

**Marzanna K. Witek-Hajduk**

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

## **STRATEGIA PRZEDSIĘBIORSTWA NA MIĘDZYNARODOWYM RYNKU ZAKUPÓW**

**Streszczenie:** Strategia zakupów na międzynarodowym rynku zakupów stanowi element strategii internacjonalizacji przedsiębiorstwa. Rosnące znaczenie strategii zakupów na rynku międzynarodowym wiąże się z koniecznością tworzenia lub wzmacniania przez przedsiębiorstwo jego przewagi konkurencyjnej. W artykule dokonano identyfikacji elementów strategii zakupów na rynku międzynarodowym.

Formułowanie strategii zakupów na rynku międzynarodowym powinno przebiegać w sposób formalny, a nie spontaniczny i wymaga podjęcia wielu powiązanych ze sobą decyzji, w pierwszej kolejności na poziomie sieci przedsiębiorstw i na poziomie przedsiębiorstwa lub strategicznej jednostki biznesu, a następnie na poziomie funkcjonalnym.

**Słowa kluczowe:** internacjonalizacja, strategia umiędzynarodowienia, strategia zakupów, zaopatrzenie międzynarodowe.

### **Wstęp**

Od lat 80. XX wieku rozwinęła się zasobowa koncepcja przedsiębiorstwa, która akcentowała wagę zasobów dla sprawnego funkcjonowania organizacji [Barney 1986, s. 99–120]. Według koncepcji zasobowej przedsiębiorstwa konkurują przez tworzenie trwałej przewagi konkurencyjnej opartej na kontrolowanych przez nie zasobach. Przedsiębiorstwo uzyskuje przewagę konkurencyjną dopiero, gdy przy użyciu danych zasobów możliwe jest powiększenie efektów działania bez ponoszenia dodatkowych nakładów bądź przy nakładach mniejszych, niż ponoszą konkurenci lub gdy przy użyciu danych zasobów możliwe jest zmniejszenie wielkości nakładów przy danych, nie zmniejszonych efektach, czego nie unikają konkurenci ograniczający ponoszone nakłady [Wrzosek 1999, s. 2].

Jedną z głównych funkcji przedsiębiorstwa, która przyczyniać się może do tworzenia trwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa jest funkcja zaku-

pów (zaopatrzenia). R. Monczka, R. Trent i R. Handfield wyróżnili następujące etapy rozwoju tej funkcji w przedsiębiorstwie [2002, s. 67]:

1. Faza bierności, którą cechuje rutynowość operacji wykonywanych w ramach funkcji zaopatrzenia oraz duże znaczenie ceny i dostępności pozyskiwanego na rynku (także zagranicznym) dobra na wybór dostawcy.
2. Faza niezależności, kiedy wprawdzie dochodzi do zastosowania najnowocześniejszych technik w procesie zakupów, lecz nie docenia się jeszcze znaczenia zaopatrzenia w tworzeniu i utrzymywaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.
3. 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 są stale monitorowane pod względem możliwości współpracy i dostępu do bardziej efektywnych zasobów.
4. Faza integrującej roli zakupów cechująca się tym, że 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. W przedsiębiorstwie kontrolowana jest także efektywność zakupów.

W ostatnich latach zachodzą intensywne procesy umiędzynarodowienia przedsiębiorstw, w tym także polskich. Formalnym przejawem internacjonalizacji przedsiębiorstwa są między innymi zawierane i realizowane przez nie transakcje z partnerami zagranicznymi, a wśród nich te, które mają na celu pozyskanie od nich zasobów.

W literaturze światowej, w tym także polskiej, jest wiele publikacji dotyczących internacjonalizacji przedsiębiorstw, ale dotyczą one przede wszystkim strategii ekspansji na zagraniczne rynki sprzedaży. Dlatego też celem artykułu jest analiza decyzji strategicznych składających się na formułowanie strategii zakupów na rynku międzynarodowym jako istotnego sposobu tworzenia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

## **1. Poziomy formułowania strategii zakupów na rynku międzynarodowym**

W literaturze przedmiotu wskazuje się, że strategia zakupów na rynku międzynarodowym, jako element strategii internacjonalizacji przedsiębiorstwa, kształtowana jest na następujących poziomach [Witek-Hajduk 2010, s. 96; Lysons 2004, s. 38]:

- 1) sieci przedsiębiorstw,
- 2) przedsiębiorstwa lub strategicznej jednostki biznesu (strategicznym),
- 3) funkcjonalnym (operacyjnym).

