

dr inż. Natalia Wagner

Akademia Morska w Szczecinie

## Łańcuchy dostaw korporacji transnarodowych na tle procesów globalizacyjnych

słowa kluczowe: łańcuch dostaw, korporacje transnarodowe, globalizacja

Globalizacja sprzyja powstawaniu coraz bardziej rozbudowanych łańcuchów dostaw, których ogniwa znajdują się w wielu różnych krajach, a półprodukty wielokrotnie przekraczają granice. Globalizacja jest siłą przyczyniającą się do tworzenia nowych konfiguracji łańcuchów dostaw w układzie podmiotowym i przestrzennym, a także procesem, który często decyduje o formule prowadzenia biznesu i wyborze optymalnej strategii dla łańcucha dostaw. W artykule wskazano na rolę korporacji transnarodowych w rozwijaniu idei łańcucha dostaw sterowanego popytem, a także ocenę efektów jej realizacji zgodnie z głównymi wymiarami doskonałości łańcuchów dostaw.

### Współczesne podejście do globalizacji

W literaturze przedmiotu można spotkać wiele definicji globalizacji wyjaśniających to pojęcie z różnych perspektyw i akcentujących różne jej aspekty. W wielu definicjach pojawia się opis, zgodnie z którym istota globalizacji to „swobodny przepływ towarów, usług, pracy, kapitału i wiedzy pomiędzy krajami”<sup>1</sup>. Tak skonstruowana jest między innymi definicja proponowana przez Międzynarodowy Fundusz Walutowy. Sens globalizacji jest w niej pokazany jako przepływy różnego typu strumieni między państwami. Co ważne, na pierwszym miejscu wymienia proces przepływu idei (myśli) jako jedną z sił prowadzących do integracji tak gospodarek, jak i społeczeństw<sup>2</sup>. Inną cechą globalizacji, także akcentowaną w wielu definicjach, jest to, że globalizację należy rozumieć jako siłę objawiającą się w wielu wymiarach. Zgodnie z tym podejściem globalizacja to intensyfikacja zależności nie tylko ekonomicznych, czy politycznych ale także społecznych i kulturowych. Kolejną podkreślaną cechą globalizacji jest konieczność traktowania jej jako proces, który jest nieustannie w fazie zmian. W takim ujęciu globalizacja jest „wykryształowaną pod koniec XX w. i ciągle będącą w fazie transformacji jakościowo nową strukturą społeczno-ekonomiczną dominującą we współczesnym świecie, a wynikającą z kompleksu podobnych procesów zachodzących jednocześnie w skali całego globu ziemskiego”<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Rybiński K., *Globalizacja w trzech odstępach*, Difin, Warszawa 2007, s. 25.

<sup>2</sup> [www.imf.org/external/np/exr/glossary/showTerm.asp#91](http://www.imf.org/external/np/exr/glossary/showTerm.asp#91)

<sup>3</sup> Flejterski S., Wahl P., *Ekonomia globalna. Synteza*, Difin, Warszawa 2003, s. 20.

Ostatnia z przytaczanych definicji zwraca uwagę na nierozstrzygnięty w literaturze spór. Problem dotyczy tego, w jakim stopniu globalizacja może być traktowana jako nowe zjawisko, a w jakim jest kontynuacją dotychczasowych procesów. Zagadnienie to ściśle wiąże się z tym, jakie zdarzenia są uznawane za początek procesów globalizacyjnych.

Pierwsze podejście przyjmuje, że globalizacja od zawsze towarzyszyła rozwojowi cywilizacji. Chociaż samo pojęcie globalizacji jest stosunkowo nowym określeniem, to procesy, z którymi jest związane, sięgają wcześniejszych epok historycznych. Zgodnie z tym stanowiskiem, sama idea globalizacji funkcjonuje od dawna, chociaż przejawiała się w różny sposób. Początki procesów globalizacyjnych wskazywane są na epokę wielkich odkryć geograficznych<sup>4</sup>. Zmiana świadomości ówczesnego społeczeństwa i pojawienie się nowych szlaków przewozowych są traktowane jako przełom rozpoczynający erę globalizacji.

