

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 420

**Strategie. Procesy i praktyki**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Aleksandra Śliwka  
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz  
Korekta: Hanna Jurek  
Łamanie: Adam Dębski  
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania  
znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa  
[www.pracnaukowe.ue.wroc.pl](http://www.pracnaukowe.ue.wroc.pl)  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons  
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska  
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2016

**ISSN 1899-3192**  
**e-ISSN 2392-0041**

**ISBN 978-83-7695-565-0**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:  
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław  
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: [econbook@ue.wroc.pl](mailto:econbook@ue.wroc.pl)  
[www.ksiegarnia.ue.wroc.pl](http://www.ksiegarnia.ue.wroc.pl)

Druk i oprawa: TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	9
<b>Anna Adamik:</b> Wybrane paradoksy partnerstwa strategicznego MŚP (The selected paradoxes of SMES' strategic partnering) .....	11
<b>Justyna M. Bugaj:</b> Budowanie proaktywnej strategii rozwoju uniwersytetu (Building university strategy).....	26
<b>Paweł Cabala:</b> Strategie zarządzania bezpieczeństwem przedsiębiorstwa w warunkach zagrożeń sektorowych (Enterprise security management strategies in conditions of sectoral threats) .....	36
<b>Marek Ćwiklicki, Maria Eckes-Kondak:</b> Obszary występowania negatywnej synergii w organizacjach (Negative synergy: areas of its occurrence in organisations).....	46
<b>Jarosław Domański, Karolina Kitzman:</b> Współpraca wyborem strategicznym przedsiębiorstw i organizacji <i>non profit</i> (Cooperation a strategic choice of enterprises and non profit organizations) .....	55
<b>Wojciech Dyduch, Mariusz Bratnicki:</b> Tworzenie wartości oparte na twórczej strategii – zamysł koncepcyjny, sprzeczności, paradoksy i przesłanki dla teorii (Creative-strategy-based value creation: theoretical underpinnings, contradictions, paradoxes and some implications for strategic management theory) .....	66
<b>Patryk Dziurski:</b> Modele biznesowe w przemysłach kreatywnych (Business models in creative industries) .....	80
<b>Jarosław Ignacy:</b> Czynniki atrakcyjności inwestycyjnej aglomeracji wrocławskiej w świetle badań empirycznych (Factors of investment attractiveness of Wrocław agglomeration in the light of empirical research).....	90
<b>Bartosz Jasiński:</b> Niezależni członkowie w składzie rady – pomiędzy słusznym dążeniem a potwierdzaniem fikcji. Niezależność formalna i rzeczywista (Independent members in the composition of the board of directors – between legitimate aspiration and acknowledgment of fiction, problems of formal and actual independence of the directors) .....	100
<b>Jacek Jaworski, Katarzyna Sokółowska, Tomasz Kondraszuk:</b> Źródła informacji strategicznych w zarządzaniu rodzinnym gospodarstwem rolniczym w Polsce. Wyniki badań (Sources of strategic information in Polish farm management. Research results).....	110
<b>Grzegorz Jokiel:</b> Paradoksy w obszarze ustalania celów organizacji (Paradoxes in the area of setting targets for the organization).....	119

<b>Andrzej Kaleta, Anna Witek-Crabb:</b> Nowoczesny model zarządzania strategicznego – koncepcja badawcza (Contemporary model of strategic management – a research proposal).....	129
<b>Maja Kiba-Janiak:</b> Kluczowe czynniki sukcesu logistyki miejskiej z perspektywy zarządzania miastem (Key success factors for city logistics from the perspective of city management) .....	141
<b>Izabela Konieczna:</b> Działania rynkowe w obszarze produktu na przykładzie spółdzielni mleczarskich z województwa świętokrzyskiego (Market activities in the area of product on the example of dairy cooperatives from Świętokrzyskie province) .....	153
<b>Marzena Kramarz, Anna Saniuk:</b> Klimat kooperacji jako determinanta strategii przedsiębiorstwa flagowego sieci dystrybucji (The climate of cooperation as the determinant of the strategy of distribution network flag enterprise) .....	163
<b>Kazimierz Krzakiewicz, Szymon Cyfert:</b> Imitacja w epoce innowacji – dylemat i paradoks współczesnego zarządzania (Imitation in the period of innovation - dilemma and the paradox of contemporary management).....	179
<b>Krystyna Leszczewska:</b> Paradoksy w zarządzaniu firmami rodzinnymi (Paradoxes in the management of family businesses) .....	197
<b>Monika Łada:</b> Teoria legitymizacji w badaniach nad zarządzaniem uczelnią wyższą (Legitimacy theory in the research on management in universities).....	207
<b>Zbigniew Matyjas:</b> Strategie dywersyfikacji przedsiębiorstw – przegląd badań światowych (Diversification strategies – the review of international research papers) .....	216
<b>Michał Młody:</b> Strategiczne przesłanki reshoringu w świetle paradygmatu DLE (Strategic rationale for reshoring in the light of DLE framework) ....	227
<b>Lech Nieżurawski, Nelson Duarte, Joanna Nieżurawska:</b> Determinanty sukcesu przedsiębiorstwa (studium przypadku wybranych przedsiębiorstw) (Determinants of success of the company (case study of selected enterprises).....	240
<b>Maja Sajdak:</b> Proces budowy przewagi konkurencyjnej w warunkach zwinności (The process of construction of competitive advantage in agile conditions) .....	254
<b>Anna Saniuk, Marzena Kramarz:</b> Budowanie strategicznej elastyczności w przedsiębiorstwach sektora produkcji na zamówienie (Building strategic flexibility in enterprises of the make-to-order sector) .....	265
<b>Adam Stabryła:</b> Paradygmat oceny agregatywnej w analizie strategicznej (The paradigm of aggregate assessment in strategic analysis) .....	275
<b>Ewa Stańczyk-Hugiet:</b> Eksplorować czy eksploatować relacje międzyorganizacyjne? (Exploitation or exploration of interorganisational relationships?) .....	286

