

## MISCELLANEA

*Marlena Dzikowska\**

# DZIAŁALNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW W ERZE DELOKALIZACJI MODUŁÓW ŁAŃCUCHA WARTOŚCI<sup>1</sup>

## WPROWADZENIE

Współcześnie, wbrew potocznym opiniom o całkowitej swobodzie przestrzennej lokalizacji działalności przedsiębiorstw<sup>2</sup> i braku jej powiązania z terytorium, kwestia wyboru miejsca działań firmy zachowuje aktualność i nadal odgrywa znaczącą rolę w kreowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Z uwagi na wzrost mobilności i możliwości substytucji czynników produkcji (głównie kapitału, ale coraz częściej również pracy<sup>3</sup>), przedsiębiorstwa mają dużą swobodę w zakresie relokacji swojej działalności. Zachodzące zmiany w warunkach

---

\* Katedra Strategii i Polityki Konkurencyjności Międzynarodowej, Wydział Gospodarki Międzynarodowej, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.

<sup>1</sup> Artykuł przygotowano w ramach realizacji projektu badawczego MNiSW nr N N112 122739, pt. „Wpływ delokalizacji modułów łańcucha wartości na konkurencyjność polskich przedsiębiorstw”.

<sup>2</sup> W artykule przyjęto, że określenie „działalność przedsiębiorstw” obejmuje wytwarzanie produktów i/lub oferowanie usług w ramach prowadzonej działalności gospodarczej oraz przeniesienia części lub całości procesu wytwarzania produktów i/lub oferowania usług do dostawcy zewnętrznego. Jest ono zatem pojęciem szerszym od zwrotu „działalność gospodarcza przedsiębiorstw”. Niemniej jednak w zamierzeniu autorki nie dotyczy ono samego oferowania produktów i/lub usług na poszczególnych rynkach, a jedynie procesu ich wytwarzania.

<sup>3</sup> Praca jako czynnik produkcji ze względu na zmiany wywołane procesem globalizacji staje się coraz bardziej mobilna, zwłaszcza w obszarze wysoko wykwalifikowanej siły roboczej. Zwiększa się również liberalizacja przepływu kapitału w ujęciu globalnym. Ziemia jako czynnik produkcji jest całkowicie immobilna, jednakże w pewnym zakresie prawa własności do niej mogą być przenoszone z określonego państwa na określone przedsiębiorstwo.

funkcjonowania podmiotów gospodarczych sprawiają, że wybór lokalizacji przedsiębiorstw, nieodwracalnie związany z kwestią korzyści i kosztów wynikających z określonego miejsca prowadzenia danej działalności, staje się decyzją coraz bardziej złożoną i dotyczącą dużej liczby czynników.

Wybór lokalizacji działalności przedsiębiorstw niesie ze sobą daleko idące bezpośrednie konsekwencje dla sposobu organizacji zakładu<sup>4</sup> i jego wielkości, rozmiarów, a nawet rodzaju inwestycji, sposobu organizacji pracy oraz rodzaju wykonywanych działań. Do uzyskania przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej niezbędna jest integracja w jego strategię lokalizacji oraz sieci czynności i nastawienia na wykorzystanie wynikających z nich korzyści, a także niwelację zagrożeń (Porter, 2001, s. 385–386). Jednocześnie atrakcyjność lokalizacji ma charakter dynamiczny. Zmiany wartości lokalizacyjnej<sup>5</sup> mogą wynikać zarówno ze zmian zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstwa (np. w wyposażeniu w zasoby naturalne czy infrastrukturę), jak i w jego wnętrzu (np. zmian technologii wytwarzania dóbr lub usług). Dodatkowo jednym z podstawowych problemów funkcjonowania przedsiębiorstwa jest określenie jego granic, to znaczy określenie, które transakcje odbywają się na rynku (między danym przedsiębiorstwem a jego kontrahentem), a które są zlokalizowane wewnątrz firmy (Gorynia, 1998, s. 443). Połączenie tej kwestii z przestrzenną lokalizacją działalności przedsiębiorstw tworzy podstawy do analizy zagadnienia delokalizacji<sup>6</sup> działalności przedsiębiorstw. Jednocześnie czynniki istotne w wypadku wyboru lokalizacji działalności przedsiębiorstw brane są pod uwagę również w sytuacji decyzji o delokalizacji tejże działalności, a ocena poszczególnych krajów z punktu widzenia atrakcyjności lokalizacji dla danej działalności jest punktem wyjścia procesu delokalizacji (Odrobina, 2009, s. 85).

Przedmiotem analizy opracowania jest tematyka modularyzacji łańcucha wartości przedsiębiorstwa oraz jego delokalizacji. Artykuł został poświęcony teoriom i koncepcjom ekonomicznym związanym z zagadnieniem reorganizacji

<sup>4</sup> W tym ujęciu zakład oznacza część przedsiębiorstwa, która jest od niego przestrzennie oddalona, odpowiada za realizację części łańcucha wartości przedsiębiorstwa i w niektórych wypadkach może stanowić strategiczną jednostkę biznesową.

<sup>5</sup> Wartość lokalizacyjna miejsc związana jest z istniejącymi w nich zasobami przyrodniczymi lub ich kombinacją, znajdującym się w nich produkcyjnym i nieprodukcyjnym majątkiem trwałym (kapitałem fizycznym), zamieszkującymi je ludźmi (kapitałem ludzkim, społecznym oraz intelektualnym), a także funkcjonującymi w tych miejscach podmiotami gospodarczymi (Kuciński, 2009, s. 35).

<sup>6</sup> Zgodnie z definicją Komisji Europejskiej delokalizacja to proces przenoszenia aktywności gospodarczej za granicę, odzwierciedlający zmiany w funkcjonowaniu przedsiębiorstw wynikające z ich adaptacji do coraz bardziej konkurencyjnego środowiska ich funkcjonowania oraz do szybszych zmian technologicznych. W artykule przyjęto szersze znaczenie tego terminu, jednocześnie określono go bardziej precyzyjnie; przyjmuje się, że delokalizacja to proces przenoszenia części lub całości zadań realizowanych przez dany podmiot gospodarczy do innego podmiotu działającego w tym samym kraju bądź zagranicą, który jest lub nie jest powiązany własnościowo z przedsiębiorstwem oddelegowującym moduł. Terminy delokalizacja, relokacja oraz fragmentaryzacja, podobnie jak w literaturze przedmiotu, stosowane są tu zamiennie.

działalności przedsiębiorstw przez delokalizację modułów łańcucha wartości. Ze względu na heterogeniczny charakter firm i różnorodność warunków, w których funkcjonują, proste przedstawienie optymalnego dla przedsiębiorstw poziomu modularyzacji łańcucha wartości oraz kierunków ich delokalizacji jest obecnie niemożliwe. Celem artykułu jest nakreślenie ogólnych warunków, w jakich operują współczesne podmioty gospodarcze w odniesieniu do zagadnienia modularyzacji łańcucha wartości, wyborów, które przed nimi w związku z tym stoją, oraz motywów, którymi kierują się, gdy podejmują związane z nimi decyzje. Opracowanie może więc zostać wykorzystane zarówno do wyjaśnienia zjawiska będącego tłem rozmaitych rozważań prowadzonych w ramach nauk ekonomicznych (szerzej punkt 1), jak i jako zestaw możliwych rozwiązań dotyczących organizacji działalności gospodarczej. Artykuł został przygotowany na podstawie materiałów o charakterze wtórnym, w tym w głównej mierze współczesnej literatury przedmiotu, i stanowi próbę rozwinięcia poruszanych w niej zagadnień.

W pierwszej części artykułu omówiono zagadnienie modularyzacji łańcucha wartości. W punkcie drugim przedstawiono schemat obrazujący proces decyzyjny dotyczący delokalizacji modułu łańcucha wartości przedsiębiorstwa. Z kolei w punkcie trzecim i czwartym odpowiednio określono ramy definicyjne poszczególnych form delokalizacji oraz możliwą do zastosowania klasyfikację motywów relokacji.

