

Monika WODNICKA*

 <https://orcid.org/0000-0002-9656-5713>

RESHORING JAKO SPOSÓB OGRANICZANIA ZAKŁÓCEŃ RÓWNOWAGI W GLOBALNYCH ŁAŃCUCHACH DOSTAW

Abstrakt

Przedmiot badań: Podejście, jakie rozpowszechniano w latach największego rozwoju globalizacji, że świat stał się płaski, a państwowe granice pod względem produkcji oraz zaopatrzenia nie mają znaczenia, jest nieaktualne. Implikują to zdarzenia, jakich obecnie doświadczamy (np. wojny handlowe, działania zbrojne w Ukrainie, pandemia COVID-19). Coraz częściej można przekonać się, iż perspektywa globalizacji pozostaje niezdefiniowana głównie z uwagi na zakłócenia i problemy, jakich doświadczają globalne łańcuchy dostaw. To one obecnie stanowią impuls do redefinicji strategii realizowanych przez przedsiębiorstwa, związanych między innymi z delokalizacją działalności, głównie produkcyjnej. W tym miejscu powstaje pytanie, czy zjawisko reshoringu i związane z nim inwestycje przybiera na sile oraz które kraje mogą liczyć na tzw. powroty rodzimych korporacji.

Cel badawczy: Celem artykułu jest przedstawienie zjawiska reshoringu oraz próba odpowiedzi na pytanie, czy zakłócenia, które wywierają presję na globalne łańcuchy dostaw, implikują jego rozwój.

Metoda badawcza: Zastosowane metody badawcze obejmują między innymi przegląd i analizę dostępnej literatury oraz danych zastanych pochodzących z raportów, a także informacji uzyskanych z badania własnego przeprowadzonego wśród menadżerów przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym, prowadzących działalność w Polsce, z wykorzystaniem narzędzia wywiadu pogłębionego.

Wyniki: Pandemia COVID-19 czy wojna handlowa między USA a Chinami uświadomiły liderom łańcuchów dostaw słabości ich zglobalizowanych łańcuchów i zakwestionowały logikę outsourcingu/offshoringu oraz skoncentrowanych i współzależnych sieci łańcuchów. To, czego możemy spodziewać się w ramach działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa, to z pewnością dywersyfikacja źródeł pozyskiwania komponentów/produktów z rynków lokalnych/macierzystych (reshoring) lub krajów sąsiednich (nearshoring) ulokowanych bliżej zakładów produkcyjnych. Analiza danych oraz przeprowadzone rozważania, dotyczące delokalizacji działalności gospodarczej w ramach reshoringu pokazują, iż największe zainteresowanie reshoringiem wykazują korporacje ze Stanów Zjednoczonych (83% badanych firm), natomiast z krajów europejskich rozważają lub wdrażają nearshoring. Biorąc pod uwagę regiony świata, najwięcej projektów reshoringu dotyczy Azji, głównie Chin.

Słowa kluczowe: delokalizacja, offshoring, pandemia COVID-19.

Klasyfikacja JEL: F23, O5, R5

* Dr, Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Katedra Analizy i Strategii Przedsiębiorstwa; e-mail: monika.wodnicka@eksoc.uni.lodz.pl

1. Wstęp

Zjawisko reshoringu nie jest niczym nowym. Podobnie jak zjawisko offshoringu związane jest z internacjonalizacją przedsiębiorstw i globalizacją. Mowa tu o delokalizacji procesu wytwórczego, który jest nieodłącznym elementem globalizacji i integracji gospodarczej zarówno regionalnej, jak i międzynarodowej¹. Na problem reshoringu można spojrzeć z perspektywy teorii lokalizacji². Interesujące rozważania na ten temat zawierają między innymi publikacje³:

- A. Webera, D.M. Smitha, M. Blauga, którzy definiując czynniki lokalizacji, odnoszą się głównie do kosztów,
- R. Vernona, który podejmuje wyjaśnienie istoty lokalizacji w teorii cyklu życia produktów,
- czy M.E. Poertera, który mówiąc o teorii lokalizacji, odnosi się do teorii polaryzacji.

Przedsiębiorstwa podejmują ekspansje swoich procesów i miejsc pracy na inne rynki, głównie wschodzące, w celu obniżenia kosztów (zjawisko offshoringu) lub też decydują się na powrót tych procesów z powrotem do kraju (reshoring) w celu np. eliminacji ryzyka.

Analizując aktualną literaturę polską podejmującą temat reshoringu, można stwierdzić, że jest ona wciąż uboga i fragmentaryczna zwłaszcza w obszarze empirii. W literaturze obcojęzycznej interesujące deliberacje na ten temat przedstawiają publikacje: P. Barbieri i J. Stentofta⁴, A. Boffeli, M. Johansson⁵, A. Presley, L. Meade, J. Sarkis⁶, Li Wan, G. Orzes, M. Sartor, C. Di Mauro, G. Nassimbeni⁷.

¹ M. Wodnicka, *Projekty offshoringowe w usługach biznesowych. Popycja Polski*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2020.

² Szerzej: *ibidem*, s. 44–48.

³ Szerzej: A. Weber, *Über den Standort der Industrien*, Tübingen 1909, s. 103–104; D.M. Smith, *The theoretical framework of geographical studies of industrial location*, *Economic Geography* 1996/42, s. 108–109; M. Blaug, *Teoria ekonomii. Ujęcie retrospektywne*, Warszawa 1994, s. 624–628; R. Vernon, *The product cycle hypothesis in a new international environment*, *Bulletin of Economics and Statistics* 1979/2, s. 254–267; M.E. Porter, *Porter o konkurencji*, Warszawa 2001, s. 96.

⁴ P. Barbieri, J. Stentoft, *Guest editorial: Reshoring: a supply chain innovation perspective*, *Operations Management Research* 2016/9, s. 49–52.

⁵ A. Boffeli, M. Johansson, *What do we want to know about reshoring? Towards a comprehensive framework based on a meta-synthesis*, *Operations Management Research* 2020/13, s. 53–69.

⁶ A. Presley, L. Meade, J. Sarkis, *A strategic sourcing evaluation methodology for reshoring decisions*, *Supply Chain Forum: An International Journal* 2016.

⁷ Li Wan et al., *Entry modes in reshoring strategies: An empirical analysis*, *Journal of Purchasing and Supply Management* 2019/25/3, s. 1–10.

