

Krzysztof Rutkowski, Barbara Ocicka

Awans Polski do światowej ligi zarządzania łańcuchami dostaw XXI w. - nieziszczalne marzenie czy realna przyszłość?

International Journal of Management and Economics 31, 306-332

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.

Krzysztof Rutkowski, Barbara Ocicka
Katedra Logistyki SGH

Awans Polski do światowej ligi zarządzania łańcuchami dostaw XXI w. – nieziszczalne marzenie czy realna przyszłość?

Wprowadzenie

Polska jest w Europie Środkowo-Wschodniej krajem, który od początku przemian systemowych przyciągał zainteresowanie zagranicznych inwestorów: geograficznym położeniem w sercu Europy, wielkością terytorium, liczbą ludności czy tempem rozwoju gospodarczego oraz tym, że jej rola zwiększyła się niepomierne po rozszerzeniu UE w 2004 r. Na wzrost atrakcyjności naszego kraju w przyszłości znaczący wpływ powinny mieć m.in.: rozszerzenie UE w kierunku wschodnim, utrata dotychczasowej roli „rynków niskokosztowych” przez Chiny i dużą część państw azjatyckich, niestabilna sytuacja polityczna w Afryce Północnej i na Bliskim Wschodzie oraz gwałtowne podwyżki cen ropy naftowej i paliw ropopochodnych w wyniku Peak Oil, zwiększające atrakcyjność *nearshoringu* z państw EŚ-W. Tendencjom tym powinny wychodzić naprzeciw: rosnąca siła nabywczą klientów, poprawa infrastruktury transportowej, utrzymanie szerokiej oferty i względnie niskich cen nieruchomości przemysłowych, poprawa postrzegania przez globalne koncerny „wolności gospodarczej” w Polsce, dojrzały rynek usług logistycznych oraz dostępność, kwalifikacje i wysoka ocena polskich pracowników.

Autorzy stawiają tezę, że w przyszłości Polska ma szansę stać się jednym z najatrakcyjniejszych państw z punktu widzenia strategicznych decyzji produkcyjnych, zakupowych czy dystrybucyjnych, podejmowanych w międzynarodowych i globalnych łańcuchach dostaw.

Łańcuchy dostaw jako narzędzie walki konkurencyjnej w globalnym biznesie

Łańcuch dostaw rozumiany jako sieć współzależnych i współpracujących ze sobą na partnerskich zasadach podmiotów, swoista konfederacja wzajemnie uzupełniających się zasobów i kompetencji jest niewątpliwie jednym z najpotężniejszych narzędzi służących tworzeniu wartości dla klienta i budowaniu przewagi konkurencyjnej. Strategiczne po-

dejsście do zarządzania łańcuchem dostaw jest krytycznym wyzwaniem z punktu widzenia przetrwania we współczesnym, coraz bardziej globalnym biznesie. Wydaje się przy tym, iż rola łańcuchów dostaw w kreowaniu przewagi konkurencyjnej w biznesie znacznie wzrosła i coraz powszechniej akceptowalna jest teza, że konkurencja przyszłości to konkurencja między łańcuchami dostaw, a nie przedsiębiorstwami.

W otoczeniu biznesowym XXI w. walczyć będą między sobą swoiste konfederacje firm produkcyjnych, dystrybucyjnych i usługowych, skupionych wokół globalnych liderów, które razem tworzą międzynarodowe i coraz częściej globalne łańcuchy dostaw. W nadzwyczaj konkurencyjnym i turbulentnym środowisku biznesowym wygrają te firmy, które będą ogniwami bardziej konkurencyjnych łańcuchów dostaw.

W niniejszym opracowaniu za międzynarodowe i globalne uznaje się te łańcuchy dostaw, które realizują przynajmniej jeden z procesów (zaopatrzenie, produkcja lub dystrybucja) w międzynarodowej lub globalnej przestrzeni gospodarczej. Przyjęcie perspektywy nieco uproszczonego spojrzenia pozwala wyróżnić cztery typy takich łańcuchów (rysunek 1):

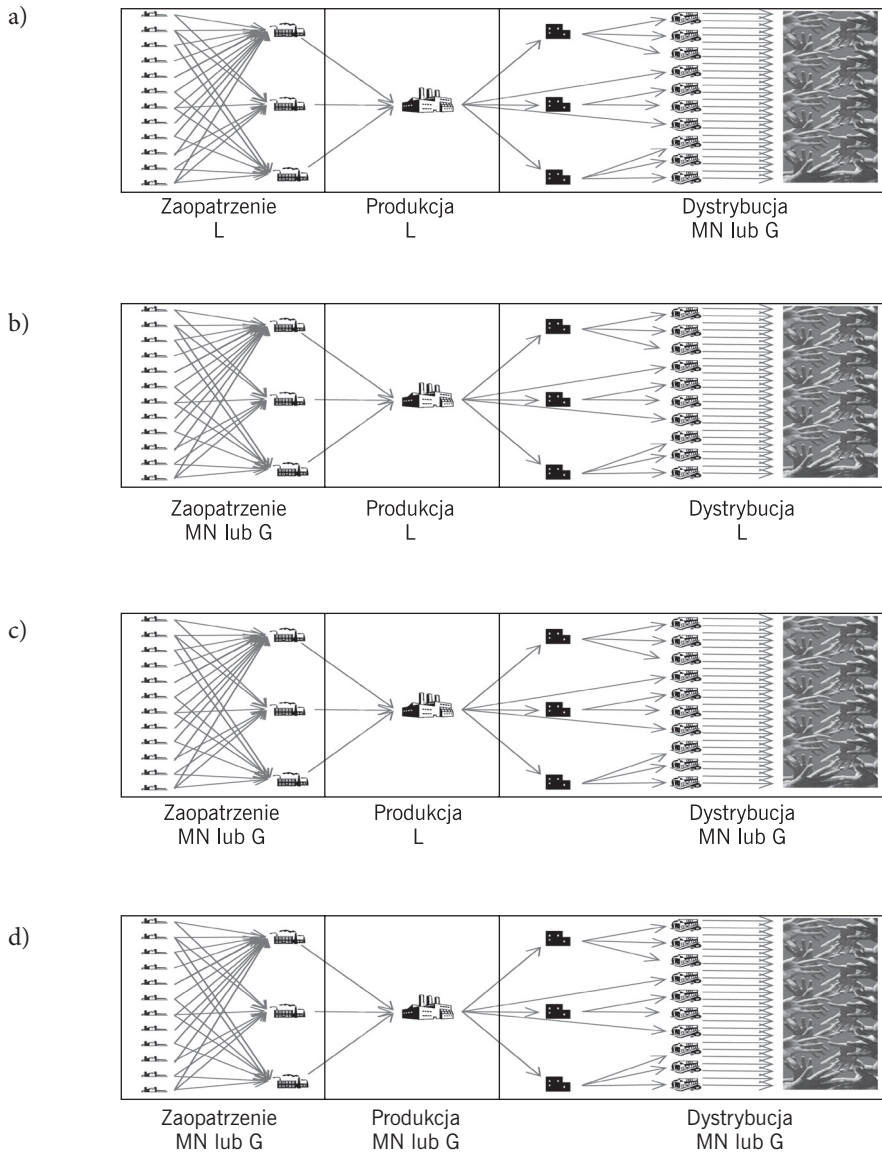
- 1) z lokalnymi zaopatrzeniem i produkcją, dystrybucją międzynarodową lub globalną,
- 2) z zaopatrzeniem międzynarodowym lub globalnym, lokalnymi produkcją i dystrybucją,
- 3) z międzynarodowymi lub globalnymi zaopatrzeniem i dystrybucją, produkcją lokalną,
- 4) z międzynarodowymi lub globalnymi zaopatrzeniem, produkcją i dystrybucją.

Pierwszy typ przypomina łańcuchy firm „baronów” J. Coopera¹. Są one preferowane przez firmy chlubiące się silnymi markami, a produkty nimi obdarzone, zwykle o charakterze wyrobów luksusowych, są wytwarzane lokalnie z materiałów pochodzących od lokalnych dostawców. Przykładami takich produktów mogą być zegarki szwajcarskie, luksusowe tekstylia czy niektóre marki samochodów luksusowych (np. Ferrari). Produkty te są obiektem pożądania specyficznych segmentów klientów na całym świecie i trzeba z nimi dotrzeć fizycznie do tych klientów, a zatem część dystrybucyjna ich łańcuchów dostaw musi mieć charakter międzynarodowy, z reguły globalny. Dodać należy, że wielu tradycyjnych „baronów” (np. w branży motoryzacyjnej czy tekstylnej) odeszło od tego modelu, podejmując produkcję na innych rynkach, jak również zaczęła korzystać z globalnej sieci dostawców.

Drugi typ łańcuchów jest charakterystyczny dla firm, które koncentrują się na produkcji i dystrybucji lokalnej, jednak korzystają z zalet globalnego rynku zaopatrzenia. Przedmiotem ich zakupów są najczęściej surowce oraz standardowe materiały i części, dostępne w różnych regionach świata. Łańcuchy takie charakteryzują m.in. lokalne rafinerie, cukrownie czy fabryki papieru, ale także wytwórców sprzętu elektronicznego czy odzieży.

Trzeci typ łańcucha jest zbliżony do modelu sieciowego, który J. Cooper przypisał firmom znanym z globalnych marek, wytwarzających lub montujących swe produkty z reguły w jednym miejscu na świecie (ang. *outreachers*, niedostępni z produkcją w innych częściach świata), które jednak korzystają z zaawansowanego doświadczenia, tech-

RYSUNEK 1. Struktury międzynarodowych i globalnych łańcuchów dostaw



a) zaopatrzenie i produkcja – lokalne, dystrybucja międzynarodowa lub globalna, b) zaopatrzenie międzynarodowe lub globalne, produkcja i dystrybucja lokalne, c) zaopatrzenie i dystrybucja międzynarodowe lub globalne, produkcja lokalna, d) zaopatrzenie, produkcja i dystrybucja międzynarodowe lub globalne

Źródło: Opracowanie własne.

nologii i produktów dostawców z całego świata, jak również muszą rozprowadzać swe produkty do klientów na całym globie². Przykładami takich firm są m.in. potężni producenci w branży aerokosmicznej (np. Boeing i Airbus) czy zaawansowanych systemów komputerowych. Wydaje się, że w dłuższej perspektywie czasowej nieunikniony będzie proces międzynarodowej dyspersji produkcji w tych łańcuchach.