<b>Janusz Strużyna, Izabela Marzec:</b> Paradoksalne skutki rozwijania zatrudnialności pracowników. Perspektywa strategicznych kompetencji (Employability paradox. Competence-based management perspective).....	300
<b>Aleksandra Sus:</b> Paradoksy współczesnej strategii. Racjonalizm <i>versus</i> irracjonalizm (Paradoxes of contemporary strategies. Rationalism versus irrationalism) .....	309
<b>Danuta Sz wajca:</b> Strategie zarządzania relacjami z interesariuszami w kontekście ograniczania ryzyka pogorszenia lub utraty reputacji przedsiębiorstwa (Stakeholders relations management strategies in the context of limiting the risk of deterioration or loss of company reputation).....	324
<b>Justyna Światowiec-Szczepańska:</b> Paradoksy konkurencji relacyjnej (Paradoxes of relational competition).....	337
<b>Rafał Trzaska:</b> Identyfikacja cech strategii sieciowej w strategiach współczesnych organizacji (Identification of the network strategy features in the strategies of modern organizations).....	350
<b>Elżbieta Urbanowska-Sojkin:</b> Paradoksy w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwami (Paradoxes in strategic management of companies) ..	363
<b>Andrzej Piotr Wiatrak:</b> Uwarunkowania innowacyjności strategii rozwoju regionalnego (Determinants of innovativeness of regional development strategies).....	376
<b>Jan W. Wiktor:</b> „Wojna marketingu z zarządzaniem” czy integracja funkcji? Refleksja o relacjach intradyscyplinarnych na kanwie książki A. Ries, L. Ries, <i>War in the Boardroom</i> (“War between marketing and management” or an integration of function? A reflection on the interdisciplinary relations on the basis of A. Ries and L. Ries’s book <i>War in the Boardroom</i> ).....	387
<b>Hubert Witczak:</b> Doktryny zarządzania strategicznego (Doctrines of strategic management).....	398
<b>Grzegorz Wojtkowiak:</b> Dylematy decyzyjne zarządów przedsiębiorstw pracowniczych (Decision dilemma of the management of the employee companies).....	411
<b>Przemysław Wolczek:</b> Problemy wdrażania strategii w małych przedsiębiorstwach – wyniki badań (Strategy implementation problems in small companies – research results).....	422
<b>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> Paradoks eksploracji i eksploatacji – <i>ambidexterity</i> w zarządzaniu strategicznym (Exploration and exploitation paradox: ambidexterity in strategic management) .....	435

## Wstęp

Strategia jest niezmiennie obiektem zainteresowania teoretyków i praktyków zarządzania. Jeśli sięgniemy do klasyków, warto podkreślić, że D’Aveni uważa, iż celem strategii jest generowanie serii przewag temporalnych, Mintzberg opowiada się za tym, że firmy powinny bazować na strategii emergentnej, Eisenhardt i Sull kładą nacisk na proste reguły i strategiczne innowacje, a Krupski optuje za zarządzaniem na krawędzi chaosu. Inni z kolei uważają, że aby wygrać na rynku, firmy powinny być wyposażone w zestaw rozmaitych zdolności i umiejętności.

To, że strategię mające wielkie szanse powodzenia narażone są także na duże ryzyko porażki, jest powszechnie dostrzeganym paradoksem. Ale takich paradoksów jest znacznie więcej, jak chociażby imitacja vs innowacja czy eksploatacja vs eksploracja. Dodatkowo wieloparadygmatyczność, wyrażająca się różnymi podejściami, teoriami czy po prostu różnymi założeniami epistemologicznymi, sprawia, że wyjaśnienia co do istoty strategii, procesu strategii czy praktyk strategicznych są wielowymiarowe, jednocześnie wprowadzając odmienne eksplanacje dotyczące natury rzeczywistości.

Ważnym głosem w dyskusji jest artykuł *Paradigm prison, or in praise of atheoretic research*. W tym eseju D. Miller (2007) wypowiada się przeciw paradygmatom i teoriom. Opowiada się za większą tolerancją w stosunku do badań, które lokują się między paradygmatami, są przedparadygmatyczne czy ateoretyczne, oparte wyłącznie na racjonalnym argumentowaniu lub nawet domysłach, a nawet są „brutalnie empiryczne”.

Artykuły w niniejszej publikacji podejmują próbę mierzenia się z tymi „strategicznymi” paradoksami i paradygmatami, przedstawiając wyniki badań na temat tego, jakie procesy i praktyki konstytuujące codzienne działania organizacji i odnoszące się do strategicznych efektów są wsparciem dla paradoksu strategii i strategicznych paradoksów oraz w jaki sposób źródła przewagi konkurencyjnej i mechanizmy budowania wartości korespondują ze strategią. Dodatkową wartością przedstawionych opracowań są pluralistyczne sprawdziany rozpoznawania rzeczywistości z wykorzystaniem rozmaitych paradygmatów, teorii i podejść.

*Jerzy Niemczyk, Ewa Stańczyk-Hugiet*

**Michał Młody**

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

e-mail: [michal.mlody@ue.poznan.pl](mailto:michal.mlody@ue.poznan.pl)

---

## STRATEGICZNE PRZESŁANKI RESHORINGU W ŚWIETLE PARADYGMATU DLE

---

## STRATEGIC RATIONALE FOR RESHORING IN THE LIGHT OF DLE FRAMEWORK

---

DOI: 10.15611/pn.2016.420.20

JEL Classification: F21, F23, L21, L23

**Streszczenie:** Delokalizacja działalności przedsiębiorstw jest przedmiotem znacznej części zarówno literatury naukowej, jak i dyskursu prowadzonego wśród praktyków biznesu od co najmniej trzech dekad. Offshoring stał się w tym czasie immanentnym elementem strategii rozwoju przedsiębiorstw działających na rynku międzynarodowym. Na bazie obszernych badań empirycznych opracowano wiele koncepcji teoretycznych, umożliwiających w znacznym stopniu zrozumienie procesu fragmentacji łańcucha wartości. W ostatnich latach jednak obserwowany jest swoisty paradoks, bowiem – jak wskazują niektóre badania – wiele firm doświadczyło skutków delokalizacji zupełnie odwrotnych do zamierzonych, budując swoje strategie na podstawie często błędnych założeń dotyczących przyszłości otoczenia biznesowego. W następstwie tego część podmiotów została zmuszona do ponownego rozważenia swoich strategii rozwoju i przeniesienia procesów produkcyjnych z powrotem do krajów macierzystych. Celem przeprowadzonej w niniejszym artykule krytycznej analizy literatury przedmiotu jest omówienie podłoża reshoringu, zjawiska istotnego zarówno z naukowego, jak i z praktycznego punktu widzenia.

**Słowa kluczowe:** offshoring, delokalizacja, reshoring, paradygmat DLE.

**Summary:** The relocation of production activities has been a subject of both the scientific literature and the debate among business practitioners over the past three decades. During this period offshoring has become an inherent part of business strategies of companies operating in the international market. On the basis of extensive empirical research numerous theoretical concepts enabling to a large extent the understanding of the process of transferring abroad modules of the value chain were developed. However, in recent years an interesting paradox can be observed, because, as indicated by some studies, a lot of companies have experienced quite counterproductive effects of offshoring due to building their strategies on the basis of often wrong assumptions about the business environment. Consequently some companies were forced to reconsider their development strategies and to transfer production processes back to the home countries. The article aims at a better understanding of sources of reshoring – an important phenomenon both from scientific as well as practical point of view.

