

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 382

Strategie i logistyka w warunkach kryzysu

Redaktorzy naukowi
Jarosław Witkowski
Agnieszka Skowrońska



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2015

Redaktor Wydawnictwa: Joanna Świrska-Korłub

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Barbara Cibis

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.p

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2015

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-483-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
tel./fax 71 36 80 602; e-mail:econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: EXPOL

Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

Część 1. Realizacja strategii logistycznych przedsiębiorstw i łańcuchów dostaw pod presją turbulentnego otoczenia

Mirosław Chaberek, Anna Trzuskawska-Grzezińska: Logistyczne aspekty obrotu handlowego w sytuacjach kryzysowych gospodarki globalnej..	15
Katarzyna Cheba: Perspektywy rozwoju współczesnej gospodarki światowej – analiza porównawcza gospodarki Polski i Japonii	29
Mariusz Jedliński: Logistyczna optyka w biznesie – panaceum pewności wobec ekonomii niepewności?	41
Andrzej Jezierski: Konkurowanie logistyką w warunkach kryzysu w świetle teorii organizacji branży.....	53
Sylvia Konecka: Determinanty ryzyka zakłóceń w łańcuchu dostaw	66
Włodzimierz Kramarz, Marzena Kramarz: Determinanty sieciowości łańcucha dostaw.....	80
Krzysztof Rutkowski: Rekonfiguracja międzynarodowych łańcuchów dostaw jako narzędzie zapobiegania zagrożeniom kryzysowym – szansa dla Polski.....	92
Izabella Szudrowicz: Rola kart okresowej oceny dostawców w budowaniu relacji na rynku B2B – analiza porównawcza zmian w czasie na przykładzie przedsiębiorstwa produkcyjnego	105
Maciej Urbaniak: Rola wstępnej oceny dostawców w budowaniu relacji pomiędzy przedsiębiorstwami na rynku B2B.....	117
Robert Walasek: Partnerstwo logistyczne w zarządzaniu relacjami z klientem	126
Grażyna Wieteska: Skuteczne reagowanie na zakłócenia – elastyczny łańcuch dostaw	143
Jarosław Witkowski: Logistyka w warunkach kryzysu ekonomicznego i w innych sytuacjach kryzysowych.....	154

Część 2. Stan i tendencje rozwoju usług transportu, spedycji i logistyki w warunkach spowolnienia gospodarczego

Andrzej S. Grzelakowski: Strategie logistyczne morskich globalnych operatorów kontenerowych w warunkach światowego kryzysu na rynkach towarowych i frachtowych.....	169
--	-----

Paweł Hanczar: Modele decyzyjne w planowaniu cyrkulacji lokomotywy w kolejowym transporcie towarowym	183
Magdalena Klopott: Tendencje na rynku morskich przewozów ładunków chłodzonych i ich wpływ na chłodnicze łańcuchy dostaw.....	195
Izabela Kotowska: Przeobrażenia w funkcjonowaniu żeglugi kontenerowej w obliczu spowolnienia gospodarczego	205
Marta Mańkowska: Stan i perspektywy rozwoju rynku międzynarodowych przewozów pasażerskich w relacjach z Polską w warunkach spowolnienia gospodarczego	221
Agnieszka Perzyńska: Transport lądowy i wodny w dobie kryzysu	238
Ilona Urbanyi-Popiołek: Zarządzanie gestią transportową – dobre praktyki	249

Część 3. Rola nowoczesnych metod zarządzania logistycznego w procesie redukcji kosztów i poprawy jakości obsługi klientów

Lech A. Bukowski, Jerzy Feliks: Ocena wartości użytkowej informacji logistycznych w warunkach niepewności oraz turbulentnych zmian otoczenia.....	265
Przemysław Dulewicz: CSR w przedsiębiorstwach logistycznych w warunkach spowolnienia gospodarczego	280
Piotr Hanus, Krzysztof Zowada: Narzędzia IT w logistycznych procesach decyzyjnych małych i średnich przedsiębiorstw	290
Katarzyna Huk: Programy zarządzania talentami a strategię przedsiębiorstwa w dobie kryzysu	305
Agnieszka Jagoda: Elastyczność funkcjonalna jako czynnik przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw	316
Michał Jakubiak: Wpływ metod składowania produktów na poprawę efektywności węzłów logistycznych	324
Iga Kott: Wykorzystanie systemów informatycznych w procesach obsługi klienta w centrach logistycznych w Polsce	338
Aleksandra Laskowska-Rutkowska: Blaski i cienie offshoringu	350
Rafał Matwiejczuk: Logistyczne potencjały sukcesu w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa	363
Sebastian Saniuk, Katarzyna Cheba, Katarzyna Szopik-Depczyńska: Aspekty planowania sieci produkcyjnych małych i średnich przedsiębiorstw funkcjonujących w klastrach.....	376
Ewa Staniewska: Czynnik ludzki w zarządzaniu bezpieczeństwem informacyjnym badanych przedsiębiorstw.....	389
Katarzyna Szopik-Depczyńska, Arkadiusz Świadek: Odbiorcy a aktywność innowacyjna w przemyśle spożywczym w Polsce	401

Natalia Szozda: Kontrola w procesie zarządzania popytem na produkty w łańcuchach dostaw	410
Sabina Wyrwich: Koncepcja społecznej odpowiedzialności łańcucha dostaw w warunkach natężenia konkurencji na przykładzie przedsiębiorstwa produkcyjnego	429

Summaries

Part 1. Implementation of logistic strategies of enterprises and supply chains under the pressure of turbulent environment

Mirosław Chaberek, Anna Trzuskawska-Grzesińska: Logistic aspects of trade flows in the crisis situations of the global economy	28
Katarzyna Cheba: The perspectives of development of modern world industry – the comparative analysis of Poland and Japan industries	40
Mariusz Jedliński: Business from the point of view of logistics – panacea of certainty vs. economics of uncertainty?	52
Andrzej Jeziński: Competing by means of logistics in crisis conditions in the light of the theory of industry organization.....	65
Sylwia Konecka: Determinants of the supply chain disruption risk.....	79
Włodzimierz Kramarz, Marzena Kramarz: Determinants of supply chain networking	91
Krzysztof Rutkowski: International supply chains restructuring as a key tool of risk avoiding – a chance for Poland.....	104
Izabella Szudrowicz: Role of suppliers scorecards in building relationships in the B2B market – comparative analysis of changes in time on the example of a production company.....	116
Maciej Urbaniak: The role of the initial evaluation of suppliers in building relationships between companies in the B2B market.....	125
Robert Walasek: Logistic partnership in the management of relations with client	142
Grażyna Wieteska: Effective response to disturbances – flexible supply chain.....	152
Jarosław Witkowski: Logistics in economic crisis and urgent crisis situations	165

