

GLOBALNE I LOKALNE STRATEGIE LOGISTYCZNE W MIĘDZYNARODOWYCH ŁAŃCUCHACH DOSTAW

Jarosław Witkowski

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: jaroslaw.witkowski@ue.wroc.pl

DOI: 10.15611/noz.2017.2.01

Streszczenie: Głównym celem artykułu jest identyfikacja szans i zagrożeń w związku z zachowaniem spójności celów, metod i środków globalnych oraz lokalnych strategii logistycznych przy konieczności poszukiwania równowagi między integracją międzynarodowych łańcuchów dostaw a dostosowaniem jego ogniw do lokalnych uwarunkowań rynkowych. W procesie identyfikacji wyzwań rozwojowych wobec globalnych łańcuchów dostaw można wykorzystać tradycyjną analizę strategiczną organizacji i jej otoczenia. Zróżnicowanie lokalnych uwarunkowań strategii logistycznych w sektorach rozproszonych B2C przedstawiono na przykładzie corocznego raportu z badań na temat handlu elektronicznego w Europie w roku 2016. W celu wskazania problemów zarządczych z globalną integracją i lokalnym dostosowaniem strategii logistycznych międzynarodowego łańcucha dostaw w sektorze B2B opisano przypadek Grupy Kapitałowej KGHM Polska Miedź SA.

Słowa kluczowe: strategia logistyczna, globalizacja, procesy zarządzania strategicznego.

1. Wstęp

Od wieków wraz z postępowaniem specjalizacji pracy i rozwojem handlu działalność produkcyjno-handlowa była prowadzona ponad granicami administracyjnymi państw i kontynentów. Postęp technologiczny w transporcie i komunikacji, a także sprzyjająca sytuacja polityczna w ostatnich dziesięcioleciach XX wieku sprzyjały rozwojowi globalizacji. Według Międzynarodowego Funduszu Walutowego globalizacja gospodarcza to „wzrastająca ekonomiczna współzależność krajów świata przez rosnącą wielkość i różnorodność międzynarodowych transakcji na rynku dóbr i usług, łatwiejsze przepływy kapitału oraz szeroką dyfuzję technologii” [International Monetary Fund 1997]. Zachodzące od kilkudziesięciu lat procesy globalizacji gospodarczej spowodowały znaczny wzrost natężenia strumieni produktów oraz towarzyszących informacji i środków finansowych między podmiotami zlokalizowanymi w różnych miejscach globu. Towarzyszące procesowi globalizacji tendencje do outsourcingu i offshoringu działalności produkcyjnej nie tylko znacznie przyspieszyły i skomplikowały te przepływy, ale również doprowadziły do wykreowania globalnych

łańcuchów dostaw, które często powstają w ramach grup kapitałowych przedsiębiorstw.

2. Globalny łańcuch dostaw w ujęciu podmiotowym, przedmiotowym i procesowym

Choć pojęcie łańcucha dostaw pojawiło się już ponad 30 lat temu, nadal jest to termin różnie interpretowany. Zatem punktem wyjścia do określenia istoty globalnego łańcucha dostaw oraz jego relacji z pojęciami pokrewnymi jest wyjaśnienie wieloznaczności pojęcia łańcucha dostaw, który może być rozumiany w:

- ujęciu podmiotowym, jako „współdziałające w różnych obszarach funkcjonalnych firmy wydobywcze, produkcyjne, handlowe, usługowe oraz ich klienci, między którymi przepływają strumienie produktów, informacji i środków pieniężnych” [Witkowski 2003, s. 17];
- ujęciu przedmiotowym, jako dwukierunkowe strumienie materiałowe, informacyjne, a niekiedy także finansowe na drodze od miejsc wydobycia surowców do ostatecznych klientów;

- kontekście procesowo-czynnościowym, jako „kombinacja procesów, funkcji, czynności, relacji i tras przepływu produktów, usług, informacji i transakcji finansowych wewnątrz i między przedsiębiorstwami” [Gattorna 2006, s. 2].

Występują również mieszane interpretacje łańcucha dostaw z pominięciem strumieni finansowych, czego przykładem może być definicja sformułowana przez R.B. Handfielda i E.L. Nicholasa, według których są to „wszystkie organizacje i czynności towarzyszące przepływowi i transformacji produktów od etapu wydobycia surowców do ostatecznego użytkownika, jak również towarzyszące im przepływy informacyjne” [Handfield, Nichols 2002, s. 8]. Autorzy podkreślają przy tym, że zarówno materiały, jak i informacje przepływają w górę i w dół łańcucha dostaw. W każdym z wymienionych kontekstów łańcuch dostaw jest jednak pojęciem szerszym niż łańcuch logistyczny. Ten ostatni ma bowiem charakter magazynowo-transportowy, jest też technologicznym połączeniem dróg przewozów oraz punktów magazynowych i przeładunkowych. Podejmowanie w nim decyzje i działania dotyczyć mogą także organizacyjnej i finansowej koordynacji operacji, procesów, zamówień, polityki zapasów we wszystkich ogniwach tego łańcucha [Gołomska (red.) 2001]. Niezależnie od różnic istnieje na ogół zgodność co do kluczowego znaczenia czynników integracji łańcucha dostaw, czyli: standaryzacji, ujednoczenia rozwiązań, transparentności informacyjnej, technologii informatycznych, strategii i koncepcji zarządzania, zaufania, partnerstwa, centralizacji zapasów, wspólnego zarządzania zapasami, wspólnego planowania i projektowania produktu [Golińska 2014], które powodują zacieranie granic między uczestnikami łańcucha. Jednocześnie każde z ogniw łańcucha ma swoją pozycję i prawa w dążeniu do osiągnięcia wyznaczonego celu i podziału korzyści z synergicznych aspektów współdziałania [Pisarek, Witkowski 2016].

