations in the outsourcing decision, *European Journal of Purchasing & Supply Management*, no. 7, 2001, s. 15.

⁴ Zob.: C.K. Prahalad, G. Hamel, *The Core Competence of the Corporation*, Harvard Business Review, May-June 1990, s. 81.

⁵ Lysons K., *Zakupy zaopatrzeniowe*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 290.

⁶ A. Kakabades, N. Kakabades, Trends in Outsourcing: Contrasting USA and Europe, *European Management Journal*, Vol. 20, no. 2, 2002, s. 190.

mogą wiązać się z brakiem odpowiedniej kadry i specjalistów, dążeniem do poprawy jakości oraz skróceniem czasu wprowadzania nowych rozwiązań⁷. Celem jest redukcja kosztów produkcji, poprawa jakości tworzonych dóbr i usług, lub wykorzystanie rozwoju technologicznego partnerów w zakresie produktów i procesów⁸. Przeniesienie niektórych procesów do realizacji u zleceniobiorców umożliwia obniżenie nakładów inwestycyjnych w środki trwałe, które stają się zbędne. Pozostały potencjał może być wykorzystywany bardziej efektywnie i elastycznie dostosowywać się do zmian zachodzących w otoczeniu⁹. Decyzje o outsourcingu przyczyniają się również do wzrostu pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa¹⁰.

Można, zatem przyjąć, że współpraca polega na oddelegowaniu na podstawie umowy kontraktowej części lub całości zasobów materialnych (np. maszyny, urządzenia), zasobów ludzkich i odpowiedzialności zarządczej do dyspozycji zewnętrznego dostawcy. Jego istotą jest przekazywanie realizacji zadań, funkcji, obszarów i procesów firmie lub firmom zewnętrznym, które specjalizują się w danej dziedzinie. Zdaniem J. Penca ...”atutem tego procesu jest mniejsza kompleksowość produkcji oraz koncentracja na swych kluczowych umiejętnościach (zdolnościach), które polegają na opanowaniu podstawowych procesów biznesu z punktu widzenia szybkości, precyzji, kosztów, poziomu serwisu, a także konsekwentnego ukierunkowania całej firmy na cele strategiczne i współpracę z otoczeniem. Chodzi, więc tutaj o takie umiejętności przedsiębiorstwa, które trudno imitować i substytuować, wobec czego zapewniają one długotrwałe korzyści konkurencyjne. Zamiast więc wytwarzać u siebie części lub podzespoły sprowadza się je od dostawców, którzy z kolei dysponują kluczowymi umiejętnościami w dziedzinach przez siebie opanowanych, mających szersze podstawy technologiczne i prowadząc bardziej intensywne prace badawczo-rozwojowe. (...) Kierownictwa przedsiębiorstw mają, bowiem nadzieję, że dzięki współpracy zapewnią sobie dane części taniej, a ponadto ograniczą koszty stałe, a także nakłady na prace badawczo-rozwojowe”¹¹.

Motywy współpracy w świetle badań empirycznych

Analizując zakres i formę współpracy należy podkreślić, że intensyfikacja konkurencji następuje w pierwszej kolejności w tych branżach, które uznawane są za

⁷ Zob.: R. Gabryszak, Outsourcing w sektorze IT, Przegląd Organizacji nr 1/2006, s. 41-43.

⁸ C. Lucero, A relationship model between key problems of international purchasing and the post-purchase behavior on industrial firms, Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 23, no. 5, 2008, s. 332.

⁹ M. Kotabe, Efficiency vs. Effectiveness Orientation of Global Sourcing Strategy, Academy of Management Executive, no. 12, 1999, s. 107-109, za R. Gabryszak, Outsourcing w sektorze IT, Przegląd Organizacji nr 1/2006, s. 41-43.

¹⁰ B. Jiang, J.A. Belohlav, S.T. Young, Outsourcing impact on manufacturing firms' value: Evidence from Japan, Journal of Operations Management, no. 25, 2005, s. 885.