Part 2. The status and trends in the development of transport services, freight forwarding and logistics in the economic downturn

Andrzej S. Grzelakowski: Logistics strategies of global maritime container operators under the turbulent conditions on commodity and freight markets.....	182
Paweł Hanczar: Decision models in locomotive routing problem in rail freight	194
Magdalena Klopott: Trends on refer shipping market and their influence on the cold supply chains.....	204
Izabela Kotowska: Transformations in functioning of container shipping in the face of economic slowdown.....	220
Marta Mańkowska: State and perspectives of development of the international passenger transport market in relations with Poland in the economic downturn conditions.....	237
Agnieszka Perzyńska: Land and water transport in times of crisis	248
Ilona Urbanyi-Popiołek: Management of carriage – good practices	262

Part 3. The role of modern logistics management methods in the process of reducing costs and improving the quality of customer service

Lech A. Bukowski, Jerzy Feliks: Evaluation of use value of logistics information under uncertainty and turbulent environment changes.....	279
Przemysław Dulewicz: CSR in logistics companies under economic slowdown	289
Piotr Hanus, Krzysztof Zowada: IT tools in logistics decision-making processes of small and medium-sized enterprises.....	304
Katarzyna Huk: Talent management programmes and strategies of enterprises in times of crisis	315
Agnieszka Jagoda: Functional flexibility as a factor of competitive advantage of small and medium sized enterprises	323
Michał Jakubiak: The influence of the storage policies on the improvement of the logistic hubs effectiveness	336
Iga Kott: The use of IT systems in the processes of customer service in logistics centers in Poland	349
Aleksandra Laskowska-Rutkowska: Good and bad sides of offshoring	362
Rafał Matwiejczuk: Logistics potentials of success influencing business competitive advantage creation	375

Sebastian Saniuk, Katarzyna Cheba, Katarzyna Szopik-Depczyńska: Network production planning aspects of small and medium enterprises operating in clusters.....	387
Ewa Staniewska: Human factor in information security management of the surveyed companies.....	400
Katarzyna Szopik-Depczyńska, Arkadiusz Świadek: Customers' impact on innovation activity in food industry in Poland.....	409
Natalia Szozda: Control in the demand management process in supply chain.....	428
Sabina Wyrwich: The concept of social responsibility in the supply chain under conditions of intensified competition on the example of production company.....	445

Aleksandra Laskowska-Rutkowska

Uczelnia Łazarskiego
e-mail: a.laskowska@lazarski.edu.pl

BLASKI I CIENIE OFFSHORINGU

Streszczenie: Offshoring w logistyce był przez szereg lat uznawany za formę uzyskiwania korzyści finansowych z lokowania produkcji za granicą. Przyczyną takiego stanu rzeczy były niskie koszty zagranicznej siły roboczej. Jednak offshoring nie zawsze jest tak korzystny, jak mogłoby się wydawać. Zwiększone koszty transportu oraz koszty środowiska, zmniejszona zdolność do szybkiej reakcji, ryzyko utraty kontroli nad odległymi lokalizacjami, ryzyko oskarżeń za nieprzestrzeganie reguł społecznej odpowiedzialności biznesu oraz bariery kulturowe – to wszystko może uczynić offshoring niekonkurencyjnym wobec tradycyjnego lokalizowania zaopatrzenia i produkcji blisko rynków sprzedaży. W okresie kryzysu argumenty kosztowe nabierają szczególnego znaczenia, choć te pozostałe także odgrywają istotną rolę. Celem niniejszego artykułu jest analiza argumentów przemawiających za offshoringiem i przeciw niemu, ze szczególnym uwzględnieniem wpływu offshoringu na funkcjonowanie łańcucha dostaw, a także przedstawienie płynących z tej analizy konkluzji oraz zaleceń dotyczących efektywnego wykorzystania offshoringu w odniesieniu do zarządzania łańcuchem dostaw i z uwzględnieniem warunków kryzysu.

Słowa kluczowe: offshoring, koszty, ryzyko, kryzys.

DOI: 10.15611/pn.2015.382.27

1. Wstęp

Przez pojęcie „offshoring” rozumie się wykorzystanie zasobów innego kraju do wytwarzania produktów lub usług, które wcześniej wytwarzano w granicach kraju firmy korzystającej z offshoringu. Zgodnie z założeniami offshoringu pracę lokalizuje się i wykorzystuje tam, gdzie ma to największy ekonomiczny sens [Ciesielska 2008]. Zjawisko offshoringu zyskało na znaczeniu w drugiej połowie lat 90. XX wieku i dotyczyło głównie produkcji. Obecnie offshoring coraz częściej dotyczy usług, w których wykorzystuje się wiedzę i informację. W ostatniej dekadzie miał miejsce istotny rozwój offshoringu technologii informacyjnej oraz procesów biznesowych. Tradycyjnie najczęściej występującą przyczyną offshoringu była chęć obniżenia kosztów, stąd też dość powszechne lokalizowanie produkcji lub usług w krajach taniej wytwarzających i gorzej rozwiniętych [Mińska-Struzik, Nowara, Truskolaski 2007]. Jednak w tzw. nowej ekonomii, w której wiodącą rolę przypisuje

się wiedzy, do przewodnich motywów korzystania z offshoringu zaliczyć należy dostęp do wiedzy oraz najnowszych technologii.

