

Restrukturyzacja globalnych łańcuchów dostaw a atrakcyjność inwestycyjna Polski

W teorii i praktyce zarządzania łańcuchem dostaw uważa się dość jednoznacznie, że współczesne łańcuchy dostaw muszą się adaptować do najróżniejszych zmian w ich otoczeniu, zaś literatura przedmiotu obejmuje wiele pozycji poświęconych problemom konfiguracji i rekonfiguracji łańcuchów dostaw, mających na celu wyjście naprzeciw tym zmianom¹.

J.S. Srail i M. Gregory zdefiniowali konfigurację łańcucha dostaw jako układ lub kombinację jej kluczowych elementów, zaś rekonfigurację jako zdolność do wprowadzania zmian tych elementów. Celem rekonfiguracji jest poprawa efektów funkcjonowania łańcucha dostaw, zaś jej istotą są niewątpliwie znaczące zmiany w jego układzie podmiotowym i procesowym, które mają na celu poprawę jego funkcjonowania, w szczególności w zakresie kosztów, jakości elastyczności, niezawodności czy szybkości².

Konfiguracja i rekonfiguracja łańcucha dostaw należą do kluczowych decyzji w sferze strategicznej zarządzania łańcuchem dostaw, determinując późniejsze aspekty operacyjnego funkcjonowania sieci. Wszystko co dzieje się później w zarządzaniu łańcuchem dostaw, musi brać pod uwagę jako bazę wyjściową założenia jego konfiguracji i to właśnie od nich zależy najczęściej, czy później:

- klient będzie usatysfakcjonowany z jakości obsługi, np. czy zostanie mu zapewniony oczekiwany przez niego czas realizacji zamówienia, terminowość, kompletność i bezbłędność dostaw itp.;
- łańcuch będzie w stanie elastycznie reagować na zmiany w popycie i podaży, jak również wychodzić naprzeciw różnorodności i zmianom preferencji klientów dotyczących produktów;
- klient dostanie produkt po akceptowalnej cenie, która zależy w dużym stopniu od poziomu kosztów w łańcuchu dostaw;

¹ M.in. Ch. Chandra, J. Grabis, *Supply Chain Configuration. Concepts, Solutions, and Applications*, Springer, New York 2007; J.S. Srail, M. Gregory, *A supply network configuration perspective on international supply chain development*, *International Journal of Operations & Production Management* 2008, vol. 28. Wśród polskich pozycji szczególnie godna polecenia jest książka B. Ocickiej, *Zmiany w łańcuchach dostaw w świetle rozwoju zaopatrzenia z rynków niskokosztowych*, OW SGH, Warszawa 2012.

² J.S. Srail, M. Gregory, j.w., s. 394.

- łańcuch będzie w stanie ograniczać swoje inwestycje kapitałowe w aktywa trwałe (np. obiekty, tabor transportowy czy urządzenia) i obrotowe (głównie zapasy);
- zminimalizowane zostaną wysiłki personelu ogniw łańcucha dostaw walczących z najróżniejszymi sytuacjami kryzysowymi oraz codziennymi zagrożeniami. Cechą biznesu XXI wieku jest zacięta konkurencja między łańcuchami dostaw, które realizują swoje procesy zaopatrzeniowe, produkcyjne i dystrybucyjne w międzynarodowej przestrzeni gospodarczej, decydując się na ich lokalizację w określonych regionach i państwach świata. Fundamentalne znaczenie dla decyzji koncernów międzynarodowych i globalnych, dotyczących zmian w ich sieciach zaopatrzenia, produkcji i dystrybucji, które pociągają za sobą wiele bezpośrednich inwestycji w międzynarodowej przestrzeni gospodarczej, odgrywa konieczność rekonfiguracji ich łańcuchów dostaw.

Działania takie wymuszają rosnące oczekiwania klientów, dynamiczne zmiany w popycie i podaży, działania konkurencji, wyzwania technologiczne czy megatrendy o charakterze kryzysowym. Podczas gdy temat konfiguracji i rekonfiguracji łańcucha dostaw wydaje się być opisany względnie obszernie, w literaturze przedmiotu, szczególnie anglojęzycznej, to nie ma w niej żadnej pozycji zorientowanych na powiązanie rekonfiguracji łańcucha dostaw z bezpośrednimi inwestycjami zagranicznymi. Celem niniejszego artykułu jest podjęcie próby wstępnego wypełnienia tej luki oraz zilustrowanie problemu badawczego studiami przypadków koncernów globalnych przenoszących do Polski własne procesy, szczególnie produkcyjne i dystrybucyjne³. W wyniku tych działań restrukturyzacyjnych obserwuje się wzrost atrakcyjności Polski i jej regionów na mapie globalnych łańcuchów dostaw.

³ Niniejsze studia przypadków i wynikające z nich wnioski zostały opracowane na podstawie badań statutowych na temat: „Globalne łańcuchy dostaw i ich restrukturyzacja a atrakcyjność inwestycyjna Polski i jej regionów w świetle megatrendów i kryzysów XXI wieku” przeprowadzonych przez autora w 2012 r. w Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Temat ten był wykonany w ramach szerszych badań pt.: „Przedsiębiorczość z perspektywy nowej geografii ekonomicznej” kierowanych przez prof. SGH dr hab. Hannę Godlewską-Majkowską.

