

Polska w globalnych łańcuchach dostaw

w czasie pandemii i wojny

Raport ING i EEC

European
Economic
Congress





Autorzy

Leszek Kąsek

Starszy Ekonomista
leszek.kasek@ing.pl

Leszek Kąsek jest ekonomistą w Biurze Analiz Ekonomicznych ING Banku Śląskiego od 2018 roku, odpowiedzialnym za zrównoważony rozwój, transformację energetyczną oraz zielone finansowanie w Polsce. Zajmuje się także analizami i prognozami bilansu płatniczego i handlu zagranicznego oraz przepływami środków unijnych.

Wkład ze strony ING Banku Śląskiego

Rafał Benecki, główny ekonomista

Wkład ze strony Europejskiego Kongresu Gospodarczego

Jacek Ziarno, redaktor naczelny Magazynu Gospodarczego

Nowy Przemysł

Dziennikarze portalu **WNP.PL**

Podziękowania

Uprzejmie dziękujemy przedstawicielom następujących firm, które wzięły udział w badaniu, w kolejności alfabetycznej: ABB, Adamed Pharma, Amica, Arctic Paper, Atlas, CCC, Ciech Soda, Colian, Comarch, Fakro, Famur, Forte, Federal Mogul Polska, Fracht FWO, LPP, Maspex, Mlepol, Nowag, Nowel, OT Logistics, Polpharma, Port Gdańsk, Raben, Solaris, Stellantis, Śnieżka, Toyota Polska, VRG.

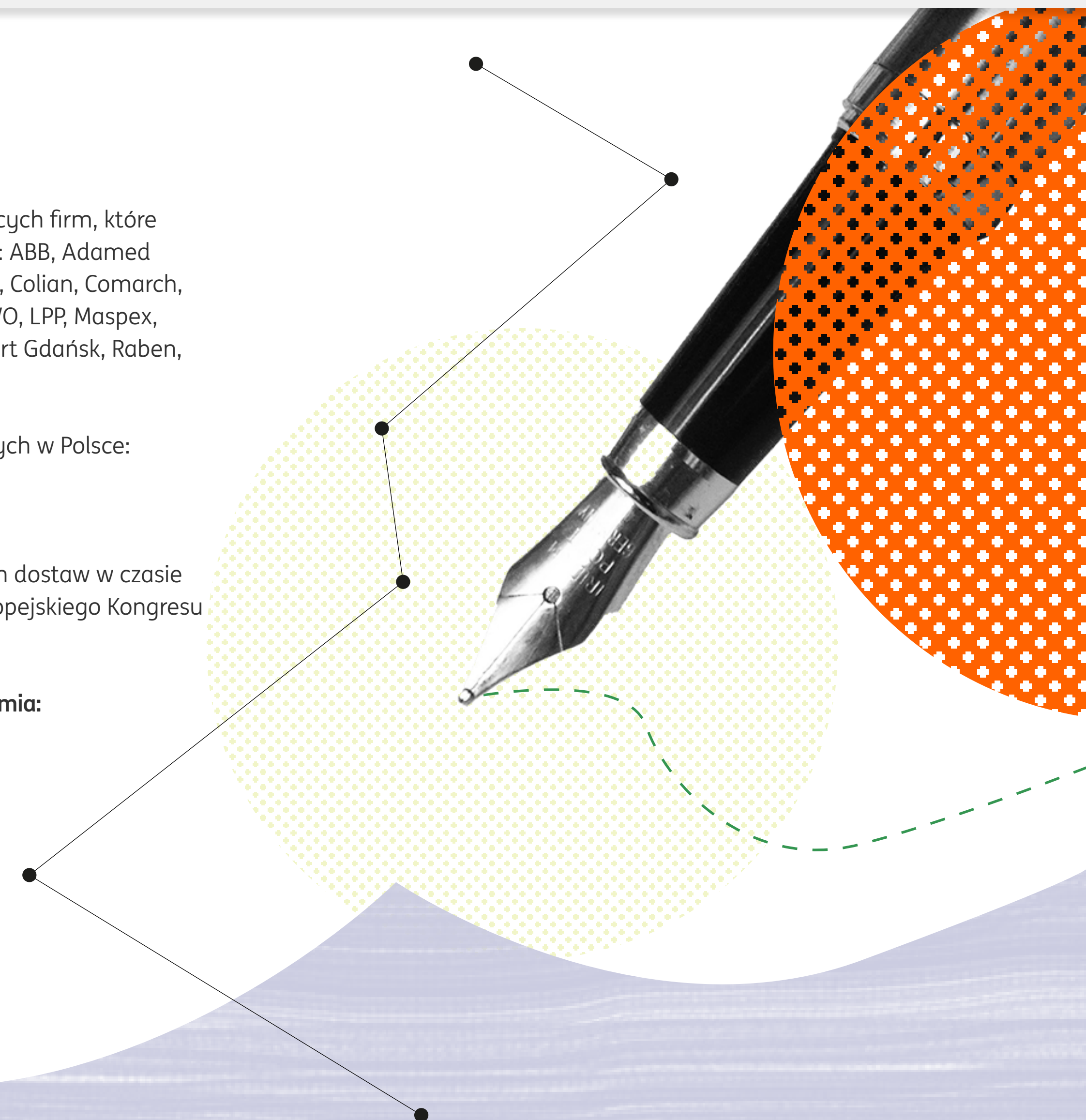
Dziękujemy również przedstawicielom izb handlowych w Polsce: niemieckiej i skandynawskiej.

Jak cytować:

Leszek Kąsek (red.), Polska w globalnych łańcuchach dostaw w czasie pandemii i wojny, Raport ING Banku Śląskiego i Europejskiego Kongresu Gospodarczego, kwiecień 2022.

Projekt graficzny raportu opracowało studio **Logotomia**:

biuro@logotomia.com.pl, logotomia.com.pl





Wstęp

W ostatnich dwóch latach świat dotknęły dwa olbrzymie negatywne szoki, które zagroziły realizacji podstawowych potrzeb ludzi i zaburzyły warunki prowadzenia działalności gospodarczej. Pandemia Covid-19 uderzyła w zdrowie, a rosyjska inwazja na Ukrainę podminowała utrwalone od dekad fundamenty bezpieczeństwa w Europie i na świecie. Rosja zaatakowała Ukrainę w momencie, kiedy gospodarka światowa zaczęła dopiero wracać do „nowej normalności”.

„Stara normalność” musi już definitywnie odejść w zapomnienie, gdyż cechowała się nierównowagami, jakimi było nadmierne uzależnienie Zachodu od produkcji i dostaw z Azji. To uzależnienie dotyczyło również wrażliwych towarów - takich jak choćby substancje czynne w przemyśle farmaceutycznym. Import z Chin był dostarczany głównie drogą morską, a stawki frachtu, które eksplodowały w pandemii, kontrolują przewoźnicy chińscy.

Nasze badanie dostarcza dowodów z poziomu mikro, potwierdzających odporność polskiej gospodarki na wstrząsy zewnętrzne (na co wskazują też dane makro). Polska gospodarka już w II kwartale 2021 r. osiągnęła poziom PKB sprzed pandemii.

Szok miał charakter niesymetryczny - ucierpiały usługi, choć nie wszystkie (np. ITC czy transport i logistyka doświadczyły wzrostu popytu), skorzystał też przemysł, choć nie wszystkie branże. Ale generalnie - polskie firmy kolejny raz zdały egzamin i elastycznie

dostosowały się do nowych warunków. Lekcje z pandemii skłaniają do zmiany, większej wagi bezpieczeństwa dostaw, co wymaga m.in. dywersyfikacji dostawców i utrzymywania wyższego poziomu zapasów.

ING Bank Śląski towarzyszył polskiemu biznesowi w trudnym czasie pandemii - m.in. w dystrybucji tarczy finansowej, szczególnie dla małych i średnich firm w 2020 r. czy przy zwiększonej akcji kredytowej w roku 2021. Współpracujemy z firmami w różnych ogniwach łańcucha dostaw, promujemy działania, które świetnie wpisują się także w nasze własne priorytety: cyfryzację, zrównoważony rozwój, bezpieczeństwo powierzonych nam środków i zawieranych transakcji.

Grupa PTWP, organizator Europejskiego Kongresu Gospodarczego, też doświadczyła skutków pandemicznego kryzysu, ale wyszła z niego obronną ręką. Cały czas staramy się - zarówno na niwie eventowej, jak i płaszczyźnie medialnej - wszechstronnie i obiektywnie relacjonować, analizować stan rzeczy, inicjować dyskusję, formułować wnioski, a także prognozować rozwój sytuacji. A poprzez rozmaite przedsięwzięcia dopomagać również środowisku biznesowemu i na swój sposób stymulować pożądane procesy.

Możemy obiecać, że i ING Bank Śląski, i Grupa PTWP nadal nie zaniechają wspomnianych aktywności - także w kontekście wojny w sąsiadującej Ukrainie, sankcji na Rosję i Białoruś oraz podwyższonych ryzyk geopolitycznych. Wojna zagraża bezpośrednio polskim firmom

handlującym ze Wschodem i pośrednio całej gospodarce - przez wzrost niepewności i wzrosty cen energii, metali czy żywności. Pojawiła się konieczność szybkiego odejścia od paliw kopalnych z Rosji, aby odciąć agresora od napływu środków z handlu surowcami energetycznymi. Dołożymy starań, aby nawet w niestabilnym otoczeniu wspierać potencjał rozwojowy polskiej gospodarki, zapewniając finansowanie i dzieląc się wiedzą i doświadczeniem. Nasz wspólny raport dobrze wpisuje się w te działania.

Michał Mrozek

Wiceprezes, ING Bank Śląski

Wojciech Kuśpik

Inicjator i organizator Europejskiego Kongresu Gospodarczego
Prezes zarządu, Grupa PTWP



Spis treści

Raport ING Banku Śląskiego i Europejskiego Kongresu Gospodarczego

Autorzy i podziękowania

Wstęp

Podsumowanie: Polska w globalnych łańcuchach dostaw w czasie pandemii i wojny

Zaburzenia w globalnych łańcuchach dostaw w czasie pandemii

Covid-19: bezprecedensowy szok dla gospodarki światowej

Zdecydowana reakcja władz monetarnych i fiskalnych

Przesunięcie popytu z usług na towary

Oszczędności wymuszone w czasie lockdownów ujawniały się jako popyt odroczony

Chronologia zaburzeń w globalnych łańcuchach dostaw – najgorsza wiosna 2020 i zima 2021/22

Eksplozja cen frachtu morskiego

1 Badanie jakościowe ING i EEC wśród firm działających w Polsce

2 Zakres badania. Reakcja polskich firm na perturbacje w czasie pandemii i wojny

3 Przekrój firm uczestniczących w badaniu

5 Co się stało w biznesie po wybuchu pandemii Covid-19

Ograniczona dostępność i wyższe koszty produkcji

Poleganie na strategicznych partnerach, ale poszukiwanie nowych

6 Zamówienia z wyprzedzeniem i wzrost stanuzapasów

Inne zmiany oddolne: ludzie, procesy, outsourcing

7 Dostosowanie planów inwestycyjnych

8 Megatrend #1 - automatyzacja i cyfryzacja

9 Ramka: Polityka klimatyczna UE a warunki konkurencji w handlu zagranicznym

10 Megatrend #2: wzrost roli czynników ESG

11

13

15 Inwazja Rosji na Ukrainę. Kolejny szok podaźowy i nowa fala zaburzeń

Rok 2022 miał złagodzić zaburzenia, ale wojna je zaostrzyła

16 Nowe wstrząsy - na rynkach energii, metali i żywności

17 - nałożyły się na stare

18

20

22

24

25

26

27

29

31

33

Jak dalej żyć w niestabilnych czasach?

Megatrend #3: bezpieczeństwo dostaw w warunkach

podwyższonej niepewności

40 Perspektywy skracania łańcuchów dostaw – ocena firm

42 Perspektywy skracania łańcuchów dostaw

– ocena izb handlowych

45 Co nas nie zabije, to nas wzmocni

46



Podsumowanie: Polska w globalnych łańcuchach dostaw w czasie pandemii i wojny

Zaburzenia w globalnych łańcuchach dostaw w czasie pandemii:

Pandemia na początku 2020 roku była szokiem dla gospodarki światowej i dała początek wielu zmianom strukturalnym (m.in. wzrost roli przemysłu kosztem usług, praca zdalna), inne zmiany/megatrendy przyspieszyła (automatyzacja, digitalizacja, zrównoważony rozwój). Przy wychodzeniu regionów świata z pandemii w 2021 w sposób mało skoordynowany, ujawnił się szereg problemów. Pojawiły się wąskie gardła w handlu międzynarodowym i problemy w dostępie do niektórych części (układy scalone) i surowców, skokowy wzrost kosztów (m.in. frachtu) oraz opóźnienia w produkcji i dostawach. W globalnych łańcuchach dostaw, oprócz ceny, wzrosła waga bezpieczeństwa i dywersyfikacji dostaw w decyzjach przedsiębiorstw.

Reakcja polskich firm na perturbacje w globalnych łańcuchach dostaw.

Badanie ING i EEC:

Polskie firmy, dotknięte szokiem pandemicznym różnorodnie (w zależności od sektorów) stawiały czoła pandemii - poprzez zmianę w podejściu do zakupów i gospodarowania zapasami, dywersyfikację podwykonawców. Pandemia przyniosła najpierw wstrzymanie inwestycji - ze względu na wysoką niepewność - a następnie ich dostosowanie, rzadko szybką realokację, częściej staranniejszą ocenę strategiczną, za którą mogą pójść zmiany w przyszłych inwestycjach. Jednakże - dzięki zdywersyfikowanej strukturze gospodarki, elastyczności i przy wsparciu publicznym - gospodarka polska relatywnie szybko osiągnęła poziom PKB sprzed pandemii. Polskie firmy wyszły ze światowej epidemii z nowym doświadczeniem i odpornością - te tendencje znalazły potwierdzenie w badaniu jakościowym, obejmującym 30 firm działających w Polsce - reprezentatywnych dla wielu sektorów gospodarki. Badanie to (wywiady) na nasze zlecenie przeprowadzili dziennikarze portalu WNP.PL od stycznia do połowy marca 2022 r.

Inwazja Rosji na Ukrainę. Kolejny olbrzymi szok podaży:

Oslabienie rekordowej fali zakażeń omikronem, mniej śmiertelnym niż poprzednie warianty koronawirusa, zbiegło się w czasie z początkiem rosyjskiej inwazji na Ukrainę 24 lutego 2022 roku. Ta wojna pociąga za sobą wiele podobnych skutków, które wywołała pandemia, w niektórych obszarach nawet głębszych np. na rynku energii, metali czy żywności. Świat zachodni zareagował na agresję Rosji sukcesywnie nakładanymi sankcjami finansowymi i handlowymi na poziomie rządowym i unijnym, do których dobrowolnie i na szeroką skalę dołączyły korporacje globalne (choć nie bez wyjątków). Wiele firm zagranicznych wstrzymało lub zamknęło działalność gospodarczą w Rosji. USA i Kanada szybko wprowadziły embargo na rosyjskie surowce energetyczne, UE zdecydowała o relatywnie szybkim ograniczeniu rosyjskiego importu gazu o 2/3 do końca tego roku i odejściu od rosyjskich paliw kopalnych do 2027 roku. Wojna przełożyła się na gwałtowne wzrosty i wahania światowych i europejskich cen energii i metali (Rosja jest ważnym dostawcą) oraz produktów żywnościowych (Rosja i Ukraina mają istotny udział w globalnym handlu produktami rolnymi).

Przed nami nowa fala perturbacji w globalnych łańcuchach dostaw:

Czy zmiany w międzynarodowym handlu wywołane przez wojny handlowe, pandemię, a teraz inwazję na Ukrainę to początek dwubiegowego świata? Podziały między głównymi graczami w gospodarce światowej rosną od lat. Wojna oznacza nową falę zaburzeń w globalnych łańcuchach dostaw i pociągnie za sobą kolejne dostosowania w polskich firmach; bezpośrednio w tych, które operowały na wschodzie, pośrednio - całej gospodarki. Do ograniczeń wynikających z dystansu geograficznego czy rosnących kosztów transportu międzynarodowego doszły kolejne czynniki przemawiające za zmianą polityk i inwestycjami we wspólnym obszarze gospodarczym, takim jak Unia Europejska. Na wymuszonej realokacji kapitału z (dalekiego i bliższego) wschodu, Polska może skorzystać jako „obszar przyfrontowy”, choć to wymaga zbudowania przekonania inwestorów, że wschodnia flanką NATO jest bezpieczna. Wzrosty cen energii i surowców może utrudnić dostęp do kluczowych komponentów z ogarniętej wojną Ukrainy i obciążonej sankcjami finansowymi i gospodarczymi Rosji. Po pandemii to kolejny czynnik zmuszający firmy do poszukiwania zdywersyfikowanych dostawców. Po szoku pandemicznym, który dotknął głównie usługi, szok wojenny dotknie głównie przemysł i - pośrednio - całą gospodarkę. Co nas nie zabije, to nas wzmocni. Oby!



Zaburzenia w globalnych łańcuchach dostaw w czasie pandemii

| | |
|--|----|
| Covid-19: bezprecedensowy szok dla gospodarki światowej | 7 |
| Zdecydowana reakcja władz monetarnych i fiskalnych | 8 |
| Przesunięcie popytu z usług na towary | 9 |
| Oszczędności wymuszone w czasie lockdownów ujawniały się jako popyt odroczone | 10 |
| Chronologia zaburzeń w globalnych łańcuchach dostaw – najgorsza wiosna 2020 i zima 2021/22 | 11 |
| Eksplozja cen frachtu morskiego | 13 |





Covid-19: bezprecedensowy szok dla gospodarki światowej

Wybuch epidemii Covid-19 w Chinach na przełomie 2019/2020 przerodził się w ciągu kilku tygodni w światową pandemię. Odpowiedzią większości krajów na pierwszą jej falę na wiosnę 2020 były surowe lockdowny, które prowadziły do zatrzymania działalności gospodarczej i ograniczenia mobilności ludzi. Dotyczyło to głównie sektora usług, ale także istotnie uderzyło w handel międzynarodowy.

Kolejne fale pandemii spotykały się z łagodniejszą formą ograniczeń dla gospodarek, na co pozwalało uzyskanie odporności dzięki szczepieniom przeciw Covid-19, uruchomionym na przełomie 2020/21 lub po przechorowaniu Covid-19 (Wykres 1). Piąta fala koronawirusa, tj. wariant omikron z przełomu 2021/22, przyniosła rekordowe liczby zachorowań, ale nie przełożyła się na wysoką liczbę hospitalizacji czy zgonów. Po szczycie (w połowie stycznia) nowe zakażenia w kolejnych miesiącach pozostawały w trendzie spadkowym, z głównymi ogniskami zakażeń w Azji (Korea, Wietnam) i niektórych krajach UE (np. Niemcy). Większość krajów zdecydowała się odejście od obostrzeń epidemicznych. Wyjątkiem były Chiny.

