

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

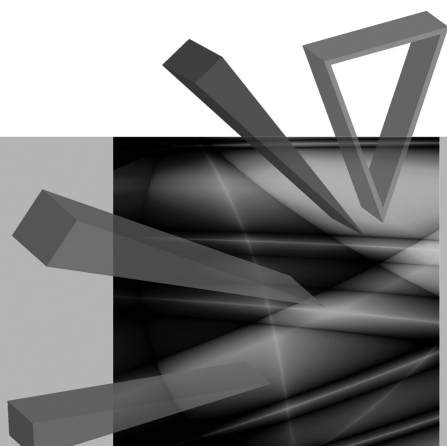
RESEARCH PAPERS

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

Elżbieta Golebska

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

NOWE METODY ZARZĄDZANIA LOGISTYKĄ MIĘDZYNARODOWĄ W PROCESIE UMIEJZYNARODAWIANIA POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW

Streszczenie: W niniejszym artykule przedstawiono przede wszystkim miejsce i rolę logistyki międzynarodowej w świetle ekonomii międzynarodowej oraz teorii nauk o zarządzaniu. Szczególną uwagę zwrócono na logistykę w kontekście korzyści z handlu i wymiany handlowej, strategię wyłaniającą się czy analizę sytuacyjną. Kolejno przedstawiono wyniki badań empirycznych dotyczące zarówno wskaźnika umiędzynarodowienia logistyki (WUL), jak i wskaźnika menedżerów logistyki. Pokazano także miejsce Polski w zagospodarowaniu infrastruktury logistycznej LPI w kontekście nowej metody „trzech kroków”, służącej ocenie poziomu umiędzynarodowienia logistyki w internacjonalizacji przedsiębiorstw. W ramach tej metody wskazano na potrzebę umiejscowienia logistyki międzynarodowej w modelu biznesowym firmy, a ocenę skuteczności wybranej strategii powiązano z metodą logitową oraz umiędzynarodowieniem logistyki ze szczególnym znaczeniem pomiaru logistyczności.

Słowa kluczowe: teoria sytuacyjna, strategia wyłaniająca się, model WUL, metoda logitowa, logistyczność regionów i sektorów.

1. Wstęp

W nowej sytuacji gospodarki światowej, której trend ku rozwojowi globalizacji kształtuje się z uwzględnieniem zjawisk kryzysowych, szczególne znaczenie należy przypisać logistyce międzynarodowej. Wynika to także z badań pokazujących, że udział logistyki międzynarodowej w gospodarce światowej, pomimo występowania kryzysu gospodarczego, wzrastał w latach dwutysięcznych i wzrasta nadal. Co więcej, to właśnie logistykę nazywa się epicentrum transformacji biznesu oraz ostatnią szansą systematycznego obniżania kosztów produkcji i obrotu. W tej sytuacji powstała potrzeba, zarówno w teorii, jak i praktyce, tworzenia nowych metod zarządzania logistyką międzynarodową celem racjonalizowania współczesnych procesów gospodarowania zasobami rzeczowymi i ludzkimi. Dlatego celem niniejszej pracy jest

ukazanie istoty związku pomiędzy stosowaniem nowych metod zarządzania logistyką międzynarodową a usprawnianiem procesów umiędzynarodawiania, czyli internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw.

2. Teoretyczne podstawy tworzenia nowych metod zarządzania logistyką międzynarodową

Punktem wyjścia do rozważań dotyczących teoretycznych podstaw budowy i stosowania nowych metod w zarządzaniu logistyką jest określenie miejsca i roli logistyki, tak w ekonomii międzynarodowej, jak i w naukach o zarządzaniu. I tak, zdaniem P.K. Krugmana¹, ekonomia międzynarodowa stosuje takie same podstawowe narzędzia analizy, jak inne działy ekonomii, ponieważ motyw i zachowania jednostek są takie same zarówno w wymiarze międzynarodowym, jak i w transakcjach wewnętrznych. Pośród siedmiu wyróżnionych przez Krugmana głównych obszarów problemowych², z uwzględnieniem szerokiego kontekstu teorii i praktyki logistyki, należy wziąć pod uwagę takie, które ściśle się łączą z korzyściami wymiany międzynarodowej oraz nie ograniczają się tylko do dóbr materialnych, ale dotyczą także informacji i finansów. Jak się więc wydaje, tymi szczególnymi obszarami ekonomii międzynarodowej, w których logistyka międzynarodowa może być – i powinna być – brana pod uwagę, są: koordynacja międzynarodowej polityki gospodarczej, korzyści z handlu i rozmiar wymiany handlowej oraz struktura międzynarodowego handlu (rys. 1).

