

BENTYN Zbigniew¹

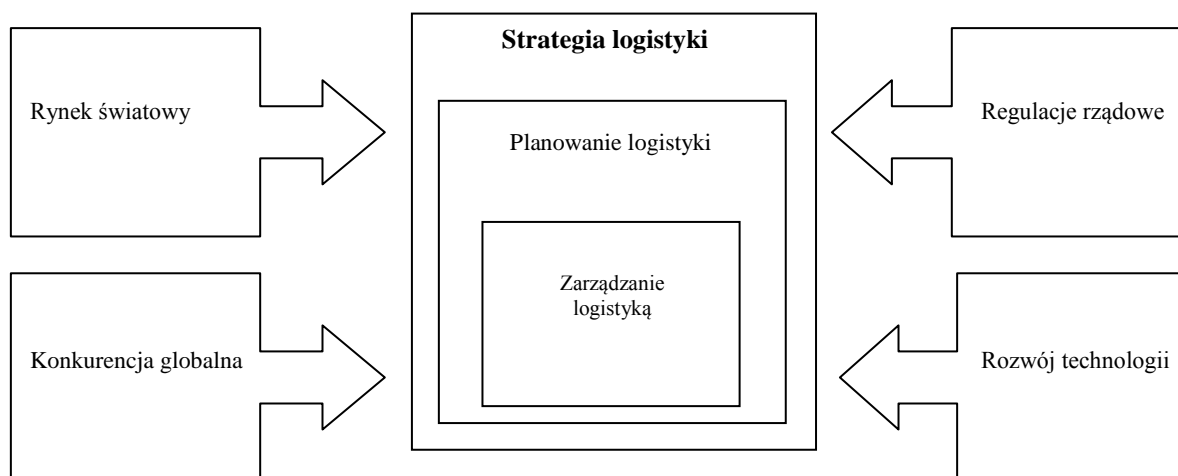
Strategia reshoringu jako czynnik kształtujący globalne łańcuchy dostaw

WSTĘP

Celem artykułu jest analiza zjawiska reshoringu jako jednego z czynników wpływających na kształt dzisiejszych łańcuchów dostaw. Reshoring to trend przenoszenia obszarów wytwarzania i operacji logistycznych do miejsc znajdujących się geograficznie bliżej obsługiwanych rynków przedsiębiorstwa. Po wieloletniej fali offshoringu polegającej na przenoszeniu operacji logistycznych oraz wytwarzania produktów do odległych krajów charakteryzujących się niskimi kosztami produkcji, następuje okres powtórnej analizy potencjalnych zalet i korzyści wynikających z takiego działania. Gospodarka światowa uległa znaczącemu przeobrażeniu, wpływającemu na wiele obszarów działalności. Koszty pracy w krajach rozwiniętych uległy znaczącemu obniżeniu, zarówno dzięki wdrażaniu automatyzacji produkcji jak i rosnącemu bezrobociu. Jednocześnie wysokie tempo industrializacji krajów rozwijających się, podnosi także koszty pracy związane z koniecznością pozyskiwania nowych pracowników. Zmiany pochodzące z rynku związane z potrzebą coraz szybszego obsługiwania klientów wywierają nacisk na sprawność i kompresję czasu w toku realizowanych operacji logistycznych. W efekcie warunki sprzyjające offshoringowi uległy osłabieniu. Jednocześnie postęp technologiczny szczególnie w zakresie przesyłania i analizy informacji oraz automatyzacji procesów wytwórczych i transportowych sprawia, że coraz więcej przedsiębiorstw ponownie analizuje zalety i wady związane z określoną lokalizacją działalności wytwórczej. Niewątpliwie wynikający z tego kształt a w tym długość i złożoność łańcuchów dostaw jest więc efektem podejmowanych decyzji lokalizacyjnych w tym także takich które dotyczą reshoringu.

1. CZYNNIKI WPŁYWAJĄCE NA DECYZJE O RESHORINGU

Podejmowanie decyzji strategicznych w tym dotyczących procesów logistycznych jest uwarunkowane wieloma czynnikami zewnętrznymi. Gołębska zalicza do nich: rynek światowy, regulacje rządowe, rozwój światowych technologii oraz konkurencję globalną. Czynniki te kształtują kolejno strategię logistyki, planowanie logistyki oraz zarządzanie logistyką w firmie.[8]



Rys.1 Kształtowanie się globalnej strategii logistycznej.[8]

¹ Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Katedra Logistyki Międzynarodowej, zbigniew.bentyn@ue.poznan.pl, Al. Niepodległości 10 60-967 Poznań

Wraz ze zmieniającymi się warunkami gospodarowania w zakresie wymienionych czynników zewnętrznych zmienia się strategia logistyczna firm. Adaptacja kształtu łańcuchów logistycznych jest koniecznością związaną z dążeniem do zachowania lub uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku globalnym.