**Keywords:** offshoring, relocation, reshoring, DLE framework.

*But the world is full of change,  
necessitating a constant readjustment*

Edgar M. Hoover

## 1. Wstęp

Zjawisko zmian lokalizacji działalności przedsiębiorstw nie jest nowe i było wskazywane w literaturze już w pierwszej połowie ubiegłego wieku (np. [Hoover 1948]). Trocki [2001] podkreśla jednak, że w rzeczywistości tendencja przedsiębiorstw do ich rozbudowy i tworzenia dużych organizacji gospodarczych przez wiele lat nie sprzyjała fragmentacji produkcji i w zasadzie dopiero od lat 60. XX wieku nastąpił pewien zwrot w myśleniu strategicznym, który poskutkował szerszym zainteresowaniem firm zlecaniem wybranych procesów zewnętrznym podmiotom. W kolejnych dekadach proces delokalizacji procesów biznesowych<sup>1</sup> stał się dużo bardziej dynamiczny i złożony, głównie ze względu na pogłębiające się procesy globalizacji, stopniową liberalizację w zakresie swobodnego przepływu towarów, usług, osób oraz kapitału, a także szybkie tempo rozwoju technologii informatycznych [Małuszynska 2013, s. 8]. W konsekwencji konkurencja na rynku międzynarodowym stała się bardzo zacięta, a przedsiębiorstwa zostały zmuszone do poszukiwania i wykorzystywania skuteczniejszych metod organizacji i zarządzania.

Krytyczny moment upowszechnienia się zjawiska przenoszenia procesów biznesowych nastąpił z początkiem lat 90. ubiegłego wieku wraz z pogłębioną ekspansją korporacji międzynarodowych. Krajem, do którego dotarło dotychczas najwięcej inwestycji offshoringowych, są Chiny, do których przenoszone są jednak głównie procesy produkcyjne<sup>2</sup>. Z kolei za popularną lokalizację inwestycji w zakresie usług (w szczególności teleinformatycznych) uchodzą Indie [Szymczak 2014, s. 6]. Dynamika fragmentacji produkcji ulega jednak w ostatnich latach stopniowemu zahamowaniu – głównie ze względu na zmniejszającą się lukę płacową między krajami rozwiniętymi a gospodarkami uznawanymi dotychczas za niskokosztowe. Jednoczesne pojawienie się innych czynników spowodowało pojawienie się nowego trendu delokalizacji przedsiębiorstw. Zjawisko reshoringu, które powinno być rozumiane jako częściowe lub całkowite przeniesienie wcześniej zdelokalizowanych procesów biznesowych do kraju macierzystego, trudno obecnie uznać za masowe.

<sup>1</sup> Pojęcie delokalizacji nie jest jednoznacznie zdefiniowane w literaturze. Według OECD [2007, s. 15], zjawisko to należy rozumieć jako wydzielenie części produkcji dóbr lub usług, a następnie jej przekazanie do wykonania (powiązanym lub niepowiązanym kapitałowo) przedsiębiorstwom w innych krajach (charakteryzujących się np. niższymi kosztami lub wyższym poziomem zasobów kapitału intelektualnego). Zgodnie z powyższą definicją należy uznać offshoring kapitałowy oraz kontraktowy za główne przejawy międzynarodowej fragmentacji działalności gospodarczej, wynikające z adaptacji przedsiębiorstw do zmieniających się uwarunkowań ich funkcjonowania (np. [Zorska 2008]).

<sup>2</sup> Szczególnie dynamiczny wzrost ekspansji przedsiębiorstw nastąpił po przystąpieniu Chin do WTO w 2001 r.



Wśród naukowców, praktyków biznesu i polityków w wielu krajach rozwiniętych zauważalne jest jednak nieustannie rosnące zainteresowanie tym wciąż nie do końca rozpoznany zagadnieniem.

Podstawowym celem artykułu jest analiza motywów, którymi kierowały się przedsiębiorstwa decydujące się na ponowne przeniesienie procesów biznesowych do krajów macierzystych, w świetle warunków składających się na paradygmat DLE. Mając powyższe na uwadze, uznano za słuszne przedstawienie w artykule najistotniejszych aspektów offshoringu (będącego fundamentalnym warunkiem reshoringu) oraz wskazanie kluczowych podejść teoretycznych obejmujących zjawisko delokalizacji przedsiębiorstw, ze szczególnym uwzględnieniem koncepcji DLE (*Disintegration – Location – Externalization*) autorstwa B.L. Kedii i D. Mukherjee [2009]. W dalszej kolejności uwaga została skupiona na czynnikach determinujących podjęcie strategii reshoringu, które zestawiono z potencjalnymi korzyściami z delokalizacji. Artykuł kończy krótkie podsumowanie, w którym zarysowano perspektywy dalszych badań.

## 2. Teoretyczne aspekty delokalizacji przedsiębiorstw

### 2.1. Offshoring – przegląd literatury

Outsourcing (krajowy), czyli wydzielenie mniej efektywnych obszarów działalności i zlecenie ich innym podmiotom, jest dla przedsiębiorstw jednym z najistotniejszych narzędzi umożliwiających nowoczesne zarządzanie procesem tworzenia wartości dodanej, zwiększenia efektywności oraz konkurencyjności. Korporacje transnarodowe ze względu na zwykle bardziej złożone (globalne) łańcuchy wartości, zakresy działania obejmujące wiele rynków zagranicznych, rozbudowane struktury oraz różne modele ekspansji w większym stopniu korzystają z możliwości offshoringu, czyli przekazania wybranych funkcji zagranicznym podmiotom: 1) niepowiązanym kapitałowo z przedsiębiorstwem macierzystym (*offshore outsourcing/offshoring kontraktowy*) lub 2) powiązanym kapitałowo z przedsiębiorstwem macierzystym (*captive offshoring/offshoring kapitałowy*)<sup>3</sup>. Taki podział wynika z przyjętego powszechnie w literaturze podejścia *make or buy*, czyli swoistego dylematu przedsiębiorstwa, które musi wybierać między wytwarzaniem „na własną rękę” a współpracą z zewnętrznym partnerem (np. [Oshri 2011, s. 32; Kopczyński 2011, s. 41-42]). Uważa się, że offshoring umożliwia przedsiębiorstwu koncentrację na obszarze jego kluczowych kompetencji, będąc „jednym ze skutków tendencji do skrócenia horyzontu decyzji i działania” [Gorynia i Kowalski 2013].

<sup>3</sup> W literaturze istnieje wiele prób uporządkowania terminologii związanej z delokalizacją działalności przedsiębiorstw, w zależności od przyjętego kryterium, np. formy organizacyjnej [Radło 2013, s. 18-35], obszaru stosowania [Szymczak 2014, s. 56-58] czy też własności środków produkcji [Małyszewska 2013, s. 21-30]. Warto nadmienić jednocześnie, iż wskazywane są również formy pośrednie/mieszane offshoringu, np. *virtual captives*, *third-party transparent*, *build-operate-transfer* [Ciesielska 2008], *shared captive centers*, *migrated captive centers* [Oshri 2011, s. 26-47].