Warto podkreślić, iż zgodnie z nowymi trendami w zakresie badań dotyczących logistyki w obszarach zainteresowań ekonomii międzynarodowej należy przede wszystkim za punkt wyjścia przyjąć podział na światowe regiony logistyczne oraz na strefy gospodarcze związane albo z logistyką „in house”, albo outsourcingiem logistycznym. W 2010 roku światowy Bank Centralny i Council of Logistics Management dokonali takiego podziału, który przedstawiono w tab. 1³:

Z kolei w odniesieniu do ewolucji nauk o zarządzaniu, szczególnie nauk o zarządzaniu logistycznym, za przydatne należy uznać przede wszystkim:

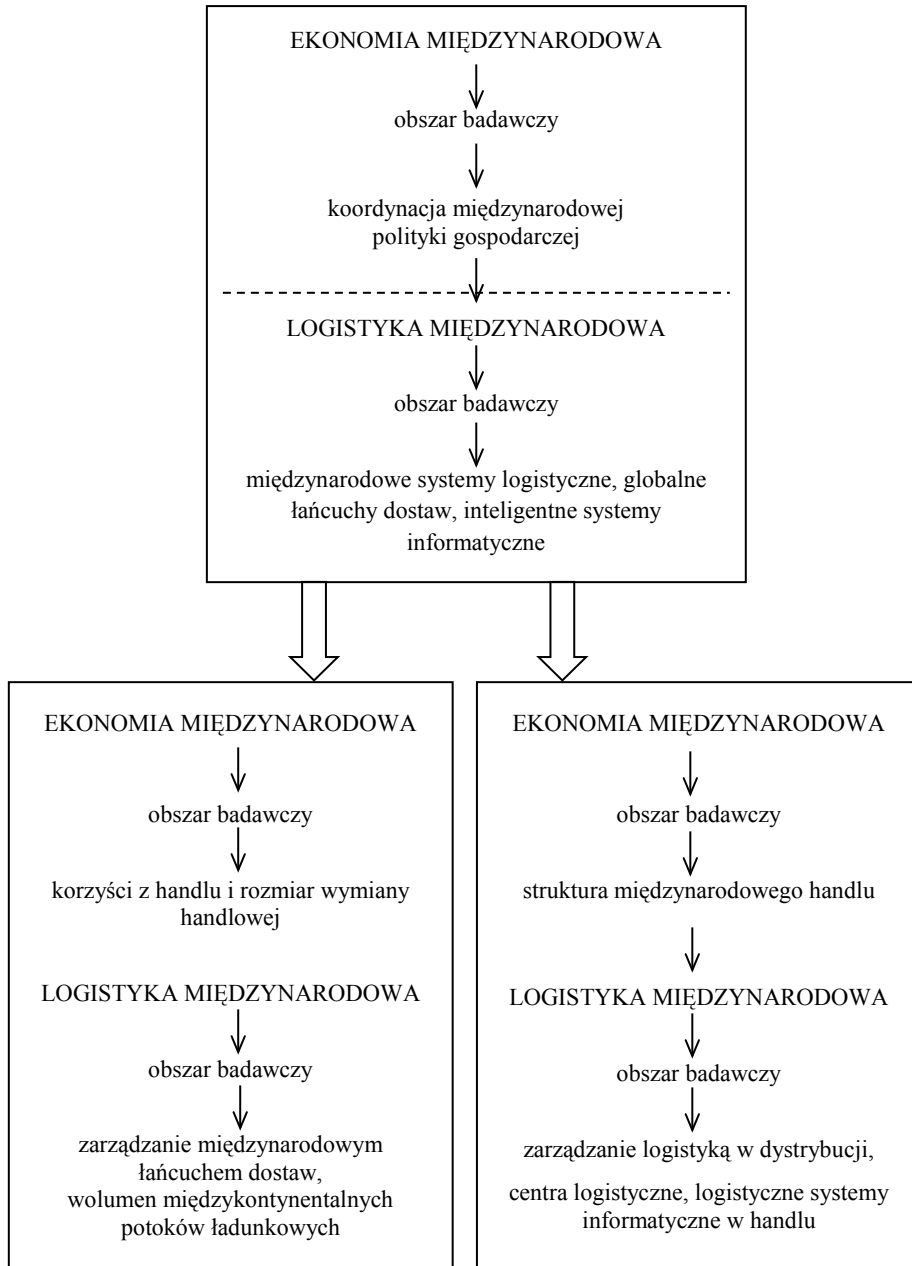
- teorię kluczowych kompetencji wg C.K. Prahalada i G. Hamela,
- teorię globalnej integracji i lokalnej reakcji wg Z.L. Doza i C.K. Prahalada.