Czynniki wpływające na decyzję o reshoringu można zaliczyć do kilku obszarów. Są to kolejno:

- Obszar uwarunkowań rynkowych
- Obszar wytwarzania produktów
- Obszar obsługi łańcucha logistycznego

Pierwszym z nich będzie obszar uwarunkowań rynkowych. Zawiera on głównie uwarunkowania sprzedaży określonego produktu, w tym: szybkość rotacji produktu, poziom konkurencji na rynku, oczekiwana przez klientów zmienność produktu, wymuszająca szybkość reakcji w całym łańcuchu dostaw. Związany z tym czas upływający od zaprojektowania produktu do momentu wprowadzenia go na rynek jest obszarem krytycznym dla produktów związanych z modą, charakteryzujących się wyjątkowo krótkim czasem życia. Bardzo istotnym czynnikiem jest także szybkość reakcji w procesie obsługi serwisowej. Kolejny obszar tworzą kwestie związane z wytwarzaniem produktu. Należą do nich przede wszystkim koszty produkcji oraz możliwa ich redukcja związana z odpowiednią lokalizacją wytwarzania oraz wykorzystania określonej technologii. Kolejna kwestia to zapewnienie założonego poziomu jakości produktów oraz zabezpieczenie przez naruszeniem wartości prawnych i intelektualnych. Obydwie te kwestie istotnie wpływają na wartość rynkową produktu szczególnie w sektorach o wysokim poziomie konkurencyjności. Ze względów strategicznych ważne dla przedsiębiorstwa jest także utrzymanie wyłączności przedsiębiorstwa na wykorzystywanie określonej technologii i zabezpieczenie jego know-how przez rozpowszechnianiem i kopiowaniem. Ostatnim lecz nie mniej istotnym jest obszar obsługi łańcucha logistycznego. W skład czynników mających szczególne znaczenie są koszty obsługi logistycznej, zdolność do szybkiej reakcji koniecznej ze względu na zmiany rynku, przezroczystość w łańcuchu dostaw. Szczególnie ta ostatnia, oznaczająca widoczność poszczególnych zasobów w trakcie ich przemieszczania się pomiędzy kolejnymi partnerami w łańcuchu dostaw umożliwia kontrolę zapasów i zasobów oraz stanu realizacji poszczególnych operacji logistycznych. Dla prawidłowej realizacji procesów wytwarzania i następnie sprzedaży konieczny jest wysoki poziom przewidywalności realizowania poszczególnych dostaw w całym łańcuchu dostaw. Z tego powodu logicznym rozwiązaniem wydaje się dążenie do zmniejszania ilości partnerów w łańcuchu dostaw oraz skracania dystansu jaki muszą pokonać poszczególne dostawy.

2. OBSZAR UWARUNKOWAŃ RYNKOWYCH

Analizując poszczególne obszary czynników wpływających na podjęcie decyzji o odpowiedniej lokalizacji procesów wytwarzania należy zauważyć zmiany będące efektem rozwoju technologicznego oraz gospodarczego zarówno w krajach tradycyjnie uznawanych za docelowe w procesie offshoringu jak i w krajach macierzystych z których wyprowadzano operacje wytwarzania. Wydłużenie w przypadku offshoringu bądź skrócenie w strategii reshoringu łańcucha dostaw niesie ze sobą określone konsekwencje. Sformułowane wcześniej obszary czynników oddziałują ze zmienną siłą i zwrotem na decyzje o lokalizacji działalności przedsiębiorstw a następnie kształtują sieci dostaw odpowiadające aktualnym potrzebom firm.

W obszarze uwarunkowań rynkowych zachodzą zmiany dotyczące szybkości przepływu informacji o ofertach znajdujących się na rynku oraz w zachowaniach nabywców wykorzystujących nowoczesne technologie i aplikacje informatyczne. W efekcie mamy do czynienia z rozwojem rynku e-commerce charakteryzującym się koniecznością wysokiego poziomu obsługi logistycznej. To zaś podnosi oczekiwany poziom realizacji operacji logistycznych. Począwszy już od operacji zaopatrzenia produkcji oraz kolejno samego wytwarzania produktów aż do dystrybucji wśród klientów firmy. Opóźnienia realizacji poszczególnych dostaw znacząco odbijają się na efektywności zaopatrywania rynku i w efekcie na pozycji rynkowej dostawcy producenta. W rynkach szczególnie silnie związanych z oczekiwaniami co do zmienności produktów jak produkcja odzieży, obuwia,