Wraz z postępem globalizacji następują procesy internacjonalizacji przedsiębiorstw i ich łańcuchów dostaw. Liberalizacja handlu zagranicznego, warunki sprzyjające bezpośrednim inwestycjom zagranicznym oraz dynamiczny rozwój technologii transportowych i informatycznych ułatwiają powstawanie łańcuchów dostaw o zasięgu transnarodowym, a nawet międzykontynentalnym. W związku z tym pojawiło się pojęcie globalnych łańcuchów dostaw. Analogiczne do scharakteryzowanych już różnych kontekstów definiowania istoty łańcuchów dostaw pojęcie to może oznaczać:

- współdziałające w różnych obszarach funkcjonalnych, zlokalizowane w różnych krajach świata podmioty gospodarcze, między którymi przepływają produkty, towarzyszące im informacje i środki finansowe,
- dwukierunkowe strumienie materiałowe oraz towarzyszące im strumienie informacyjne i finansowe, które na drodze od wydobycia surowców do miejsc konsumpcji wyrobów finalnych przepływają między granicami różnych kontynentów,
- wszelkie procesy, funkcje, czynności, relacje i trasy przepływu produktów, usług, informacji i transakcji finansowych wewnątrz przedsiębiorstw i między przedsiębiorstwami zlokalizowanymi w różnych miejscach globu [Gattorna 2006, s. 2].

3. Warunek spójności globalnej i lokalnych strategii logistycznych przedsiębiorstw

Strategię logistyczną przedsiębiorstwa można rozumieć jako zestaw wewnętrznie i zewnętrznie skoordynowanych, długookresowych decyzji i działań dotyczących lokalizacji, transportu, zarządzania zapasami, magazynowania i obsługi klientów w celu zdobycia i utrzymania przewagi konkurencyjnej. Wewnętrzna koordynacja oznacza konieczność zachowania spójności długoterminowych rozwiązań logistycznych z całościową strategią konkurencji i rozwoju oraz z innymi strategiami funkcjonalnymi w ramach danego przedsiębiorstwa, w tym zwłaszcza ze strategią inwestycyjną, marketingową, produkcyjną i finansową. Zewnętrzna koordynacja długookresowych decyzji i działań logistycznych sprowadza się natomiast do zapewnienia ich spójności z celami strategicznymi dostawców i odbiorców tworzących zintegrowany łańcuch dostaw.

Zgodnie z zasadami zarządzania strategicznego cele, sposoby i środki lokalnych strategii logistycznych przedsiębiorstw, jako jedna ze strategii funkcjonalnych, powinny być spójne z całościową strategią rozwoju globalnego łańcucha dostaw¹. Przy dokonywaniu wyborów strategicznych w globalnych łańcuchach dostaw należy brać pod uwagę rodzaj produktu i dominujące przy ich wytwarzaniu środowisko produkcyjne. Według M.L. Fischera produkty funkcjonalne częstego zakupu o niskiej marży (np. żywność, środki czystości itd.) wymagają od zarządzających łańcuchem dostaw dążenia do redukcji kosztów w celu uzyskania przywództwa kosztowe-

¹ Szerzej na temat hierarchicznego układu i spójności strategii logistycznej ze założeniami całościowej strategii przedsiębiorstwa zob. [Witkowski 1995, s. 33-43].

Tabela 1. Spójność strategii logistycznej globalnego łańcucha dostaw z lokalnymi strategiami logistycznymi jego ogniw