K. Lysons zauważa, że kształtując strategię zakupów na poziomie strategicznym, kierownicy przedsiębiorstwa lub strategicznej jednostki biznesu kładą nacisk przede wszystkim na efektywność zakupów [Lysons 2004, s. 38]. Jest to strategia ustalana z uwzględnieniem długiego horyzontu czasowego i długookre-

**Tabela 1. Poziomy i treść strategii zakupów na rynku międzynarodowym jako element strategii internacjonalizacji przedsiębiorstwa**

| Poziom strategii   | Elementy strategii internacjonalizacji   | Aspekty strategii zakupów na rynku międzynarodowym  |
|--|--|---|
| Poziom sieci   | funkcjonowanie w określonej sieci powiązań   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- strategia organizacji osobnej</li> <li>- strategia organizacji uwikłanej, w tym decyzje co do udziału w grupach zakupowych realizujących zakupy na rynku międzynarodowym</li> </ul>  |
| Poziom przedsiębiorstwa lub poziom strategicznej jednostki biznesu | wybór dziedzin działalności, wybór rynków operacyjnych, w tym rynków zagranicznych | <ul style="list-style-type: none"> <li>- strategię w układzie rozwój produktu – rozwój krajowego / zagranicznego rynku zakupów</li> <li>- selekcja zagranicznych rynków zakupów</li> <li>- kolejność wejścia na zagraniczne rynki zakupów</li> </ul>  |
|  | sposób alokacji zasobów, w tym konfiguracja zasobów w skali międzynarodowej        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- strategię ze względu na eksternalizację i lokalizację działań z zakresu zaopatrzenia</li> <li>- konfiguracja geograficzna pozyskiwania zasobów w skali międzynarodowej</li> <li>- koncentracja lub dywersyfikacja geograficzna zakupów przedsiębiorstwa w skali międzynarodowej</li> </ul> |
|  | integracja działań w skali międzynarodowej   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- strategia zakupów scentralizowanych / strategia zakupów autonomicznych / zintegrowana strategia zakupów</li> </ul>   |
|  | sposób uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku międzynarodowym                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- konkurowanie niskimi kosztami na rynku lokalnym / rynku regionalnym / rynku globalnym</li> <li>- konkurowanie unikatowymi cechami oferty na rynku lokalnym / rynku regionalnym / na rynku globalnym</li> </ul>   |
|  | formy umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- formy internacjonalizacji (bierne / czynne) na zagranicznych rynkach zakupów</li> </ul>  |
| Poziom funkcji   | strategia zakupów  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- procedura wyboru, oceny i kategoryzacji zagranicznych dostawców</li> <li>- wybór kryteriów oceny zagranicznych dostawców</li> <li>- sposoby zawierania umów z zagranicznymi dostawcami</li> <li>- formułowanie umów z zagranicznymi dostawcami</li> </ul>                                  |

Źródło: Opracowano na podstawie: [Witek-Hajduk 2010, s. 95].

sowych celów. Z kolei strategia zakupów na poziomie operacyjnym jest zwykle kształtowana przez kierowników niższych szczebli i jest zorientowana przede wszystkim na poprawę skuteczności zakupów, a horyzont czasowy tej strategii jest krótki. Poziomy i treść strategii zakupów na rynku międzynarodowym przedstawiono w tabeli 1.

Wskazuje się, że strategia zaopatrzenia powinna być formułowana z uwzględnieniem takich przesłanek, jak [Kim i Mauborgne 2005, s. 48; Chopra i Meindl 2001, s. 28]:

- zgodność ze zidentyfikowanymi uwarunkowaniami w otoczeniu przedsiębiorstwa (czy strategia nie ogranicza wykorzystania szans, jakie pojawiają się na rynku oraz czy pozwala stawić czoła zagrożeniom na rynku);
- zgodność ze strategią konkutowania w kontekście tworzenia, utrzymania lub wzmacniania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa / strategicznej jednostki biznesu oraz zgodności z priorytetowymi celami;
- adekwatność strategii zaopatrzenia do zasobów, które ma do dyspozycji przedsiębiorstwo;
- zgodność strategii zaopatrzenia z innymi strategiami funkcjonalnymi formułowanymi w przedsiębiorstwie.