## 1. KONCEPCJA MODULARYZACJI ŁAŃCUCHA WARTOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA

Ideę wykorzystywania modularyzacji łańcucha wartości w życiu gospodarczym można wyjaśniać, opierając się na dorobku kilku odrębnych obszarów badawczych pozostających względem siebie w wewnętrznych relacjach. W odniesieniu do wyjaśniania omawianej koncepcji<sup>7</sup> w ramach wspomnianych obszarów badawczych można mówić o przeprowadzeniu swego rodzaju kreatywnej syntezy<sup>8</sup> kilku teorii i koncepcji ekonomicznych. W koncepcji modularyzacji łańcucha wartości przedsiębiorstwa można zauważyć silny wpływ koncepcji łańcucha wartości przedsiębiorstwa Portera (1985), idei specjalizacji, której ekonomicznym prekursorem był Smith (1776), teorii kosztów transakcyjnych, za twórców której uważa

<sup>7</sup> W opracowaniu określenie „koncepcja” w odniesieniu do modularyzacji łańcucha wartości przedsiębiorstwa jest pojęciem umownym. W rzeczywistości zagadnienie to nie zostało jeszcze sformalizowane i ujęte w koncepcję teoretyczną.

<sup>8</sup> Nie wszystkimi przedstawionymi powyżej koncepcjami można posłużyć się w celu wyjaśnienia zjawiska modularyzacji łańcucha wartości przedsiębiorstw w ich pierwotnie przyjętej, niezminionej formie. Część z ich założeń dostosowano (przez nadanie im węższego lub szerszego znaczenia) do aktualnych warunków rynkowych, inne pominięto ze względu na brak znaczenia dla analizowanego zjawiska, pozostałe z kolei podtrzymano. Stąd też zastosowano określenie „kreatywnej syntezy”.

się Coase'a i Williamsona (Coase, 1937; Walker, Weber, 1984; Williamson, 1985, 1996) oraz prawa przewagi komparatywnej Ricardo (1817) w wersji zmodyfikowanej przez Grossmana i Rossi-Hansberga (2006, 2008)<sup>9</sup>. W bardziej ogólnym ujęciu do istotnych subdyscyplin naukowych zajmujących się omawianym obszarem badawczym należy zaliczyć między innymi: teorie przedsiębiorstwa, ekonomię branży, zarządzanie strategiczne, internacjonalizację przedsiębiorstw, biznes międzynarodowy, międzynarodowe stosunki gospodarcze, zarządzanie łańcuchem dostaw. Z kolei literatura bezpośrednio dotycząca delokalizacji modułów łańcucha wartości przedsiębiorstwa obejmuje zarówno koncepcje i rozważania teoretyczne, jak również badania empiryczne. Analizą teoretycznej strony fragmentaryzacji produkcji przez pryzmat neoklasycznych modeli handlu międzynarodowego zajmowali się między innymi Deardorff (1998) i Jones (2000). Ponadto wzrost znaczenia fragmentaryzacji w Europie Środkowej i Wschodniej, w tym w Polsce, stał się obiektem zainteresowania Kierzkowskiego (2001) oraz Kamińskiego i Smarzyńskiej (2001). Modularyzacja łańcucha wartości może być również rozpatrywana z perspektywy ekonomicznych modeli teorii praw własności (Holmstrom, 1999; Hart, Holmstrom, 2010). Dodatkowo zagadnienia związane z delokalizacją modułów łańcucha wartości były szeroko dyskutowane przez badaczy koncentrujących się na wybranych zagadnieniach ekonomicznych, między innymi na wpływie tego zjawiska na poziom bezrobocia, jego strukturę oraz stan poszczególnych gospodarek narodowych (Grossman, Rossi-Hansberg, 2006; Piscitello, Santangelo, 2008; Gwosdz, Domański, 2008; Pyndt, Pedersen, 2006; Labrianidis, 2008).

Mimo rozmaitych perspektyw i aspektów uwzględnianych we wspomnianych opracowaniach wspólne pozostaje podstawowe zagadnienie leżące u ich podstaw – modularyzacja łańcucha wartości przedsiębiorstwa. W jego założeniu całość działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo<sup>10</sup> w celu wytworzenia i sprzedania określonego produktu i/lub usługi może być postrzegana jako łańcuch wartości przedsiębiorstwa<sup>11</sup> (Porter, 2006, s. 64). W jego ramach można wydzielić osobne ogniwa/procesy (w koncepcji Portera rozumiane jako działania podstawowe i pomocnicze), które można z kolei rozbić na poszczególne funkcje/zadania

---

<sup>9</sup> Szerzej zob. Dzikowska (2012).

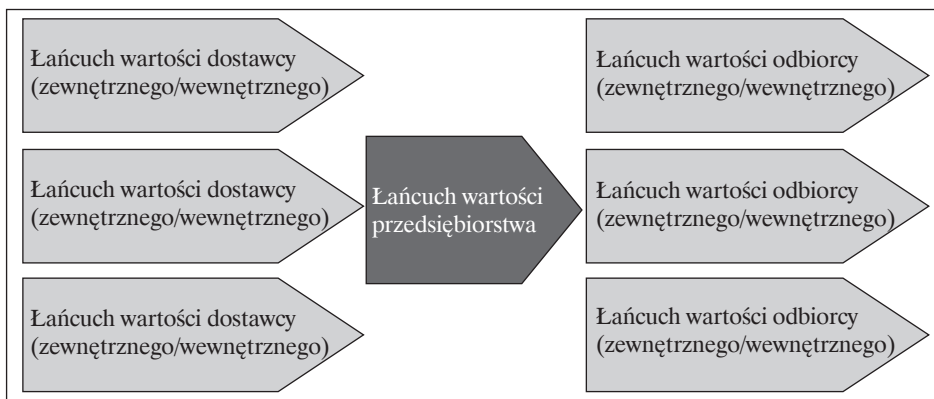
<sup>10</sup> W opracowaniu przedsiębiorstwo jest rozumiane jako samodzielna jednostka biznesowa. Jego odbiorcy/dostawcy mogą działać w ramach zewnętrznych bądź wewnętrznych struktur własnościowych. Celowo nie zastosowano określeń „zależne” oraz „niezależne”, uznano bowiem, że określenia „wewnętrzne” i „zewnętrzne” są bardziej adekwatne, ponieważ nie uwzględniają kierunku zależności zachodzących między wspomnianymi podmiotami. Jako wewnętrzne struktury własnościowe w artykule przyjęto zarówno powiązania kapitałowe, jak i niekapitałowe w formie aliansów strategicznych. Zastosowano to rozwiązanie, ponieważ przyjęto, iż w przypadku aliansów strategicznych również dochodzi do wykorzystania szeroko rozumianych zasobów przedsiębiorstwa.

<sup>11</sup> Koncepcja łańcucha wartości M.E. Portera na przestrzeni lat była rozwijana i krytykowana. Szerzej zobacz np.: Lalonde i Pohlen (1996), Raikes, Jensen, Ponte (2000), Bair (2005), Roduner (2005), Gilbert (2007).

(tasks)<sup>12</sup>. Proces wydzielania modułów łańcucha wartości można kontynuować, wyodrębniając coraz bardziej szczegółowe i jednocześnie mniej złożone funkcje. Stąd też liczba potencjalnych modułów w ramach określonej organizacji w zależności od poziomu ich agregacji może być zarówno bardzo wysoka, jak i niska. Każdy z tych elementów może mieć znaczenie w generowaniu przewagi konkurencyjnej, łączy się ona bowiem z ich charakterem, sposobem realizacji, a także związkami występującymi pomiędzy poszczególnymi modułami (Porter, 2006, s. 61).

Tak rozumiane przedsiębiorstwo działa w ramach systemu wartości, na który składają się łańcuchy wartości dostawców oraz nabywców (Porter, 2006, s. 62). Graficzną prezentację systemu wartości przedsiębiorstwa przedstawia rysunek 1. Firma, która działa w ramach zewnętrznych struktur własnościowych, posiada zbiór zewnętrznych dostawców i odbiorców. Z kolei przedsiębiorstwo, które funkcjonuje wyłącznie w ramach wewnętrznych struktur własnościowych, posiada dostawców i odbiorców wewnętrznych. Możliwe są również rozwiązania mieszczące się pomiędzy tymi dwoma skrajnymi przypadkami.