Drugie podejście zakłada, że współczesne procesy globalizacyjne są tak różne od tych, które były charakterystyczne dla wcześniejszych epok, że konieczne jest wyraźne ich oddzielenie. Powodem decydującym o nowej jakości obecnej globalizacji jest duża skala zmian oraz jej wpływ na wiele dziedzin życia. W tym ujęciu, globalizacja nie polega na wzmocnieniu znanych rodzajów powiązań w skali świata, lecz na tworzeniu nowych kategorii współzależności i to o dużej sile oddziaływania. Stąd już w treści definicji zaznacza się, że globalizacja jest nowym zjawiskiem.

Należy zauważyć, że nawet autorzy, według których globalizacja rozpoczęła się kilkaset lat temu - w XV w., nie postrzegają jej jako jednorodny proces. Wprost przeciwnie, podkreślane są różnice między jej własnościami obserwowanymi w różnych latach oraz powiązania z odmiennymi zdarzeniami i zjawiskami. Globalizacja nie rozwijała się w sposób liniowy, w stałym rytmie, lecz jej przebieg był w jednych okresach bardziej, a w innych mniej intensywny. Stąd proponuje się, aby okresy w historii gospodarczej świata połączyć z etapami procesów globalizacyjnych.

Wyróżnianie etapów globalizacji można potraktować jako próbę pogodzenia dwóch podejść do wskazywania początku globalizacji. Dokonanie podziału z jednej strony pozwala na włączenie odległych okresów historycznych do procesów globalizacyjnych, a z drugiej akcentuje odrębność współczesnego etapu globalizacji. W literaturze można spotkać różne

---

<sup>4</sup> Szerzej na temat historii globalizacji zob. Kaliński J., *Globalizacja w perspektywie historycznej*, (w:) *Globalizacja od A do Z*, pod red. E. Czarny, NBP, Warszawa 2004.

propozycje wyznaczania etapów globalizacji. Według T.L. Friedmana „ery” globalizacji stanowią<sup>5</sup>:

- „Globalizacja 1.0” (lata 1492-1800),
- „Globalizacja 2.0” (lata 1800-2000),
- „Globalizacja 3.0” (od 2000 r.).

Nazwy faz globalizacji, odwołujące się do oznaczeń stosowanych w programach komputerowych, wskazują, że kolejne ery globalizacji to „wzbogacone wersje” poprzednich etapów. W prezentowanym podziale najbardziej interesujące, i kontrowersyjne zarazem, jest wyznaczenie aktualnej fazy. Według T.L. Friedmana obecna era globalizacji jest obserwowana dopiero od kilku lat. Zgodnie z opinią tego autora aktualne właściwości globalnych procesów na tyle różnią się od cech poprzedniej epoki, że uprawniają do wydzielenia nowej ery globalizacji. Wyróżnikiem obecnego etapu ma być ukierunkowanie zachodzących zmian na relację człowiek-globalizacja. Obok nowych elementów na świat wciąż oddziałują dotychczasowe czynniki, rozwinięte już w czasie „Globalizacji 2.0”. Autor zalicza do nich przede wszystkim aktywność korporacji transnarodowych. Duże znaczenie przypisuje także spadkowi kosztów transportu i telekomunikacji. Jednak w kolejnych latach globalizacja ma skoncentrować swą siłę wokół człowieka. Podczas pierwszej ery procesom globalizacyjnym podlegały kraje, podczas drugiej – przedsiębiorstwa, obecna trzecia era ma poddać globalizacji człowieka. Oznacza to, że cechą obecnej globalizacji jest umożliwianie ludziom, postrzeganym jako odrębne jednostki, podejmowanie współpracy i konkurowania w wymiarze globalnym. Platformą, która to umożliwia jest komputer osobisty podłączony do globalnej sieci Internet. Wyodrębniona „Globalizacja 3.0” podkreśla także stopniowy wzrost znaczenia społeczności spoza rozwiniętych krajów świata i kultury zachodniej. Cytowany autor przewiduje umacnianie się wymienionych tendencji i wskazuje je jako najważniejsze siły determinujące strukturę globalizacji w przyszłości. To, czy faktycznie opinie o nowym charakterze globalizacji się potwierdzą a prognozowane tendencje rzeczywiście się nasilą – będzie można zweryfikować w przyszłości.