Holistyczna wizja zarządzania strategicznego w logistyce wiąże się z potrzebą uznania za odpowiednią dla procesów logistycznych strategię wyłaniającą się. Istota tej strategii polega na uwzględnieniu zarówno dotychczasowych, stałych elementów stosowanej strategii, jak i nowych elementów, których struktura jest uzależniona

¹ P.K. Krugman, M. Obstfeld, *Ekonomia międzynarodowa, teoria i praktyka*, PWN, 2007, s. 3-5.

² Do obszarów tych należą: koordynacja międzynarodowej polityki gospodarczej, protekcjonizm, międzynarodowy rynek kapitałowy, struktura handlu międzynarodowego, korzyści z handlu, rozmiary wymiany handlowej, bilans płatniczy, wyznaczenie kursu walutowego.

³ E. Gołemska, *New roles of international logistics in contemporary global economy*, [w:] *Modern World Economy, Micro- and Macroeconomic Issues*, red. T. Rynarzewski, Wydawnictwo UE, Poznań 2012, s. 307.



Rys. 1. Logistyka międzynarodowa w obszarach zainteresowania ekonomii międzynarodowej

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 1. Udział logistyki globalnej w strefach gospodarczych i regionach logistycznych

Strefa gospodarcza Region logistyczny	Wartość udziału w logistyce globalnej (w trylionach euro)	Udział (w %)
Logistyka globalna – ogółem	770,7	100
– logistyka <i>in house</i>	562,6	73
<i>Outsourcing</i> logistyczny	208,1	27
Azja, Pacyfik (APAC)	327,1	42
Europa, Bliski Wschód, Afryka (EMEA)	230,1	30
Ameryka Płn., Ameryka Płd.	213,0	28

Źródło: E. Golemska, *New roles of international logistics in contemporary global economy*, [w:] *Modern World Economy, Micro- and Macroeconomic Issues*, red. T. Rynarzewski, Wydawnictwo UE, Poznań 2012, s. 310.

od współczesnych potrzeb rynku. Wykorzystywanie tej strategii w ujęciu dynamicznym wymaga zastosowania metody imagineeringu, a więc czegoś więcej niż wizjonerstwa w ocenie przyszłych korzyści. Co więcej, w ostatnich latach pojawiło się w literaturze porównanie pomiędzy wprowadzeniem zmian w ludzkim łańcuchu DNA a zmianą formuły strategii w korporacjach transnarodowych, a zmiany te nazwano przebudową genotypu korporacyjnego. Korporacyjny łańcuch wartości składa się więc z trzech segmentów: wiedza, fizyczne aktywa i transakcje, przy czym segmenty te warunkują powstanie jednostkowej zdolności biznesowej w takim łańcuchu. Stąd wywodzi się współczesne pojęcie logistycznego łańcucha wartości. Zdaniem P. Blaika i R. Matwiejczuka⁴, logistyczny łańcuch wartości stanowi strategiczne instrumentarium umożliwiające osiągnięcie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa – ogniwa tego łańcucha. Niezwykle przydatna w budowaniu logistycznego łańcucha wartości jest analiza sytuacyjna jako narzędzie teorii sytuacyjnej, w której zawarte są tak teoria behawioralna, jak i podejście systemowe. Co ważne, teoria sytuacyjna to koncepcja w obrębie teorii nauk o zarządzaniu, która powstała w związku z pojawianiem się luki między teoretycznymi systemami pojęciowymi a opiniami praktyków. W odniesieniu do tworzenia logistycznych łańcuchów wartości już klasycy⁵ zarządzania logistycznego twierdzili, iż „technologie wspierające” tworzenie tych łańcuchów są warunkiem koniecznym restrukturyzacji biznesu międzynarodowego. Podobnie P.B. Schary i T. Skjott-Larsen⁶ utożsamiają rolę nowych kluczowych kompetencji z trendami rozwoju biznesu międzynarodowego.