Obok nastawienia prooffshoringowego, zgodnie z którym oczekuje się dalszego, dynamicznego rozwoju offshoringu, pojawił się trend przeciwny, który można określić mianem antyoffshoringowego. Po światowej recesji gospodarczej 2008 roku uległ on nasileniu, zwłaszcza ze strony krajów rozwiniętych, takich jak: USA, Wielka Brytania czy Francja [Khan, Lacity 2012]. W jego ramy wpisują się obawy profesjonalistów oraz opinii publicznej związane z rozwojem offshoringu. Pośród argumentów antyoffshoringowych pojawiają się większe zanieczyszczenie środowiska oraz przyczynianie się do efektu cieplarnianego, spowodowane m.in. transportem na większe odległości [Simchi-Levi 2010], wyższe koszty w przypadku wystąpienia nieoczekiwanych zdarzeń [De Treville, Trigeorgis 2014], większe trudności związane z zarządzaniem „na odległość” oraz odbieranie miejsc pracy w krajach rozwiniętych. Wyobrażenie o sile antyoffshoringowych nacisków daje chociażby próba wprowadzenia w senacie USA w 2010 roku regulacji prawnej o brzmieniu „Tworzenie miejsc pracy dla Amerykanów oraz zakończenie aktu o offshoringu” [Khan, Lacity 2012].

Cele niniejszego artykułu to analiza argumentów za offshoringiem i przeciwnemu, ze szczególnym uwzględnieniem wpływu offshoringu na funkcjonowanie łańcucha dostaw, oraz przedstawienie płynących z tej analizy konkluzji oraz zaleceń dotyczących efektywnego wykorzystania offshoringu w odniesieniu do zarządzania łańcuchem dostaw i z uwzględnieniem warunków kryzysu.

2. Korzyści i zagrożenia wynikające ze stosowania offshoringu

Offshoring może dotyczyć tak produkcji, jak i usług, przy czym ta druga jego forma podlega w ostatnich latach szczególnie dynamicznemu rozwojowi. Jednak z perspektywy logistyki i zarządzania łańcuchem dostaw kluczową rolę odgrywa offshoring produkcji. Z tego względu ta właśnie forma offshoringu będzie przedmiotem rozważań niniejszego artykułu.

2.1. Koszty

Powszechnie wiadomo, że przy niskiej modernizacji i automatyzacji procesu produkcji zasadniczymi kosztami są koszty pracy. Nisko rozwinięte rynki stanowią w związku z tym niezwykle atrakcyjną alternatywę dla droższych lokalizacji produkcji. W warunkach kryzysu argumenty kosztowe wysuwają się na pierwszy plan. Jednak należy pamiętać o tym, że kierowanie się wyłącznie korzyściami płynącymi z obniżenia kosztów produkcji niesie ze sobą ryzyko pogorszenia jakości. Innym ryzykiem, związanym z krótkowzroczą pogonią za zyskiem, jest narażanie firmy na nadszarpnięcie reputacji, w sytuacji gdy lokalni pracownicy zatrudniani są po zbyt niskich stawkach, a informacja ta dotrze do opinii publicznej. Szczególnie w USA i Europie Zachodniej rośnie wrażliwość konsumentów na działania związane

ze społeczną odpowiedzialnością biznesu (CSR), co skutkuje piętnowaniem firm nierealizujących postulatów CSR. W takiej sytuacji odbudowa negatywnego wizerunku będzie oznaczała dla firmy dodatkowe koszty lub też utratę części klientów.

Niektórzy z autorów podnoszą argument, iż korzyści stosowania offshoringu, leżące po stronie kosztów, są w pewnej mierze iluzoryczne [De Treville, Trigeorgis 2014]. Wynika to z faktu stosowania modelu zdyskontowanych przepływów pieniężnych (*discounted cash flow* – DCF). Model ten wymaga wykorzystania takich danych, jak: prognoza popytu, cena jednostkowa oraz koszty produkcji. W tej sytuacji koszty produkcji odgrywają wiodącą rolę w podjęciu decyzji o lokalizacji produkcji. Jednak model ten pomija kwestię elastyczności. I tak np. decyzja o uruchomieniu produkcji w atrakcyjnej kosztowo, lecz odległej lokalizacji może być związana z koniecznością składania dużych zamówień z istotnym wyprzedzeniem czasowym. W przypadku niedokładnego oszacowania popytu, co w praktyce zawsze ma miejsce, pojawiają się problemy. Jeśli popytu nie doszacowano, oznacza to utracone możliwości sprzedaży. Gdy popyt zaprognozowano nazbyt optymistycznie, pojawiają się koszty utrzymywania nadmiarowych zapasów.

Od grudnia 2007 roku do lutego 2008 roku Grupa PRTM prowadziła badania dotyczące kierunku rozwoju łańcuchów dostaw. Badania objęły ponad 300 przedsiębiorstw produkcyjnych i usługowych z Ameryki Północnej, Europy i Azji [Cohen i in. 2008].

W wyniku przeprowadzonych badań sformułowano dziesięć wniosków dotyczących głównych trendów rozwojowych łańcuchów dostaw do roku 2010.

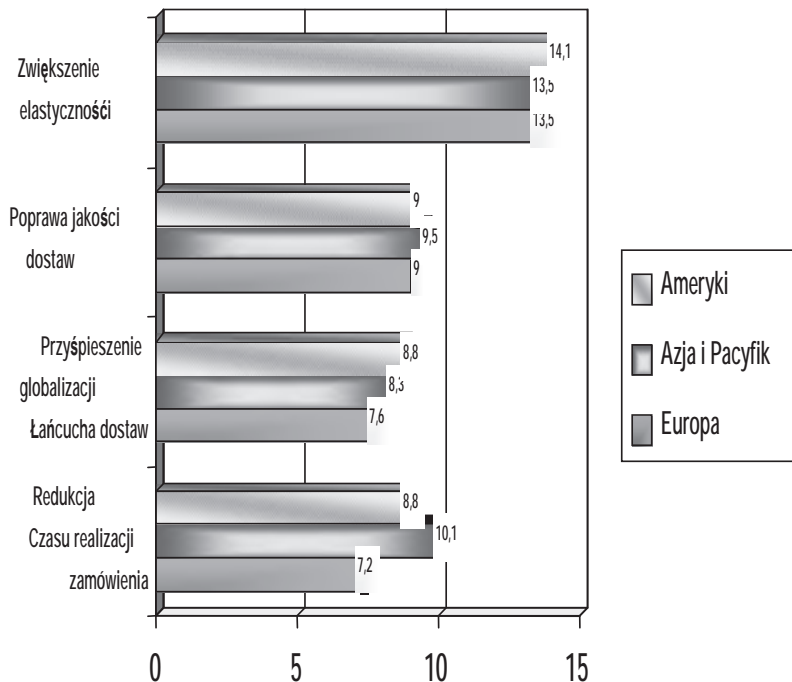
Wiodącymi kierunkami rozwoju łańcuchów dostaw w roku 2010 miały być:

- zwiększenie elastyczności łańcuchów dostaw;
- poprawa jakości dostaw;
- przyspieszenie globalizacji łańcuchów dostaw.