### Transport a globalizacja

Podkreśla się, że wszystkie etapy globalizacji, niezależnie od sposobu ich wyróżniania, ściśle wiążą się z rozwojem środków transportu i łączności, a przez to także ze wzrostem skali świadczonych usług przewozowych i spadkiem ich cen, również w transporcie morskim. Transport jest zarówno czynnikiem umożliwiającym rozwój globalizacji, jak i tym rodzajem

<sup>5</sup> Friedman T.L., *The World is Flat: A Brief History of the Twenty-First Century*, Picador/Farrar, Strausand Giroux, New York, 2007, s. 9-12.

## Logistyka - nauka

działalności, która wiele zyskuje dzięki postępującym zależnościom między państwami. Z jednej strony przyczynia się on do wzmacniania globalnych powiązań, a z drugiej – korzysta na tym rozwoju. Możliwości, które daje transport, były zatem warunkiem rozwoju globalizacji, a jednocześnie transport jest także przedmiotem, który sam podlega procesowi globalizacji. K. Misztal<sup>6</sup> przyjmuje, że rola transportu jako czynnika umożliwiającego globalną integrację państw jest ściśle związana z rozwojem gospodarek narodowych poprzez zwiększanie ich udziału w międzynarodowym obrocie towarowym. Autor ten wymienia także wiele innych przejawów globalnego charakteru transportu. Do najważniejszych z nich należą<sup>7</sup>:

- integracja poszczególnych gałęzi transportu w ramach międzynarodowego lądowo-morskiego systemu transportowego,
- ujednoczanie struktury transportu w aspekcie technicznym, technologicznym, organizacyjnym, prawnym i informacyjnym,
- rozwój międzynarodowych sieci dostaw opartych na logistycznych centrach dystrybucji,
- powstanie transnarodowych korporacji transportowych, zwłaszcza w transporcie morskim i lotniczym, umożliwiających tworzenie ponadpaństwowych sieci transportowych poprzez rozwój i integrację systemu infrastruktury transportowej wielu krajów świata,
- wzrost znaczenia sprawnego transportu dla logistyki produkcji,
- wzrost zależności między przedsiębiorstwami i organizacjami uczestniczącymi w globalnym rynku przewozowym.

Uporządkowanie zespołu wszystkich przyczyn, które doprowadziły do obecnie obserwowanej postaci globalizacji, jest trudnym zadaniem i może budzić pewne wątpliwości co do kompletności zestawienia. Tym bardziej, że można w nich odnaleźć sprzężenia zwrotne, a pomiędzy czynnikami istnieją wzajemne powiązania i uwarunkowania dalszych zmian. Ponadto przyczyny bywają często jednocześnie traktowane jako ilościowe wskaźniki globalizacji, które służą do oceny skali jej rozwoju. W efekcie zestaw przesłanek rozwoju globalizacji bywa różnie konstruowany. Wśród ważniejszych źródeł globalizacji są wymieniane<sup>8</sup>:

- postępująca liberalizacja handlu światowego,
- liberalizacja przepływów kapitałowych i deregulacja rynków finansowych,
- decyzje wielu rządów o otwarciu gospodarki na integrację z gospodarką światową i reformy rynkowe oraz wzrost przepływów zagranicznych inwestycji bezpośrednich (ZIB),
- rozwój nowych technologii, zwłaszcza w zakresie informatyki i telekomunikacji.

<sup>6</sup> Misztal K., *Porty morskie wobec procesów globalizacyjnych*, (w:) *Rynki międzynarodowe i gospodarka globalna*, Zeszyty Naukowe UG, Gdańsk 2004, s. 97.