Procesy zaopatrzenia, produkcji i dystrybucji w międzynarodowych łańcuchach dostaw

W przeszłości teoria i praktyka zarządzania dzieliły generalnie strategie korporacji zaangażowanych w działalność międzynarodową na multilokalne (wielolokalne) oraz transnarodowe, których skrajną formą były strategie globalne⁴. Klasyczne strategie multilokalne były stosowane przez firmy mające swoje filie w różnych regionach świata i polegały na geograficznym rozproszeniu działalności i jej luźnym koordynowaniu. Strategie takie zakładały nie tylko lokalną produkcję, lecz również lokalne zaopatrzenie. Esencją takiej strategii była koncentracja na lokalnie indywidualizowanych produktach adresowanych do lokalnych klientów, w celu osiągnięcia lokalnej przewagi konkurencyjnej. Ich przeciwieństwem były strategie globalne, które postrzegały przewagę konkurencyjną głównie w korzyściach skali i zakresu osiąganych poprzez integrację działań biznesowych i koncentrację na potrzebach klientów, które miały względnie standardowy charakter na wszystkich rynkach. Rolę tych strategii podkreślili już pod koniec lat 90. XX wieku C.A. Bartlett, i S. Ghoshal konstatując, że w warunkach wyjątkowo ostrej konkurencji globalnej firmy chcące przetrwać muszą sięgać do korzyści skali i możliwości lokowania procesów na różnych rynkach, dokonując w ten sposób międzynarodowego transferu swych kompetencji⁵.

Wraz z rozwojem procesów globalizacji, większość korporacji międzynarodowych zaczęła odchodzić od strategii multilokalnych w kierunku strategii globalnych, czego efektem były m.in. osłabienie władzy i ograniczenie kompetencji lokalnych zarządów ich filii czy oddziałów⁶. Takie czynniki, jak np. liberalizacja rynków czy rozwój technologii informatycznych i komunikacyjnych, pociągnęły za sobą działania na rzecz międzynarodowej i globalnej integracji korporacyjnych procesów rozwoju produktów, marketingu, zaopatrzenia, produkcji czy dystrybucji, a w konsekwencji odejście od strategii multilokalnych⁷.

Przedmiotem zainteresowania niniejszego opracowania jest rekonfiguracja łańcuchów dostaw w sektorach globalnych, w których przewaga konkurencyjna zależy od korzyści skali i zakresu, które można

osiągnąć prowadząc działalność w globalnej przestrzeni gospodarczej. W sektorach globalnych konkurują między sobą te same firmy na różnych rynkach. Globalne przedsiębiorstwa realizują strategie globalne, które zakładają m.in. konkurowanie wszędzie, gdzie to tylko jest możliwe, a więc założenie, że sukces wymaga obecności we wszystkich częściach świata, standaryzacji produktów oferowanych na różnych rynkach, centralizacji kontroli oraz integracji i koordynacji działań w wymiarze ponadnarodowym. Efektywność globalnych strategii przynosi korzyści w odniesieniu m.in. do ekonomii skali, redukcji kosztów i szybszego rozwoju produktów.

Globalne strategie współczesnych korporacji i ich łańcuchów dostaw są zorientowane na kompromisowe godzenie ze sobą dążeń do maksymalizacji globalnej efektywności i wychodzenia naprzeciw wymogom lokalnych rynków, co jest realizowane m.in. przez lokalizację procesów dodających wartość w globalnej przestrzeni gospodarczej. W szczególności dotyczy to procesów dodających wartość — badań i rozwoju, produkcji, zaopatrzenia, marketingu i dystrybucji, z których wszystkie są przedmiotem zainteresowania teoretyków i praktyków zarządzania łańcuchem dostaw. Globalna alokacja tych procesów jest swoistą wielowymiarową układanką, której finalnym efektem ma być maksymalizacja wartości dla udziałowców i interesariuszy danego łańcucha dostaw. Wykorzystanie globalnej przestrzeni gospodarczej sprzyja takiemu lokalizowaniu zaopatrzeniowych, produkcyjnych i dystrybucyjnych komponentów, które są przedmiotem zainteresowania w niniejszym opracowaniu, w globalne struktury łańcucha dostaw korporacji, aby każdy z nich mógł stać się komponentem zapewniającym oczekiwane kompetencje i innowacje, gwarantującym budowanie przewagi konkurencyjnej i osiągnięcie zakładanych korzyści strategicznych.

Struktury międzynarodowych łańcuchów dostaw i ich restrukturyzacja

Firmy zorientowane na międzynarodowe łańcuchy dostaw i zarządzanie nimi, prowadząc działalność w niezwykle dynamicznie zmieniającym się otoczeniu, są m.in. stale zmuszane do zmian liczby i lokalizacji zakładów produkcyjnych, dostawców czy centrów dystrybucji. W łańcuchach tych obserwować można niezwykle dynamiczną restrukturyzację złożonej architektury sieciowej, zorientowaną na stałe przystosowywanie ich struktur, procesów i technologii do zmian otoczenia. Wymuszają je rosnące oczekiwania klientów, dynamiczne zmiany w popycie i podaży, działania konkurencji, wyzwania technologiczne czy megatrendy o charakterze kryzysowym. Wszystko to odbywa się w globalnej przestrzeni gospodarczej, w której

⁴ T. Hout, M.E. Porter, E. Rudden, *How global companies win out*, Harvard Business Review 1982, September–October; M.E. Porter, *Changing patterns of international competition*, California Management Review Winter 1986, vol 28; C.K. Prahalad, Y.L. Doz, *Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision*, The Free Press, New York 1987.

⁵ C.A. Bartlett, S. Ghoshal, *Managing across borders. The transnational solution*, Harvard Business School Press: Boston, MA 1989.