**Rysunek 1. System wartości przedsiębiorstwa**

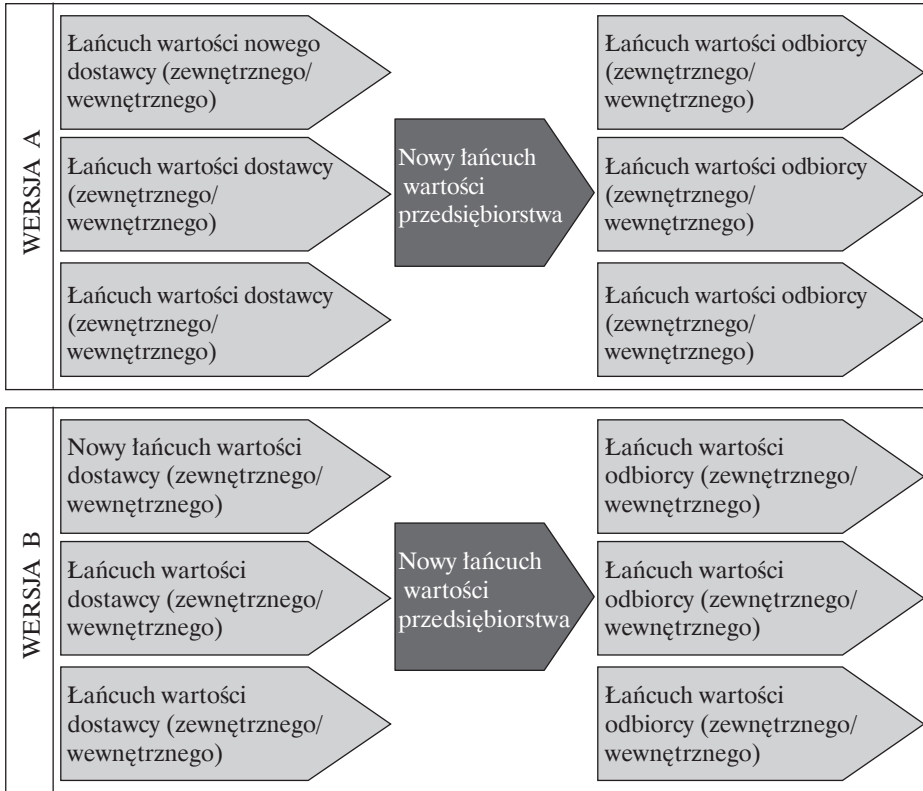


Źródło: opracowanie własne na podstawie: Porter (2006, s. 63).

Wykorzystując modularyzację łańcucha wartości, współczesne przedsiębiorstwa koncentrują działania własne na kreowaniu najwyższej wartości w ramach określonych procesów i/lub funkcji, a jednocześnie delegują moduły generujące relatywnie niską wartość do innych specjalistycznych podmiotów pozostających w relacjach (własnościowych) wewnętrznych lub zewnętrznych względem firmy relokującej. Na skutek delokalizacji modułów łańcucha wartości zmianom ulega zarówno sam łańcuch wartości, jak i cały system wartości. Zmiany systemu wartości przedsiębiorstwa przedstawia rysunek 2 (dla uproszczenia zmiany zostały przedstawione w odniesieniu do rysunku 2 i delokalizacji jednego modułu łańcucha wartości).

<sup>12</sup> W opracowaniu jako moduł łańcucha wartości rozumiane są zarówno całe procesy, jak i pojedyncze funkcje.

**Rysunek 2. Zmiany systemu wartości przedsiębiorstwa wywołane delokalizacją modułów łańcucha wartości**



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Porter (2006, s. 63).

W najprostszym ujęciu delokalizacja modułu łańcucha wartości skutkuje zmianami w systemie wartości przedsiębiorstwa w postaci pojawienia się łańcucha wartości nowego dostawcy wewnętrznego w przypadku utworzenia nowego podmiotu wewnętrznego (wersja A na rys. 2), pojawienia się łańcucha wartości nowego dostawcy wewnętrznego w przypadku włączenia do systemu podmiotu wewnętrznego dotychczas w nim nie działającego (wersja A) lub pojawienia się łańcucha wartości nowego dostawcy zewnętrznego w przypadku włączenia go do systemu wartości przedsiębiorstwa (wersja A). Z kolei przeniesienie modułu łańcucha wartości dotychczas wykonywanego samodzielnie do aktualnego dostawcy wewnętrznego lub zewnętrznego skutkuje modyfikacją łańcucha wartości aktualnego dostawcy wewnętrznego bądź zewnętrznego (wersja B). Ponadto w obu przypadkach (wersja A i B) zmianom podlega również łańcuch wartości przedsiębiorstwa oddelegowującego realizację modułu.

Podmioty gospodarcze świadomie korzystające z modularyzacji łańcucha wartości próbują optymalizować całość swojego łańcucha wartości, delegując poszczególne moduły do podmiotów o określonych strukturach własnościowych i geogra-

ficznych, które relatywnie najlepiej realizują cele zleceniodawcy przy najniższym poziomie kosztów/cen. Poziom wykorzystania omawianego zjawiska jest różny w zależności od cech charakterystycznych samego przedsiębiorstwa (w szczególności jego rozmiaru, domeny działania w ujęciu geograficznym i produktowym, posiadanych zasobów itp.), a także cech branży, w której ono działa, i jej podatności na modularyzację łańcucha wartości. Branże o wysokim poziomie potencjału globalizacyjnego<sup>13</sup> (np. branża elektroniki użytkowej, odzieżowa i samochodowa) charakteryzują się wysokim poziomem podatności na modularyzację łańcucha wartości działających w nich przedsiębiorstw (Farrell, 2004, s. 85).

## 2. DELOKALIZACJA MODUŁÓW ŁAŃCUCHA WARTOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA – PROCES DECYZYJNY

Ze względu na nowe możliwości oferowane między innymi dzięki szeroko rozumianemu rozwojowi technicznemu i technologicznemu, liberalizacji handlu, unifikacji przepisów prawnych i standardów oraz norm, współczesne przedsiębiorstwo stoi przed wyborem nowej optymalnej konfiguracji struktury organizacyjnej, własnościowej i geograficznej. W ramach każdej z tych struktur podmioty gospodarcze mają do dyspozycji określone opcje decyzyjne. Rysunek 3 to schemat obrazujący proces decyzyjny dotyczący delokalizacji modułów łańcucha wartości oraz możliwe opcje wyboru.

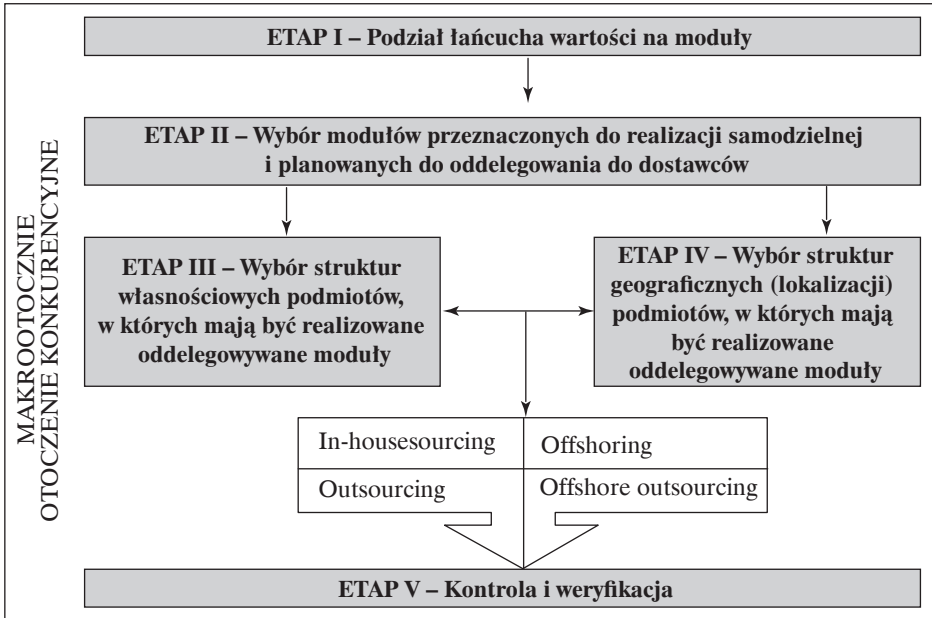
Proces decyzyjny przedsiębiorstwa dotyczący delokalizacji modułów łańcucha wartości jest obszarem zainteresowań również innych badaczy<sup>14</sup>. W zależności od przyjętego przez nich pryzmatu analizy oraz poziomu agregacji poszczególnych etapów wyróżniają oni od 3 do 8 etapów wspomnianego procesu. Na podstawie analizy dostępnej literatury oraz własnych przemyśleń w opracowaniu dokonano podziału procesu decyzyjnego dotyczącego modularyzacji łańcucha wartości przedsiębiorstwa na 5 etapów:

1. Podział łańcucha wartości (całego obszaru działań przedsiębiorstwa) na poszczególne procesy i funkcje (moduły).
2. Wybór modułów przeznaczonych do realizacji samodzielnej i planowanych do oddelegowania do dostawców.
3. Wybór struktur własnościowych podmiotów, w których mają być realizowane oddelegowywane moduły.
4. Wybór struktur geograficznych (lokalizacji) podmiotów, w których mają być realizowane oddelegowywane moduły.
5. Kontrola i weryfikacja.