Przykłady podstawowych typów strategii konkurencji	Kierunek strategii logistycznej globalnego łańcucha dostaw	Przykłady lokalnych strategii logistycznych przedsiębiorstw
Przywództwo kosztowe	Minimalizacja kosztów logistyki przy zachowaniu zasad zrównoważonego i społecznie odpowiedzialnego rozwoju	<ul style="list-style-type: none"> – redukcja kapitału zaangażowanego w zapasy, – minimalizacja kosztów transportu i magazynowania, – efekty ekonomii skali w produkcji i dostawach, – redukcja zatrudnienia
Unikatowy (najwyższy) poziom obsługi klientów	Maksymalizacja poziomu jakości usług dostawczych przy założonym poziomie kosztów logistyki	<ul style="list-style-type: none"> – najwyższe standardy obsługi w zakresie czasu realizacji, niezawodności, częstotliwości i elastyczności dostaw oraz ich monitorowanie, – wysokie standardy obsługi przed dokonaniem transakcji i po jej dokonaniu, – outsourcing logistyczny, – partnerstwo strategiczne z firmami kurierskimi
Koncentracja na wybranych segmentach rynku (strategia mieszana)	Elastyczne dostosowywanie systemu logistycznego do preferencji wybranych segmentów rynku i minimalizacja kosztów obsługi przy zachowaniu akceptowalnego ich poziomu w stosunku do pozostałych klientów	<ul style="list-style-type: none"> – organizacyjna rekonfiguracja łańcucha dostaw, – lokalizacja nowych zakładów produkcyjnych i centrów dystrybucji, – optymalizacja poziomu i asortymentu zapasów, – polepszenie jakości obsługi dostaw na wybranych segmentach rynku
Maksymalizacja wartości dodanej przez innowacyjność	Wzrost wartości oddanej dla klientów i pozostałych interesariuszy przez lepsze wykorzystanie aktywów oraz doskonalenie procesów planowania, realizacji oraz kontroli przepływów	<ul style="list-style-type: none"> – wzrost transparentności informacyjnej wzdłuż całego łańcucha dostaw dzięki technologii chmury obliczeniowej, agentów programowych, technologii mobilnych, Internetowi rzeczy czy systemom sztucznej inteligencji – doskonalenie lub zmiana technologii transportu oraz automatyzacja prac magazynowych

Źródło: opracowanie własne.

go. Natomiast w przypadku ponadprzeciętnie rentownych produktów innowacyjnych (np. produktów *hi-tech*), których czas życia na rynku jest znacznie krótszy, wskazane jest tworzenie możliwie zwinnego łańcucha dostaw, którego nadrzędnym celem jest elastyczne reagowanie na wysokie wymagania pod względem jakości logistycznej obsługi klientów przy akceptowalnym poziomie kosztów². Przy znacznej dywersyfikacji oferty produktowej, co z reguły oznacza występowanie istotnych różnic w rentowności poszczególnych produktów i rynków zbytu, powstaje konieczność wyboru strategii koncentracji na określonych klientach i preferowanych przez nich usługach. Coraz częściej przedsiębiorstwa tworzące globalne łańcuchy dostaw zorientowane są na tworzenie wartości dodanej, co z reguły wiąże się z koniecznością zwiększenia poziomu innowacyjności. Ideę spójności wybranych typów podstawowych strategii konkurencji z globalnymi i lokalnymi strategiami logistycznymi zaprezentowano w tab. 1.

4. Uwarunkowania rozwojowe i kierunki ewolucji międzynarodowych łańcuchów dostaw

W warunkach globalizacji gospodarczej łatwiejsza staje się internacjonalizacja przedsiębiorstw, która oznacza różne formy ekspansji zagranicznej, co jest zgodne z opisaną przez Ch. Kima i R. Mauborgne'a ofensywną strategią migracji firm z tzw. czerwonych do błękitnych oceanów [Kim, Mauborgne 2005]. Czerwone oceany to miejsca, w których ze względu na ponadprzeciętne natężenie konkurencji występuje konieczność walki o przetrwanie na rynku przy akceptacji malejących zysków. Natomiast niewykorzystane przestrzenie z dużym potencjałem szans rozwojowych i zysków są określane mianem błękitnych oceanów. Wypłynięcie na błękitne oceany wiąże się jednak z akceptacją prowadzenia działalności gospodarczej w warunkach wielości, współzależności i dwuznaczności uwarunkowań międzynarodowych³. Wielość oznacza konieczność funkcjonowania w relacjach z licznymi organizacjami zagranicznymi oraz ich interesariuszami. Współzależność jest wynikiem

² Szerzej zob. [Fischer 1997].

³ Szerzej zob. [Banaszyk, Gołemska 2015, s. 30-31].

złożoności struktury podmiotowej i procesów, którymi należy sprawnie zarządzać niezależnie od odmiennych uwarunkowań geograficznych i czasowych. Dwuznaczność jest zaś problemem decyzyjnym wynikającym z niepewności co do przyszłych konsekwencji zdarzeń o podobnym prawdopodobieństwie zaistnienia.

