

Józefa Famielec

## Decyzje „make or buy?” w strategii przedsiębiorstwa

Dr Józefa Famielec – Instytut Ekonomiki Przemysłu Akademii Ekonomicznej w Krakowie.

Decyzje „make or buy?” występują w każdej dziedzinie gospodarki. Często zasadne jest pytanie: „lease or buy?” (pożyczyć, wdzierżawić czy kupić?).

Decyzje „make or buy?” to nie tylko wybór sposobów zasilania, lecz także problem inwestycyjny. Formuluje się nawet tezę, że jeśli własna produkcja materiałów czy też części produkcyjnych musi być dopiero podjęta (to znaczy muszą być pozyskane maszyny i urządzenia oraz niezbędni ludzie), wówczas wybór „make or buy?” pozwala się zredukować do wyboru skali i struktury inwestycji.

### Sytuacje decyzyjne

Konieczność decyzji „make or buy?” występuje stale w przedsiębiorstwie na etapie jego tworzenia, bieżącego funkcjonowania i kształtowania strategii jego rozwoju. Dotyczy to zwłaszcza następujących sytuacji:

- ograniczania działalności przedsiębiorstwa (zakładu lub jego części), w wyniku czego powstają wolne moce produkcyjne (w krótkich i długich okresach);
- zwiększania skali działalności przedsiębiorstwa (zakładu lub jego części), które prowadzi do krótkookresowych lub długookresowych niedoborów zdolności produkcyjnych w niektórych ogniwach procesu produkcyjnego;

Możliwe są trzy zasadnicze sposoby rozwiązania problemu decyzyjnego:

■ jeśli przedsiębiorstwo dotychczas samo wytwarzało odpowiednie materiały lub elementy czy świadczyło usługi, to może kontynuować nadal własną produkcję lub też kupować od obcych producentów rezygnując z własnej produkcji;

■ jeśli przedsiębiorstwo dotychczas kupowało określone materiały, elementy, usługi, to może zakupy te kontynuować lub też podjąć ich wytwarzanie we własnym zakresie;

■ w przypadku nowego zapotrzebowania na określone dobro czy usługi (np. przy tworzeniu przedsiębiorstwa lub zakładu, zwiększania skali produkcji, uruchomienia produkcji nowego lub zmodernizowanego wyrobu) możliwe jest pokrycie tego zapotrzebowania przez własną produkcję albo zlecenie wytwarzania na zewnątrz.

### Podejmowanie decyzji „make or buy?”

Proces decyzyjny jest kształtowany przez wiele różnych czynników odnoszących się do przedsiębiorstwa i jego rynku zaopatrzeniowego. Do ważniejszych z nich zaliczyć można:

- rodzaj branży i wielkość przedsiębiorstwa,
- kadry przedsiębiorstwa,
- wyposażenie kapitałowe,
- strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa,
- istnienie odpowiednich dostawców,

- zdolności wytwórcze bazy zaopatrzeniowej,
- stopień rozpoznania rynku zaopatrzeniowego itp.

Podejmowanie decyzji „make or buy?” wymaga zastosowania odpowiednich modeli optymalizacyjnych. Nie wystarcza bowiem proste porównywanie kosztów własnej produkcji z ceną zakupu określonego dobra czy usługi. Zresztą i te wielkości są trudne do oszacowania dla dłuższych okresów.

W literaturze polskiej nie są znane modele optymalizacji możliwe do zastosowania w tej dziedzinie. Ramy artykułu nie pozwalają na prezentację tych modeli z literatury zagranicznej. W tabeli 1 zestawiono trzy grupy kryteriów dokonywania wyboru między własną produkcją a zakupem, niezbędnych do uwzględnienia w każdym procesie decyzyjnym „make or buy?”. Pierwsza grupa kryteriów nie daje żadnej alternatywy wyboru, bowiem każde z nich jednoznacznie przesądza o konieczności produkcji u siebie lub też o konieczności zakupu na zewnątrz. Druga i trzecia grupa kryteriów stanowi podstawę wyboru, przy czym część z tych kryteriów można zastosować w odpowiednim rachunku (kryteria mierzalne), pozostałe zaś są trudno mierzalne lub też wcale nie dają się kwantyfikować.