<sup>7</sup> Ibidem, s. 99.

<sup>8</sup> *Globalizacja. Mechanizmy i wyzwania*, pod red. B. Liberskiej, PWE, Warszawa 2002, s. 20.

Zmierzenie globalizacji, czyli wybór płaszczyzn, a następnie konkretnych mierników, na podstawie których kraj może być oceniany pod kątem uczestnictwa w sieci międzynarodowych powiązań, bywa przeprowadzany na różne sposoby. Ze względu na wielowymiarowy charakter globalizacji, bardzo trudne jest stworzenie takiej metody jej mierzenia, która odpowiednio uwzględniałaby wszystkie jej przejawy. Pomimo tych trudności podejmowane są takie próby zarówno w oparciu o pojedyncze wskaźniki opisujące wybrany aspekt globalizacji, jak i w sposób bardziej kompleksowy. Jedną z propozycji pomiaru tego zjawiska w kilku płaszczyznach jest Wskaźnik Globalizacji (*KOF Index of Globalization*).

Wskaźnik<sup>9</sup> ten jest podstawą do stworzenia rankingu umożliwiającego ocenę stopnia powiązania danego kraju ze światem. Jego zadaniem jest połączenie trzech wymiarów globalizacji w jedną całość. Wśród badanych aspektów globalizacji wyróżnia się płaszczyznę ekonomiczną, społeczną i polityczną. Metodyka obliczania indeksu jest wskazówką mówiącą o tym, jakie aspekty życia społeczno-gospodarczego są istotne podczas oceny obecności kraju w globalnej gospodarce. Ocena ekonomicznego wymiaru globalizacji obejmowała między innymi takie zmienne jak: handel międzynarodowy, różnego typu inwestycje zagraniczne i dochody wypłacane obcokrajowcom. W czołówce rankingu w 2012 r. znalazły się: Belgia, Irlandia, Holandia, Austria i Singapur. Polska zajęła 25. miejsce.

### Ocena funkcjonowania globalnych łańcuchów dostaw

Cechą charakterystyczną globalizacji jest silna pozycja korporacji transnarodowych. Są one definiowane jako przedsiębiorstwa, które prowadzą działalność na obszarze przynajmniej kilku krajów kontrolując lub zarządzając siecią filii<sup>10</sup>. Dziesięć pierwszych korporacji w rankingu stworzonym według wartości ich aktywów zagranicznych przedstawiono w tabeli 1. Prezentowane wielkości pokazują jednocześnie kraj, z którego dany koncern się wywodzi oraz skalę zaangażowania tego przedsiębiorstwa za granicą. W pierwszej dziesiątce aż dla dziewięciu korporacji kraj macierzysty należy do grupy G7. Również na kolejnych pozycjach w rankingu dominują korporacje wywodzące się z państw rozwiniętych. Na 100 sklasyfikowanych KTN-ów aż 94 miało swoje główne siedziby w krajach Triady, a wśród nich szczególnie duże znaczenie odgrywały kraje grupy G7. Z pięciu spośród nich (USA, W. Brytania, Japonia, Francja i Niemcy) wywodziły się 72 koncerny z rankingu.

<sup>9</sup> <http://globalization.kof.ethz.ch> [dostęp: 01.10.2012 r.]

<sup>10</sup> *Globalizacja. Mechanizmy i wyzwania*, op. cit., s. 62.

## Logistyka - nauka

**Tabela 1. Największe niefinansowe korporacje transnarodowe wg aktywów zagranicznych w 2011 r.**

Lp.	Korporacja transnarodowa	Kraj macierzysty	Aktywa [mld USD]	
			zagraniczne	ogółem
1.	General Electric Co	USA	502,6	717,2
2.	Royal Dutch Shell plc	Holandia/Wlk. Brytania	296,4	345,3
3.	BP plc	Wlk. Brytania	263,6	293,1
4.	Exxon Mobil Corporation	USA	214,2	331,1
5.	Toyota Motor Corporation	Japonia	214,1	372,6
6.	Total SA	Francja	211,3	228,0
7.	GDF Suez	Francja	194,4	296,7
8.	Vodafone Group Plc	Wlk. Brytania	171,9	186,2
9.	Enel SpA	Włochy	153,7	236,0
10.	Telefonica SA	Hiszpania	147,9	180,2

Źródło: *World Investment Report*, UNCTAD, 2012.