⁶ P.J. Buckley, P.N. Ghauri, *Globalisation, economic geography and the strategy of multinational enterprises*, Journal of International Business Studies 2004, no. 35 (2), s. 81–98; Indeed Birkinshaw (2001: 281).

⁷ M. Yamin, R.R. Sinkovics, *ICT and MNE reorganization: the paradox of control*, Critical perspectives on international business 2007, vol. 3, Issue 4, s. 322–336.

każdy kraj czy region może zostać wybrany jako miejsce lokalizacji lub relokacji nowego zakładu produkcyjnego. Zanikają praktycznie wszystkie geograficzne i polityczne granice w poszukiwaniach dostawców. W całym świecie obserwuje się rozbudowę i rekonfigurację struktur dystrybucyjnych korporacji globalnych, w tym m.in. konsolidację i/lub dekonsolidację tych struktur, czy stałe zmiany lokalizacji centrów dystrybucji o charakterze kontynentalnym i regionalnym.

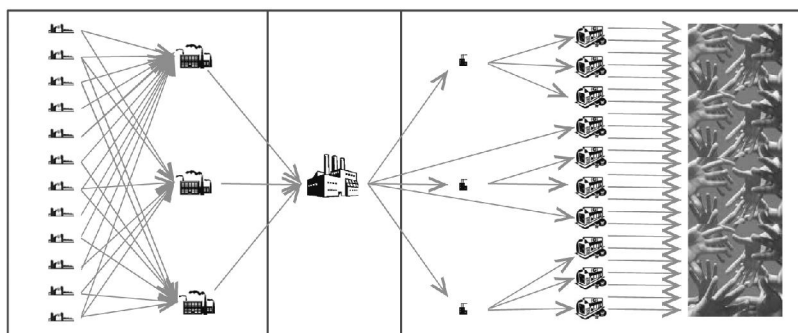
Przedmiotem niniejszego opracowania są międzynarodowe łańcuchy dostaw, za które uznaje się te z nich, które realizują przynajmniej jeden z procesów (zaopatrzenie, produkcja lub dystrybucja) w międzynarodowej przestrzeni gospodarczej. Konfiguracja może przy tym zakładać rozwiązania lokalne (krajowe) lub międzynarodowe (regionalne — R, europejskie — E, lub globalne — G). Przyjęcie perspektywy nieco uproszczonego spojrzenia pozwala wyróżnić pięć modeli takich łańcuchów (rys. 1)⁸:

- z międzynarodowymi, zaopatrzeniem i dystrybucją, produkcją lokalną (model D),
- z międzynarodowymi, produkcją i dystrybucją (model E).

Model A to zasadniczo lokalne łańcuchy dostaw. W niniejszych rozważaniach są jednak przedmiotem zainteresowania te łańcuchy koncernów globalnych, które wchodzi z inwestycjami na rynki wewnętrzne państw świata, lokując na nich („klonując”) w istocie rzeczy bliźniaczo podobne modele biznesowe zaopatrzenia, produkcji i dystrybucji jako kolejne elementy składowe swej globalnej sieci dostaw. Dotyczą produktów, które są wytwarzane wyłącznie na rynek wewnętrzny danego kraju (z różnych względów, np. niskiej podatności przewozowej, nie są one przedmiotem transakcji eksportowo-importowych), mogą być produkowane wyłącznie z lokalnych surowców i materiałów, jak również są finalnie dystrybuowane wyłącznie na te-

Rysunek 1

Struktury międzynarodowych łańcuchów dostaw



	Zaopatrzenie	Produkcja	Dystrybucja
Model A	L	L	L
Model B	R, E lub G	L	L
Model C	L	L	R, E lub G
Model D	R, E lub G	L	R, E lub G
Model E	R, E lub G	R, E lub G	R, E lub G

Źródło: opracowanie własne.

- z lokalnymi, zaopatrzeniem, produkcją i dystrybucją (model A),
- z zaopatrzeniem międzynarodowym, lokalnymi produkcją i dystrybucją (model B),
- z lokalnymi, zaopatrzeniem i produkcją, dystrybu-

renie państwa produkcji. Do wyrobów takich należą m.in. niektóre napoje (np. mleko, woda źródłana, Coca-Cola), produkty spożywcze (np. nabiał, niektóre płody rolne) czy cement. Strategicznym celem koncernów globalnych zaangażowanych w ich produkcję jest dotarcie do jak największej liczby klientów w skali globalnej. Lokalne łańcuchy dostaw tego typu należy uznać za części składowe globalnych sieci dostaw

Model B przypomina łańcuchy firm „baronów” J. Coopera⁹. Są one preferowane przez firmy chlu-

⁸ Wstępne teoretyczne założenia takiej koncepcji typologii łańcuchów autor przedstawił na konferencji TRANS¹¹. Por. K. Rutkowski, B. Ocicka, *Awans Polski do światowej ligi zarządzania łańcuchami dostaw XXI w. — nieziszczalne marzenie czy realna przyszłość?*, w: red. H. Brdulak, E. Duliniec, T. Gołębiowski, *Funkcjonowanie łańcuchów dostaw: aspekty logistyczne, przykłady branżowe*, Zeszyty Naukowe KGS 2011, nr 31, OW SGH, Warszawa 2011.