Zastosowanie wymienionych kryteriów wymaga rozróżnienia krótkiego i długiego horyzontu działania przedsiębiorstwa oraz oceny stopnia wykorzystania jego zdolności produkcyjnych. W krótkich okresach analizę mo-

## STRATEGIA PODATKOWA...

gnięcia. Rozwiązania podatkowe w krajach wysoko uprzemysłowionych pozostają trudne i skomplikowane. Przykładowo w Niemczech obowiązuje 39 podatków, z rozbudowanym systemem przepisów szczegółowych, których stosowanie jest wręcz niemożliwe bez doradcy podatkowego. W praktyce, na tysiąc zatrudnionych 5-7 osób zajmuje się administracją lub doradztwem podatkowym (5).

**Projektowane nowe rozwiązania podatkowe w Polsce** zmierzające do wzorców zachodnich, w tym podatek od wartości dodanej i podatek od do-

chodów osobistych, **będą trudne w procedurze naliczania, a równocześnie ze względu na sytuację finansową państwa, wysokofiskalne.** Elementy te wymagać będą od przedsiębiorstw doskonałej znajomości rozwiązań podatkowych, konieczności uwzględniania podatków w planowaniu i prowadzeniu działalności, a niejednokrotnie nawet odrębnego planowania podatkowego (6).

Teresa Famulska

bliczne, PWE, Warszawa 1990, s. 532.

2. Por. *Finanse w gospodarce kapitalistycznej*, praca zbiorowa pod red. M.KUCHARSKIEGO, PWN, Warszawa 1986, s. 285.

3. Przykładowo, porównując leasing i kupno nie można jednoznacznie stwierdzić, że z punktu widzenia podatków leasing jest korzystniejszy. Problem ten należy rozstrzygać dla każdego przypadku odrębnie; szerzej M.BERNASCONI: *Leasing: Eine Alternative zum Kredit?*, „Der Organisator”, VII, 1989.

4. Por. R.BREALY, S.MYERS: *Principles of Corporate Finance*, New York 1984, s. 343 i n.

5. K.FRONCZAK: *Polityka podatkowa*, „Życie Gospodarcze” 1991, nr 4.

6. Szerzej por. W.MEIGS, R.MEIGS: *Financial Accounting*, New York 1986, s. 690 i n.

1. Por. P.M.GAUDEMET: *Finanse pu-*

zna sprowadzić do rachunku kosztów granicznych (w przypadku istnienia wolnych zdolności produkcyjnych) lub

też do zastosowania metod programowania liniowego (w przypadku niedoborów zdolności produkcyjnych okre-

Tabela 1

## Podstawowe kryteria decyzji „make or buy?”

Własna produkcja (make)	Zakup (buy)
I. Kryteria pierwszego rzędu (bez możliwości wyboru)	
1. Konieczność zachowania tajemnicy własnej produkcji	1. Istniejące prawo ochrony produkcji danego producenta
2. Brak możliwości zewnętrznych dostaw (np. brak dostawców, brak zdolności transportowych)	2. Wiedza techniczna
3. Wymagania jakościowe (niemożliwe do spełnienia przez obcych producentów)	3. Niedobory własnych środków finansowych, kadr, urządzeń, powierzchni produkcyjnych
	4. Minimalne wielkości potrzeb
	5. Wymagania jakościowe niemożliwe do spełnienia przez własną produkcję
II. Ekonomiczne kryteria drugiego rzędu (możliwość wyboru)	
1. Niższe koszty	1. Niższe koszty
2. Wyższa rentowność	2. Wyższa rentowność
III. Kryteria trzeciego rzędu – dodatkowe, trudno lub wcale niemierzalne	
1. Niezależność/pewność – termin	1. Korzyści handlowe – związki interesu (handlowe)
– kształtowanie produktu	– kształtowanie asortymentu
– kształtowanie ceny	2. Zmniejszenie ryzyka w postępie technicznym
2. Prestiż	3. Magazynowanie
3. Elastyczność w dostosowaniu ilości do potrzeb	4. Przestrzeganie przepisów prawa
4. Wykorzystanie istniejących zdolności produkcyjnych	
5. Elastyczność finansowo-ekonomiczna przedsiębiorstwa (np. zdolność płatnicza)	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie nie publikowanych materiałów i rozmowy z prof. R.M.Kopsidsem z Fachhochschule w Muenster, grudzień 1990 r.