Globalna struktura podmiotowa i międzynarodowy zasięg działalności łańcuchów dostaw stwarzają niespotykane wcześniej szanse na rozwój, a jednocześnie wymagają unikania zagrożeń i ekspozycji na dodatkowe źródła ryzyka w celu sprawnego i efektywnego ich funkcjonowania. Wśród potencjalnych szans rozwoju globalnych łańcuchów dostaw należy przede wszystkim wymienić:

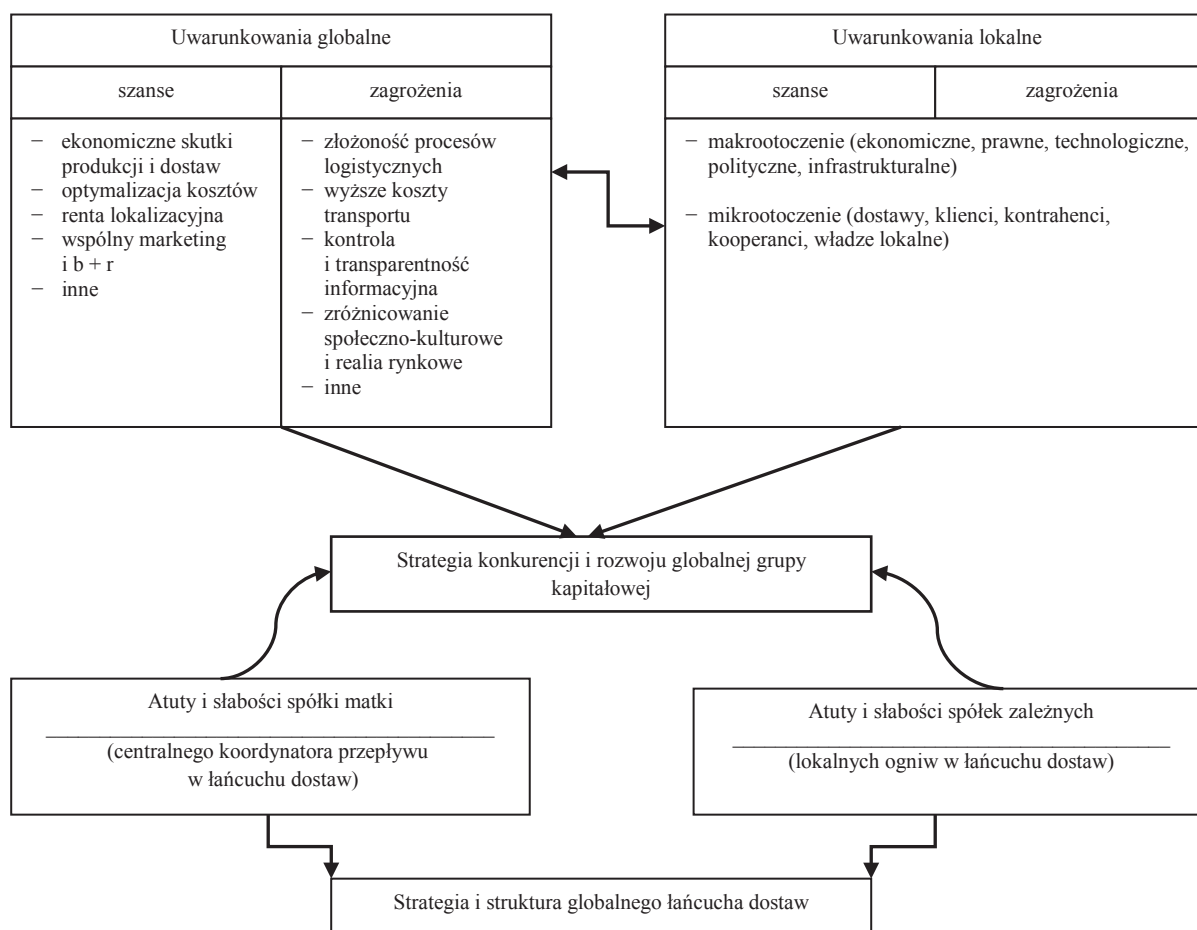
- większe możliwości wykorzystywania efektów ekonomii skali w zaopatrzeniu, produkcji i dystrybucji,
- lepsze wykorzystanie zdolności produkcyjnych, przewozowych i magazynowych,
- optymalizację kosztów zapasów, w tym zwłaszcza redukcję poziomu zapasów zbędnych i nadmier-

nych dzięki możliwości relokowania produktów między ogniwami łańcucha w różnych krajach, które obsługują klientów o zróżnicowanych wymaganiach jakościowych i technologicznych,

- lokalizowanie działalności produkcyjnej w pobliżu rynków zbytu lub w miejscach obfitujących w zasoby, w szczególności charakteryzujących się dostępnością wykwalifikowanych pracowników i niskimi kosztami pracy,
- koncentrację działalności B+R w krajach o wysokim poziomie innowacyjności lub prowadzących aktywną politykę jej rozwoju.

Globalne łańcuchy dostaw muszą również sprostać licznym zagrożeniom oraz zapobiegać dodatkowemu ryzyku; zagrożenia te stanowią:

- większą złożoność procesów logistycznych oraz z reguły większą odległość przemieszczania produktów ponad granicami krajów,
- wyższe koszty zarządu w przedsiębiorstwie przyjmującego rolę centralnego koordynatora przepływu w związku z koniecznością kontroli i uzyskania



Rys. 1. Strategia rozwoju globalnych łańcuchów dostaw jako rezultat wyników analizy strategicznej

Źródło: opracowanie własne.

pełnej transparentności informacyjnej we wszystkich ogniwach globalnego łańcucha dostaw,

- funkcjonowanie w odmiennych warunkach społeczno-kulturowych oraz przewycięzanie trudności w kontaktach interpersonalnych,
- ujednocianie systemów, procedur, procesów i standardów z zachowaniem różnic wynikających z lokalnych uwarunkowań politycznych, prawnych, ekonomicznych, środowiskowych i infrastrukturalnych, tworzących niekiedy odmienne realia rynkowe.