<sup>13</sup> Uwarunkowania branży określające potencjał i potrzeby w zakresie konkurencji wymagającej zintegrowanych działań w skali międzynarodowej i globu można nazwać potencjałem internacjonalizacyjnym i globalizacyjnym sektora (Yip, 1996). Więcej na ten temat zob. również w: Dzikowska (2011).

<sup>14</sup> Zobacz np.: Kennedy i Sharma (2009, s. 104–134), Carmel i Tjia (2009, s. 53–67).

**Rysunek 3. Schemat analityczny – delokalizacja modułów łańcucha wartości przedsiębiorstw**



Źródło: opracowanie własne.

Na rysunku 4 przedstawiono schemat analityczny procesu decyzyjnego dotyczącego delokalizacji modułów łańcucha wartości, z uwzględnieniem podziału na wybór struktur organizacyjnych, własnościowych oraz geograficznych w ramach rozpatrywanego procesu.

Etapy I i II składają się na wybór struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Odnoszą się one bezpośrednio do łańcucha wartości przedsiębiorstwa (poziomu agregacji modułów oraz ich liczby – etap I, a także sposobu ich organizacji – etap II). W kolejnych krokach decydenci analizujący możliwość delokalizacji modułów łańcucha wartości przedsiębiorstwa powinni odpowiedzieć sobie na następujące pytania:

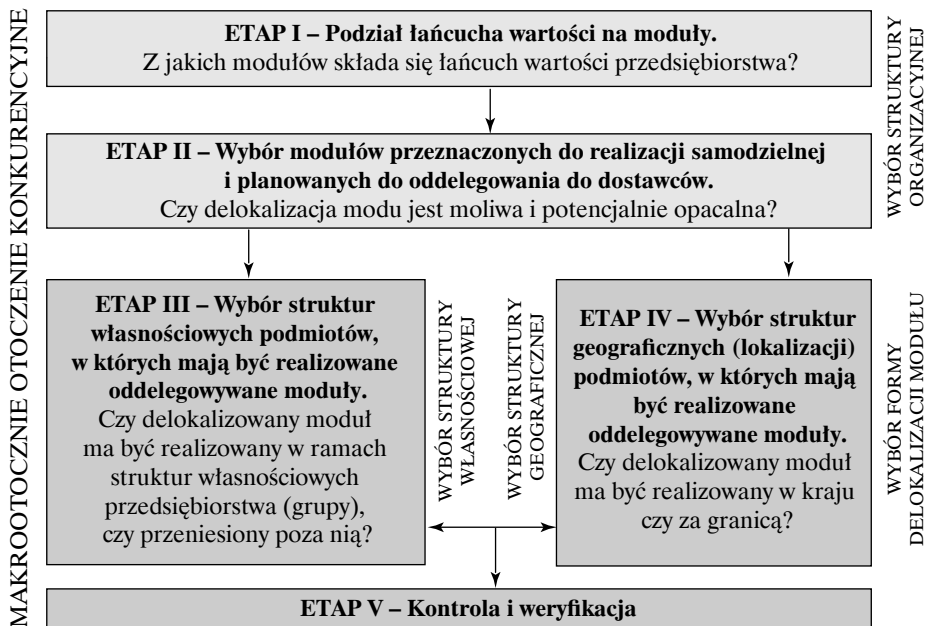
- Z jakich modułów składa się łańcuch wartości przedsiębiorstwa?
- Czy delokalizacja określonego modułu jest możliwa i potencjalnie opłacalna?

Abstrahując od liczby wydzielonych modułów łańcucha wartości, w dalszym etapie firma wskazuje, które części łańcucha wartości musi/chce wykonywać samodzielnie, a które ma możliwość oddelegować do dostawcy. Na ich wybór mają wpływ zarówno czynniki endogeniczne (zasoby, wewnętrzne plany przedsiębiorstwa, uzyskiwane wyniki ekonomiczne itp.), jak i czynniki



o charakterze egzogenicznym (makrootoczenie – zwłaszcza wymiar techniczno-technologiczny). Przedsiębiorstwo, rozważające decyzję o delokalizacji modułu łańcucha wartości, musi odpowiedzieć sobie na pytanie, czy technologicznie realokacja określonego fragmentu łańcucha wartości jest możliwa i potencjalnie opłacalna. Jednocześnie decydenci powinni mieć na uwadze to, że sposoby realizacji modułów branych pod uwagę przez dostawców mogą być odmienne od sposobów realizacji ich w przedsiębiorstwie delegującym. Mogą one na przykład podlegać przeprojektowaniu z nastawieniem na wykorzystanie w procesie wykonania modułów czynników produkcji, które w określonych warunkach są obfite i w związku z tym tańsze (np. praca w krajach rozwijających się) (Agrawal, Farrell, Remes, 2006, s. 89).

**Rysunek 4. Schemat analityczny – proces decyzyjny delokalizacji modułów łańcucha wartości**



Źródło: opracowanie własne.

Dopiero w następnej kolejności powinny być rozważane decyzje dotyczące struktury własnościowej i geograficznej działań dotyczących fragmentów łańcucha wartości zakwalifikowanych jako możliwe do delokalizacji. W tym wypadku przedsiębiorstwo stoi przed dwoma kolejnymi pytaniami:

- Czy relokowany moduł ma pozostać we własnej strukturze własnościowej (dostawca wewnętrzny), czy być przeniesiony poza nią (dostawca zewnętrzny)?
- Czy moduł ma być wykonywany w kraju, czy zagranicą?

W artykule wybór struktur własnościowych oraz geograficznych razem postrzegany jest jako wybór formy delokalizacji modułu łańcucha wartości. Zagadnienie to zostanie szerzej omówione w punkcie 3.

Również w przypadku etapu III oraz IV na podejmowane decyzje ma wpływ makrootoczenie i otoczenie konkurencyjne. Na złożoność zagadnienia dodatkowo wpływa sprzężenie zwrotne występujące pomiędzy wspomnianymi decyzjami. Wybór konkretnego dostawcy predestynuje bowiem, przynajmniej do pewnego stopnia, jego lokalizację geograficzną. Z drugiej zaś strony na wybór konkretnego dostawcy ma wpływ jego lokalizacja. W artykule przyjęto, iż ustalenie jednej kolejności realizacji etapów III i IV, właściwej i prawidłowej dla szerszej grupy przedsiębiorstw, jest niemożliwe. Kolejność ta ma bowiem silnie sytuacyjny charakter i najprawdopodobniej w głównej mierze zależy od celów wewnętrznych przedsiębiorstwa oraz jego interesariuszy, ich doświadczeń, preferencji oraz dostępnych informacji.

Dokonane we wcześniejszych etapach wybory podlegają ciągłej kontroli i weryfikacji (V etap procesu), przez co omawiane zjawisko nabiera ciągłego charakteru. Etap ten ma za zadanie ocenę, w jakim stopniu dokonane wybory w rzeczywistości pozwalają na realizację celów i zamierzeń interesariuszy. Jest to szczególnie istotne dla przedsiębiorstw działających w turbulentnym środowisku. Po pierwsze, zmieniają się warunki otoczenia przedsiębiorstwa (dalszego i bliższego) oraz wewnątrz samego przedsiębiorstwa, a więc zmianom może ulec również poziom agregacji modułów (powrót do I etapu procesu) oraz zasób modułów możliwych/koniecznych do delokalizacji (powrót do II etapu procesu). Po drugie, przedsiębiorstwo może zdecydować się na zmianę dostawcy i/lub jego lokalizacji (powrót odpowiednio do II, III i/lub IV etapu procesu). I po trzecie, zarówno dostawcy w ramach własnych struktur własnościowych, jak i ci zewnętrzni mogą dokonywać dalszej optymalizacji działalności gospodarczej poprzez delokalizację modułów własnych łańcuchów wartości, co może wywołać konieczność wprowadzenia zmian również w łańcuchu wartości przedsiębiorstwa (powrót do odpowiedniego etapu procesu).