Międzynarodowy charakter korporacji przejawia się między innymi w postaci koordynowanych przez nie globalnych łańcuchów dostaw. Łańcuchy te bywają często traktowane przez inne przedsiębiorstwa jak wzorce. Stosowane przez nie strategie oraz rozwiązania problemów organizacyjnych bywają kopiowane przez przedsiębiorstwa działające na mniejszą skalę.

O aktywności na rynkach międzynarodowych świadczy zatem nie tylko wartość majątku lokalizowanego w wielu krajach, ale także obecność na nich produktów danej marki. Dostarczanie produktów na te rynki jest zadaniem stawianym łańcuchom dostaw. Ich rola nie ogranicza się jednak tylko do sprawnego realizowania dostaw i synchronizacji przepływów. Coraz szersze rozumienie tej kategorii widoczne jest zarówno w podejściu teoretycznym jak i praktycznym. Dowodzi tego ewolucja zakresu pojęcia łańcuchów dostaw oraz coraz bardziej rozbudowane wymagania, jakie się przed nimi stawia i przyjmowane kryteria oceny ich funkcjonowania. Można spotkać wiele różnych podejść do pojęcia, zadań i celów łańcuchów dostaw. Wiele z nich podkreśla ich tradycyjne funkcje w postaci koordynacji strumieni towarów, informacji i pieniędzy przepływających przez kolejne podmioty w łańcuchu. Inne natomiast próbują podejść do tego zagadnienia szerzej wyznaczając łańcuchom rolę strategiczną polegającą na realizacji koncepcji na prowadzenie biznesu, a zarządzanie łańcuchem dostaw utożsamiać z zarządzaniem całą działalnością gospodarczą sieci przedsiębiorstw<sup>11</sup>.

Takie szersze, wielopłaszczyznowe podejście do oceniania łańcuchów dostaw zostało zastosowane podczas tworzenia corocznego rankingu 25 najlepszych na świecie łańcuchów dostaw. Wyniki rankingu zestawiono w tabeli 2.

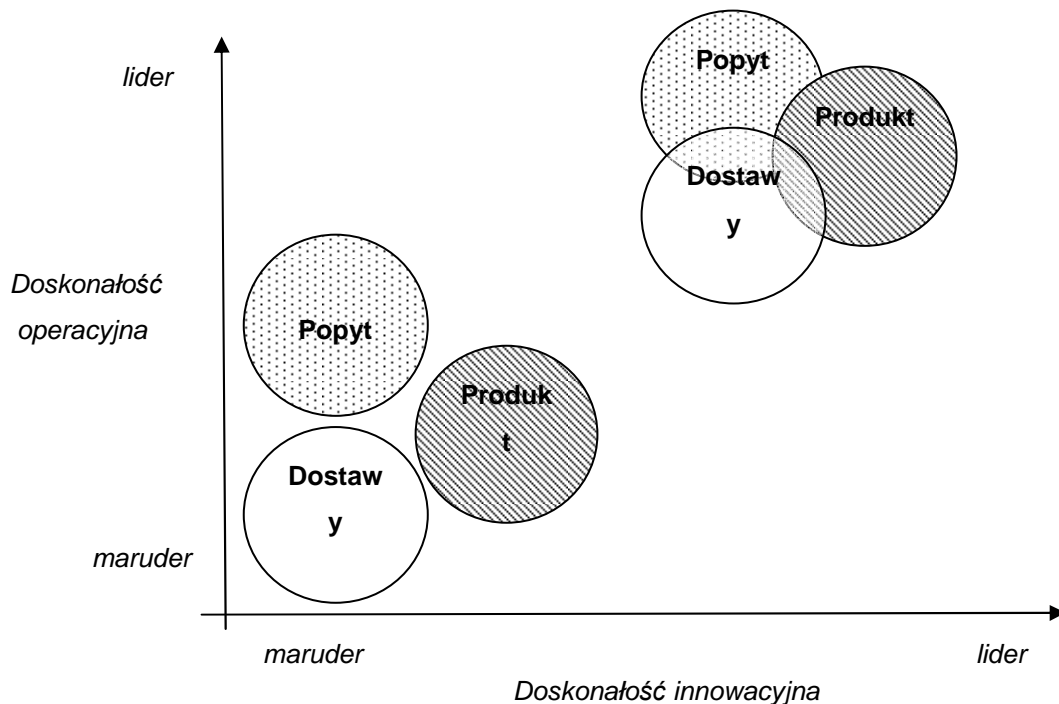
<sup>11</sup> Przegląd definicji łańcucha dostaw i zarządzania łańcuchem dostaw można znaleźć w: Ciesielski M., Długosz J., *Strategie łańcuchów dostaw*, PWE, Warszawa, 2010

