

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

315

Integracja i kryzysy na lokalnych i globalnych rynkach we współczesnym świecie

Tom 1



Redaktorzy naukowi

Jan Rymarczyk

Małgorzata Domiter

Wawrzyniec Michalczyk



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redakcja wydawnicza: Anna Grzybowska, Aleksandra Śliwka

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: K. Halina Kocur

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się

na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wrocław 2013

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-400-4 (tom 1)

ISBN 978-83-7695-327-4 (całość)

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
Franciszek Adamczuk , Współpraca gospodarcza na pograniczu polsko-czeskim – aspekty przestrzenne i instytucjonalne.....	13
Marzena Adamczyk , Rola Rady Stabilności Finansowej w zapobieganiu kryzysom finansowym.....	24
Eric Ambukita , Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w województwie wielkopolskim	33
Anna Barwińska-Małajowicz , Absolwenci szkół wyższych w kontekście (nie)dostosowania oferty edukacyjnej do potrzeb pracodawców. Analiza porównawcza na przykładzie wybranych regionów w Polsce i Niemczech	43
Zbigniew Bentyn , Kryzys polityczny i jego logistyczne konsekwencje dla międzynarodowej sieci dostaw	54
Zbigniew Binek , Minimalizacja kosztów wprowadzenia euro w Polsce – doświadczenia krajów wchodzących do Unii Europejskiej w 2004 roku oraz rozwiązania własne	64
Joanna Bogolębska , Doświadczenia gospodarki światowej ze stanami globalnych nierównowag płatniczych w kontekście ich kryzysogenności.....	74
Jarosław Brach , Pozycja polskich międzynarodowych drogowych przewoźników ładunków na europejskim rynku drogowego międzynarodowego transportu towarowego – przyczyny sukcesu	85
Magdalena Broszkiewicz , Kreowanie wartości dla akcjonariuszy jako instrument rozwoju i kształtowania atrakcyjności inwestycyjnej współczesnych rynków kapitałowych.....	105
Dominika Brzęczek-Nester , Pozycja konkurencyjna polskiego przetwórstwa przemysłowego w kontekście wyników handlu zagranicznego w latach 2006-2011	115
Katarzyna Brzozowska , Wpływ kryzysu finansowego na otoczenie regulacyjne biznesu we Włoszech	125
Katarzyna Bujan , <i>Cash pooling</i> jako instrument zarządzania płynnością finansową w transnarodowych korporacjach	135
Ignacy H. Chrzanowski , NAFTA jako alternatywna forma integracji gospodarczej. Z perspektywy krajów postkomunistycznych	144
Anna Chrzęściewska , Determinanty rozwoju bezpośrednich inwestycji zagranicznych w Indiach.....	157
Anna Czech , Kryzysy energetyczne we współczesnym świecie	167
Wioletta Czemiel-Grzybowska , Źródła finansowania małych i średnich przedsiębiorstw w Europie w warunkach kryzysu	175

Katarzyna Czerewacz-Filipowicz , Polityka antykryzysowa Federacji Rosyjskiej na obszarze Euroazjatyckiej Wspólnoty Gospodarczej	184
Małgorzata Czermińska , Swobody rynku wewnętrznego oraz wspólna polityka konkurencji Unii Europejskiej a konkurencyjność przedsiębiorstw...	195
Małgorzata Domiter , Znaczenie globalnych reguł prowadzenia wymiany handlowej ze szczególnym uwzględnieniem KNU dla krajów rozwijających się	208
Jerzy Dudziński , Uwagi o działalności inwestorów finansowych na rynkach towarowych.....	223
Bartosz Fortuński , Czy energetyka światowa integruje się z założeniami polityki energetycznej Unii Europejskiej?.....	234
Elżbieta Golemska , Nowe metody zarządzania logistyką międzynarodową w procesie umiędzynarodawiania polskich przedsiębiorstw	244
Eugeniusz Gostomski , Proces tworzenia unii bankowej w krajach Eurolandu	256
Małgorzata Graćik-Zajackowski , <i>Fair trade</i> : szansa czy zagrożenie dla rozwoju krajów Południa?	267
Tomasz Gutowski , Bezpośrednie inwestycje zagraniczne jako główny sposób inwestowania korporacji transnarodowych w Polsce	277
Marcin Haberla, Sebastian Bobowski , Od uniwersytetu średniowiecznego do uniwersytetu trzeciej generacji	287
Rafał Hryniewiecki , Dyplomacja energetyczna – pomiędzy teorią a praktyką	298
Małgorzata Janicka , Liberalizacja przepływów kapitałowych wobec ewolucji międzynarodowego systemu walutowego	308
Anna H. Jankowiak , Japoński model komunikacji biznesowej a otwarcie japońskiej gospodarki na globalizację	319
Dorota Jankowska, Agnieszka Majka , Zmiany na lokalnych rynkach pracy województwa podkarpackiego w aspekcie przeobrażeń trójsektorowej struktury zatrudnienia	327
Dorota Jarema , Odpowiedź ASEM na światowy kryzys finansowy	337
Bohdan Jeliński , Fundamentalne konsekwencje kryzysu gospodarki globalnej	346
Ewa Klima, Magdalena Rosińska-Bukowska , Kryzys finansowy 2008 – analiza percepcji kryzysu przez społeczeństwo europejskie	357
Barbara Klimas , Kryzys państwa opiekuńczego i trudności w ograniczaniu społecznych funkcji państwa	368
Artur Klimek , Napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych z krajów wschodzących do Polski	378
Karolina Klupś , Przepływy bezpośrednich inwestycji zagranicznych na Ukrainie oraz ukraińskich inwestycji zagranicznych w latach 2004-2013	388
Agnieszka Kłysik-Uryszek , Wpływ kryzysu na aktywność międzynarodową przedsiębiorstw polskich	400
Agnieszka Konopelko , Polityka Unii Europejskiej wobec krajów regionu Kaukazu Południowego w kontekście globalnego kryzysu finansowego ..	410