### 3. FORMY DELOKALIZACJI MODUŁÓW ŁAŃCUCHA WARTOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA

W literaturze przedmiotu w zależności od przyjętych przez badaczy kryteriów podziału można znaleźć rozmaite podejścia do form delokalizacji modułów łańcucha wartości przedsiębiorstwa. Aron i Singh (2005), Labrianidis (2008, s. 5), Rybiński (2008, s. 171) wyróżniają po 6 rodzajów form delokalizacji modułów łańcucha wartości, podczas gdy Pyndt i Pedersen (2006) oraz Oshri, Kotlarsky i Willcocks (2009) – po 4. Jeszcze większe różnice istnieją w zakresie nazewnictwa poszczególnych form.

Zgodnie ze schematem decyzyjnym przedstawionym w punkcie 2 (rys. 3) w opracowaniu jako kryterium podziału form delokalizacji modułów łańcucha

wartości przyjęto strukturę własnościową dostawcy modułu oraz jego lokalizację geograficzną. Na tej podstawie przyjęto następujący zbiór form delokalizacji modułów łańcucha wartości przedsiębiorstw<sup>15</sup>:

- *in-house sourcing*;
- *outsourcing*;
- *offshoring*;
- *offshore outsourcing*.

Graficzną prezentację omawianego podziału zawiera rysunek 5.

**Rysunek 5. Formy delokalizacji modułów łańcucha wartości przedsiębiorstwa**



<sup>a</sup> Uwaga: Delokalizacja modułu łańcucha wartości przedsiębiorstwa do dostawcy wewnętrznego nie zawsze wiąże się z koniecznością dokonywania nowych inwestycji. Możliwa jest sytuacja, w której fragment łańcucha wartości przedsiębiorstwa dotychczas realizowany samodzielnie zostaje oddelegowany do już istniejącego dostawcy wewnętrznego i nie pociąga to za sobą konieczności dokonywania przez analizowaną firmę żadnych dodatkowych inwestycji, a jedynie podpisania umowy.

Źródło: opracowanie własne.

Zgodnie z przyjętą nomenklaturą *in-houses ourcing* to delokalizacja modułu łańcucha wartości w ramach wewnętrznych struktur własnościowych przedsiębiorstwa

<sup>15</sup> Zastosowanie anglojęzycznej terminologii jest świadomym zabiegiem autorki i zostało przyjęte ze względu na powszechność stosowania tej nomenklatury w polskiej literaturze przedmiotu.

i na terenie kraju, w którym jest ono zlokalizowane (komórka A na rys. 5). Z kolei *offshoring* to przeniesienie realizacji modułu łańcucha wartości wewnątrz struktur własnościowych przedsiębiorstwa, ale poza terenem kraju, w którym jest ono zlokalizowane (komórka B). Termin *outsourcing* odpowiada delokalizacji modułu łańcucha wartości przedsiębiorstwa do zewnętrznego dostawcy zlokalizowanego w tym samym kraju co inwestor (komórka C). Natomiast *offshore outsourcing* oznacza przeniesienie procesu i/lub funkcji łańcucha wartości do zewnętrznego dostawcy zlokalizowanego za granicą (komórka D).

W literaturze przedmiotu można również spotkać się z pojęciami *nearshoringu*, *onshoringu* oraz *concurrentsourcingu*. Pojęcia te nie zostały uwzględnione w macierzy prezentującej formy delokalizacji modułów wartości (rys. 5). *Nearshoring* to termin mieszczący się w zakresie znaczeniowym *offshoringu*, ale odnoszący się bardziej szczegółowo do struktury geograficznej (lokalizacji przestrzennej) delokalizowanego modułu. *Nearshoring* dotyczy przeniesienia realizacji określonego modułu do krajów zbliżonych geograficznie i kulturowo (charakteryzujących się niewielkim dystansem psychicznym<sup>16</sup>) względem kraju przedsiębiorstwa delokalizującego moduły.

Podobnie sytuacja wygląda w wypadku *onshoringu*. Pojęcie to oznacza realizację modułu łańcucha wartości w kraju pochodzenia przedsiębiorstwa delegującego. Może ono zatem przyjmować formę zarówno *in-house sourcingu*, jak i *outsourcingu*.

*Concurrentsourcing* to zjawisko opisane w literaturze przedmiotu przez Parmigiani (2007). Dotyczy ono przeniesienia realizacji tego samego modułu łańcucha wartości do zewnętrznego i wewnętrznego dostawcy zagranicznego jednocześnie i jego realizacji w obu tych lokalizacjach. Zatem pojęciowo, przy spełnieniu warunku ich jednoczesnego wykorzystania przy realizacji tego samego modułu, łączy obszary *offshoringu* i *offshore outsourcingu*.

Niektórzy badacze omawianego zjawiska stosują pojęcie *offshoringu* jako termin opisujący przeniesienie procesu i/lub funkcji łańcucha wartości za granicę bez uwzględnienia faktu, czy delokalizowany moduł jest umiejscowiony w jednostce związanej własnościowo z inwestorem, czy też jest on dostarczany przez dostawcę zewnętrznego (Puślecki, 2008, s. 155–157; Gupta, 2008; Kennedy i Sharma, 2009, s. 2–3). W artykule przyjęto, iż rozróżnienie pomiędzy *offshoringiem* a *offshore outsourcingiem* (zgodnie z przedstawionymi powyżej definicjami) z perspektywy zarówno mikroekonomicznej, jak i makroekonomicznej jest istotne i uzasadnione.

Przedsiębiorstwo decydujące się na zastosowanie *offshore outsourcingu*, dokonując wyboru dostawcy, przynajmniej w określonej części bierze pod uwagę inne czynniki niż w przypadku wyboru kraju działania dla *offshoringu*. Przyjmując pewne uproszczenie, w pierwszym przypadku podmioty gospodarcze w głównej mierze będą zainteresowane ostateczną ceną realizacji oddelegowanych modułów przy zachowaniu odpowiedniego poziomu jakości, realną możliwością wykonania

<sup>16</sup> Dystans psychiczny może być wyrażony różnicami w zakresie otoczenia kulturowego, społecznego i politycznego, a także podobieństwem językowym lub powszechnością znajomości określonego języka (Virvilait, Šeinauskien, Matulionien, 2007, s. 489).

umowy przez dostawcę oraz prawnymi możliwościami dochodzenia realizacji zawartej umowy (np. poziomem korupcji, jakością systemu prawa, poszanowaniem praw własności intelektualnej itp.). Kwestie bezpośrednio związane z wykonaniem oddelegowanych modułów (np. poziom rotacji pracowników, wielkość zaangażowanych zasobów itp.) nie będą w centrum zainteresowania inwestora, a w niektórych sytuacjach inwestor nie będzie miał nawet możliwości dostępu do tego rodzaju informacji.

W przypadku wyboru lokalizacji dla inwestycji *offshoringowej* złożoność i ilość czynników branych pod uwagę wzrasta. Istotne stają się wszystkie czynniki dotyczące całego makrootoczenia i otoczenia konkurencyjnego. Ze względu na wyższy poziom koniecznych inwestycji, zmienia się rodzaj podejmowanego ryzyka. Omawiana inwestycja wiąże się również z przyjęciem perspektywy dłuższej obecności na rynku. Do samodzielnego prowadzenia działalności będzie także konieczny wyższy poziom znajomości rynku. Dodatkowo, w sposób bardziej bezpośredni, na przedsiębiorstwa będą miały wpływ kwestie związane z procesem realizacji delokalizowanych modułów, np. ilością i jakością dostępnej siły roboczej, poziomem rotacji pracowniczej itp.

Z kolei z perspektywy makroekonomicznej obie omawiane formy organizacji delokalizacji modułów łańcucha wartości wiążą się z różnym poziomem inwestycji początkowych, innym źródłem pochodzenia inwestowanego kapitału, a po ukończeniu samej inwestycji bardzo często również z odmiennym poziomem i kierunkiem późniejszych przepływów finansowych (kwestia np. repatriacji realizowanych zysków).

Zgodnie z przedstawioną argumentacją uzasadniony jest omówiony podział form delokalizacji modułów łańcucha wartości z uwagi na ich geograficzne umiejscowienie oraz powiązania własnościowe jednostek, do których delegowane są określone procesy i/lub funkcje.