⁹ J. Cooper, *Logistics Strategies for Global Businesses*, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management 1993, vol. 23, no. 4, s. 19.

biące się silnymi markami, a produkty nimi obdarzone, zwykle o charakterze wyrobów luksusowych, są wytwarzane lokalnie z materiałów pochodzących od lokalnych dostawców. Przykładami takich produktów mogą być zegarki szwajcarskie (np. Rolex, Omega czy Patek Philippe), luksusowe tekstylia (kreacje *haute couture*) czy wina i szampany francuskie. Produkty te są obiektem pożądanego segmentu klientów na całym świecie i trzeba z nimi dotrzeć fizycznie do tych klientów, a zatem część dystrybucyjna ich łańcuchów dostaw musi mieć charakter międzynarodowy, z reguły globalny. Dodać należy, że wielu tradycyjnych „baronów” (np. w branży motoryzacyjnej czy tekstylnej) odeszło od tego modelu, podejmując produkcję na innych rynkach, jak również zaczęła korzystać z globalnej sieci dostawców.

Model C jest charakterystyczny dla firm, które koncentrują się na produkcji i dystrybucji lokalnej, jednak korzystają z zalet globalnego rynku zaopatrzenia. Przedmiotem ich zakupów są najczęściej surowce oraz standardowe materiały i części, dostępne w różnych regionach świata. Łańcuchy takie charakteryzują m.in. lokalne rafinerie, skazane na zakup ropy naftowej na rynku globalnym, cukrownie zakupujące buraki i/lub trzcinę cukrową za granicą czy fabryki papieru, kupujące z zagranicy celulozę, włókna roślinne czy wypełniacze organiczne i/lub nieorganiczne, ale także wytwórców sprzętu elektronicznego (zakupy procesorów, pamięci operacyjnych, kart rozszerzających, dysków twardej czy pamięci optycznych), jak również odzieży.

Model D jest zbliżony do modelu sieciowego, który J. Cooper przypisał firmom znanym z globalnych marek, wytwarzających lub montujących swe produkty z reguły w jednym miejscu na świecie (ang. *outreachers*, niedostępni z produkcją w innych częściach świata), które jednak korzystają z zaawansowanego doświadczenia, technologii i produktów dostawców z całego świata, jak również muszą rozprawiać swe produkty do klientów na całym globie¹⁰. Przykładami takich firm są m.in. potężni producenci w branży aerokosmicznej (np. Boeing i Airbus) czy zaawansowanych systemów komputerowych. Wydaje się, że w dłuższej perspektywie czasowej nieunikniony będzie proces międzynarodowej dyspersji produkcji w tych łańcuchach.

I wreszcie model E — łańcuchy, które stanowią swoiste *signum temporis* globalnej wioski, realizujące swe procesy zaopatrzeniowe, produkcyjne i dystrybucyjne w skali międzynarodowej lub globalnej. Skazane są na nie potężne firmy globalne, charakteryzujące się markami znanymi w całym świecie, z takich branż, jak np. komputerowej, chemicznej, farmaceu-

¹⁰ Jw.

Tabela 1

Możliwości ulokowania w Polsce procesów zaopatrzenia, produkcji i dystrybucji przez firmy międzynarodowe i globalne

Model łańcucha	Możliwości ulokowania w Polsce procesów		
	zaopatrzenia	produkcji	dystrybucji
A ¹	Tak	Tak	Tak
B	Tak	Nie	Nie
C	Nie	Nie	Tak
D	Tak	Nie	Tak
E	Tak	Tak	Tak

¹ Tylko w odniesieniu do inwestycji multilokalnych firm międzynarodowych i globalnych w Polsce.

Źródło: opracowanie własne.

tycznej czy spożywczej. W poszukiwaniu poprawy efektywności swych globalnych sieci poddają one strukturę swych sieci zaopatrzenia, produkcji i dystrybucji ciągłej analizie wrażliwości i procesom transformacji. Należą do nich np. tworzenie wyspecjalizowanych zakładów produkcyjnych lub montowni wytwarzających na rynki wielu krajów, np. regionu, kontynentu czy nawet całego świata, angażowanie nowych dostawców, w tym coraz częściej z krajów niskokosztowych, centralizowanie obiektów dystrybucyjnych w celu zastąpienia centrów narodowych międzynarodowymi, obsługującymi większe obszary geograficzne.

W interesie każdego kraju jest przyciąganie do siebie zakładów produkcyjnych i montażowych, angażowanie lokalnych firm jako dostawców zakładów produkcyjnych globalnych producentów oraz lokalizowanie w ich granicach centrów dystrybucji obsługujących większe obszary geograficzne, np. o charakterze regionalnym, kontynentalnym czy nawet globalnym. Wiąże się to dla tych krajów, z jednej strony, z napływem bezpośrednich inwestycji zagranicznych, tworzeniem nowych miejsc pracy czy zwiększaniem eksportu, z drugiej zaś z transferem technologii, wiedzy i umiejętności czy najlepszych praktyk zarządzania.

Zaprezentowana typologia łańcuchów dostaw pozwala skonstatować, że w szczególnym interesie Polski jest angażowanie lokalnych firm jako dostawców zakładów produkcyjnych globalnych i międzynarodowych producentów (modele B, D i E, w modelu A jesteśmy niejako „skazani” na ich lokalizację w Polsce), starania na rzecz lokalizacji w naszym kraju zakładów produkcyjnych i montowni (modele A i E) oraz lokalizowanie na terytorium Polski centrów dystrybucji obsługujących większe obszary geograficzne, np. o charakterze regionalnym, europejskim czy nawet globalnym (modele C, D i E).

Tabela 2.