Radosław Koszewski , Wykorzystanie zbiorów rozmytych w selekcji kandydatów do aliansu	421
Patrycja Krawczyk , Wpływ kryzysu rynków finansowych i bankowych w XXI wieku na ocenę ratingową wybranych państw	429
Anetta Kuna-Marszałek , Budowa powiązań nauki z biznesem – przegląd badań.....	439
Jarosław Kuśpit , Efekty ekonomiczne Europejskiej Polityki Sąsiedztwa Unii Europejskiej wobec państw Europy Wschodniej w okresie kryzysu gospodarczego	450
Aleksandra Kuźmińska-Haberla , Kraj pochodzenia produktu we współczesnej gospodarce.....	459
Małgorzata Stefania Lewandowska, Tomasz Gołębiowski , Innowacyjność a konkurencyjność międzynarodowa polskich przedsiębiorstw przemysłowych. Wyniki badań.....	469
Marek Maciejewski , Wiarygodność kredytowa państw w obliczu kryzysu finansów publicznych	480
Agnieszka Majka , Zróżnicowanie atrakcyjności inwestycyjnej powiatów województwa podkarpackiego.....	493
Dominika Malchar-Michalska , Międzynarodowy handel zbożem w krajach o niskim dochodzie i deficycie żywnościowym w obliczu światowego wzrostu cen żywności w latach 2006-2011	502
Arkadiusz Malkowski , Rola zarządzania strategicznego w budowaniu konkurencyjnego regionu transgranicznego na przykładzie Programu Operacyjnego Współpracy Transgranicznej Republika Czeska – Rzeczpospolita Polska 2007-2013	513
Arkadiusz Malkowski, Agnieszka Malkowska , Creating a competitive region on the example of Pomerania Euroregion	523
Witold Małachowski , Polityka antykryzysowa Niemiec a integracja europejska	533
Jakub Marszałek , Emisja obligacji zamiennych w warunkach światowego kryzysu finansowego	545
Grzegorz Mazur , Nowy kształt powszechnego systemu preferencji celnych Unii Europejskiej	555
Lidia Mesjasz , Doświadczenia historyczne w zakresie niewypłacalności państw – wnioski dla współczesnej polityki gospodarczej.....	566
Joanna Michalczyk , Główne przesłanki bezpieczeństwa żywnościowego Polski i próba jego pomiaru.....	577
Wawrzyniec Michalczyk , Znaczenie wymiany wewnątrzgałęziowej w polskim handlu zagranicznym towarami rolno-spożywczymi	592
Bartosz Michalski , Zaawansowanie technologiczne polskiego eksportu w pierwszej dekadzie XXI wieku	607

Tomasz Michałowski , Kryzys zadłużeniowy w strefie euro a trwałość relacji kursowej euro/frank CFA.....	619
Ewa Mińska-Struzik , Bariery rozwoju eksportu w polskich przedsiębiorstwach wysokiej techniki – wyniki badań własnych	630

Summaries

Franciszek Adameczuk , Economic cooperation in Polish-Czech border – spatial and institutional aspects.....	23
Marzena Adamczyk , The role of Financial Stability Board in preventing financial crises	32
Eric Ambukita , Foreign direct investment in Wielkopolska Voivodeship	42
Anna Barwińska-Małajowicz , High schools graduates in the context of (not) adjusting of educational offer to the employer expectations. Comparative analysis on the example of chosen regions in Poland and Germany	53
Zbigniew Bentyn , The political crisis and its logistic implications for international supply network	63
Zbigniew Binek , Minimizing the costs of introduction of euro in Poland – experience of countries entering the European Union in 2004 and own solutions.....	72
Joanna Bogolebska , The experience of global economy with global imbalances as a crisis-breeding element.....	84
Jarosław Brach , The position of Polish international road freight carriers on the European market of international road freight hauling – reasons behind the success	104
Magdalena Broszkiewicz , Creating value for shareholders as an instrument of growth and development of the investment attractiveness of modern capital markets.....	114
Dominika Brzęczek-Nester , Competitive position of Polish manufacturing in the context of foreign trade performance in the period 2006-2011	124
Katarzyna Brzozowska , The impact of financial crisis on the regulation environment in Italy	134
Katarzyna Bujan , <i>Cash pooling</i> as a tool for liquidity management in transnational corporations	143
Ignacy H. Chrzanowski , NAFTA as an alternative form of economic integration. From the perspective of the post-communist countries.....	156
Anna Chrzęściewska , Determinants of foreign direct investment development in India.....	166
Anna Czech , Energy crises in contemporary world.....	174
Wioletta Czemieli-Grzybowska , Sources of financing small and medium enterprises in Europe during the crisis	183
Katarzyna Czerewacz-Filipowicz , Anti-crisis policy of the Russian Federation in the area of the Eurasian Economic Community	194

Małgorzata Czermińska , Freedom of the internal market and the common EU competition policy and competitiveness of companies.....	207
Małgorzata Domiter , The importance of global trading rules with special regard to the Most Favoured Nation clause for developing countries.....	222
Jerzy Dudziński , Remarks on financial investors' engagement on commodity markets.....	233
Bartosz Fortuński , Is the global energy integrates with EU energy policy objectives?	243
Elżbieta Golemska , New methods of logistics management in the internationalization of Polish firms.....	255
Eugeniusz Gostomski , The process of creating the banking union in the eurozone	266
Małgorzata Grącik-Zajaczkowski , Fair trade: an opportunity or a threat for the development of the South?	276
Tomasz Gutowski , Foreign direct investments as the main way of transnational corporations' investments in Poland.....	286
Marcin Haberla, Sebastian Bobowski , From the medieval university to the university of the third generation.....	297
Rafał Hryniewiecki , Energy diplomacy – theoretical framework and practical applications	307
Małgorzata Janicka , The liberalization of capital flows in the presence of the evolution of the international monetary system.....	318
Anna H. Jankowiak , Japanese business communication model and the opening of the Japanese economy to the process of globalization	327
Dorota Jankowska, Agnieszka Majka , Changes on the local labor markets of the Podkarpackie Voivodeship in terms of the transformation of the three-sector structure of employment.....	336
Dorota Jarema , ASEM response to the global financial crisis	345
Bohdan Jeliński , Main consequences of global economy crisis	356
Ewa Klima, Magdalena Rosińska-Bukowska , The crisis of 2008 – analysis of European society's perception of the phenomenon.....	367
Barbara Klimas , Crisis of the welfare state and difficulties in limiting the social functions of the state.....	377
Artur Klimek , Inflows of foreign direct investment from emerging economies to Poland.....	387
Karolina Klupś , Foreign direct investment in Ukraine and the Ukrainian foreign investment flows in the years 2004-2013	399
Agnieszka Kłysik-Uryszek , Impact of economic crisis on Polish outward FDI	409
Agnieszka Konopelko , The European Union policy towards the countries of the South Caucasus region in the context of the global financial crisis.....	420
Radosław Koszewski , The use of fuzzy sets in the selection of candidates to an alliance	428