I wreszcie czwarty typ – łańcuchy, które stanowią swoiste *signum temporis* globalnej wioski, realizujące swe procesy zaopatrzeniowe, produkcyjne i dystrybucyjne w skali międzynarodowej lub globalnej. Skazane są na nie potężne firmy globalne, charakteryzujące się markami znanymi w całym świecie, z takich branż, jak np. komputerowej, chemicznej, farmaceutycznej czy spożywczej. W poszukiwaniu poprawy efektywności swych globalnych sieci poddają one strukturę swych sieci zaopatrzenia, produkcji i dystrybucji ciągłej analizie wrażliwości i procesom transformacji.

Firmy zorientowane na globalne łańcuchy dostaw i zarządzanie nimi, prowadząc działalność w niezwykle dynamicznie zmieniającym się otoczeniu globalnym, są m.in. stale zmuszane do zmian liczby i lokalizacji zakładów produkcyjnych, dostawców czy centrów dystrybucji. Niczym w kalejdoskopie, obserwować można dynamiczną restrukturyzację niezwykle złożonej architektury sieciowej tych firm, zorientowaną na przystosowywanie ich struktur, procesów i technologii do zmian otoczenia. Wszystko to odbywa się w globalnej przestrzeni gospodarczej, w której każdy kraj czy region może zostać wybrany jako miejsce lokalizacji lub relokacji nowego zakładu produkcyjnego. Zanikają praktycznie wszystkie geograficzne i polityczne granice w poszukiwaniach dostawców – miejsce lokalnych dostawców z krajów wysokorozwiniętych od dawna zaczęli zajmować dostawcy z Chin, Europy Środkowo-Wschodniej czy Meksyku, nie dziwi już dziś nikogo wybór dostawcy z Wietnamu, Rumunii, Nikaragui, Jamajki czy któregoś z krajów afrykańskich. W całym świecie obserwuje się rozbudowę i rekonfigurację struktur dystrybucyjnych korporacji globalnych, w tym m.in. konsolidację i/lub dekonsolidację tych struktur, czy stałe zmiany lokalizacji centrów dystrybucji o charakterze kontynentalnym i regionalnym.

W interesie każdego kraju jest przyciąganie do siebie zakładów produkcyjnych i montażowych, angażowanie lokalnych firm jako dostawców zakładów produkcyjnych globalnych producentów oraz lokalizowanie w ich granicach centrów dystrybucji obsługujących większe obszary geograficzne, np. o charakterze regionalnym, kontynentalnym czy nawet globalnym. Wiąże się to dla tych krajów, z jednej strony, z napływem bezpośrednich inwestycji zagranicznych, tworzeniem nowych miejsc pracy czy zwiększaniem eksportu, z drugiej zaś z transferem technologii, wiedzy i umiejętności czy najlepszych praktyk zarządzania.

Rdzennie polskie firmy nie wykreowały jak dotąd globalnych łańcuchów dostaw, w których mogłyby pełnić funkcję lidera. Trudno jest zresztą znaleźć wśród nich takie, które można zakwalifikować jako globalne. Dobitnie świadczyć o tym może najnowszy ranking sporządzony przez miesięcznik Forbes – Global 2000, przedstawiający 2000 największych spółek publicznych na świecie³. O pozycji w tym zestawieniu decydują cztery

wskaźniki: sprzedaż, zysk netto, aktywa oraz wartość rynkowa. Z polskich firm w tym rankingu znalazły się: PKO BP (miejsce 510), PGE (598), PKN Orlen (599), Grupa PZU (667), KGHM (869) i PGNiG (1013)⁴. Nietrudno zauważyć, że nawet największe z polskich firm realizują przede wszystkim strategię umacniania swej pozycji na rodzimym rynku. Za jedyne „globalnego” gracza w tym gronie można uznać KGHM, choć jego ambitne plany ekspansji międzynarodowej mogą pokrzyżować spadki cen miedzi, jak również groźba wrogiego przejęcia⁵.

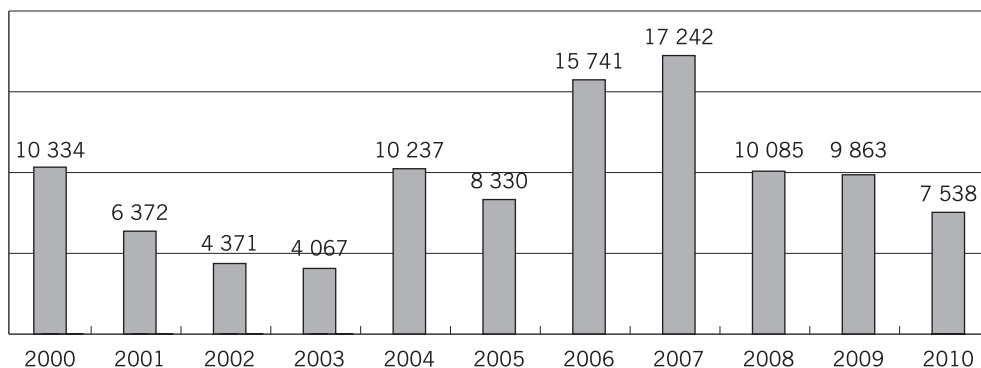
Czy musi to oznaczać, że Polska jest skazana na miejsce w podrzędnej lidze zarządzania globalnymi łańcuchami dostaw? Choć odpowiedź na tak postawione pytanie nie jest łatwa, można postawić tezę, iż jako kraj mamy potężne atuty, które pozwalają nas pozycjonować wśród liderów w ekstraklasie zarządzania sieciowego. Centralne położenie w Europie, członkostwo w Unii Europejskiej, duży rynek wewnętrzny, szybki rozwój gospodarczy, wysoko kwalifikowani i względnie tani pracownicy oraz kadry menedżerskie, coraz bardziej przyjazne biznesowi regulacje prawne, dostępność i niskie ceny nieruchomości przemysłowych, dojrzały rynek usług logistycznych czy rozbudowa i modernizacja infrastruktury transportowej przyciągają wzrok menedżerów zarządzających globalnymi łańcuchami dostaw. Wydaje się to znajdować potwierdzenie w coraz częstszym wyborze Polski jako kraju o kluczowym znaczeniu z punktu widzenia zaopatrzenia, produkcji czy dystrybucji w międzynarodowych i globalnych łańcuchach dostaw.

Polska prymusem Europy Środkowo-Wschodniej na mapie inwestycji zagranicznych

Według raportu Ernst & Young pt. „Waking up to the new economy. European Attractiveness Survey 2010”, Polska jest wiodącym krajem lokalizacji inwestycji zagranicznych w Europie Środkowo-Wschodniej. Ponadto, nasz kraj zajął – w rankingu krajów europejskich – 5 miejsce pod względem liczby utworzonych miejsc pracy – 7491 i 8 pozycję z uwagi na liczbę zrealizowanych projektów inwestycji zagranicznych – 102⁶. Najwięcej miejsc pracy w Polsce w 2009 r. powstało w centrach usług wspólnych oraz obiektach logistycznych. Wartość bezpośrednich inwestycji zagranicznych w Polsce w latach 2000–2010 przedstawiono na rysunku 2.

W rankingu przygotowanym w 2010 r. przez A.T. Kearney, oceniającym atrakcyjność miejsc inwestycji na świecie, Polska zajęła 6 pozycję – za Chinami, USA, Indiami, Brazylią i Niemcami. Ranking krajów został przygotowany na podstawie wyników badań o zasięgu globalnym, które pozwoliły oszacować wartości tzw. The FDI Confidence Index. Indeks ten określa – odzwierciedlając opinie respondentów – atrakcyjność inwestycji w danym kraju w perspektywie najbliższych 3 lat na skali od 1 do 3 (tabela 1).

RYSUNEK 2. Wartość bezpośrednich inwestycji w Polsce w latach 2000–2010 (w mln EUR)



Źródło: Inwestycje zagraniczne w Polsce, PAIILZ, http://www.paiz.gov.pl/polska_w_liczbach/inwestycje_zagraniczne, 4.05.2011.

TABELA 1. Wartość FDI Confidence Index dla wybranych krajów

Kraj	2010 FDI Confidence Index
Chiny	1,93
USA	1,67
Indie	1,64
Brazylia	1,53
Niemcy	1,43
Polska	1,35
Australia	1,33
Meksyk	1,32
Kanada	1,32
Wielka Brytania	1,32

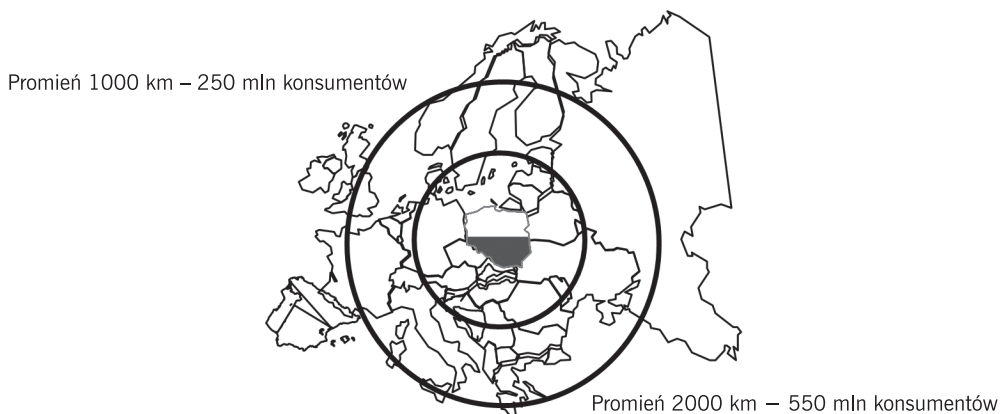
Źródło: P.A. Laudicina, J. Gott, S. Pohl, Investing in a Rebound. The 2010 A.T. Kearney FDI Confidence Index, http://www.atkearney.com/images/global/pdf/Investing_in_a_Rebound-FDICI_2010.pdf, 9.05.2011, s. 10.