Sprostanie dwóm ostatnim z wymienionych wyzwań oznacza konieczność poszukiwania równowagi między globalnym zasięgiem funkcjonowania łańcucha dostaw, a lokalnymi warunkami tworzących go uczestników, którzy charakteryzują się określonym potencjałem strategicznym w postaci indywidualnego zestawu wewnętrznych atutów i słabości. Według takich autorów, jak C.D. Holtbrugge i M.K. Welge, zasadniczym problemem w procesie internacjonalizacji zarządzania staje się poszukiwanie kompromisu między globalną integracją ponadnarodowych systemów i struktur, a lokalną adaptacją wobec odmiennych uwarunkowań w różnych zakątkach globu [Holtbrugge, Welge 2010, s. 42]. Problem ten może zostać rozwiązany z wykorzystaniem tradycyjnej i powszechnie znanej procedury zarządzania strategicznego, w której długoterminowe cele, sposoby i środki ich osiągnięcia są określane na podstawie wyników analizy strategicznej potencjału wewnętrznego organizacji i jej otoczenia. Kierunki i cele rozwoju łańcuchów dostaw, podobnie jak sposoby i środki ich realizacji odpowiadające poziomowi ich dojrzałości, są również w decydującym stopniu zależne od umiejętności zarządzania wewnętrznym potencjałem poszczególnych ich uczestników wobec globalnych oraz lokalnych wyzwań rozwojowych, co zaprezentowano na rys. 1.

W przypadku globalnych łańcuchów dostaw utworzonych w ramach grupy kapitałowej dokonywane wybory strategiczne powinny być wypadkową zarówno zdiagnozowanych atutów i słabości podmiotu dominującego (spółki matki), jak i potencjału strategicznego lokalnych spółek zależnych. Globalna integracja systemów zarządzania, a w tym zwłaszcza systemów informatycznych i struktur organizacyjnych, jest szczególnie istotna, gdy zlokalizowane w różnych krajach ogniwa łańcucha dostaw tworzą spójny ciąg technologiczny od miejsc wydobywania surowców przez ich przetwórstwo i sprzedaż produktów finalnych ostatecznym klientom. Wtedy podmiot dominujący przejmuje rolę centralnego koordynatora przepływów produktów, informacji i środków finansowych między zlokalizowanymi w różnych krajach podmiotami zależnymi, tworzącymi ogniwa

globalnego łańcucha dostaw. Przy tym adaptacja do lokalnych uwarunkowań ekonomicznych, regulacyjnych, technologicznych, społeczno-kulturowych czy infrastrukturalnych, a także atutów i słabości danego ogniwa łańcucha dostaw może oznaczać konieczność odstępstw od zalecanych przez podmiot dominujący procedur i standardów. Może to dotyczyć procedur i standardów zakupowych, zarządzania zapasami, produkcji, transportu, sprzedaży, zarządzania przepływami zwrotnymi, a zwłaszcza jakości usług dostawczych. Konieczność elastycznego reagowania w tym względzie jest pożądana w relacjach zarówno B2B, jak B2C. W przypadku obsługi logistycznej klientów na dynamicznym i turbulentnym rynku *e-commerce* staje się to kluczowym warunkiem sukcesu.

5. Zróżnicowanie oczekiwań klientów na przykładzie rynku *e-commerce* w relacjach B2C w wybranych krajach UE

Współczesne łańcuchy dostaw budują swoją globalną przewagę konkurencyjną na wzroście wartości dodanej dla swoich klientów. Liderem w tym zakresie są japońskie łańcuchy dostaw, które wyróżniają się na tle swoich zachodnich konkurentów unikaniem dbałością o najwyższą jakość produktów i usług dostawczych zgodnie z potrzebami i oczekiwaniami klientów. Spełnianie najwyższych standardów co do czasu realizacji, elastyczności, częstotliwości, niezawodności i punktualności dostaw jest dla japońskich menedżerów celem samym w sobie, za którego osiągnięcie najczęściej nie oczekują wymiernej rekompensaty finansowej. Choć z perspektywy długoterminowej najwyższa jakość logistycznej obsługi klientów przyczynia się do uzyskiwania wyższych przychodów i zysków jako synergicznego efektu współdziałania strategicznego, w krótkim okresie może się jednak przyczynić do podwyższania kosztów i pogorszyć osiągnięte wyniki finansowe. Jak wskazują wyniki badań empirycznych przeprowadzonych w japońskich firmach produkcyjno-handlowych i logistycznych działających na rynku europejskim, bezkompromisowe dążenie do najwyższych oczekiwań klientów bez rekompensaty finansowej budzi sprzeciw wielu europejskich menedżerów oraz powoduje liczne nieporozumienia z japońskimi przełożonymi i właścicielami, którzy wysoką jakość obsługi traktują jako inwestycję długoterminową [De Koster, Shinohara 2006, s. 62-63]. Należy także zwrócić uwagę, że istnieją wyraźne różnice w postrzeganiu znaczenia poziomu jakości obsługi logistycznej w krajach Unii Europejskiej, co można zilustrować wynikami badań dotyczących dy-