Jednym z celów artykułu jest przedstawienie zjawiska reshoringu jako sposobu na poprawę odporności łańcuchów dostaw. Na podstawie dostępnych danych, pochodzących z literatury oraz raportów, podjęto się analizy tego zjawiska i próby odpowiedzi na pytanie, czy zakłócenia, które wywierają presję na globalne łańcuchy dostaw, implikują rozwój reshoringu i związanych z nim inwestycji. W tym celu przeprowadzono także badania własne, wykorzystując narzędzie wywiadu pogłębionego. Badanie przeprowadzono wśród menadżerów przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym w Polsce.

Drugim celem jest dokonanie analizy literatury międzynarodowej oraz dostępnych badań empirycznych na temat nowych zjawisk gospodarczych i zakłóceń, jakich doświadczają globalne łańcuchy dostaw.

Liczne badania przeprowadzone w ostatnim okresie sugerują duży impas w działalności przedsiębiorstw, tj. przerwy w łańcuchach dostaw, niemożność dotrzymania terminów dostaw czy problemy z płynnością finansową w związku z ograniczeniem działalności i spadkiem zamówień⁸. Według badania przeprowadzonego w 2022 r. przez Stanton Chase zakłócenia i kłopoty w łańcuchach dostaw stanowią największy problem dla zdecydowanej większości przedsiębiorstw (78%)⁹. Jest to z pewnością impuls do redefinicji strategii realizowanych przez przedsiębiorstwa międzynarodowe, związanych z inwestycjami i delokalizacją działalności, głównie produkcyjnej. W tym miejscu powstaje pytanie, czy zjawisko reshoringu i związane z nim inwestycje przybiera na sile oraz które kraje mogą liczyć na tzw. powroty rodzimych korporacji.

2. Zjawiska implikujące redefinicje globalnych łańcuchów dostaw

Dyskusja na temat liberalnego ładu międzynarodowego, geopolityki oraz nowych zjawisk gospodarczych przybiera na sile. Jest to efekt zmian i zakłóceń, jakich doświadcza świat i globalna gospodarka. Wyzwania, z jakimi mierzy się, są kompleksowe, często niejasne i wymagają szybkiego podejmowania decyzji w warunkach dużej niepewności. Podejście, jakie rozpowszechniano w latach największego rozwoju globalizacji, że świat stał się płaski, a państwowe granice pod względem produkcji oraz zaopatrzenia nie mają znaczenia, jest nieaktualne. Coraz częściej można przekonać się, iż perspektywa globalizacji pozostaje

⁸ OECD, *Covid-19: SME Policy Responses*, Paryż 2020.

⁹ Stanton Chase, <https://www.stantonchase.com/honesty-and-integrity-trends-guiding-the-consumer-industry-in-2022/>; stan na 15.07.2022 r.

niezdefiniowana. Implikują to zdarzenia, jakich doświadczamy na rynku światowym określanym mianem VUCA¹⁰. Między innymi można wymienić:

- pandemię COVID-19;
- zwiększone napięcia w handlu światowym (przykład relacji między Ameryką a Chinami);
- ideę regionalnej produkcji promowana przez kraje oraz związki państw;
- wydarzenia związane z konfliktem zbrojnym między Rosją a Ukrainą.

Najlepszym przykładem odzwierciedlającym światowe zjawiska i zdarzenia są niewątpliwie globalne łańcuchy dostaw. Trend otwartych rynków międzynarodowych, jaki zapoczątkowała globalizacja, otworzył łańcuchy dostaw na kraje na całym świecie. Obecnie funkcjonują hiperglobalizowane łańcuchy, co oznacza, że dostawcy korzystają ze swoich dostawców, którzy z kolei wspierają się własnymi sieciami dostawców w wieloetapowych sieciach produkcyjnych. Efektem jest coraz większe „warstwowanie” łańcuchów dostaw. To przekłada się na ich odporność na zakłócenia, z jakimi muszą się zmierzyć (zarówno te rynkowe, jak i ekstremalne, tj. biologiczne/medyczne, pogodowe).

Niewątpliwie pośród obecnych zjawisk, redefiniujących globalne łańcuchy dostaw, jest pandemia COVID-19 (tabela 1). Kryzys z nią związany stanowi największe zagrożenie dla światowej gospodarki od czasu kryzysu finansowego¹¹. Pandemia, która nadal jest wszechobecna, ma wpływ nie tylko na globalne łańcuchy dostaw, ale zmienia paradygmat sieci produkcyjnej, który charakteryzował gospodarkę światową w ciągu ostatnich 30 lat, oraz podważa globalny łańcuch wartości¹².

TABELA 1: *Cechy pandemii COVID-19*

Cecha	Opis
1	2
Zasięg geograficzny	wcześniejsze klęski żywiołowe nie posiadały takiej skali rażenia oraz nie wpływały na całą światową populację i gospodarkę
Zakres sektorowy	wcześniejsze katastrofy czy zakłócenia wpływały bezpośrednio lub pośrednio tylko na kilka branż, w przeciwieństwie do pandemii COVID, której skutki odczuwalne są przez wszystkie branże i rynki

¹⁰ VUCA (akronim oznaczający zmienność (ang. *volatility*), niepewność (ang. *uncertainty*), złożoność (ang. *complexity*) i niejednoznaczność (ang. *ambiguity*).

¹¹ OECD, *Coronavirus: The World Economy at Risk*, Paryż 2020.

¹² J.B. Javorcik, *Global supply chains will not be the same in the post-Covid-19 world*, w: R.E. Baldwin, S.J. Evenett, *Covid-19 and Trade Policy: Why Turning Inward Won't Work*, CEPR Press, s. 111–116; UNCTAD, *Impact of the Coronavirus Outbreak on Global FDI*, 2020, https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/diaiefn2020d2_en.pdf; stan na 15.07.2022 r.