Patrycja Krawczyk , Impact of the crisis on financial and banking markets in the 21 st century on the rating of selected countries.....	438
Anetta Kuna-Marszałek , Building cooperation between science and business – literature review	449
Jarosław Kuśpit , Economic effects of the European Neighborhood Policy of the European Union towards the countries of Eastern Europe during the economic crisis	458
Aleksandra Kuźmińska-Haberla , Country of origin of a product in the modern economy	468
Małgorzata Stefania Lewandowska, Tomasz Gołębiowski , Innovativeness and international competitiveness of Polish industry. Research outcomes	479
Marek Maciejewski , The reliability of the states in the face of public finance crisis	492
Agnieszka Majka , Diversification of investment attractiveness of counties in the Podkarpackie Voivodeship.....	501
Dominika Malchar-Michalska , International cereal trade in Low-Income Food-Deficit Countries in the context of the world food price surge 2006-2011 ..	512
Arkadiusz Malkowski , Strategic management in building the competitive region on the example of Cross-border Co-operation Operational Programme of the Republic of Poland and the Czech Republic 2007-2013....	522
Arkadiusz Malkowski, Agnieszka Malkowska , Budowa konkurencyjnego regionu na przykładzie Euroregionu Pomerania.....	532
Witold Malachowski , Anti-crisis policy of Germany and European integration	544
Jakub Marszałek , Convertible bonds issuance in the time of world financial crisis	554
Grzegorz Mazur , A new shape of the Generalised System of Preferences of the European Union	565
Lidia Mesjasz , State insolvency – historical experience and lessons for current economic policy.....	576
Joanna Michalczyk , Main determinants of Poland’s food security and an attempt of its measuring	591
Wawrzyniec Michalczyk , The importance of intra-industry exchange in Polish foreign trade in agri-food products	606
Bartosz Michalski , Technological advancement of Polish exports in the first decade of the 21 st century	618
Tomasz Michalowski , Debt crisis in the eurozone and the sustainability of the euro/CFA franc rate.....	629
Ewa Mińska-Struzik , Barriers for exporting activities in Polish high-tech enterprises – own study results	640

Zbigniew Bentyn

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

KRYZYS POLITYCZNY I JEGO LOGISTYCZNE KONSEKWENCJE DLA MIĘDZYNARODOWEJ SIECI DOSTAW

Streszczenie: Międzynarodowe sieci dostaw narażone są na wiele zagrożeń związanych z rozproszonymi geograficznie ogniwami łańcucha dostaw. Zabezpieczenie ich właściwego funkcjonowania szczególnie w obliczu kryzysu politycznego staje się wyzwaniem. Przykład konfliktu pomiędzy Chinami i Japonią wskazuje, jakie zagrożenia niesie niestabilna sytuacja polityczna dla przedsiębiorstw o zasięgu globalnym. Zapobieganie możliwym konsekwencjom takich konfliktów polega na wdrażaniu zwinnych i odpornych na zmiany systemów dostaw.

Słowa kluczowe: globalne łańcuchy dostaw, kryzys polityczny.

1. Wstęp

Celem artykułu jest wykazanie związku pomiędzy sprawnym funkcjonowaniem międzynarodowych sieci logistycznych a bezpieczeństwem politycznym w krajach, w których lokalizowane są wydzielone funkcje wytwórcze. Zmienne warunki funkcjonowania rynków międzynarodowych zawierają w sobie także ryzyko związane ze zmiennymi uwarunkowaniami politycznymi. Przedsiębiorstwa globalne charakteryzujące się rozproszonymi sieciami dostaw muszą liczyć się z możliwościami występowania kryzysów politycznych, które pomimo swojego lokalnego charakteru, wpływają na globalne powiązania biznesowe. Logistyka przedsiębiorstwa międzynarodowego jest znacznie bardziej kompleksowa i droższa niż krajowa. Jest to spowodowane m.in. zróżnicowanym stopniem ryzyka politycznego działalności przedsiębiorstwa¹.

¹ J. Rymarczyk, *Logistyka w procesach zarządzania łańcuchem dostaw korporacji transnarodowych*, [w:] *Logistyka międzynarodowa wyzwaniem dla gospodarki światowej*, red. E. Gołębska, Z. Bentyn, Wydawnictwo UE, Poznań 2012, s. 26.