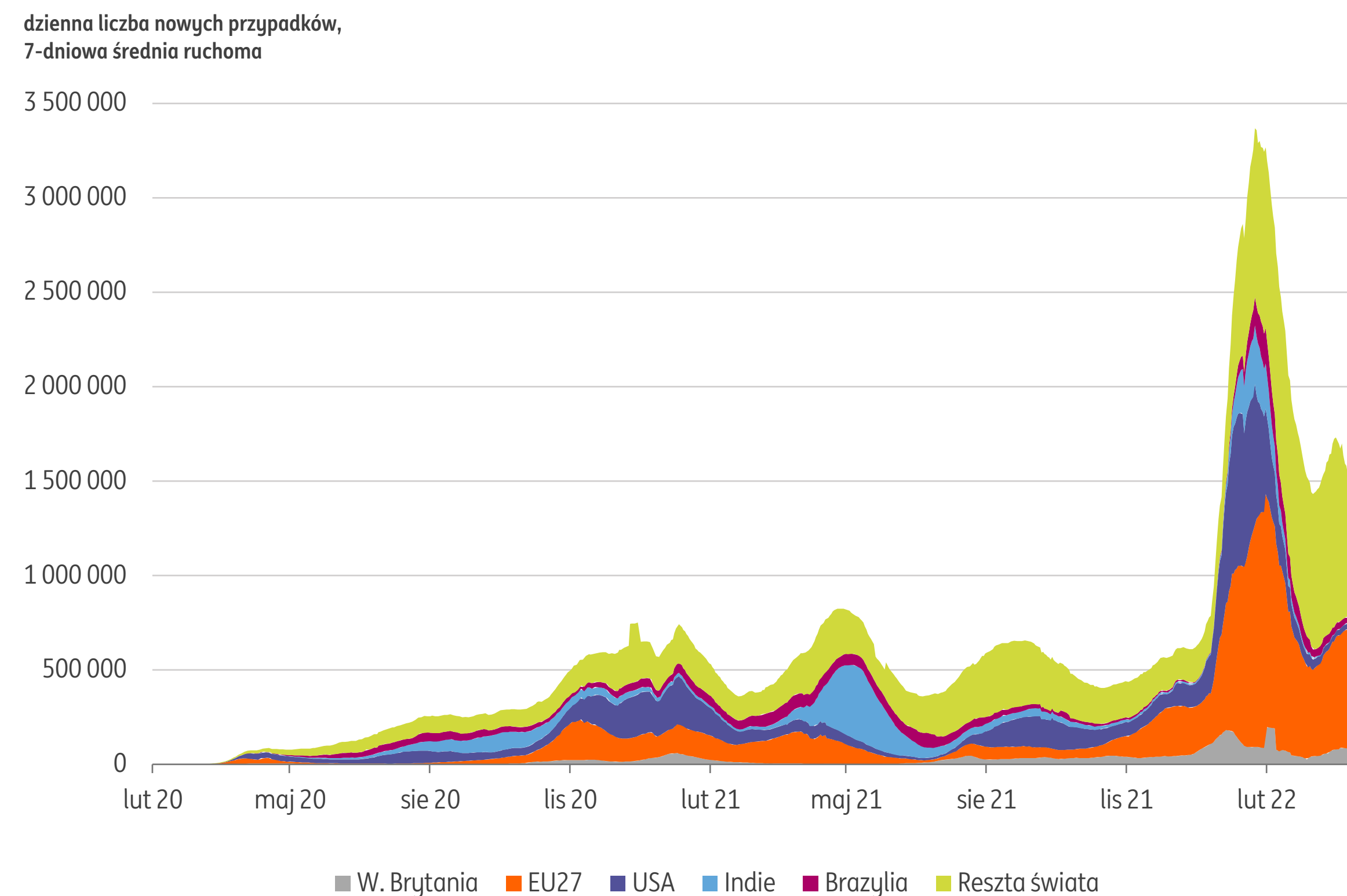
Władze chińskie postanowiły trzymać się polityki Zero Covid, która kontroluje epidemię w zarodku przy niskiej liczbie zachorowań, lecz za cenę surowych lockdownów

nawet wielkich miast czy portów. Taką politykę Pekin prowadził od początku pandemii i kontynuował w 2022. Świadczy o tym chociażby tygodniowe zamknięcie 17-milionowego miasta Shenzhen na początku marca 2022 r. (graniczące z Hongkongiem miasto portowe i ważny hub technologiczny). Pod koniec marca wprowadzono tygodniowy lockdown w 27-milionowym Szanghaju.

Zachorowania, hospitalizacje i zgony z powodu Covid-19 w Polsce wpisywały się ogólnie w trendy w krajach Europy Zachodniej, choć następowały z 1-2 tygodniowym opóźnieniem. Polskie społeczeństwo było szczególnie dotknięte drugą (jesień/zima 2020), trzecią (wiosna 2021) i czwartą (jesień 2021) falą Covid-19. Piąta fala zakażeń wariantem omikron na początku 2022 roku okazała się stosunkowo łagodna.

Falom zakażeń koronawirusem generalnie odpowiadały fale wprowadzanych restrykcji epidemicznych, a po ich usuwaniu poprawy koniunktury w gospodarce. Z taką poprawą koniunktury mieliśmy do czynienia w połowie roku 2020 roku czy późnym latem i jesienią 2021 r. Z czasem ograniczenia epidemiczne stawały się coraz łagodniejsze; polska gospodarka szybko i skutecznie uodparniała się na kolejne fale zakażeń.

Wykres 1. Dzienna liczba nowych przypadków Covid-19, średnia 7-dniowa



Źródło: Obliczenia ING na podstawie danych John Hopkins University.



Zdecydowana reakcja władz monetarnych i fiskalnych

Nagłe zatrzymanie gospodarek po wybuchu epidemii doprowadziło do zaburzeń w produkcji, a następnie załamania popytu w wielu sektorach. Bardzo szybko okazało się, że gospodarka jest systemem naczyń połączonych i zaburzenia w jednym sektorze wywołują niemal reakcję łańcuchową/efekt domina w innych sektorach.

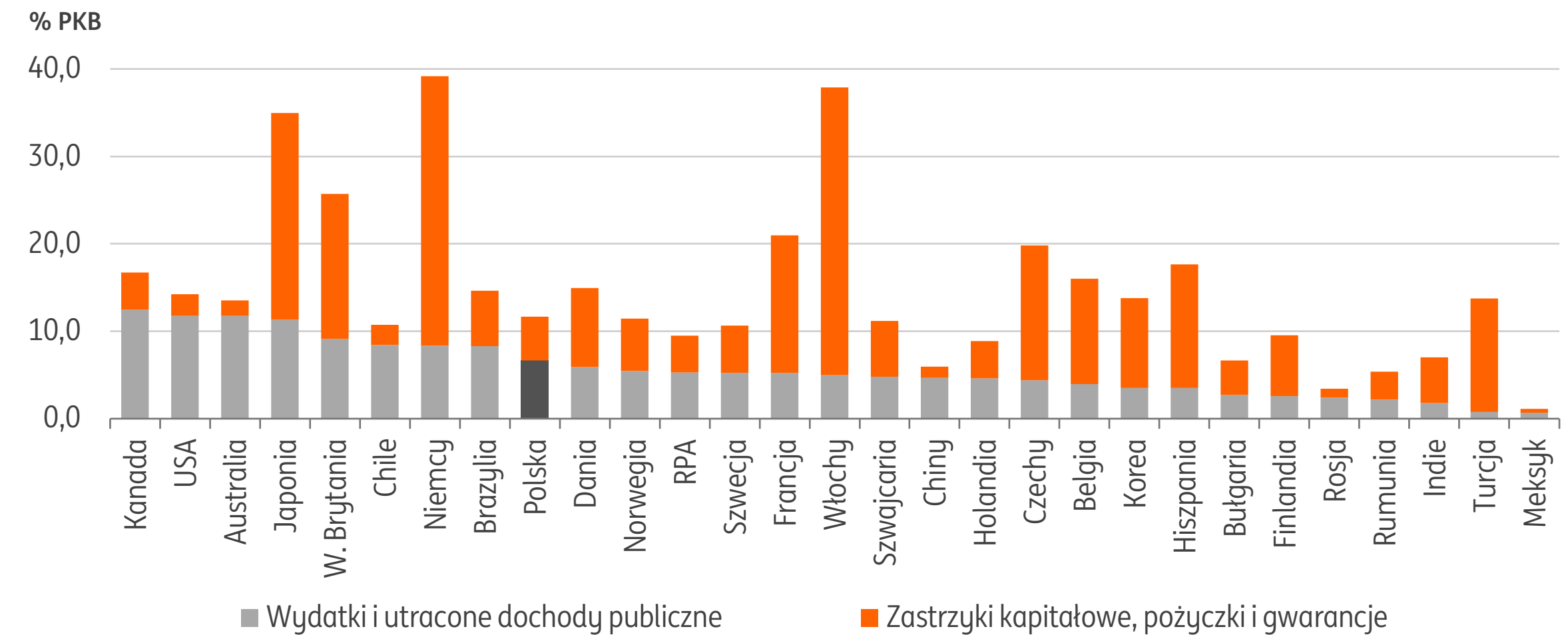
Rządy i banki centralne - po doświadczeniach z lat 2009-2013 - zareagowały na pandemiczny szok istotnie większymi pakietami antykryzysowymi, zarówno fiskalnymi (Wykres 2), jak i monetarnymi (obniżenie stóp procentowych w okolice 0% i programy luzowania ilościowego na dużą skalę). Niemniej jednak:

1. Wsparcie monetarne i fiskalne było nierówne w rozmaitych krajach. Generalnie państwa bardziej rozwinięte dysponowały większą przestrzenią fiskalną i większymi możliwościami stymulacji monetarnej; wśród nich USA wykazały się szczególnie dużą determinacją. Ograniczeniem był dotychczasowy poziom długu publicznego, wówczas główną rolę przyjmowały instrumenty gwarancyjne.
2. Wsparcie fiskalne było skierowane na ochronę dochodów pracowników (USA) albo miejsc pracy (Europa). Firmy otrzymały pomoc na zabezpieczenie płynności i niedopuszczenie do ich bankructwa. Również polskie tarcze antykryzysowe zrealizowały te cele - przy

olbrzymim impulsie monetarnym i skokowym wzroście długu publicznego.

3. Brak koordynacji we wprowadzeniu lockdownów czy lokalnych ograniczeń był widoczny nawet w obszarze najbardziej zintegrowanym takim jak Unia Europejska. Ograniczenia dla mobilności mieszkańców i wymogi formalne były de facto ustalane na poziomie poszczególnych krajów. Stały się odpowiedzią na narastające fale zakażeń, które nie następowały jednocześnie na terytorium całej UE.
4. Kraje nierówno wdrażały swoje programy szczepień przeciw Covid-19 i początkowo borykały się z ograniczonym dostępem do szczepionek, które dopiero co uzyskały odpowiednią aprobatę instytucji nadzorczych. Szczepienia najszybciej rozpoczęły Izrael, USA czy Wielka Brytania - pod koniec 2020 r., w państwach UE były to ostatnie dni roku 2020. Programy szczepień na świecie nabierały przyspieszenia, ale praktycznie wszędzie po około pół roku od ich rozpoczęcia napotkały na istotną barierę popytu.
5. Chiny wyraźnie odróżniały się od innych rynków - ze względu na politykę Zero Covid. Zdarzały się przypadki, że wykrycie jednego zakażonego Covid-19 powodowało zamknięcie portu na dwa tygodnie. Rodziło to wiele konsekwencji dla globalnego handlu ze względu na rolę Chin jako „fabryki świata”.

Wykres 2. Wartość rządowych programów anty-kryzysowych ogłoszonych wiosną 2020 w odpowiedzi na Covid-19, % PKB



Źródło: MFW, WEO, październik 2020.

” Kiedy w 2020 r. pandemia uderzyła, chińskie porty po prostu stanęły, została tam przymusowo ogromna liczba kontenerów. Później, gdy gospodarka ruszyła, pojawiły się kolejki statków, szczególnie na zachodnim wybrzeżu USA, czekające na rozładunek. W tym świetle zablokowanie Kanału Sueskiego na prawie

tydzień naprawdę nie miało dużego znaczenia. Utknęło tam około 80 tys. kontenerów, tymczasem w portach chińskich pozostawało ich kilkaset tysięcy.

Sławomir Michalewski,
wiceprezes, Morski Port Gdańsk



Przesunięcie popytu z usług na towary

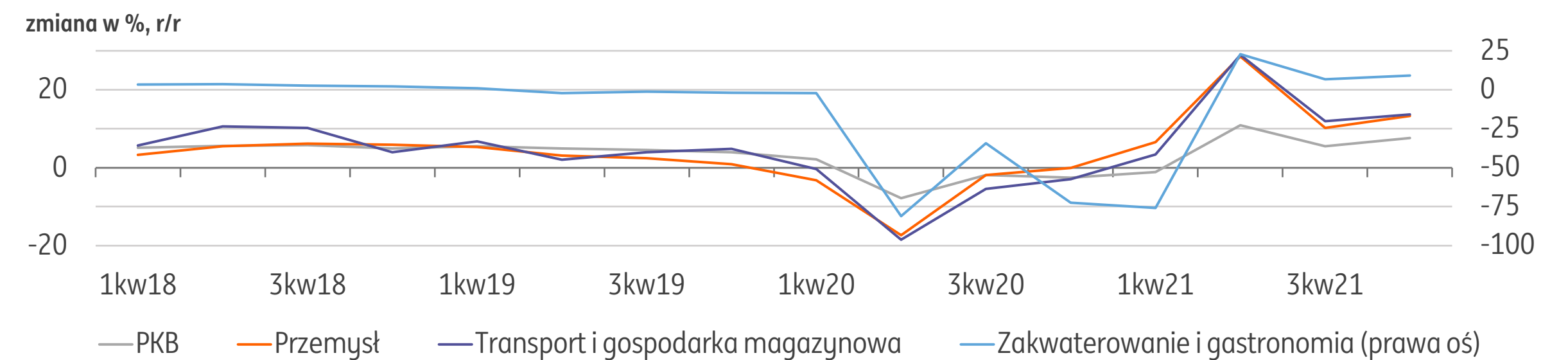
W początkowym okresie, pandemia wydawała się szokiem symetrycznym (Covid as a big equalizer). Sytuacja szybko się jednak zmieniła, gdyż lockdowny w znacznie większym stopniu dotykały sektora usług, a w szczególności sektorów narażonych na bezpośrednie relacje z klientem. Do grupy tej można zaliczyć zwłaszcza sektory HORECA (hotele-restauracje-catering/cafe), które nie mogły być dostarczane w sposób zdalny i mogły działać jedynie w surowym reżimie sanitarnym. W tych sektorach zatrudnienie znajdowało wielu młodych pracowników, co w warunkach lockdownów prowadziło do pogorszenia sytuacji tej grupy społecznej. Byli oni w największym stopniu zdani na pomoc publiczną.

Wyraźnie odmienną koniunkturę w przemyśle i usługach pokazują zarówno twarde dane z rachunków narodowych o wartości dodanej w sektorach, jak i miękkie wskaźniki koniunktury w rodzaju PMI. Dla przykładu, **w Polsce przy spadku PKB o 7,8% r/r w II kwartale 2020 r.**, spadek wartości dodanej w sektorze „zakwaterowanie i gastronomia” wyniósł ponad 80% r/r. Po chwilowym odbiciu w kolejnym kwartale, sektor ten notował spadki w kolejnych dwóch kwartałach, podczas, gdy odbicie w pozostałych sektorach stawało się coraz bardziej wyraźne.

Miękkie dane PMI (przykład dla strefy euro) wskazują na wyraźnie lepszą koniunkturę w usługach niż w przemyśle przed pandemią. Ale w czasie I fali pandemii spadki PMI w usługach były wyraźnie głębsze niż w przemyśle, który już od jesieni 2020 r. pozostaje wyraźnie poniżej granicy 50 punktów. Granica ta w badaniu PMI oddziela fazę dobrej od złej koniunktury. W czasach pandemii usługowy PMI w strefie euro podążał w ślad za lokalnymi restrykcjami epidemicznymi, natomiast przemysłowy PMI odzwierciedlał w dużej mierze wahania w dostępie do materiałów i części do produkcji, spowodowane zakłóceniami dostaw czy deficytem takich komponentów jak mikroprocesory w produkcji samochodów.

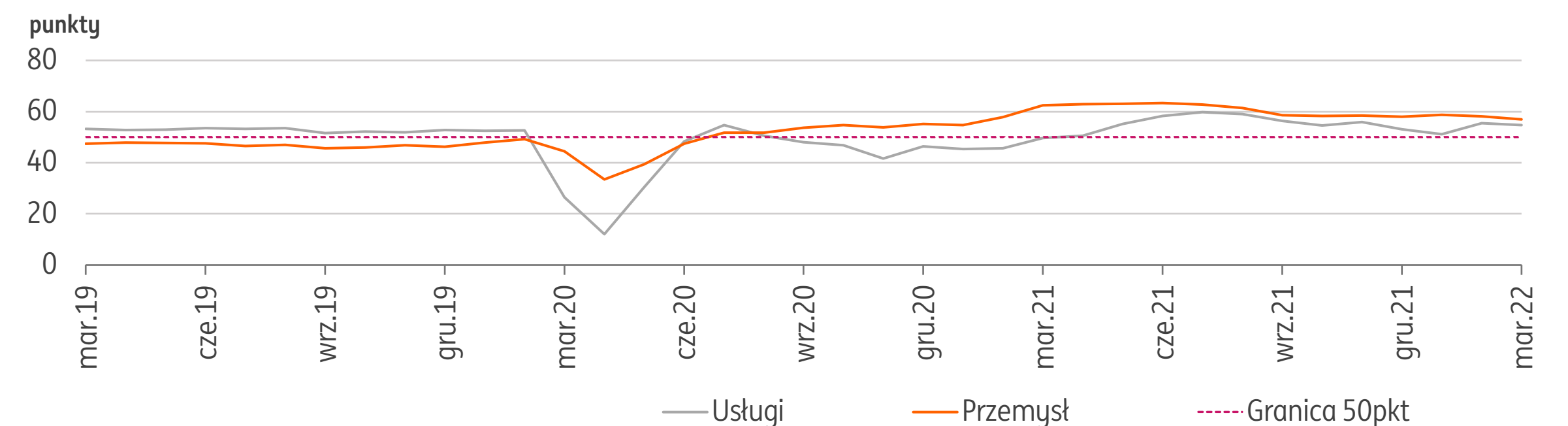


Wykres 3. PKB i wartość dodana w przemyśle i wybranych usługach w Polsce w latach 2018-2021



Źródło: GUS.

