

PRZEWIDYWANE ZMIANY W ŁAŃCUCHACH DOSTAW PO REINDUSTRIALIZACJI

Na podstawie analizy rezultatów dotychczasowych badań w zakresie reindustrializacji, jej politycznych, ekonomicznych i ekologicznych aspektów, praktycznego doświadczenia przedsiębiorstw ze Stanów Zjednoczonych i innych krajów, szans i barier dla Unii Europejskiej podjęto próbę uzyskania odpowiedzi na pytania: Jakie są perspektywy dla łańcuchów dostaw w świetle reindustrializacji oraz czy można je przewidzieć?

W tym celu zastosowano diagram Ishikawy i metodę scenariuszową [1]. Diagram Ishikawy pokazuje związki przyczynowo-skutkowe pomiędzy strategią reindustrializacji a łańcuchami dostaw.

Przyczyny wspierające strategię reindustrializacji, do których należą: polityka UE, ukryte koszty (według teorii góry lodowej), wymagania konsumentów, turbulentność otoczenia, wzrost płac w chińskich fabrykach, digitalizacja łańcuchów dostaw poprzez realizację *Industry 4.0*. Przyczyny demotywujące (kontrargumenty) do reindustrializacji zawierają takie kategorie jak: polityka przedsiębiorstw przemysłowych, resursy, ekosystem, potencjał Azji, krzywa uśmiechu.

Skutkiem oddziaływania wyżej wymienionych przyczyn jest transformacja łańcuchów dostaw przedsiębiorstw przemysłowych, która może odbywać się według różnych scenariuszy. Dla tego autorzy wykorzystali metodę scenariuszową za Schwartzem [1].

W pierwszej kolejności dla oceny perspektyw rozwoju łańcuchów dostaw w kontekście reindustrializacji trzeba określić możliwe sytuacje:

1) reindustrializacja będzie realizowana całkowicie jak to było od początku zaplanowane;

2) reindustrializacja będzie realizowana częściowo z odchyleniem od strategii KE [2];

3) reindustrializacja nie będzie realizowana.

W granicach tych sytuacji są możliwe różne scenariusze restrukturyzacji łańcuchów dostaw.

W przypadku wystąpienia sytuacji optymistycznej (reindustrializacja będzie realizowana całkowicie), możliwy jest następujący scenariusz: stosowanie strategii *re-shoringu*. To znaczy przeniesienie produkcji z Azji na rynki macierzyste i totalna restrukturyzacja łańcucha dostaw.

Najprawdopodobniej zmieni się układ dostaw, czyli produkcja przesunie się bliżej klienta. Tym samym odchudzony łańcuch dostaw (ang. *lean supply chain*), charakteryzujący się rozproszonymi ogniwami po całym świecie, skróci się i przekształci się w zwinny łańcuch dostaw (ang. *agile supply chain*). Pozwoli to na bardziej elastyczną i jakościowo lepszą obsługę konsumentów. Kolejnym elementem transformacji łańcuchów dostaw po reindustrializacji będzie zmiana kierunków i układu przewozów, skutkująca mocnym naciskiem na infrastrukturę drogową UE. Zmieni się struktura gałęziowa, czyli spadnie potrzeba w morskim i kolejowym transporcie oraz wzrośnie rola transportu samochodowego. Skutkiem tego będzie redukcja transportochłonności. Oprócz tego zmienią się zasady współdziałania w takich obszarach jak: zaopatrzenie, magazynowanie, komunikowanie itp.

W przypadku wystąpienia sytuacji drugiej (reindustrializacja będzie realizowana częściowo z odchyleniem od strategii KE) możliwy scenariusz to

połączenia dwóch strategii *re-shoringu* i *off-shoringu* jednocześnie w ramach jednego przedsiębiorstwa. Jaskrawym przykładem skutecznego wykorzystania takiego podejścia jest przedsiębiorstwo Inditex ze swoją szlagierową marką Zara [3]. W sferze *low fashion* Zara kieruje się niskim kosztem produkcji lokalizując ją w Azji (wydłuża to łańcuch dostaw i silnie rozprasza poszczególne jego ogniwa). Stosując podejście *fast fashion*, Zara wykorzystuje strategię zwinnego łańcucha dostaw, lokalizując część produkcji blisko klienta, co pozwala zmniejszyć wrażliwość łańcucha dostaw na zmienność popytu.

W ramach trzeciej sytuacji (reindustrializacja nie będzie realizowana) nie nastąpią żadne zmiany, ani w strategii przedsiębiorstw, ani w strukturze i organizacji łańcuchów dostaw.

Zdaniem autorów najmniej prawdopodobnym jest scenariusz pierwszy (optymistyczny), przynajmniej w najbliższej przyszłości, ponieważ ten system kształtował się latami i wytworzył pewne bariery dla firm chętnych do przeniesienia produkcji bliżej konsumenta.

Drugi scenariusz jest bardzo prawdopodobny, w szczególności dla firm, charakteryzujących się pracochłonną produkcją. Pozwoli on zaspokoić potrzeby klientów potrzebujących szybkiej reakcji, a jednocześnie pozostawić fabryki w Azji, funkcjonować na azjatyckich rynkach zbytu i tym samym zminimalizować poziom ryzyka.

Trzeci scenariusz jest mniej prawdopodobny, ponieważ nacisk polityczny ze strony rządów i komisji jest na tyle silny, że na pewno część przedsiębiorstw zostanie zmuszona do reindustrializacji, bez względu na trudności i wyzwania przed którymi staną.

Bibliografia

1. Schwartz P. (1991), *The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World*, Currency Doubleday, New York.

2. Ulbrych M. (2015), Kondycja przemysłu Unii Europejskiej w perspektywie założeń strategii reindustrializacji, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 228.

3. Bulhakova Y. (2017), Trendy mody jako wyznacznik zmian w zakresie zarządzania łańcuchem dostaw w branży odzieżowej na przykładzie firmy Zara, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 315.