¹¹ J. Penc, Nowe koncepcje zarządzania, Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa nr 7, 2002. s. 11.

atrakcyjne i umożliwiają szybszą, skuteczniejszą i efektywniejszą możliwość budowy przewagi konkurencyjnej. Jednocześnie otwarcie rynków europejskich umożliwia pozyskanie nowych dostawców, którzy są w stanie spełnić żądania odbiorcy na wyższym poziomie, eliminuje jednocześnie tych dostawców, którzy nie spełniali oczekiwań i nie potrafili przystosować się do stale rosnących wymogów finalnych nabywców. Skuteczna konkurencja wymaga, bowiem utrzymywania trwałych i silnych związków z innymi podmiotami, które uczestniczą w procesie tworzenia wartości dodanej produktu¹². Podkreśla się również, że u podstaw tworzenia więzi kooperacyjnych leży szereg przesłanek o charakterze technologicznym, prawnym, finansowym i zasobowym. Analizując te przesłanki, należy stwierdzić, że do głównych motywów (korzyści) związanych z budową związków kooperacyjnych należy¹³:

1. Możliwość wejścia na nowe rynki i zdobycie, poprawa bądź utrzymanie określonej pozycji rynkowej;
2. Uatrakcyjnienie własnej oferty produktowej;
3. Przyspieszenie szybkości działania m.in. wzrost;
4. Zwiększenie efektywności wykorzystania zasobów;
5. Kształtowanie struktury branży;
6. Redukcja niepewności oraz potencjalnego zagrożenia ze strony konkurentów;
7. Pozyskiwanie nowych umiejętności oraz informacji, zdobywanie doświadczenia.

Jednym z celów prowadzonych badań było określenie motywów, które skłaniają polskie przedsiębiorstwa do współpracy z zagranicznymi partnerami. W próbie badawczej tylko 14,1% przedsiębiorstw współpracowało z firmami zagranicznymi (38 przedsiębiorstw). Dominującą grupę stanowiły przedsiębiorstwa średnie (34) o zatrudnieniu powyżej 50 pracowników, których główną domeną była produkcja. Partnerzy zagraniczni, którzy świadczyli usługi kooperacyjne zlokalizowani głównie byli na Ukrainie (26), w Niemczech (24), w Czechach (8), Słowacji (3) na Białorusi (2)¹⁴.

W ramach badań starano się określić motywy, które skłaniają polskie przedsiębiorstwa do nawiązywania współpracy z zagranicznymi partnerami, wykorzystując trzystopniową skalę Licerta. Przedsiębiorstwa mogły uznać, że dany motyw ma istotne znaczenie, średnie znaczenie lub nie ma znaczenia.

¹² J.C. Anderson, Relationship in Business Markets, Exchange Episode, Value Creation, and Their Empirical Assessment, *Journal of Academy of Marketing Science*, 1995, no 4, s.346.

¹³ Zob.: Marketing na rynku instytucjonalnym, praca zbiorowa pod red. T. Gołębińskiego, PWE, Warszawa 2003, s. 166-167.

¹⁴ Niektóre przedsiębiorstwa współpracowały z większą liczbą partnerów zagranicznych.

Tabela 1.

Motywy tworzenia powiązań między firmami

Specyfikacja	Liczba wskazań		
	Brak znaczenia/ brak wskazań	Średnie znaczenie	Istotne znaczenie
Zwiększenie wartości produktu dla nabywcy	6	8	24
Poprawa dostępu do rynku	11	9	18
Usprawnienie zakupów i logistyki sprzedaży	6	8	24
Usprawnienie badań i rozwoju	27	8	3
Usprawnienie procesów produkcyjnych (operacji)	14	15	7
Usprawnienie marketingu	26	7	5
Poprawa sytuacji finansowej	1	6	31
Usprawnienie zarządzania	23	11	4
Wzmocnienie pozycji strategicznej	10	10	18

Źródło: Opracowanie własne z wykorzystaniem motywów zawartych w: Marketing na rynku instytucjonalnym, praca zbiorowa pod redakcją T. Gołębiewskiego, PWE, Warszawa 2003, s. 173-174.