1	2
Popyt	zauważa się anulowanie lub opóźnienie decyzji konsumenckich dotyczących planowanych zakupów przedmiotów luksusowych
Podaż	brak możliwości podażowych na określonym poziomie implikowane zachwianiem procesów produkcyjnych w wyniku braku dostępności do zasobów, materiałów, podzespołów oraz wydłużonym czasem realizacji zamówień przez dostawców
Czas trwania	efekty działania pandemii COVID-19 na globalne łańcuchy dostaw i gospodarkę światową będą odczuwalne zdecydowanie dłużej, w przeciwieństwie do wcześniejszych niszczycielskich klęsk, tj. trzęsienie ziemi czy tsunami (Indonezja – 2004 r., Japonia – 2011 r.) i zakłada się co najmniej dziesięcioletni okres implikacji

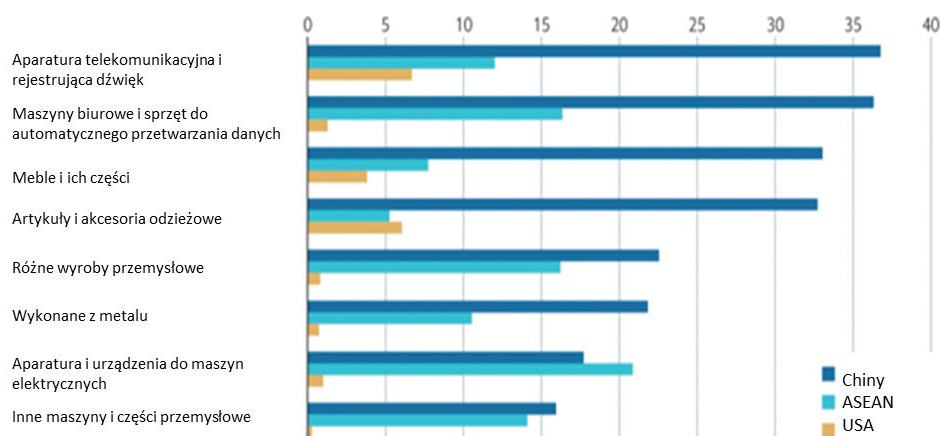
Źródło: opracowanie własne na podstawie Supply & Demand Chain Executive.

Wpływ Pandemii COVID-19 na szeroko definiowane otoczenie jest niezaprzeczalny, jednakże stanowi tylko jedno z zakłóceń wywierających presję na globalnych łańcuchach dostaw. Po pierwsze, wojna handlowa w 2018 r. i 2019 r. między Stanami Zjednoczonymi a Chinami uświadomiła przedsiębiorstwom słabości ich zglobalizowanych łańcuchów dostaw i zakwestionowała logikę offshoringu/outsourcingu. Po drugie, zwiększone wykorzystanie podwykonawstwa w procesach produkcyjnych ujawniło problemy z jakością produktów i usług pozyskiwanych poza granicami, w szczególności na rynkach dalekowschodnich, oraz jakością łańcucha dostaw związaną z komunikacją i zakłóceniami po stronie dostawców.

W ostatnich trzech latach bezpieczeństwo dostaw półproduktów oraz produktów gotowych i usług dla krajowej produkcji stało się newralgicznym obszarem i nabrało szczególnego znaczenia. W celu utrzymania ciągłości łańcuchów dostaw liczne globalne korporacje podjęły decyzję o dywersyfikacji importu półproduktów¹³ czy skróceniu swoich łańcuchów. Firmy, podejmując różne działania, dzięki którym zmniejszą swoją zależność od chińskiej produkcji, coraz częściej patrzą w kierunku regionalnych łańcuchów dostaw. Tym samym przyjmuje się, że odwróci to dotychczasowy trend globalizacji i zasadniczo zmieni światowy handel, w którym dominują Chiny. Dominacja Chin w handlu międzynarodowym wzrosła od czasu przyjęcia tego kraju do WTO, czyli od 2001 r.

¹³ Dla przykładu, kierunkiem przeniesienia niektórych etapów produkcji z Chin stały się inne kraje Azji Południowo-Wschodniej, tj. Indie, Tajlandia, Malezja, Wietnam oraz Filipiny i Tajwan, tworząc tzw. azjatycką sieć łańcucha dostaw, która jest zarówno mniej skoncentrowana na Chinach, jak i bardziej zróżnicowana.

WYKRES 1: Globalny udział w produkcji w 2018 r.



Objasnienie: ASEAN (Stowarzyszenie Narodów Azji Południowo-Wschodniej) – członkowie: Filipiny, Indonezja, Malezja, Singapur, Tajlandia (państwa założycielskie), Brunei, Wietnam, Laos i Mjanma, Kambodża.

Źródło: dane UNCTAD.

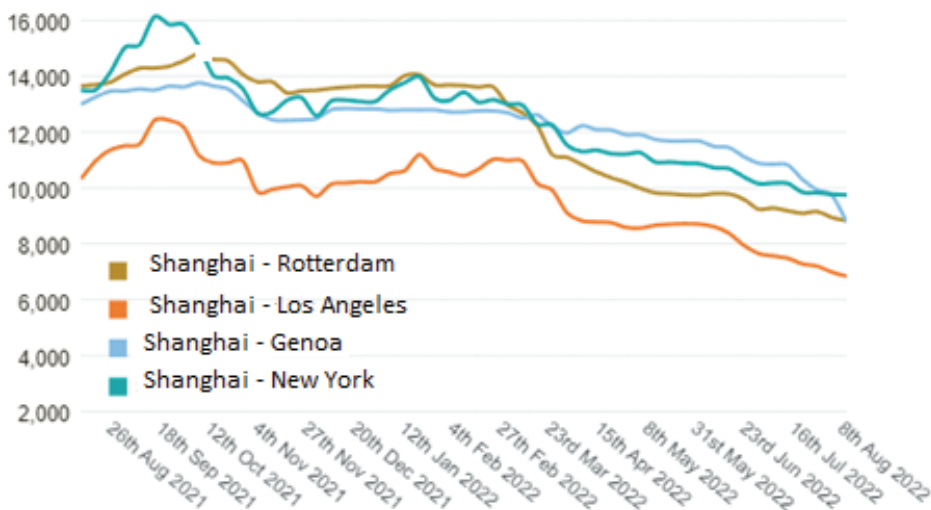
Wykres 1 prezentuje dane dla 2018 r., zatem rok przed wybuchem pandemii COVID-19, w celu uzmysłowienia i zobrazowania, jak wiele sektorów znalazło się pod presją globalnego kryzysu związanego z COVID-19 z uwagi na ich zależność od gospodarki chińskiej. Chodzi głównie o problemy z międzynarodową logistyką i globalne łańcuchy dostaw. Wpływ pandemii koronawirusa na handel międzynarodowy poprzez ograniczenia transportowe, zamknięte granice oraz spowolnienie produkcji implikuje, oprócz zakłócenia dostaw¹⁴, gorszą wydajność przedsiębiorstw i brak możliwości podaży na oczekiwanym poziomie.