Tabela 2. Wielkość i oczekiwania klientów w zakresie jakości dostaw na rynku *e-commerce* w wybranych krajach UE w roku 2015

Kraj	Wartość rynku e-handlu w mld euro	Klienci e-handlu (w %) w stosunku do populacji od 15 do 79 lat	Przeciętne roczne wydatki klienta w euro (według kursu wymiany z 31.05.2016)	Udział klientów (w %), dla których cena to kluczowy argument za wyborem sprzedawcy	Oczekiwanie i preferowanie dostawy w ciągu maksymalnie 3 dni (w %)	Skłonność do poniesienia dodatkowych kosztów za dostawę w ciągu 24 godzin (w %)
Wielka Brytania	56,4	88	1118	43	42	41
Polska	7,0	64	226	43	44	56
Francja	26,0	80	516	42	20	41
Hiszpania	16,0	72	435	49	32	42
Niemcy	44,8	87	676	34	27	39
Włochy	16,5	58	341	54	30	43

Źródło: opracowanie własne na podstawie [E-commerce in Europe 2016].

namicznie rozwijającego się rynku *e-commerce*. Raport *E-commerce in Europe 2016* przygotowywany jest corocznie przez organizację PastNord. Na podstawie wywiadów *on-line* przeprowadzonych w listopadzie 2015 roku z ponad 12 000 klientów z 12 krajów europejskich oszacowano, że z zakupów w sieci korzysta już 253 milionów Europejczyków wydających około 189 miliardów euro rocznie [E-commerce in Europe 2016]. Zdiagnozowano jednak istotne różnice na rynku *e-commerce* w preferencjach klientów co do jakości obsługi dostaw, co zaprezentowano w tab. 2.

Zaprezentowane dane burzą dotychczasowe stereotypy o oczekiwaniach klientów w krajach o zróżnicowanym poziomie rozwoju społeczno-gospodarczego. Zaprezentowane dane świadczą o tym, że liczba klientów i wartości transakcji dokonywanych w sieci nie idą w parze z odmiennymi oczekiwaniami klientów wobec jakości usług dostawczych. Na rynku zarówno polskim, jak i brytyjskim i francuskim cena jest najważniejszym kryterium wyboru dostawców jedynie dla około 42-43% klientów. 42% klientów w Wielkiej Brytanii i nawet 44% w Polsce preferuje dostawy do maksymalnie 3 dni od dnia dokonania zakupu, co stanowi znacznie większy odsetek wymagających klientów niż w pozostałych krajach europejskich. Mniej wygórowane oczekiwania ma większość klientów we Francji i Włoszech. Warto zauważyć, aż 56% klientów w Polsce deklaruje skłonność do poniesienia dodatkowych kosztów dostawy w celu uzyskania towaru w następnym dniu po zakupie. Co ciekawe, skłonność polskich klientów do opłacenia przyspieszenia realizacji dostawy jest większa niż klientów na bardziej rozwiniętym rynku brytyjskim (41%) czy niemieckim (39%). Pozostaje jednak znaczna niepewność, czy te deklaracje będą zgodne z realnymi zachowaniami lokalnych konsumentów i czy powinny być bezwzględnie uwzględniane podczas różnicowania lokalnych strategii logistycznych.

6. Globalne i lokalne strategiczne inicjatywy logistyczne w relacjach B2B na przykładzie Strategii rozwoju Grupy Kapitałowej KGHM Polska Miedź SA

Po nieudanych próbach ekspansji zagranicznej w Kongo i w Niemczech zarząd KGHM Polska Miedź SA w 2012 roku podjął decyzję o zakupie akcji kanadyjskiego koncernu wydobywczego Quadra FNX. W wyniku tej akwizycji KGHM przejął aktywa zagraniczne, w tym kopalnie miedzi Ajax, Viktoria i Morison w Kanadzie, kopalnie Carlota i Robinson w Stanach Zjednoczonych oraz Franke i Sierra Gorda w Chile. Nadzór właścicielski nad aktywami zagranicznymi powierzono nowo powstałej spółce KGHM International z siedzibą w kanadyjskim Vancouver. W przypadku kopalni Sierra Gorda mającej największy potencjał wydobywczy powstała spółka *joint venture*, w której tylko 55% udziałów należy do KGHM, a 45% stanowi własność japońskich koncernów Sumitomo Maining i Sumitomo Corporation.