Priorytety te były zbieżne dla wszystkich trzech objętych badaniem regionów (por. rys. 1). Wartości liczbowe w rys. 1 oznaczają procent twierdzących odpowiedzi na pytania dotyczące celów, które miały być osiągnięte przez łańcuchy dostaw.

Z perspektywy roku 2014 można stwierdzić, że przewidywana w badaniu PRTM tendencja do obniżania kosztów w łańcuchach dostaw faktycznie uległa pogłębieniu. Kryzys globalny oraz wzrost cen ropy naftowej skierowały uwagę zarządzających łańcuchami dostaw w tym kierunku. Efektem jest m.in. pojawienie się zjawiska określanego mianem *reshoringu*. Polega ono na przenoszeniu produkcji z Dalekiego Wschodu do Europy celem obniżenia kosztów transportu [Sachon, Orozco 2008]. Jest to tendencja odwrotna do przewidywanej w badaniu PRTM, zmierzającej w kierunku zwiększenia globalizacji łańcuchów dostaw.

Omawiając kwestię kosztów i ich wpływu na decyzję o offshoringu oraz funkcjonowania łańcuchów dostaw, należy wspomnieć o kosztach związanych z zanieczyszczeniem środowiska. Argument dotyczący szkodliwego wpływu przewożenia produktów z odległych lokalizacji na środowisko naturalne jest często wykorzystywany przez przeciwników offshoringu.



Rys. 1. Cele łańcuchów dostaw na rok 2010

Źródło: [Global Supply Chains Trends... 2008].

W ostatnich latach redukcja tzw. śladu węglowego w operacjach logistyki i łańcucha dostaw znalazła się w centrum uwagi wielu zarządzających biznesem międzynarodowym. Logistyka odpowiada za ok. 5,5% emisji gazów związanych z powstawaniem efektu cieplarnianego, z czego 89% przypada na transport [Simchi-Levi 2010]. Dość powszechnie występuje pewien błąd we wnioskowaniu i będące jego wynikiem założenie, że produkty przywożone z daleka muszą w większym stopniu być obciążone emisją szkodliwych gazów niż te wytwarzane lokalnie (argument ten nie dotyczy sytuacji, gdy decyzję o offshoringu podejmuje się z uwagi na bliskość lokalizacji offshoringowych wobec źródeł zbytu). Tymczasem nie jest to tak oczywiste. I tak np. przeprowadzona analiza wykazała, że butelka wina sprzedawana w Nowym Jorku i pochodząca z Doliny Loary we Francji jest obciążona o 45% mniejszą emisją dwutlenku węgla niż ta z Doliny Nappa w Kalifornii. Różnica ta wynika ze stosowania odmiennych gałęzi transportu. Wino z Francji przewozi się najczęściej transportem morskim, czyli najbardziej przyjazną dla środowiska i najbardziej ekonomiczną gałęzią transportu, podczas gdy wino z Kalifornii dostarczane jest samochodami [Simchi-Levi 2010]. Rozważając kwestie zanieczyszczenia

środowiska w kontekście offshoringu, warto pamiętać, że logistyka jest zaledwie jednym z wielu, i wcale nie najistotniejszym, emitentem gazów cieplarnianych, generowanych w trakcie życia produktu. Produkcja odpowiada np. za 18% emisji gazów cieplarnianych [Simchi-Levi 2010]. Kwestia wykorzystywanych źródeł energii oraz energochłonności procesów wytwórczych również odgrywa istotną rolę.

2.2. Dostęp do innowacji

J. Schumpeter pisał, że „status przedsiębiorcy otrzymuje się dopiero wtedy, gdy jest się kreatorem czegoś nowego” [Noga 2009]. Tym „czymś nowym” mogą być: produkty, technologie, rynki zbytu, nowe metody organizacji produkcji czy też nowe źródła surowców. We współczesnej nam gospodarce wiedzy innowacyjności przypisuje się szczególną rolę, i to daleko większą niż w czasach J. Schumpetera.

Obecnie za jedną z najważniejszych płaszczyzn kreowania, absorpcji i dyfuzji innowacji uznaje się regiony [Matusiak 2006]. Na rolę regionów w dyfuzji wiedzy i umiejętności dzięki współpracy pomiędzy lokalnymi firmami zwracał uwagę w końcu XIX wieku Alfred Marshall, pisząc o dystryktach (okręgach) przemysłowych, skupiających firmy na danym terenie. W latach 90. XX wieku do koncepcji tej nawiązali Porter i Krugman, tworząc koncepcję klastra. Klaster jest definiowany jako specyficzna forma organizacji produkcji. Na klaster składają się przedsiębiorstwa, instytucje i organizacje powiązane siecią relacji formalnych i nieformalnych. Struktura ta sprzyja procesom uczenia się i innowacyjności [Matusiak 2006].