Decyzja o podjęciu offshoringu (kapitałowego lub kontraktowego) zawsze wiąże się z koniecznością zarządzania zmianą i ryzykiem strategicznym, a tym samym znacznymi modyfikacjami w strukturach organizacyjnych oraz długofalowych strategiach przedsiębiorstw [Zorska 2012]. Istotna jest także kwestia zarządzania zasobami ludzkimi w odmiennym otoczeniu kulturowym i instytucjonalnym [Gorynia i Kowalski 2008] oraz wybór odpowiedniej lokalizacji, której stopień atrakcyjności uzależniony jest od poziomu zgodności uwarunkowań wewnętrznych oraz zewnętrznych danego miejsca z potrzebami wynikającymi ze strategii przedsiębiorstwa [Szymańska i Płaziak 2014]. Do kryteriów różnicujących poszczególne modele offshoringu można zaliczyć kontrolę (jakości), koszty początkowe (współdzielone lub ponoszone wyłącznie przez inwestora), długookresową opłacalność inwestycji oraz poziom wymaganej wiedzy i kompetencji [Ciesielska 2008].

Dotychczas powstało wiele rozmaitych podejść i koncepcji ujmujących różne aspekty funkcjonowania przedsiębiorstw. Obejmują one zarówno ekonomiczne teorie przedsiębiorstwa, jak i teorie przedsiębiorstwa w ramach nauk o zarządzaniu [Gorynia i Kowalski 2013]. Podobną sytuację można zauważyć w przypadku offshoringu, w ramach badań którego współlistnieją ze sobą różne koncepcje, wzajemnie się ze sobą uzupełniające, a ich wybór jest uzależniony od poziomu samej analizy, jak również postawionego pytania badawczego. Przegląd literatury wskazuje na analizę offshoringu z perspektywy strategii przedsiębiorstwa i jego reakcji w odpowiedzi na sygnały rynkowe, z punktu widzenia łańcucha dostaw czy też z perspektywy dynamiki zmian na rynku macierzystym/goszczącym [Arik 2013]. Takie podejście związane jest przede wszystkim z ogromną złożonością tego zagadnienia, na skutek czego trudno znaleźć teorię z zakresu nauk ekonomicznych czy zarządzania, która byłaby w stanie wytłumaczyć w pełni naturę offshoringu [Radło 2013]. Każdy z modeli częściowych wyjaśnia tym samym pewne aspekty skomplikowanej rzeczywistości gospodarczej, choć praktyka wykorzystywania wielu koncepcji jednocześnie celem zobrazowania offshoringu jest dość powszechna wśród autorów<sup>4</sup>. Warto przy tym zauważyć, że podejście do fragmentacji produkcji ewoluowało w ostatnich kilku dekadach. Radło [2013, s. 201-204] wskazuje na trzy generacje offshoringu i outsourcingu, w trakcie których zmiany ulegały ich motywy oraz przedmiot. Pierwsza generacja związana była przede wszystkim z chęcią ograniczenia kosztów przez redukcję zatrudnienia. Drugi typ fragmentacji wiązał się z dążeniem przedsiębiorstw do poprawy ich efektywności oraz koncentracji na kluczowych kompetencjach, natomiast w przypadku ostatniej generacji offshoringu na znaczeniu zyskały takie motywy, jak: zwiększenie adaptacyjności, wzmocnienie innowacyjności i poprawa elastyczności<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> Zob. np. opracowania takich autorów, jak np.: Hätönen i Eriksson [2009], Jahns i in. [2006], Radło [2013, s. 54-115], Małuszyńska [s. 31-49].

<sup>5</sup> Podobne podejście przyjął Trocki [2001, s. 43], wskazując, że z biegiem czasu (wraz ze wzrostem wartości outsourcingu) zwiększał się również zakres motywów decyzji o delokalizacji (pierwot-

Identyfikowane w ramach badań empirycznych motywy offshoringu różnią się w zależności od charakterystyki analizowanych podmiotów, branży oraz formy organizacyjnej offshoringu<sup>6</sup>. Niemniej jednak w literaturze wskazywane są pewne „klasyczne” motywy delokalizacji, takie jak: wzrost efektywności, przejęcie i rozwój aktywów strategicznych, dostęp do rynków zagranicznych, oraz motywy poboczne, np.: silniejsza tendencja do powiązań przedsiębiorstw, wzrost konkurencyjności, postęp techniczny, naśladownictwo liderów rynkowych oraz czynniki organizacyjne. Motywy delokalizacji można pogrupować również na cele: ekonomiczne (np. redukcja kosztów, ograniczenie ryzyka ekonomicznego), rynkowe (np. poprawa pozycji konkurencyjnej), strategiczne (np. koncentracja na działalności zasadniczej, wzrost przedsiębiorstwa), techniczne oraz organizacyjne (np. „odchudzenie” przedsiębiorstwa poprzez outsourcing) [Małuszyńska 2013, s. 72]. Warto nadmienić, iż z perspektywy offshoringu (kapitałowego oraz kontraktowego) istotne jest także znaczenie wzajemnych relacji między poszczególnymi czynnikami fragmentacji produkcji.

## 2.2. Paradygmat DLE jako eklektyczne ujęcie offshoringu

Do najczęściej przywoływanych w literaturze koncepcji dotyczących zagadnienia offshoringu należą: zasobowa teoria przedsiębiorstwa (m.in. [Grant 1991]), teoria dynamicznych zdolności (*dynamic capabilities view*) [Helfat 2000], teoria kosztów transakcyjnych, koncepcja łańcucha tworzenia wartości dodanej M.E. Portera oraz paradygmat OLI [Dunning 1993] (w szczególności w kontekście offshoringu kapitałowego w formie BIZ)<sup>7</sup>. W obecnych warunkach konkurencji międzynarodowej przedsiębiorstwa wykorzystują jednocześnie różne narzędzia fragmentacji produkcji, które nabierają „charakteru złożonego, sekwencyjnego i kumulującego się” [Zorska 2012]. Mając powyższe na uwadze, należy uznać, że jednoczesne rozpatrywanie obu form offshoringu (mimo oczywistych różnic między nimi) wydaje się konieczne.

Kedia i Mukherjee [2009], poszukując odpowiedzi na pytanie, dlaczego przedsiębiorstwa decydują się na delokalizację wybranych modułów łańcucha wartości, opracowali paradygmat DLE (dezintegracja – lokalizacja – eksternalizacja). Koncepcja ta powstała w odpowiedzi na niewystarczające możliwości adaptacji głównych koncepcji do dynamicznie zmieniających się uwarunkowań międzynarodowej działalności przedsiębiorstw i ponieważ ma charakter eklektyczny, zawiera wybrane wątki istniejących podejść teoretycznych z kilku dziedzin: zarządzania, biznesu międzynarodowego, teorii ewolucyjnej oraz nowej geografii ekonomicznej [Zorska 2012].

---

nie outsourcing stanowił metodę obniżania kosztów, aby ostatecznie stać się strategicznym wyborem sposobu funkcjonowania przedsiębiorstw).

<sup>6</sup> Szersze porównanie motywów fragmentacji produkcji w zależności od badanych podmiotów zob. np. Radło [2013, s. 215].