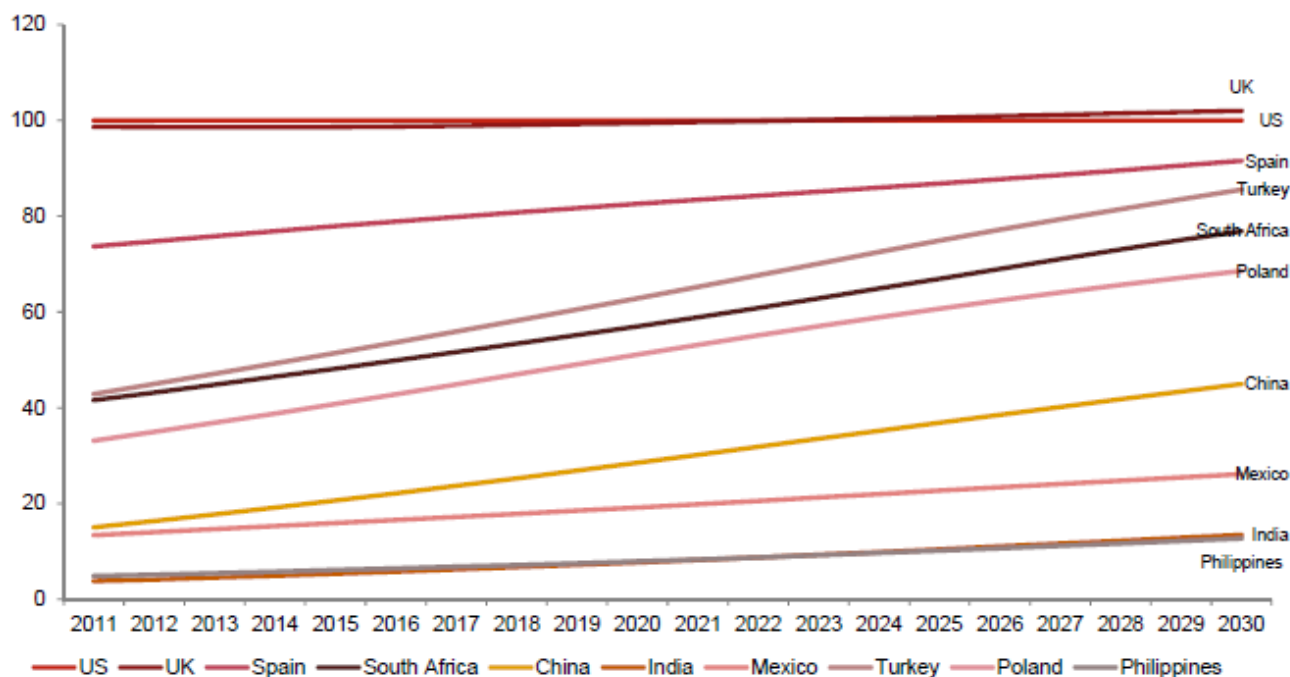
wyposażenia wewnątrz oraz także wśród produktów w których wzornictwo przemysłowe odgrywa rosnącą rolę w kreacji postrzeganej wartości produktu, czas realizacji operacji logistycznych jest czynnikiem krytycznym. Kompresja czasu operacji dostawy do klienta wymaga sprawnego zarządzania łańcuchem dostaw. W sytuacji szybkiej zmiany trendów mody wręcz uniemożliwia realizowanie operacji wytwarzania w zbyt długim, międzynarodowym łańcuchu dostaw. Znajdujące się obecnie na rynku odzieżowym marki grupy Inditex w tym Zara, osiągają przewagę nad konkurencją dzięki wewnętrznej polityce asortymentowej oraz szybkiej reakcji na istniejące zapotrzebowanie na rynku. Konkurenci tej grupy posiadający wydłużone łańcuchy dostaw, sięgające krajów dalekiego wschodu nie mają możliwości konkurowania aktualnym wzornictwem co stanowi o atrakcyjności proponowanych produktów. Inditex jest przykładem producenta przywiązującego szczególną uwagę do sprawności funkcjonowania łańcucha dostaw oraz sprawnego zarządcy inwestującego w rozbudowę potencjału produkcyjnego i logistycznego w kraju macierzystym – Hiszpanii, w Europie - Portugalii oraz w obrębie basenu morza śródziemnego w bezpośredniej bliskości rynku europejskiego jak Maroko i Turcja. Część dostaw dotyczących raczej podstawowych produktów jest zamawiana w Chinach. Jednak mimo to trafia do centrum logistycznego w La Coruña. Dzięki tej centralizacji zaopatrzenia Inditex kontroluje cały łańcuch dostaw.[3] Plany ekspansji Indexu sięgają także szybko rozwijającego się rynku Chin, ale firma planuje utworzenie tam niezależnego oddziału odrębnego od organizacji europejskiej. Pomimo trwającego rozwoju sieci fizycznej dystrybucji na całym świecie Inditex inwestuje w infrastrukturę logistyczną w Hiszpanii co oznacza dalszą centralizację działań logistycznych skupionych blisko najważniejszego rynku europejskiego.[15] Osiągnięcie wysokiego poziomu obsługi logistycznej wydaje się dla tej firmy sposobem na zbudowanie znaczącej przewagi konkurencyjnej. Równie istotne jest wskazanie na zasady prowadzenia działań biznesowych jakie formułuje ta firma:

1. Dostarcz klientowi tego co potrzebuje.
2. Zrealizuj taką dostawę szybciej niż ktokolwiek inny.[6]

Tak sformułowany cel działania firmy wiąże konieczność przedstawienia atrakcyjnej rynkowo oferty z szybką obsługą logistyczną. Kluczowe dla realizacji tak sformułowanych celów jest posiadanie łańcuchów dostaw zapewniających szybką reakcję na występujące w danej chwili zapotrzebowanie. Dlatego też niewielkie odległości pomiędzy poszczególnymi ogniwami łańcucha oraz wysoki poziom kontroli w łańcuchu dostaw warunkuje wyżej sformułowane cele.

3. OBSZAR WYTWARZANIA PRODUKTÓW

Kolejny obszar czynników wpływających na podejmowane decyzje o potencjalnym reshoringu to czynniki związane z wytwarzaniem produktu. Podstawowym czynnikiem zachęcającym firmy do offshoringu był niski koszt wytwarzania. Dzięki dużej różnicy pomiędzy kosztami pracy w kraju macierzystym a w kraju docelowym można było sfinansować globalne operacje logistyczne umożliwiające w efekcie procesy globalizacyjne. Aktualnie sytuacja na rynkach pracy uległa zmianie zarówno w krajach docelowych jak i macierzystych. Nie są to zmiany diametralne kwestionujące zyskowność operacji offshoringu jednak zapowiadają one pewien kierunek zmian wskazując na nieodległą przyszłość. Różnica pomiędzy kosztami produkcji w Chinach i w USA zmniejszyła się o połowę a ciągu ostatnich ośmiu lat.[11]



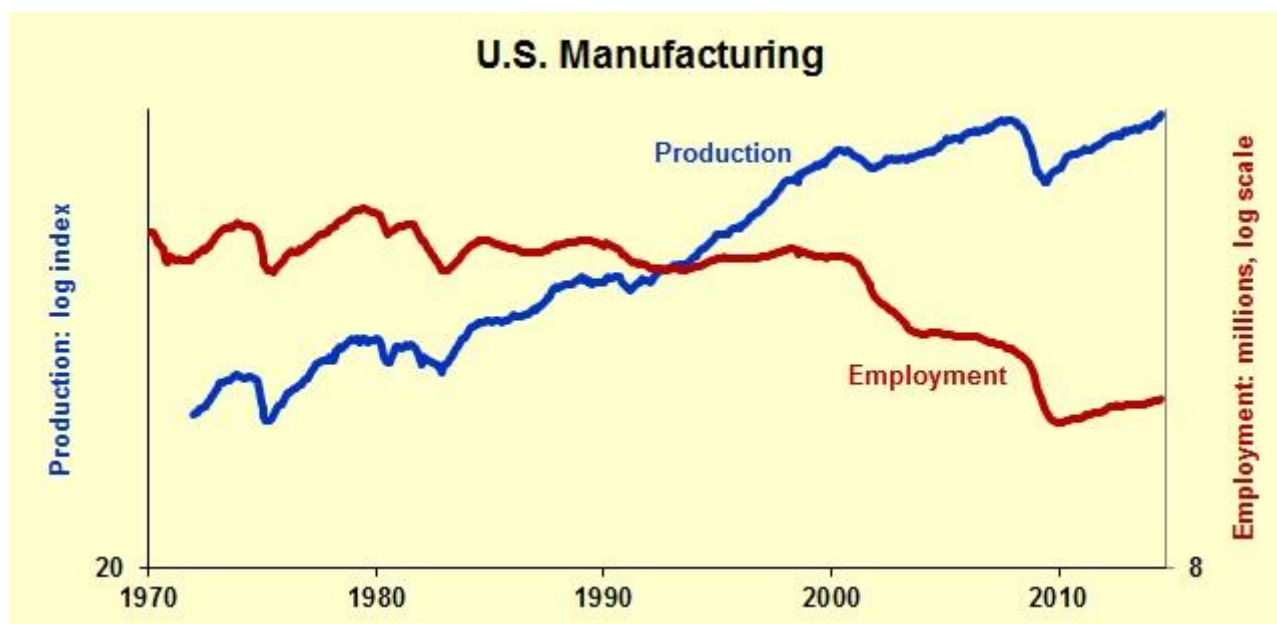
Rys.2 Prognoza wzrostu średniego wynagrodzenia w relacji do USA i UK (średnie wynagrodzenie miesięczne w USA=100). [9]