21 stycznia 2015 roku na mocy uchwały zatwierdzono realizację Strategii rozwoju KGHM Polska Miedź SA na lata 2015-2020 z perspektywą do 2040 roku, zakładającą osiągnięcie produkcji na poziomie 1 miliona ton miedzi ekwiwalentnej i dołączenie do światowych liderów w tym sektorze. Ze względu na zmiany uwarunkowań rynkowych, a w szczególności drastyczny spadek cen miedzi w stosunku do założonej ceny na poziomie 7500 USD za tonę, a także wyższe od zakładanych nakłady inwestycyjne na rozwój kopalni zagranicznych przy niższych ich parametrach geologicznych i operacyjnych nastąpiła konieczność podjęcia prac nad aktualizacją strategii. Zaktualizowana Strategia rozwoju KGHM Polska Miedź SA na

lata 2017-2021 z perspektywą do 2040 roku została przyjęta przez Radę Nadzorczą na posiedzeniu 11 maja 2017 roku. Nadrzędnym celem strategicznym jest wzrost wartości dla interesariuszy przez poprawę wyników finansowych „EBITDA na poziomie 7 mld PLN w 2021 roku oraz marży EBITDA Grupy Kapitałowej średnio powyżej 20% w latach 2017-2021” [Strategia rozwoju KGHM... 2017]. W znowelizowanej strategii wśród priorytetów strategicznych uwzględniono [Strategia rozwoju KGHM... 2017, s. 7]:

- funkcjonowanie zgodnie z ideą zrównoważonego rozwoju,
- nastawienie na innowacyjne rozwiązania celem poprawy produktywności,
- gotowość do doprowadzenia aktywów zagranicznych do ich dojrzałości produkcyjnej w celu maksymalizacji przychodów i stopy zwrotu z inwestycji zagranicznych.

Aby osiągnąć nadrzędny cel strategiczny i pozostałe priorytety rozwoju, opracowano trzy strategie wykonawcze i trzy strategie wspomagające, które dotyczą:

- rozwoju aktywów krajowych i zagranicznych,
- produkcji i bezpieczeństwa,
- spójności organizacji,
- społecznej odpowiedzialności biznesu,
- innowacji,
- stabilności finansowej.

Mimo iż strategia logistyczna nie została formalnie wyodrębniona, w procesie osiągania nadrzędnego celu strategicznego oraz wymienionych priorytetów rozwoju ważną rolę mają odgrywać globalne i lokalne inicjatywy logistyczne. W największym zakresie są one uwzględnione w ramach strategii wykonawczej dochodzenia do spójnej organizacji, w ramach której wyróżniono następujące inicjatywy logistyczne [Strategia rozwoju KGHM... 2017, s. 26-29]:

- integrację organizacji przez usprawnienie procesów i standardów zarządzania,
- optymalizację organizacyjną i kosztową łańcucha wartości, między innymi przez nowe, inteligentne technologie i systemy zarządzania produkcją bazujące na komunikacji *on-line* i zaawansowanej analizie danych,
- rozwijanie współpracy w ramach zrównoważonego łańcucha dostaw opierającego się na modelu gospodarki obiegu zamkniętego, oceny cyklu życia oraz gospodarki współdzielenia.

W stosunku do poprzedniej strategii, w której problematyka logistyki i zarządzania łańcuchem dostaw była ograniczona do zagadnień związanych z ideą społecznej odpowiedzialności, nowe strategiczne inicjatywy logistyczne powinny odegrać znacznie większą rolę w zakresie:

- integracji i koordynacji systemów, struktur i procesów zarządzania, zarówno w stosunku do aktywów krajowych, jak i zagranicznych,
- podnoszenia efektywności i sprawności procesów logistycznych (w tym zwłaszcza standaryzacji procesów zakupowych) w globalnym i lokalnych łańcuchach dostaw,
- realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności w całej grupie kapitałowej oraz urealnienia przyjętej w strategii wizji rozwoju organizacji efektywnie wykorzystującej posiadane zasoby w celu osiągnięcia pozycji globalnego lidera zrównoważonego rozwoju.

Aby zwiększyć skuteczność przyjętego planu strategicznego, podjęto już pierwsze decyzje związane z operacjonalizacją strategii:

- wzmocniono nadzór nad aktywami zagranicznymi w centrali KGHM w Lubinie przez wyodrębnienie stanowiska wiceprezesa ds. rozwoju, który odpowiada za aktywa zagraniczne, oraz wiceprezesa odpowiedzialnego za inicjatywy związane z zarządzaniem łańcuchem dostaw,
- przeprowadzono audyt wewnętrzny dotyczący standaryzacji i możliwości centralizacji procesu zakupów oraz powierzono odpowiedzialność w tym zakresie prezesowi zarządu,
- rozpoczęto restrukturyzację organizacyjną spółki KGHM International w Kanadzie oraz kopalni Sierra Gorda w Chile,
- wskazano „właścicieli” poszczególnych strategii i inicjatyw rozwojowych (w tym inicjatyw logistycznych), których praca będzie oceniana na podstawie konkretnych i zwykle mierzalnych (tzw. kluczowych) wskaźników dokonań (*Key Performace Indicators* – KPI).