Ponadto, formułując strategię zaopatrzenia na rynku międzynarodowym, należy dokonać oceny [Barrat i Whitehead 2004, s. 130]:

- relacji kosztów do korzyści,
- rentowności przedsiębiorstwa w przypadku wyboru danej strategii zaopatrzenia,
- ryzyka związanego z transakcjami międzynarodowymi,
- alokacji zasobów.

## **2. Formułowanie strategii zakupów na rynku międzynarodowym na poziomie sieci przedsiębiorstw**

Strategia przedsiębiorstwa na rynku międzynarodowym na poziomie sieci przedsiębiorstw formułowana jest w aspekcie funkcjonowania przedsiębiorstwa w określonej sieci powiązań z podmiotami rynkowymi, w tym z dostawcami krajowymi i zagranicznymi (powiązania pionowe wstecz) oraz z podmiotami kształtującymi przedmiotowe warunki działania (podmiotami kontekstowymi) zwłaszcza na rynkach zaopatrzenia.

Powiązania te mogą przyjmować różne formy, a celem ich może być [de Wit i Meyer 2004, s. 221–223]:

- dzielenie się zasobami wiedzy w wyniku współpracy z dostawcami lub przez udostępnianie dostawcom zasobów (niematerialnych lub materialnych) w formie na przykład udzielenia licencji,

- integracja działań w wyniku powiązania z dostawcami zagranicznymi (podmioty łączą relacje pionowe wstecz) lub jednoczenia (gdy podmioty wykonują wspólnie określone działania dla osiągnięcia korzyści skali),
- zgranie pozycji przez wspieranie się (gdy podmioty porozumiewają się ze sobą w celu zwiększenia siły przetargowej w stosunku do innych podmiotów na rynku) bądź lobbing (gdy współpracują w celu wzmocnienia swojej pozycji wobec podmiotów kontekstowych).

W ślad za B. de Witem i R. Meyerem [2004, s. 237–246] można stwierdzić, że podstawowym dylematem przedsiębiorstwa w zakresie kształtowania strategii przedsiębiorstwa na międzynarodowym rynku zakupów na poziomie sieci powiązań jest wybór:

- 1) strategii organizacji osobnej – przedsiębiorstwo, zamiast formułować wspólną strategię na poziomie sieci, dąży do zachowania niezależności przez umacnianie siły przetargowej wobec dostawców na rynkach zagranicznych, koncentruje się na własnych celach, co prowadzi do eskalacji rywalizacji i konfliktów, a jego relacje z dostawcami mają zwykle charakter transakcyjny, a każda ze stron transakcji dąży do uzyskania dla siebie jak najlepszych warunków;
- 2) strategii organizacji uwikłanej – przedsiębiorstwo, włączając się w międzynarodowe sieci powiązań, formułuje wspólną z partnerami strategię na poziomie sieci, dążąc przede wszystkim do wspólnego tworzenia wartości z zagranicznymi dostawcami i unikania bezpośredniej z nimi konfrontacji oraz współpracy z dostawcami przy opracowywaniu nowych produktów czy przy usprawnianiu systemu logistycznego.

### **3. Treść strategii zakupów na rynku międzynarodowym formułowana na poziomie przedsiębiorstwa lub strategicznej jednostki biznesu**

Na treść strategii zakupów na rynku międzynarodowym formułowanej na poziomie całego przedsiębiorstwa lub strategicznej jednostki biznesu składają się między innymi decyzje co do strategii rozwoju na poszczególnych zagranicznych rynkach zakupów, a także geograficznej konfiguracji zakupów.

Formułowanie strategii zakupów na rynku międzynarodowym wymaga między innymi wyboru dziedzin działalności i zagranicznych rynków zaopatrzenia. Nawiązując do H. I. Ansoffa [Ansoff 1985] oraz Z. Pierścionka [Pierścionek 2007, s. 468], należy zauważyć, że rozwój przedsiębiorstwa, rozpatrywany w aspekcie rozwoju rynków zakupów (zaopatrzenia), może przyjmować postać (rysunek 1):