Ponadto przewiduje się dalszy spadek tej różnicy a rozbieżności dotyczą tylko tempa tego procesu. Jest ono głównie uzależnione od rozwoju sytuacji gospodarczej na świecie ze szczególnym uwzględnieniem szybkości wygodzenia z kryzysu finansowego. Na taką zmianę składa się zarówno wzrost gospodarczy w Chinach prowadzący do rosnącego zagospodarowywania dotychczasowego potencjału Chin w tym zasobów ludzkich a także będąca wynikiem kryzysu finansowego stagnacja w krajach Europy i USA. Sytuacja w Chinach prowadzi do wzrostu wynagrodzeń a w krajach macierzystych offshoringu spadku lub stabilizacji wzrostu. Prognozy tego trendu do roku 2030 Rysunek 2 wskazują na kontynuację zmierzającą do zmiany kosztów pracy pośrednio wpływających na kształt i długość sieci dostaw.

Bardzo istotny dla kosztów wytwarzania jest także postęp technologiczny przybierający postać zaawansowanej automatyzacji produkcji. Koszty takiego procesu są znacznie niższe ze względu na trwający już dziesięciolecia proces upowszechniania i masowej produkcji urządzeń automatycznych redukujących ilość pracowników potrzebnych do wykonywania tej samej pracy.[1] Dane potwierdzające aktualność trendu do reshoringu płyną także z Anglii i Walii. W wyniku badań 100 producentów sektora samochodowego w tym regionie, obserwuje się wzrost zainteresowania inwestycjami polegającymi na przeniesieniu działalności wytwórczej do Anglii. Najważniejszy z wniosków tego badania dotyczy zamiarów 70% badanych respondentów planujących przeniesienie do 29% całkowitego procesu wytwarzania do Anglii w latach 2015-16.[13] Ma to także związek z zainteresowaniem firm nowymi procesami wytwarzania w tym technologiami niskowęglowymi i niskoemisyjnymi. Respondenci swoje plany tłumaczą przede wszystkim koniecznością kreacji krótszych i bardziej pewnych łańcuchów dostaw. Wzmocnienie sektora samochodowego w tych krajach jest także podyktowane łatwym dostępem do europejskiego rynku, elastycznym planowaniem produkcji oraz kompetencją w zakresie inżynierii oraz projektowania. Takie wnioski podkreślają zalety reshoringu jako procesu odwrotnego do offshoringu. Przeniesienie operacji wytwórczych bliżej głównego rynku umożliwi zwiększenie elastyczności łańcuchów dostaw i szybszą reakcję na jego potrzeby. Wywołany w ten sposób wzrost gospodarczy regionów jest bardzo pozytywnie oceniany przez administracje krajów macierzystych i wspierany różnymi inicjatywami prawnymi. Izba handlu i inwestycji (UK Trade & Investment) wraz z agencją doradczą do spraw produkcji (Manufacturing Advisory Service) oferują wsparcie przedsiębiorstwom zamierzającym przywracać procesy wytwarzania do Wielkiej Brytanii.[14] Jedną z proponowanych przez te organizacje usług doradczych

jest analiza łańcucha dostaw ze szczególnym uwzględnieniem oceny ryzyka w aktualnym łańcuchu dostaw, analizy wydajności logistycznej dostawców, oceny uwarunkowań rynku wpływających na kształt i wydajność łańcucha dostaw a także projektowania nowego łańcucha dostaw.[12] W założeniu ma to pomóc przedsiębiorcom lokalizującym działalność w Wielkiej Brytanii minimalizować wartości krytyczne dla łańcucha dostaw jak: zapasy, czas realizacji dostaw, koszty wytwarzania i utrzymania jakości.

Charakterystyczny dla przemysłu wytwórczego postęp technologiczny sprawia, że zmieniają się warunki i koszty wytwarzania niezależnie od lokalizacji procesów wytwórczych. Rysunek 3 ujawnia charakterystyczny dla zwiększonego poziomu automatyzacji produkcji fakt coraz mniejszego zapotrzebowania na pracę człowieka przy jednoczesnym wzroście produkcji. Wynikająca z tego rosnąca produktywność jest czynnikiem wykazującym, że strategia reshoringu może być opłacalna nawet przy istniejących różnicach pomiędzy kosztami pracy w krajach macierzystych i docelowych. Dzięki temu firmy mają możliwość realizacji strategii „China +”. Polega ona na wykonywaniu części produkcji w Chinach a części w kraju macierzystym.[17] Strategia ta posiada także dodatkową zaletę związaną z dywersyfikacją aktywności gospodarczej. Zmniejsza ona ryzyko związane z przywiązaniem określonych czynności operacyjnych do jednego miejsca i umożliwia szybkie przeniesienie działalności oraz reakcje na zmienne warunki gospodarowania. Międzynarodowe łańcuchy dostaw charakteryzują się koniecznością przekraczania wielu granic oraz zmiennym klimatem gospodarczym i politycznym. Może to więc zagrozić stabilności oczekiwanych dostaw i realizacji operacji logistycznych.