<sup>7</sup> Ograniczona objętość niniejszego opracowania nie pozwala na szersze omówienie powyższych podejść.

Paradygmat DLE obejmuje zasadniczo dwa człony – analizę zmian w otoczeniu przedsiębiorstw oraz ustalenie źródeł przewagi konkurencyjnej i korzyści, jakie mogą osiągnąć podmioty decydujące się na fragmentację produkcji. Celem pierwszego członu jest zatem identyfikacja wewnętrznych oraz zewnętrznych czynników związanych z procesem globalizacji ekonomicznej, zmianami na globalnych rynkach czynników wytwórczych, modyfikacjami w strategiach firm (prowadzącymi do dezintegracji i eksternalizacji modułów łańcucha wartości) oraz przemianami w czynnikach kształtujących internalizację działań przedsiębiorstw. Podlegające analizie uwarunkowania dotyczą zatem bezpośrednio przemian funkcjonalnych (w ramach łańcucha wartości), organizacyjnych (kooperacja/struktury sieciowe) oraz strategicznych (koncentracja na wiedzy, kluczowych kompetencjach oraz innowacjach) w przedsiębiorstwach. Drugi człon podejścia DLE obejmuje natomiast trzy warunki, które uzasadniają wydzielenie działań z przedsiębiorstwa:

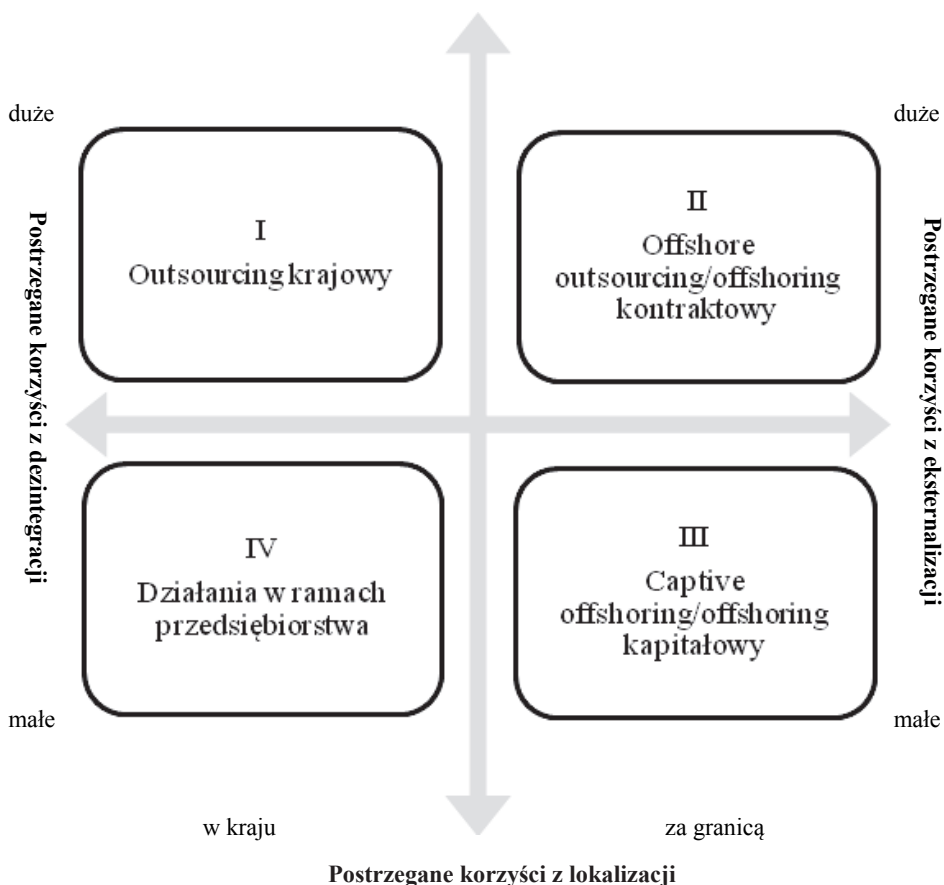
1. Wystąpienie korzyści z dezintegracji procesów biznesowych oraz modularności łańcucha wartości firmy (*disintegration advantages* – warunek D).

2. Uzyskanie korzyści z lokalizacji modułu łańcucha wartości w innym kraju (*location advantages* - warunek L).

3. Ustalenie korzyści z eksternalizacji wybranych procesów względem korzyści z internalizacji tych działań (*externalization advantages* – warunek E) [Kedia i Mukherjee 2009; Zorska 2012].

Możliwość uzyskania powyższych korzyści stanowi podstawę decyzji o przeniesieniu działań przedsiębiorstwa za granicę. W kontekście powyższych warunków procesy outsourcingu i offshoringu analizowane są łącznie, jako zbiór podejmowanych sekwencyjnie decyzji i posunięć przedsiębiorstwa o charakterze strategicznym. Takie rozumowanie wynika również z zaproponowanej przez B.L. Kedię i D. Mukherjeego macierzy modeli biznesowych, stworzonej na podstawie analizy korzyści płynących dla przedsiębiorstwa z dezintegracji, eksternalizacji i lokalizacji działań (rys. 1).

Outsourcing krajowy (pole I) oznacza, że firma powinna koncentrować się na własnych, kluczowych kompetencjach oraz pobudzać innowacyjność, wykorzystując zasoby i zdolności dostępne na rodzimym rynku. Pole II odnosi się do podejmowanego w lokalizacjach zagranicznych offshoringu kontraktowego, w ramach którego korzyści z dezintegracji oraz eksternalizacji postrzegane jako wysokie. W polu III, które oznacza offshoring kapitałowy, ekspansja jest realizowana w ramach własnych struktur, a na znaczeniu zyskują korzyści o charakterze efektywnościowym, rozwijane w powiązaniu z zasobami i zdolnościami dostępnymi w zagranicznej lokalizacji. Pole IV obejmuje aktywność w ramach własnej organizacji i oznacza na ogół sytuację firmy, która wskutek postrzegania niewielkich korzyści z dezintegracji, eksternalizacji oraz lokalizacji zagranicznej nie realizuje działań związanych z wydzieleniem i przeniesieniem procesów biznesowych poza własne struktury.



Rys. 1. Macierz modeli biznesowych (paradygmat DLE)

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Kedia, Mukherjee 2009].

Jak zauważa Zorska [2012], zaproponowana macierz daje możliwość prześledzenia w dłuższym okresie rozwoju procesu fragmentacji łańcucha wartości danego przedsiębiorstwa oraz oceny, na ile podejmowane działania pozwalają firmie podnieść jej efektywność/konkurencyjność. W ujęciu tym przejście przedsiębiorstwa od outsourcingu krajowego do captive offshoringu wydaje się logicznym ciągiem posunięć w procesie rozwoju przedsiębiorstwa i związanych z nim przemian funkcjonalnych, organizacyjnych i strategicznych.