Trendy w globalnym podziale pracy wskazują jednoznacznie, że przedsiębiorstwa koncentrują obecnie swą uwagę na lokalizacjach niskokosztowych, w tym przede wszystkim doceniają atrakcyjność Chin, Indii i krajów Europy Wschodniej⁷. Warto podkreślić, że region Europy Środkowo-Wschodniej cechuje się znacząco niższymi kosztami pracy w porównaniu z Europą Zachodnią. Przeciętne koszty pracy pozostają w krajach tego regionu na poziomie od 15 do 30 % średniej wartości wynagrodzeń

w krajach Europy Zachodniej, mimo że dynamika ich wzrostu jest znacząca. Polska wyróżnia się ze względu na stosunkowo najniższy wzrost kosztów pracy w latach 2000–2008, a mianowicie o 31 % – dla porównania w tym samym okresie na Węgrzech wyniósł on 95 %, a w Czechach 68 %⁸. Dodatkowo, w skali globalnej dostrzega się atut krajów Europy Środkowo-Wschodniej, którym jest atrakcyjny stosunek umiejętności pracowników względem kosztów pracy. Mocną stroną tego regionu są także relatywnie niskie koszty procesów logistycznych w łańcuchach dostaw, pozwalające zmniejszyć tzw. niekorzyść logistyczną (ang. *logistical disadvantage*)⁹ względem importu materiałów lub produktów gotowych z rynków azjatyckich do krajów Europy Zachodniej. W obliczu wzrostu cen ropy naftowej i paliw ropopochodnych atrakcyjność państw Europy Środkowo-Wschodniej wzrośnie w najbliższych latach.

Atutem Polski pozostanie położenie geograficzne, gwarantujące dostęp do rynków koncentracji konsumentów – 38 mln w ramach terytorium kraju, 250 mln – w promieniu 1000 km, a 550 mln – w promieniu 2000 km, zarówno w Europie Zachodniej, jak i Wschodniej (rysunek 3). Położenie w centrum Europy stwarza wiele możliwości, które przyciągają inwestycje z Europy Zachodniej, USA i Azji. Pozytywny efekt powinien zostać wzmocniony w przyszłości poprawą infrastruktury transportowej oraz rozwojem rynku usług logistycznych w Polsce.

Rysunek 3. Położenie Polski w centrum Europy



Źródło: S. Majman, *Business opportunities in Poland*, PAIiZ, Rome, 6.04.2011, s. 7.

Zarówno satysfakcję z dotychczasowych przedsięwzięć, jak i rosnące zainteresowanie naszym krajem można zauważyć w opiniach i decyzjach menedżerów globalnych łańcuchów dostaw, dla których Polska stała się atrakcyjnym miejscem inwestycji. Warto skoncentrować uwagę na argumentach, które najlepiej ilustrują warunki inwestycji w Polsce.

Inwestycje niemieckie. Według raportu z badań Polsko-Niemieckiej Izby Przemysłowo-Handlowej, Polska jest dla niemieckich przedsiębiorstw najlepszą lokalizacją do prowadzenia działalności biznesowej w Europie Środkowej. Opinię tę wyraziło ponad 86 % respondentów biorących udział w badaniach. Poza tym 95 % niemieckich inwestorów zadeklarowało, że ponownie wybrałoby nasz kraj w celu realizacji swych projektów¹⁰. W ocenie atrakcyjności inwestycyjnej każdy kraj mógł uzyskać maksymalnie 6 pkt. – Polska otrzymała 4,8 pkt., Słowacja – odpowiednio 4,13, a Czechy – 4,12. Wśród największych inwestycji niemieckich w naszym kraju należy wymienić, m.in. BSH, Kirchoff, Gedia, MAN, Metro AG, RWE, Siemens, Volkswagen. Niemieckie przedsiębiorstwa doceniają przede wszystkim następujące atuty Polski¹¹:

- członkostwo w Unii Europejskiej,
- stabilność polityczna,
- kwalifikacje, motywacja i produktywność pracowników,
- dostępność i jakość lokalnych poddostawców.

Na koniec 2009 r. w Polsce działało ok. 6 tys. firm z udziałem kapitału niemieckiego, a wartość bieżącą niemieckich inwestycji oszacowano na 20,8 mld EUR¹².

Inwestycje amerykańskie (USA). Przedsiębiorstwa amerykańskie najczęściej wybierają Polskę spośród krajów Europy Środkowej. Jak wynika z raportu z badań Amerykańskiej Izby Handlowej i KPMG, z sumy 27,4 mld USD zainwestowanych w tym regionie Europy, 57 % trafiło do naszego kraju – dla porównania na Węgry – 19 %, a do Czech – 17 %¹³. Oto czynniki budujące konkurencyjność Polski w opiniach amerykańskich inwestorów¹⁴:

- położenie geograficzne,
- jakość wykształcenia i umiejętności zawodowe pracowników,
- dostępność wykwalifikowanej siły roboczej,
- wielkość lokalnego rynku zbytu,
- potencjał wzrostu gospodarki.

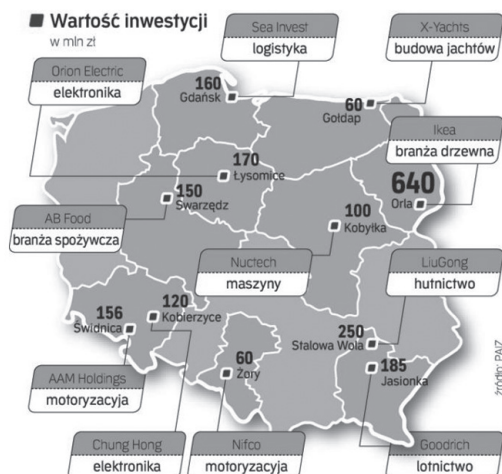
Spośród firm uczestniczących w badaniach, 98 % pozytywnie oceniło efekty swych inwestycji w Polsce. Wszyscy respondenci potwierdzili, że wybraliby nasz kraj ponownie jako miejsce inwestycji, a ponad 2/3 zadeklarowało, że planuje zwiększyć swoje zaangażowanie inwestycyjne w przyszłości. Wśród największych amerykańskich firm produkcyjnych w Polsce należy wymienić: General Motors Manufacturing Poland Sp. z o.o., CMC Zawiercie SA, Delphi Poland SA, Procter & Gamble Operations Polska Sp. z o.o., TRW Polska Sp. z o.o., Cargill Polska Sp. z o.o., Animex Sp. z o.o. oraz Zakłady Tłuszczowe Kruszwica SA.

Inwestycje azjatyckie. Polska staje się także coraz bardziej atrakcyjną lokalizacją dla azjatyckich przedsiębiorstw, np. z Indii i Chin. Wśród indyjskich firm uwagę zwraca w szczególności zaangażowanie takich inwestorów, jak: Arcelor Mittal, Sharda Group, Videocon, Escorts, Essel Propack w działalności produkcyjnej, a w usługowej – Tata Consultancy Services, HCL Technologies, Infosys, Wipro, Genpact, Zensar¹⁵. Stopnio-

wo rośnie także zainteresowanie Polską wśród inwestorów chińskich. Na koniec 2009 r. skumulowana wartość chińskich inwestycji w naszym kraju wynosiła 130,9 mln EUR¹⁶. Głównymi inwestorami z Chin są następujące firmy: TPV Displays, Athletic Group, GD Poland, Min Hoong Development, LiuGong, Sany, Shanghai Electric, Nuctech Company, Dalian Talent Gift, Yung Cheng, Suzhou Victory.

Rozwój roli Polski na globalnej mapie inwestycji zagranicznych trafnie ilustruje mapa prezentująca różnorodność krajów pochodzenia kapitału zainwestowanego w naszym kraju w latach 2010–2011 (rysunek 4). Główne inwestycje w tym okresie zostały zrealizowane przez przedsiębiorstwa z USA (AAM Holdings i Goodrich), Belgii (Sea Invest), Chin (LiuGong, Chung Hong i Nuctech), Danii (X-Yachts), Japonii (Orion Electric), Korei (Nifco), Szwecji (IKEA) i Wielkiej Brytanii (AB Food).

RYСУNEK 4. Główne inwestycje w Polsce w latach 2010–2011



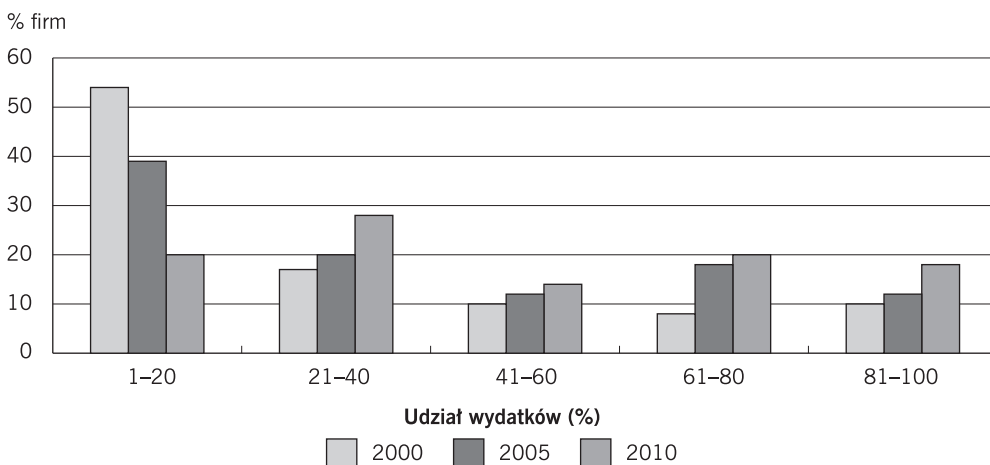
Źródło: A. Woźniak, Do Polski napłynie więcej zagranicznego kapitału, <http://www.rp.pl/artukul/603758.html>, 2.02.2011.

Polska jako kraj atrakcyjnych dostawców

Świat zakupów współczesnych przedsiębiorstw ma charakter globalny, o czym świadczy systematyczny wzrost liczby firm zwiększających wartość zakupów na globalnym rynku (rysunek 5). O postępującej internacjonalizacji zakupów decydują głównie takie korzyści, jak: osiąganie oszczędności w związku z różnicami cen czynników produkcji, zapewnienie dostępu do różnych źródeł zaopatrzenia, zmniejszenie zależności

od dotychczasowych dostawców i źródeł zaopatrzenia, dywersyfikacja źródeł zysku i zabezpieczenie przed wahaniami kursów walut, rozpoznanie potrzeb i wymagań klientów na lokalnych rynkach, optymalizacja przepływów towarów w skali międzynarodowej¹⁷.