Z tych względów dostęp do nowych technologii oraz możliwość uczenia się są wymieniane pośród przyczyn sprzyjających decyzji o offshoringu. Do zbliżonych motywów należą: wyższe kwalifikacje lokalnych pracowników, dostęp do *know-how*, dostęp do źródeł innowacji, bliskość ośrodków badawczo-rozwojowych [Szuster 2014]. Lokalizacja produkcji w strukturach klastrowych sprzyja więc z całą pewnością dyfuzji innowacji. Zgodnie z wykładnią Oslo Manual dyfuzja jest sposobem rozpowszechniania się innowacji, od momentu ich pierwszego wdrożenia, poprzez rynkowe lub też pozarynkowe kanały, do różnych konsumentów, krajów, regionów, sektorów, rynków i firm. Bez dyfuzji innowacje nie mogą oddziaływać na gospodarkę [OECD and Eurostat, Oslo Manual 2005]. Dyfuzja stanowi też wyraz akceptacji lub odrzucenia wdrożonej innowacji przez szeroko rozumiany rynek. Istotną cechą dyfuzji innowacji jest jej społeczny charakter, w którym komunikacja międzyludzka odgrywa bardzo ważną rolę [Laskowska-Rutkowska 2013]. Ludzie wprowadzają zmiany poprzez interakcje społeczne, wewnątrz organizacji i pomiędzy nimi [Egbu, Botterill, Bates 2001]. E. Rogers definiuje dyfuzję innowacji jako „proces, w którym innowację komunikuje się poprzez pewne kanały, w określonym czasie, pomiędzy uczestnikami systemu społecznego” [Rogers 2003]. Wszystko to oznacza, że w aspekcie dyfuzji innowacji w łańcuchu dostaw, kiedy wzajemne relacje i interakcje pomiędzy partnerami odgrywają istotną rolę, fizyczna bliskość zaawansowanych technologicznie partnerów będzie jednoznacznie pozytywnie oddziaływać na dyfuzję innowacji.

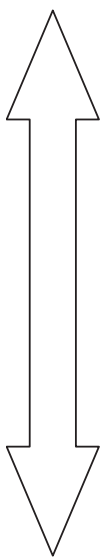
W kontekście rozważań prowadzonych w niniejszym opracowaniu należy stwierdzić, że stosowanie offshoringu, podyktowane ułatwionym dostępem do innowacji, jest uzasadnione. Światowy kryzys ekonomiczny nie tylko nie powinien przekładać się negatywnie na decyzje o offshoringu, lecz wręcz im sprzyjać, gdyż właśnie w warunkach kryzysu innowacje rozumiane w myśl szerokiej Schumpeterowskiej wykładni, mogą pomóc firmom w przetrwaniu trudnych czasów.

3. Ryzyko

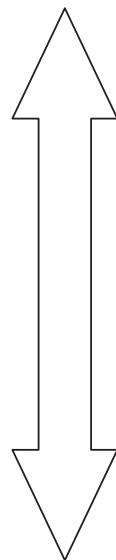
Ryzyko jest rozumiane jako zdarzenie, które gdy będzie miało miejsce, negatywnie wpłynie na cele organizacji. Decyzja o offshoringu skutkuje w wielu przypadkach stworzeniem międzynarodowego lub globalnego łańcucha dostaw, co w większym stopniu naraża taki łańcuch na wystąpienie ryzyka. Rysunek nr 2 stanowi przykładową i nie w pełni wyczerpującą ilustrację źródeł ryzyka w globalnych łańcuchach dostaw.

Nieznane – nieoczekiwane

Poza kontrolą



- Katastrofy naturalne
- Problemy natury geopolitycznej
- Epidemie
- Ataki terrorystyczne
- Ryzyka klimatyczne
- Zmienne ceny paliwa
- Rosnące koszty pracy
- Fluktuacje kursów walut
- Fałszowanie części i produktów
- Opóźnienia portowe
- Zmiany rynkowe
- Dostawy
- Dokładność prognoz
- Problemy operacyjne



Znane – nieoczekiwane

Pod kontrolą

Rys. 2. Rodzaje ryzyka w łańcuchu dostaw

Źródło: [Simchi-Levi 2010, s. 74].

Zdaniem Donalda Rumsfelda, byłego Sekretarza Obrony USA, ryzyko może być nieznane i nieoczekiwane bądź też znane i nieoczekiwane. Skutki ryzyka, które

jest nieznane i nieprzewidywalne, są znacznie trudniejsze do zminimalizowania, a samym ryzykiem tego rodzaju jest o wiele trudniej zarządzać (o ile w ogóle jest to możliwe) niż ryzykiem nieznanym i przewidywalnym. Wystąpienie epidemii w krajach zaopatrzenia, tak jak np. w roku 2014 gorączki Ebola w Afryce czy w 2003 roku epidemii SARS w Azji, to n przykład ryzyka określanego jako nieznane i nieprzewidywalne. Znacznie łatwiej kontrolować i zapobiegać rodzajom ryzyka, które są określane jako nieznane i przewidywalne. Zaliczają się do nich m.in. dokładność prognozy czy też zakłócenia dostaw. Pomiędzy tymi dwoma biegunami występują pośrednie rodzaje ryzyka.

Światowy kryzys zwiększa prawdopodobieństwo pojawienia się takich rodzajów ryzyka, jak np.: fluktuacje kursu walutowego, zmiany popytu, zakłócenia po stronie dostaw, co, oczywiście, może zdestabilizować funkcjonowanie łańcucha dostaw i negatywnie wpłynąć na jego konkurencyjność. Jednak, choć argument ten jest często wykorzystywany przez przeciwników offshoringu, sprawne zarządzanie łańcuchem dostaw, zwiększenie jego elastyczności oraz budowa partnerskich relacji pomiędzy partnerami łańcucha z całą pewnością w znacznej mierze przyczynia się do uodpornienia łańcucha dostaw na oddziaływanie tych rodzajów ryzyka. Z tego względu światowy kryzys nie powinien przekładać się na decyzje o rezygnacji z offshoringu, lecz do działań zmierzających do uelastycznienia i usprawnienia zarządzania łańcuchem dostaw.

4. Rozwiązania łagodzące zagrożenia płynące z offshoringu

Większość zarzutów związanych z offshoringiem, dotyczących łańcuchów dostaw, odnosi się w swojej istocie do błędnego zarządzania łańcuchem dostaw. Poprawa elastyczności łańcuchów dostaw, lepsze zarządzanie ryzykiem, efektywne zarządzanie relacjami z dostawcami pomogą wyeliminować problemy przypisywane offshoringowi.

4.1. Uodpornienie na ryzyko poprzez zwiększenie elastyczności łańcuchów dostaw

„Znakomite firmy tworzą łańcuchy dostaw, które reagują na nieoczekiwane i nagle zmiany na rynkach. Elastyczność ma duże znaczenie, bo w większości sektorów fluktuacje zarówno popytu, jak i podaży występują częściej niż dawniej” – pisał H. Lee. Ten sam autor za cel elastyczności uważał: „szybkie reagowanie na zmiany w popycie lub podaży oraz sprawne likwidowanie zewnętrznych zakłóceń” [Lee 2007].