#### 4. MOTYWY DELOKALIZACJI MODUŁÓW ŁAŃCUCHA WARTOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA

We wcześniejszych częściach artykułu starano się zobrazować, jak bardzo rozległym i interdyscyplinarnym obszarem badawczym jest zagadnienie delokalizacji modułów łańcucha wartości (dotyczy procesu wytwarzania zarówno dóbr jak i usług, przyjmuje różne formy i natężenie w określonych branżach, może być rozpatrywane z perspektywy wielu teorii ekonomicznych). Dodatkowo na niemożność przedstawienia całościowej sytuacji dotyczącej delokalizacji modułów łańcucha wartości wpływają problemy dotyczące reprezentatywnych danych statystycznych, przedstawiających realny poziom wykorzystania tego zjawiska, a także różne sposoby szacowania jego poziomu (szerzej zob.: WTO (2008, s. 100–101)). Ze względu na jego złożoność, badania dotyczące omawianego problemu są cząstkowe i zwykle koncentrują się na określonym wycinku rzeczywistości gospodarczej. Najczęściej skupiają się one na wybranych branżach (zob. np.:

Mangieri (2008), Guzik i Micek (2008)), wybranych formach delokalizacji modułów łańcucha wartości (por. np.: Sharma, Chen (2008)), wybranych krajach (por. np.: Farrell, Grant (2006); Sharma, Chen (2008); Klincewicz (2008)), wybranych zagadnieniach ekonomicznych (por. np.: Grossman, Rossi-Hansberg (2006); Gwosdz, Domański (2008); Feenstra (2010)) i rozmaitych kombinacjach wymienionych kryteriów. Odnosząc powyższe rozważania do kwestii motywów delokalizacji łańcucha wartości, można zauważyć, że w zależności od przyjętego przez badaczy pryzmatu analizy, zmienia się znaczenie poszczególnych motywów. Nawet w ramach relatywnie jednolitych grup waga określonych motywów w odniesieniu do konkretnych przedsiębiorstw może być różna. Niemniej jednak zarówno w przypadku badań o charakterze teoretycznym, jak i tych o charakterze empirycznym zauważalne są pewne wspólne obszary.

W najbardziej ogólnym ujęciu do motywów delokalizacji modułów łańcucha wartości przedsiębiorstwa należy zaliczyć chęć uczestnictwa w oferowanych przez tę delokalizację korzyściach. Delokalizacja modułów łańcucha wartości umożliwia przedsiębiorstwom wykorzystywanie różnic występujących w dostępności zasobów pomiędzy krajami, a w konsekwencji – w cenach czynników produkcji. Fragmentaryzacja modułów procesu wytwarzania może również służyć zwiększeniu innowacyjności firmy przez dostęp do nowych technologii dostawcy. Omawiane zjawisko może ponadto pozwolić na uwolnienie części zasobów zaangażowanych w długotrwałe projekty i zmianę charakteru związanych z nimi opłat. W ten sposób omawiany proces przyczynia się do zwiększenia poziomu elastyczności przedsiębiorstwa i puli zasobów, które mogą być zastosowane do realizacji modułów o wyższej wartości dodanej. Wykorzystanie delokalizacji modułów łańcucha wartości umożliwia ponadto szybszą ekspansję firmy w porównaniu do sytuacji tego samego podmiotu gospodarczego o pionowo zintegrowanym procesie produkcji, gdyż nie występuje konieczność budowania wymaganych kompetencji od zera.

Należy podkreślić, że mimo licznych korzyści, fragmentaryzacja łańcucha wartości i jego delokalizacja niesie ze sobą pewne zagrożenia. Zalicza się do nich:

- utratę kontroli i związane z tym niebezpieczeństwo pogorszenia wizerunku przedsiębiorstwa (wynikające z niekompetencji wewnętrznego bądź zewnętrznego dostawcy);
- ryzyko uzależnienia od zewnętrznych bądź wewnętrznych dostawców, które może okazać się kłopotliwe w wypadku wzrostu cen lub silnych wahań kursów walut;
- ryzyko powstania nowego konkurenta;
- niebezpieczeństwo wypływu unikalnej technologii wykorzystywanej przez przedsiębiorstwo;
- problem błędnego rozpoznania wyróżniających zdolności i kluczowych kompetencji.

Stąd też przedsiębiorstwa decydujące się na wybór określonej formy delokalizacji łańcucha wartości, obok innych czynników, często kierują się również chęcią minimalizacji ryzyka związanego z delokalizacją.

Wymieniane w literaturze motywy (np.: Hagel (2004); Couto, Lewin (2007, s. 28); Linares-Navarro, Pla-Barber, Madhok (2010, s. 10)), którymi kierują się firmy decydujące się na delokalizację swojego łańcucha wartości w artykule podzielono na cztery grupy (rys. 6.):

- motywy o charakterze kosztowym;
- motywy o charakterze zasobowym;
- motywy o charakterze organizacyjnym;
- motywy o charakterze rynkowym.

**Rysunek 6. Motywy delokalizacji modułów łańcucha wartości**

<p><b>MOTYWY O CHARAKTERZE KOSZTOWYM:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• redukcja kosztów pracy;</li> <li>• redukcja innych kosztów;</li> <li>• zmiana kosztów stałych na koszty zmienne;</li> <li>• możliwość dokładniejszego przewidywania poziomu kosztów.</li> </ul>	<p><b>MOTYWY O CHARAKTERZE ZASOBOWYM:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• dostęp do wykwalifikowanego personelu;</li> <li>• dostęp do nowych technologii;</li> <li>• koncentracja na kluczowych kompetencjach.</li> </ul>
<p><b>MOTYWY O CHARAKTERZE ORGANIZACYJNYM:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• realizacja strategii wzrostu/rozwoju;</li> <li>• poprawa poziomu świadczonych usług i/lub jakości produktów;</li> <li>• poprawa wydajności całego systemu;</li> <li>• zmiany w zakresie procesów biznesowych.</li> </ul>	<p><b>MOTYWY O CHARAKTERZE RYNKOWYM:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• dostęp do nowych rynków;</li> <li>• szybszy dostęp do rynków;</li> <li>• skrócenie czasu reakcji przedsiębiorstwa na zmiany rynkowe;</li> <li>• dostosowanie do zachowań innych podmiotów w branży;</li> <li>• presja konkurencyjna.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

Grupa motywów o charakterze kosztowym skupia czynniki dotyczące zmian w poziomie różnego rodzaju kosztów, ich charakteru oraz możliwości predykcji ich wysokości. Grupa motywów o charakterze zasobowym koncentruje się na czynnikach związanych z zasobami zarówno w odniesieniu do uzyskania dostępu do nowych zasobów, jak i zmian dotyczących wykorzystania zasobów przedsiębiorstwa. Grupa motywów o charakterze organizacyjnym dotyczy

wewnętrznych czynników przedsiębiorstwa związanych ze zmianami w zakresie obszarów, sposobów, jakości i efektywności jego działania. Grupa motywów o charakterze rynkowym koncentruje się na czynnikach związanych z dostępem do rynków i szybkością reakcji na zachodzące tam zmiany, a także z działaniami konkurencji i innych uczestników rynku.

Znaczenie poszczególnych motywów delokalizacji modułów łańcucha wartości jest uzależnione od: branż, w których działa przedsiębiorstwo, doświadczenia przedsiębiorstwa w zakresie delokalizacji oraz charakteru delokalizowanego modułu (Couto, Lewin, 2007, s. 27–33). Kierując się przedstawionymi motywami, podmioty gospodarcze stosują delokalizację, dążąc do poprawy własnej konkurencyjności. Na działaniach tych szczególnie intensywnie koncentrują się firmy pochodzące z krajów rozwiniętych, które przez relokację optymalizują procesy wytwarzania produktów oraz/lub usług i tworzą globalne sieci produkcyjne. Niemniej jednak zjawisko to jest coraz bardziej popularne również wśród przedsiębiorstw działających na mniejszą skalę.

## PODSUMOWANIE

Współcześnie przed podmiotami gospodarczymi podejmującymi decyzję o lokalizacji lub relokacji działalności lub jej części stoi wiele rozmaitych możliwości. Osiągana pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa zależy między innymi od cech miejsca lokalizacji (przestrzennej i organizacyjnej) podejmowanych działań oraz umiejętności firmy w zakresie wykorzystywania tych cech. Wybór odpowiedniej lokalizacji działalności przedsiębiorstw lub jej modułu nie traci na znaczeniu, jest on bowiem kluczowy dla przetrwania, skutecznego funkcjonowania i możliwości rozwoju przedsiębiorstwa.