Większość krajów w Europie nadal zмага się z uzupełnieniem zapasów. Jest to efekt dostępności do produktów i podzespołów pochodzących głównie z chińskich fabryk. Dodatkowo brak kontenerów do transportu towarów i wzrost cen pogłębiał do niedawna ten stan. Dla porównania, w lipcu 2021 r. stawki obowiązujące na kontenery do transportu z Szanghaju do Los Angeles były o 236% wyższe, a z Szanghaju do Rotterdamu aż o 595% w stosunku do

¹⁴ Badanie przeprowadzone przez Institute for Supply Chain Management wykazało, że 75% przedsiębiorstw zgłasza zakłócenia łańcucha dostaw spowodowane wpływem pandemii koronawirusa, <https://www.ismworld.org/supply-management-news-and-reports/reports/>; stan na 20.09.2022 r.

roku poprzedniego¹⁵. Obecnie można zauważyć nieznaczny spadek cen frachtu kontenerowego, co prezentuje wykres 2.

WYKRES 2: *Stawki frachtu kontenerowego (w dolarach amerykańskich)*



Źródło: **World Container Index, Drewry Supply Chain Advisors**, <https://www.drewry.co.uk/supply-chain-advisors/supply-chain-expertise/world-container-index-assessed-by-drewry>; stan na 20.09.2022 r.

Pomimo iż restart chińskiej gospodarki i wznowienie chińskiej produkcji po lockdownie nastąpił dość szybko, to przeciążenie portów zarówno w Chinach, jak i obu Amerykach oraz Europie jest nadal widoczne. Obecnie system transportu morskiego dodatkowo obciążony jest z powodu utraty połączenia kolejowego łączącego Chiny z Europą, co stanowi efekt wojny w Ukrainie¹⁶.

Obecnie wielu producentów podejmuje działania zmierzające do zmiany struktury swoich łańcuchów dostaw w celu eliminacji wąskich gardeł zdefiniowanych przez kryzys wywołany głównie pandemią. Praktyki te oscylują wokół poszukiwania nowych dostawców, przenoszenia fabryk półproduktów blisko

¹⁵ **Drewry World Container Index**, <https://www.financialexecutives.org/FEI-Daily/August-2021/Don%E2%80%99t-Draw-the-Wrong-Lessons-for-Globalization.aspx>; stan na 15.07.2022 r.; **DCN**, <https://www.thedcn.com.au/news/containers-and-container-shipping/drewrys-world-container-index-update-3/>; stan na 15.07.2022 r.

¹⁶ Szacuje się, że ponad milion dodatkowych kontenerów, które trzeba przetransportować z Chin do Europy drogą morską.

własnych zakładów produkcyjnych, a także zmieniają systemy produkcyjne, inwestując w technologie przemysłu 4.0. Są również przykłady przedsiębiorstw, które deklarują, że nie posiadają planu radzenia sobie z zakłóceniami łańcuchów dostaw, głównie z regionu Chin. Potwierdza to Institute for Supply Chain Management¹⁷, według którego aż 44% przedsiębiorstw z branży elektronicznej nie dysponuje rozwiązaniami umożliwiającymi odporność swoich łańcuchów dostaw. 75% przedsiębiorstw zgłasza zakłócenia łańcucha dostaw spowodowane ograniczeniami transportu¹⁸. Aż 62% doświadcza opóźnień w otrzymaniu zamówienia z Chin, a przeszło 50% odczuwa trudności z pozyskaniem informacji o swoich łańcuchach dostaw.

3. Reshoring – istota zjawiska

Reshoring to zjawisko gospodarcze, które nasiliło się podczas ostatniego kryzysu, wywołanego COVID-19. Związany jest z internacjonalizacją przedsiębiorstw. Jest przeciwieństwem offshoringu i oznacza powrót działalności przeniesionej w ramach delokalizacji potencjału wytwórczego poza kontynent/granicę danego państwa lub regionu. Biorąc pod uwagę koncepcję reshoringu jako decyzji lokalizacyjnej, wyróżniamy cztery tryby tzw. przywracania (rysunek 1)¹⁹:

- reshoring wewnętrzny – dotyczy przenoszenia działalności, która była we własnych filiach, ulokowanych w lokalizacji offshore z powrotem do kraju. Inaczej reshoring wewnętrzny odwraca wcześniejszą decyzję o lokowaniu oddziałów przedsiębiorstwa poza granicami w kraju;
- reshoring w celu outsourcingu – przenoszenie własnej działalności, która wykonywana była za granicą (w ramach własnych zakładów) z powrotem do kraju, ale do dostawców zewnętrznych, w formie outsourcingu. Reshoring dla outsourcingu wiąże się ze zmianą lokalizacji i zmianą strategii realizacji procesów;

¹⁷ ISM, <https://www.ismworld.org/supply-management-news-and-reports/reports/>; stan na 20.09.2022 r.

¹⁸ Głównie chodzi o czas realizacji dostaw, który obecnie podwoił się, a także brak możliwości realizacji zamówienia z uwagi na problemy frachtu lotniczego i oceanicznego.

¹⁹ M. Parkins, *Defining the reshoring discussion. Reshoring American Jobs*, International Economic Development Council 2015, s. 8–10; J.V. Gray et al., *The reshoring phenomenon: What supply chain academics ought to know and should do*, Journal of Supply Chain Management, April 2013/49/2, s. 28.

- reshoring w celu insourcingu – oznacza przenoszenie działalności prowadzonej przez zagranicznych dostawców outsourcingowych z powrotem do kraju do własnych placówek (przedsiębiorstw). W tym przypadku tworzy się szczuplejszy łańcuch dostaw;
- reshoring outsourcingowy – odnosi się do procesu przenoszenia działalności od dostawców zewnętrznych ulokowanych poza granicami kraju (offshore) z powrotem do kraju macierzystego do dostawców zewnętrznych (onshore).