Analizując dane zawarte w tabeli należy stwierdzić, że w opinii respondentów podstawowym motywem skłaniającym ich do nawiązywania współpracy z partnerem zagranicznym jest poprawa sytuacji finansowej, zwiększenie wartości produktu dla nabywcy oraz usprawnienie zakupów i logistyki sprzedaży.

Poprawa sytuacji finansowej związana jest głównie z obniżaniem kosztów na skutek podziału pracy z kooperantami, możliwością obniżenia nakładów inwestycyjnych oraz redukcją ryzyka związanego np. nietrafionymi lub zbędnymi nakładami. Zwiększenie wartości produktu wiąże się przede wszystkim ze wzbogaceniem asortymentu i poprawą marki produktu, natomiast usprawnienie zakupów i logistyki sprzedaży dotyczy obniżenia kosztów zakupu, obniżenie kosztów dystrybucji oraz zapewnienie odpowiedniej jakości i pewność dostaw.

Respondenci wskazali również szereg pośrednich motywów, które wpływają na współpracę z kontrahentem zagranicznym, nie mają jednak one decydującego znaczenia. Spośród nich warto wskazać na: poprawę dostępu do rynku, określoną przez pozyskiwanie nowych kanałów dystrybucji i pokonywanie barier wejścia na nowe

ринки oraz wzmacnianie pozycji strategicznej, która jest związana z poprawą mobilności firmy i przyspieszoną ekspansją międzynarodową.

Zakończenie

Polskie przedsiębiorstw zaliczane do grupy małych i średnich przedsiębiorstw szukając swojej przewagi konkurencyjnej w walce o rynek coraz częściej nawiązują współpracę z kontrahentami spoza granic kraju. Skupiają się na głównie na państwach Europy Środkowo-Wschodniej gdzie koszty produkcji są znacznie niższe niż a państwach zachodnich. Niestety w podstaw tej współpracy leży wiele barier natury prawnej, techniczno-technologicznej, finansowej a także zasobowej.

Motives of Polish enterprises cooperation with foreign partners

Complexity of economics processes, dynamically changing market and increasing risk against market activities force an active search for foreign and domestic partners. They actively participate in the creation of a new product. The paper presents the empirical research concerns the basic motives of cooperation between Polish and foreign firms.

11

УДК 658.7:664

О.І.Попов, к.е.н., доцент, Університет економіки і права «КРОК», м. Київ

ПРОБЛЕМИ ПОКРАЩЕННЯ ЯКОСТІ ЛОГІСТИЧНИХ ОПЕРАЦІЙ В ДИСТРИБ'ЮЦІЇ ПРОДУКЦІЇ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

Обговорено питання важливості якості логістичних операцій. Запропоновано заходи з покращення логістичного обслуговування споживачів.

Ключові слова: *якість, логістичні операції, дистрибуція, підприємства харчової промисловості.*

За умов економічної кризи одним із найважливіших завдань є збереження лояльності клієнтів. Значну роль при цьому відіграє якість виконання логістичних операцій в розподільчій логістиці, що включає виробничі, центральні та регіональні склади готової продукції і транспорт. Додаткову складність завдання визначають сучасні тенденції в бізнесі, зумовлені ускладненням структури ланцюгів поставок, асортиментом товарів, що швидко змінюється, зростанням швидкості та інтенсивності матеріальних потоків, мінімізацією запасів та підвищенням вимог до гнучкості поставок.

Якість – це сукупність споживчих властивостей послуги, що визначає ступінь її відповідності вимогам споживачів. Окремі види продукції харчової промисловості, наприклад, молочні та м'ясні товари, вимагають дотримання відповідного температурного режиму під час зберігання та перевезення, що покладає додаткову відповідальність на логістичний персонал підприємств.