RYСУNEK 5. Zmiany udziału wydatków na rynku globalnym w całkowitych wydatkach przedsiębiorstw w latach 2000, 2005, 2010 (w %)



Źródło: R.M. Monczka, R.J. Trent, K.J. Petersen, Getting on Track to Better Global Sourcing, „Supply Chain Management Review”, March 2008, s. 50.

Powszechna presja rynkowa na redukcję kosztów spowodowała, że kluczowym kryterium wyboru rynków zakupów i dostawców stała się cena¹⁸. Jak podkreśliła T.M. Dudzik, w szczególności w warunkach kryzysu firmy znalazły się pod silną presją kontroli wydatków i obniżania kosztów¹⁹. W rezultacie w środowisku menedżerów zakupów najbardziej ożywione dyskusje dotyczą obecnie wyboru niskokosztowych rynków w Azji Południowo-Wschodniej, Europie Środkowo-Wschodniej, Ameryce Południowej, Ameryce Środkowej czy w Afryce. Zainteresowanie tymi rynkami zwiększa się także wśród przedsiębiorstw europejskich.

Patrząc z punktu widzenia rozwoju międzynarodowych lub globalnych łańcuchów dostaw, należy podkreślić, że na znaczeniu zyskuje problematyka zarządzania powiązaniem czynników budujących konkurencyjność „rozszerzonych przedsiębiorstw”, tzw. *trade-offs*. Problem ten dotyczy także zarządzania zakupami i zarządzania przepływami materiałowymi, czyli zarządzania zaopatrzeniem na skalę międzynarodową i globalną. W konsekwencji w ocenie atrakcyjności źródeł zaopatrzenia należy uwzględnić zjawiska mające wpływ zarówno na ceny zakupu produktów na rynkach niskokosztowych, jak i na efektywność ich przepływów w łańcuchu dostaw. Mając na uwadze obecne ten-

dencje rynkowe, kluczowe są takie trendy, jak: wzrost kosztów pracy w lokalizacjach postrzeganych dotychczas jako niskokosztowe, rosnące ceny ropy naftowej oraz rozwój regulacji prawnych odnoszących się do redukcji emisji gazów cieplarnianych.

Dodatkowo należy zauważyć, że w perspektywie zarządzania sieciowego ocena atrakcyjności źródeł dostaw na podstawie ceny zakupu jest zbyt wąska. Pozostawia ona poza uwagę istotne czynniki konkurencyjności, takie jak np. czas, elastyczność, jakość czy odpowiedzialność społeczna i środowiskowa. Wprawdzie ich rola dla budowania przewagi konkurencyjnej firm różnicuje się w zależności od strategii biznesowych, jednak należy zauważyć, że w wydłużonych łańcuchach dostaw znacznie wzrastają bariery ich osiągnięcia. W świetle wyników badań przeprowadzonych w 2009 r. najważniejszymi barierami w zaopatrzeniu z krajów niskokosztowych są: koszty transportu, koszty utrzymania zapasów, niska jakość dostarczanych produktów, brak punktualności w realizacji zamówień, niska elastyczność dostaw, długi cykl realizacji zamówień oraz niski poziom obsługi klienta²⁰. Pozostają także liczne bariery związane z uwarunkowaniami ekonomicznymi, prawnymi czy kulturowymi w tych krajach przede wszystkim takie, jak: czasochłonny i trudny proces negocjacji, czas poszukiwania dostawcy, ryzyko kursowe, prawdopodobieństwo wzrostu cen, niestabilność polityczna oraz koszty zarządzania zaopatrzeniem²¹. Wymienione bariery budzą wątpliwość co do dalszego rozwoju fenomenu niskokosztowych rynków zaopatrzenia w odległych krajach, a zainteresowanie przedsiębiorstw zlokalizowanymi w ich sąsiedztwie geograficznym dostawcami. W obliczu przedstawionych uwarunkowań istnieje szansa rozwoju krajów Europy Środkowo-Wschodniej jako najbardziej atrakcyjnych rynków dostaw dla przedsiębiorstw z Europy Zachodniej.

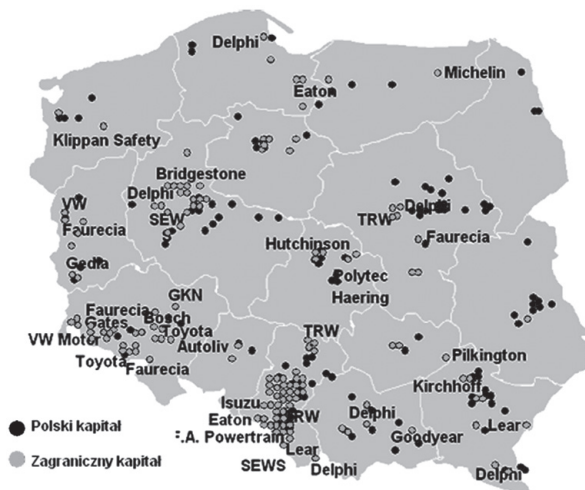
Polscy dostawcy już teraz aktywnie włączają się w proces tworzenia wartości w międzynarodowych i globalnych łańcuchach dostaw. Wyniki badań przeprowadzonych w 2010 r. wśród ponad 100 dużych przedsiębiorstw w Polsce, wskazują, że 70 spośród nich wdrożyło zmiany w swych łańcuchach dostaw z udziałem polskich dostawców. Miały one na celu poprawę efektywności zaopatrzenia z naszego kraju²². Ponadto, wdrożone zmiany w 50% stanowiły – według respondentów – najlepsze praktyki godne naśladowania i były transferowane do innych regionów geograficznych działalności badanych firm²³.

Najlepszym przykładem sukcesu polskich dostawców jest współpraca ze szwedzkim koncernem meblowym IKEA. Obecnie IKEA posługuje się w swej kampanii marketingowej argumentem długoletniej kooperacji z polskimi producentami mebli i artykułów wyposażenia domu, traktując tych dostawców jako strategiczny zasób w swym łańcuchu dostaw. Szwedzka firma współpracuje w Polsce z ok. 80 dostawcami. W globalnym łańcuchu dostaw IKEA najwięcej zamówień realizują dostawcy chińscy (20%), polscy (18%), włoscy (8%), niemieccy (6%) i szwedzcy (5%)²⁴. Główna przewaga konkurencyjna dostawców z Polski wynika z krótszego cyklu i niższych kosztów logistycznych realizacji dostaw wybranych kategorii zakupowych w porównaniu z dostawcami azjatyckimi. Warto dodać, że polscy dostawcy nie tylko wytwarzają produkty spełniające kryteria jakościowe i środowiskowe IKEA, lecz także aktywnie uczestniczą w zarządzaniu

procesami logistycznymi w globalnym łańcuchu dostaw szwedzkiego klienta. Najlepszą praktyką w tym obszarze jest utworzenie i obsługa punktu konsolidacji przez dwóch dostawców – COM.40 i Correct, w którym są konsolidowane wysyłki produktów tych firm i 29 mniejszych producentów do ponad 250 punktów odbioru w Europie²⁵. Należy zwrócić uwagę, że Polska zajmuje globalnie 10 pozycję w produkcji mebli i jest światowym liderem w ich eksporcie – znajduje się na 4 miejscu w rankingu krajów²⁶.

Innym przykładem branży, w ramach której można wskazać wielu konkurencyjnych dostawców w Polsce, jest branża motoryzacyjna. Według danych PAIiIZ, w naszym kraju prowadzi działalność 305 poddostawców motoryzacyjnych posiadających certyfikat ISO/TS 16949²⁷ współpracujących z fabrykami w Polsce (Fiat, Ford, FSO, Kapena, MAN, Opel, Scania, Solaris, Volkswagen, Volvo), np. w ramach licznych klastrów przemysłowych (rysunek 6).

RYSUNEK 6. Poddostawcy motoryzacyjni w Polsce



Źródło: Dane Polskiej Izby Motoryzacji. Za: PAIiIZ, <http://www.paiz.gov.pl/sektory/motoryzacja>, 24.05.2011.

Polskie fabryki światowymi liderami

W świetle definicji S. Fawcetta, globalna produkcja (ang. *global manufacturing*) obejmuje system produkcyjny i system logistyczny, które, integrując rozproszone geograficznie zakłady produkcyjne, dostarczają najwyższą wartość w łańcuchu dostaw²⁸. Na podstawie teorii lokalizacji można określić ogólne czynniki instytucjonalne, polityczne,

kosztowe, rynkowe czy handlowe²⁹, mogące mieć wpływ na wybór kraju produkcji. W globalnych czy międzynarodowych łańcuchach dostaw istotne znaczenie mają zarówno rola – jaką dany zakład produkcyjny odgrywa, jak i wartość – którą dostarcza. K. Ferdows przedstawił etapy rozwoju zakładów produkcyjnych – od centrów niskich kosztów do centrów doskonałości procesowej. Według koncepcji tego autora, konkurencyjność zakładów produkcyjnych podlega ciągłemu doskonaleniu, w rezultacie wzmacniają one swą strategiczną rolę w globalnych sieciach produkcji³⁰. Najlepsze spośród nich rozwijają się jako tzw. wiodące fabryki (ang. *lead factories*). Charakteryzują się one maestrią procesów, takich jak np. rozwój i komercjalizacja produktów, zarządzanie przepływami produkcyjnymi, zaopatrzenie, zarządzanie relacjami z dostawcami czy procesy logistyczne. W celu określenia obecnej i przyszłej roli danego zakładu produkcyjnego, trzeba odpowiedzieć, według K. Ferdowsa, na następujące pytania: Jaka jest główna przyczyna wyboru określonej jego lokalizacji? Jaki jest zakres realizowanych w nim działań? W świetle niniejszego artykułu kluczowe pytanie brzmi: Czy fabryki zlokalizowane w Polsce są wiodącymi w skali regionalnej, a może nawet światowej? Takie zakłady produkcyjne działają w naszym kraju m.in. w następujących branżach: AGD, biotechnologiczna, chemiczna, elektroniczna, lotnicza, maszynowa lub motoryzacyjna. Stanowią one rekomendację dla rozwoju inwestycji produkcyjnych w Polsce w przyszłości.