⁴ P. Blaik, R. Matwiejczuk, *Logistyczny łańcuch wartości*, PWE, Warszawa 2008, s. 8.

⁵ D.A. Riggs, S.L. Robbins, *The Executives Guide the Supply Management Strategies*, Amacom, New York 1997, s. 37.

⁶ P.B. Schary, T. Skjott-Larsen, *Managing the Global Supply Chain*, Handelshøjskolens Forlag, Copenhagen 1998, s. 17.

W kontekście dotychczasowych rozważań za istotne należy uznać zadania logistyki międzynarodowej, które znajdują się w takim obszarze zainteresowania ekonomii międzynarodowej, jak korzyści z handlu i rozmiar wymiany międzynarodowej. Ten obszar łączy się także z problematyką struktury międzynarodowego handlu. Co się tyczy z kolei nauk o zarządzaniu, to niezbędna do stosowania w procesie umiędzynarodawiania firm z logistyką wpisaną w strukturę zarządzania strategicznego jest analiza sytuacyjna, która charakteryzuje się dynamiką i elastycznością, przydatną zwłaszcza w odniesieniu do otoczenia międzynarodowego firmy, ogniwa łańcucha dostaw.

3. Ważniejsze metody zarządzania logistyką międzynarodową, wyniki badań empirycznych

Pierwsze w Polsce badania empiryczne dotyczące metod zarządzania logistyką międzynarodową przeprowadzono⁷ w latach 2000-2005, a dotyczyły one istoty związku pomiędzy formami internacjonalizacji przedsiębiorstw a stosowanymi w praktyce gospodarczej metodami zarządzania logistycznego. Zbadano wtedy ponad 200 firm z wszystkich powiatów woj. wielkopolskiego, w których stosowano nowoczesne metody zarządzania logistycznego (tab. 2).

Tabela 2. Logistyka w formach internacjonalizacji przedsiębiorstw

Lp.	Forma internacjonalizacji Firma	Udział logistyki w formach internacjonalizacji (w %)	Stosowane metody zarządzania logistycznego
1	Zakład produkcyjny	62	JiT; MRP I, II, III; CRM; kanban
2	Spółki-córki	20	LRP; MR I, III; SCH
3	Eksport	12	DRP; ECR
4	Filie zagraniczne	4	ECR; MRP II
5	<i>Joint venture</i>	2	ABC; XYZ

Objaśnienia skrótów: JiT – dokładnie na czas; MRP – planowanie zaopatrzenia w produkcji; kanban – karty dostaw do produkcji; CRM – zarządzanie kontaktami i klientem; LRP – logistyczne planowanie zaopatrzenia; ECR – efektywna obsługa klienta; DRP – planowanie dystrybucji; SCH – zarządzanie łańcuchem dostaw; ABC, XYZ – pomiar struktury zapasów.

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki badań empirycznych były pierwszym krokiem, niezbędnym do wyznaczenia tych metod lub grup metod zarządzania logistycznego, jakie współcześnie mogą stanowić punkt wyjścia w budowaniu nowych metod zarządzania.

⁷ E. Golemska, *Development of International Logistics in the Globalizing 21st century Economy*, [w:] *Innovative Perspective of Transport and Logistics*, red. J. Burnewicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2009, s. 314.

Kolejnym etapem rozwoju metod zarządzania logistycznego było skonstruowanie wskaźnika menedżerów logistyki (WML), wykorzystanego w ocenie efektywności procesów logistycznych w taki sposób, aby istniała możliwość porównania jego wielkości pomiędzy różnymi krajami.

I tak, istota badań prowadzonych z wykorzystaniem WML – wskaźnika menedżerów logistyki, polega na uchwyceniu zależności pomiędzy wielkością produkcji lub dystrybucji a poziomem obsługi logistycznej. Wskaźnik ten jest średnią ważoną takich wielkości, jak⁸:

- nowe zamówienia,
- eksport,
- wielkość produkcji,
- liczba asortymentów,
- ceny produktów,
- zapasy,
- czas dostaw,
- zatrudnienie.