Wstępna analiza czterech przypadków lokalizacji inwestycji w zakłady produkcyjne i/lub centra dystrybucji w Polsce

Lider łańcucha dostaw	Charakter inwestycji w Polsce	Analizowany obiekt	Szacunkowa wartość inwestycji	Charakter zmian w łańcuchu dostaw
Avon	Produkcja, dystrybucja	Zakład produkcyjny i centrum dystrybucji EMEA	Ok. 600 mln PLN	Rekonfiguracja sieci produkcyjnej (konsolidacja działalności produkcyjnej w Polsce) oraz dystrybucji na region EMEA
Dell	Produkcja, dystrybucja	Europejski zakład produkcyjny (EMFP — ang. <i>European Manufacturing Facility Poland</i>), Łódź	Ok. 200 mln EUR	Rekonfiguracja europejskiej sieci produkcyjnej (relokacja zakładu produkcyjnego i konsolidacja produkcji) oraz dystrybucji na region EMEA
Ikea	Produkcja, dystrybucja	Regionalne Centrum Dystrybucji, Jarosty	Ok. 195 mln PLN	Rekonfiguracja (konsolidacja) sieci dystrybucji w regionie EŚW
Coty	Dystrybucja	Regionalne Centrum Dystrybucji, Bielsko-Biała	Ok. 3 mln USD	Rekonfiguracja sieci dystrybucji w regionie EŚW

Źródło: opracowanie własne.

Analiza studiów przypadków inwestycji zagranicznych w Polsce dokonanych w wyniku rekonfiguracji łańcuchów dostaw

W badaniu dokonano analizy 4 studiów przypadków ilustrujących bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Polsce, dokonywane w kontekście rekonfiguracji łańcuchów dostaw wybranych koncernów globalnych. Wszystkie z tych inwestycji miały początkowo charakter *greenfield project*, a więc rozpoczynały się przez firmy Ikea, Dell, Avon i Coty w Polsce od budowy nowych obiektów operacyjnych od podstaw. Cechą projektów tego typu było tworzenie nowych długoterminowych miejsc pracy w Polsce poprzez zatrudnianie nowych pracowników.

Analizowane firmy reprezentują branże kosmetyczną, elektroniczną i meblarską, zaś ich łańcuchy dostaw można zakwalifikować do modelu E (procesy zaopatrzenia, produkcji i dystrybucji lokowane w międzynarodowej przestrzeni gospodarczej). Analizie poddano konkretne obiekty produkcyjne i/lub dystrybucyjne przedstawione w tabeli 2.

Przypadek 1 — Avon Operations Polska

Na początku lat 90. Avon rozpoczął swą ekspansję w Rosji, Chinach i Europie Środkowo-Wschodniej. W lutym 1997 r. uruchomiono polską fabrykę kosmetyków w Garwolinie, o powierzchni 6.600 metrów kwadratowych i przyfabryczne centrum dystrybucji wyrobów gotowych. W 1998 roku firma Avon wykupiła w niej wszystkie udziały. Późniejszy dynamiczny wzrost roli Polski w produkcji i dystrybucji koncernu był wynikiem globalnych działań Avonu w pierwszej połowie ubiegłej dekady zorientowanych na restrukturyzację łańcucha dostaw. Po zamknięciu zakładu produkcyjnego w Wielkiej Brytanii, Avon utrzymał

wówczas jeszcze swą fabrykę w Niemczech, ale pozostałą działalność produkcyjną skonsolidował w „sercu swych wschodzących rynków” — w Polsce. Avon Operations Polska stał się jedną z 16 fabryk Avonu na świecie i jednym z największych i najnowocześniejszych zakładów produkcyjnych kosmetyków w Europie. Powierzchnia budynków zwiększyła się do 45.000 m², a powierzchnia zajmowanego terenu do 204.000 m². W 2004 r. powstało także w Garwolinie Regionalne Centrum Badawczo-Rozwojowe (R&D). Kolejna faza rozbudowy i modernizacji fabryki w Garwolinie nastąpiła w latach 2008–2010, po zamknięciu zakładu produkcyjnego w Niemczech, zaś koszt tej inwestycji wyniósł ok. 60 mln USD. Rozległy program modernizacji jedyne utrzymanego przy życiu zakładu produkcyjnego w Europie (poza fabryką w Rosji) objął między innymi: instalację nowego sprzętu i technologii, nowe ustawienie maszyn w fabryce, sprawniejszą realizację produkcji, intensywne szkolenia pracowników, poprawę warunków pracy, a wreszcie budowę nowego centrum dystrybucji położonego blisko fabryki — co umożliwiło dystrybucję produktów Avon Operations Polska na rynki ok. 50 krajów Europy, Bliskiego Wschodu i Afryki, a także skutkowało wzrostem mocy produkcyjnych o ok. 50%.