Warto na przykład zauważyć, że wszyscy światowi liderzy branży AGD posiadają fabryki w naszym kraju (Bosch, Electrolux, FagorMastercook, Indesit, LG, Samsung, Whirlpool), o czym zadecydowały następujące czynniki: pakiety zachęt inwestycyjnych, silne wsparcie ze strony władz lokalnych, tereny gotowe pod inwestycje, wysoki poziom wykształcenia pracowników, korzystne położenie Polski w centrum Europy oraz duży rynek zbytu – 12 mln gospodarstw domowych³¹. Ponadto, rodzime polskie przedsiębiorstwa – Amica i Zelmer odnoszą sukcesy na rynkach zagranicznych.

Jako przykład wiodącego zakładu produkcyjnego w branży AGD można zaprezentować fabrykę suszarek do ubrań firmy BSH Sprzęt Gospodarstwa Domowego Sp. z o.o. w Łodzi. Jest to jedyny zakład produkcyjny tych urządzeń niemieckiego koncernu w Europie. Został on zlokalizowany w Polsce ze względu na gwarancję wysokiej elastyczności dostaw. Fabryka wypracowała doskonałość w zakresie takich procesów, jak: rozwój produktu i jego opakowania, produkcja oraz logistyka. Stosując pakiet komplementarnych najlepszych praktyk, osiąga ona wyróżniające efekty działalności. Poprzez wprowadzenie zmian w projekcie suszarek do ubrań i ich opakowań, polscy menedżerowie zmniejszyli wymiary i wagę opakowanych urządzeń, co pozwoliło osiągnąć następujące rezultaty³²:

- wzrost efektywności transportu w magazynie o 50 %,
- zwiększenie efektywności wykorzystania przestrzeni magazynowej o 33 %,
- zmniejszenie liczby wykorzystywanych samochodów o 20 %,
- wzrost efektywności czynności załadunkowych o 33 %.

Dodatkowo wdrożone praktyki sprzyjają osiągnięciu korzyści społecznych i środowiskowych, takich jak: ciągłe doskonalenie umiejętności pracowników fabryki i jej centrum logistycznego, zmniejszanie emisji CO₂ i negatywnego wpływu na środowisko naturalne. Wymienione efekty wpływają pozytywnie na wzmocnienie międzynarodowej przewagi konkurencyjnej zakładu produkcyjnego BSH w Łodzi.

Warto dostrzec, że silne strony naszego kraju sprawiają, że będzie on stanowił coraz bardziej atrakcyjną lokalizację dla działalności produkcyjnej firm z różnych branż. Zdecydują o tym w przyszłości m.in. takie czynniki, jak: silna gospodarka, stabilność polityczna, rozwój kapitału ludzkiego, wielkość krajowego rynku zbytu i dostęp do milionów konsumentów w Europie, a także rozwój infrastruktury transportowej i usług logistycznych wspierających dystrybucję produktów w kraju i za granicą.

Dystrybucja z serca Europy

Podstawowym atutem Polski w walce o centra dystrybucji o znaczeniu międzynarodowym jest położenie w centrum Europy, na skrzyżowaniu jej głównych szlaków komunikacyjnych. Taka lokalizacja sprawia, że z Polski można realizować dostawy towarów do ponad 500 mln konsumentów europejskich, oferując większości z nich czas dostaw 24–72 h. Rola Polski jako miejsca lokalizacji centrum dystrybucji wzrosła szczególnie po naszym przystąpieniu do UE w 2004 r. Rozszerzenie UE i likwidacja granic między 25 (od 2007 r. 27) państwami członkowskimi doprowadziły do kolejnej rekonfiguracji europejskich systemów dystrybucji. Ze względu na rozszerzanie Unii w kierunku wschodnim, terytorialny punkt grawitacji nowej Unii przesunął się także w tym kierunku i z Beneluksu przeniósł się do południowych Niemiec. Przesunięcie tego punktu grawitacyjnego w kierunku wschodnim wpłynęło także na wzrost atrakcyjności lokalizacji międzynarodowych centrów dystrybucji w takich krajach, jak np. Polska, Węgry, Czechy czy Słowacja. Potężnym argumentem przemawiającym za wyborem Polski, a nie Czech, Słowacji czy Węgier, jest krajowy rynek zbytu, należący do największych w Unii Europejskiej.

Dalsze rozszerzanie UE o kolejnych członków w przyszłości, szczególnie o państwa byłego Związku Radzieckiego, stanowić będzie dla Polski trend wzmocniający jej pozycję jako miejsca lokalizacji europejskich i regionalnych centrów dystrybucji. Taki rozwój UE oznaczałby dalsze przesuwanie granic Unii na Wschód, a jednocześnie terytorialnego i ludnościowego punktu grawitacyjnego Europy w stronę Polski. Warto dodać, iż punkt grawitacji terytorialnej dla całej Europy leży w Polsce, dlatego każde rozszerzenie UE na Wschód będzie wzmocniało rolę naszego kraju na dystrybucyjnej mapie Europy. Położenie punktów grawitacji terytorialnej dla UE 15, UE 27 i całej Europy zilustrowano na rysunku 7.

RYSUNEK 7. Położenie punktów grawitacji dla UE 15, UE 27 i całej Europy


Źródło: Opracowanie własne.

Powiększona terytorialnie po 2004 r. UE stworzyła zapotrzebowanie na nowy model dystrybucji, w którym europejskie centrum dystrybucji musi zostać uzupełnione kilkoma centrami regionalnymi, np. dla Wielkiej Brytanii i Irlandii, Europy Północnej, Europy Południowej, Europy Środkowo-Wschodniej i Wschodniego Wybrzeża Morza Śródziemnego³³. Znalazło to szybkie odzwierciedlenie w budowie centrów dystrybucji w Europie Środkowo-Wschodniej, w tym także w Polsce. Na wyjątkowo atrakcyjną pozycję Polski jako miejsca lokalizacji centrów dystrybucji o zasięgu międzynarodowym zwracały uwagę kolejne raporty firm konsultingowych i deweloperkich³⁴. Atrakcyjność państw Europy Środkowo-Wschodniej, w tym także Polski, jako miejsc lokalizacji obiektów przemysłowych i logistycznych potwierdzają dane w tabeli 2.

TABELA 2. Najlepsze lokalizacje rynkowe w Europie dla obiektów przemysłowych i logistycznych

Państwo	Ranking 2008	Punkty w 2008 r.	Ranking 2006
Belgia	1	8.45	1
Holandia	2	9.54	3
Węgry	3	9.56	7
Czechy	4	9.57	4
Polska	5	9.57	5

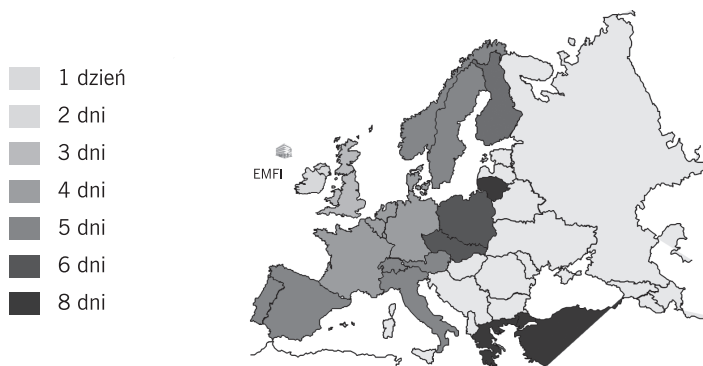
cd. tabeli 2

Państwo	Ranking 2008	Punkty w 2008 r.	Ranking 2006
Francja	6	10.25	2
Austria	7	10.81	9
Niemcy	8	10.82	6
Słowacja	9	10.85	-
Włochy	10	11.37	8
Wielka Brytania	11	12.25	10
Dania	12	12.31	-
Rumunia	13	12.49	-
Litwa	14	12.56	-
Portugalia	15	13.11	12
Łotwa	16	13.24	-
Hiszpania	17	13.44	15
Estonia	18	13.81	-
Turcja	19	13.91	-
Ukraina	20	14.44	-
Finlandia	21	14.93	-
Rosja	22	15.27	13
Bułgaria	23	15.70	-
Irlandia	24	16.41	11
Szwecja	25	16.49	14

Źródło: European Distribution Report 2008. Trends in Logistics and Distribution, Cushman & Wakefield, 2008.

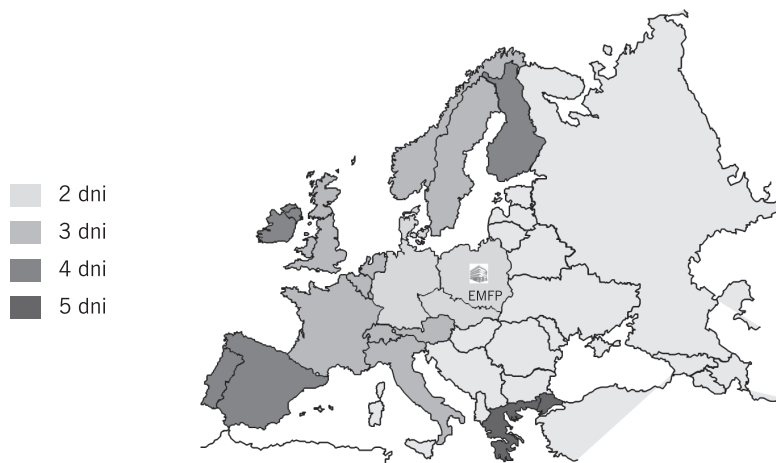
Jak atrakcyjna może być Polska w europejskich strukturach dystrybucji, doskonale ilustruje przykład Della (rysunki 8 i 9). W pierwotnym modelu produkcja była zlokalizowana w Limerick w Irlandii. Czas dystrybucji komputerów zmontowanych w Limerick do kontynentalnych klientów europejskich wahał się w przedziale 2–8 dni. Po przeniesieniu montażu do Łodzi, czas ten został skrócony do 2–5 dni, przy czym znacznie wzrosła liczba klientów w Europie, którym zaproponowano dostawy poniżej 48 h (Czechy, Dania, Niemcy, Polska, Słowacja) lub 72 h (Austria, Belgia, Finlandia, Francja, Hiszpania, Holandia, Norwegia, Szwajcaria, Wielka Brytania, Włochy).

RYSUNEK 8. Czas dystrybucji komputerów montowanych w Limerick do klientów europejskich



Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów EMFP.