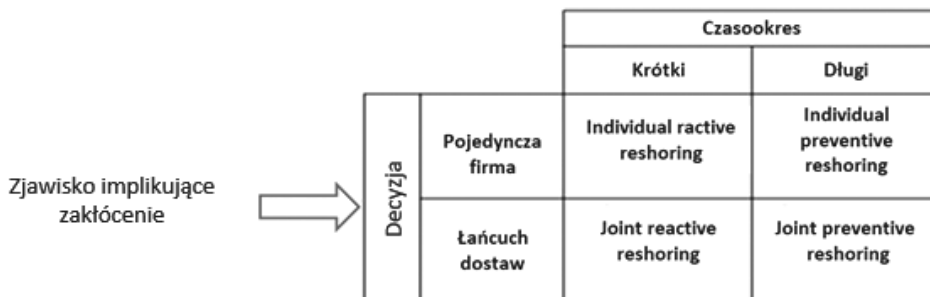
RYSUNEK 1: Tryby przywracania (*reshoringu*)

		do: <i>Onshore</i>	
		In-House	Outsourced
od: <i>Offshore</i>	In-House	In-House Reshoring	Reshoring for Outsourcing
	Outsourced	Reshoring for Insourcing	Outsourced Reshoring

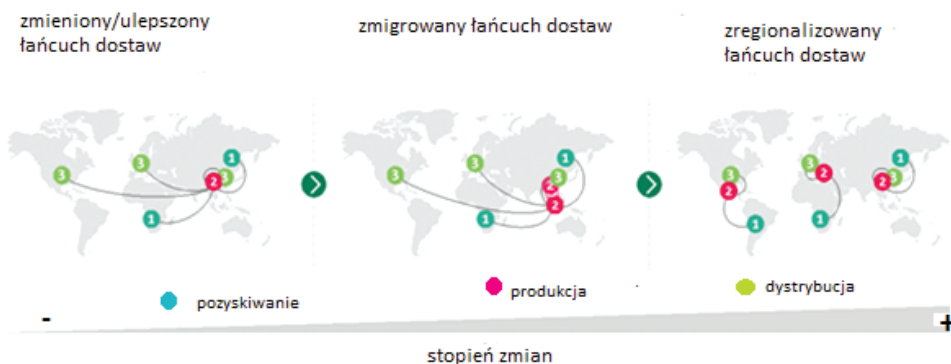
Źródło: J.V. Gray et al., *The reshoring phenomenon: What supply chain academics ought to know and should do*, Journal of Supply Chain Management, April 2013, s. 28.

Reshoring wiąże się ze zmianą lokalizacji dla działalności przedsiębiorstwa realizowanej poza granicami i oznacza przeniesienie jej z powrotem do kraju lub regionu pochodzenia tego przedsiębiorstwa. Tym samym może być rozważany jako sposób na ograniczanie ryzyka lub jego eliminowanie w globalnych łańcuchach dostaw. Decyzje o podjęciu reshoringu mogą być podejmowane w krótkim bądź długoterminowym okresie i dotyczyć mogą pojedynczych przedsiębiorstw albo całych łańcuchów dostaw (rysunek 2).

Analizując działania przedsiębiorstw podejmowane w ramach konfiguracji łańcuchów dostaw, należy wskazać, iż wybory w ramach uelastycznienia czy odporności łańcuchów dostaw oscylują głównie w obrębie trzech modeli (rysunek 3). Mowa tu o rewizji, migracji lub regionalizacji łańcucha dostaw. Niewątpliwie największy stopień zmian dotyczy modelu określanego jako zregionalizowany łańcuch dostaw. Wdrożenie tego modelu wymaga podjęcia nowych inwestycji w związku ze zmianą lokalizacji produkcji.

RYSUNEK 2: *Decyzje o reshoringu: determinanta czas i decydent*

Źródło: Springer, <https://link.springer.com/article/10.1007/s12063-020-00160-1/figures/1>; stan na 10.09.2022 r.

RYSUNEK 3: *Modele dostosowania łańcucha dostaw (przedsiębiorstwo, które tradycyjnie produkuje w Azji i sprzedaje swoje produkty na rynku globalnym)*

Źródło: BCG, <https://www.bcg.com/publications/2020/resilience-in-global-supply-chains>; stan na 20.08.2022 r.

Pierwszym modelem brany pod uwagę przez przedsiębiorstwa produkcyjne jest „Zmieniony/ulepszony globalny łańcuch dostaw” – występujące zmiany podejmowane są ze względu na ograniczenie kosztów i głównie dostęp do niezbędnych zasobów.

Drugi model określany jako „Zmigrowany łańcuch dostaw” uwzględnia dywersyfikację produkcji do nowych, niedalekich lokalizacji w celu zmniejszenia narażenia np. na ryzyko geopolityczne i związany jest z nearshoringiem.

Trzeci model tzw. „Zregionalizowany łańcuch dostaw” związany jest z redefinicją łańcucha dostaw w ramach reshoringu bądź onshoringu, gdzie produkcja i zaopatrzenie zbliżają się do rynków zbytu. Takie rozwiązanie ma wyeliminować zakłócenia łańcuchów dostaw, tym samym utrzymanie stabilnej podaży.

4. Reshoring łańcucha dostaw w świetle danych

Reshoring nie jest zjawiskiem, które dotyczy tylko przedsiębiorstw doświadczających zakłóceń w swoich łańcuchach dostaw, tj.: zerwane łańcuchy dostaw, przerwy w dostawach, kwestie jakości czy gwarancji. Skracanie łańcuchów dostaw i przywracanie produkcji w krajach macierzystych jest niewątpliwie również efektem zachęt rządowych, dostępności wykwalifikowanej siły roboczej, nowych technologii.

Analizując wyniki raportu Reshoring Initiative²⁰, na uwagę zasługuje fakt, iż biorąc pod uwagę regiony świata, najwięcej projektów reshoringu w latach 2010–2021 dotyczyło Azji. Według danych dla Stanów Zjednoczonych aż 63% całkowitej liczby nowych miejsc pracy, powstałych w ramach reshoringu, pochodziło z tego regionu. Jest to efekt powrotów przedsiębiorstw, które doświadczyły zakłóceń swoich łańcuchów dostaw.

Jak wskazują badania Allianz i Euler Hermes Global Supply Chain Survey²¹, najwięcej przedsiębiorstw doświadczających poważnych zakłóceń łańcuchów dostaw pochodzi ze Stanów Zjednoczonych (26%) (wykres 3). To głównie firmy, które są mocno zintegrowane z globalnymi łańcuchami dostaw, a mowa tu o branży maszyn i urządzeń, IT oraz technologii i telekomunikacji.