Garber i Sarkar pisali w 2007 roku o elastyczności w następujący sposób: „Im większa elastyczność, tym szybciej łańcuch dostaw może odpowiadać na potrzeby rynku i tym większe są szanse na zdobycie przewagi konkurencyjnej”. Zdaniem autorów elastyczność ta jest osiągnięta poprzez redukcję czasu cyklu oraz proces do-

starczania produktów na rynek w odpowiedzi na występujący popyt, czyli stosowanie mechanizmu typu *pull* [Gerber and Sarkar, 2007].

Szybkość reagowania łańcuchów dostaw jest uwarunkowana ich strukturą. Budowanie „szczupłych”, niskokosztowych łańcuchów dostaw skutkuje ich niską odpornością na jakiegokolwiek zakłócenia. Zdolność łańcuchów dostaw do radzenia sobie z ryzykiem nieznanym i nieoczekiwanym (np. epidemie, katastrofy) wzrasta wraz ze zróżnicowaną i większą liczbą lokalizacji produkcyjnych. Oznacza to zapatrywanie się ze źródeł regionalnie zróżnicowanych oraz utrzymywanie większej od niezbędnego minimum liczby fabryk.

Wyniki badania przeprowadzonego przez IBM Institute for Business Value Analysis, ukończonego w 2005 roku, również wskazywały na to, że od łańcuchów dostaw wymaga się coraz większej elastyczności oraz dynamiki działania. Mają one reagować na potrzeby klientów w jak najkrótszym czasie. Aby sprostać tym wymogom, łańcuchy dostaw muszą korzystać z najnowocześniejszych rozwiązań w różnorodnych obszarach.

Jednym z takich rozwiązań jest model nadający się do przetwarzania komputerowego, będący matematycznym opisem łańcucha dostaw. Pozwala on na oszacowanie wpływu potencjalnych zagrożeń (np. likwidacja fabryki dostawcy) na poszczególne ogniwa łańcucha dostaw [Simchi-Levi, Schmidt, Wei 2014]. Głównym elementem tego modelu jest wskaźnik czasu potrzebnego do odzyskania funkcjonalności (*time to recovery*). Określa on, jaki czas od zakłócenia musi minąć, aby dane ogniwo (np. fabryka) zaczęło sprawnie funkcjonować. Wartość wskaźnika ustala się na podstawie danych historycznych oraz wyników ankiet przeprowadzonych wśród pracowników (np. z działu sprzedaży). Model pomaga ustalić, jaka jest optymalna reakcja na zagrożenie, czyli jaka reakcja łańcucha dostaw, np. zmiana gałęzi transportu, przeniesienie produkcji czy ściągnięcie zapasów, zminimalizowałaby koszty awarii. Model generuje wskaźnik finansowego lub operacyjnego wpływu awarii na wyniki firmy (*performance impact*) dla danego ogniwa. Mogą to być: utracone jednostki produkcji, przychody i marża zysku. Wartość ekspozycji wszystkich ogniw łańcucha dostaw jest indeksowana (*risk exposure index*). Dzięki temu szczególnie podatne na ryzyko ogniwa łańcucha dostaw stają się widoczne dla menedżerów odpowiedzialnych za zarządzanie ryzykiem. Stosowanie tego modelu pozwala m.in. na uniknięcie błędu polegającego na niedoszacowaniu ryzyka. I tak np. z doświadczeń firmy Ford wynika, że największe szkody w łańcuchu dostaw spowodowałyby zakłócenia u dostawców, u których Ford nie składa zamówień o dużej wartości. Ta zaskakująca konkluzja wynika z faktu, że firma nie postrzegала wcześniej dostawców tego typu jako źródeł potencjalnych istotnych zagrożeń. Stąd też tego rodzaju firmy są najczęściej pomijane w analizach dotyczących zarządzania ryzykiem. Zastosowanie omawianego modelu pozwala uniknąć tego rodzaju ryzyka. Używając omówionego wyżej modelu, firma Ford określiła dostawców wymagających stworzenia planów minimalizowania skutków awarii oraz tych, którzy nie stanowili ryzyka dla firmy (charakteryzujących się niewielkim oddziaływaniem

finansowym i krótkim czasem odzyskiwania funkcjonalności). Tym samym udało się zwiększyć elastyczność łańcucha dostaw i uodpornić firmę na występowanie ryzyka w łańcuchu dostaw.

4.2. Zarządzanie relacjami z dostawcami

Zasadnicza rola w minimalizowaniu ryzyka i kosztów będących efektem offshoringu powinna przypadać zarządzaniu relacjami z dostawcami. Należy w niej uwzględnić strategiczne znaczenie produktu dla łańcucha dostaw. Wyróżnia się cztery grupy dostawców produktów; są nimi:

- dostawcy produktów strategicznych, czyli dóbr wartościowych i rzadkich, np. rzadko występujących surowców lub komponentów zawierających także,
- dostawcy produktów tzw. wąskich gardeł, często są to unikalne technologie lub zasoby,
- dostawcy produktów „dźwigni”, o stosunkowo dużej wartości, wystandaryzowanych, jednak dostarczanych przez wiele źródeł,
- dostawcy produktów „rutynowych”, nie będących produktami krytycznymi, ich wartość jest niewielka, a dostawców jest wielu.

Z dostawcami dóbr strategicznych oraz odpowiedzialnymi za pojawianie się wąskich gardeł zasadne jest budowanie relacji partnerskich, opartych na wzajemnym zaufaniu i zaangażowaniu. Przemawia za tym wiele argumentów. Firmy partnerskie nie tylko adaptują nowsze i innowacyjne metody pracy, lecz także obejmują różnorodne zmiany w normach organizacyjnych, zestawie umiejętności, infrastrukturze i strategii, umożliwiające funkcjonowanie nowych rozwiązań. Partnerstwo ułatwia też dyskusję nad obszarami potencjalnego ryzyka we wzajemnej współpracy. Budowanie więzi w ramach relacji partnerskich jest procesem, nad którego przebiegiem trzeba nieustannie czuwać. Formowanie partnerstwa ma miejsce już na etapie doboru kooperantów. Kooperantów dobiera się na lata i wspólnie z nimi wypracowuje nowe rozwiązania, które będą owocować w długim okresie. „*Keiretsu* dostawców, czyli sieci kooperantów, (...) nie tylko pozostają w ścisłych relacjach z firmą macierzystą, lecz także wraz z nią nieustannie się uczą, doskonalą i rozwijają” [Liker, Choi 2007].