RYSUNEK 9. Czas dystrybucji komputerów montowanych w Łodzi do klientów europejskich



Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów EMFP.

Pozycja Polski jako miejsca lokalizacji międzynarodowych centrów dystrybucji niepomiarowo wzrosła po 2004 r. i zaczęły pojawiać się w naszym kraju, niczym przysłowio-
we „grzyby po deszczu”, liczne obiekty europejskich i regionalnych struktur dystrybucji. Ich przykłady ilustrują dane tabeli 3.

TABELA 3. Przykłady centrów dystrybucji o charakterze międzynarodowym zlokalizowanych w Polsce

Firma	Charakter centrum dystrybucji	Lokalizacja	Obsługiwany obszar
Avon	EMEA przyfabryczne wyroby gotowe	Garwolin	Europa, Bliski Wschód, Afryka
Michelin	światowe przyfabryczne wyroby gotowe	Olsztyn	60 krajów na świecie
IKEA	regionalne wyroby gotowe	Jarosty	Polska, Czechy, Rumunia, Słowacja i Węgry
Coty	regionalne wyroby gotowe	Bielsko Biała	Albania, Bośnia, Bułgaria, Chorwacja, Czechy, Estonia, Litwa, Łotwa, Mołdawia, Polska, Rumunia, Serbia, Słowacja, Słowenia
Gillette, P&G	regionalne wyroby gotowe	Dąbrowa Górnicza	Europa Środkowo-Wschodnia (w przyszłości także Afryka i Azja)
3M	regionalne wyroby gotowe	Dąbrowa Górnicza	Europa Środkowo-Wschodnia
Unilever	regionalne wyroby gotowe	Piotrków Trybunalski	Europa Środkowo-Wschodnia
YISK	regionalne wyroby gotowe	Radomsko	Europa Środkowo-Wschodnia
BMW	regionalne części zamienne	Ślubice	Europa Środkowo-Wschodnia
Honda	regionalne części zamienne i akcesoria	Pniewy	Polska, Litwa, Łotwa, Estonia, Niemcy
Acer (Asplex)	EMEA części zamienne	Kobierzyce	Europa, Bliski Wschód, Afryka

Źródło: Opracowanie własne.

Wydaje się, że mocna pozycja Polski na dystrybucyjnej mapie Europy, szczególnie w odniesieniu do lokalizacji centrów regionalnych, nie powinna ulec zmianie w najbliższych latach. Centralne położenie na kontynencie europejskim, dalszy napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych, szczególnie produkcyjnych, rozwój gospodarczy, duży rynek wewnętrzny i rosnąca siła nabywczą konsumentów z Polski i regionu,

możliwości zaoferowania szerokiej i taniej oferty nieruchomości przemysłowych, coraz bardziej dojrzały i konkurencyjny rynek usług logistycznych, rozbudowa i modernizacja infrastruktury transportowej czy poprawa klimatu do prowadzenia działalności gospodarczej w Polsce powinny pozostać naszymi mocnymi atutami w walce o europejskie centra dystrybucji zarówno z liderami przyciągania inwestycji dystrybucyjnych (Holandią, Belgią i Niemcami), jak i naszymi regionalnymi konkurentami (Czechami, Słowacją i Węgrami). Obawiać się można natomiast przede wszystkim negatywnych efektów, jakie mogłoby przynieść odwrócenie się trendów sprzyjających atrakcyjności Polski jako miejsca lokalizacji międzynarodowych obiektów dystrybucyjnych, np. załamania się pozytywnych trendów rozwoju gospodarczego, modernizacji infrastruktury transportowej, pogorszenia klimatu dla bezpośrednich inwestycji zagranicznych w Polsce czy wzrostu cen nieruchomości przemysłowych, a w szczególności kosztów siły roboczej. Pozytywny rozwój tych trendów wzmocni naszą lokalną atrakcyjność dystrybucyjną, niepowodzenie może doprowadzić do odstawienia Polski na boczny tor w walce o stałe i znaczące miejsce w ekstraklasie zarządzania procesami dystrybucyjnymi międzynarodowych i globalnych łańcuchów dostaw.

Wpływ kryzysów XXI w. na konfigurację globalnych łańcuchów dostaw

Jakakolwiek próba przedstawienia jednoznacznej wizji rozwoju biznesu w XXI w., w tym także globalnych łańcuchów dostaw, jest wyzwaniem niezmiernie skomplikowanym, a być może wręcz niemożliwym. XXI w. będzie z pewnością stuleciem dynamicznych zmian, nieciągłego i nieliniowego rozwoju oraz licznych kryzysów. W turbulentnym otoczeniu biznesowym trzeba się liczyć z możliwością wystąpienia najróżniejszych kryzysów ekonomicznych, politycznych, społecznych, ekologicznych czy technologicznych (tabela 4). W czasach rozkwitu globalizacji szczególnie niebezpieczna może być swoista kumulacja negatywnych efektów wzajemnie powiązanych i wzmacniających się kryzysów.

Teoria i praktyka zarządzania łańcuchem dostaw nie mogą abstrahować od tych zagrożeń, przeto pilna wydaje się potrzeba opracowania efektywnych scenariuszy w celu przygotowania się na wyjście naprzeciw różnym zagrożeniom kryzysowym i ich negatywnym skutkom. Autorzy stawiają tezę, iż kryzysowe otoczenie XXI w. sprzyjać będzie wzmacnianiu roli Polski w decyzjach decydentów globalnych łańcuchów dostaw dotyczących wyboru naszego kraju jako miejsca lokalizacji lub relokacji geograficznej ich zaopatrzenia, produkcji czy międzynarodowych struktur dystrybucji.

Swoistym papierkiem lakmusowym konieczności głębokiej transformacji w podejściu do lokalizacji produkcji, źródeł zaopatrzenia, centrów dystrybucji, jak również nowoczesnych usług biznesowych stały się zmiany w podejściu do oceny atrakcyjności

TABELA 4. Główne zagrożenia kryzysowe o zasięgu globalnym

Kategoria kryzysu	Przykłady potencjalnych zagrożeń
Ekonomiczne	gwałtowny spadek cen aktywów niedobór i niestabilność cen żywności kryzys paliwowy załamanie kursów głównych walut (USD!) zahamowanie wzrostu gospodarczego w Chinach kryzysy fiskalne załamanie się systemu globalnego
Polityczne	terroryzm wojny załamanie się Układu o nieproliferaacji broni jądrowej
Ekologiczne	katastrofy naturalne zmiany klimatyczne utrata słodkiej wody dewastacja ekologiczna i globalne ocieplenie zanieczyszczenie powietrza utrata różnorodności biologicznej
Społeczne	pandemie choroby infekcyjne i chroniczne zmiany demograficzne rosnące bezrobocie i ubożenie migracje przestępczość narodowa i ponadnarodowa korupcja
Technologiczne	awaria krytycznej infrastruktury informatycznej, sieci internetowej czy globalnej komunikacji kryminalne wykorzystanie danych lub ich utrata

Źródło: Opracowanie własne.

inwestycyjnej po wydarzeniach w I kwartale 2011 r. Wpłynęło na nie szczególnie unacznienie ryzyka związanego z potencjalnymi kryzysami politycznymi i społecznymi oraz zagrożeniami katastrofami naturalnymi.

Wśród wydarzeń związanych z potencjalnymi kryzysami politycznymi i społecznymi szczególnie rezonans wywołały zamieszki w Egipcie, Tunezji, Jemenie i Syrii, krwawe walki w Libii, protesty w Maroku i Algierii, stan wyjątkowy w Bahrajnie. Sprawily one, że spadła atrakcyjność inwestycyjna całego regionu Bliskiego Wschodu i Północnej Afryki (MENA, Middle East and North Africa)³⁵. Niepokojące trendy obserwuje się także w innych regionach świata. Wzrosły obawy przed skutkami dramatycznej eskalacji przestępczości w Meksyku oraz państwach Ameryki Południowej i Środkowej (rejon ten zamieszkuje 8 % ludności świata, podczas gdy dochodzi tam do 40 % ogółu morderstw

i 66 % porwań dla okupu). Coraz bardziej niepokoi wzrost fali przestępczości w Afryce, w czołówce państw o najwyższym wskaźniku przestępczości zdomowała się m.in. Republika Południowej Afryki.

Zaufaniem inwestorów preferujących Azję Południowo-Wschodnią potężnie zachwiały trzęsienie ziemi i tsunami w Japonii. Tysiące ofiar i zaginionych, ok. 300 miliardów USD strat materialnych, ok. 2 miliony ludzi odciętych od dostaw energii elektrycznej, ryzyko skażenia radioaktywnego na skutek awarii jednej z największych elektrowni atomowych na świecie pokazały, jak potężne kataklizmy naturalne zagrażają ciągłości biznesowej firm produkcyjnych i usługowych w Japonii. Pokazały one także, jak niebezpieczny z tego punktu widzenia jest podatny na trzęsienia ziemi, tsunami i tajfuny cały region wschodniej Azji – jest to tzw. główna strefa sejsmiczna na świecie, zwana również „pacyficznym pierścieniem ognia” – obejmujący m.in. takie państwa, jak Chiny, Indonezję, Tajlandię czy Filipiny.

Czy dziwić zatem mogą działania menedżerów globalnych korporacji, w tym również tych odpowiedzialnych za ich łańcuchy dostaw, którzy niczym w grze w ruletkę dosyć mają już obstawiania ryzykownych decyzji lokalizacyjnych w krajach o bardzo wysokim ryzyku kryzysów politycznych, społecznych czy klimatycznych i w konsekwencji kierują swe zainteresowanie coraz częściej w kierunku lokalizacji gwarantujących stabilność biznesu. Według rankingu Euromoney „Country risk” (2011 r.), takie bezpieczeństwo gwarantują przede wszystkim kraje z Europy i Ameryki Północnej³⁶. Na atrakcyjności inwestycyjnej szczególnie zyskał w ostatnich latach region Europy Środkowo-Wschodniej, który już teraz jest jedną z trzech najbardziej pożądaných lokalizacji dla inwestorów zagranicznych³⁷. Polska wydaje się być jednym z głównych beneficjentów tego trendu, gdyż jest uważana za kraj bezpieczny, stabilny politycznie i gospodarczo. To właśnie stabilność polityczna i gospodarcza Polski oraz brak zagrożeń ze strony katastrof naturalnych wraz z naszym położeniem i relatywnie niskimi kosztami prowadzenia biznesu, a także szerokim zapleczem wykwalifikowanych kadr sprawia, że stajemy się jedną z najbardziej rentownych lokalizacji do rozwijania biznesu. Potwierdza to ostatni ranking „Harvard Business Review” (2011 r.), który wskazuje na Polskę jako kraj, w którym „zdecydowanie warto inwestować”³⁸. Polska ma duże szanse wzmocnić w tych warunkach swą pozycję lidera w regionie i przyciągnąć biznes z krajów o dużym ryzyku politycznym, społecznym czy klimatycznym.