W artykule skoncentrowano uwagę bezpośrednio na zagadnieniu modularyzacji łańcucha wartości i delokalizacji jego poszczególnych procesów i/lub funkcji. Starano się w nim zasygnalizować szerokość i złożoność tej problematyki. Jednocześnie mimo silnie sytuacyjnego charakteru poruszanej tematyki, możliwe jest ustalenie pewnych powszechnie aplikowalnych schematów odnoszących się do delokalizacji modułów łańcucha wartości. Zaprezentowany schemat dotyczący procesu decyzyjnego delokalizacji modułów łańcucha wartości może mieć charakter normatywny. Z kolei podział i przyjęcie określonych definicji form delokalizacji modułów łańcucha wartości przedsiębiorstwa jest istotne z punktu widzenia powszechnej w literaturze przedmiotu dowolności terminologicznej.

Wzrost liczby czynników uwzględnianych jako determinanty wyboru lokalizacji działalności przedsiębiorstw, a także liczna pula motywów delokalizacji modułów łańcucha wartości wskazują, że decydenci nie powinni postrzegać kwestii lokalizacji/delokalizacji jako decyzji dotyczących wyłącznie efektywności operacyjno-kosztowej (jako miejsca najtańszego wykonania danej czynności), ale raczej widzieć ją jako decyzję o wymiarze strategicznym. Konieczne decyzje dotyczą struktur organizacyjnych, własnościowych oraz geograficznych działań



prowadzonych przez przedsiębiorstwa. Włączenie do analizy czynników zarówno egzogenicznych, jak i endogenicznych pozwala na identyfikację miejsca działalności przedsiębiorstwa, które umożliwia lub przynajmniej wspiera osiągnięcie przewagi konkurencyjnej firmom funkcjonującym w złożonym i dynamicznie zmieniającym się środowisku. Stąd też jest istotne, by decydenci uwzględniali w swych działaniach determinanty odpowiedniej lokalizacji lub przynajmniej byli ich świadomi, a także znali możliwości, które oferuje im modularyzacja łańcucha wartości.

## BIBLIOGRAFIA

- Agrawal V., Farrell D., Remes J.K. (2006), *Offshoring and beyond*, w: *Offshoring. Understanding the Emerging Global Labor Market*, D. Farrel (red.), Harvard Business School Press, Boston, Mass., s. 85–102.
- Aron R., Singh J.V. (2005), *Getting offshoring right*, "Harvard Business Review", Vol. 83, No. 12, s. 135–143.
- Bair J. (2005), *Global capitalism and commodity chains: looking back, going forward*, "Competition & Change", Vol. 9, No. 2, s. 153–180.
- Buaron R. (1981), *New-game strategies*, "The McKinsey Quarterly", Spring, s. 24–40.
- Carmel E., Tjia P. (2009), *Offshoring Information Technology: Sourcing and Outsourcing to a Global Workforce*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Coase R.H. (1937), *The nature of the firm*, "Economica", Vol. 4, s. 386–405.
- Couto V., Lewin A.Y. (2007), *Next Generation Offshoring. The Globalization of Innovation. 2006 Survey Report*, Booz Allen Hamilton Inc., Chicago.
- Dzikowska M. (2011), *Internacjonalizacja i globalizacja działalności przedsiębiorstw w dobie kryzysu*, w: *Reakcje rynku na kryzys finansowy*, W. Przybylska-Kapuścińska (red.), CeDeWu, Warszawa, s. 57–72.
- Dzikowska M. (2012), *Value chain module relocations of Polish micro- and small-sized companies operating in automotive and clothing industries*, w: *Impacts of Emerging Economies and Firms on International Business*, M. Marinov, S. Marinova (red.), Palgrave Macmillan, Houndmills.
- Dzikowska M., Gorynia M. (2012), *Teoretyczne aspekty konkurencyjności przedsiębiorstwa – w kierunku koncepcji eklektycznej?*, „Gospodarka Narodowa”, nr 4, s. 1–30.
- Farrell D. (2004), *Beyond offshoring. Assess Your company's global potential*, "Harvard Business Review", Vol. 82, No. 12, s. 82–90.
- Farrell D., Grant A.J. (2006), *China's looming talent shortage*, w: *Offshoring. Understanding the Emerging Global Labor Market*, D. Farrel (red.), Harvard Business School Press, Boston, Mass., s. 43–56.
- Feenstra R.C. (2010), *Offshoring in the Global Economy. Microeconomic Structure and Macroeconomic Implications*, The MIT Press, Cambridge.
- Gilbert C.L. (2007), *Value chain analysis and market power in commodity processing with application to the cocoa and coffee sectors*, "FAO Commodities and Trade Proceedings", Vol. 2, s. 267–297.
- Gluck F.W. (1980), *Strategic choice and resource allocation*, "The McKinsey Quarterly", Vol. 1, s. 22–33.

- Gorynia M. (1998), *Pośrednictwo w handlu zagranicznym a teoria kosztów transakcyjnych*, „*Ekonomista*”, nr 4, s. 443–468.
- Grossman G.M., Rossi-Hansberg E. (2006), *The Rise of Offshoring: It's Not Wine for Cloth Anymore*, prepared for the symposium sponsored by the Federal Reserve Bank of Kansas City on “The New Economic Geography: Effects and Policy Implications”, Jackson Hole, Wyoming, August 24–26.
- Grossman G.M., Rossi-Hansberg E. (2008), *Tradingtasks: A simple theory of offshoring*, “*American Economic Review*”, Vol. 98, No. 5, s. 1978–1997.
- Gupta A. (red.) (2008), *Outsourcing and Offshoring of Professional Services. Business Optimization in a Global Economy*, Information Science Reference, Hershey, New York.
- Guzik R., Micek G. (2008), *The Impact of Delocalization on the European Software Industry, w: The Moving Frontier. The Changing Geography of Production in Labour-Intensive Industries*, L. Labrianidis (red.), Ashgate Publishing Limited, Aldershot, s. 229–251.
- Gwosdz K., Domański B. (2008), *Social consequences of delocalization in labour-intensive industries: the experience of old and new members of the EU, w: The Moving Frontier. The Changing Geography of Production in Labour-Intensive Industries*, L. Labrianidis (red.), Ashgate Publishing Limited, Aldershot, s. 101–122.
- Hagel J. (2004), *Offshoring goes on the offensive. Cost cutting is only the first benefit*, “*The McKinsey Quarterly*”, No. 4., s. 21–29.
- Hart O., Holmstrom B. (2010), *A theory of firm scope*, „*The Quarterly Journal of Economics*”, Vol. 125, No. 2, s. 483–513.
- Holmstrom B. (1999), *The firm as a subeconomy*, „*Journal of Law, Economics, & Organization*”, Vol. 15, No. 1, s. 74–102.
- Kennedy R.E., Sharma A. (2009), *The Services Shift. Seizing the Ultimate Offshore Opportunity*, FT Press, New Jersey.
- Klincewicz K. (2008), *Indyjski model offshoringu. Wnioski dla Polski, w: Globalizacja usług. outsourcing, offshoring i shared services centers*, A. Szymaniak (red.), Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa, s. 255–284.
- Kuciński K. (2009), *Miejsce jako kategoria epistemologiczna ekonomii*, „*Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie*”, nr 1.
- Labrianidis L. (red.) (2008), *The Moving Frontier. The Changing Geography of Production in Labour-Intensive Industries*, Ashgate Publishing Limited, Aldershot.
- Lalonde B.J., Pohlen T.L. (1996), *Issues in supply chain costing*, “*International Journal Logistics Management*”, Vol. 7, No. 1, s. 1–12.
- Linares-Navarro E., Pla-Barber J., Madhok A. (2010), *Motivations to offshore and the choice of offshoring mode. An application to the European manufacturing industry*, Paper presented at the EIBA 2010 Conference, Porto.
- Loasby B.J., (2002), *The significance of penrose's theory for the development of economics*, w: *The Legacy of Edith Penrose. The Growth of the Firm*, Ch. Pitelis (red.), Oxford University Press, Oxford, New York, s. 45–59.
- Mangieri T. (2008), *African cloths, export production and second-hand clothing*, w: *The Moving Frontier. The Changing Geography of Production in Labour-Intensive Industries*, L. Labrianidis (red.), Ashgate Publishing Limited, Aldershot, s. 301–318.
- Odrobina A. (2009), *Delokalizacja jako skutek globalizacji i integracji*, w: Miklaszewski S., Molendowski E. (red.), *Gospodarka światowa w warunkach globalizacji i regionalizacji rynków*, Difin, Warszawa.