### 3. Motywy reshoringu a paradygmat DLE

Tocząca się debata na temat potrzeby reindustrializacji Stanów Zjednoczonych oraz Europy bazuje w dużej mierze na oczekiwaniach, że powrót firm produkcyjnych,

które przeniosły wcześniej częściowo swoją działalność do krajów o niskich kosztach, przyczyni się do przywrócenia konkurencyjności (przemysłowej) krajów wysoko rozwiniętych<sup>8</sup>. Mimo iż skala reindustrializacji pozostaje nadal ograniczona, liczba firm, które zdecydowały się na reshoring, dynamicznie rośnie<sup>9</sup>. Trudno jednak precyzyjnie ocenić, na ile powszechne jest to zjawisko, gdyż brakuje w pełni wiarygodnych danych.

Problem z ustaleniem skali reshoringu wynika także z faktu, że pojęcie to nie jest jednoznacznie zdefiniowane<sup>10</sup>. Wprawdzie stosowane w literaturze definicje wskazują, że reshoring odnosi się do przeniesienia wcześniej wytransferowanych procesów za granicę, jednak pewne różnice zauważalne są w kontekście samej lokalizacji reshoringu. Ellram i in. [2013] charakteryzują reshoring jako powrót do kraju spółki macierzystej, Tate i in. [2014] wskazują na relokację do bardziej atrakcyjnych lokalizacji, z kolei Fratocchi i in. [2014] dzielą reshoring na: *back-reshoring* – oznaczający powrót do kraju macierzystego, oraz *near-reshoring*, rozumiany jako przeniesienie procesów biznesowych do kraju bliskiego względem gospodarki macierzystej. Rozbieżności definicyjne wynikają z koncentracji na różnych aspektach tego zjawiska. Na potrzeby niniejszego artykułu należy przyjąć, że reshoring oznacza strategiczną decyzję przedsiębiorstwa o przeniesieniu wcześniej zdelokalizowanych modułów łańcucha wartości do kraju pochodzenia, niezależnie od tego, czy procesy te będą realizowane w ramach własnych struktur własnościowych czy poprzez outsourcing krajowy.

Z przeprowadzonej analizy literaturowej wynika, że decyzja o reshoringu jest na ogół rezultatem zmian uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku międzynarodowym. W tabeli 1 wskazano najistotniejsze motywy reshoringu w świetle wybranych badań empirycznych. Zostały one pogrupowane w ten sposób, aby można było je zestawić ze wskazanymi przez B.L. Kedię i D. Mukherjeego korzyściami zidentyfikowanymi w ramach trzech warunków składających się na paradygmat DLE.

W kontekście motywów związanych z kluczowymi kompetencjami oraz modularnością łańcucha wartości należy zauważyć, że wydzielenie procesów biznesowych może skutkować zwiększeniem ryzyka naruszenia spójności organizacyjnej i funkcjonalnej, w następstwie czego mogą pojawić się problemy z utrzymaniem odpowiedniej jakości oraz koordynacją łańcucha dostaw. Dodatkowymi czynnikami niejako sprzyjającymi reshoringowi są postępująca automatyzacja produkcji, a także konieczność coraz szybszej reakcji na dynamicznie zmieniające się potrzeby konsumentów.

<sup>8</sup> Zob. opracowania takich autorów, jak np.: Iozia i Leirião [2014], Szymczak [2014, s. 59-72].

<sup>9</sup> Reshoring jest obecnie coraz bardziej zauważalny w przypadku rynku amerykańskiego oraz niektórych krajów Europy Zachodniej (Wielka Brytania, Niemcy, Francja, Hiszpania). Zaczątki tego zjawiska zauważalne są także w przypadku niektórych polskich firm (np. w branży tekstylnej oraz meblarskiej), choć trudno mówić obecnie o masowym trendzie.

<sup>10</sup> W literaturze przedmiotu spotykane są również inne terminy określające reshoring, np. backshoring, backsourcing, insourcing, inshoring itp.

**Tabela 1.** Motywy reshoringu z punktu widzenia warunków dezintegracji, lokalizacji oraz eksternalizacji

Warunki paradygmatu DLE i powiązane teorie [Kedia i Mukherjee 2009]	Sugerowane korzyści z offshoringu w ramach paradygmatu DLE [Kedia i Mukherjee 2009]	Motywy reshoringu w świetle wybranych badań empirycznych*, **
<p>Korzyści z dezintegracji prowadzonego biznesu (<i>disintegration advantages</i>) i modularności łańcucha wartości:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– teoria zasobowa,</li> <li>– koncepcja tworzenia łańcucha wartości dodanej.</li> </ul>	<p>Korzyści związane z kluczowymi kompetencjami:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– innowacyjność,</li> <li>– wzrost jakości produktów,</li> <li>– wyższa efektywność realizowanych działań.</li> </ul> <p>Korzyści związane z modularnością łańcucha wartości:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– elastyczność operacyjna,</li> <li>– szybsza reakcja na zmiany rynkowe,</li> <li>– redukcja kosztów produkcji oraz koordynacji.</li> </ul>	<p>Motywy związane z kluczowymi kompetencjami:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– innowacyjność – wyższa w kraju macierzystym (1; 2; 3; 6; 10; 11; 12; 15),</li> <li>– poprawa jakości (1; 2; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 11; 13; 14; 15),</li> <li>– możliwość automatyzacji produkcji (1; 12; 13).</li> </ul> <p>Motywy związane z modularnością łańcucha wartości:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– ograniczenie ryzyka łańcucha dostaw (2; 13),</li> <li>– wzrost kosztów produkcji/kosztów logistycznych w krajach goszczących (2; 4; 6; 8; 9; 10; 11; 13; 14),</li> <li>– poprawa reakcji wymagania konsumentów/bliskość konsumentów/satisfakcja konsumentów (2; 3; 9; 10; 11; 12; 13; 14; 15).</li> </ul>
<p>Korzyści z lokalizacji części działań w innym kraju (<i>location advantages</i>) o walorach poszukiwanych dla danego biznesu (względem kraju macierzystego):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– teorie geograficznej lokalizacji,</li> <li>– teorie kapitału ludzkiego.</li> </ul>	<p>Korzyści na poziomie kraju goszczącego (względem kraju macierzystego):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– infrastruktura,</li> <li>– polityka rządowa.</li> </ul> <p>Korzyści związane z kapitałem ludzkim:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– wykorzystanie różnic płacowych (arbitraż płac siły roboczej),</li> <li>– wykorzystanie zasobów wiedzy w lokalizacjach zagranicznych (arbitraż wiedzy),</li> <li>– arbitraż czasu (realizacja działań całą dobę).</li> </ul>	<p>Motywy związane z miejscem produkcji:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– zachęty inwestycyjne w krajach macierzystych (4; 11; 14),</li> <li>– niekorzystne uwarunkowania prawne w krajach goszczących (4; 8; 11),</li> <li>– nieodpowiednia infrastruktura w krajach goszczących (7),</li> <li>– znaczenie efektu kraju pochodzenia (<i>made in effect</i>) (3; 9; 12; 14; 15),</li> <li>– niski poziom ochrony własności intelektualnej w kraju goszczącym (4; 5; 6; 11; 13; 14).</li> </ul> <p>Motywy związane z kapitałem ludzkim:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– dostępność wykwalifikowanej siły roboczej (2; 5; 6; 7; 8; 11; 12; 14),</li> <li>– koszty pracy/produktywność (2; 4; 5; 6; 9; 11; 12; 13; 14; 15).</li> </ul>
<p>Korzyści z eksternalizacji wybranych działań (<i>externalization advantages</i>) poza własną organizację:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– teoria uczenia się organizacji,</li> <li>– teoria wymiany społecznej,</li> <li>– teoria możliwości organizacji.</li> </ul>	<p>Korzyści związane ze wzajemną współpracą oraz uczeniem się:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– obniżenie kosztów transakcyjnych,</li> <li>– „współspecjalizacja” (<i>co-specialization</i>),</li> <li>– nabywanie nowych technologii,</li> <li>– uczenie się nowych metod organizacyjnych.</li> </ul>	<p>Motywy związane ze wzajemną współpracą oraz uczeniem się:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– wysokie koszty koordynacji i kontroli (5; 6; 7; 8; 9; 15),</li> <li>– dystans kulturowy/utrudniona współpraca (4; 13),</li> <li>– niekorzystne kursy walut (4; 14; 15),</li> <li>– <i>know-how</i> (4; 5; 6; 11; 13; 14).</li> </ul>