Wykres 4. PMI dla przemysłu i usług w strefie euro w latach 2019-2022



Źródło: Markit via Bloomberg.



Oszczędności wymuszone w czasie lockdownów ujawniały się jako popyt odroczone

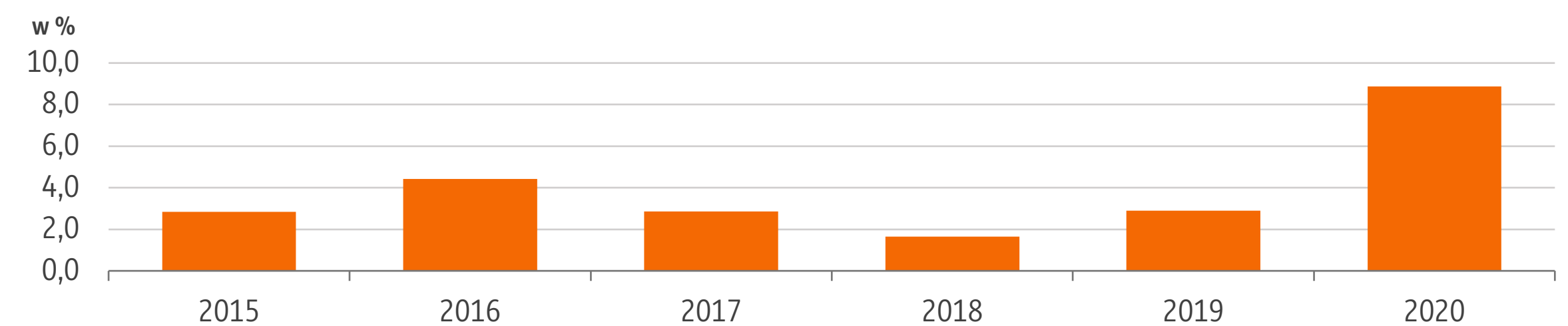
Zmiany w produkcji sektorowej wynikały w dużej mierze ze zmian we wzorcach konsumpcji. Tryb pracy zdalnej (tam, gdzie to było możliwe) i brak dostępu do wielu usług, szczególnie w czasach twardego lockdownu (hotele, restauracje, rozrywka) uderzył w te sektory. Ale jednocześnie wielu producentów towarów odnotowało wzrost popytu, m.in. na żywność, alkohol, sprzęt elektroniczny i gry wideo, meble.

Przy generalnie skutecznych interwencjach władz nakierowanych na ochronę firm, zatrudnienia albo dochodów pracowników, w okresie otwarcia gospodarek trudno było „nadrobić” niezrealizowane wcześniej wydatki. Wynikało to także z ograniczonej dostępności usług albo towarów wynikających z zaburzeń w globalnych łańcuchach dostaw. Dlatego w czasie pandemii wzrosły stopy oszczędności wymuszonych - zwłaszcza w okresach podniesionych restrykcji epidemicznych - co ujawniało się zwiększonym popytem po złagodzeniu obostrzeń. Według naszych szacunków stopa oszczędności gospodarstw domowych w 2020 roku (prawie 9%) była trzykrotnie wyższa niż w ostatnich kilku latach (Wykres 5).

W segmencie dóbr wymiennych (przemysłowych) nie wszystkie dobra skorzystały na zablokowaniu dostępności usług. Bardzo ucierpiał segment pośrednich dóbr inwestycyjnych, gdyż niepewność towarzysząca pandemii zastopowała plany inwestycyjne wielu przedsiębiorstw - pomimo rekordowo niskich stóp procentowych. W pierwszych fazach pandemii osłabły też inwestycje publiczne, co mogło wynikać z opóźnień w organizacji zamówień publicznych.

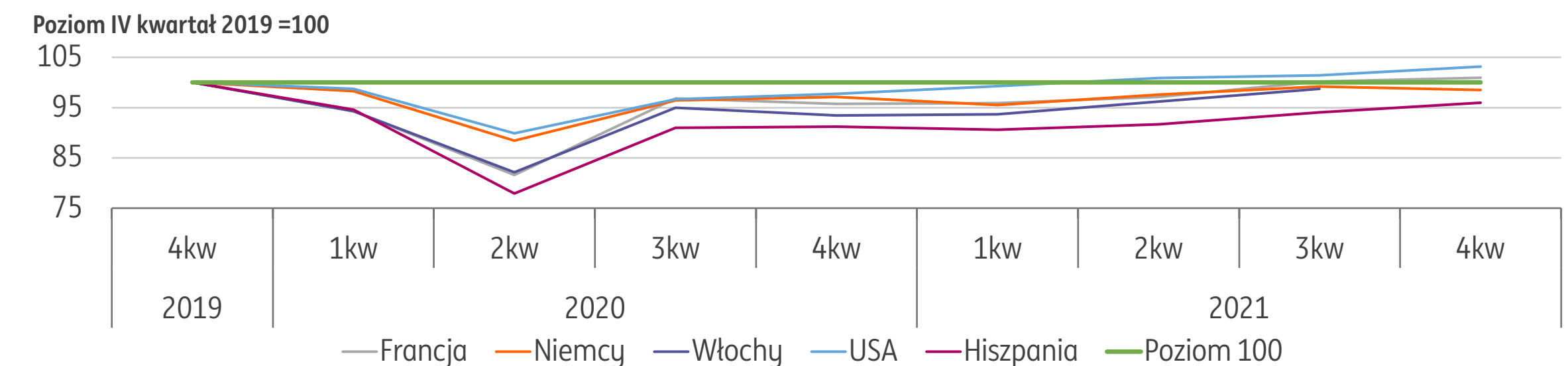
Jednakże nierównomierne ożywienie w gospodarce światowej, co ogólnie obrazują zmiany PKB w USA i kilku krajach strefy euro (Wykres 6), przekładało się na zaburzenia w globalnych łańcuchach dostaw. Ta zależność miała raczej charakter dwukierunkowy. Wahnięcia popytu prowadziły do rozregulowania w łańcuchach dostaw, a zaburzone łańcuchy odbijały się na produkcji i następnie prowadziły do dostosowań popytu.

Wykres 5. Stopa oszczędności gospodarstw domowych w Polsce w latach 2015-20



Źródło: Obliczenia ING na podstawie danych GUS, NBP.

Wykres 6. Poziom realnego PKB w latach 2019-21 w wybranych krajach



Źródło: Obliczenia ING na podstawie danych z Macrobond.



Chronologia zaburzeń w globalnych łańcuchach dostaw – najgorsza wiosna 2020 i zima 2021/22

Pandemia oznaczała głębokie zmiany sytuacji makroekonomicznej na świecie i zachwiała procesem globalizacji trwającym od kilku dekad. Było to widoczne w systematycznym wzroście obrotów handlu międzynarodowego. Obroty te były realizowane na poziomie firm w ramach coraz bardziej złożonych globalnych łańcuchów dostaw, a nie - jak dawniej - w ramach handlu bilateralnego między krajami. **Zgodnie z szacunkami WTO około 2/3 globalnego obrotu handlowego odbywało się w ramach globalnych łańcuchów dostaw.** Dla firm światowych ich powstanie wynikało z przewag komparatywnych takich krajów jak Chiny (jeśli chodzi o koszty produkcji): otwarcie na inwestycje zagraniczne i eksport było tu traktowane jako dźwignia rozwoju gospodarki i metoda na wyciągnięcie ludzi z kręgów ubóstwa.

Na początku 2022 r. nowojorski oddział Fed oszacował nowy barometr presji w globalnych łańcuchach dostaw, co pozwala na retrospekcję faktów, uwzględniając pewien zbiór wskaźników gospodarczych w ujęciu globalnym. Ostatnia aktualizacja tego indeksu - z marca 2022 r. - pokazuje, że na przełomie 2021/22 roku sytuacja w globalnych łańcuchach dostaw była nawet gorsza niż po wybuchu pandemii (choć w Europie - już nieco lepsza) i jednocześnie najgorsza od 25 lat (indeks sięga do 1997 r.). Ów indeks obejmuje m.in.

koszty frachtu i transportu lotniczego, składowe wskaźników PMI i ISM opisujące opóźnienia w dostawach, skorygowane o efekty popytowe dla siedmiu rynków: USA, strefy euro, Wielkiej Brytanii, Chin, Japonii, Korei Południowej i Tajwanu.

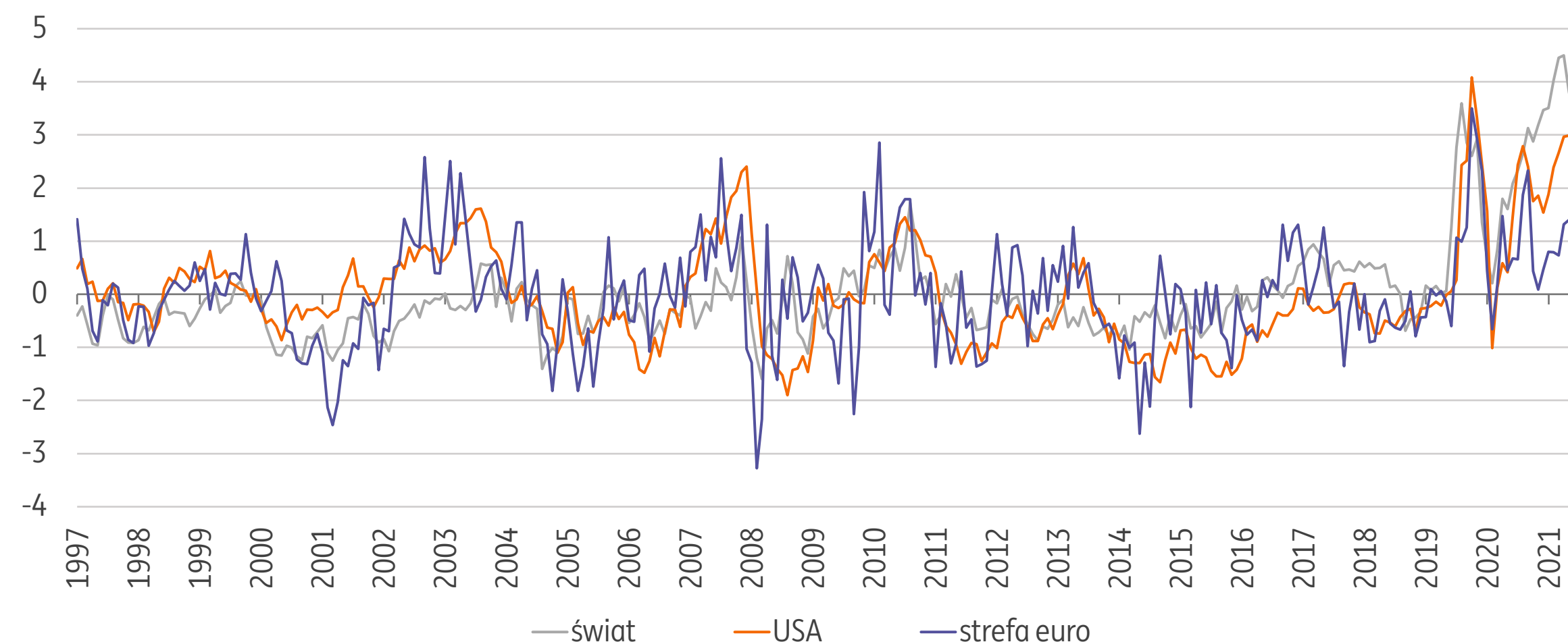
Nie zaskakuje, że barometr zakłóceń w łańcuchach jest wyraźnie podwyższony w początkowym okresie pandemii - na wiosnę 2020 r. Wynikało to z olbrzymiej niepewności i ostrej reakcji rządów na ryzyko zakażenia w postaci ogólnokrajowych lockdownów, które oznaczałyby załamanie produkcji i obrotów handlowych. Natomiast rekordowo wysoka presja na globalne łańcuchy dostaw pod koniec 2021 r. wzięła się z nierównomiernego wychodzenia poszczególnych sektorów gospodarki i regionów w gospodarce światowej z szoku pandemicznego. Uwalnianie popytu odroczonego, wynikającego z wymuszonych oszczędności, w zestawieniu z wąskimi gardłami po stronie podaży, w tym na rynku pracy, powodowało zaburzenia w dostępie do wielu surowców, komponentów czy produktów i nasilenie presji kosztowej.





Wykres 7. Indeks zakłóceń w łańcuchach dostaw Fed: daleko od normalizacji na początku 2022 roku

wielokrotność odchylenia standardowego za okres 1997-2022



Źródło: New York Fed, marzec 2022.

W składowych barometru Fed istotną rolę mają wskaźniki odpowiadające za koszty transportu i mobilność. Grupa sektorów TSL (transport-spedycja-logistyka), w tym w szczególności funkcjonowanie portów i transportu morskiego (dominacja firm chińskich) odgrywały szczególną rolę przy powstawaniu zaburzeń w łańcuchach dostaw. Restrykcje epidemiczne i powiązane wahania podaży i popytu na rynkach globalnych zaburzyły dotychczasową płynność funkcjonowania wspomnianych sektorów. Doświadczły one skokowego wzrostu popytu, który nie mogły w pełni czy szybko zaspokoić; dotknęły je także perturbacje związane z niemożnością rozbudowy czy wymiany swojej floty czy trudnościami w znalezieniu pracowników, w szczególności kierowców.



Eksplozja cen frachtu morskiego

W zglobalizowanej gospodarce i uzależnieniu od środków produkcji z innych rynków, reakcja podaży na wahnięcia popytu nie mogła być natychmiastowa. Transport międzynarodowy, który w około 90% opiera się na frachcie morskim, nie był gotowy do bezproblemowego obsłużenia towarów przy wahaniami popytu. Wykrycie ognisk choroby, prowadzące do zamknięcia całych miast czy portów w Chinach, przekładało się na opóźnienia w obsłudze portowej i eksplozję stawek frachtu z Chin. Łańcuchy dostaw są zależne od płynnego transportu i przeładunku, dlatego nawet krótki zator na jednym etapie może skutkować znacznym wydłużeniem całkowitego czasu transportu.

Stawki za transport z Chin do Europy wzrosły najmocniej jesienią 2020 roku i na wiosnę 2021 roku – licząc do szczytu około 7-krotnie. Natomiast stawki frachtu z Chin do USA podwoiły się w II połowie 2020 roku, a następnie potroiły się z tego podwyższonego poziomu w 2021 roku – licząc zaś do szczytu wzrosły około 6-krotnie. Co ciekawe stawki za fracht w drugą stronę (z Europy lub USA do Chin) niewiele się zmieniły w czasie pandemii (Wykres 8). Wyższe koszty frachtu dotknęły zatem importerów na Zachodzie, ale nie w Chinach.

Wzrost cen frachtu morskiego w czasie pandemii jest cechą charakterystyczną zaburzeń w globalnych łańcuchach dostaw w czasie pandemii. Wahania popytu na Zachodzie i utrudnienia w portach w Chinach przekładały się na długie opóźnienia w produkcji,

dostawach i sprzedaży w wielu sektorach. Wyższa presja kosztowa ze strony frachtu stopniowo wywierała coraz większy wpływ na ceny producenta PPI. Jednakże dopiero po odbiciu notowań surowców energetycznych w 2021 wyższe ceny producenta zaczęły być przeliczane na konsumenta, co jest widoczne w odczytach inflacyjnych z końca 2021 roku i początku 2022 roku.

Inną cechą charakterystyczną zaburzeń w łańcuchach dostaw było czasowe zamknięcie Kanału Sueskiego w marcu 2021 roku z powodu blokady przez duży kontenerowiec. Spowodowało to lawinę niekorzystnych skutków i ogromne zaległości w dostawach na całym świecie.

” Duża nierównowaga na rynku morskiego transportu kontenerowego spowodowała wywindowanie stawek frachtu, czyli kosztów dla odbiorców ładunków. Nierównowaga wynikała jednak m.in. z zablokowania niemal dziesiątej części zdolności przewozowych kontenerowców, bo czekały one nawet tydzień przed portami kontenerowymi lub w nich na załadunek/wyładunek. A to dlatego, że największe porty kontenerowe nie mogły sprostać tak dużemu wzrostowi popytu i wolumenu ładunków.

Konrad Hernik,
prezes zarządu, OT Logistics

Stawki za transport z Chin do Europy wzrosły

7x

Oczekiwania na złagodzenie napięć w handlu międzynarodowym ustąpiły przekonaniu, że mamy do czynienia z tendencją trwałą, a stawki frachtu nie wrócą do poziomów sprzed pandemii, nawet jeśli znikną blokady w portach czy powiększy się flota kontenerowców. Wyraźną korektą stawek frachtu w lutym-marcu br. można zaś wiązać z rosyjską agresją na Ukrainę i pogorszeniem perspektyw wzrostu dla gospodarki światowej. Niemniej jednak trudno oczekiwać powrotu stawek do poziomów sprzed pandemii.