Przygotowane przez kadrę kierowniczą kwestionariusze są podstawą wyliczenia wskaźnika dyfuzji jako pomiaru efektu samorzutnego wyrównywania koncentracji zdarzeń gospodarczych drogą wzajemnego oddziaływania jednych na drugie. Wskaźnik umiędzynarodowienia logistyki (WUL) można porównać ze wskaźnikiem sieciowym dyfuzji korporacji. Jak się okazało, na przełomie wieków XX i XXI wystąpiły różnice między amerykańskim wskaźnikiem menedżerów logistyki a wskaźnikiem dotyczącym firm europejskich, tzn. polskich, francuskich i rosyjskich. Różnice te sprowadzały się głównie do tego, iż w krajach europejskich, zwłaszcza we Francji, nastąpiły znaczące turbulencje i duże zmiany w poziomie tego wskaźnika, podczas gdy WML w USA miał charakter stabilny w badanym okresie. Z biegiem czasu wskaźnik WML został uzupełniony przez Bank Światowy o wskaźnik LPI (Logistics Performance Index), dzięki któremu możemy oszacować poziom rozwoju infrastruktury logistycznej w danym kraju, inaczej mówiąc, logistykochłonności (LA – Logistics Absorbency) a więc zdolności kraju czy regionu do obsługi transportowej, celnej itp. Warto dodać, iż w ostatnich latach Polska zajmuje w tym rankingu 150 państw 30 miejsce (tab. 3).

Połączenie wielkości wskaźnika WML z LPI daje w miarę pełen obraz efektywności obsługi logistycznej w gospodarkach różnych państw. Badania nad metodami zarządzania logistyką międzynarodową w procesach internacjonalizowania przedsiębiorstw rozpoczęto w XXI wieku.

W literaturze przedmiotu poziom umiędzynarodowienia przedsiębiorstw określano drogą miar prostych, a szczególną wagę przywiązywano do różnic w kulturze organizacji i zarządzania pomiędzy kontynentami. Do ważniejszych miar prostych, które można wykorzystać do pomiaru umiędzynarodowienia firm, zaliczono⁹:

⁸ Tamże, s. 303.

⁹ U. Krystek, E. Zur, *Internationalisierung als Herausforderung für die Unternehmensführung. Eine Einführung*, [w:] *Internationalisierung, Globalisierung*, Berlin-Heidelberg-New York 2002, s. 5.

- obroty towarów i usług poza granicą,
- eksport,
- wielkość i strukturę bezpośrednich inwestycji zagranicznych,
- liczbę zagranicznych spółek-córek,
- liczbę pracowników za granicą.

Tabela 3. Wskaźnik LPI w wybranych krajach w 2010 roku

Miejsce w rankingu światowym	Kraj	LPI	Obsługa klienta	Infrastruktura	Transport międzynarodowy	Kompetencje logistyczne	Monitoring przesyłek	Dostawy na czas
1	Niemcy	4,83	4,00	4,34	3,66	4,14	4,18	4,48
2	Singapur	4,10	4,02	4,22	3,86	4,12	4,15	4,23
3	Szwecja	4,08	3,88	4,03	3,83	4,22	4,22	4,32
30	Polska	3,42	3,12	2,98	3,22	3,26	3,45	4,52

Źródło: E. Gołębska, *New roles of international logistics in contemporary global economy*, [w:] *Modern World Economy, Micro- and Macroeconomic Issues*, red. T. Rynarzewski, Wydawnictwo UE, Poznań 2012, s. 311.

Pojawiły się nawet poglądy¹⁰ sprowadzające się do twierdzenia, że bezpośrednie inwestycje zagraniczne są najbardziej rozwiniętą formą umiędzynarodowienia i mogą być uznane za miarę internacjonalizacji przedsiębiorstw. W Polsce¹¹ w połowie XX wieku rozpoczęto badania nad skonstruowaniem wskaźnika umiędzynarodowienia logistyki WUL, za pomocą którego można określić poziom tego umiędzynarodowienia, a także dokonać porównania tych wskaźników tak pomiędzy firmami w danym sektorze gospodarczym, jak i w regionie.

Wskaźnik ten przedstawia się następująco:

$$WUL = \frac{\frac{MT_2}{ST} + \frac{O_2}{O} + \frac{Z_2}{Z} + \frac{EL_2}{EL}}{4},$$

gdzie: *WUL* – wskaźnik umiędzynarodowienia logistyki,

*MT*₂ – środki trwałe w magazynowaniu i transporcie za granicą,

ST – całkowite środki trwałe w magazynowaniu i transporcie,

*O*₂ – obroty za granicą,

O – całkowite obroty,

*Z*₂ – zapasy za granicą,

Z – całkowite zapasy,

*EL*₂ – zatrudnienie w logistyce za granicą,

EL – całkowite zatrudnienie.