Czynnikiem, który powinien zdecydowanie wzmocnić rolę Polski jako kraju lokalizacji dostawców, produkcji i międzynarodowych struktur dystrybucji w globalnej przestrzeni gospodarczej będzie niewątpliwie wystąpienie efektów Peak Oil (punkt maksymalnej produkcji ropy naftowej i będące jej konsekwencją gwałtowne podwyżki cen ropy naftowej). Trudno jest umiejscowić ten punkt w czasie, ale opinie ekspertów wskazują z reguły na możliwość pojawienia się jego rezultatów między 2015 a 2030 r., choć często mówi się również o latach przed 2015 r. Funkcjonowanie globalnych łań-

cuchów dostaw nie może obyć się bez dwóch gałęzi transportu – morskiego i lotniczego, które są uzależnione od paliw ropopochodnych i które zostaną najbardziej dotknięte efektami Peak Oil. Menedżerowie zarządzający globalnymi sieciami życzyliby sobie wolnego tempa spadku produkcji ropy naftowej, które umożliwiłoby powolną adaptację do alternatywnych technologii, np. intensyfikację pozyskania ropy naftowej z łupków ilastych lub z głębinowej eksploatacji podmorskiej, produkcję biopaliw, paliw płynnych z węgla (ang. *coal to liquid*, CTL) czy wykorzystywania jako paliwa wodoru, jednak nikt nie jest dziś w stanie określić, kiedy prace te przyniosą oczekiwane efekty. A zatem musi być poważnie wzięty pod uwagę także inny – „czarny scenariusz” rozwoju tego trendu. Zakłada on szybki spadek produkcji przy wolnej adaptacji do alternatywnych technologii, co może doprowadzić nawet już w obecnej dekadzie do swobodnego krachu dotychczasowego modelu globalnych łańcuchów dostaw, opartych na międzykontynentalnych przewozach tymi dwiema gałęziami transportu, ze względu na gwałtownie rosnące ceny ropy naftowej (w przypadku wystąpienia efektów Peak Oil cena ropy naftowej przekroczy zapewne poziom 200 USD za baryłkę). Mimo iż intensyfikowane są prace nad bardziej „inteligentnym” zarządzaniem energią, które mogą złagodzić zapotrzebowanie na paliwa ropopochodne po stronie popytowej, swoista kara w postaci kosztów dostawy wyrobów gotowych, jak również surowców i materiałów od dostawców z innych kontynentów (w tym m.in. z Chin) może być tak wysoka, iż uczyni ich import absolutnie nieopłacalnym. W takiej sytuacji można spodziewać się powrotu zarówno zachodnioeuropejskich koncernów, jak i filii oddziałów koncernów pozaeuropejskich w Europie do lokalnych lub sąsiedzkich dostawców i producentów. Polska, biorąc pod uwagę analizowane uprzednio atuty, będzie z pewnością należała do grona państw liderów przejmujących relokowanych do Europy dostawców, zakłady produkcyjne i międzynarodowe centra dystrybucji w restrukturyzowanych łańcuchach dostaw.

Podsumowanie

W burzliwym otoczeniu globalnego biznesu XXI w. następują głębokie przetasowania w pozycjonowaniu dostawców, zakładów produkcyjnych i międzynarodowych centrów dystrybucji, w ramach których zmienia się swoisty podział kompetencji między różnymi regionami świata i poszczególnymi państwami. W wyniku zachodzenia tych procesów zyskują one lub tracą na znaczeniu w globalnych układach sieciowych. Polska wydaje się być jednym z głównych beneficjentów tych zmian i zaczyna z wolna odgrywać jedną z kluczowych ról w globalnych łańcuchach dostaw. Mamy wielką szansę wejść do światowej ekstraklasy zarządzania łańcuchem dostaw, a pozycja Polski w tej lidze powinna w XXI w. ulegać wzmocnieniu zarówno w wyniku pozytywnych zmian zachodzących w naszym kraju, jak i w kontekście trendów kryzysowych, niekorzystnych

dla państw z innych regionów świata. W latach 90. XX w. nastąpiła w Polsce transformacja, niczym z bajki o Kopciuszku, kraju bez żadnej przeszłości logistycznej w jeden z głównych ośrodków nowoczesnej logistyki w Europie. Wypada wierzyć w dalszy ciąg tej metamorfozy, która otwiera nam szansę stania się jednym ze światowych liderów w sferze zarządzania łańcuchami dostaw.

Przypisy

¹ J. Cooper, *Logistics Strategies for Global Businesses*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management” 1993, vol. 23, No. 4, s. 19.

² Ibidem.

³ Global 2000, „Forbes” 2011, nr 6, s. 38–45.

⁴ Ibidem, s. 45.

⁵ Por. P. Kornaszewski, *Walka o złoza*, „Forbes” 2011, nr 5, s. 46–48.

⁶ *Waking up to the new economy*, Ernst & Young’s 2010 European Attractiveness Survey, <http://www.eyem.com/pdf/Ernst%20&%20Young%27s%202010%20EAS%20Waking%20up%20to%20the%20new%20economy.pdf>, 9.05.2011, s. 20.

⁷ S. Cohen, R. Geissbauer, A. Bhandari, M. D’heur, *Global Supply Chain Trends 2008–2010. Driving Global Supply Chain Flexibility through Innovation*, PRTM Management Consultants, 2008, http://www.prtm.com/uploadedFiles/Strategic_Viewpoint/Articles/Article_Content/Global_Supply_Chain_Trends_Report_%202008.pdf, 10.09.2010.

⁸ *Waking up to the new economy*, op.cit., s. 30.

⁹ Szerzej w: N. Kumar, D. Andersson, J. Rehme, *Logistics of low cost country sourcing*, „International Journal of Logistics: Research and Applications” 2011, vol. 13, no. 2, s. 143–160; G. Stalk, *Surviving the China Riptide*, „Supply Chain Management Review”, May–June 2006, s. 18–26; G. Stalk, *The costly secret of China sourcing*, „Harvard Business Review”, February 2006, s. 64–66; R.R. Young, P.F. Swan, E.A. Thomchick, K. Ruamsook, *Extending landed cost models to improve offshore sourcing decisions*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management” 2009, vol. 39, no. 4, s. 320–335.

¹⁰ *Polska znowu liderem lokalizacji inwestycji w EŚW*, Polsko-Niemiecka Izba Przemysłowo-Handlowa, <http://www.ihk.pl/index.html?action=sai&ida=8057>, 10.05.2011.

¹¹ M. Kern, *Ankieta koniunkturalna 2011*, Polsko-Niemiecka Izba Przemysłowo-Handlowa, http://www.ihk.pl/img_upload/files/2011_05_05_PPT_1.pdf, 23.05.2011, s. 6–7.

¹² *Niemieccy inwestorzy wolą Polskę od Czech i Słowacji*, <http://www.forbes.pl/artykuly/sekcje/wydarzenia/nemieccy-inwestorzy-wola-polske-od-czech-i-slowacji,14494,1>, 23.05.2011.

¹³ P. Kuskowski, J. Sadowski, M. Strojny, *20 lat amerykańskich inwestycji w Polsce*, Amerykańska Izba Handlowa w Polsce i KPMG, http://www.amcham.pl/file/pdf/amcham_raport_pl_on-line_201001.pdf?PHPSESSID=9125ef6b27324e2158cc65dab2247e29, 24.05.2011, s. 25.

- ¹⁴ Ibidem, s. 8.
- ¹⁵ A. Woźniak, Polska przyciąga inwestorów z Indii, <http://www.rp.pl/arttykul/644851.html>, 18.04.2011.
- ¹⁶ A. Woźniak, Chińczycy przekonują się do Polski, <http://www.rp.pl/arttykul/646344.html>, 21.04.2011.
- ¹⁷ T. Blecker, H.G. Gemünden, *Wertschöpfungsnetzwerke*, Erich Schmidt Verlag, Berlin 2006, s. 254.
- ¹⁸ R.M. Monczka, R.B. Handfield, L.C. Giunipero, J.L. Patterson, D. Waters, *Purchasing and Supply Chain Management*, South-Western Cengage Learning, Andover 2010, s. 210.
- ¹⁹ T.M. Dudzik, Kraje Europy Środkowo-Wschodniej czy Chiny?, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2009, nr 9, s. 29.
- ²⁰ B. Ocicka, *Efektywność zaopatrzenia z rynków niskokosztowych w przekroju branż, niepublikowany raport z badań własnych*, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, SGH, Warszawa 2009, s. 22–23.
- ²¹ Ibidem.
- ²² B. Ocicka, *Zmiany strukturalne i procesowe w łańcuchach dostaw w świetle zaopatrzenia z rynków niskokosztowych, niepublikowany raport z badań własnych*, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, SGH, Warszawa 2010, s. 36.
- ²³ Ibidem, s. 41.
- ²⁴ IKEA at Glance, http://www.ikea.com/ms/en_US/about_ikea/pdf/FF09_GB.pdf, 5.04.2010, s. 2.
- ²⁵ Szerzej w: B. Ocicka, *Reconfiguration of supply chain structure to increase the role of railway transport. Best Practice Case of IKEA and COM.40/Correct*, [w:] *Best Practices in Logistics and Supply Chain Management. The Case of Poland*, red. K. Rutkowski, Warsaw School of Economics Publishing, Warsaw 2009, s. 71–99.
- ²⁶ Polska jednym z liderów eksportu mebli na świecie, http://forsal.pl/arttykuly/396362,polska_jednym_z_liderow_eksportu_mebli_na_swiecie.htm, 7.02.2010.
- ²⁷ Norma ISO/TS 16949 określa wymagania systemu jakości w dziedzinie projektowania i rozwoju, produkcji, instalacji i serwisowania wszystkich produktów motoryzacyjnych.
- ²⁸ S. Fawcett, *Strategic logistics in coordinated global manufacturing success*, „International Journal of Production Research” 1992, vol. 30, no. 5, s. 1081–1099.
- ²⁹ Szerzej w: J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004, s. 41.
- ³⁰ Szerzej w: K. Ferdows, *Making the most of foreign factories*, „Harvard Business Review” 1997, vol. 75, no. 2, s. 73–88.
- ³¹ PAiiZ, <http://www.paiz.gov.pl/sektory/agd>, 24.05.2011.
- ³² P. Trojanowski, *In the most efficient and friendly way, The bestLog Workshop VI „Transferability of Logistics Best Practices”*, Warsaw School of Economics, Warsaw, 17.09.2009.
- ³³ Szerzej zmiany modelu zostały opisane w: K. Rutkowski, *Rekonfiguracja europejskich struktur dystrybucji w świetle rozszerzenia UE w 2004 r. – szansa dla Polski?*, „Materiały i Prace”, Tom LXXXVIII, IFGN SGH 2004.
- ³⁴ *EU Enlargement: European Distribution Centres on the move? Implications for European Distribution structures resulting from the 2004 EU enlargement*, A Cap Gemini Ernst and Young, Utrecht, September 2003; *Warehousing space in Europe: meeting tomorrow’s demand*, Capgemini together with ProLogis, 2006; *European attractiveness survey 2008*, Ernst & Young 2008; *European Distribution Report 2008. Trends in Logistics and Distribution*, Cushman & Wakefield, 2008; *On Point Industrial Market in Poland: Summary of 2010 and Forecast*, Jones Lang LaSalle, January 2011.
- ³⁵ Egipt, Tunezja, Algieria czy Maroko były jeszcze do niedawna określane mianem wschodzących ośrodków sektora outsourcingowego.