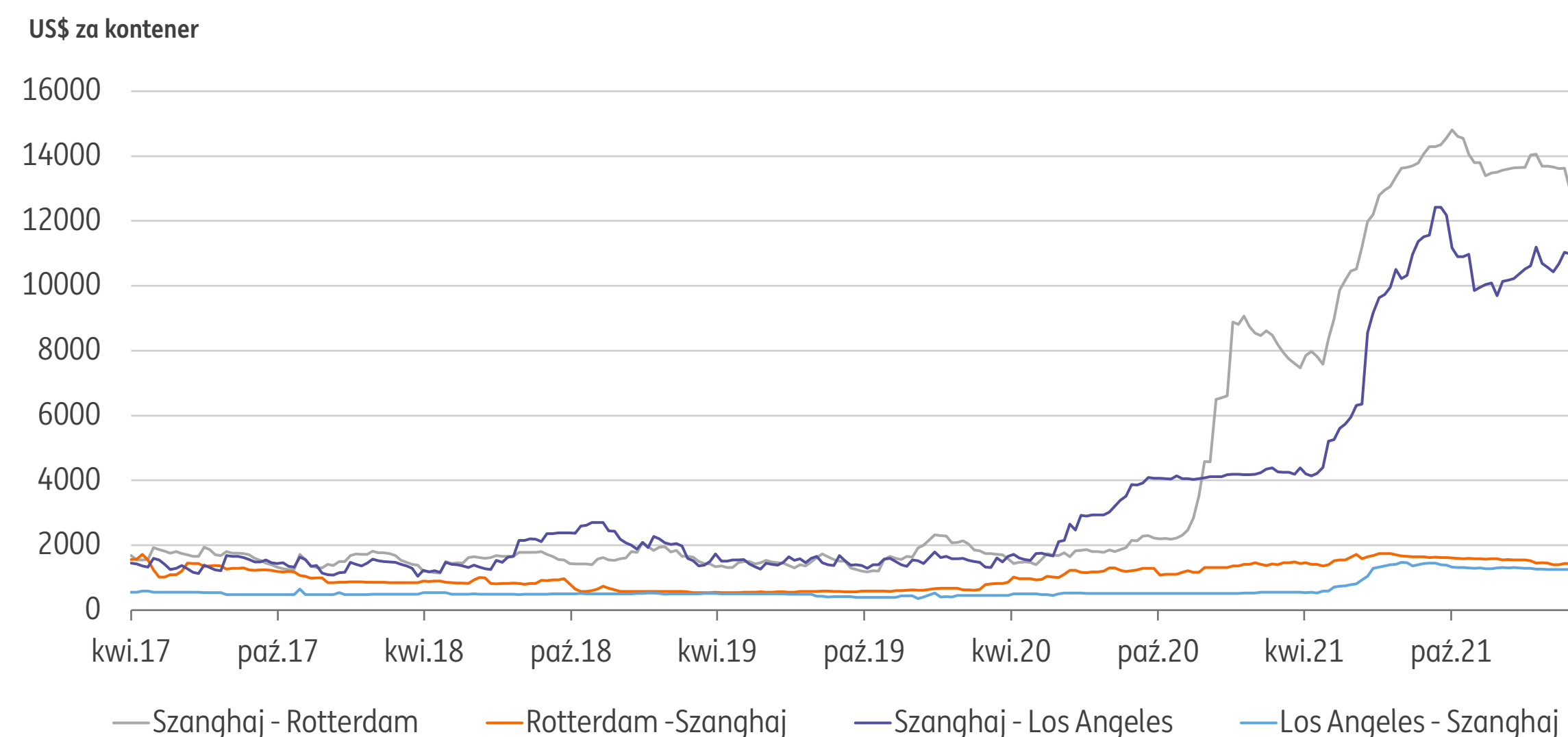
Bardzo wrażliwy okazał się sektor samochodowy. Miał problem z dostępem do mikroprocesorów. Po tym jak sektor samochodowy ograniczył zapotrzebowanie na układy scalone na wiosnę 2020, w czasie I fali Covid - producenci z Azji (Tajwan) przekierowali moce produkcyjne na inne sektory, np. na sektor ochrony zdrowia. W drugiej połowie 2020 roku i praktycznie całym roku 2021 nie było możliwe gwałtowne odtworzenie zdolności produkcji i dostarczenia wolumenów pozwalających na zaspokojenie potrzeb. Przykładowo, niedobory mikroprocesorów okazały się jednym z głównych hamulców dla gospodarki niemieckiej w osiągnięciu poziomu PKB sprzed pandemii do końca 2021 roku (Wykres 6).



Oprócz cen frachtu, przy wychodzeniu z pandemicznej recesji, ujawniły się też inne presje kosztowe, w szczególności na rynku surowców energetycznych i żywności oraz na rynku pracy. Dodatkowo wzmocniła je rosyjska agresja na Ukrainę, rozpoczęta 24 lutego 2022 r. W związku z wojną w Ukrainie i sankcjami na Rosję pojawiły się dodatkowe napięcia (m.in. na rynku metali i żywności), które omawiamy w rozdziale trzecim.

Rosnąca presja kosztowa ze strony stawek transportowych miała odzwierciedlenie w cenach producenta PPI. Dopiero z czasem (druga połowa 2021 i początek 2022 r.) wyższe ceny producenta zaczęły być przerzucane na konsumenta. Wynikało to także z wyraźnego wzrostu cen surowców energetycznych w 2021 roku i eksplozji cen gazu ziemnego i węgla w IV kwartale 2021 i dalszych wzrostów cen i ich zmienności po wybuchu wojny na Ukrainie.

Wykres 8. Stawki frachtu (World Container Index) za kontener 40 stóp na wybranych szlakach w latach 2017-22



Źródło: Bloomberg.



Zaburzenia w globalnych łańcuchach dostaw w czasie pandemii

Badania jakościowe ING i EEC wśród firm działających w Polsce

Inwazja Rosji na Ukrainę. Kolejny szok podaźowy i nowa fala zaburzeń

Jak dalej żyć w niestabilnych czasach?

Badanie

jakościowe ING i EEC wśród firm

działających w Polsce

| | |
|--|----|
| Zakres badania. Reakcja polskich firm na perturbacje w czasie pandemii i wojny | 16 |
| Przekrój firm uczestniczących w badaniu | 17 |
| Co się stało w biznesie po wybuchu pandemii Covid-19 | 18 |
| Ograniczona dostępność i wyższe koszty produkcji | 20 |
| Poleganie na strategicznych partnerach, ale poszukiwanie nowych | 22 |
| Zamówienia z wyprzedzeniem i wzrost stanu zapasów | 24 |
| Inne zmiany oddolne: ludzie, procesy, outsourcing | 25 |
| Dostosowanie planów inwestycyjnych | 26 |
| Megatrend #1 - automatyzacja i cyfryzacja | 27 |
| Polityka klimatyczna UE a warunki konkurencji w handlu zagranicznym | 29 |
| Megatrend #2: wzrost roli czynników ESG | 31 |





Zakres badania. Reakcja polskich firm na perturbacje w czasie pandemii i wojny

Ze względu na silne zintegrowanie w ramach globalnych, a w szczególności europejskich, sieci dostaw, polskie firmy zostały mocno dotknięte szokiem pandemicznym. Aby lepiej zrozumieć ich reakcję na ten szok i wyciągnąć lekcje na przyszłość, we współpracy z Europejskim Kongresem Gospodarczym (EKG) przeprowadziliśmy badanie jakościowe – 30 wywiadów z przedstawicielami 28 firm działających w Polsce oraz szefami niemieckiej i skandynawskiej izb handlowych w Polsce. Z inicjatywy ING Banku Śląskiego badanie przeprowadzili dziennikarze portalu WNP.PL od stycznia do połowy marca 2022 roku.

Kilka rozmów z firmami i obydwie wywiady z izbami handlowymi odbyły się po rozpoczęciu rosyjskiej inwazji na Ukrainę. Rozmowy te obejmowały zarówno tematy pandemiczne, jaki i skutki wynikające z wojny na Ukrainie i sankcji na Rosję.

Podstawowym celem badania było lepsze zrozumienie ryzyk dla działalności gospodarczej w Polsce, wynikających z dwóch potężnych negatywnych szoków - skutków pandemii i wojny na Ukrainie. Mniej lub bardziej odległą konsekwencją tych wstrząsów oraz ujawnionych i potencjalnych kosztów, może być odchodzenie

firm (globalnych) od offshoringu czy uzależnienia od niestabilnych partnerów gospodarczych na rzecz near- czy right-shoringu. Takie działania polegałyby na skracaniu globalnych łańcuchów dostaw i większej koncentracji na rynkach lokalnych czy regionach gospodarczo zintegrowanych, takich jak Unia Europejska. Na podobnej zmianie gospodarka polska i firmy działające w Polsce mogłyby potencjalnie skorzystać.

Ramowy zestaw pytań dotyczył 10 następujących kwestii:

1. Co się stało w łańcuchach dostaw / handlu międzynarodowym?
2. Jaka była szybka reakcja/środki zaradcze ze strony firmy?
3. Czy firma planuje reakcję na te wydarzenia na dłuższą metę np. zmianę kierunków dostaw lub dostawców?
4. Jak pandemia wpłynęła na inwestycje?
5. Jakie czynniki będzie najtrudniej zmienić (np. logistyka, niedobory surowców lub podzespołów, wysokie ceny)?

6. Oczekiwania na 2022 (normalizacja, eskalacja, nowe czynniki i zjawiska).
7. Perspektywy dla nearshoringu dla Polski i regionu Europy Środkowo-Wschodniej w najbliższych 5 latach?
8. W przypadku firm zagranicznych – jak pandemia czy wojna zmienia plany zaangażowania w Polsce?
9. Firmy polskie – jak szok pandemiczny czy wojenny wpłyną na plany ekspansji zagranicznej? Rola czynników pandemicznych i strukturalnych - bezpieczeństwo dostaw, cyfryzacja, ekologia, względy społeczne/prawa człowieka, polityki handlowe USA, UE i Chin, sankcje na Rosję.
10. Czy polityka klimatyczna/korporacyjne cele środowiskowe czy czynniki ESG (środowiskowe-społeczne-ład korporacyjny) motywują do zmiany partnerów/poddostawców w najbliższych kilku latach (krótsze dystanse, konieczność raportowania emisji pośrednich w ramach łańcucha, oczekiwania konsumentów, standardy ESG w stosunku do poddostawców i zamawiających).

Wywiady dostępne są na stronie:
<https://www.wnp.pl/lancuchy-dostaw/>



Przekrój firm uczestniczących w badaniu

W badaniu dołożyliśmy starań, by zapewnić zróżnicowaną grupę rozmówców, pochodzących z różnych sektorów. Kilka wywiadów przeprowadziliśmy po rozpoczęciu rosyjskiej inwazji na Ukrainę 24 lutego 2022 (m.in. Forte, Arctic Paper, obydwie izby handlowe). Jeśli chodzi o strukturę badania, to:

- **firmy przetwórstwa przemysłowego** stanowiły większość:
 - » w tym branży samochodowa, chemiczna, budowlana, farmaceutyczna, papiernicza, meblowa, odzieżowa, obuwnicza, spożywcza;
 - » naszymi rozmówcami były następujące firmy, w kolejności alfabetycznej: ABB, Adamed Pharma, Amica, Arctic Paper, Atlas, CCC, Ciech Soda, Colian, Fakro, Federal Mogul Polska, Forte, LPP, Maspex, Mlekpól, Newag, Nowel, Polpharma, Solaris, Stellantis, Śnieżka, Toyota Polska, VRG oraz;
- **firmy logistyczne i transportowe** (OT Logistics, Fracht FWO, Port Gdańsk, Raben);
- **oraz firma technologiczna** (Comarch).

Wybrana grupa to z reguły duże firmy w mniejszym lub większym stopniu nastawione na wymianę zagraniczną i ewentualnie inwestycje zagraniczne. Borykały się z zaburzeniami w łańcuchach dostaw w okresie pandemii, które zostały dodatkowo spotęgowane w okresie wojny. Proporcje zaangażowania tych przedsiębiorstw na poziomie regionalnym, europejskim czy lokalnym były dosyć zróżnicowane; do firm o zasięgu globalnym można zaliczyć z pewnością przedstawicielstwa globalnych koncernów. Niemniej jednak większość podmiotów objętych badaniem stanowiły firmy z dominującym udziałem kapitału polskiego, w tym firmy rodzinne.

Badanie nie dotyczyło branż usługowych, które zostały bezpośrednio dotknięte administracyjnym ograniczeniem działalności gospodarczej w czasie lockdownów. Ich wyzwania z reguły nie wiązały się wprost z zaburzeniami w globalnych łańcuchach dostaw.

Firmy objęte badaniem borykały się z wieloma podobnymi wyzwaniami oraz wyzwaniami specyficznymi dla swojej branży. Nasz raport podsumowuje ich sposoby radzenia sobie z negatywnymi wstrząsami, opisuje podobne praktyki oraz wskazuje czynniki utrudniające prowadzenie biznesu w trudnych czasach. Podejmujemy również próbę wyodrębnienia czynników strukturalnych, które były obecne już wcześniej, ale ich znaczenie wzrosło, takich jak:

- automatyzacja i dygitalizacja,
- zrównoważony rozwój.

Odnosimy się również do czynników, które – jak dowodzą doświadczenia ostatnich dwóch lat – stały się w naszej ocenie nowym megatrendem. Chodzi przy tym głównie o:

- bezpieczeństwo dostaw, polegające na minimalizowaniu ryzyka przerwania dostaw lub unikania gwałtownego wzrostu ich kosztów.



Co się stało w biznesie po wybuchu pandemii Covid-19

W początkowym okresie pandemia wydawała się szokiem symetrycznym, dotykającym poszczególne branże w miarę równomiernie. **Szybko ujawniło się jednak różnicowanie między sektorami** - w zależności od restrykcji określających kontakty z klientami, możliwości świadczenia pracy zdalnej czy ograniczeniach w mobilności ludzi. Przy znaczącym falowaniu popytu niektóre branże skorzystały na zwiększonym popycie - m.in. farmaceutyka, logistyka, IT, meble, przemysł spożywczy. Wynikało to z większej konieczności ochrony zdrowia, upowszechnienia e-commerce, chęci doposażenia domu czy wzrostu konsumpcji żywności w gospodarstwach domowych.

W pierwszej reakcji po wybuchu pandemii, konieczne było wprowadzenie środków ochrony sanitarnej oraz akcje informacyjne dotyczące zasad sanitarnych, jeśli chodzi o higienę, dystans, noszenie maseczek. Firmy decydowały się na reorganizację pracy czy przerw między zmianami, aby pracownicy mogli wymieniać się bez kontaktu. Wymagało to wdrożenia systemów bezpieczeństwa i kontroli. Wyzwaniem dla firm stało się szybkie przejście na zdalny lub hybrydowy model pracy, tam gdzie to było możliwe. Wymagało to zapewnieniu pracownikom możliwości pracy z domu.

” Na poziomie operacyjnym dotyczącym Zarządu Morskiego Portu Gdańsk oznaczało to zmianę metod pracy oraz podjęcie niespodziewanych inwestycji. Musieliśmy zakupić kilkaset laptopów, przestawić się na pracę zdalną, cały czas zapewniając zdolność operacyjną, kontynuując projekty inwestycyjne za kilkaset milionów złotych, koordynując pracę wykonawców. Faktem jest jednak, że zaburzenia w łańcuchach dostaw dotknęły naszych operatorów, chociaż nie aż tak bardzo, jak operatorów w portach Europy Zachodniej.

Sławomir Michalewski,
wiceprezes, Morski Port Gdańsk

Z przeprowadzonych wywiadów wynika, że:

1. Grupa 1: Firmy farmaceutyczne i IT (Polpharma, Adamed Pharma, Comarch):

- **Firmy farmaceutyczne** doświadczyły wyjątkowego zwiększenia popytu wraz z wybuchem pandemii. Zaburzenia w łańcuchach dostaw **ograniczyły dostępność substancji czynnych i intermediatów z Indii i Chin**, które są ich głównymi dostawcami do Europy. Kraje te chroniły swoje własne rynki przez zakazy importu na niektóre

substancje. Jednocześnie ogromnie wzrosły koszty transportu. W krajach europejskich wystąpiły niedobory leków, nie działał centralny system informacyjny, który pozwalałby na wymianę informacji o potrzebach i możliwościach ich zaspokojenia.

2. Grupa 2: Firmy TSL (transport-spedycja-logistyka), reprezentowane w naszym badaniu przez OT Logistics, Fracht FWO, Port Gdańsk, Raben, generalnie skorzystały na wzroście popytu i zwiększonych obrotach, choć dostosowanie się do nowych warunków było dużym wyzwaniem.

- W lądowych terminalach przeładunkowych tworzyły się **zatory**, sytuację komplikowały niewystarczające liczby kontenerów czy podwozi kontenerowych i kadrowe braki kierowców, którzy trafili m.in. do firm kurierskich. (Według Rabena **w Polsce brakuje 120 tys. kierowców**).
- Popyt na usługi TSL w energetyce był stabilny, spadł zaś popyt w przemyśle samochodowym i elektromaszynowym
- Zaraz po wybuchu pandemii doszło do istotnej **zmiany struktury popytu - na rzecz transportu produktów szybko rotujących**.

- Firmy transportowe zaczęły cierpieć z powodu **niedostępności nowych samochodów ciężarowych** (oczekiwanie 9-12 miesięcy).

brakuje





” Pomimo wielu zawirowań na rynku logistycznym, jak również inwestycyjnym - ubiegły rok był rekordowy pod względem wyników finansowych i zrealizowanych przez nas projektów. Przychody zwiększyliśmy niemalże dwukrotnie (...) Wielu producentów, importerów i eksporterów szuka dziś alternatywnych rozwiązań do tych, z których korzystali przez lata. Naturalną drogą wyjścia z tej sytuacji było zatem zwrócenie się do bardziej elastycznych w działaniu firm spedycyjnych.

Andrzej Bułka,
prezes zarządu, Fracht FWO Polska

” Ze względu na ponad pięciokrotny wzrost cen frachtu morskiego towarów przewożonych w kontenerach, część takich ładunków zaczęła być dostarczana statkami drobnicowymi, co pozytywnie wpłynęło na obroty i perspektywy działalności portów należących do Grupy OTL. Także ograniczenia w transporcie drogowym spowodowały zwiększenie obrotów w segmencie ro-ro (system morskiego przeładunku poziomego, polegający na samodzielnym wjeździe i wyjeździe towarów - na ciężarówkach i naczepach lub wagonach kolejowych). (...) Wysoki wzrost popytu na transport morski notowały ładunki dla sektora stalowego, tj. ruda żelaza, węgiel koksujący i koks. (...) Zaczął pojawiać się - dawno nienotowany - eksport węgla.

Konrad Hernik,
prezes zarządu, OT Logistics

” Okazało się, że producentom brakuje komponentów, stali czy kauczuku. Do firm wróciły lockdowny, ale nie z powodu zagrożenia epidemicznego, tylko braku surowców do produkcji... Na to nałożył się problem niedoboru kierowców, który cały czas nas dotyka. W Polsce brakuje ich ponad 120 tys. Innym skutkiem pandemii, który zauważamy jako firma nie tylko transportowa, ale i logistyczna, jest wzrost kosztów budowy infrastruktury magazynowej. Ceny materiałów wzrosły o 50-60 proc. Do tego dochodzi problem ze znalezieniem budowlańców.

Agnieszka Haik,
group business development director, Grupa Raben

3. Grupa 3: Inne firmy produkcyjne (w naszym badaniu - ABB, Amica, Arctic Paper, Atlas, CCC, Ciech Soda, Colian, Fakro, Forte, Federal Mogul Polska, LPP, Maspex, Mlekpol, Newag, Nowel, Solaris, Stellantis, Śnieżka, Toyota Polska, VRG) doświadczyło poważnych zaburzeń łańcuchów dostaw i skokowego wzrostu kosztów.

- W sektorze produkcji maszyn trudności były najpoważniejsze od 20 lat.
 - » **Braki surowców podstawowych** i silny wzrost kosztów w innych sektorach takich jak:
 - * paliwa i energia elektryczna (wszystkie sektory)
 - * granulaty z tworzyw sztucznych, cement i materiały budowlane (budownictwo),

- * papier (wydawnictwa i producenci opakowań),
 - * stal (producenci maszyn),
 - * kauczuk
 - * drewno (meble, energetyka i ciepłownictwo)
 - * bawełna (firmy odzieżowe)
 - * kakao, mleko w proszku, olej rzepakowy i inne (firmy spożywcze).
- » Brakowało również **bardziej zaawansowanych podzespołów czy komponentów**, jak półprzewodniki (automobile, produkcja maszyn), produkty chemiczne (celuloza, meble) maszyny i urządzenia oraz opakowania (przemysł spożywczy).