Przypadek 2: Dell — European Manufacturing Facility Poland

W listopadzie 2007 r. uruchomiono w Łodzi fabrykę komputerów Della. Był to drugi — po Limerick w Irlandii — zakład produkcyjny Della w Europie. Od roku 1990 r. do oficjalnego otwarcia montowni w Łodzi w 2007 r., obiekt w Limerick była jedyną wytwórnią, która dostarczała produkty firmy na rynki Europy, Bliskiego Wschodu oraz Afryki. W styczniu 2009 r. Dell ogłosił plan zamknięcia zatrudniającej 4,3 tysiąca osób fabryki w Limerick, a następnie rozpoczął proces przenoszenia produkcji do Łodzi, któ-

ry zakończył w styczniu 2010 r. Zgodnie z szacunkami Della, proces przeniesienia produkcji z Limerick do Łodzi miał przynieść 3 mld USD oszczędności. Jak tłumaczył tę decyzję wiceprezydent Della ds. operacyjnych i produkcji w regionie EMEA, Sean Cockery, była to trudna decyzja, ale niezbędna, by zwiększyć konkurencyjność firmy na rynku i poprawić satysfakcję klientów w Europie. W 2011 r. łódzka fabryka Della zatrudniała ok. 1400 osób (w szczytowym okresie pracowało w niej 1900 osób, zgodnie z pierwotnymi planami miano w Łodzi stworzyć 3.000 miejsc pracy). Za polską inwestycją Della, sięgającą kwoty 200 mln euro, przemawiały przede wszystkim: niższe koszty wykwalifikowanej siły roboczej w Łodzi, pomoc publiczna zaoferowana przez władze regionu i rząd polski (52,72 mln euro) oraz centralne położenie Łodzi w Europie, gdyż jednym z kluczowych elementów stojących za tą decyzją była potrzeba skrócenia czasu realizacji zamówień klientów europejskich. W pierwotnym modelu czas dystrybucji komputerów zmontowanych w Limerick do kontynentalnych klientów europejskich wahał się w przedziale 2–8 dni. Po przeniesieniu montażu do Łodzi, czas ten został skrócony do 2–5 dni, przy czym znacznie wzrosła liczba klientów w Europie, którym zaproponowano dostawy poniżej 48 h (Czechy, Dania, Niemcy, Polska, Słowacja) lub 72 h (Austria, Belgia, Finlandia, Francja, Hiszpania, Holandia, Norwegia, Szwajcaria, Wielka Brytania, Włochy).

Przypadek 3: Regionalne Centrum Dystrybucji IKEA w Jarostach

Polska była pierwszym krajem poza Skandynawią, gdzie została zlokalizowana produkcja dla szwedzkiego koncernu. Współpraca Ikea z Polską rozpoczęła się w 1961 r. W 1990 r. zarejestrowano w Polsce podmiot o nazwie Ikea Hanim Poland S.A., a rok później została założona firma produkcyjna Swedwood Polska S.A. Obecnie Ikea współpracuje z około 60 polskimi producentami mebli, którzy mają blisko 20% udziału w globalnym wolumenie dostaw dla Ikea. Polska odgrywa znaczącą rolę w strukturach fizycznej dystrybucji produktów Ikea. W 2001 roku rozpoczęło działalność Regionalne Centrum Dystrybucji Ikea, zlokalizowane w Jarostach koło Piotrkowa Trybunalskiego. Oddano wówczas do eksploatacji konwencjonalny magazyn wysokiego składowania mieszczący 100.000 palet na regałach oraz półautomatyczny magazyn wysokiego składowania, dysponujący miejscem na 75.000 palet. W roku 2009 rozpoczęto rozbudowę CD w Jarostach, która została zakończona oficjalnym otwarciem nowego obiektu w grudniu 2011 r. Po jego otwarciu w Centrum można składować ok. 260.000 palet. Jest ono obsługiwane przez 118 ramp samochodowych i 5 ramp kolejowych. Najnowocześniejsza część magazynowa to w pełni zautomatyzo-

wany magazyn wysokiego składowania SILO o kubaturze 83.000 m³, w którym znajduje się 90.000 miejsc paletowych. Po rozbudowie w Centrum zatrudnionych jest 265 osób. Jest ono jednym z największych i najnowocześniejszych spośród 27 regionalnych centrów dystrybucji Ikea na świecie, jak również jednym z najnowocześniejszych i największych centrów dystrybucji w Polsce. Centrum w Jarostach obsługuje 18 sklepów meblowych IKEA w 6 krajach: w Polsce, Czechach, Rumuni, Bułgarii oraz na Słowacji i Węgrzech.

Przypadek 4: Międzynarodowe Centrum Dystrybucji Coty w Bielsku Białej

Firma Coty Polska Sp. z o.o. powstała w 1993 roku. Coty Polska jest czwartą co do wielkości firmą kosmetyczną działającą na rynku detalicznym w Polsce i charakteryzuje się wysoką dynamiką wzrostu. Coty produkuje swe wyroby w zakładach w Ashford (Wielka Brytania), Granollers (Hiszpania), Chartres (Francja), Monako, Jiangsu Province (Chiny) oraz Sanford, Los Angeles, i Phoenix (USA). Do 2007 r. system dystrybucyjny firmy Coty w Europie Środkowo-Wschodniej opierał się na 5 centrach dystrybucyjnych zlokalizowanych: w Polsce, w Czechach, na Słowacji, na Węgrzech i w Rumunii. Obsługiwały one 11 krajów regionu Europy Środkowo-Wschodniej. Dostawy z zagranicznych fabryk przesyłane były bezpośrednio do poszczególnych centrów dystrybucyjnych. Każde centrum było niezależne, zarządzanie magazynami odbywało się na niższych szczeblach, bez podejmowania prób współpracy i koordynacji działań. Wejście 8 państw tego regionu do UE sprawiło, że podjęto projekt konsolidacji systemu dystrybucji w regionie w celu zmniejszenia globalnych kosztów fizycznej dystrybucji produktów Coty na tym obszarze, a w rezultacie zmniejszenia ogólnych kosztów działalności. Wstępne szacunki wykazały potencjał obniżki kosztów dystrybucji w regionie w granicach 15%, w związku z czym w 2005 roku Coty podjęło decyzję o etapowej konsolidacji centrów dystrybucyjnych. Na miejsce lokalizacji nowego centrum dystrybucyjnego wybrano Polskę i Bielsko-Białą (ma ona nie tylko doskonałe położenie względem rynków regionu, lecz także europejskich fabryk Coty). Centrum dystrybucyjne zostało oddane do użytku w 2007 r. Nadano mu status odrębnej jednostki biznesowej. Początkowo obsługiwało Polskę, Słowację i Czechy. W 2010 roku zaczęło dodatkowo obsługiwać Węgry i Rumunię. Większość produktów na rynki Europy Środkowo-Wschodniej jest obecnie dostarczana z zagranicznych fabryk koncernu do Centrum w Bielsku-Białej, skąd następnie są one kierowane bezpośrednio do klientów w Polsce, Czechach czy na Słowacji, bądź do mniejszych centrów w Budapeszcie i Bukareszcie (z tych obiektów są one dystrybuowane na pozostałe rynki regionu). Obecnie centrum dystrybucyj-