Rys. 3 Zmiany produkcji i zatrudnienia w USA. [4]

Ze względu na oczekiwane przez rynek zmiany we wzornictwie i funkcjonalności produktu należy się także liczyć z dłuższym czasem wprowadzania zmian, który szacowany jest na ok. 6 miesięcy. Mając dostęp do wytwórni w miejscu sprzedaży – kraju macierzystym czas ten ulega znacznemu skróceniu, także dzięki zwiększonemu poziomowi kontroli na każdym etapie wytwarzania. Jednym z istotniejszych problemów w obszarze czynników wytwarzania jest także kwestia zabezpieczenia przez naruszeniem wartości prawnych i intelektualnych. Jest ona niesłychanie ważna dla utrzymania rynku oraz podtrzymania zaufania klientów do wysokiej jakości produktów. Znane są przypadki rezygnacji ze współpracy z korzystnymi kosztowo partnerami z Chin tylko ze względu na szybkość pojawiania się podrabianych części i produktów na rynku. Nieumiejętność dochowania szczelności w łańcuchu dostaw oraz utrzymania poufności procesów wytwarzania stanowi duże zagrożenie i jest przesłanką do rozważenia strategii reshoringu. Przykład firmy Peerless AV wytwarzającej podstawy do urządzeń audio-video pokazuje jak pomimo zastosowania oryginalnej technologii wytwarzania aluminiowych

profilu w Chinach pomimo niskich kosztów dostawy należało przerwać współpracę z dotychczasowym partnerem, gdyż podrobione produkty zaczęły pojawiać się w konkurencyjnych cenach dystrybucyjnych na całym świecie.[17]

4. OBSZAR OBSŁUGI ŁANCUCHA LOGISTYCZNEGO

Ostatni obszar czynników wpływających na decyzję o lokalizacji wytwarzania zawiera wiele parametrów opisujących cechy łańcucha logistycznego. Ze względu na wymagania rynku, stopień złożoności produktów z jednej strony oraz na konieczność optymalizacji procesów logistycznych przy założonym poziomie elastyczności logistycznej obsługi klienta z drugiej, utrzymanie sprawnego przebiegu globalnych operacji logistycznych jest dużym wyzwaniem. Wśród zagrożeń dla funkcjonowania elastycznych łańcuchów dostaw van Hoek wymienia:

- Brak bezpośredniego kontaktu korporacji międzynarodowych z klientem
- Brak stałego pomiaru jakości obsługi klienta
- Charakterystyczne dla korporacji globalnych - przestrzenne rozproszenie produktów.
- Brak współpracy korporacji z rządem[10]

Zmiany zachowań nabywczych klientów powodują konieczność dostosowania poziomu logistycznej obsługi klienta do ich wymagań i preferencji. Czas oczekiwania na realizację transakcji jest jednym z ważniejszych czynników oceny atrakcyjności oferty na rynku. Dostępność ofert konkurencji powoduje, że zdolność zaspokojenia popytu na rynku a więc także wydajność procesów logistycznych warunkuje przetrwanie firmy na konkurencyjnym rynku. Od łańcuchów logistycznych wymaga się coraz częściej wrażliwości na fluktuacje popytu. Jest to związane z oszczędnościami jakie można uzyskać z dopasowania poziomu zapasów w łańcuchu dostaw do aktualnej sytuacji rynkowej. Skracające się cykle życia produktów wymuszają szybsze rotowanie produktu, jednocześnie podnosząc wagę sprawności logistycznej przedsiębiorstw. Utrata tygodni czy miesięcy związana z problemami transportu lub operacjami logistyki magazynowania oraz formalnościami prawnymi oznacza wymierne straty dla firm proponującej klientom produkty szybko tracące na wartości rynkowej. Utrzymanie stałej wysokiej dostępności produktów w wielokanałowych sieciach dystrybucyjnych jest także wyzwaniem dla globalnych łańcuchów logistycznych. W efekcie rosną koszty magazynowania związane z koniecznością budowy zapasów bezpieczeństwa neutralizujących potencjalne ryzyko opóźnień w dostawach. Produkując bliżej rynku docelowego firmy mogą zmniejszyć koszty logistyczne obsługi zaopatrzenia oraz minimalizują ryzyko związane z zarządzaniem zwiększoną ilością zapasów.[7] Stabilność operacji transportowych zarówno pod względem funkcjonalnym jak i kosztowym stanowi obszar ryzyka przy rozprzestrzenionych globalnie funkcjach wytwarzania. Powstały w ich wyniku dystans pomiędzy wytwórcą a klientem staje się źródłem problemów, transportowych, komunikacyjnych i transakcyjnych. Wymagana od operacji logistycznych kompresja czasu jest zgodna z oczekiwaniami rynku. Skracanie łańcucha dostaw minimalizuje opóźnienia dostaw oraz usprawnia reakcją na zmienną sytuację na rynku. Dostęp do potencjalnych partnerów w obrębie kraju czy kontynentu umożliwia zwiększenie zdolności do elastycznej reakcji łańcucha także dzięki stabilnym warunkom współpracy, opartym za zasadach prawa oraz możliwości skutecznego jego egzekwowania.