- Pomimo ograniczeń podaży wiele firm produkcyjnych istotnie skorzystało na przesunięciu popytu z usług na towary, które stały się pożądane w czasie pandemii. Przykładem mogą być producenci mebli (konsumenci postanowili na zakupy nowych mebli do biur lub domu) czy papieru (skorzystali producenci papieru do druku książek, którego dostępność z Chin istotnie spadła).
- W warunkach podwyższonego zapotrzebowania na powierzchnie magazynowe, problemem był wzrost kosztów ich budowy i trudności ze znalezieniem budowlańców.
- W warunkach niedoborów występowały takie anomalie jak wyższa cena ofertowa przy większych zakupach.
- W ramach działań adaptacyjnych firmy poszukiwały materiałów zamiennych, także u pośredników i na rynku wtórnym.

” Nie pamiętamy w historii spółki, abyśmy kiedykolwiek odnotowali tak dramatyczny wzrost cen niektórych surowców. Szacujemy, że „inflacja producencka” jest kilkakrotnie wyższa od inflacji konsumenckiej. W naszej branży mówimy o wzrostach o 30-40 procent.

Mariusz Gazda,
członek zarządu, Forte

” Przy ograniczonych dostawach tamtejsi dostawcy [w Chinach] zaczęli urządzać coś w rodzaju jarmarku - i wybierali tych odbiorców, którzy zaoferowali lepszą cenę, lepsze warunki. W czasie największych problemów w dostawach z powodu braku półprzewodników traciliśmy nawet 30 proc. produkcji.

Andrzej Korpak,
prezes, Stellantis Gliwice

” Najtrudniejszy był początek. Pandemia to również nowe i nieznane warunki funkcjonowania, dlatego nie wiedzieliśmy, czego się spodziewać. (...) Czasowe zamknięcie portów zatrzymało ładunki i realizację kontraktów. (...) W dalszym etapie rozwoju pandemii przyczyną zaburzeń w łańcuchach dostaw były zmiany gospodarcze na świecie, a w szczególności zwiększony popyt na dobra konsumenckie.

Andrzej Korpak,
prezes, Stellantis Gliwice



Ograniczona dostępność i wyższe koszty produkcji

Zaburzenia w globalnych łańcuchach dostaw charakteryzowała ograniczona dostępność surowców, materiałów czy komponentów oraz ich rosnąca cena.

” Zmieniają się jednak zachowania producentów surowców. Wielu z nich zaczęło limitować dostawy, być może w oczekiwaniu na rozwój sytuacji. Dotychczas ceny uzależnione były np. od wolumenu zakupu, a obecnie w niektórych przypadkach spotkaliśmy się z ofertami, że „możesz kupić więcej, ale drożej”. Wielu europejskich producentów surowców do wytwarzania wyrobów chemii budowlanej ogłosiło w ub. r. stan „siły wyższej”, czyli informowało, że nie mogą gwarantować stałości: cen, ilości dostaw i terminowej realizacji kontraktów. Dla Atlasu konsekwencją był wzrost importowanych surowców średnio o 30 proc., ale w pewnych grupach nawet o 100 proc.

Paweł Kisiel,
prezes zarządu, Grupa Atlas

” Większość zamawianych przez Colian towarów, stała się trudniej dostępna, a co za tym idzie - również droższa. Inflacja dodatkowo nie ułatwia sytuacji. Ceny większości wykorzystywanych przez Colian surowców, drastycznie wzrosły. Kakao w stosunku do ub. r., podrożało o około 12 proc, a olej rzepakowy nawet 25 proc.; mleko w proszku bije rekordy cenowe, a kwas cytrynowy z Azji kosztuje już nawet pięciokrotnie więcej niż rok temu. Dodatkowo podrożał cukier, orzechy, a nawet opakowania.

Jan Kolański,
założyciel i prezes zarządu, Colian

Omawiany wcześniej wzrost cen frachtu morskiego prowadził do poszukiwania alternatywnych środków transportu, co również zwiększyło presję na ich dostępność i cenę. Przykładowo: kolej skorzystała na wzroście popytu na transport z Chin, ale barierą okazała się słaba infrastruktura, co prowadziło do opóźnień w przyjazdach pociągów i wzrostu cen. Jednym z wąskich gardeł jest polski terminal w Małaszewiczach przy granicy z Białorusią, wszystkie zaś terminale mają ograniczenia przetadunkowe, gdyż pociągi ze wschodu jeżdżą po szerokim torze. Po rosyjskiej agresji na Ukrainę do transportu kolejowego ryzykiem są działania wojenne i sankcje nakładane na Rosję i Białoruś.

” Koszty frachtu wzrosły 3-4- krotnie. Jeszcze w 2019 r. koszt sprowadzenia kontenera ubrań z Chin wynosił - w zależności od okresu - od 2,5 do 3 tys. dolarów. Dzisiaj mówimy o 10-12 tys. dolarów dla transportu opartego na umowach długoterminowych (np. rocznych), ale nawet o 14 tys. dolarów za kontener w umowach spot (bieżących), gdzie istotne są dopłaty do stawek podstawowych. **Przed pandemią transport koszuli kosztował ok. 2 zł, dzisiaj – od 8 do 10 zł.** Alternatywą dla transportu morskiego z Azji są pociągi uruchamiane na tzw. Nowym Jedwabnym Szlaku, z których również korzystaliśmy. Niestety, podobne jak my, problemy z porwanymi łańcuchami dostaw mają też inne firmy w Europie, które sięgnęły po transport kolejowy. W efekcie dziś on również przeżywa problemy – zatory, opóźnienia, drożące stawki przewozu.

Przemysław Lutkiewicz,
wiceprezes, LPP

2zł
przed pandemią

koszt transportu koszuli
8-10zł
dzisiaj





Wzrost cen dotyczył również transportu lotniczego. W sumie wzrost cen praktycznie każdego środka transportu zmienił sytuację, w której „element wysyłki” stanowił dotychczas niewielki procent w całkowitym koszcie towaru. Tym samym przyczynił się do narastania presji inflacyjnej.

” W ślad za wysokimi cenami transportu lądowego i morskiego poszedł również transport lotniczy. W „obszarze zakupowym” doświadczyliśmy wzrostu kosztów zakupów pośrednich i bezpośrednich, jak również wydłużenia czasów realizacji od dostawców.

Robert Wawro,
dyrektor operacyjny, Maspex

Skokowy wzrost kosztów produkcji wcześniej czy później musiał przełożyć się na ceny dla kontrahenta czy konsumenta finalnego. Podwyżki cen stały się coraz bardziej powszechne od II połowy 2021 roku, przy kumulacji presji na wiele kosztów według rodzaju – energii, surowców, kosztów pracy. W okresie, kiedy gospodarki były pogrążone w pandemii, niektóre presje kosztowe były amortyzowane poprzez zmniejszenie marż handlowych. Takie działanie było zasadne przy założeniu, że wzrost kosztów ma charakter przejściowy, a łańcuchy dostaw zaczną się stabilizować. W II połowie 2021 roku takie nadzieje jednak wyparowały.

” W minionym roku rosły ceny zarówno chemikaliów niezbędnych do produkcji celulozy i papieru, jak i samego drewna, a także transportu, energii elektrycznej. Z tego powodu przeprowadziliśmy cztery podwyżki cen. Taka sytuacja zdarzyła się pierwszy raz od wielu lat. W tym roku zaplanowaliśmy dwie podwyżki cen – jedną w wysokości ok. 120 euro z początkiem stycznia, a kolejną – ok. 50-70 euro wprowadzamy od 1 kwietnia.

Michał Jarczyński,
prezes zarządu, Arctic Paper

” Problemy takie jak blokada Kanału Sueskiego, sytuacja na granicy z Białorusią czy też wprowadzanie na terenie niektórych państw regulacji covidowych znacząco wpłynęły na płynność łańcucha dostaw. Stanęliśmy przed problemem braku surowców, braku elektroniki, absencji pracowników, ciągłych zmian prawnych, a także ciągłych podwyżek cen.

Ryszard Florek,
prezes, Fakro



Poleganie na strategicznych partnerach, ale poszukiwanie nowych

W sytuacji niedoborów czy szybko rosnących kosztów, polskie firmy musiały wprowadzić zmiany, które miały na celu ograniczenie ryzyka realizacji dostaw. Dotyczyło to:

- Wyboru partnerów biznesowych
- Przeorganizowania realizacji zamówień i składania ich z odpowiednim wyprzedzeniem
- Zwiększenia stanu zapasów (negatywny wpływ na kapitał pracujący jako skutek uboczny)
- Dywersyfikacji surowców i usług transportowych (relacje z wieloma firmami logistycznymi)
- Zmian w organizacji firmy i wewnętrznych procesów biznesowych.

W pierwszej kolejności przedsiębiorstwa polegały jednak na swoich sprawdzonych, strategicznych dostawcach czy partnerach biznesowych. W czasie pandemii sprawdziły się długoterminowe kontrakty ze strategicznymi partnerami. W trudnych czasach relacje z nimi jeszcze bardziej się wzmocniły: wzrosła otwartość komunikacji i transparentność, wzajemne wsparcie.

Dotyczyło to zarówno współpracy między firmami produkcyjnymi jak i współpracy firm produkcyjnych z przedsiębiorstwami transportowymi czy logistycznymi.

” Pandemia zweryfikowała u wielu przedsiębiorców dotychczasowe relacje biznesowe. Oceniamy ten okres jako czas jeszcze bliższej współpracy, opartej na zaufaniu z partnerami biznesowymi. W momencie jakichkolwiek wzywań wspólnie zastanawialiśmy się nad możliwymi alternatywnymi rozwiązaniami. Oczywiście, w momentach niedoboru surowców, materiałów czy też części do urządzeń w pojedynczych sytuacjach wdrażaliśmy działania zaradcze i sięgaliśmy do alternatywnych źródeł. (...) Krótkie łańcuchy dostaw, sprawdzeni partnerzy biznesowi – to nasz sposób na zachowanie ciągłości łańcuchów dostaw.

Michał Zajeziński,
wiceprezes, Nowel

Wsparcie networku w ramach firm globalnych: Firmy międzynarodowe lub działające na różnych rynkach mogły dokonywać przesunięć w ramach swojej globalnej/regionalnej sieci. Wskazywały przy tym rolę elastyczności i ciągłości współpracy. W ramach grupy, oddziały firmy na różnych kontynentach mogły wykorzystać efekt synergii przy zakupie towarów czy usług. Umożliwia to negocjację lepszych cen czy szybszych terminów dostaw. Działalność na różnych rynkach pozwalała na przesuwanie zasobów z jednego rynku na drugi, jeśli np. spadały na nim obroty z powodu lokalnego lockdownu. Takie przesunięcia wewnątrz firmy były jednak działaniem doraźnym i nie prowadziło do większej reorganizacji pracy.



” Przed pandemią Federal Mogul starał się mieć dwóch lub trzech dostawców w różnych miejscach. To pozwoliło przerzucać zlecenia między nimi. Kiedy zatem z Chin nie dostarczono nam tyle, ile potrzebowaliśmy, mogliśmy się ratować dostawami z Turcji lub Niemiec. Czasami oznaczało to wyższą cenę pozyskania takich samych produktów, ale **bardziej opłaca się więcej zapłacić, niż zatrzymać linie produkcyjne w fabryce samochodów, bo to może kosztować nawet 30 000 euro na godzinę.** (...) Mamy dobrze oszacowane zdolności 14 zakładów w grupie, więc czasami - kiedy trzeba - możemy do zrealizowania zamówień dla zakładu w Gorzycach wykorzystać wolne moce produkcyjne w Chinach czy Meksyku.

W obliczu niedoborów kluczowych materiałów czy zaporowych cen firmy poszukiwały alternatywnych dostawców. Ale np. w przypadku przedsiębiorstw farmaceutycznych dostępność alternatywnych dostawców substancji czynnych w Europie była ograniczona. Zamienniki okazały się dostępne przy produkcji pojazdów, ale wiązało się to jednak z czasem poświęconym na poszukiwanie zamienników. W branży spożywczej dywersyfikacja bazy dostawców przebiegała razem z weryfikacją warunków handlowych ze stałymi partnerami. Usprawniono komunikację, przegląd objął również dotychczasowe procesy i sytuację prawną-handlową.

” Zamiast doraźnych środków zaradczych, nasze podejście polega na utrzymaniu elastyczności i ciągłej współpracy ze wszystkimi naszymi partnerami. W dużym stopniu udało nam się rozwiązać istniejące problemy, dzieląc się z naszymi dostawcami pełną wiedzą na temat bieżącej sytuacji oraz współpracując z nimi w celu skrócenia czasu dostaw. (...) Staramy się monitorować zaburzenia w łańcuchu dostaw na bieżąco i w znacznie większym stopniu niż przed pandemią, co daje nam możliwość szybkiej reakcji na problemy.

” Główną decyzją strategiczną było zwiększenie liczby wiodących dostawców surowców. W miejsce dotychczasowych dwóch (wiodącego i wspierającego) pojawiło się trzech-czterech (...) Kolejną decyzją było szukanie alternatywnych dostawców surowców.

Paweł Kisiel,
prezes zarządu, Grupa Atlas

Adam Krępa,
prezes, Federal Mogul Gorzyce

koszt zatrzymania linii produkcyjnej

**30 000
euro na godzinę**





Zamówienia z wyprzedzeniem i wzrost stanu zapasów

W obliczu wydłużonego czasu realizacji dostaw, **zamawianie z odpowiednim wyprzedzeniem** stało się normą w czasie pandemii. Odpowiednie planowanie dostaw było kluczowe szczególnie w firmach, w których produkcja i sprzedaż ma charakter sezonowy - np. w branży obuwniczej i odzieżowej. Firmy wprowadzały też nowe narzędzia monitoringu czy prognozowania zmian popytu i często rewidowały swoje dotychczasowe modele. Przykładowo: zmiany na rynku farmaceutycznym w krajach Europy Zachodniej były dobrym wskaźnikiem wyprzedzającym dla sytuacji w Polsce. Aktywne prognozowanie umożliwiło lepszą reakcję, gdy prognozy czy scenariusze już się materializowały.

Choć firmy miały jasno określone procedury zamówień, to w czasie pandemii uzupełniły je o nowe elementy - takie jak „predefiniowanie” zapasów bezpieczeństwa u dostawców i we własnych zakładach, multisourcing (alternatywni dostawcy), alternatywne komponenty, zaangażowanie dostawców w procesy zakupowe. Zmiany w strategii zakupowej polegały również na przyroście zapasów krytycznych komponentów i rozbiciu regularnych zamówień na mniejsze partie.

” Zamawiamy - w miarę możliwości - takie pule towarów, by w pełni realizować plany produkcyjne. Prowadzimy także działania w odwrotnym kierunku. Staramy się, aby wszyscy nasi klienci otrzymali od nas produkt na czas, unikając sytuacji, gdy jeden klient wyczerpuje nasze bieżące zasoby produkcyjne, a drugi - w tym samym czasie - nie otrzymuje nic.

Tomasz Wolanowski,
prezes zarządu, ABB Polska

” Aby zminimalizować ryzyko opóźnień w realizacji zamówień dla klientów, zbieramy informacje z rynku na temat dostępności strategicznych komponentów i z wyprzedzeniem dokonujemy tzw. zatowarowania. W ten sposób mamy uzupełnione stany magazynowe. Wszyscy musimy się dostosowywać do sytuacji, jaka panuje na rynku - i klienci to rozumieją. Jeżeli to konieczne, wspólnie z nimi opracowywane są harmonogramy prac, które uwzględniają opóźnienia dostaw, problemy logistyczne oraz ograniczenia w handlu międzynarodowym.

Janusz Filipiak,
prezes zarządu, Comarch

Ze względu na zaburzenia logistyczne, niektóre firmy produkcyjne zaczęły **priorytetyzować transporty**, w zależności od sytuacji swoich partnerów biznesowych i ich wyzwań. Wprowadziły też śledzenie ładunków i transportu.

Gromadzenie wyższych zapasów było jednym z kluczowych działań firm w reakcji na zaburzenia w dostawach. Takie działanie wiązało się z kosztem dla firmy, gdyż prowadziło do zamrożenia kapitału operacyjnego. Była to cena za poprawę bezpieczeństwa dostaw i utrzymania ciągłości produkcji, co w ostatecznym było biznesowo opłacalne. W firmach farmaceutycznych zwiększone zapasy dotyczyły zarówno substancji aktywnych, jak i wyrobów gotowych.

” Trudno jest przewidzieć, czy obecne wzrosty cen związane są z faktem występowania tzw. efektu Forrestera (czyli robienia zapasów po brakach), czy też są długookresowym zjawiskiem i na takim bądź wyższym poziomie pozostaną.

Bartłomiej Rodawski,
członek zarządu, Adamed Pharma

W firmach spedycyjnych i produkcyjnych, zmiana koncepcji zakupów z „just in time: na „just in case” wymagała niekiedy **inwestycji w powierzchnię magazynową**, aby móc przechowywać większe zapasy. Firmy odzieżowe tworzyły bufory w magazynach, a jednocześnie rozbudowywały sieć dystrybucji i część zapasów była trzymana w sklepach. Generalnie: choć większe zapasy w początkowej fazie mroziły kapitał w surowcach czy materiałach do produkcji, to zwiększały elastyczność produkcji i odporność firm na nowe zawirowania.

Branża motoryzacyjna szczególnie odczuła braki chipów, co nie pozwalało na zakończenie produkcji i sprzedaż pojazdów. Dlatego **część pojazdów oczekiwała na placu na uzupełnienie braków.**

” Potrzebna była też reorganizacja procesu produkcyjnego, tj. produkcję bieżącą połączyliśmy równoległe z uzupełnieniami aut z placu, które kończyły proces produkcji z pewnymi brakami. Specyfika naszej produkcji i produktu pozwala na ich uzupełnienie w późniejszym czasie, kiedy brakujące komponenty dojadą do fabryki.

Michał Woźniak,
dyrektor ds. logistyki, Solaris



Inne zmiany oddolne: ludzie, procesy, outsourcing

Pandemia i zaburzenia w łańcuchach dostaw sprowokowały:

- zmiany w organizacji wewnętrznej,
- przeglądy procesów biznesowych,
- dodatkowe inwestycje w ludzi.

Zmiany te miały na celu zwiększenie elastyczności działania i zapewnienie ciągłości produkcji przy niesprzyjających warunkach zewnętrznych.