- strategii penetracji zagranicznego rynku zakupów, to jest wzrostu zakupów produktów na dotychczasowym zagranicznym rynku zakupów przedsiębiorstwa;

|                            |  |  |   |
|----------------------------|--|--|---|
|                            |  | Produkt  |   |
|                            |  | Dotychczasowy  | Nowy  |
| Zmiany rynków zaopatrzenia | Rynek krajowy –<br>dotychczasowy             | Strategia penetracji<br>krajowego rynku zakupów                    | Strategia rozwoju produktu<br>na krajowym rynku<br>zakupów                  |
|                            | <b>Rynki zagraniczne –<br/>dotychczasowe</b> | <b>Strategia penetracji<br/>zagranicznego rynku<br/>zakupów</b>    | <b>Strategia rozwoju<br/>produktu na<br/>zagranicznym rynku<br/>zakupów</b> |
|                            | <b>Rynki zagraniczne – nowe</b>              | <b>Strategia rozwoju<br/>zagranicznych rynków<br/>zaopatrzenia</b> | <b>Strategia dywersyfikacji<br/>na zagranicznych rynkach<br/>zakupów</b>    |

**Rysunek 1. Strategie rozwoju przedsiębiorstwa na międzynarodowym rynku zakupów**

Źródło: Opracowano na podstawie: [Witek-Hajduk 2010, s. 102]

- strategii rozwoju zagranicznych rynków zakupów oznaczającej nabywanie dotychczas kupowanych produktów na nowych rynkach zakupów;
  - strategii rozwoju produktu na zagranicznych rynkach zakupów, oznaczającej nabywanie nowych produktów na dotychczasowych zagranicznych rynkach zakupów;
  - strategii dywersyfikacji na zagranicznych rynkach zakupów oznaczającej nabywanie kolejnych nowych produktów na nowych zagranicznych rynkach zakupów;
  - strategii jednoczesnej penetracji i rozwoju zagranicznego rynku zbytu, oznaczającej, że przedsiębiorstwo zarówno penetruje zagraniczne rynki sprzedaży, na których już jest obecne, jak i wchodzi na kolejne, nowe zagraniczne rynki zbytu;
  - strategii jednoczesnej penetracji i rozwoju rynku zaopatrzenia, co oznacza, że przedsiębiorstwo zarówno penetruje zagraniczne rynki zaopatrzenia, na których już jest obecne, jak i wchodzi na kolejne, nowe zagraniczne rynki zaopatrzenia.
- Należy zauważyć, że przedsiębiorstwo może zdecydować się na stosowanie na międzynarodowym rynku zakupów strategii wzrostu wewnętrznego lub strategii wzrostu zewnętrznego (rysunek 2).

Następujące strategie wzrostu mogą więc być elementem strategii przedsiębiorstwa na międzynarodowym rynku zakupów:

- strategia wewnętrznego wzrostu (ang. *internal growth*) na zagranicznych rynkach zakupów polegająca na tworzeniu na tych rynkach od podstaw na przykład nowego przedsiębiorstwa produkcyjnego lub handlowego o profilu zaopatrzeniowym;
- strategia zewnętrznego wzrostu (ang. *external growth*) na zagranicznych rynkach zakupów polegająca na pozyskaniu nowych składników aktywów przed-

|               |                           | Strategia wzrostu na międzynarodowym rynku zakupów              |   |
|---------------|---------------------------|---|---|
|               |                           | Wzrost wewnętrzny   | Wzrost zewnętrzny   |
| Rynek zakupów | Macierzysty rynek zakupów | Strategia wzrostu wewnętrznego na macierzystym rynku zakupów    | Strategia wzrostu zewnętrznego na macierzystym rynku zakupów<br>– z partnerem krajowym,<br>– z partnerem zagranicznym |
|               | Zagraniczne rynki zakupów | Strategia wzrostu wewnętrznego na zagranicznych rynkach zakupów | Strategia wzrostu zewnętrznego na zagranicznych rynkach zakupów   |

**Rysunek 2. Strategie wzrostu na międzynarodowym rynku zakupów w układzie wzrost wewnętrzny/wzrost zewnętrzny**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Gołębiowski 2001, s. 22]

siębiorstwa w drodze przejęcia istniejącego podmiotu, fuzji lub utworzenia wspólnego przedsięwzięcia na rynkach zagranicznych, które to przedsiębiorstwa mają wspomagać funkcję zaopatrzenia;

- strategia wzrostu zewnętrznego na krajowym rynku zakupów polegająca na pozyskaniu nowych składników aktywów przedsiębiorstwa w wyniku na przykład utworzenia wspólnego przedsięwzięcia z partnerem zagranicznym, którego zadaniem będzie dostarczanie towarów do przedsiębiorstwa macierzystego.