ślonych ogniwi). Decyzje dotyczące długiego horyzontu działania przedsiębiorstwa wymagają zastosowania rachunku prawdopodobieństwa i odpowiednich modeli optymalizacji procesów inwestycyjnych, specjalizacji i kooperacji produkcji, w warunkach niepewności i przy uwzględnieniu różnych szczególnych warunków, np. zmiany sytuacji koniunkturalnej na rynku.

Rozpoznanie stawianego tu problemu decyzji „make or buy?” oraz sposobów i metod jego rozwiązywania jest w polskiej literaturze i praktyce gospodarczej znikome. Nieliczne tylko badania własne – zaliczają te decyzje do strategicznych i uświadamiają sobie konieczność ich podejmowania. Tymczasem one muszą być podejmowane, a konsekwencje zadecydowania o przetrwaniu i rozwoju w warunkach gospodarki rynkowej.

Józefa Famielec

1. Od Autorki: Artykuł jest rezultatem własnych przemyśleń i badań prowadzonych przez autorkę od kilku lat. Wykorzystano ponadto: W. MAENNEL: *Entscheidungen zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug in der Praxis*, Verlag Neue Wirtschaft, Herne – Berlin, 1973 oraz R.M. GARRISON: *Managerial Accounting*, Business Publications, INC, Plano, Texas, 1985.

Brytyjski Fundusz Pomocy dla Polski w wysokości 50 milionów funtów ustanowiony został w czerwcu 1989 roku. Ze środków tych finansowane jest m.in. szkolenie polskich menedżerów w Wielkiej Brytanii. Obsługę administracyjną prowadzi głównie British Council; za jego pośrednictwem i częściowo ze środków Funduszu wyposażono w programy szkolenia i w niezbędny sprzęt kilka polskich ośrodków szkolenia menedżerów.

Poniżej przedstawiamy informacje o pobycie Polaków w brytyjskich przedsiębiorstwach. Program, w ramach którego odbywało się ich szkolenie, w generalnych zarysach przygotowała Konfederacja Przemysłu Brytyjskiego (Confederation of British Industry). Jej rola polegała na znalezieniu firm, które zgodzą się zorganizować stażycie pobyt nie otrzymując w zamian żadnych opłat.

Pierwszych pięć osób wyjechało do Wielkiej Brytanii w połowie września 1990 r.; w następnych miesiącach w programie tym uczestniczyło kilkadziesiąt następnych. Co warte szczególnego podkreślenia – szkolenie każdego menedżera miało charakter indywidualny, a jego tematyka „układana” była na podstawie konkretnych życzeń. Taki sposób organizacji pobytu i szkolenia został bardzo wysoko oceniony przez naszych menedżerów, biorących udział w tym przedsięwzięciu. (Redakcja).

## Brytyjski Fundusz Know-how

Organizatorem mojego stażu szkoleniowego w Wielkiej Brytanii było Centre For Industrial And Commercial Training T.T.T.A. Ltd. w Middlesbrough. Przedsiębiorstwo to zostało założone przez zakłady przemysłowe regionu Teesside w celu

kształcenia różnych grup zawodowych w tym także menedżerów. Program siedmioletniego szkolenia składał się z części teoretycznej i praktycznej.

W pierwszej z nich trwającej trzy tygodnie w ośrodku szkole-

nia menedżerów, uczestniczyłem w dwóch kursach:

- 1) efektywnego nadzoru (Effective Supervision Course),
- 2) licencji menedżera transportu (Certificate of Professional Competence Course).

Zajęcia (byłem jedynym obco-

krajowcem) odbywały się w grupach 6-8 osobowych. Wymagały czynnego zaangażowania uczestników, gdyż składały się głównie z case'ów. Dla zwiększenia intensywności zajęć materiały szkoleniowe były starannie przygotowane i w odpowied-