ne jest jednym z najnowocześniejszych wolnostojących magazynów w Polsce. Posiada 16.000 m² powierzchni i oferuje 14.100 miejsc paletowych. W Centrum zatrudniono 270 osób, co było niezmiernie ważne z punktu widzenia wysokiej stopy bezrobocia na Górnym Śląsku.

Podstawowe wnioski z analizy studiów przypadków

Przedstawione powyżej w sposób syntetyczny analizy studiów przypadków inwestycji zagranicznych w Polsce potwierdziły, iż Polska jest krajem niezmiernie atrakcyjnym z punktu widzenia lokalizacji w naszym kraju procesów produkcyjnych i dystrybucyjnych. Ulokowanie w Polsce zakładów produkcyjnych i montowni pociąga za sobą dodatkowo wykorzystywanie lokalnych dostawców. Przeanalizowane wstępnie przypadki pozwalają skonstatować:

- Wybór Polski na miejsce lokalizacji zakładu produkcyjnego i/lub centrum dystrybucji o charakterze międzynarodowym miał miejsce w centralach światowych lub regionalnych tych koncernów. Odbywał się on z reguły w warunkach ostrej konkurencji ze strony różnych europejskich państw i regionów zainteresowanych przyciągnięciem inwestycji. Przy wyborze analizowano jako miejsce potencjalnej lokalizacji zakładów produkcyjnych wiele innych państw Europy Zachodniej i Środkowo-Wschodniej. W przypadku centrów dystrybucji nie mających charakteru przyfabrycznego była to rywalizacja z państwami Europy Środkowo-Wschodniej, głównie Czechami, Węgrami i Słowacją.
- Do podstawowych kryteriów wyboru Polski w praktycznie wszystkich przypadkach należały:
 - ▼ Lokalizacja Polski (centrum Europy, centrum regionu Europy Środkowo-Wschodniej), na skrzyżowaniu jej głównych szlaków komunikacyjnych. Z zakładów produkcyjnych i/lub centrów dystrybucji w Polsce zagwarantowany jest dostęp do rynków i konsumentów w Europie (250 mln konsumentów w promieniu 1000 km, 550 mln — w promieniu 2000 km), zarówno w Europie Zachodniej, jak i Wschodniej. Rola Polski jako miejsca lokalizacji zakładu produkcyjnego i/lub centrum dystrybucji wzrosła szczególnie po naszym przystąpieniu do UE w 2004 r. Położenie w centrum Europy stwarza wiele możliwości, które przyciągają inwestycje z Europy Zachodniej, USA i Azji.
 - ▼ Niskie koszty i dostępność siły roboczej, a szczególnie atrakcyjny stosunek umiejętności pracowników względem kosztów pracy, jak również przedsiębiorczość i chęć doskonalenia umiejętności wśród polskich pracowników. Głównym atutem państw Europy Środkowo-
- ▼ Wschodniej są znacząco niższe koszty pracy w porównaniu z Europą Zachodnią. Polska wyróżniała się np. stosunkowo najniższym wzrostem kosztów pracy w latach 2000–2008, a mianowicie o 31% — dla porównania w tym samym okresie na Węgrzech wyniósł on 95%, a w Czechach 68%. Bardzo atrakcyjne dla inwestorów zagranicznych jest przy tym wyższe tempo wzrostu wydajności polskich pracowników, aniżeli ich kosztów.
- ▼ Duży rynek wewnętrzny, należący do największych w Unii Europejskiej — ponad 38 mln konsumentów z rosnącą siłą nabywczą, co jest atutem przy wyborze lokalizacji wśród konkurujących o przyciągnięcie inwestycji państw Europy Środkowo-Wschodniej (szczególnie w porównaniach z Węgrami, Czechami i Słowacją).
- ▼ Bardzo pozytywna ocena przez koncerny globalne dynamicznego rozwoju gospodarczego Polski. Sukces transformacji polskiej gospodarki oraz wejście Polski do Unii Europejskiej sprawiły, że tempo tego wzrostu stawiało Polskę wśród najszybciej rozwijających się krajów Europy. Duże wrażenie na potencjalnych inwestorach zrobiło uniknięcie przez Polskę (jako jedyny kraj UE) recesji w 2009 r., jak również osiągnięcie — już po przystąpieniu Polski do Unii — najwyższych wskaźników wzrostu PKB wśród państw członkowskich.
- ▼ Wszystkie badane koncerny brały pod uwagę korzyści płynące z szerokiej i taniej oferty nieruchomości przemysłowych, coraz bardziej dojrzałego i konkurencyjnego rynku usług logistycznych, rozbudowy i modernizacji infrastruktury transportowej czy poprawy klimatu do prowadzenia działalności gospodarczej w Polsce. Stają się one mocnymi atutami Polski w walce o europejskie zakłady produkcyjne i/lub centra dystrybucji konkurencją ze strony państw zarówno Europy Zachodniej, jak i naszymi regionalnymi konkurentami (Czechami, Słowacją i Węgrami).
- ▼ Przy niektórych decyzjach lokalizacyjnych ogromną rolę odegrała pomoc publiczna zaoferowana przez władze regionu i rząd polski. W przypadku Della był to jeden z koronnych argumentów za wyborem Łodzi na miejsce lokalizacji europejskiego zakładu produkcyjnego.
- Wyjątkowo korzystne dla Polski są inwestycje koncernów globalnych w zakłady produkcyjne i montownie — tworzą one szansę wejścia do łańcucha dostaw kolejnym licznym polskim firmom jako dostawcom, jak również powstają przy nich z reguły przyfabryczne centra dystrybucji międzynarodowej (Dell, Avon).
- Lokalizacja w Polsce centrów dystrybucji towarów produkowanych za granicą ma ogromne znaczenie z punktu widzenia tworzonych miejsc pracy. Rela-