Rozwój przedsiębiorstwa na międzynarodowym rynku zakupów może więc przebiegać w drodze integracji (dywersyfikacji) pionowej w tył (przedsiębiorstwo przejmuje poprzedzające fazy procesowe w procesie tworzenia wartości) w rezultacie podjęcia funkcji zagranicznego dostawcy lub zakupu jego przedsiębiorstwa.

Istotnym elementem strategii zakupów na rynku międzynarodowym sformułowanym na poziomie całego przedsiębiorstwa lub strategicznej jednostki biznesu są także decyzje co do:

- produkcji / pozyskiwania określonych towarów / komponentów / części samodzielnie przez przedsiębiorstwo lub zlecenia produkcji / pozyskiwania zasobów zewnętrznym partnerom (decyzja *make or buy*), w tym partnerom zagranicznym (eksternalizacja),
- konfiguracji geograficznej działań z zakresu zaopatrzenia, w tym określenie przestrzennego rozmieszczenia jednostek realizujących te działania oraz lokalizacji lub delokalizacji (przemieszczenia realizacji działań z zakresu zaopatrzenia do innych krajów o lepszych walorach lokalizacyjnych) i liczby krajów, w których zakupy są realizowane.

Wydzielenie ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego realizowanych przez nie funkcji i przekazanie ich realizacji zewnętrznym podmiotom gospodarczym na rynku zagranicznym określa się mianem *offshore outsourcingu* (*offsourcingu*).

Wskazuje się następujące warianty geograficznej konfiguracji zaopatrzenia na rynku międzynarodowym [Stonehouse i in. 2001, s. 44–45]:

- koncentracja geograficzna zakupów, gdy zaopatrzenie jest skoncentrowane na niewielu rynkach geograficznych w celu wykorzystania oferowanych przez te miejsca korzyści, takich jak na przykład dostępność czynników produkcji czy niższe koszty oraz bliskość geograficzna,
- dywersyfikacja (rozproszenie) geograficzna zaopatrzenia, gdy przedsiębiorstwo decyduje się dokonać zakupów na wielu rynkach geograficznych.

Jednym z istotnych elementów strategii przedsiębiorstwa na międzynarodowym rynku zakupów jest też selekcja zagranicznych rynków zaopatrzenia. W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę, że wyboru rynków zakupów, w tym zagranicznych, dokonuje się w wyniku oceny uwarunkowań przedmiotowych i podmiotowych na tych rynkach w aspekcie funkcji zaopatrzenia, w tym oceny atrakcyjności i ryzyka.

Treść strategii przedsiębiorstwa na międzynarodowym rynku zakupów obejmuje także decyzje co do koordynacji rozproszonych działań z zakresu produkcji i zaopatrzenia prowadzonych w różnych krajach, w tym określenie zasad dzielenia się informacjami, alokację odpowiedzialności i uporządkowanie działań, w tym zorientowaną na klientów zewnętrzną koordynację działań dostawców.

Jednym z istotnych elementów strategii internacjonalizacji formułowanej na poziomie przedsiębiorstwa lub na poziomie strategicznej jednostki biznesu jest wybór form umiędzynarodowienia na międzynarodowym rynku zakupów. W literaturze przedmiotu dużo uwagi poświęca się przede wszystkim strategiom przedsiębiorstwa na zagranicznych rynkach sprzedaży i czynnym formom umiędzynarodowienia, zaś mniej jest opracowań i badań na temat umiędzynarodowienia przedsiębiorstw na zagranicznych rynkach zaopatrzenia oraz form umiędzynarodowienia związanym z pozyskiwaniem zasobów za granicą, w tym tzw. biernym formom umiędzynarodowienia<sup>1</sup> [Gołębiowski i Witek-Hajduk 2007, s. 16–17].

Formy działania przedsiębiorstwa na rynkach zaopatrzenia to formy powiązań z partnerami zagranicznymi, które są związane z dokonywaniem zakupów różnych zasobów (w tym towarów, usług, zasobów niematerialnych i prawnych). Wyróżnić można następujące ich rodzaje:

---

<sup>1</sup> Bierna internacjonalizacja przejawia się tworzeniem różnorodnych relacji z przedsiębiorstwami zagranicznymi bez prowadzenia działalności poza granicami kraju macierzystego i przyjmować może postać między innymi importu, zakupu licencji od partnera zagranicznego, umowy franczyzowej z partnerem zagranicznym w charakterze franczyzobiorcy.