Kraje docelowe offshoringu charakteryzują się zazwyczaj koniecznością dalekiego transportu towarów oraz wynikająca z tego potrzebą współpracy wielu partnerów w łańcuchu. Zarządzanie tak długim łańcuchem w taki sposób aby synchronicznie realizować założone operacje logistyczne wpływa na zwiększone ryzyko realizacji poszczególnych etapów bez opóźnień i strat. Choć od czasu rozpoczęcia trendu offshoringu upłynęło już wiele lat, problemy globalnych łańcuchów dostaw pochodzą wciąż z tych samych źródeł. Rozprzestrzenione geograficznie miejsca procesów wytwarzania utrudniają komunikację pomiędzy partnerami w sieci logistycznej. Efektem tego jest dłuższy czas oczekiwania na reakcję i sprzężenie zwrotne, niezbędne do zarządzania prowadzonymi operacjami logistycznymi. Nowoczesne technologie e-logistyczne umożliwiają większy poziom wykorzystania danych numerycznych. Są one przekazywane automatycznie i pochodzą z czujników GPS a także skanowania różnego rodzaju kodów kreskowych i QR w trakcie zaliczania kolejnych

czynności magazynowania czy też transportu. Pomimo to zarządzanie kolejnymi etapami operacji logistycznych jest w gestii wielu partnerów mających często zróżnicowane jakościowo systemy zarządzania. Zakłócenia związane z realizacją dostaw w globalnych łańcuchach dostaw są poważnym problemem szczególnie dla sieci lokalizujących działania wytwórcze w rejonach: Wschodniej i Południowej Azji, Afryki i Środkowego Wschodu.[5] Niekompatybilność takich rozwiązań na poziomie zarządzania logistycznego wynika z różnic w poziomie zaawansowania technologicznego i inwestycyjnego wielu partnerów w globalnej sieci dostaw. Globalna perspektywa jest niezbędna dla usprawniania długiego i międzynarodowego łańcucha dostaw.[2] Wymaga ona ścisłej koordynacji i współpracy pomiędzy ogniwami łańcucha. Współpracy na którą, choćby z w/w względów w wielu przypadkach trudno liczyć. Z tego powodu wiele przedsiębiorstw poszukuje takiej lokalizacji produkcji która zmniejszy fizyczny dystans pomiędzy wytwórcami a rynkiem docelowym. Skracanie łańcuchów dostaw poprzez przybliżanie działań wytwórczych można obserwować na rynku USA. Zauważa się tam przenoszenie produkcji z krajów dalekiego wschodu bliżej do Ameryki Łacińskiej, na Karaiby a nawet do Ameryki Północnej.[16]

WNIOSKI

Decyzje lokalizacyjne działań wytwórczych podejmowane z myślą o reshoringu wpływają na kształt łańcuchów dostaw. W ich efekcie operacje logistyczne stają się sprawniejsze i bardziej elastyczne co odpowiada wymaganiom dzisiejszego rynku. Czynniki związane z rynkiem, wytwarzanie oraz funkcjonowaniem łańcuchów dostaw przemawiają przynajmniej w części przypadków za rozważeniem decyzji o reshoringu. Zmienne warunki gospodarowania w tym zmiany kosztów pracy i wzrost globalnej konkurencyjności wskazują na konieczność adaptacji rozbudowanych sieci logistycznych o globalnym zasięgu.

Rozpatrywane przypadki przedsiębiorstw decydujących się na reshoring wskazują na korzyści związane z takim kształtowaniem strategii logistycznej firmy. Wydaje się, że waga sprawności logistycznej firmy dla budowania atrakcyjności oferty rynkowej powoduje konieczność odwrócenia dotychczasowego kierunku rozwoju łańcuchów dostaw.

Krótsze, sprawniej zarządzanie i wykorzystujące technologie automatyzacji produkcji łańcuchy dostaw mają większe możliwości adaptacji do fluktuacji popytu. Mniejsza ilość partnerów w sieci ułatwia wypracowanie porozumienia i zwiększa poziom kontroli działań ale także jakości produktów. Ustabilizowanie operacji logistycznych zmniejsza ryzyko występowania zakłóceń wpływających kolejno na dostępność produktów firmy na rynku docelowym.