**Tabela 2. Pierwszych 15 pozycji rankingu na 25 najlepszych łańcuchów dostaw**

Pozycja w rankingu	Przedsiębiorstwo
1.	Apple
2.	Amazon
3.	McDonald's
4.	Dell
5.	P&G
6.	The Coca-Cola Company
7.	Intel
8.	Cisco Systems
9.	Wal-Mart Stores
10.	Unilever
11.	Colgate-Palmolive
12.	PepsiCo
13.	Samsung
14.	Nike
15.	Inditex

Źródło: *The Gartner Supply Chain Top 25 for 2012*, May 2012

Wysokie miejsca w rankingu zajęły te łańcuchy, których funkcjonowanie polega nie tylko na dążeniu do jak najlepszej obsługi klienta i perfekcyjnej realizacji dostaw. Od współczesnych łańcuchów wymaga się o wiele więcej. Ideę tych oczekiwań schematycznie przedstawia rys.1.



**Rysunek1. Wymiary doskonałości łańcucha dostaw**

Źródło: *The Gartner Supply Chain Top 25 for 2012*, May 2012

## Logistyka - nauka

Na rysunku tym widać dwie osie, które reprezentują dwa wymiary, w jakich łańcuch powinien dążyć do doskonałości. Pierwszy z nich wiąże się z tradycyjnie rozumianą efektywnością łańcucha – to doskonałość operacyjna. Jej pomiar jest związany z oceną fizycznych przepływów towarów np. z punktualnością dostaw, ich kompletnością bądź poziomem utrzymywanych zapasów. Natomiast druga oś reprezentuje doskonałość innowacyjną. Miernikami służącymi do jej oceny są m.in. czas od dokonania inwestycji do uzyskania efektów ekonomicznych i wydatki poniesione na badania i rozwój.

Przyjęta strategia poszukiwania doskonałości w funkcjonowaniu łańcuchów dostaw przekłada się na zastosowaną metodykę ich oceniania. O miejscu w rankingu decydują wyniki oceny ilościowej oraz jakościowej. Ilościowe mierniki biorą pod uwagę dwa aspekty funkcjonowania łańcucha. Pierwszym jest sytuacja finansowa korporacji wyrażona wskaźnikami rentowności majątku oraz dynamiką przychodów w ostatnich trzech latach. Drugi polega na ocenie działalności operacyjnej łańcucha dostaw poprzez pomiar obrotu zapasami. Natomiast ocena jakościowa jest dokonywana przez ekspertów – zarówno z firmy konsultingowej tworzącej ranking, jak i specjalistów zajmujących się zawodowo zarządzaniem łańcuchami dostaw. Głównym kryterium tej oceny jest zdolność łańcucha do funkcjonowania zgodnie ze strategią sterowanej popytem sieci wartości (DDVN – Demand-Driven Value Network).