Organizacja wewnętrzna

Firmy powoływały specjalne zespoły szybkiego reagowania, zwane niekiedy gabinetami wojennymi (war room), wspierające działalność operacyjną w wyjątkowej sytuacji. Taki zespół powstał np. u producenta samochodów Stellantis - w celu zapewnienia dostaw półprzewodników i innych części samochodowych.

„ Już na samym początku pandemii powołaliśmy specjalny zespół „Day After”, który skupił się na analizie zachodzących zmian i wypracowaniu rekomendacji dla wielu obszarów naszej działalności.

Błażej Sroka,
członek zarządu, Amica

Przeglądy procesów biznesowych

- Firma obuwnicza CCC położyła nacisk na **zarządzanie rabatami i zapasami poprzez szybszą rotację**. Chodziło o uwolnienie większej puli towaru do obrotu - poprzez bardziej efektywne „zatowarowanie” w przypadku kolejnych kolekcji. Skutkowało to pozostawianiem mniejszej ilości towaru do momentu przecen na koniec sezonu.
- Producent taboru kolejowego Newag przeprowadził **analizę zakresu prac powierzanego swoim dostawcom i usługodawcom**. Przy trudnościach, z jakimi borykały się inne firmy, czas pandemii skłaniał do wykonywania większego zakresu prac w ramach firmy. Przykładowo: producent okien Fakro skorzystał na posiadaniu własnej floty, dzięki czemu firma nie była zależna od podmiotów zewnętrznych i mogła łatwiej zapewnić ciągłość zaopatrzenia.
- Doświadczenia pandemiczne pozwoliły firmie transportowej Raben na bardziej elastyczne działanie przy kolejnych falach zakażeń koronawirusem i związanych z nimi obostrzeń epidemicznych.
- Grupa odzieżowo-jubilerska VRG, m.in. by radzić sobie ze wzrostem kosztów, skupiła się na analizach produktowych i właściwej polityce cenowej.



Zaczęliśmy zdecydowanie częściej zastanawiać się nad realizacją części zakresu powierzanego dostawcom i usługodawcom u nas w firmie... Za takimi decyzjami stała szybkość wdrożenia danej technologii oraz długi czas oczekiwania na dostawę i/lub realizację usługi. (...) To wymusiło w pewnym zakresie inwestycje oraz zmianę sposobu planowania produkcji.

Zbigniew Konieczek,
prezes, Newag



Nie mamy potrzeby skupiania się na optymalizacji dalekowschodniego kierunku zamówień. Większy potencjał, jeśli chodzi o budowę rentowności, dostrzegamy w obszarze produktu i optymalizacji cenowej.

Michał Zimnicki,
wiceprezes, VRG

Inwestycje w ludzi

- Wiele firm w naszym badaniu deklarowało, że wykorzystało okres kryzysu na inwestowanie w ludzi i budowanie kompetencji interdyscyplinarnych.
- „Inwestycje w załogę” dały producentowi autobusów Solarisowi większą elastyczność w wykorzystaniu zasobów, gdy tylko zwiększała się dostępność części.
- Firma transportowa Raben włożyła dużo wysiłku w podwyższenie standardów pracy kierowcy, co wynika z dużego niedoboru ludzi w tym zawodzie.



Dostosowanie planów inwestycyjnych

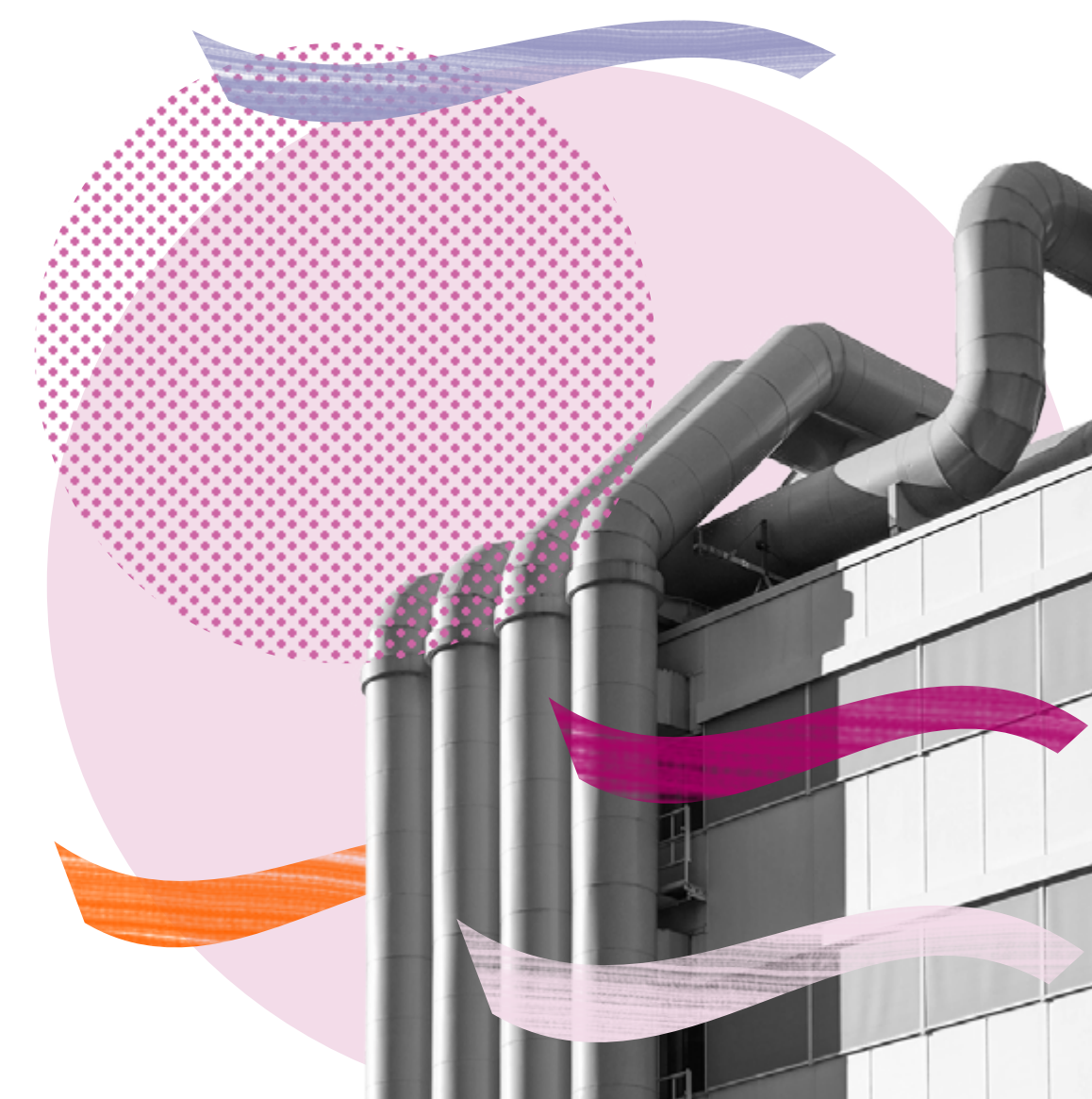
Wybuch pandemii doprowadził do **bardzo wysokiej niepewności producentów i konsumentów**. Z pewnej perspektywy historycznej wiemy, że oznaczał początkowo głęboki spadek inwestycji w gospodarce, następnie jednak szybsze od oczekiwanego odbicie. Oczywiście poszczególne sektory niesymetrycznie były dotknięte obostrzeniami administracyjnymi i zaburzeniami w łańcuchach dostaw, a zatem i dostosowanie inwestycji było również zróżnicowane w zależności od branż.

Większość firm objętych badaniem z reguły **utrzymało zaplanowane inwestycje** (np. Śnieżka), a niektóre nawet zwiększyły tego rodzaju wydatki - w celu zaspokojenia zwiększonego popytu lub przyrostu zdolności magazynowych, wymuszonych przez zaburzenia w dostawach czy choćby automatyzację przeładunków portowych przy wzroście przeładunków drobnicowych (OT Logistics). Duże inwestycje w możliwości przeładunkowe portu planuje Port Gdańsk. Niektóre firmy ograniczyły czasowo inwestycje, by lepiej kontrolować przepływy pieniężne (Forte). Inne wykorzystały nadarzające się okazje do akwizycji czy inwestycji zagranicznych (Śnieżka na Węgrzech, Atlas w Rumunii, Adamed w Wietnamie).

” Mam na myśli inwestycje dotyczące portu zewnętrznego, rozbudowy sieci dróg, torów kolejowych, połączenie DCT drugim torem i czteropasmową dwukierunkową jezdnią, przekroczenie wiaduktem przejazdu kolejowego (...) Do tego dodałbym te inwestycje, które planuje teraz DCT (Deepwater Container Terminal Gdańsk), czyli rozbudowę o trzeci terminal. (...) Za kilka lat popłynie do Polski z Bałtyku około 6 GW energii elektrycznej. Chodzi o to, żeby ograniczyć ryzyko związane z transportem i zapewnić sobie dostęp do dostaw, w tym surowców w horyzoncie co najmniej 20-30 lat. Nie straciliśmy przez pandemię żadnego operatora. **Podpisaliśmy list intencyjny z Gaz-Systemem w sprawie wybudowania na wodach Zatoki Gdańskiej terminala regazyfikacyjnego, tzw. FSRU** (floating storage and regasification unit).

Sławomir Michalewski,
wiceprezes, Morski Port Gdańsk

planowana budowa terminala regazyfikacyjnego na wodach Zatoki Gdańskiej



Wiele firm deklarowało, że nawet w czasie pandemii **nie oszczędzały na inwestycjach rozwojowych czy wydatkach R&D** (Comarch, Adamed Pharma, Nowel - producent pieczywa, który czasie pandemii rozbudował linie produkcyjne i wprowadził nowe produkty). Nowe inwestycje mają także uśmierzać gospodarcze napięcia, które się pojawiły (np. Arctic Paper - w opakowania i wytwarzanie energii).

W badanej grupie firm działających w Polsce nie było takich, które zdecydowały się na szybką realokację produkcji z dalekiego rynku na bliższy krajowi pochodzenia (nearshoring). Sugerowały one jednak, że doświadczenia pandemii i zaburzeń w globalnych łańcuchach dostaw powinny skłonić inne podmioty do takiej realokacji lub przynajmniej starannejszej oceny strategicznej przy lokowaniu przyszłych inwestycji. Na przykład fabryki celulozy Arctic Paper w Skandynawii preferują lokalne zakupy; skorzystały na dobrej koniunkturze na druk książek, gdyż - przy opóźnieniach w dostawach z Chin - klienci składali zamówienia w Europie.

W trudnej sytuacji firmy i branże zaczęły też szukać mniej rutynowych, konwencjonalnych rozwiązań. Czasem nawet proste, choć nie praktykowane wcześniej pomysły owocowały przyspieszeniem łańcucha dostaw.



Megatrend #1 Automatyzacja i cyfryzacja

Część wydatków inwestycyjnych w dobie pandemii wiązała się z cyfryzacją i automatyzacją procesów.

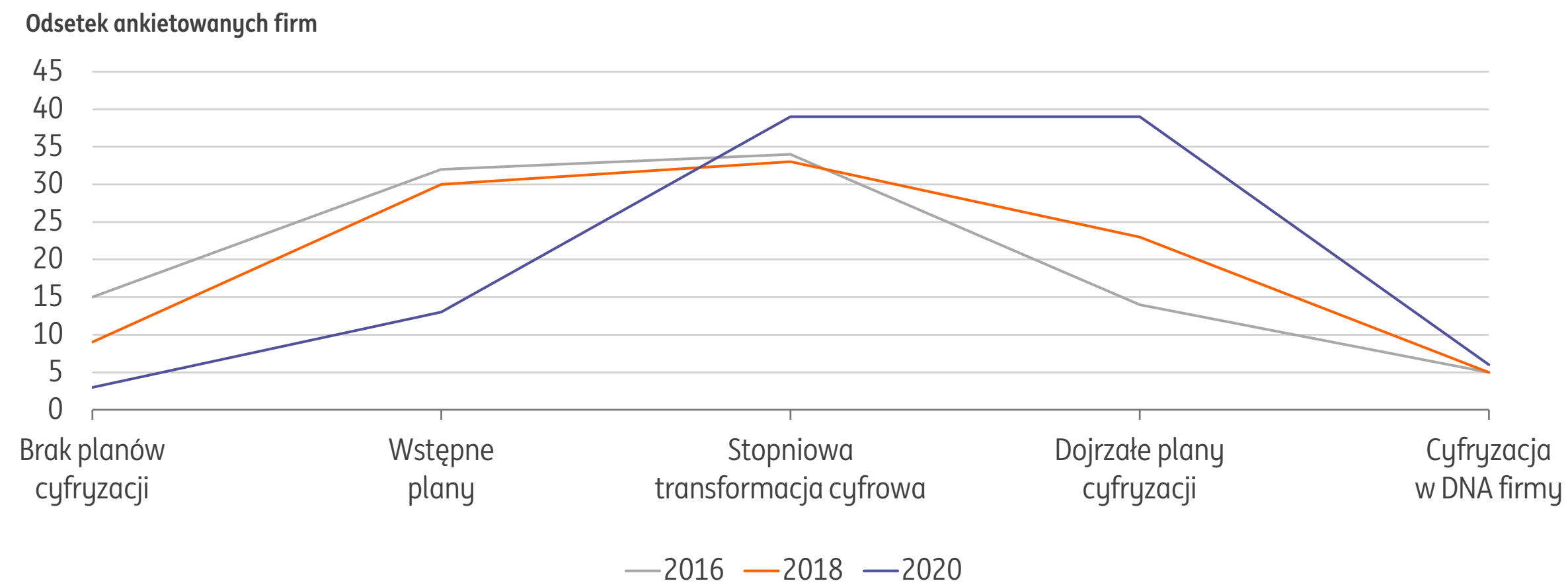
Cyfryzacja zmieniła się z kwestii, którą „dobrze mieć w firmie” w kwestię jej niezbędności. W wielu przypadkach był to warunek sine-qua-non dla istnienia firmy w czasach pandemii. Wynikało to ze zmiany sposobu pracy (home office) i dalszego upowszechniania się określonego kanału zakupowego (e-commerce) u konsumentów. Firmy inwestowały również w digitalizację działów logistyki i zakupów, która pozwala na zwiększenie efektywności obsługi logistycznej. Inwestycje w automatyzację procesów były też odpowiedzią na trudności z rekrutacją pracowników.

” Inwestycja w Centrum Produkcyjno-Logistyczne zakłada dwukrotne zwiększenie mocy produkcyjnych oraz zdolności magazynowych, automatyzację i robotyzację wybranych procesów. Jej celem jest osiągnięcie najwyższego poziomu robotyzacji w Polsce wśród firm farmaceutycznych oraz zwiększenie zdolności centrum produkcyjnego – z 2 mld tabletek produkowanych w 2020 roku do 4 mld w 2027 roku. (...) Bardzo istotną kwestią jest także ograniczona podaż pracowników, musimy więc myśleć o wdrażaniu nowych rozwiązań o wysokim poziomie niezbędnej automatyzacji.

Bartłomiej Rodawski,
członek zarządu, Adamed Pharma

E-commerce stał się ważnym kanałem zakupowym i podczas lockdownów, i już na stałe. Gwałtowny rozwój branży e-commerce zaowocował wcześniej wspomnianymi inwestycjami magazynowymi. Dane potwierdzają również rosnącą rolę digitalizacji. Na przykład indeks transformacji cyfrowej Dell wskazuje, że w 2020 r. udział firm, które miały dojrzałe plany digitalizacji, skoczył z ok. 15 do 40%, a odsetek firm, które takich planów nie miały, spadł z 15 do 5%.

Wykres 9. Stopień zawansowania planów transformacji cyfrowej w firmach, próba globalna



Źródło: Dell, badanie Indeks Transformacji Cyfrowej.

” Inwestujemy konsekwentnie w cyfryzację - po to, żeby lepiej móc śledzić produkt w drodze. Tak żeby nasz system pokrywał 100 proc. dostawców i nie dotyczył tylko odcinka między producentem a magazynami dystrybucyjnymi, ale też między magazynami a klientami. Inwestujemy również w e-commerce, w dalsze moce przerobowe - po to, żeby efektywniej i szybciej dostarczać produkt do naszych klientów. Zwiększamy dostępność towarów, które są wysyłane bezpośrednio do klienta - bez względu, czy jest to magazyn e-commerce'owy, czy retailowy, w którym znajduje się zamówiona para butów.

Igor Matus,
wiceprezes, CCC

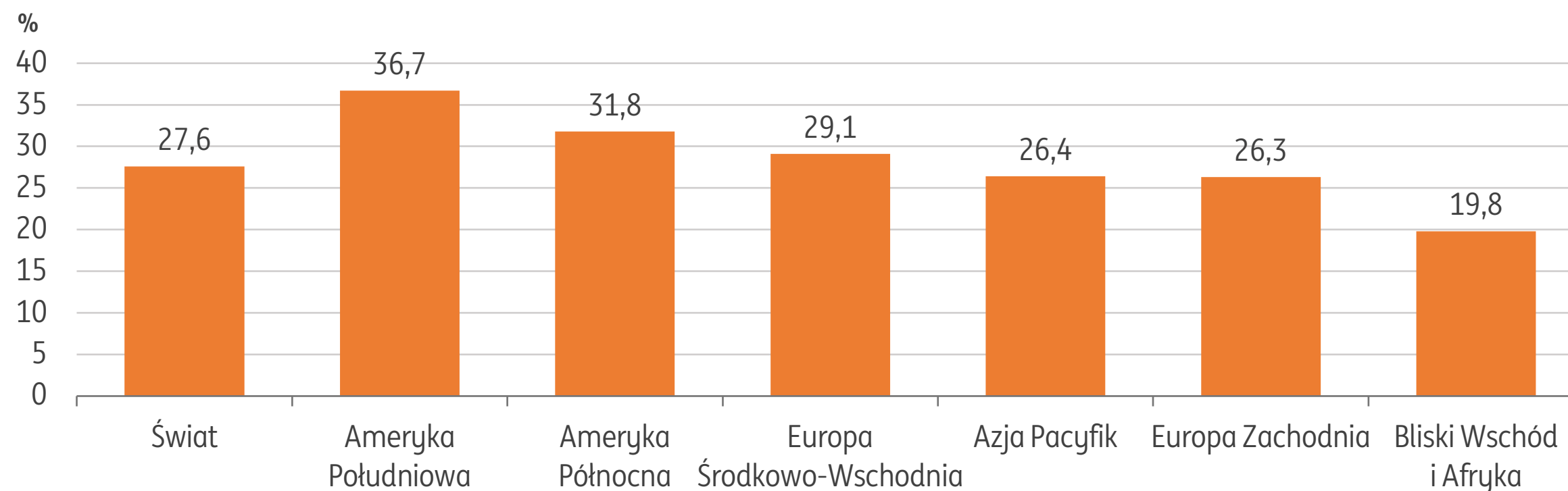


” Do tego postawiliśmy w naszych magazynach na implementację rozwiązań opartych na sztucznej inteligencji, m.in. w kwestii przyspieszenia kompletacji zamówień, aby skracać do minimum czas potrzebny na przygotowanie wysyłki do klienta. To w turbulentnych czasach permanentnych opóźnień w łańcuchach dostaw też jest naszą odpowiedzią na obecne wyzwania.