2. Globalne przedsiębiorstwa – globalne sieci dostaw

Systemy logistyczne łączące rozproszone w skali globalnej różne funkcje wytwarzania produktów narażone są na poważną próbę w sytuacji niepewności uwarunkowanej politycznie. Nawet najlepiej funkcjonujący system zapewniania dostaw nie zadziała w razie poważnego konfliktu politycznego w zakresie wewnętrznym czy też zewnętrznym, międzynarodowym. Sprawność działania systemów dostaw jest także bardziej zagrożona, kiedy opierają się one na nowoczesnych systemach *just in time*, które wymagają regularnych dostaw określonych partii towarów w określonym czasie. Zapasy bezpieczeństwa są minimalizowane, gdyż w praktyce nie są wykorzystywane i pociągają za sobą dodatkowe koszty. Przedsiębiorstwa globalne świadome ryzyka wynikającego z konfliktów lokalnych dążą do zabezpieczenia funkcjonowania sieci międzynarodowych powiązań. Wiąże się to jednak ze zwiększaniem stanów magazynowych, co oznacza ponoszenie wyższych kosztów wytwarzania produktów. Działanie globalnych przedsiębiorstw sprowadza się także do minimalizowania niepewności realizacji umów gospodarczych, wywołanych niepokojem społecznym czy też zamieszkami². Przedsiębiorstwa globalizujące swoją działalność analizują politykę logistyczną państw, służącą zapewnieniu sprawności i efektywności procesów przepływu towarów i towarzyszących im informacji pomiędzy uczestnikami łańcucha dostaw. Niezbędna w osiągnięciu tego celu jest polityka logistyczna państwa, rozumiana jako pośrednie i bezpośrednie oddziaływanie na poprawę efektywności procesów przepływu. Obejmuje ona rozwiązania dotyczące przemysłu, handlu i transportu oraz innych strategii szczegółowych danego państwa³. Nie wszystkie państwa prowadzą taką politykę, co zwiększa ryzyko w łańcuchu dostaw. Wykorzystując tę lukę, rządy państw obawiających się o koszty obsługi rosnącego bezrobocia w związku z postępującym offshoringiem poszukują politycznych rozwiązań tego problemu. Jednym z nich jest promocja eksportu mająca w efekcie przywrócić miejsca pracy do kraju macierzystego oraz równoważyć bilans w handlu zagranicznym. Przedsiębiorcy ze Stanów Zjednoczonych obserwują działania administracji prezydenta Baraka Obamy, która podjęła inicjatywę dwukrotnego zwiększenia eksportu narodowego do roku 2014. Wedle badań opinii 85% menedżerów zarządzających przemysłem wysokich technologii ocenia prawdopodobieństwo efektywności planowanej reformy na bardzo wysokie⁴. Kontynuowanie takiej polityki oraz jej rzeczywiste efekty w postaci rosnącego eksportu mogą zachęcać wiele przedsiębiorstw do zmiany polityki lokalizacji wytwarzania. Pojawiające się pojęcie *reshoringu* oznacza przywracanie procesów wytwarzania do krajów macierzystych przedsiębiorstw. Jest wiele przyczyn występowania takiego zjawiska. Do najważniejszych

² E. Gołębska, *Logistyka w gospodarce światowej*, C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 19.

³ E. Gołębska, D. Kempny, J. Witkowski, *Eurologistyka w zarządzaniu międzynarodowym*, PWN, Warszawa 2005, s. 137.

⁴ P. Burnson, *Major growth predicted for U.S. manufacturing*, "Supply Chain Management Review", 11.2012, s. 6.

należą: koszty produkcji i transportu, wymagania rynku, innowacje techniczne oraz uwarunkowania polityczne. Podział według pochodzenia źródeł zagrożeń dla przedsiębiorstwa uwzględnia następujące kategorie: wewnętrzne dla przedsiębiorstwa, zewnętrzne dla przedsiębiorstwa, a także wewnętrzne dla łańcucha dostaw, zewnętrzne dla łańcucha dostaw⁵

3. Zewnętrzne źródło kryzysu

Destabilizacja sytuacji politycznej kraju jest istotnym czynnikiem wpływającym na utrudnienie działalności przedsiębiorstw realizujących procesy wytwórcze w globalnej sieci dostaw. Dzięki działaniom dyplomacji ryzyko takie jest minimalizowane i utrzymywane na poziomie nie wpływającym na decyzje lokalizacyjne globalnych przedsiębiorstw. Jednakże czasami występują kryzysy, których powody zaskakują dyplomatów, a dynamika ich rozwoju wpływa na działalność bieżącą przedsiębiorstw oraz niekiedy całych łańcuchów dostaw. Konflikt pomiędzy Chinami i Japonią o przynależność wysp Senkaku wywołał niezadowolenie obywateli Chin i doprowadził do zamieszek na ulicach miast. Japonia odkupiła trzy wyspy od prywatnego inwestora, co zirytowało Chiny uznające je jako swoje terytoria. Incydent został oceniony bardzo negatywnie w Chinach z powodu pamięci o inwazji Japonii na Mandzurię i 14-letniej jej okupacji. Akcja przejęcia wysp postrzegana jest przez Chińczyków jako próba upokorzenia Chin. Protestujący obywatele żądali od państwa bojkotu produktów noszących marki japońskich producentów⁶. W efekcie zaburzone zostały procesy wytwarzania w wielu fabrykach japońskich zlokalizowanych w Chinach. Natychmiast po podaniu informacji o przejęciu kontroli nad wyspami przez Japonię wybuchły zamieszki, które w końcu objęły 80 miejscowości. Emocje protestujących skupiły się głównie na fabrykach należących do Japonii, która jest drugim po Stanach Zjednoczonych inwestorem w tym regionie⁷. Straty zanotowały firmy japońskie produkujące i oferujące samochody na rynku chińskim. Należały do nich przede wszystkim Toyota i Honda, przedsiębiorstwa przodujące w zakresie wykorzystania nowoczesnych i sprawnych systemów zaopatrzenia. W konsekwencji zamieszek ich sprzedaż znacznie spadła w relacji do marek pochodzących z innych krajów, co prawdopodobnie odzwierciedla negatywne emocje obywateli Chin. Klienci wykorzystujący samochody marek japońskich, takich jak Toyota, byli publicznie piętnowani, w czym komentatorzy zagraniczni dostrzegli drzemiący chiński nacjonalizm, mogący w podobnym stopniu skupić się na produktach z innych krajów. Wiele innych firm japońskich, np. Panasonic i Canon, wstrzy-

⁵ M. Christopher, H. Peck, *Building the resilient supply chain*, "International Journal of Logistics Management" 2004, vol. 15, no. 2, s. 9.