Wśród branż, które są reprezentowane przez zwycięskie łańcuchy dominują te, dla których od lat wdrażana jest strategia elastycznego zarządzania łańcuchem dostaw tj. FMCG, elektroniczna, ale jest też sieć popularnych restauracji, przedsiębiorstwa z branży odzieżowej oraz, na bardzo wysokiej pozycji, sklep specjalizujący się w handlu internetowym.

Przeprowadzone badanie funkcjonowania łańcuchów dostaw pozwoliły wskazać na trzy główne trendy<sup>12</sup> obserwowane wśród wielu łańcuchów, które znalazły się w czołówce rankingu.

Pierwszym z nich jest wciąż obecna obawa przed recesją gospodarczą. Dotyczy ona nie tylko działalności zlokalizowanej w krajach rozwiniętych, w których dynamika wzrostu gospodarczego jest niska, ale także rynków rozwijających się, głównie azjatyckich. Na nich bowiem obserwowane jest wyższe ryzyko prowadzenia działalności gospodarczej. W związku z nim wskazywana bywa konieczność poszukiwania alternatywnych źródeł pozyskiwania surowców. Stawiane bywa też pytanie o to, czy łańcuchy dostaw nie są zbyt szczupłe. Pojawiają się wątpliwości, czy dalsze rozwijanie strategii lean management

<sup>12</sup> *The Gartner Supply Chain Top 25 for 2012*, May 2012



## Logistyka - nauka

w obserwowanych obecnie niestabilnych warunkach funkcjonowania jest najlepszym podejściem.

Kolejny trend wskazuje, że proste kroki podejmowane w celu zwiększenia wydajności łańcuchów dostaw w wielu przypadkach już zostały wyczerpane. Dalsze usprawnianie może polegać na gruntownej przebudowie struktury łańcuchów, ich radykalnym upraszczaniu oraz eliminowaniu ogniw, które najmniej wnoszą do łańcucha wartości produktu. Obserwowane jest dalsze rozwijanie strategii segmentacji łańcuchów, polegające głównie na oferowaniu różnych standardów obsługi w zależności od rynku docelowego.

Ostatni trend zwraca uwagę na coraz bardziej intensywne poszukiwania równowagi między osiąganiem korzyści z ekonomiki skali poprzez działania globalne a wrażliwością łańcuchów na lokalne oczekiwania, regionalne zróżnicowanie kosztów logistycznych, kosztów pracy oraz bodźców fiskalnych zachęcających do angażowania się w obecność koncernów w określonych regionach.

Coraz bardziej rozbudowane łańcuchy dostaw integrujące dużą liczbę podmiotów z wielu krajów współpracujących w celu wytworzenia produktu przyczyniają się do wzrostu handlu międzynarodowego. Obsługa sieci dostawców położonych w różnych krajach sprawia, że dobra często wielokrotnie przekraczają granice państw raz jako surowce, potem półprodukty i w końcu wyroby finalne. Skala globalizacji jest oceniana nie tylko na podstawie powiązań kapitałowych, lecz także w oparciu o wielkość handlu zagranicznego. Co prawda w czasie recesji gospodarczej jego wartość spadła – w 2009 o 12 % w ujęciu globalnym - ale już w kolejnych latach widoczny jest jego systematyczny wzrost<sup>13</sup>. Obserwowana jest także jego koncentracja geograficzna. W 2010 r. najwyższą wartość eksportu odnotowano dla Europy (5632 mld USD), na drugim miejscu znalazła się Azja (4686 mld USD), a na trzecim Ameryka Płn. (1965 mld USD). Interesujące wnioski przynosi nie tylko ocena wartości handlu w wymiarze światowym, ale analiza kierunków jego przepływu. W tabeli 3 zwrócono uwagę na to, jak kształtuje się struktura geograficzna wymiany międzynarodowej. Prezentowane udziały świadczą o dużym znaczeniu handlu wewnątrz poszczególnych regionów. Dla Azji kształtowały się na poziomie 53%, dla Ameryki Płn. wyniosły 49%, a dla Europy aż 71%.