Większe zainteresowanie reshoringiem wykazują przedsiębiorstwa z sektora produkcyjnego i przemysłowego. Zakłócenia, jakich doświadczyły w swoich łańcuchach dostaw, spowodowały zwiększenie zainteresowania materiałami/surowcami na rynkach macierzystych. W wyniku pandemii COVID-19 około 35% producentów doświadczyło zawieszenia lub ograniczenia produkcji offshore, a ponad 8% odnotowało wzrost kosztów²². Zakłócenia te spowodowały zwiększenie zapotrzebowania na materiały/surowce i usługi pozyskiwane lokalnie

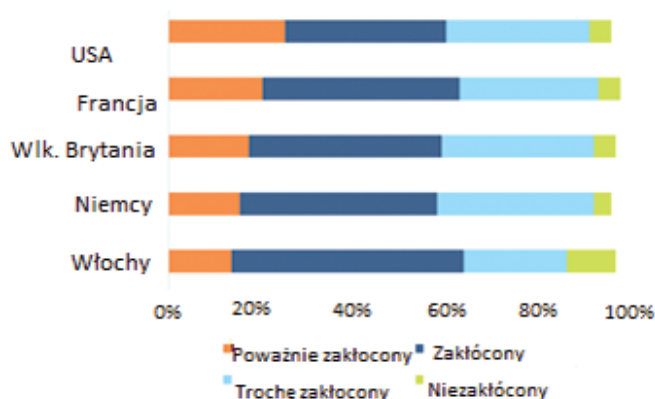
²⁰ **Reshoring Initiative**, <https://reshorenw.org/blog/reshoring-initiative-2021-data-report>; stan na 20.08.2022 r.

²¹ **Allianz i Euler Hermes**, *Global Supply Chain Survey in Search of Post-Covid-19, Resilience*, 2020, s. 4.

²² Według badań Thomas przeprowadzonych w 2020 r.

w celu utrzymania stabilnej podaży. Według innych badań²³ 41% respondentów wskazało, że przynajmniej część produkcji ich firmy została przeniesiona do Stanów Zjednoczonych jako bezpośrednie inwestycje, natomiast prawie połowa zadeklarowała dywersyfikację swojego łańcucha dostaw w celu zmniejszenia zależności od jednego kraju pochodzenia lub lokalizacji produkcji.

WYKRES 3: Liczba respondentów (przedsiębiorstw), którzy doświadczyli zakłóceń w łańcuchu dostaw, według kraju głównej lokalizacji



Źródło: Allianz i Euler Hermes, *Global Supply Chain Survey in Search of Post-Covid-19, Resilience*, 2020, s. 4.

Interesujące spostrzeżenia przedstawia raport dotyczący stanu produkcji w Ameryce Północnej, przygotowany przez firmę Thomas²⁴. Przedstawia on wiele zmian w krajowych trendach zaopatrzenia i wymaganiach dotyczących łańcucha dostaw. Niewątpliwie kluczowym wnioskiem jest rosnące priorytetowe traktowanie reshoringu i związane z tym korzyści dla gospodarki USA, jakie ta zmiana przyniesie. Według raportu w 2021 r. aż 83% producentów w Ameryce Północnej była skłonna do podjęcia procesu reshore i inwestycji z tym związanych, podczas gdy w marcu 2020 r. było to 54%. Jako przeszkody dla reshoringu zidentyfikowano wyzwania związane z lokalnym pozyskiwaniem surowców, w tym bariery cenowe, na które wskazało aż 40% badanych przedsiębiorstw.

²³ Ankieta przeprowadzona przez firmę Kearney w 2021 r. wśród 120 amerykańskich dyrektorów przedsiębiorstw korporacyjnych z branży produkcyjnej.

²⁴ **Thomas Industrial Survey, Report, State of North America Manufacturing**, 2021, <https://f.hubspotusercontent00.net/hubfs/242200/UA%20Files/State%20of%20North%20American%20Manufacturing%202021%20Annual%20Report%20v1.3.pdf>; stan na 15.07.2022 r.

Prognozuje się, iż amerykańscy producenci, którzy planują reshore oraz zastąpienie niektórych swoich zagranicznych dostawców krajowymi, mogą w ciągu najbliższego roku zwiększyć wartość ekonomiczną Stanów Zjednoczonych o 443 miliardy dolarów²⁵.

Aby ostatecznie poprawić deficyt wymiany handlowej oraz uodpornić przyszłościowe łańcuchy dostaw przed potencjalnymi zakłóceniami, niewątpliwie wymagane są inwestycje w wykwalifikowaną siłę roboczą, a przede wszystkim nowoczesne technologie produkcyjne, bazujące na przemyśle 4.0, które mogą ograniczyć bariery cenowe i koszty produkcji.

Globalne badanie łańcucha dostaw zarówno firm ze Stanów Zjednoczonych oraz wybranych krajów europejskich (Wielkiej Brytanii, Francji, Niemiec, Włoch), wykonane przez wspomniane wyżej Allianz oraz Euler Hermes Global Supply Chain Survey, wykazało, że korporacje ze Stanów Zjednoczonych bardziej rozważają strategię reshoringu, natomiast korporacje z krajów europejskich skłonne są do nearshoringu. Lokalizacje brane pod uwagę dla sprowadzenia produkcji to przede wszystkim kraje sąsiednie należące do tej samej unii cennej. Niewielkie zainteresowanie reshoringiem np. przez Niemcy może tłumaczyć fakt, iż tylko około 19% niemieckich korporacji z ponad 50% udziałem ma produkcję poza Niemcami. Dla porównania Stany Zjednoczone mają przeszło 35%.

5. Deliberacje o rozwoju reshoringu w świetle badań własnych

Zakładając, że reshoring stanowi główny element rekonfiguracji globalnego łańcucha dostaw, autorka na przełomie 2021/2022 r. przeprowadziła badania własne wśród 20 menadżerów firm produkcyjnych z kapitałem zagranicznym, prowadzących działalność w Polsce, wykorzystując metodę indywidualnego wywiadu pogłębionego. Jego celem było uzyskanie odpowiedzi na pytanie, jakie determinanty mogą zdecydować o sile zjawiska reshoringu?

Respondenci do głównych czynników wzmacniających tę tendencję zaliczyli:

- konieczność szybszej obsługi zamówień klienta,
- wzrost kosztów w krajach azjatyckich, głównie w Chinach, i związany z tym wzrost kosztów transportu oraz wydłużenie czasu dostaw,

²⁵ Respondenci badania podali, że średnia wielkość umowy z nowym dostawcą oscyluje w wysokości około 900 000 USD. Zatem jeśli 83% z 579 811 firm produkcyjnych w USA planuje nawiązać współpracę z krajowym dostawcą w ramach jednego nowego kontraktu o tej średniej wielkości, oznacza to wartość 443 miliardów dolarów.