1. Niekooperacyjne formy umiędzynarodowienia na rynkach zaopatrzenia, w tym:
  - import jako niekapitałową (bez zaangażowania kapitału), niekooperacyjną formę o charakterze handlowym;
  - kapitałowe (z zaangażowaniem kapitału), niekooperacyjne formy, w tym: własne przedsiębiorstwa o charakterze handlowym na zagranicznym rynku zaopatrzenia oraz własne przedsiębiorstwo o charakterze produkcyjnym na zagranicznym rynku zaopatrzenia.
2. Kooperacyjne formy umiędzynarodowienia na zagranicznych rynkach zaopatrzenia, to są powiązania o charakterze trwałym, długookresowym, często oparte na partnerstwie zaangażowanych w nie podmiotów, a wśród nich:
  - niekapitałowe, kooperacyjne formy, w tym: zakup licencji, umowa franczyzowa z partnerem zagranicznym jako franczyzodawcą, umowy na poddostawy z partnerem zagranicznym jako dostawcą, kontrakty na zarządzanie z partnerem zagranicznym jako zleceniobiorcą, kontrakty na dostawy „pod klucz” z partnerem zagranicznym jako dostawcą;
  - kapitałowe, kooperacyjne formy – wspólne przedsiębiorstwa (*joint venture*) na zagranicznych rynkach zaopatrzenia o charakterze handlowym lub produkcyjnym.

#### **4. Treść strategii zakupów na międzynarodowym rynku zaopatrzenia na poziomie funkcjonalnym**

Treść strategii zakupów na międzynarodowym rynku zaopatrzenia formułowana na poziomie funkcjonalnym obejmuje dwie grupy decyzji [Lysons i Gillingham 2003, s. 3–28]:

1. Decyzje co do strategii pozyskiwania (*sourcing strategy*), w tym:
  - określenie procedury wyboru dostawców, a więc między innymi wskazanie rodzaju rynku zaopatrzenia, na którym transakcja ma być zawierana (rynek swobodny czy rynek formalny – aukcja, giełda, przetarg, w tym wykorzystanie Internetu w zawieraniu umów), na co ma istotny wpływ między innymi też rodzaj nabywanego produktu;
  - wskazanie kryteriów wyboru, oceny oraz kategoryzacji dostawców i ich liczby, przy czym mogą to być: makrokryteria (na przykład zagraniczne rynki zaopatrzenia, model biznesu), kryteria o charakterze strategicznym (na przykład posiadane przez dostawcę certyfikaty, dobre praktyki z zakresu CSR), kryteria związane z kategorią pozyskiwanych zasobów (na przykład stosowane przez dostawców technologie, procesy i procedury determinujące na przykład czas wykonania zobowiązań), inne kryteria często specyficzne dla kategorii nabywanych produktów lub sposobów ich pozyskiwania;

- ustalenie liczby dostawców poszczególnych kategorii nabywanych zasobów materialnych i niematerialnych, w tym decyzja co do nabywania od jednego dostawcy bądź dzielenie zamówień pomiędzy wielu dostawców (*sole sourcing* lub *multiple sourcing*);
  - określenie typu relacji z zagranicznymi i krajowymi dostawcami (w tym partnerskie a transakcyjne, kooperacyjne a konkurencyjne).
2. Decyzje dotyczące umów z dostawcami, w tym:
- sposoby zawierania umów z dostawcami (zawieranie kontraktu jednodokumentowego w drodze negocjacji, zawieranie umowy w drodze złożenia oferty i jej akceptacji, zawieranie umowy w drodze przetargu lub przez licytację na aukcji);
  - zasady formułowania warunków umów z dostawcami zagranicznymi, w tym dobór klauzul podstawowych i uzupełniających w kontraktach z dostawcami, a także decyzja o tym, czy przedsiębiorstwo stosuje tzw. ogólne warunki zakupu / importu w relacjach z dostawcami;
  - zasady rozliczania kontraktów z dostawcami zagranicznymi.