Przemysław Lutkiewicz,
wiceprezes, LPP

Reasumując: cyfryzacja procesów jest kluczowa (Maspex). Pozwala na ich skuteczne monitorowanie i wczesne reagowanie w razie zakłóceń. Amica inwestuje w systemy IT, systemy predykcji i zarządzania ryzykiem i budowę kompetencji pracowników. Cyfryzacja umożliwia też „online tracking” całego łańcucha, począwszy od gotowości towaru, załadunku do końcowej dostawy do magazynu. No i zwiększa również bezpieczeństwo dostaw. Raben wdrożył na przykład Picture Confirming Delivery - dostawę bez podpisu, która jest automatycznie zapisywana na platformie oraz wykorzystuje roboty do prac księgowych.

Wykres 10. Wzrost detalicznej sprzedaży e-commerce w 2020 na świecie, w %



Źródło: eMarketer, grudzień 2020.

” Określone inwestycje związane z logistyką zamówień realizowaliśmy przez cały 2021 r. Dokonaliśmy zmiany praktycznie wszystkich silników sklepów internetowych, zoptymalizowane zostały połączenia z lokalnym operatorem logistycznym, rozwijaliśmy mobilne aplikacje sprzedażowe. Wszystko po to, aby nasze towary coraz sprawniej poruszały się pomiędzy magazynami, sklepami i klientami ostatecznymi – zgodnie z modelem omnichannel. (...) Zakłócenia dotknęły nas w sposób mniejszy, niż mogę sobie wyobrazić w przypadku, gdyby spółka już nie była w procesie dywersyfikowania i optymalizowania dostaw. Pandemia zmobilizowała nas jedynie do przyspieszenia niektórych procesów.

Michał Zimnicki,
wiceprezes, VRG



Polityka klimatyczna UE a warunki konkurencji w handlu zagranicznym

Nasi rozmówcy, w której części reprezentujący branżę energochłonne, często wskazywali na **rolę ambitnej, unijnej polityki klimatycznej jako nierzadko kluczowego czynnika przesądzającego o lokalizacji inwestycji** i prowadzeniu biznesu. Dostrzegali rolę nierównych zobowiązań klimatycznych w rozmaitych krajach czy regionach świata i konieczność nabywania uprawnień do emisji CO₂ w Unii Europejskiej. Co tym bardziej ważne, gdyż cena tych uprawnień na rynku europejskim (EUA) wzrosła kilkukrotnie w ostatnich latach.

W ostatnich dekadach firmom międzynarodowym nie opłacało się przenosić produkcji do Europy ze względu na wysokie ceny energii i koszty uprawnień do emisji CO₂. Dlatego wiele rodzajów działalności przemysłowej nie będzie odtwarzanych w Europie, np. w sektorze chemicznym, który jest energochłonny i wysokoemisyjny oraz oparty na gazie ziemnym - wrażliwym na zakłócenia polityczne. Chyba, że UE wprowadzi, zapowiedziane w ramach Zielonego Ładu UE, cła węglowe, uwzględniające całkowity ich ślad węglowy. **Na razie polityka klimatyczna „wypycha” produkcję z Europy do krajów, które nie przejmują się ochroną klimatu,** a dłuższe łańcuchy dostaw rodzą dodatkową emisję CO₂ (Atlas). Koszty uprawnień do emisji są bardzo istotne m.in. w branży chemicznej (Ciech Soda).



Według Stellantis, z czasem wyższe ceny CO₂ wyeliminują firmy wysokoemisyjne, gdyż staną się one mniej konkurencyjne. To już się dzieje. Z powodu wysokich cen energii elektrycznej, Comarch rozważa relokację serwerów z własnych data center w Krakowie i Warszawie do USA lub Francji i Niemiec, gdzie firma posiada już swoje ośrodki przetwarzania danych.

Firmy TSL wskazały również na presję kosztową, wynikającą z unijnego pakietu mobilności, który zaczął obowiązywać od początku lutego 2022 i m.in. wprowadził obowiązek szczegółowej ewidencji czasu pracy kierowców. Może to prowadzić do pogłębienia napięć związanych z brakiem kierowców zawodowych w krajach UE (Fracht FWO Polska).

Z drugiej strony, cele klimatyczne czy zobowiązania neutralności klimatycznej firm będą się przekładać na wymogi stawiane w stosunku do podwykonawców. W efekcie mogą one zwiększać motywację do skracania łańcuchów dostaw, aby uniknąć stosowania wysokoemisyjnych technologii w krajach o mało ambitnej polityce klimatycznej czy uniknąć emisji związanych z transportem towarów na długie dystanse.

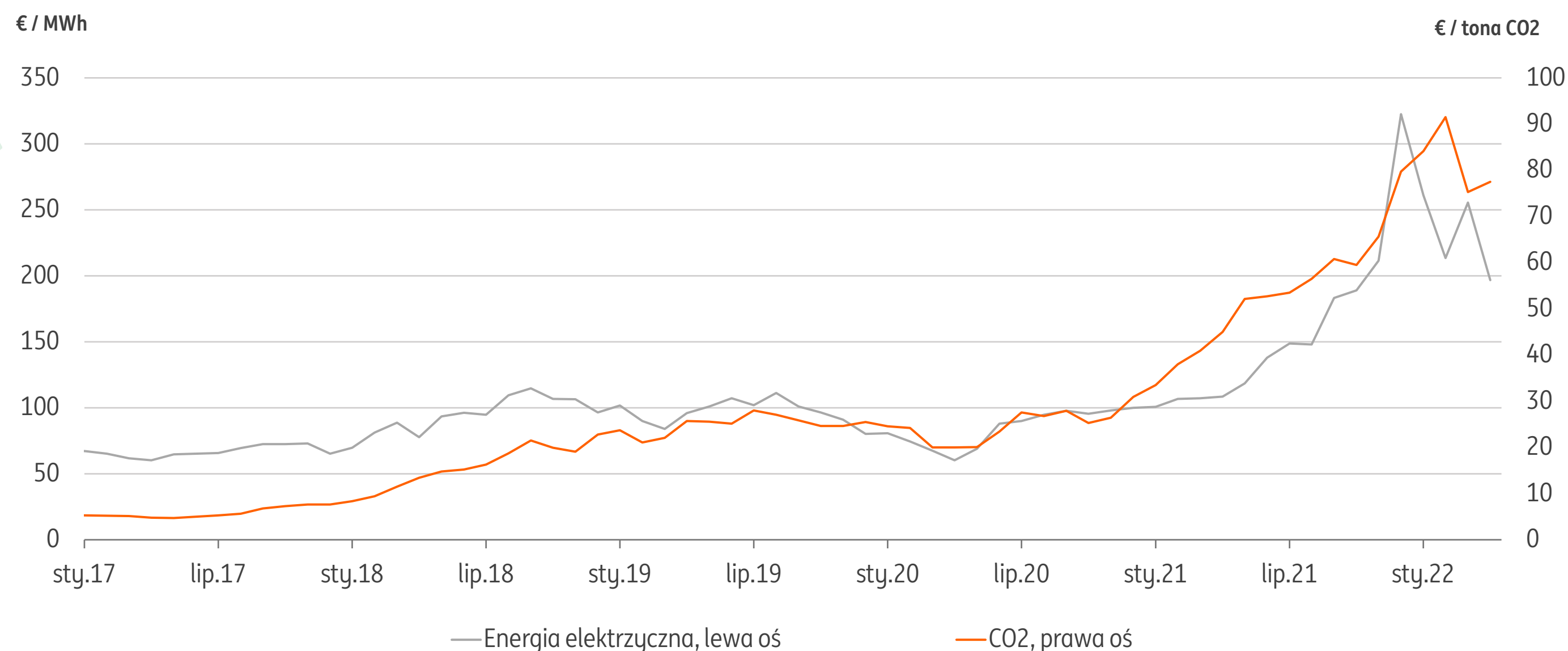


Ważnym czynnikiem, w związku z polityką klimatyczną, jest i będzie ekologia, która wymusza daleko idące zmiany w logistyce. Wdrożenie tych zmian będzie jednak kosztować. Koszty mogą zostać po części przerzucone na odbiorców, ale mogą być też zniwelowane przez automatyzację i cyfryzację.

Tomasz Wolanowski,
prezes zarządu ABB Polska

W tym kontekście, dodatkowym czynnikiem przemawiającym za produkcją „bliżej domu” jest **zapowiedź wprowadzenia granicznego podatku węglowego przez UE** w ramach polityki Europejskiego Zielonego Ładu. W połowie marca 2022 r., kraje UE porozumiały się w sprawie granicznego podatku węglowego (carbon border adjustment mechanism CBAM), który ma być nakładany na import towarów z krajów o mniej rygorystycznych normach klimatycznych. Graniczny podatek węglowy ma wejść w życie stopniowo od 2023 roku i obejmować opodatkowanie importu w zależności od emisji CO₂, związanych z produkcją takich dóbr jak m.in. stal, aluminium, cement, nawozy czy energia elektryczna. CBAM posłuży ochronie przemysłu w EU przed konkurencją ze strony krajów, które nie mają porównywalnie ambitnej polityki klimatycznej.

Wykres 11. Ceny hurtowe energii elektrycznej w Polsce i ceny uprawnień do emisji CO₂ w EU ETS



Źródło: Boomborg New Energy Forum.



Megatrend #2 Wzrost roli czynników ESG

W ubiegłorocznym raporcie *Biznes dla klimatu, autorstwa ING Bank Śląski i EY*, piszemy, że w czasie pandemii wzrosła rola czynników ESG (środowiskowych, społecznych i ładu korporacyjnego) w działalności przedsiębiorstw i instytucji finansowych. Choć w czasie pandemicznego roku 2020 globalne emisje CO₂ spadły o około 6% (co wynikało z niespalonego paliwa przez elektrownie, samochody, zakłady przemysłowe czy samoloty), to jednak – według szacunków United Nations Environment Programme (UNEP) – obniżyło to wzrost globalnej temperatury do 2100 roku zaledwie o 0.01°C... Kiedy tylko gospodarka odbiła po najdramatyczniejszym okresie pandemicznej zapaści, w roku 2021 nastąpił niestety wzrost emisji CO₂ o prawie 5% (szacunki Międzynarodowej Agencji Energii).

Coraz więcej przedsiębiorstw na świecie podejmuje się raportowania danych o swoich emisjach. Według thinktanku CDP w marcu 2022 takie zobowiązanie ogłosiło już ponad 13 tys. firm na świecie. Jednocześnie **prawie 2 tys. na naszym globie przyjęło zobowiązanie neutralności klimatycznej**, czyli zerowych emisji netto ze swojej działalności. W zależności od profilu, firmy usługowe/konsultingowe/IT zmierzają do osiągnięcia tego celu w perspektywie dekady, a firmy energetyczne w perspektywie 2-3 dekad. Neutralność klimatyczna w połowie obecnego stulecia jest konieczna do kontroli wzrostu globalnej temperatury poniżej 2°C.



W naszym badaniu, większość firm wskazuje na **zwiększoną motywację do uwzględniania czynników ESG** w swojej działalności w ostatnich latach. Wynika to z:

- presji klientów indywidualnych i partnerów biznesowych
- presji społecznej (według niektórych firm wciąż niewystarczającej – Atlas)
- polityk i regulacji, krajowych i unijnych
- presji rynków kapitałowych (banki, fundusze inwestycyjne, fundusze emitujące i kupujące obligacje).

Oczekiwania otoczenia to nie tylko zwracanie uwagi na czynniki ESG, ale **wymogi realnego zaangażowania**. Wiele firm deklarowało, że zajęły się kwestiami ESG, zanim te stały się „modne” (m.in. Śnieżka, ABB, Newag).

W naszym badaniu wymieniły **takie konkretne działania z kręgu ESG, jak:**

- zrównoważony rozwój jako jeden z filarów strategii firmy (CCC, Atlas, Fakro, ABB)



- cel neutralności klimatycznej (globalnie do 2050 roku – Toyota, globalnie do 2030 roku – ABB) i cel, zakładający, że do 2030 roku 80 proc. produktów i rozwiązań będzie wytwarzane zgodnie z ideą gospodarki obiegu zamkniętego (ABB)
 - stworzenie odrębnego działu ESG w strukturze organizacyjnej firmy (Solaris)
 - raportowanie środowiskowe według określonych standardów (Forte)
 - używanie biopaliw w transporcie i samochodów elektrycznych oraz szersze wykorzystanie transportu intermodalnego (Mlekpól, Amica, Fracht FWO)
 - budynki i urządzenia efektywne energetycznie i instalacje fotowoltaiczne, ekologiczny transport, gromadzenie deszczówki, sadzenie drzew (Comarch)
 - wykorzystanie palet wielokrotnego użytku (Nowel)
 - opakowania recyklingowane i zwrotne (CCC)
 - zapisywanie w umowach emisji CO₂, przeliczonej na jedną przesyłkę, kontrakt na zakup zielonej energii dostarczonej (PPA) z farm fotowoltaicznych, kredyt związany ze zrównoważonym rozwojem, sadzenie drzew (Raben)
 - budowanie instalacji zasilania zacumowanych przy nabrzeżach statków w energię elektryczną dostarczaną z lądu, aby nie korzystały z własnych agregatów napędzanych dieslem, odbiór odpadów olejowych ze statków (Port Gdańsk)
 - skupienie się na tych czynnikach ESG, na które firma ma wpływ (OT Logistics).
- Firmy w naszym badaniu wskazały również na rosnące wymagania związane z ESG w stosunku do dostawców czy partnerów biznesowych. Były to m.in.:
- kontrole i audyty dostawców pod kątem ESG, w tym audyty surowców i półfabrykatów oraz wymogi warunków pracy (CCC, Amica)
 - wytyczne dotyczące zrównoważonych zakupów, w tym poszanowanie praw człowieka i wymogi społeczne środowiskowe (Toyota, ABB)
 - konieczność posiadania certyfikatów (certyfikat pochodzenia drewna z odpowiedzialnych plantacji – Forte, VGR, certyfikat emisyjności magazynów - Raben)
 - kodeks partnera biznesowego i analiza dostawców pod kątem zgodności ze standardami ESG (Ciech Soda)

- wymogi „zielonych produktów lub usług” dla dostawców energii elektrycznej, ciepłej i materiałów oraz zbieranie informacji o śladzie węglowym i przygotowania do jego liczenia w organizacji w ramach całego łańcucha logistycznego (LPP, Maspex, Mlekpól, Stellantis).

Nasi rozmówcy wskazywali, że wymogi wobec partnerów biznesowych będą zaostrzane w najbliższych latach, a z czasem niespełnianie wymagań ESG może wyeliminować danego dostawcę z rynku. W firmach transportowych (Raben) zdarzają się klienci, którzy są gotowi zaakceptować dłuższy czas dostawy, jeśli przewóz odbędzie się środkiem „zielonym”, jak transport intermodalny. Firmy spodziewają się, iż trend ESG umocni się w najbliższych latach (Adamed Pharma).

” W roku 2021 wdrożyliśmy dobrowolną ankietę samooceny dostawców pod względem standardów środowiskowych, etycznych, praw pracowniczych i innych kryteriów odpowiedzialnego biznesu. Od przyszłego roku ankietę będzie już obowiązkowa, a od 2024 r. – wpływ jej wyników na proces przetargowy będzie decydujący.

Sebastian Szymanek,
prezes zarządu, Polpharma

” Ponieważ wszyscy odbiorcy naszych pojazdów szukają sposobów dekarbonizacji działalności, musimy oferować produkty sprzyjające ich oczekiwaniom. Ale i sami musimy wykazać, że zmniejszamy ślad węglowy... Tego samego oczekujemy zatem od partnerów biznesowych - a ci dokładają starań, by sprostać tym wymagom.

Michał Woźniak,
dyrektor ds. logistyki, Solaris

” W stosunkowo krótkiej perspektywie czasu można spodziewać się konkretnych zobowiązań proekologicznych przy okazji negocjacji warunków dostaw i mogą się one stać istotnym elementem przewagi konkurencyjnej. Brak wdrożenia polityki środowiskowej stanie się argumentem, który może wyeliminować danego dostawcę usług lub produktów, by sprostać tym wymagom.

Robert Wawro,
dyrektor operacyjny, Maspex



Zaburzenia w globalnych łańcuchach dostaw w czasie pandemii

Badania jakościowe ING i EEC wśród firm działających w Polsce

Inwazja Rosji na Ukrainę. Kolejny szok podażowy i nowa fala zaburzeń

Jak dalej żyć w niestabilnych czasach?

Inwazja Rosji na Ukrainę Kolejny szok podażowy i nowa fala zaburzeń

Rok 2022 miał złagodzić zaburzenia, ale wojna je zaostrzyła.
Nowe wstrząsy - na rynkach energii, metali i żywności
- nałożyły się na stare.

34

36





Rok 2022 miał złagodzić zaburzenia, ale wojna je zaostrzyła

Piąta fala zakażeń wariantem omikron koronawirusa okazała się mniej ryzykowna dla ludzi, gdyż pociągała za sobą nieporównywalnie niższą liczbę hospitalizacji i zgonów. Problemy w łańcuchach dostaw nie mogły jednak zniknąć z dnia na dzień i firmy miały tego świadomość, choć pojawiły się sygnały poprawy w dostawach m.in. półprzewodników. Także barometr globalnych napięć w łańcuchach dostaw istotnie się obniżył na początku 2022, szczególnie w Europie.

Sytuacja diametralnie się zmieniła z początkiem rosyjskiej inwazji na Ukrainę 24 lutego 2022. Wojna na Ukrainie pociąga za sobą wiele podobnych skutków, które wywołała pandemia, w niektórych obszarach głębszych - np. na rynku energii, metali czy żywności. Świat zachodni zareagował na agresję Rosji surowymi sankcjami finansowymi i handlowymi na poziomie rządowym. W marcu USA i Kanada wprowadziły embargo na rosyjskie surowce energetyczne, a UE zdecydowała o ograniczeniu rosyjskiego importu gazu o 2/3 do końca 2022 roku i odejściu od rosyjskich paliw kopalnych do roku 2027. Do działań rządów dobrowolnie i na szeroką skalę dołączyły firmy zagraniczne, prowadzące biznes w Rosji. Wiele z nich wstrzymało lub zamknęło działalność gospodarczą w Rosji.