Liker i Choi opisują sześć zasad skutecznego partnerstwa z kooperantami. Brzmiały one następująco: poznaj swoich kooperantów, spraw, aby realizacja między kooperantami stała się szansą na zacieśnienie partnerstwa, nadzoruj swoich kooperantów, rozwijaj zdolności techniczne kooperantów, przekazuj kooperantom informacje – dużo, ale selektywnie, przeprowadzaj wspólne działania na rzecz usprawnienia procesów. Jednak przestrzeganie tych zasad wymaga dogłębnego zrozumienia oraz występowania w organizacji odpowiedniej kultury organizacyjnej. Przykład udanego wdrożenia wymienionych reguł w kooperacji z dostawcami wywodzącymi się z całkowicie innego regionu geograficznego i kulturowego stanowi kooperacja Toyoty i Hondy z dostawcami z USA. Obie te firmy potrafiły zbudować w USA taki sam model sieci dostawców, jaki funkcjonował w Japonii [Liker, Choi 2007].

Partnerskiej współpracy w łańcuchu dostaw i rozwiązywaniu problemów związanych z zakłóceniami w funkcjonowaniu łańcucha dostaw sprzyjają wzajemne zaufanie i zaangażowanie.

Zaufanie definiuje się jako chęć jednej strony do uwrażliwienia się na działania drugiej strony bazującą na przekonaniu, że będzie ona wykonywać określone działania na rzecz ufającego, niezależnie od możliwości monitorowania lub kontrolowania tejże strony.

Zaufanie opiera się na trzech filarach. Są nimi:

- Warunki/możliwości (*ability*). Pojęcie to nie odnosi się do możliwości mentalnych lub materialnych. Chodzi o uwarunkowania środowiskowe, w których zaufanie może zaistnieć.
- Życzliwość (*benevolence*). Oznacza praktyczną realizację zasady „czynienia innym tak, jak byśmy chcieli, aby nam czyniono”.
- Integralność. Oznacza zademonstrowaną w przeszłości i okazywaną w terażniejszości logikę, przewidywalność i spójność działań [Maqsood, Walker 2007],

Zaangażowanie jest mentalną i materialną manifestacją zaufania. Stanowi ono chęć transformacji energii zaangażowanej w zaufanie w wymierne rezultaty. Zaufanie jest stanem umysłu, a jego charakter zmienia się w czasie trwania relacji. Niektórzy autorzy zauważają, że strony relacji nigdy nie znajdują się w stanie całkowitego zaufania lub w stanie całkowitego braku zaufania [Lewicki, McAllister, Bies 1998]. Zawsze jest to pewna kombinacja obu tych czynników, czyli specyficznego dla danej sytuacji połączenia zaufania z jego brakiem.

W warunkach współpracy partnerskiej warto wypracować metody usprawnienia komunikacji oraz efektywnego zarządzania konfliktem. Technika kluczową dla zwiększenia możliwości wprowadzania innowacji, zdobywania wiedzy i budowania potencjału współpracujących firm może być opanowanie nowej techniki zarządzania, czyli „produktywnego tarcia” [Hagel, Brown 2006]. Wyróżniają się pewne podstawowe elementy tej techniki. Po pierwsze, wymagania dotyczące wyników współpracy muszą być jasne, surowe, ale nie ograniczające działania. Po drugie, niezwykle istotna jest szybka mobilizacja ludzi o komplementarnych umiejętnościach. Ponieważ ludzie ci pochodzą zwykle z różnych organizacji, posiadają odmienne wykształcenie, umiejętności i doświadczenia, warto zaangażować tłumaczy i brokerów wiedzy, pomagających w komunikacji pomiędzy uczestnikami procesu. Celem takiego działania jest osiągnięcie wzajemnego zrozumienia uwarunkowań innowacji, wiedzy i specjalizacji pomiędzy uczestnikami „produktywnego tarcia”. Po trzecie zakłada się, że komunikowanie się i prowadzenie negocjacji przez partnerów o bardzo zróżnicowanych sposobach myślenia i doświadczeniach będzie łatwiejsze dzięki prototypom. Mogą to być symulacje komputerowe, modele gliniane czy arkusze kalkulacyjne.

Budowa relacji partnerskich nie jest konieczna w przypadku dostawców produktów „dźwigni” oraz produktów nie będących produktami krytycznymi. Nie oznacza to jednak, że relacjom tym nie należy poświęcać uwagi. Na pewno dla

dobrych współpracy nie będzie wskazane istnienie zbyt wielkiej zależności dostawcy od odbiorcy (i na odwrót). Pojęcie władzy jest określane przez zależność pomiędzy dwoma uczestnikami relacji wymiany i ma znaczenie w porównaniu z inną organizacją. Władza w łańcuchu dostaw jest definiowana jako zdolność jednego uczestnika łańcucha do kontrolowania decyzji innego uczestnika [Ferne 2007]. N. Kumar, badając 400 relacji pomiędzy producentami a detalistami, skategoryzował je, uwzględniając cztery rodzaje wzajemnej zależności:

- uwięzienie – relatywnie duża władza partnera,
- upojenie władzą – relatywnie duża władza naszego przedsiębiorstwa,
- duża współzależność pomiędzy partnerami, charakteryzująca się efektywną współpracą,
- apatia – oznaczająca niewielką współzależność [Ferne 2007].