³⁶ ECR: Country risk March 2011 – Middle East drops, sub-Saharan Africa rises, <http://www.euromoney-plc.com/product.asp?PositionID=cart&ProductID=949&ArticleID=2773151>, 20.05.2011.

³⁷ Attractiveness Survey, Report Ernst & Young, 2009, <http://www.ey.com/IE/en/Newsroom/News-releases/Press-release-2009--European-attractiveness-survey-2009>, 15.05.2011.

³⁸ A. Woźniak, Polska atrakcyjna dla inwestycji, <http://www.rp.pl/artykul/621915.html>, 5.03.2011. W grupie krajów, w których „zdecydowanie warto inwestować” znalazły się też: Australia, Niemcy, USA, Chile i Meksyk.

Bibliografia

Attractiveness Survey, Report Ernst & Young, 2009, <http://www.ey.com/IE/en/Newsroom/News-releases/Press-release-2009--European-attractiveness-survey-2009>, 15.05.2011

Best Practices in Logistics and Supply Chain Management. The Case of Poland, red. K. Rutkowski, Warsaw School of Economics Publishing, Warsaw 2009

Blecker T., Gemünden H.G., Wertschöpfungsnetzwerke, Erich Schmidt Verlag, Berlin 2006

Cohen S., Geissbauer R., Bhandari A., D'heur M., Global Supply Chain Trends 2008–2010

Driving Global Supply Chain Flexibility through Innovation, PRTM Management Consultants, 2008, http://www.prtm.com/uploadedFiles/Strategic_Viewpoint/Articles/Article_Content/Global_Supply_Chain_Trends_Report_%202008.pdf, 10.09.2010

Cooper J., Logistics Strategies for Global Businesses, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management” 1993, vol. 23, No. 4, s. 12–23

Dudzik T.M., Kraje Europy Środkowo-Wschodniej czy Chin?, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2009, nr 9

ECR: Country risk March 2011 – Middle East drops, sub-Saharan Africa rises, 20.05.2011

EU Enlargement: European Distribution Centres on the move? Implications for European Distribution structures resulting from the 2004 EU enlargement, A Cap Gemini Ernst and Young, Utrecht, September 2003

European attractiveness survey 2008, Ernst & Young 2008

European Distribution Report 2008. Trends in Logistics and Distribution, Cushman & Wakefield, 2008

Fawcett S., Strategic logistics in coordinated global manufacturing success, „International Journal of Production Research” 1992, vol. 30, No. 5

Ferdows K., Making the most of foreign factories, „Harvard Business Review” 1997, vol. 75, No. 2

Global 2000, „Forbes” 2011, nr 6

IKEA at Głance, http://www.ikea.com/ms/en_US/about_ikea/pdf/FF09_GB.pdf, 5.04.2010

Inwestycje zagraniczne w Polsce, PAiiZ, http://www.ikea.com/ms/en_US/about_ikea/pdf/FF09_GB.pdf, http://www.paiz.gov.pl/polska_w_liczbach/inwestycje_zagraniczne, 4.05.2011

Kern M., Ankieta koniunkturalna 2011, Polsko-Niemiecka Izba Przemysłowo-Handlowa, http://www.ihk.pl/img_upload/files/2011_05_05_PPT_1.pdf, 23.05.2011

Kornaszewski P., Walka o złoza, „Forbes” 2011, nr 5

Kumar N., Andersson D., Rehme J., Logistics of low cost country sourcing, „International Journal of Logistics: Research and Applications” 2010, vol. 13, No. 2

Kuskowski P., Sadowski J., Strojny M., 20 lat amerykańskich inwestycji w Polsce, Amerykańska Izba Handlowa w Polsce i KPMG, http://www.amcham.pl/file/pdf/amcham_raport_pl_on-line_201001.pdf?PHPSESSID=9125ef6b27324e2158cc65dab2247e29, 24.05.2011

Laudicina P.A., Gott J., Pohl S., Investing in a Rebound. The 2010 A.T. Kearney FDI Confidence Index, http://www.atkearney.com/images/global/pdf/Investing_in_a_Rebound-FDICI_2010.pdf, 9.05.2011

Majman S., Business opportunities in Poland, PAIiZ, Rome, 6.04.2011

Monczka R.M., Handfield R.B., Giunipero L.C., Patterson J.L., Waters D., Purchasing and Supply Chain Management, South-Western Cengage Learning, Andover 2010.

Monczka R.M., Trent R.J., Petersen K.J., Getting on Track to Better Global Sourcing, „Supply Chain Management Review”, March 2008

Niemieccy inwestorzy wolą Polskę od Czech i Słowacji, <http://www.forbes.pl/artykuly/sekcje/wydarzenia/niemieccy-inwestorzy-wola-polske-od-czech-i-slowacji,14494,1>, 23.05.2011

Ocicka B., Efektywność zaopatrzenia z rynków niskokosztowych w przekroju branż, niepublikowany raport z badań własnych, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, SGH, Warszawa 2009

Ocicka B., Zmiany strukturalne i procesowe w łańcuchach dostaw w świetle zaopatrzenia z rynków niskokosztowych, niepublikowany raport z badań własnych, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, SGH, Warszawa 2010

On Point Industrial Market in Poland: Summary of 2010 and Forecast, Jones Lang LaSalle, January 2011

PAIiZ, <http://www.paiz.gov.pl/sektory/motoryzacja>, 24.05.2011

PAIiZ, <http://www.paiz.gov.pl/sektory/agd>, 24.05.2011

Polska jednym z liderów eksportu mebli na świecie, http://forsal.pl/artykuly/396362,polska_jednym_z_liderow_eksportu_mebli_na_swiecie.html, 7.02.2010

Polska znowu liderem lokalizacji inwestycji w EŚW, Polsko-Niemiecka Izba Przemysłowo-Handlowa, <http://www.ihk.pl/index.html?action=sai&tida=8057>, 10.05.2011.

Rutkowski K., Rekonfiguracja europejskich struktur dystrybucji w świetle rozszerzenia UE w 2004 r. – szansa dla Polski?, „Materiały i Prace”, Tom LXXXVIII, IFGN SGH, Warszawa 2004

Rymarczyk J., Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 2004

Stalk G., Surviving the China Riptide, „Supply Chain Management Review”, May–June 2006

Stalk G., The costly secret of China sourcing, „Harvard Business Review”, February 2006

Trojanowski P., In the most efficient and friendly way, The bestLog Workshop VI „Transferability of Logistics Best Practices”, Warsaw School of Economics, Warsaw, 17.09.2009

Waking up to the new economy, Ernst & Young’s 2010 European Attractiveness Survey, <http://www.eyem.com/pdf/Ernst%20&%20Young%27s%202010%20EAS%20Waking%20up%20to%20the%20new%20economy.pdf>, 9.05.2011

Warehousing space in Europe: meeting tomorrow’s demand, Capgemini together with ProLogis, 2006

Woźniak A., Chińczycy przekonują się do Polski, <http://www.rp.pl/artykul/646344.html>, 21.04.2011

Woźniak A., Do Polski napłyne więcej zagranicznego kapitału, <http://www.rp.pl/artykul/603758.html>, 2.02.2011

Woźniak A., Polska atrakcyjna dla inwestycji, <http://www.rp.pl/artykul/621915.html>, 5.03.2011

Woźniak A., Polska przyciąga inwestorów z Indii, <http://www.rp.pl/artykul/644851.html>, 18.04.2011

Young R.R., Swan P.F., Thomchick E.A., Ruamsook K., Extending landed cost models to improve offshore sourcing decisions, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management” 2009, vol. 39, No. 4

The promotion of Poland to the world league of supply chain management of the XXI century – wishful thinking or the future?

Summary

Poland is a country in Central & Eastern Europe, which from the beginning of the economic changes attracted the interest of foreign investors through its geographic location at the heart of Europe, the size of its population and the tempo of economic growth, which ballooned exponentially since EU accession in 2004. The Authors discuss the thesis that in the future Poland has the chance to become one of the most attractive countries in terms of strategic production, procurement or distribution decisions for global and regional (European) supply chains and that furthermore this attractiveness will increase through the expansion of the EU eastwards, the weakening of China and other Asian countries' position as a low cost market, the political instability of North Africa and the Near East, the dramatic increases in oil and fuel prices due to "Peak Oil" and the increasing attractiveness of CEE countries for "near-shoring". These trends will be augmented by the increased purchasing power of the Polish and CEE customers, improvements in transport infrastructure, a large portfolio of relatively low priced real estate, increased transparency, a maturing logistics industry and the availability, qualification and high reputation of the polish labour force.