⁶ *Anti-Japan protests, Outrage, to a point*, "The Economist", 17.08.2012.

⁷ J. Perlez, *China Alters Its Strategy in Diplomatic Crisis with Japan*, "New York Times", 28.08.2012.

mało produkcję w swoich fabrykach zlokalizowanych w Chinach⁸. Zamieszanie wokół incydentu kreuje także negatywną atmosferę dla inwestorów z Japonii. Ze względu na zmiany w Chinach, polegające na rosnących kosztach pracy oraz coraz głośniejszych żądaniach regulacji ekologicznych, inwestorzy rozważają relokację wytwarzania do krajów południowej Azji⁹. Ponadto Chiny same pogarszają swój wizerunek jako wiarygodnego partnera globalnych łańcuchów dostaw poprzez zakaz eksportu metali rzadkich do Japonii, co było złamaniem ustaleń Światowej Organizacji Handlu. W konsekwencji według badań agencji Reuters, w których uczestniczyło 400 dużych i średnich firm japońskich, 41% z nich oświadczyło, że obecna sytuacja wpłynęła na ich bieżące plany biznesowe. Niektóre z nich uznały, iż jest to powód do potencjalnej relokacji biznesu¹⁰. Przerwy w produkcji i dostawach otwierają możliwości pozyskania przewag konkurencyjnych poprzez bezpośrednich konkurentów przedsiębiorstw japońskich, które lokalizują swoje procesy wytwórcze w innych regionach świata. Istotnym aspektem wpływającym na pogorszenie się sytuacji strategicznej przedsiębiorstw uwikłanych w konflikt polityczny z racji lokalizacji biznesu jest szybki przepływ informacji. Dzięki niemu odbiorcy i klienci przedsiębiorstw w obawie o ciągłość dostaw mogą rozważać zastąpienie produktów przedsiębiorstwa produktami konkurencji, by w ten sposób zwiększyć własne bezpieczeństwo. Wydaje się, że jedną z przesłanek globalizacji przedsiębiorstw powinna być także geograficzna dywersyfikacja lokalizacji wytwarzania. Dawałaby ona możliwość przeniesienia ciężaru wytwarzania w bezpieczne rejony świata i w ten sposób podtrzymywała działalność firmy i jej obecność na rynkach.

4. Wewnętrzne źródło kryzysu

Wnętrze przedsiębiorstwa może być także źródłem zagrożeń politycznych wpływających na decyzje o lokalizacji procesów wytwórczych. Siła negocjacyjna związków zawodowych wsparta przez określoną politykę wewnętrzną państwa może doprowadzić przedsiębiorstwo do rezygnacji z wcześniejszej decyzji o offshoringu i wymusić reshoring do kraju macierzystego. Przykładem takiego działania jest przeniesienie produkcji popularnego modelu fiata panda z Tych do Włoch. Na przełomie lat 2009 i 2010 Fiat zapowiedział, że kolejnej wersji pandy nie będzie już produkować w Tychach, lecz w zakładzie Pomigliano d'Arco pod Neapolem. W ten sposób koncern wspierał realizację programu „Fabbrica Italia”. Plany Fiata oznaczają, iż zamierza do połowy dekady zwiększyć produkcję samochodów we Włoszech o 50%. Pomimo że zarządca Fiata Sergio Marchionne przyznawał, iż poziom jakości produkcji samochodów w Tychach przekraczał poziomy osiągnięte w pozostałych fabrykach

⁸ Young-Sam Cho, *Protests to Hurt Japan Car Sales in China, Dealer Group Says*, “Bloomberg Business Magazine”, 17.08.2012.

⁹ G. Chang, *Is China Burning?*, “Forbes”, 23.09.2012.

¹⁰ T. Kajimoto, I. Nakagawa, *Japan firms say: China protests affect business plans*, “Reuters poll?”, 20.08.2012.

koncernu, to decyzja o przeniesieniu produkcji z powrotem do Włoch, choć nieracjonalna, jest oparta na tradycjach i uprzywilejowanych stosunkach koncernu z tym krajem. Korzyści finansowe ponoszone przez Fiata znalazły potwierdzenie w przyznaniu zakładowi w Tychach srebrnego certyfikatu World Class Manufacturing za wysoką wydajność i jakość produkcji. W 2009 r. zakład w Tychach, zatrudniający wtedy ok. 6 tys. pracowników, zmontował ponad 600 tys. aut – niemal tyle samo co cztery fabryki Fiata we Włoszech, zatrudniające 22 tys. osób¹¹. Pomimo takich osiągnięć uwarunkowania polityczne skłoniły zarządców Fiata do decyzji o relokacji funkcji wytwórczych. Podobną decyzję, choć częściowo tłumaczoną rozwojem sprzedaży internetowej, podjęła grupa Inditex, właściciel marek odzieżowych, takich jak Zara, Massimo Dutti i inne. Z powodu kryzysu ekonomicznego obniżającego koszty pracy w Europie oraz w celu kreacji dodatkowych miejsc pracy w ogarniętej bezrobociem Hiszpanii, zamierza wybudować centrum logistyczne w Tordera Catalonia dla marki Massimo Dutti oraz rozbudować kwaterę główną firmy w Artxixo Galicia¹². W nowych lokalizacjach rezydować mają działy sprzedaży i wzornictwa marek Zara i Zara Home, oddział zajmujący się dekoracją domów¹³. W efekcie powstanie ok. 900 miejsc pracy w Hiszpanii postrzeganej przez grupę Inditex jako baza ich działalności pomimo trwającej międzynarodowej ekspansji sieci sprzedaży firmy¹⁴. Decyzja tej grupy z jednej strony ma charakter pomocowy i wspiera gospodarkę narodową w trudnych czasach kryzysu ekonomicznego. Z drugiej jednak strony stanowi pewną kontynuację działań firmy, polegającą na dbaniu o sprawność działania łańcuchów dostaw. Marka Zara jest znana z wdrożenia modelu obsługi rynku mody w trybie tzw. *fast fashion*. Polega on na szybkim dotarciu z modnym wzorem odzieży do miejsca sprzedaży oraz na kontynuacji takiego działania w czasie, co przekłada się, z punktu widzenia klienta, na stałe odświeżanie oferty wzorniczej w sklepach Zary. Do tego celu niezbędne są sprawne działanie systemu dostaw oraz fizyczna lokalizacja procesów produkcyjnych blisko miejsc sprzedaży. W efekcie Zara produkuje swoje ubrania w Hiszpanii, Portugalii i Maroko, a nie w geograficznie oddalonych Chinach. Ponadto firma obserwuje sprzedaż swoich produktów i uruchamia produkcję tych modeli odzieży, które stają się popularne¹⁵. Jej działania są elastyczne i zsynchronizowane z rynkiem poprzez sieć powiązań informacyjnych regulujących działania logistyczne – w odróżnieniu od konkurentów, którzy starają się sprzedać odzież zamawianą z Dalekiego Wschodu poprzez czasochłonne operacje logistyczne, bez możliwości korygowania wielkości partii zamówionej odzieży.