¹⁰ F. Keuper, H.A. Schenk (Hrsg.), *Internationalisierung deutscher Unternehmen Strategien, Instrumente und Konzepte für den Mittelstand*, Gabler, Wiesbaden 2011.

¹¹ E. Gołębska, *Logistyka w gospodarce światowej*, C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 271.

Im wyższy wskaźnik WUL, tym wyższy jest poziom umiędzynarodowienia logistyki. Trzeba dodać, iż w zależności od rodzaju i liczby zmiennych wskaźnika, wzór ten można przekształcić i modyfikować. I tak, np. według danych GUS, w 2010 roku 1443 jednostek gospodarczych posiadało za granicą oddziały, oddziały lub zakłady. Badana zbiorowość 1443 podmiotów wykazała zaangażowanie w 2988 jednostkach zlokalizowanych za granicą. Nadto liczba pracujących w 2988 jednostkach zagranicznych wyniosła 1481,1 tys., z czego największy udział przypadł na jednostki należące do podmiotów zaangażowanych w przetwórstwo przemysłowe: 47,6 tys. osób.

Szczególne znaczenie w badaniach umiędzynarodowienia logistyki ma charakterystyka jednostek zagranicznych według sekcji PKD (tab. 4)¹².

Tabela 4. Charakterystyka działalności jednostek zagranicznych wg sekcji PKD

Sekcje PKD	Liczba podmiotów sprawozdawczych	Liczba jednostek	Liczba zatrudnionych	Przychody ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów	Ekspert	Import	Nakłady na rzeczowe aktywa trwałe
Ogółem	1 443	2 988	148 083	109 781,6	29 032,0	44 624,3	3 694,3
Przetwórstwo przemysłowe	488	921	47567	73 701,9	27 872,5	37 276,0	1 201,4
Budownictwo	189	288	11 561	2 773,6	254,4	133,7	57,3
Handel	328	709	24 863	13 097,2	1 962,0	5 206,0	330,9
Działalność profesjonalna naukowa i techniczna	133	258	36 954	9 803,9	184,9	297,1	104,6
Pozostałe sekcje	325	812	27 138	10 405,2	17 58,2	1 711,4	2 000,1

Źródło: GUS, www.stat.gov.pl, s. 5.

Stosownie do przedstawionych danych źródłowych, uwzględniono np. przychody ze sprzedaży, wzięto także pod uwagę liczbę zatrudnionych w jednostkach zagranicznych i wstępnie oszacowano, iż najwyższym wskaźnikiem WUL charakteryzuje się sekcja przetwórstwa przemysłowego, a także wysokim poziomem – sekcja handlu. Badania WUL należy przeprowadzić także w odniesieniu do wszystkich województw, co umożliwi stworzenie mapy umiędzynarodowienia logistyki w regionach, z możliwym podziałem na województwa mniej lub bardziej logistykochłonne.

¹² Sekcje PKD dotyczą sektorów od A – Rolnictwo, Leśnictwo, do S – Pozostała działalność usługowa.

4. Metoda trzech kroków jako sposób badania poziomu umiędzynarodowienia logistyki

Metody szacowania poziomu umiędzynarodowienia logistyki, w kontekście metod zarządzania logistyką, tak jak wcześniej podkreślono, winny być stosowane w obrębie obszarów zainteresowań ekonomii międzynarodowej i nauk o zarządzaniu. Jak podkreśla w swoich rozważaniach J. Gerber¹³, duże znaczenie należy przypisać ściślejszej integracji geograficznej i produktowej firm w obrębie wszystkich kontynentów. J. Misala¹⁴ z kolei łączy potrzebę takiej integracji ze zmianami w wielkości i strukturze przepływów międzynarodowych. Autor twierdzi, że w warunkach współczesnej gospodarki światowej ujawniają się ściśle związki między międzynarodowymi przepływami produktów, towarów i usług oraz międzynarodowymi przepływami czynników wytwórczych, tj. siły roboczej, kapitału i wiedzy technicznej. W tym kontekście globalne zaopatrzenie i łańcuchy dostaw powstające w ostatnich 20 latach¹⁵ stają się główną częścią strategii biznesowej, a także powodują obniżenie kosztów w logistyce międzynarodowej. Z oczywistych powodów warunkiem rozwoju logistyki międzynarodowej jest wzrastający poziom umiędzynarodowienia przedsiębiorstw z logistyką wpisaną do strategii rozwoju. Warto więc rozważyć nowe kierunki doskonalenia metod szacowania poziomu umiędzynarodowienia logistyki, z uwzględnieniem tych jej elementów, które swoim zakresem umożliwią porównywalność wyników badań zarówno pomiędzy jednostkami gospodarczymi, jak i w określonym czasie. W świetle dotychczasowych badań teorii i praktyki logistyki międzynarodowej wyłania się potrzeba zastosowania metody, którą można nazwać metodą trzech kroków. Istota proponowanej metody sprowadza się, po pierwsze, do przestrzegania zasady „od ogółu do szczegółu”, a po drugie, do w miarę wszechstronnego zawarcia w niej tych elementów sposobu pomiaru, które pozwolą na ich kwantyfikowanie. Tak więc, metoda ta przedstawia się następująco:

1. Krok pierwszy: wyznaczenie miejsca logistyki międzynarodowej w modelu biznesu danego przedsiębiorstwa.

2. Krok drugi: zastosowanie metody logitowej w przeprowadzeniu selekcji kluczowych i pomocniczych czynników umiędzynarodowienia logistyki.

3. Krok trzeci: obliczenie wskaźnika WUL dla miejsca przedsiębiorstwa w sektorze i regionie

Ad 1. W ostatnich latach w teorii i praktyce pojawił się termin model biznesu, bardzo różnie definiowany, a traktowany jako strategia firmy. K. Obłój¹⁶ stwierdza, że model biznesu jest połączeniem strategii firmy i technologii jej praktycznej reali-

¹³ J. Gerber, *International economy*, Addison Wesley Pearson Education, Boston 2002, s. 130.

¹⁴ J. Misala, *Wymiana międzynarodowa i gospodarka światowa. Teorie i mechanizmy funkcjonowania*, SGH, Warszawa, 2005, s. 33.

¹⁵ A. Braithwaite, *Global sourcing and supply*, [w:] *Global Logistics*, Kogan Page, London 2007, s. 330.

¹⁶ K. Obłój, *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002, s. 98.

zacji, rozumianej jako budowa łańcucha wartości pozwalającego na skuteczną eksploatację oraz odnowę zasobów i umiejętności. W tym rozumieniu należy ocenić, czy logistyka jest wpisana do strategii firmy, czy jest traktowana jako strategia firmy, co w ostatnich latach jest rozpowszechniane wśród dużych firm, a nawet korporacji transnarodowych. Skuteczność takiej strategii oceniać możemy wielkością i strukturą obsługi logistycznej, mierzonymi w stosunku do wielkości sprzedaży.

Ad 2. Krok drugi pozwala na dokonanie selekcji tych czynników rozwoju logistyki, które mają bezpośredni wpływ na zyski firmy, a także dają podstawę do rezygnacji np. z majątkochłonnych nakładów inwestycyjnych, które mają niezbyt duży wpływ na zysk firmy. Do takich obliczeń służy metoda logitowa, która w możliwie prosty sposób pozwala odpowiedzieć na pytanie, czy należy inwestować np. w infrastrukturę logistyczną w firmie, czy nie. Co więcej, za pomocą takiego modelu prawdopodobieństwa możemy określić, czy wdrażanie zmian w logistyce przyniesie firmie sukces, czy porażkę. Postać modelu wyboru dyskretnego dla zero-jedynkowej zmiennej objaśniającej prawdopodobieństwo sukcesu firmy przedstawia się następująco:

$$P_1 = \int_{-\infty}^{x\beta} \frac{e^{-\xi}}{(1+e^{-\xi})^2} d\xi = \frac{1}{1+e^{-x\beta}},$$

gdzie: $x = [x_1, \dots, x_K, 1]$ – wektor wartości $(K+1)$ nielosowych zmiennych objaśniających,

$$\beta = \begin{bmatrix} \beta_1 \\ \dots \\ \beta_K \\ \beta_0 \end{bmatrix} \text{ – nieznanymi wektor } (K+1) \text{ parametrów,}$$

ξ – składnik losowy.