Przyjęta Strategia rozwoju KGHM Polska Miedź SA i podjęte dotychczas działania powinny się przyczynić do wykorzystania szans, a jednocześnie do zapobiegania typom ryzyka wynikającym z zagrożeń funkcjonowania na rynku globalnym. Zakłada się, że po roku 2020 zagraniczne kopalnie nie będą wymagały dofinansowania przez krajową spółkę matkę. Wyzwaniem pozostaje skuteczne wdrożenie tej strategii z zachowaniem spójności celów, metod i środków inicjatyw logistycznych podejmowanych w kraju i za granicą, z uwzględnieniem zarówno uwarunkowań globalnych, jak i specyficznych uwarunkowań lokalnych występujących w Dolnośląskim Zagłębiu Miedzianym.

7. Podsumowanie

Przy formułowaniu strategii globalnego łańcucha dostaw może mieć zastosowanie tradycyjna metodyka

analizy strategicznej, która pozwala na identyfikację zarówno globalnych, jak i lokalnych szans i zagrożeń jego rozwoju. W globalnych łańcuchach dostaw tworzonych przez przedsiębiorstwa funkcjonujące na rzecz klientów indywidualnych B2C zasadniczym wyzwaniem lokalnej strategii logistycznej jest dostosowanie poziomu jakości obsługi dostaw do zróżnicowanych oczekiwań klientów przy akceptowanym poziomie kosztów. Dużo bardziej złożonym problemem jest globalna integracja i lokalne dostosowanie strategii logistycznych w relacjach między przedsiębiorstwami produkcyjno-handlowymi B2B, w którym zgodnie z paradygmatem zrównoważonego rozwoju, poza wynikami ekonomicznymi, muszą być spełnione, często bardzo zróżnicowane, standardy społeczne i środowiskowe.

Literatura

- Banaszyk P., Golemska E., 2015, *Logistyka w biznesie międzynarodowym*, Wydawnictwo NT, Warszawa.
- De Koster R., Shinohara M., 2006, *Supply chain culture clashes in Europe. Pitfalls in Japanese service operations. Supply Chain Forum*, An International Journal, vol. 7, no. 1/2006.
- E-commerce in Europe 2016*, 2016, NordPost, Stockholm, <http://www.postnord.com/>, dostęp: 18.04.2017.
- Fischer M.L., 1997, *What is the right supply chain for your Product?*, Harvard Business Review, no. 3-4/97.
- Gattorna J., 2006, *Living Supply Chain. How to Mobilize the Enterprise around Developing What Your Customer Want*, Prentice Hall.
- Golińska P., 2014, *Logistics Operations, Supply Chain Management and Sustainability*, Springer, Berlin.
- Golemska E. (red.), 2001, *Kompendium wiedzy o logistyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Handfield R.B., Nichols E.L., 2002, *Supply Chain Redesign. Transforming Supply Chains into Integrated Value Systems*, Prentice Hall.
- Holtbrugge C.D., Welge M.K., 2010, *Internationales Management. Theorien, Funktionen, Fallstudien*, Schaffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.
- International Monetary Fund, 1997, *World Economic Outlook*, May.
- Kim Ch., Mauborgne R., 2005, *Blue ocean strategy. From theory to practice*, California Management Review, vol. 47, no. 3/2005.
- Pisarek A., Witkowski J. 2016, *Istota zielonych łańcuchów dostaw – próba systematyzacji pojęć*, [w:] *Budowanie łańcuchów dostaw jutra*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice.
- Strategia rozwoju KGHM Polska Miedź SA na lata 2017-21 z perspektywą do 2040 roku, 2017, KGHM Polska Miedź SA, Lubin.
- Witkowski J., 1995, *Strategia logistyczna przedsiębiorstw przemysłowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Witkowski J., 2003, *Zarządzanie łańcuchem dostaw. Koncepcje, procedury, doświadczenie*, PWE, Warszawa.

GLOBAL AND LOCAL LOGISTICS STRATEGIES IN INTERNATIONAL SUPPLY CHAINS

Summary: The main aim of the paper is the identification of the opportunities and threats related to the coherence of the aims, methods and tools of global and local logistics strategies as well as the necessity of balance between the integration of the international supply chain and the adjustment of its links to local market circumstances. In the process of identification of a global supply chain development challenges the traditional strategic analyses of organization and its environment can be utilized. The diversity of a local logistics strategy conditions in B2C dispersed sectors has been presented based on the annual research report on e-commerce in Europe 2016. In order to present the management problems with a global integration and local adjustment in international supply chain logistics strategy in B2B sector the case study of KGHM Polska Miedź capital group has been described.

Keywords: logistics strategy, globalisation, global supply chains.