¹¹ A. Kublik, *Koniec fiata pandy w Tychach*, Wiadomości gospodarcze, wyborcza.biz, 31.10.2012.

¹² Pablo Isla highlights investments totalling 300 million euros earmarked to new facilities in Spain and underlines the Group's focus on growth and job creation, komunikat prasowy, www.inditex.com, 17.07.2012.

¹³ T. Barber, *Inditex withstands Spain's stormy weather*, "Financial Times", 13.09.2012.

¹⁴ B. Kollmeyer, *Inditex profit up 30%, to create 900 jobs in Spain*, "The Wall Street Journal", 13.06.2012.

¹⁵ *Fashion forward*, "The Economist", 24.03.2012.

5. Odporne łańcuchy dostaw

W globalnie powiązanych strukturach sieci dostaw ryzyko nagłej zmiany rośnie. Przedsiębiorstwa powinny zdawać sobie sprawę z wrażliwości ich łańcuchów dostaw na czynniki makro, takie jak: ceny ropy naftowej, regulacje prawne odnośnie do emisji dwutlenku węgla oraz zakłócenia związane z konfliktem politycznym wpływającym na przebieg handlu międzynarodowego¹⁶. Według raportu WTO (rys. 1) w latach 2011-2012 nastąpiło przewartościowanie szeregu zagrożeń wpływających na międzynarodowe powiązania gospodarcze. Potencjalne konflikty i niepokoje polityczne ustąpiły miejsca nowemu czynnikowi – ekstremalnym warunkom pogodowym. Kolejne miejsce w roku 2012 zajmuje zagrożenie terroryzmem, a zestawienie zamykają nagłe zmiany popytu. Zagrożenie związane z ograniczeniami eksportu i importu spadło zaś poniżej piątego miejsca. Wynikająca z powyższych zagrożeń i konieczna dla funkcjonowania odporność systemu dostaw może jednocześnie osiągać odmienny cel działania przedsiębiorstwa pochodzący wprost z rynku klienta. Jest nią adaptacja do potrzeb klienta poprzez zwinne (*agile*) systemy dostaw. Redukcja kosztów łańcucha dostaw odbywa się dziś nie poprzez poszukiwanie ekonomii skali i minimalizowanie kosztów wytwarzania, lecz poprzez oferowanie maksymalnej elastyczności w stosunku do wymagań klienta. Celem powinno być więc następujące założenie: ekonomiczna partia zamówienia jest równa jeden. Oznacza to, iż w idealnym świecie wytwarzałoby się jedną rzecz na raz, za każdym razem poprzedzoną zamówieniem klienta¹⁷. Taka elastyczność działania jest ciągle niedoścignionym celem wielu przedsiębiorstw i w rzeczywistości mocno uzależniona od wymagań danego rynku. Jednak przedsiębiorstwa coraz bardziej doświadczone zmiennymi warunkami rynkowymi, w których elastyczność działania ma kluczowe znaczenie, mogą wykorzystać zdolność do szybkiej reakcji także w razie kryzysu politycznego powodującego zaburzenia dla działania systemów dostaw.

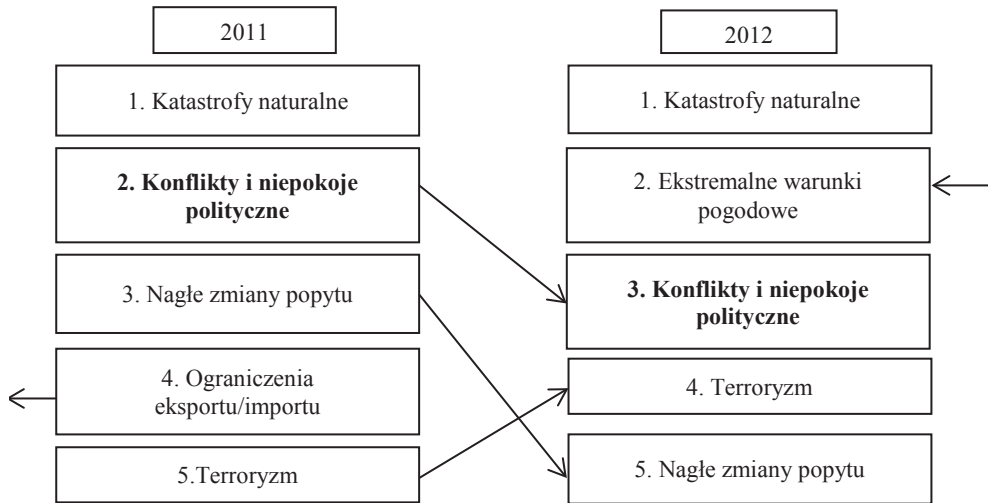
Dzisiejsze łańcuchy dostaw są zarówno skomplikowane, jak i wrażliwe na zakłócenia. W efekcie globalizacji i outsourcingu prawdopodobieństwo wystąpienia takich zakłóceń znacząco wzrasta. Nierównomierny rozkład zjawisk kryzysowych w poszczególnych krajach spowodował w globalnych łańcuchach dostaw zjawisko zanikania lub osłabienia działania niektórych ogniw¹⁸. Aby zapobiec niepożądanym konsekwencjom związanym z sytuacjami kryzysowymi, M. Christopher formułuje pojęcie odpornych (*resilient*) łańcuchów dostaw¹⁹. Są to struktury zdolne do zamortyzowania nagłej zmiany i do kontynuacji swojej funkcji nawet w razie niespodzie-

¹⁶ A. van Gerven, *Guest Commentary: Beyond Sustainability to Supply Chain Resilience*, logisticsviewpoints.com, 09.10.2012.