W formułowaniu strategii zakupów na poziomie funkcjonalnym zastosowana może być macierz P. Kraljica uwzględniająca znaczenie zakupów dla organizacji (mierzone zwykle udziałem kosztów w przychodach ze sprzedaży) oraz warunki konkurowania na rynku zakupów, która pozwala wyróżnić cztery strategiczne grupy produktów zaopatrzeniowych przedsiębiorstwa:

- 1) produkty podstawowe, absorbujące dużą część budżetów zakupowych przedsiębiorstw i pozyskiwane na rynkach o niewielkim ryzyku transakcyjnym;
- 2) produkty strategiczne, w których przypadku wydatki na ich pozyskanie są duże, a także wysokie jest ryzyko;
- 3) produkty zwykłe, których udział w budżetach zakupowych jest niewielki, a ryzyko rynku niewielkie;
- 4) „wąskie gardła”, których udział w budżecie zakupowym nie jest duży, ale są pozyskiwane na rynkach o dużym ryzyku.

Dla każdej z wyżej wskazanych kategorii powinna być opracowana odrębna strategia zakupów obejmująca wcześniej opisane elementy tej strategii. Analiza ta służyć może opracowaniu listy dostawców. Polega na ocenie i wskazaniu częstotliwości oceny każdego z dostawców (na przykład przy każdej dostawie, raz na kwartał).

## Zakończenie

Strategia zakupów na międzynarodowym rynku zakupów stanowi element strategii internacjonalizacji przedsiębiorstwa rozumianej jako sposób na osiągnięcie jego długookresowych celów przez tworzenie w różnych formach i w różnym za-

kresie pośrednich lub bezpośrednich powiązań z rynkami zagranicznymi (partnerami z rynków zagranicznych), dotyczących różnych elementów łańcucha wartości przedsiębiorstwa i związanych z pozyskiwaniem lub angażowaniem zasobów przedsiębiorstwa na rynku międzynarodowym [Witek-Hajduk 2010]. Rosnące znaczenie strategii zakupów na rynku międzynarodowym wiąże się z koniecznością tworzenia lub wzmacniania przez przedsiębiorstwo jego przewagi konkurencyjnej.

Formułowanie strategii zakupów na rynku międzynarodowym powinno przebiegać w sposób formalny, a nie spontaniczny i wymaga podjęcia wielu powiązanych ze sobą decyzji w pierwszej kolejności na poziomie sieci przedsiębiorstw i na poziomie przedsiębiorstwa lub strategicznej jednostki biznesu, a następnie na poziomie funkcjonalnym.

## Bibliografia

- Ansoff, H.I., 1985, *Zarządzanie strategiczne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Barney, J., 1986, *Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy*, Management Science, vol. 32.
- Barney, J., 1991, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, Journal of Management, vol. 17, no. 1.
- Barrat, C., Whitehead M., 2004, *Buying for Business. Insights in Purchasing and Supply Management*, John Wiley & Sons Ltd., Chichester.
- Chopra, S., Meindl, P., 2001, *Supply chain management. Strategy, Planning and Operation*, Prentice Hall, New Jersey.
- de Wit, B., Meyer, R., 2007, *Synteza strategii*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Gołębiowski, T., 2001, *Zarządzanie strategiczne, Planowanie i kontrola*, Difin, Warszawa.
- Gołębiowski, T., Witek-Hajduk M.K., 2007, *Formy internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw*, Marketing i Rynek, nr 2.
- Kim, W.Ch., Mauborgne, R., 2005, *Blue Ocean Strategy. How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, Harvard Business School Press, Boston.
- Lysons, K., Gillingham, M., 2003, *Purchasing and Supply Chain Management*, 6 ed., Prentice Hall.
- Lysons, K., 2004, *Zakupy zaopatrzeniowe*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Monczka, R., Trent, R., Handfield, R., 2002, *Purchasing and supply chain management*, South-Western Thomson Learning, Cincinnati.

- Pierścionek, Z., 2007, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Stonehouse, G., Hamill, J., Campbell, D., Purdie, T., 2001, *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa.
- Witek-Hajduk, M.K., 2010, *Strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w warunkach akcesji Polski do Unii Europejskiej*, Szkoła Główna Handlowa Oficyna Wydawnicza, Warszawa.
- Wrzosek W., 1999, *Przewaga konkurencyjna*, Marketing i Rynek, nr 7.

## INTERNATIONAL PROCUREMENT STRATEGY

**Summary:** International procurement strategy is an element of internationalization strategy of a company. An increasing importance of international procurement strategy is connected with the necessity of building and improving company competitive advantage.

This paper draws on the identification of elements of the international procurement strategy. A process of international procurement strategy formulation should have a formal, not spontaneous character and requires undertaking a lot of decisions, first of all at the level of the network of enterprises and at the level of a company or business unit and then, at the functional level.