- bezpieczeństwo polityczne,
- zachęty rządowe krajów macierzystych dla przedsiębiorstw podejmujących inwestycje związane z „powrotem” do kraju macierzystego,
- rozwój nowych technologii.

Respondenci głównie akcentowali konieczność koncentracji na kliencie i jego potrzebach, w tym szybkości reagowania na zmieniające się jego potrzeby, co implikuje stabilność/odporność globalnych łańcuchów dostaw bądź ulokowanie produkcji na rynku zbytu w celu zapewnienia realizacji zamówień oraz krótszy czas ich realizacji. Bliskość finalnego odbiorcy redukuje koszty transportu i ułatwia logistykę łańcucha dostaw.

Jako kolejną istotną przyczynę reshoringu wskazywano politykę rządu chińskiego, który ogranicza wsparcie finansowe inwestorom zagranicznym oraz stały wzrost kosztów pracy. Dodanie do tego kosztów transportu czy trudności w jego organizacji (np. brak kontenerów w czasie apogeum pandemii COVID-19) sprawia, że rentowność produkcji w Chinach w wielu przedsiębiorstwach spadła. Pomimo to w ocenie menadżerów region ten pozostaje kluczowym elementem globalnych łańcuchów dostaw z uwagi na dostęp do zasobów. Uważają również, że trwający od około 35 lat trend związany z offshoringiem produkcji i usług do krajów rozwijających się trwa nadal i dość trudno będzie go odwrócić. Oznacza to, że przedsiębiorstwa produkcyjne z kapitałem zagranicznym ulokowane w Chinach będą raczej poszukiwać innych tańszych lokalizacji w krajach azjatyckich niż podejmować inwestycje związane z „powrotem” na rynki rodzime.

Niewątpliwie automatyzacja i nowe technologie mogą mieć znaczenie dla rozwoju reshoringu z jednej strony, tworząc tańsze miejsca pracy na rynkach rodzimych, z drugiej natomiast wymagają dużych nakładów inwestycyjnych, co może stanowić barierę w podejmowaniu inwestycji reshoringowych. Dlatego przedsiębiorstwa produkcyjne najprawdopodobniej powrócą do zwiększania swoich zapasów, rezygnując ze strategii just in time. Ma to na celu utrzymanie elastyczności i płynności działalności, a przede wszystkim zmniejszenie ryzyka zakłóceń w przypadku wystąpienia kolejnych lockdownów.

Z uzyskanych informacji z wywiadów oraz przeprowadzonej analizy nasuwa się kilka wniosków.

Po pierwsze, wnioski dotyczące łańcuchów dostaw:

1. Pandemia COVID-19, wojna handlowa w 2018 i 2019 r. między USA a Chinami uświadomiły słabości ich zglobalizowanych łańcuchów oraz zwróciły uwagę na dotychczasową logikę outsourcingu/offshoringu, w ramach której ryzyko związane z fragmentacją łańcucha dostaw i globalizacją nie zostało dostatecznie wycenione i w dużej mierze zignorowane przez przedsiębiorstwa.

2. Obecnie nie sprawdzają się rozproszone łańcuchy (produkcja każdego elementu w innym kraju, finalna konsolidacja lub produkcja w innym, a sprzedaż jeszcze w innym), do których potrzebne są zazwyczaj skomplikowane łańcuchy dostaw.
3. Dla wielu firm połączenie szczupłej produkcji i globalnych wieloetapowych sieci dostaw doprowadziło do kryzysów, głównie po stronie podażowej.
4. Obecnie jednym z głównych zagrożeń w biznesie spowodowanych lukami w łańcuchach dostaw jest spadek zamówień i utrata płynności finansowej (np. przed utratą zamówień ratuje zapas towaru, to powoduje, że kapitał potrzebny do utrzymania płynności jest ulokowany w zapasach).
Po drugie, wnioski dotyczące zjawiska reshoringu:
5. Reshoring w kontekście pandemii COVID-19, wojny w Ukrainie może stanowić sposób na zmniejszenie zależności od globalnych źródeł i poprawę odporności łańcuchów dostaw.
6. Reshoring może być rozwiązaniem problemów wynikających z niedostatecznej jakości produktów i usług pozyskanych w ramach działalności według modelu outsourcingu/offshoringu oraz jakości łańcucha dostaw wynikającej z zakłóceń po stronie dostawców.
7. Zastosowanie reshoringu jako procesu przyciągnięcia całego łańcucha dostaw w granicach jednego kraju może być trudne, dlatego dobra współpraca z krajami sąsiadującymi może stać się punktem zwrotnym sprzyjającym inicjatywom budowania odpornego łańcucha dostaw w modelu nearshoringu. Do realizacji tej idei pomocne będzie promowanie przez państwa regionalnej współpracy w tym zakresie, zaś to, jak faktycznie przebiegał będzie proces reshoringu, w dużej mierze zależy od konkretnego przedsięwzięcia oraz organizacji łańcuchów dostaw.

6. Podsumowanie

Celem artykułu było przedstawienie zjawiska reshoringu oraz próba odpowiedzi na pytanie, czy zakłócenia, które wywierają presję na globalne łańcuchy dostaw, implikują jego rozwój? Zastosowane metody badawcze obejmowały przegląd i analizę literatury, danych pochodzących z raportów oraz informacji uzyskanych z badania własnego (wywiady IDI) przeprowadzonego wśród menadżerów przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym, prowadzących działalność w Polsce.

Z przeprowadzonych badań i dostępnych danych wynika, że reshoring był poważnie rozważany przez wiele przedsiębiorstw, jednak nie można jednoznacznie

stwierdzić, że pandemia COVID-19 i inne zakłócenia doprowadziły do znaczącego wzrostu jego wdrożeń. W odpowiedzi na zakłócenia równowagi w globalnych łańcuchach dostaw przedsiębiorstwa będą raczej dywersyfikowały swoje bazy dostaw z dala od Chin poprzez rozwijanie alternatywnych globalnych źródeł. Niewątpliwie koszty produkcji czy transportu, kwestie jakości oraz koszty potencjalnych inwestycji nadal są głównymi determinantami implikującymi strategię łańcuchów dostaw. Delokalizacja produkcji i redefinicja łańcuchów dostaw jest czymś oczywistym i wręcz wymaganym w dobie niepewności i labilnego otoczenia rynkowego, zjawisk, jakich doświadcza światowa gospodarka. To, czego można spodziewać się w ramach działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa, to z pewnością dywersyfikacja źródeł pozyskiwania komponentów/zasobów/produktów, w tym z rynków lokalnych (reshoring) lub/i krajów sąsiednich (nearshoring) ulokowanych bliżej zakładów produkcyjnych, przy jednoczesnym zwiększeniu ilości zapasów.