¹⁷ M. Christopher, *New directions in logistics*, [w:] *Global logistic – New directions in supply chain management*, red. D. Waters, Kogan Page Limited, London 2010, s. 6.

¹⁸ H. Brdulak, *Logistyka w trudnych czasach – szansa czy ryzyko? Zmiany w globalnych łańcuchach dostaw*, [w:] *Logistyka przyszłości*, red. H. Brdulak, PWE, Warszawa 2012, s. 46.

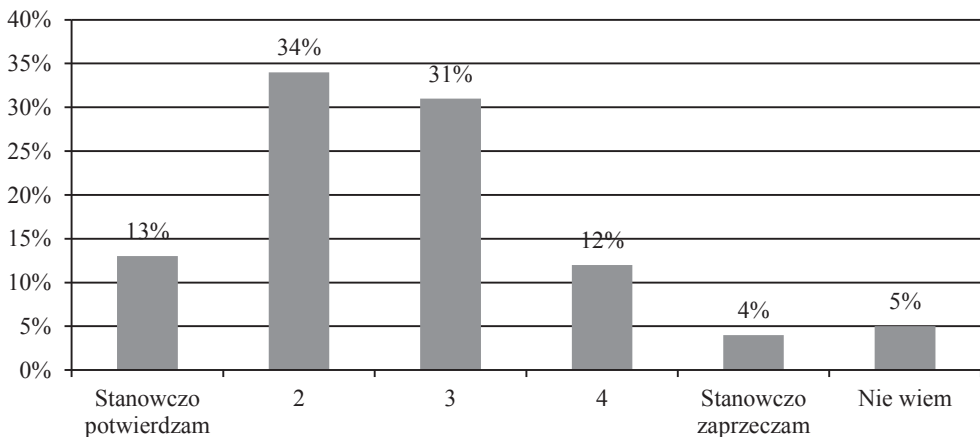
¹⁹ Tłum. z ang.: *resilient supply chain*.



Rys. 1. Pięć najczęstszych powodów zakłóceń dla międzynarodowych łańcuchów dostaw i ich zmiana w latach 2011-2012

Źródło: *Supply Chain Risk Radar Survey Results*, “World Economic Forum” 2012.

wanego zakłócenia. Zdolność do przekazywania informacji w sieci dostaw oraz czas reakcji odgrywają tutaj rolę kluczową. Omawiany wcześniej przykład Zary jest częściowym dowodem, jak w praktyce można przekuć wyzwanie rynku na silną stronę przedsiębiorstwa. W badaniu przeprowadzonym w kooperacji firmy UPS i The Eco-

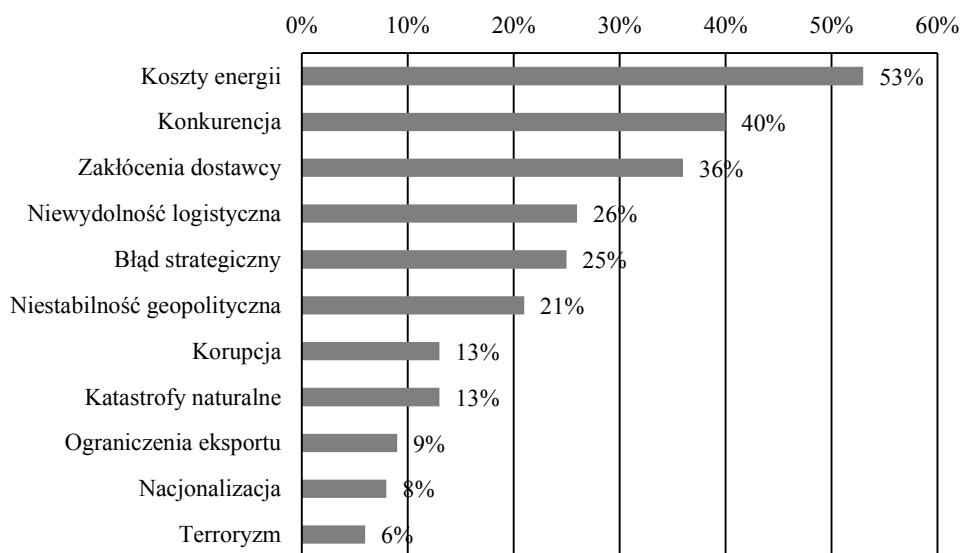


Rys. 2. Ocena twierdzenia: moje przedsiębiorstwo powinno zwrócić większą uwagę na odporność łańcucha dostaw

Źródło: Raport badawczy: *Supply Chain Resilience: How are Global Businesses Doing?*, UPS The Economist Intelligence Unit, London, 22.04.2008.

nomist Intelligence Unit, 344 starszych menedżerów zarządzających odpowiedziało na pytania dotyczące oceny ryzyka związanego z globalnymi łańcuchami dostaw. Wśród odpowiedzi znalazło się potwierdzenie istotności skupienia się na budowaniu odporności na zmianę w globalnym łańcuchu dostaw. 47% badanych potwierdziło wagę tego problemu dla reprezentowanej przez nich firmy (rys. 1).

W odpowiedzi na pytanie odnośnie do najważniejszych zagrożeń dla globalnych łańcuchów dostaw 21% respondentów oceniło, iż ryzyko związane z niestabilnością geopolityczną jest istotnym problemem globalnych przedsiębiorstw (rys. 2).