Z badań Kumara wynika, że tylko duża współzależność jest gwarantem efektywnej relacji. Istotna nierównowaga władzy, a co za tym idzie – wzajemnej zależności, skategoryzowane jako: upojenie władzą i uwięzienie, może prowadzić do zerwania relacji. Świadomość znaczenia tej reguły mają zarządzający firmą Li & Fung. Firma zaopatruje się u ok. 12 000 dostawców zlokalizowanych w ponad 40 krajach. Li & Fung w relacjach z dostawcami przestrzega zasady: 30/70. Oznacza to, aby nie rezerwować mniej niż 30% ani więcej niż 70% zdolności produkcyjnych dostawcy. Absorbacja 30% zdolności produkcyjnych danego dostawcy stanowi dla niego istotną wielkość i prowadzi do zaangażowania. Angażowanie ponad 70% możliwości produkcyjnych mogłoby prowadzić do uwięzienia i ograniczania elastyczności dostawcy [Fung, Fung, Wind 2008].

5. Podsumowanie

W ostatnich latach wobec offshoringu przedstawiono szereg krytycznych argumentów. Wiele z nich odnosi się do zarządzania łańcuchami dostaw. Analiza źródeł przeprowadzona w niniejszym artykule wskazuje na to, że offshoring nie musi przekładać się negatywnie na efekty łańcuchów dostaw, o ile tylko wprowadzi się rozwiązania wspierające jego efektywne funkcjonowanie. Do rozwiązań tych należy: zwiększenie elastyczności łańcucha dostaw, proekologiczne wybory gałęzi transportu, efektywne zarządzanie ryzykiem w łańcuchu dostaw oraz właściwe zarządzanie relacjami z dostawcami. Wówczas offshoring, nawet w czasach kryzysu, będzie źródłem korzyści dla firm.

Literatura

- Ciesielska D., 2008, *Nowe tendencje w zarządzaniu offshoringiem*, CEO, kwiecień.
- Cohen S., Geissbauer R., Bhandari A., D'heur M., 2008, *Global Supply Chain Trends 2008-2010. Driving Global Supply Chain Flexibility through Innovation*, Sixth Annual Survey by PRTM Management Consultants, 2008.
- De Treville S., Trigeorgis L., 2014, *Produkcja we własnym kraju może być tańsza*, „Harvard Business Review Polska”, czerwiec, s. 82.
- Egbu C., Botterill K., Bates M., 2001, *The influence of knowledge management and intellectual capital on organizational innovations*, ARCOM Seventeenth Annual Conference, ARCOM, University of Salford, Salford, Vol. 2, s. 547-555.
- Fernie J., 2007, *Relationships in the supply chain, Logistics and retail management. Insights into current practice and trends from leading experts*, red. J. Fernie, L. Sparks L., Kogan Page, London, s. 27.
- Fung V.K., Fung W.K., Wind Y., 2008, *Konkurowanie w płaskim świecie. Budowanie przedsiębiorstw przystosowanych do płaskiego świata*, WSPiZ im. Leona Koźmińskiego, Warszawa, s. 144-145.
- Gerber R., Sarkar S., 2007, *Want a more flexible supply chain?*, „Supply Chain Management Review”, January/February, s. 29.
- Global Supply Chains Trends 2008-2010. PRTM Management Consultants, 2008.
- Hagel III J., Brown J.S., *Organizacja jutra*, Helion, Gliwice, 2006, s. 146-150.
- Khan S., Lacity M., 2012, *Survey results: Are client organizations responding to anti-offshoring pressures?*, „Strategic Outsourcing: An International Journal”, Vol. 5, No. 2, s. 167-168.
- Laskowska-Rutkowska A., 2013, *Koncepcja falowego rozwoju logistyki. Dyfuzja innowacji w łańcuchu dostaw*, PTE Oddział w Szczecinie, Szczecin, s. 147.
- Lee H., 2007, *Sekret najbardziej efektywnych łańcuchów dostaw*, Zarządzanie łańcuchem dostaw, Harvard Business School Press, Helion, Gliwice, s. 99, 123.
- Lewicki R.J., McAllister D.J., Bies R.J., 1998, *Trust and distrust: new relationships and realities*, „Academy of Management Review”, Vol. 23, No. 3, s. 445.
- Liker J.K., Choi T.Y., 2007, *Keiretsu – prawdziwe partnerstwo z kooperantami*, [w:] *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, Harvard Business Review School Press, Helion, Gliwice, s. 31.
- Maqsood T., Walker D., 2007, *Extending the “knowledge advantage” creating learning chains*, „The Learning Organization”, Vol. 14, No. 2, s. 125.
- Matusiak K., 2006, *Rozwój systemów wsparcia przedsiębiorczości – przesłanki, polityka, instytucje*, PIB, Radom-Łódź, s. 78.
- Mińska-Struzik E., Nowara W., Truskolaski Sz., (red.), 2007, *Międzynarodowe stosunki gospodarcze: handel, czynniki produkcji, globalizacja*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań, s. 53.
- Noga A., 2009, *Teorie przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 150.
- OECD and Eurostat, 2005, Oslo Manual, *Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, s. 17.
- Rogers E.M., 2003, *Difussion of innovations*, Free Press, New York.
- Sachon M., Orozco J.A., 2008, *Barometro de la logistica en Espana*, IESE Business School, Universidad de Navarra, Estudio 79, Noviembre, s. 3.
- Simchi-Levi D., 2010, *Operations rules. Delivering customer value through flexible operations*, The MIT Press, London, s. 195.
- Simchi-Levi D., Schmidt W., Wei Y., 2014, *Od huraganu po pożar fabryki. Jak zarządzać nieprzewidywanymi wydarzeniami zakłócającymi funkcjonowanie łańcucha dostaw*, „Harvard Business Review Polska”, wrzesień, s. 91-99.
- Szuster M., 2014, *Offshoring w łańcuchach dostaw*, [w:] M. Szymczak (red.), *Offshoring a rozwój łańcuchów dostaw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań, s. 46.

GOOD AND BAD SIDES OF OFFSHORING

Summary: For many years offshoring was perceived as a source of financial benefits from locating production sites abroad. It was mainly because of low labor costs. However, offshoring is not always as beneficial as it seemed to be. Higher transportation and environmental costs, the limited flexibility, the risk of losing control over offshore locations or being accused of not fulfilling CSR requirements, cultural differences – these are bad sides of offshoring. In the times of crisis the arguments connected with cost become especially important. Does it mean that the times of offshoring are over? This paper is aimed at analyzing pros and cons of offshoring. The article gives some advise how to avoid the threats of offshoring.

Keywords: offshoring, costs, risk, crisis.