Ad 3. Trzecim i ostatnim krokiem w nowej metodzie zarządzania logistycznego w świetle umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa jest obliczanie przedstawionego wcześniej wskaźnika WUL. Ze względu jednak na to, iż w logistyce międzynarodowej, w ramach której tworzone są globalne łańcuchy dostaw, konieczne jest przyjęcie strategii wspólnej dla firm ogniw tego łańcucha, trzeba uzupełnić ten wskaźnik o ważny element, jakim jest wspomniany wcześniej LA (*logistics absorption*). LA to logistykochłonność regionu lub sektora, co oznacza podatność do absorpcji zasobów rzeczowych i ludzkich tak w gospodarce przestrzennej regionu, jak i w mniej lub bardziej rozwiniętym technicznie sektorze. Wyższa logistykochłonność oznacza najlepsze, np. infrastrukturalne, warunki do wchłonięcia najnowszych technologii logistycznych lub w przypadku sektora – korzystanie z najnowocześniejszych sieci informatycznych. Postuluje się zatem uzupełnienie wskaźnika WUL o element LA w sposób następujący:

$$WUL = \frac{\frac{MT_2}{ST} + \frac{O_2}{O} + \frac{Z_2}{Z} + \frac{EL_2}{EL}}{4} + LA,$$

gdzie LA to *logistics absorption* – logistykochłonność, mierzona w skali od 1 do 5, tzn. od najgorszej lub najlepszej logistykochłonności.

Obecnie trwają badania nad tworzeniem nowych metod zarządzania logistycznego w procesie umiędzynarodowienia przedsiębiorstw. Tak ważne zadanie zdaje się stanowić warunek konieczny w warunkach globalizacji i racjonalizowania poziomu kosztów logistycznych produkcji i dystrybucji produktów, towarów i usług w gospodarce światowej.

Literatura

- Aurik J., Jonk G., Willen R., *Rebulding the Corporate Genome*, J. Willey & Sons, New York 2002.
- Braithwaite A., *Global sourcing and supply*, [w:] *Global Logistics*, Kogan Page, London 2007.
- Burzała M., *Modelowe podejście do wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach*, [w:] *Podstawy wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach*, red. E. Urbanowska-Sojkin, PWE, Warszawa 2011.
- Blaik P., Matwiejczuk R., *Logistyczny łańcuch wartości*, PWE, Warszawa 2008.
- Gerber J., *International Economy*, Addison Wesley Pearson Education, Boston 2002.
- Gołębska E., *Logistyka w gospodarce światowej*, C.H. Beck, Warszawa 2009.
- Gołębska E., *Development of International Logistics in the Globalising 21st century Economy*, [w:] *Innovative Perspective of Transport and Logistics*, red. Jan Burnewicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2009.
- Gołębska E., *New roles of international logistics in contemporary global economy*, [w:] *Modern World Economy, Micro- and Macroeconomic Issues*, red. T. Rynarzewski, Wydawnictwo UE, Poznań 2012.
- Krugman P.K., Obstfeld M., *Ekonomia międzynarodowa, teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2007.
- Krystek U., Zur E., *Internationalisierung als Herausforder für die Untenehmensführun. Eine Einführung*, [w:] *Internationalisierung, Globalisierung*, Berlin-Heidelberg-New York 2002.
- Keuper F., Schenk H.A. (Hrsg.), *Internationalisierung deutscher Unternehmen. Strategien, Instrumente und Konzepte für den Mittelstand*,
- Misala J., *Wymiana międzynarodowa i gospodarka światowa, Teorie i mechanizmy funkcjonowania*, SGH, Warszawa 2005.
- Oblój K., *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002.
- Riggs D.A., Robbins S.L., *The Executives Guide to Supply Management Strategies*, Amacom, New York 1997.
- Schary P.B., Skjøtt-Larsen T., *Managing the Global Supply Chain*, Handelshøjskolens Forlag, Copenhagen 1998.

NEW METHODS OF LOGISTICS MANAGEMENT IN THE INTERNATIONALIZATION OF POLISH FIRMS

Summary: This paper presents the nature of relationship between new methods of logistics management and internationalisation of Polish enterprises. It begins with defining the place and role of international logistics within the remit of international economics and management theory, with special mention of logistics in the context of gains from trade, emerging strategy and situational analysis. The discussion of the nature and role of performance measures such as the Indicator of Logistics Internationalisation, Logistics Managers Index (LMI) and Logistics Performance Index (LPI) are illustrated with examples of survey results and ranking lists showing the level of logistics internationalisation and infrastructure development in Poland relative to other countries. The article in some detail discusses a new three-step method of evaluating the level of logistics internationalisation, and in conclusion indicates that firms need to include international logistics in their business model. The efficacy assessment of a chosen strategy is linked to the logit method and the measurement of logistics absorbcency (LA) of regions and sectors.

Keywords: international logistics, situational theory, emerging strategy, ILI model, logit method, logistics absorbcency of regions and sectors.