Bibliografia

- Allianz i Euler Hermes**, *Global Supply Chain Survey in Search of Post-Covid-19, Resilience*, 2020.
- Barbieri P., Stentoft J.**, *Guest editorial: Reshoring: a supply chain innovation perspective*, *Operations Management Research* 2016/9.
- BCG**, <https://www.bcg.com/publications/2020/resilience-in-global-supply-chains>; stan na 20.08.2022 r.
- Blaug M.**, *Teoria ekonomii. Ujęcie retrospektywne*, Warszawa 1994, s. 624–628.
- Boffeli A., Johansson M.**, *What do we want to know about reshoring? Towards a comprehensive framework based on a meta-synthesis*, *Operations Management Research* 2020/13 (1–2), Springer.
- Drewry World Container Index**, <https://www.financialexecutives.org/FEI-Daily/August-2021/Don%E2%80%99t-Draw-the-Wrong-Lessons-for-Globalization.aspx>; stan na 15.07.2022 r.
- Gray J.V., Skowronski K., Esenduran G., Rungtusanatham M.J.**, *The reshoring phenomenon: What supply chain academics ought to know and should do*, *Journal of Supply Chain Management* 2013, s. 28.
- Javorcik B.**, *Global supply chains will not be the same in the post-Covid-19 world*, w: R.E. Baldwin, S.J. Evenett, *Covid-19 and Trade Policy: Why Turning Inward Won't Work*, CEPR Press, 2020, s. 111–116.
- OECD**, *Coronavirus: The World Economy at Risk*, Paryż 2020.
- OECD**, *Covid-19, SME Policy Responses*, Paryż 2020.
- Parkins M.**, *Defining the reshoring discussion. Reshoring American Jobs*, International Economic Development Council 2015, s. 8–10.
- Porter M.E.**, *Porter o konkurencji*, Warszawa 2001, s. 96.
- Presley A., Meade L., Sarkis J.**, *A strategic sourcing evaluation methodology for reshoring decisions*, *Supply Chain Forum: An International Journal* 2016, s. 156–169.

- Smith D.M.**, *The theoretical framework of geographical studies of industrial location*, *Economic Geography* 1996/42, s. 108–109.
- Thomas Industrial Survey**, Report, *State of North America Manufacturing*, 2021, <https://f.hubspotusercontent00.net/hubfs/242200/UA%20Files/State%20of%20North%20American%20Manufacturing%202021%20Annual%20Report%20v1.3.pdf>; stan na 15.07.2022 r.
- UNCTAD**, *Impact of the Coronavirus Outbreak on Global FDI*, 2020, https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/diaefinf2020d2_en.pdf; stan na 20.07.2022 r.
- Vernon R.**, *The product cycle hypothesis in a new international environment*, *Bulletin of Economics and Statistics* 1979/2, s. 254–267.
- Wan Li., Orzes G., Sartor M., Di Mauro C., Nassimbeni G.**, *Entry modes in reshoring strategies. An empirical analysis*, *Journal of Purchasing and Supply Management* 2019/25/3, s. 1–10.
- Weber A.**, *Über den Standort der Industrien*, Tübingen 1909, s. 103–104.
- Wodnicka M.**, *Projekty offshoringowe w usługach biznesowych. Polecenie Polski*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2020.
- World Container Index, Drewry Supply Chain Advisors**, <https://www.drewry.co.uk/supply-chain-advisors/supply-chain-expertise/world-container-index-assessed-by-drewry>; stan na 20.09.2022 r.

Strony internetowe

- DCN**, <https://www.thedcn.com.au/news/containers-and-container-shipping/drewrys-world-container-index-update-3/>; stan na 15.07.2022 r.
- ISM**, <https://www.ismworld.org/supply-management-news-and-reports/reports/>; stan na 20.09.2022 r.
- Reshoring Initiative**, <https://reshorenw.org/blog/reshoring-initiative-2021-data-report>; stan na 20.08.2022 r.
- Springer**, <https://link.springer.com/article/10.1007/s12063-020-00160-1/figures/1>; stan na 10.09.2022 r.
- Stanton Chase**, <https://www.stantonchase.com/honesty-and-integrity-trends-guiding-the-consumer-industry-in-2022/>; stan na 15.07.2022 r.

Monika WODNICKA

RESHORING AS A WAY TO REDUCE IMBALANCES IN GLOBAL SUPPLY CHAINS

Abstract

Backgrounds: The notion that the world has become flat and national borders are irrelevant for production and supply, which was popularized during the peak of globalization, is outdated. This is implied by the events we are currently experiencing (e.g., trade wars, military operations in Ukraine, the COVID-19 pandemic). Increasingly, it can be seen that the perspective of globalization remains undefined mainly due to the disruptions and problems experienced by global supply chains, which are currently an impulse to redefine the strategies implemented by companies related to, inter alia, the relocation of activities, mainly production. The question arises as to whether reshoring and related investments are gaining strength, and which countries can count on the return of native corporations.

Research purpose: The article presents the phenomenon of reshoring and tries to ascertain whether the disruptions that exert pressure on global supply chains imply its development.

Methods: The research methods used include a review and analysis of the available literature and background data from reports, as well as information obtained from the author's own research conducted among managers of foreign capital companies operating in Poland, using the in-depth interview tool.

Conclusions: What we can expect as part of the activities undertaken by enterprises is the diversification of component/product sources from local/national markets (reshoring) or neighboring countries (nearshoring) located closer to the production plants. The analysis of the data and considerations concerning the relocation of economic activities as part of reshoring shows that corporations from the United States (83% of the surveyed companies) are most interested in reshoring. By contrast, those from European countries consider or implement nearshoring. Asia, China in particular, accounts for the largest number of reshoring projects.

Keywords: relocation, offshoring, COVID-19 pandemic.