**Tabela 3. Macierz międzynarodowej wymiany towarowej wg regionów w 2010 r. [%]**

Eksporter	Importer							
	Ameryka Płn.	Ameryka Płd. i Środkowa	Europa	WNP	Afryka	Bliski Wschód	Azja	Świat

<sup>13</sup> *International Trade Statistics, WTO, 2011, s. 20.*

## Logistyka - nauka

Ameryka Płn.	48,7	8,4	16,8	0,6	1,7	2,7	21,0	100
Ameryka Płd. i Środkowa	23,9	25,6	18,7	1,3	2,6	2,6	23,2	100
Europa	7,4	1,7	71,0	3,2	3,1	3,0	9,3	100
WNP	5,6	1,1	52,4	18,6	1,5	3,3	14,9	100
Afryka	16,8	2,7	36,2	0,4	12,3	3,7	24,1	100
Bliski Wschód	8,8	0,8	12,1	0,5	3,2	10,0	52,6	100
Azja	17,1	3,2	17,2	1,8	2,7	4,2	52,6	100
Świat	16,9	4,0	39,4	2,4	3,0	3,8	28,4	100

Źródło: *International Trade Statistics*, WTO, 2011, s. 21.

### Zakończenie

Współczesna globalizacja ma być nastawiona na człowieka. Podobne podejście ma towarzyszyć najlepszym łańcuchom dostaw. Łańcuchy sterowane popytem mają badać potrzeby potencjalnych klientów tak, aby zsynchronizować je z odpowiednio skonstruowanym produktem i doskonale zrealizowanymi dostawami. Cechą Globalizacji 3.0 ma być także wzrost znaczenia krajów rozwijających się. Na razie ich obecność w łańcuchach dostaw koncentruje się w dolnych częściach sieci (*downstream*) i polega na spełnianiu roli poddostawców. Są jednak oznaki stopniowych zmian w tym zakresie. W przywoływanym w niniejszym artykule rankingu KTN-ów znalazły się trzy korporacje z Chin. Jeszcze dziesięć lat temu z Państwa Środka była tylko jedna.

### SUPPLY CHAINS OF TRANSNATIONAL CORPORATIONS IN RELATION TO GLOBALIZATION PROCESS

#### Summary

The article describes the main approaches to globalization process and points out some connections between globalization and transport. There are presented rankings of top transnational companies and top 25 supply chains. Methodological aspects of measuring and evaluating global supply chains are described. Two basic dimensions are the most important: operational excellence and innovation excellence. There can be found some links between aims of supply chains evaluated this way and globalization.

.Keywords: supply chain, transnational corporations, globalization.

### Literatura

1. Ciesielski M., Długosz J., *Strategie łańcuchów dostaw*, PWE, Warszawa, 2010
2. Flejterski S., Wahl P., *Ekonomia globalna. Synteza*, Difin, Warszawa 2003
3. Friedman T.L., *The World is Flat: A Brief History of the Twenty-First Century*, Picador/Farrar, Strausand Giroux, New York, 2007
4. *Globalizacja. Mechanizmy i wyzwania*, pod red. B. Liberskiej, PWE, Warszawa 2002

5. *International Trade Statistics*, WTO, 2011
6. Kaliński J., *Globalizacja w perspektywie historycznej*, (w:) *Globalizacja od A do Z*, pod red. E. Czarny, NBP, Warszawa 2004.
7. Misztal K., *Porty morskie wobec procesów globalizacyjnych*, (w:) *Rynki międzynarodowe i gospodarka globalna*, Zeszyty Naukowe UG, Gdańsk 2004
8. Rybiński K., *Globalizacja w trzech odstępach*, Difin, Warszawa 2007
9. *The Gartner Supply Chain Top 25 for 2012*, May 2012
10. *World Investment Report*, UNCTAD, 2012.
11. [www.globalization.kof.ethz.ch](http://www.globalization.kof.ethz.ch)
12. [www.imf.org/external/np/exr/glossary/showTerm.asp#91](http://www.imf.org/external/np/exr/glossary/showTerm.asp#91)