Rys. 3. Które czynniki będą kreować największe zagrożenie dla globalnego łańcucha dostaw Pana/Pani firmy w ciągu najbliższych pięciu lat

Źródło: Raport badawczy: *Supply Chain Resilience: How are Global Businesses Doing?*, UPS The Economist Intelligence Unit, London, 22.04.2008.

Odpowiednio 36 i 26% wskazało na zakłócenia u dostawcy oraz na niewydolność logistyczną. Odpowiedzi te wskazują, że zarządzający firmami globalnymi zdają sobie sprawę z zagrożeń dla funkcjonowania łańcuchów dostaw i starają się zwiększyć ich odporność na możliwe zakłócenia.

6. Wnioski

Kryzys ekonomiczny, zmienne warunki funkcjonowania globalnych łańcuchów dostaw, a także ryzyko związane z niestabilnością polityczną odległych regionów świata warunkują funkcjonowanie biznesu w skali globalnej. Czynniki zewnętrzne i wewnętrzne, mające także źródła w sytuacji politycznej kraju, sprawiają, iż przedsię-

biorstwa muszą poszukiwać możliwych sposobów zabezpieczenia swojej działalności, a w tym sprawnego działania globalnej sieci dostaw. Na podstawie doświadczeń przedsiębiorstw analizujących wpływ poszczególnych obszarów zagrożeń na ich decyzje można wskazać, że istotną obroną przed szeregiem zagrożeń formułowanych na światowych forach gospodarczych jest szybka wymiana informacji, pozwalająca na adaptację do powstających zagrożeń oraz wdrażanie działań zapobiegających możliwym skutkom. Przykłady politycznej niestabilności regionów, będących dotychczas celem outsourcingu wielu przedsiębiorstw o zasięgu światowym, uwiarydlały możliwe słabości strategii globalnej przedsiębiorstw. Zabezpieczenia działalności przedsiębiorstw polegają na zwiększaniu ich elastyczności poprzez budowę zwinnych łańcuchów dostaw oraz budowanie odpornych na zakłócenia systemów dostaw. Wiele przedsiębiorstw dokonuje ponownej oceny kosztów i zysków związanych z outsourcingiem i przenosi swoją działalność bliżej krajów macierzystych, kreując nowy trend – *reshoring*. Oznacza on dla przedsiębiorstw łatwiejsze pozyskiwanie odpowiednich zasobów ludzkich oraz skracanie dystansu do rynku. Uwarunkowania polityczne, jak wzrost bezrobocia w krajach rozwiniętych oraz wspieranie działań firm lokalnych przez programy rządowe, dodatkowo ten trend wzmocniają.

Literatura

- Anti-Japan protests, Outrage, to a point*, "The Economist", 17.08.2012.
- Barber T., *Inditex withstands Spain's stormy weather*, "Financial Times", 13.09.2012.
- Brdulak H., *Logistyka w trudnych czasach – szansa czy ryzyko? Zmiany w globalnych łańcuchach dostaw*, [w:] *Logistyka przyszłości*, red. H. Brdulak, PWE, Warszawa 2012.
- Burnson P., *Major growth predicted for U.S. manufacturing*, "Supply Chain Management Review" 2012, vol. 16, no. 6 (November).
- Chang G., *Is China Burning?*, "Forbes", 23.09.2012.
- Christopher M., Peck H., *Building the resilient supply chain*, "International Journal of Logistics Management" 2004, vol. 15, no. 2.
- Christopher M., *New directions in logistics*, [w:] *Global logistic – New directions in supply chain management*, red. D. Waters, Kogan Page Limited, London 2010.
- Fashion forward*, "The Economist", 24.03.2012.
- Gerven van A., *Guest Commentary: Beyond Sustainability to Supply Chain Resilience*, logisticsviewpoints.com [dostęp: 09.10.2012].
- Gołemska E., Kempny D., Witkowski J., *Eurologistyka w zarządzaniu międzynarodowym*, PWN, Warszawa 2005.
- Gołemska E., *Logistyka w gospodarce światowej*, C.H. Beck, Warszawa 2009.
- Kajimoto T., Nakagawa I., *Japan firms say China protests affect business plans*, 'Reuters poll' [dostęp: 20.08.2012].
- Kollmeyer B., *Inditex profit up 30%, to create 900 jobs in Spain*, "The Wall Street Journal", 13.06.2012.
- Kublik A., *Koniec fiata pandy w Tychach*, Wiadomości gospodarcze, wyborcza.biz, 31.10.2012.
- Pablo Isla highlights investments totalling 300 million euros earmarked to new facilities in Spain and underlines the Group's focus on growth and job creation*, komunikat prasowy, www.inditex.com [dostęp: 17.07.2012].
- Perlez J., *China Alters Its Strategy in Diplomatic Crisis with Japan*, "New York Times", 28.08.2012.

Rymarczyk J., *Logistyka w procesach zarządzania łańcuchem dostaw korporacji transnarodowych*, [w:] *Logistyka międzynarodowa wyzwaniem dla gospodarki światowej*, red. E. Gołębska, Z. Bentyn, Wydawnictwo UE, Poznań 2012.

Supply Chain Resilience: How are Global Businesses Doing?, UPS The Economist Intelligence Unit, London 22.04.2008.

Young-Sam Cho, *Protests to Hurt Japan Car Sales in China*, Dealer Group Says, "Bloomberg Business Magazine", 17.08.2012.

THE POLITICAL CRISIS AND ITS LOGISTIC IMPLICATIONS FOR INTERNATIONAL SUPPLY NETWORK

Summary: International supply chains are exposed to many risks associated with geographically dispersed supply chain links. Securing their proper functioning especially in the face of political crisis becomes a challenge. An example of a conflict between China and Japan indicates what dangers causes an unstable political situation for worldwide companies. Preventing possible consequences of such conflicts is to implement supply systems which are agile and resilient to changes.

Keywords: global supply chains, political crisis.