Utrzymywanie wysokiego poziomu kontroli w sieci logistycznej znajdującej się na mniejszym geograficznie obszarze jest łatwiejsze i wspierane stabilnymi rozwiązaniami prawnymi. Korporacje międzynarodowe jak Apple czy General Electric, przenosząc częściowo produkcję do USA wskazują kierunek zmian dokonujących się w globalnych łańcuchach dostaw.

Streszczenie

Sprawność realizacji operacji logistycznych staje się coraz ważniejszym atrybutem sieci dostaw dążącej do budowy i utrzymania przewagi na konkurencyjnym rynku. Celem artykułu jest wskazanie jak strategia reshoringu wpływa na kształtowanie się łańcuchów dostaw. Odchodzenie od trendu offshoringu i zastępowanie go reshoringiem odbywa się na podstawie wielu racjonalnych przesłanek. Należą one do trzech obszarów: uwarunkowań rynkowych, wytwarzania i obsługi łańcucha logistycznego. Zmienne czynniki należące do nich wskazują na słuszność ponownej analizy decyzji lokalizacyjnych czynności wytwarzania. Automatyzacja produkcji, zmienne koszty pracy, konieczność szybkiej adaptacji do wymagań rynku sprawiają, że wiele przedsiębiorstw rozważa przeniesienie produkcji do krajów macierzystych znacznie bliżej rynku docelowego. W efekcie tego sieci logistyczne ulegają skróceniu i uproszczeniu. Dystans pomiędzy wytwarzaniem a klientem ulega skróceniu z korzyścią dla elastyczności łańcucha dostaw.

Słowa kluczowe: logistyka międzynarodowa, reshoring, strategia

Reshoring strategy as a factor shaping global supply chains.

Abstract

The efficiency of the implementation of logistics operations is becoming an increasingly important attribute of supply networks aiming to build and maintain a competitive market advantage. The aim of this paper is to indicate how reshoring strategy affects the formation of supply chains. Moving away from the trend of offshoring and replacing it with reshoring is based on many rational. They fall into three areas: market conditions, manufacturing and service logistics chain. Variable factors belonging to them indicate a re-examination of the validity of location decisions of manufacturing operations. Automation of production, variable labor costs, the need to quickly adapt to market requirements, make companies considering moving production to the old country, much closer of the target market. As a result, logistics networks are shortened and simplified. The distance between the production and the customer is reduced to the benefit of supply chain flexibility.

Keywords: international logistics, reshoring, strategy

BIBLIOGRAFIA

1. A third industrial revolution, *The Economist*, 21.04.2012
2. Ambroziak T., Lewczuk K., Miara poziomu dopasowania kanału dystrybucji do strumienia materiałów, *Prace Naukowe Politechniki Warszawskiej*, z.69, 2009
3. Berfield S., Baigorri M., Zara's Fast-Fashion Edge, www.businessweek.com, 14.11.2013
4. Conerly B., Reshoring Or Offshoring: U.S. Manufacturing Forecast 2015-2016, www.forbes.com, 09.02.2014
5. Ellram L. M., Tate W.L., Petersen K.J., Offshoring and Reshoring: An Update on the Manufacturing Location Decision, *Journal of Supply Chain Management*, Wiley, V. 49, I. 2, , 04.2013, s.21
6. Ferrari B., Zara Continues to Invest in Faster Logistics, theferrarigroup.com, 03.04.2014
7. Frank R., It's time to rebuild US supply chain network, supplychainminded.com, 15.01.2015
8. Gołomska E., *Logistyka w gospodarce światowej*, C.H.Beck, Warszawa, s.285
9. Hawksworth J., Lambe C., *Global wage projections to 2030*, PwC, 09.2013
10. Hoek, R. van 2014, *Bulding more agile supply chains*, w: Waters D., Rinsler S., red., *Global Logistics: New directions in supply chain management*, Kogan Page, London, s. 90
11. Janssen M, Dorr E., David P., Sievers D.P., *Reshoring Global Manufacturing: Myths and Realities*, The Hackett Group, Inc, 2012
12. Manufacturing Advisory Service, www.mas.businessgrowthservice.greatbusiness.gov.uk, 11.01.2015
13. Mychajluk M., Hawes M., Eade R., *Automotive Fueling Growth*, Lloyds Bank Research Series, 10.2014
14. New government support to encourage manufacturing production back to the UK, UK Trade & Investment, Prime Minister's Office, 10 Downing Street, gov.uk, 24.01.2014
15. Robertson C.M., *Inditex's Zara Faces Rising Competition*, eyefortransport.com, 22.04.2014
16. Russell D., Coyle J.J., Ruamsook K., Thomchick E., *The real impact of high transportation costs*, *Supply Chain Quarterly*, Q1, 2014,
17. The boomerang effect, *The Economist*, 21.04.2012