- Oshri I., Kotlarsky J., Willcocks L.P. (2009), *The Handbook of Global Outsourcing and Offshoring*, Palgrave Macmillan, Hampshire.
- Parmigiani A. (2007), *Why do firms both make and buy? An investigation of concurrent sourcing*, "Strategic Management Journal", Vol. 28, No. 3, s. 285–311.
- Porter M.E. (1985), *Competitive Advantage*, The Free Press, New York.
- Porter M.E. (2001), *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa.
- Porter M.E. (2006), *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- Puślecki Z.W. (2008), *Nowoczesne formy świadczenia usług w skali międzynarodowej. Wprowadzenie do problematyki*, w: *Globalizacja Usług. Outsourcing, Offshoring i Shared Services Centers*, A.Szymaniak (red.), Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa, s. 155–157.
- Pyndt J., Pedersen T. (2006), *Managing Global Offshoring Strategies – A Case Approach*, Copenhagen Business School Press, Copenhagen.
- Raikes P., Jensen M.F., Ponte S. (2000), *Global commodity chain analysis and the frenchfilière approach: comparison and critique*, "Economy and Society", Vol. 29, No. 3, s. 390–417.
- Ricardo D. (2004), *On the Principles of Political Economy and Taxation*, John Murray, London (pierwsza publikacja 1817).
- Roduner D. (2005), *Value-Chains: What is behind this 'new' key word? And what is the role of development agencies in value chain development in developing countries?* "Rural Development News", Vol. 2, s. 10–15.
- Rybiński K. (2008), *Outsourcing i offshoring usług. Statka pojęć, trendy i bariery rozwojowe*, w: *Globalizacja Usług. Outsourcing, Offshoring i Shared Services Centers*, A. Szymaniak (red.), Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa, s. 169–188.
- Sharma S., Chen Y. (2008), *New trends in global offshore outsourcing: a comparative assessment of India and China*, w: *Outsourcing and Offshoring of Professional Services. Business Optimization in a Global Economy*, A. Gupta (red.), Information Science Reference, Hershey, New York, s. 203–214.
- Sheehan N.T., Foss N.J., (2009), *Exploring the roots of Porter's activity-based view*, "Journal of Strategy and Management", Vol. 2, No. 3, s. 240–260.
- Smith A. (2005), *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations* (pierwsza publikacja 1776).
- Virvilait R., Šeinauskien B., Matulionien L. (2007), *Internalization of company activity: The conception of psychological distance*, "Economics and Management", Vol. 12, s. 489–498.
- Walker G., Weber D. (1984), *A transaction cost approach to make-or-buy decisions*, "Administrative Science Quarterly", Vol. 29, No. 3, s. 373–391.
- Williamson O.E. (1985), *The Economic Institution of Capitalism, Firms, Markets, Relational Contracting*, The Free Press, New York.
- Williamson O.E. (1996), *Efficiency, power, authority and economic organization*, w: *Transaction Costs Economics and Beyond*, Kluwer, J. Groenewegen (red.), Dordrecht.
- WTO (2008), *World Trade Report 2008, Trade in a Globalizing World*, World Trade Organization.
- Yip G.S. (1996), *Strategia globalna*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

## STRESZCZENIE

Przedmiotem analizy opracowania jest tematyka modularyzacji łańcucha wartości przedsiębiorstwa oraz jego delokalizacji. Artykuł został poświęcony teoriom i koncepcjom ekonomicznym związanym z zagadnieniem reorganizacji działalności przedsiębiorstw przez delokalizację modułów łańcucha wartości. Celem, któremu podporządkowano opracowanie, jest nakreślenie ogólnych warunków, w jakich funkcjonują współczesne podmioty gospodarcze w odniesieniu do zagadnienia modularyzacji łańcucha wartości, wyborów, które przed nimi w związku z tym stoją, oraz motywów, którymi kierują się, gdy podejmują związane z nimi decyzje. Artykuł został przygotowany na podstawie materiałów o charakterze wtórnym, w tym w głównej mierze na współczesnej literaturze przedmiotu, i stanowi próbę rozwinięcia poruszanych w niej zagadnień.

**Słowa kluczowe:** łańcuch wartości przedsiębiorstwa, modularyzacja, delokalizacja, delokalizacja modułów łańcucha wartości przedsiębiorstwa.

## ENTERPRISES IN THE ERA OF VALUE CHAIN MODULE RELOCATIONS

### ABSTRACT

The paper analyzes the issue of modularization of the company's value chain and its relocation. The article is devoted to economic theories and concepts related to the problem of enterprises' reorganizations through relocations of their value chain modules.

The aim of the paper is to outline the context in which modern businesses make value chain modularization decisions, the choices they face in relation to this subject and motives behind module relocation decisions. Therefore, the article can be seen as an explanation of a phenomenon that constitutes a background for many modern economic analyses, and a presentation of a set of options regarding business entity organization. The study is based on secondary sources, predominantly on contemporary literature, and constitutes an attempt to develop the issues in question.

**Keywords:** value chain of an enterprise, modularization, relocation, value chain module relocation.

**JEL Classification:** F23, D92, A19

## UWAGI REDAKCYJNE

- Redakcja przyjmuje do publikacji artykuły w języku polskim i angielskim.
- Wszystkie artykuły są poddawane recenzji.
- Redakcja nie przyjmuje artykułów opublikowanych przez inne wydawnictwa.
- Redakcja prosi o przesyłanie artykułów na adres e-mail czasopisma: [studia.ekonomiczne@inepan.waw.pl](mailto:studia.ekonomiczne@inepan.waw.pl). Objętość artykułów (łącznie z tabelami, rysunkami i bibliografią) nie powinna przekraczać 25 znormalizowanych stron (45 tysięcy znaków bez spacji). Redakcja zastrzega sobie prawo dokonania w nadesłanych artykułach skrótów, poprawek redakcyjnych i innych zmian zgodnie z wymogami czasopisma.
- Przypisy należy umieszczać na dole strony, a odnośniki bibliograficzne w tekście, na końcu zdania w nawiasie okrągłym (autor, rok wydania, numer strony).
- Autorzy są proszeni o podanie tytułu naukowego oraz adresu zwrotnego do korespondencji (z adresem e-mailowym).
- Razem z artykułem należy przesłać jego streszczenie w języku polskim i angielskim, w objętości 1/2–2/3 strony maszynopisu. Streszczenie powinno składać się z czterech części: celu pracy (*purpose*), wskazania wykorzystanej metodologii badawczej (*methods*), opisu uzyskanych wyników (*results*) oraz wniosków (*conclusions*). Streszczenie powinno również zawierać słowa i zwroty kluczowe (*keywords*) w języku polskim i angielskim, klasyfikację JEL oraz pełną afiliację autora (wraz z adresem macierzystej jednostki naukowej).
- Przesyłając artykuły do publikacji, autorzy wyrażają zgodę na umieszczenie artykułu w pełnej wersji tekstowej wraz ze streszczeniami w języku polskim i angielskim w archiwum na stronie internetowej czasopisma oraz w internetowej bazie IDEAS RePEc (Research Papers In Economics), a także na wprowadzenie angielskiego streszczenia do internetowej bazy danych czasopisma „The Central European Journal of Social Sciences and Humanities” (CEJSH) oraz upoważniają Redakcję „Studiów Ekonomicznych” do uzgodnienia z CEJSH ostatecznego tekstu streszczenia.

### **Redakcja „Studiów Ekonomicznych”**

**Instytut Nauk Ekonomicznych PAN**

**Pałac Staszica (pok. 22)**

**ul. Nowy Świat 72, 00–330 Warszawa, tel. (22) 657 27 90**

**e-mail: [studia.ekonomiczne@inepan.waw.pl](mailto:studia.ekonomiczne@inepan.waw.pl)**

„Studia Ekonomiczne” zamawiać można listownie lub faxem pod adresem:

**Instytut Nauk Ekonomicznych PAN, Biblioteka**

**ul. Nowy Świat 72, 00–330 Warszawa**

**fax (22) 657 28 04**