tywnie niewielka w tym zestawieniu początkowa inwestycja firmy Coty (ok. 3 mln USD) w regionalne centrum dystrybucji w Bielsku-Białej stworzyła przykładowo 270 miejsc pracy na Górnym Śląsku. Jednocześnie jednak obserwuje się tendencję poszukiwania oszczędności kosztowych poprzez automatyzację procesów produkcyjnych (Avon) i składowych (Ikea), które będą miały wpływ na mniejsze zapotrzebowanie na polską siłę roboczą.

Burzliwe otoczenie globalnego biznesu XXI w. jest i będzie w coraz większym stopniu przyczyną głębokich przetasowań w pozycjonowaniu dostawców, zakładów produkcyjnych i międzynarodowych

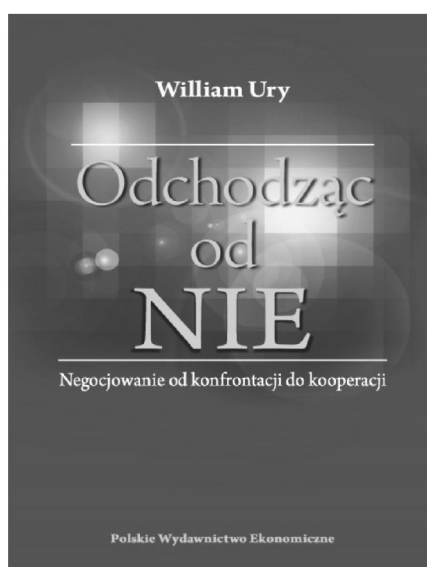
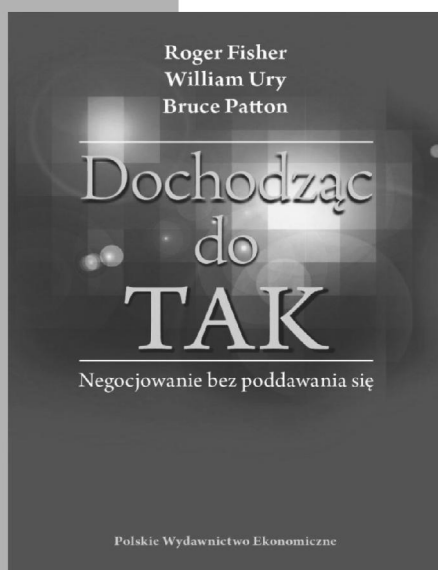
centrów dystrybucji, w wyniku których będzie ulegał zmianom swoisty podział kompetencji między różnymi regionami świata i poszczególnymi państwami. Efektem zachodzenia tych procesów będzie zyskiwanie lub tracenie przez regiony i państwa na znaczeniu w globalnych układach sieciowych. Zdaniem autora, w przyszłości Polska ma szansę stać się jednym z najatrakcyjniejszych państw z punktu widzenia strategicznych decyzji produkcyjnych, zakupowych czy dystrybucyjnych, podejmowanych w międzynarodowych i globalnych łańcuchach dostaw, a wzrost naszej atrakcyjności inwestycyjnej powinny odczuć bezpośrednio lub pośrednio wszystkie regiony w Polsce.

Summary

Global supply chains restructuring versus the investment attractiveness of Poland

It is well established in literature that a company's supply chain has to be adapted in order to cope with challenges of an unstable and ever changing environment, and gain an edge over its rivals in attracting customers and defending against competitive forces. The concept of supply chain configuration and reconfiguration has been at the centre of much recent research, but one might feel a lack of research on interdependencies between global supply chain reconfigurations and foreign direct investments. In a turbulent global business environment of the 21st century, a deep reshuffling of suppliers, production plants and international distribution centres locations have occurred, under which a new specific division of responsibilities between the different regions of the world and individual countries is observed. As a result of these processes some regions and countries may gain or lose their importance in the global order of network systems. Poland appears to be one of the main beneficiaries of these changes and has begun to play key roles in the global, especially European supply chains. Four case study analyses of global firms (Avon, Coty, Dell and IKEA) locating their manufacturing and/or distribution processes in Poland are presented to give evidence for the thesis.

Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne poleca



www.pwe.com.pl