\* Należy zaznaczyć, że nie wszystkie wyniki badań empirycznych wskazują na identyczny „zestaw” motywów, co wynika z różnorodności metod podejmowanych badań. W przypadku każdego z motywów wskazano w nawiasie opracowania, w których został on wskazany jako istotny dla przedsiębiorstw decydujących się na reshoring (opracowania ponumerowano od 1 do 15); \*\* W niektórych opracowaniach wykazano różną wagę motywów reshoringu w zależności od struktury własnościowej delokalizowanego modułu łańcucha wartości (np. [Kinkel 2014]). Celem uproszczenia analizy autor skupił się na motywach reshoringu niezależnie od pierwotnej formy offshoringu.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: 1 – Arlbjørn i Mikkelsen [2014], 2 – Bailey i De Propris [2014], 3 – Canham i Hamilton [2013], 4 – Gray i in. [2013], 5 – Kinkel [2012], 6 – Kinkel [2014], 7 – Kinkel i Maloca [2009], 8 – Leibl i in. [2011], 9 – Martínez-Mora i Merino [2014], 10 – McIvor [2013], 11 – Pearce [2014], 12 – Shih [2014], 13 – Tate [2014], 14 – Tate i in. [2014], 15 – Van den Bossche i in. [2014].

Kolejny warunek paradygmatu DLE uwzględnia specyficzne uwarunkowania w kraju macierzystym oraz goszczącym. Przede wszystkim należy zwrócić uwagę na zawężającą się lukę płacową między krajami tradycyjnie uznawanymi za nisko kosztowe a krajami rozwiniętymi<sup>11</sup>. Koszty siły roboczej w Chinach rosną nieproporcjonalnie w stosunku do wzrostu produktywności, co przy pojawiających się problemach z dostępem do wykwalifikowanej siły roboczej może prowadzić do neutralizacji pozostałych korzyści wynikających z cech danej lokalizacji. Nie bez znaczenia jest także etnocentryzm konsumencki oraz zachęty inwestycyjne w krajach macierzystych (w postaci np. zwolnień podatkowych).

Interesujące wnioski nasuwają się również w kontekście warunku eksternalizacji, który wskazuje na możliwość szerszego dostępu do specyficznych zasobów, zdolności, wartościowych informacji. Dotychczasowe badania empiryczne (tab. 1, kol. 3) wskazują, że szanse uzyskania tego rodzaju korzyści są często ograniczone. Offshoring (w szczególności kontraktowy) grozi ryzykiem utraty kontroli nad realizowanymi działaniami, wysokimi kosztami koordynacji, dużym stopniem zależności od partnera zagranicznego oraz wyciekiem własności intelektualnej. W zakresie innowacyjności większych korzyści można oczekiwać w przypadku offshoringu kapitałowego [np. Nieto i Rodriguez 2011], jednakże w tym przypadku firmy mogą napotkać trudności z budową relacji z lokalnymi partnerami ze względu na dystans kulturowy.

Powyższa analiza wskazuje, że przedsiębiorstwa decydujące się na reshoring miały trudności z uzyskaniem zakładanych korzyści w przypadku każdego ze wskazanych przez B.L. Kedię i D. Mukherjeego warunków. Tym samym obserwowana jest sytuacja dość paradoksalna – otóż offshore outsourcing i offshoring kapitałowy, które w założeniu miały umożliwić poprawę efektywności i konkurencyjności, w ostatecznym rozrachunku okazały się (w przypadku części przedsiębiorstw) błędnym wyborem strategicznym, przynosząc efekty odwrotne do wcześniej zakładanych. Nie oznacza to oczywiście, że offshoring przestał być wartościowym narzędziem zarządzania procesem wartości dodanej. Delokalizacja procesów biznesowych wymaga jednak – na co wskazują badania – gruntownego rozpoznania zmian w otoczeniu przedsiębiorstw oraz ustalenia źródeł przewagi konkurencyjnej, na bazie których możliwe jest osiągnięcie wskazanych przez Kedię i Mukherjeego korzyści.

#### 4. Zakończenie

Przedsiębiorstwo, które podjęło decyzję o delokalizacji modułu łańcucha wartości (niezależnie od jej formy), ma w dalszej kolejności zasadniczo 3 opcje do wyboru: 1) zwiększyć zasięg działalności na danym rynku goszczącym, 2) przenieść procesy biznesowe do kraju trzeciego (np. bliższego rynku macierzystemu) lub 3) przywró-

<sup>11</sup> Szersza analiza np. The Economist Intelligence Unit [2014].



cić produkcję (całkowicie lub częściowo) na rodzimy rynek. Reshoring, podobnie jak offshoring, powinien być traktowany zatem jako część długookresowej strategii rozwoju przedsiębiorstwa. Zidentyfikowane w dotychczasowych badaniach empirycznych motywy wskazują, że zjawisko to może wynikać z przyjęcia błędnych założeń strategicznych, nieodpowiadających współczesnym realiom funkcjonowania przedsiębiorstw. Należy oczekiwać, że dynamika zmian na rynku globalnym będzie wymuszała w przyszłości na firmach kolejne adaptacje ich strategii do nowych uwarunkowań. Dotyczy to również polskich podmiotów działających na rynkach zagranicznych. Warunki wskazane w ramach paradygmatu DLE, choć sformułowane w kontekście „wyjścia poza firmę”, w pewnym stopniu spełniają swoją funkcję jako podstawa analizy podłoża reshoringu. Niemniej jednak konieczne są dalsze badania nad uwarunkowaniami (zarówno wewnętrznymi, jak i zewnętrznymi) tego nabierającego wciąż na dynamice trendu.

## Literatura

- Arik M., 2013, *Framing the offshoring and re-shoring debate: a conceptual framework*, Journal of Global Business Management, vol. 9, no. 3.
- Arlbjørn J.S., Mikkelsen O.S., 2014, *Backshoring manufacturing: Notes on an important but under-researched theme*, Journal of Purchasing & Supply Management, vol. 20, no. 1.
- Bailey D., De Propris L., 2014, *Manufacturing reshoring and its limits: the UK automotive case*, Cambridge Journal of Regions, Economy and Society, vol. 7, no. 3.
- Ciesielska D., 2008, *Wpływ offshoringu na rozwój przedsiębiorstwa*, Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania, E-Finanse – kwartalnik internetowy, nr 4, Rzeszów.
- Dunning J.H., 1993, *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Addison-Wesley, Wokingham.
- Ellram L.M., Tate W.L., Petersen K.J., 2013, *Offshoring and reshoring: an update on the manufacturing location decision*, Journal of Supply Chain Management, vol. 49, no. 2.
- Fratocchi L., Di Mauro C., Barbieri P., Ancarani A., Iapadre L., Zanoni A., 2014, *Manufacturing Reshoring: Threat or Opportunity for East Central Europe and Baltic Countries*, [w:] A. Zhuplev, K. Liuhto (red.), *Geo-Regional Competitiveness in Central and Eastern Europe, the Baltic Countries, and Russia*, IGI Global.
- Gorynia M., Kowalski T., 2013, *Nauki ekonomiczne i ich klasyfikacja a wyzwania współczesnej gospodarki*, Ekonomista, nr 4.
- Grant R.M., 1991, *The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation*, California Management Review, vol. 33, no. 3.
- Gray J.V., Skowronski K., Esenduran G., Rungtusanatham M.J., 2013, *The reshoring phenomenon: what supply chain academics ought to know and should do*, Journal of Supply Chain Management, vol. 49, no. 2.
- Helfat C.E., 2000, *Guest editor's introduction to a special issue: the evolution of firm capabilities*, Strategic Management Journal 2000, vol. 21, no. 10-11.
- Hoover E.M., 1948, *The Location Of Economic Activity*, McGraw Hill Book Company Inc.
- Hätönen J., Eriksson T., 2009, *30+ years of research and practice of outsourcing – exploring the past and anticipating the future*, Journal of International Management, vol. 15, no. 2, s. 142-155.

- Iozia E.M., Leirião J.C., 2014, *Opinion of the European Economic and Social Committee on the Reshoring of EU industries in the framework of reindustrialization*, <http://eur-lex.europa.eu> (28.08.2015).
- Jahns C., Hartmann E., Bals L., 2006, *Offshoring: Dimensions and diffusion of a new business concept*, *Journal of Purchasing and Supply Management*, vol. 12, no. 4.
- Kedia B.L., Mukherjee M., 2009, *Understanding offshoring: a research framework based on disintegration; location and externalization advantages*, *Journal of World Business*, vol. 44, no. 3.
- Kinkel S., 2012, *Trends in production relocation and back-shoring activities: Changing patterns in the course of the global economic crisis*, *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 32, no. 6.
- Kinkel S., 2014, *Future and impact of backshoring – some conclusions from 15 years of research on German practices*, *Journal of Purchasing and Supply Management*, vol. 20, no. 1.
- Kinkel S., Maloca S., 2009, *Drivers and antecedents of manufacturing offshoring and backshoring. A German perspective*, *Journal of Purchasing and Supply Management*, vol. 15, no. 3.
- Kopczyński T., 2010, *Outsourcing w zarządzaniu przedsiębiorstwami*, PWE, Warszawa 2010.
- Leibl P., Morefield R., Pfeiffer R., 2011, *A study of effects of back-shoring in the EU*, *Journal of Business and Behavioural Sciences*, vol. 23, no. 2.
- Małuszyńska E., 2013, *Migracje i delokalizacja przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Martinez-Mora C., Merino F., 2014, *Offshoring in the Spanish footwear industry: a return journey?* *Journal of Purchasing & Supply Management*, vol. 20, no. 4.
- McIvor R., 2013, *Understanding the manufacturing location decision: the case for the transaction cost and capability perspectives*, *Journal of Supply Chain Management*, vol. 49, no. 2.
- Nieto M.J., Rodriguez A., 2011, *Offshoring of R&D: looking abroad to improve innovation performance*, *Journal of International Business Studies*, vol. 42.
- OECD, *Offshoring and Employment. Trends and Impacts*, Danvers 2007.
- Oshri I., 2011, *Offshoring strategies. Evolving Captive Center Models*, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts, London.
- Pearce J.A., 2014, *Why domestic outsourcing is leading America's reemergence in global manufacturing*, *Business Horizons*, vol. 57, no. 1.
- Radło M.J., 2013, *Offshoring i outsourcing. Implikacje dla gospodarki i przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
- Shih W.C., 2014, *What it takes to reshore manufacturing successfully*, *MIT Sloan Management Review*, vol. 56, no. 1.
- Canham S., Hamilton R.T., 2013, *SME internationalisation: offshoring, backshoring, or staying at home in New Zealand*, *Strategic Outsourcing: An International Journal*, vol. 6, no. 3.
- Szymańska A.I., Płaziak M., 2014, *Klasyczne czynniki w procesie lokalizacji przedsiębiorstwa na wybranych przykładach*, *Przedsiębiorczość-Edukacja*, nr 10.
- Szymczak M. (red.), 2014, *Offshoring a rozwój łańcuchów dostaw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Tate W.L., 2014, *Offshoring and reshoring: U.S. insights and research challenges*, *Journal of Purchasing and Supply Management*, vol. 20, no. 1.
- Tate W.L., Ellram L.M., Schoenherr T., Petersen K.J., 2014, *Global competitive conditions driving the manufacturing location decision*, *Business Horizons*, vol. 57, no. 3.
- The Economist Intelligence Unit, 2014, *Still making it. An analysis of manufacturing labour costs in China*, A report from The Economist Intelligence Unit, <http://www.eiu.com> (25.08.2015).
- Trocki M., 2001, *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Van den Bossche P., Gupta P., Guierrez H., Gupta A., 2014, *Solving the reshoring dilemma*, *Logistics Management*, vol. 53, no. 3.

- Zorska A., 2012, *Outsourcing i offshoring w ujęciu paradygmatu DLE*, Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie, nr 4.
- Zorska A., 2008, *Outsourcing i przenoszenie usług w dobie globalizacji oraz informatyzacji*, [w:] A. Szymaniak (red.), *Globalizacja usług. Outsourcing, offshoring i shared service centres*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.