” Obecnie widać znaczącą poprawę zdolności produkcyjnych dostawców, np. półprzewodników. Nasi klienci, którzy wcześniej ograniczali zamówienia z powodu braku półprzewodników, obecnie je zwiększają. Są jeszcze zakłócenia w dostawach, ale w porównaniu z ubiegłym rokiem widać znaczącą poprawę.

Adam Krępa,
prezes, Federal Mogul Gorzyce

” Sytuacja w dostawach półprzewodników powinna się uspokajać. Oczywiście wciąż będą zawirowania, bo łańcuchy dostaw są miejscami puste. Brak magazynów przejściowych powoduje, że każde opóźnienie w dostawach, np. zatrzymanie statku przez sztorm, staje się problemem. **Pula półprzewodników na rynku zwiększyła się. W ubiegłym roku niedobory sięgały 30 proc., a w tym roku szacujemy, że w przemyśle motoryzacyjnym będzie to już tylko 10 proc.**

Andrzej Korpak,
prezes, Stellantis Gliwice

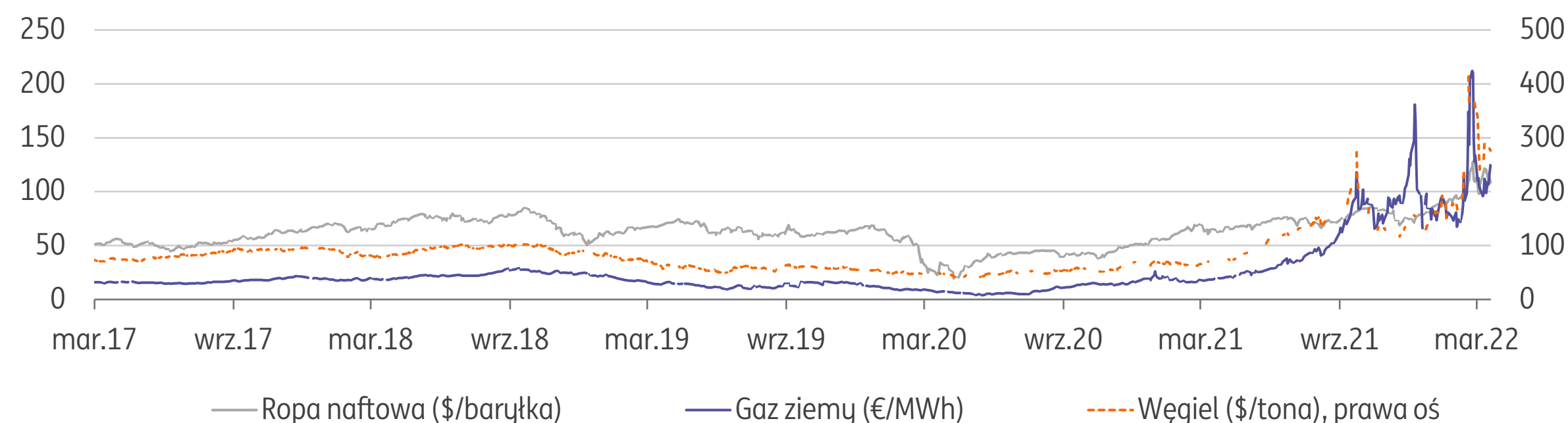
Według danych Uniwersytetu Yale od rosyjskiej agresji do początku kwietnia działalność w Rosji wstrzymało ponad 500 korporacji zagranicznych. Polskie firmy mocno odpowiedziały na wojnę olbrzymią mobilizacją pomocy humanitarnej.

działalność w Rosji wstrzymało ponad

korporacji zagranicznych

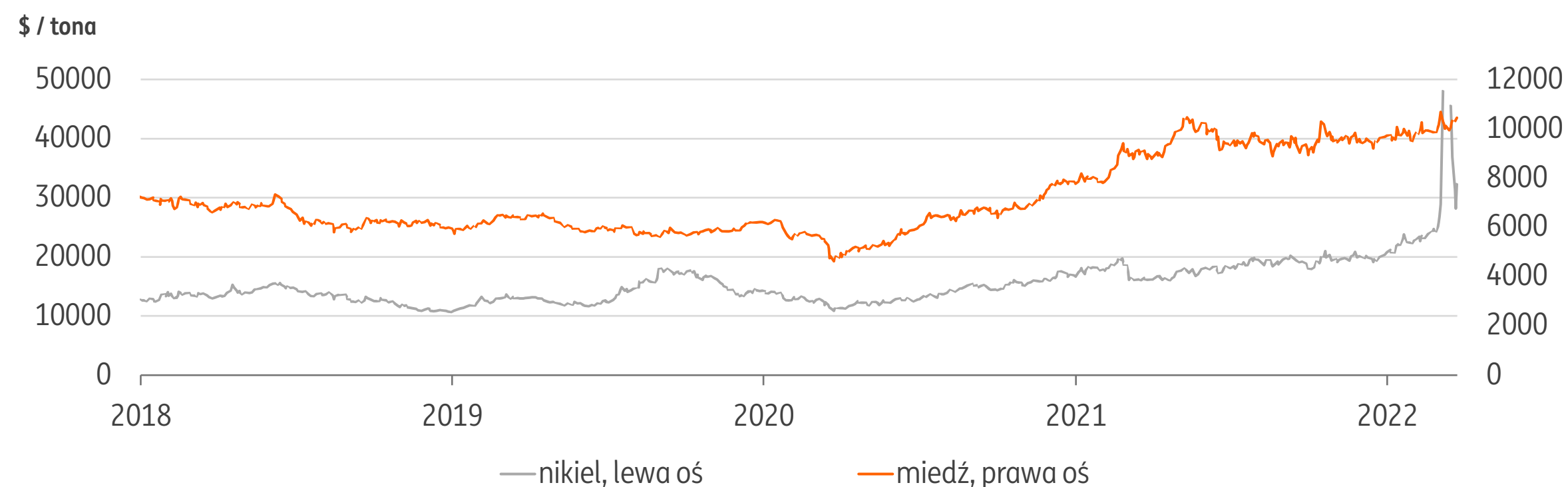


Wykres 12. Dienne notowania paliw kopalnych na rynku europejskim w latach 2017-22



Źródło: Macrobond.

Wykres 13. Dienne notowania niklu i miedzi na giełdzie LME w latach 2018-22



Źródło: Macrobond.

” Gdy wydawało się, że w końcu wchodzimy w okres stabilizacji, doszło do napaści zbrojnej Rosji na Ukrainę, co radykalnie zmienia sytuację. Będzie to miało poważny wpływ na łańcuchy dostaw czy logistykę, np. przez kierunkową zmianę źródeł zaopatrzenia, rynek kierowców itp. Ale - z drugiej strony - zaledwie po kilku dniach widzimy, że jest możliwe zaopatrywanie odbiorców w Azji Środkowej i na Kaukazie (np. z Kazachstanu, Gruzji czy Armenii) z zastąpieniem tras przez Rosję - np. tymi wiodącymi przez Turcję.

Zdzisław Czerwiec, wiceprezes, Śnieżka

Wojna w Ukrainie znacznie pogorszyła perspektywę wzrostu dla gospodarki światowej, europejskiej czy polskiej. Nasza gospodarka weszła w 2022 r. mocno rozpędzona (wzrost PKB przekroczył 7% w IV kwartale 2021 i około 7% w I kwartale 2022); po wybuchu wojny najbardziej prawdopodobny stał się jednak scenariusz spowolnienia wzrostu PKB i wzrostu inflacji. Prawdopodobnie pozostaną z nami na dłużej wysokie ceny energii i innych surowców (Wykres 12). Na dotychczasowe zakłócenia w łańcuchach dostaw nałożą się nowe perturbacje wynikające z podwyższonej niepewności czy strachu. Firmy obawiają się, że wojna dodatkowo utrudni sytuację w łańcuchach dostaw, która już jest bardzo wymagająca.

Wybuch wojny na terytorium naszego sąsiada istotnie zwiększył niepewność firm i menadżerów; odbije się negatywnie na produkcji oraz łańcuchach dostaw. Wojna będzie miała poważny wpływ na łańcuchy dostaw i logistykę, zarówno surowców i półproduktów, jak i produkcji gotowej. Przykładowo: Śnieżka planuje zaopatrywanie odbiorców w Azji Środkowej i na Kaukazie, zastępując trasy przez Rosję dostawami przez Turcję. Sankcje obejmują też w pewnym zakresie Białoruś. Dla Forte kraj ten jest na przykład jednym z dostawców drewna. Według AHK, inwestorzy niemieccy posiadali na Ukrainie linie produkcyjne, które zostały zbombardowane, więc zostali odcięci od swoich dostawców. Klienci Federal Mogul zgłaszają problemy związane z brakiem wiązek elektrycznych, produkowanych na Ukrainie. Pojawiły się obawy o dostawy gazu i dalszy wzrost cen energii.



Nowe wstrząsy - na rynkach energii, metali i żywności - nałożyły się na stare

Wojna przełożyła się na gwałtowne wzrosty i wahania światowych i europejskich cen energii i metali, gdyż Rosja jest ich ważnym dostawcą. Szczególnie było to widoczne w cenach gazu ziemnego na rynku europejskim, które momentami przekroczyły 350 euro za MWh, podczas gdy **5-letnia średnia cena rynkowa do połowy 2021 wynosiła 17 euro**. Wzrost cen energii przełożył się na rynek żywności - poprzez droższe nawozy i koszty transportu w rolnictwie.

Silna presja rynku produktów żywnościowych dalej wzrosła po wybuchu wojny, gdyż Rosja i Ukraina są ważnymi producentami wielu produktów rolnych, zwłaszcza zbóż i roślin oleistych. Wojna toczy się w ważnym regionie nie tylko dla produkcji, ale także dla transportu tych produktów z regionu Morza Czarnego i Morza Azowskiego. Ukraina i Rosja odpowiadają za ok. 30% globalnej produkcji pszenicy oraz są wiodącymi eksporterami kukurydzy i jęczmienia. Wysyłka z Ukrainy to blisko połowa światowego eksportu oleju słonecznikowego.

średnia cena rynkowa gazu ziemnego wynosiła

17 euro



Wielu ukraińskich rolników jest bezpośrednio zaangażowanych w walkę z agresorem. Z kolei Rosja jest objęta embargiem, co utrudnia rozliczenia finansowe. Ponadto zbliża się okres wysiewu jarych upraw, w tym m.in. kukurydzy i słoneczników (kwiecień, maj). Nie ma także pewności, czy w warunkach wojennych uda się zebrać całość zasiewów roślin ozimych. To z tych powodów wystrzeliły ceny pszenicy na giełdzie towarowej w Chicago na przełomie lutego i marca - do prawie 1500 dol. za buszel; i choć cofnęły się istotnie do początku kwietnia, to jednak pozostały wyraźnie powyżej długoterminowej średniej 600 dol. **(Wykres 15)**.

Wzrosty cen gazu to także zła wiadomość dla producentów nawozów i ... zjadaczy mięsa. W produkcji nawozów azotowych ok. 70% kosztów stanowi gaz ziemny. Rosja pozostaje największym eksporterem saletry amonowej (składnika wielu nawozów). Rośliny oleiste to surowce paszowe, więc należy się spodziewać wzrostu kosztów hodowli zwierzęcej, a ostatecznie - mięsa. Nie bez znaczenia pozostają też zaburzenia w miejscach produkcji zwierzęcej. Ukraina była do niedawna trzecim największym dostawcą drobiu na rynek UE. Długotrwała wojna może zaburzyć dostawy produktów drobiowych w Europie.

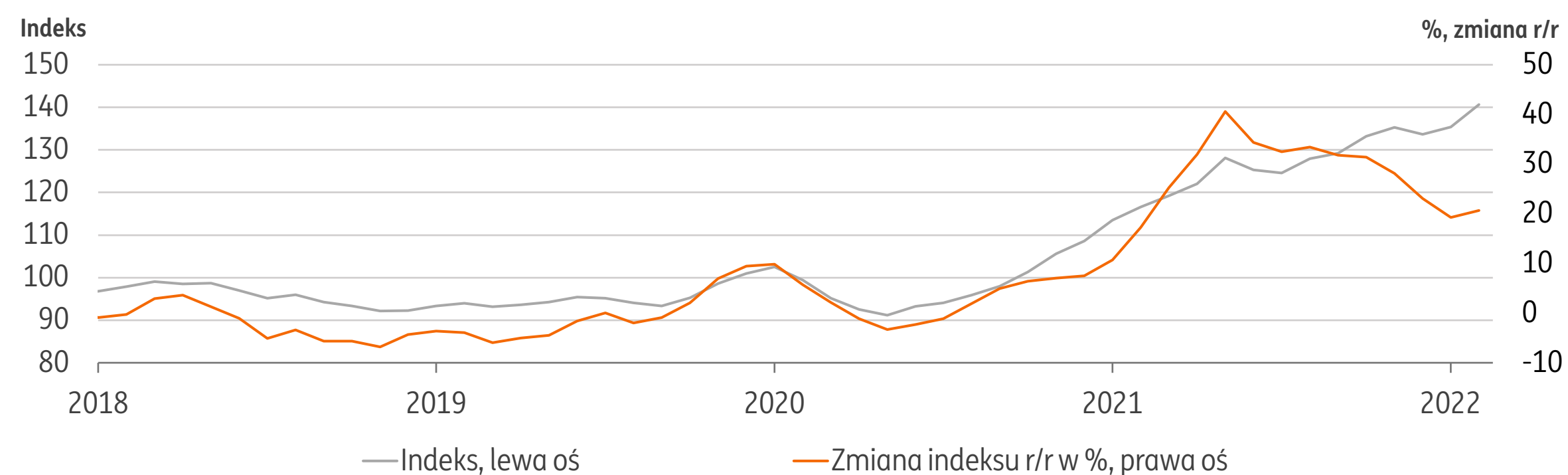
” Trwająca wojna wpływa negatywnie nie tylko na dostawy niektórych surowców oraz produktów żywnościowych z Azji, jak w przypadku pszenicy, ale przede wszystkim uderza w podstawy europejskiego rynku energii. Drożał będzie również europejski transport drogowy, na skutek splotu takich wydarzeń, jak dodatkowe koszty działalności firm przewozowych spowodowane przez wprowadzenie Pakietu Mobilności, rosnące płace kierowców i opłat drogowych. Możliwy jest także wzrost cen paliwa, który może przybrać duże rozmiary z uwagi na agresję Rosji na Ukrainę i związane z tym sankcje gospodarcze nakładane na Rosję.

Paweł Kisiel,
prezes zarządu, Grupa Atlas

Wojna i napięcia między głównymi graczami w gospodarce światowej oznacza **nową falę zaburzeń w globalnych łańcuchach dostaw** i pociągnie za sobą kolejne dostosowania w polskich firmach; bezpośrednio w tych które operowały na wschodzie, pośrednio - całej gospodarki. Na obecnym etapie firmy mają trudności z w miarę precyzyjną oceną wpływu tej wojny na koniunkturę w Europie. Sprzedaż na wschodzie Europy będzie uzależniona od narastających sankcji, ale - z drugiej strony - będzie można przekierować do Europy Zachodniej (Arctic Paper).

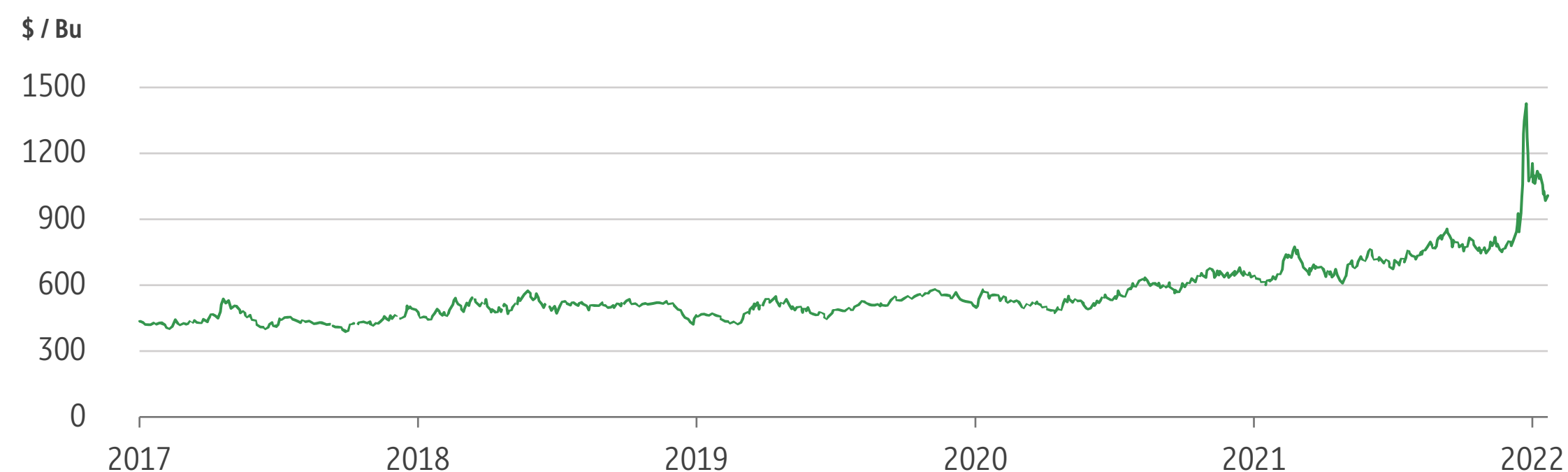


Wykres 14. Indeks cen żywności FAO i jego zmiana rok do roku, r/r



Źródło: Macrobond.

Wykres 15. Cena pszenicy na giełdzie Chcacgo (CBT)



Wojna na Ukrainie znacznie oczywiście pogorszyła perspektywę wzrostu dla polskiej gospodarki i podbiła prognozy inflacji. Będzie to oddziaływać przez trzy kanały:

- **Mniejsze obroty handlowe.** Wojna na Ukrainie i związane z nią sankcje Zachodu na Rosję (i Białoruś) oznaczają przede wszystkim załamanie w handlu zagranicznym ze Wschodem. Łączny eksport Polski do Rosji, Białorusi i Ukrainy to ponad 5% polskiego eksportu ogółem.
- **Słabsze inwestycje i konsumpcja dóbr trwałego użytku.** Dołoży się do tego wzrost niepewności, zniechęcający do inwestycji i zakupów dóbr trwałego użytkowania.
- **Wyższa konsumpcja dóbr i usług pierwszej potrzeby.** Spadek inwestycji w Polsce z powodu wyższej niepewności z nawiązką skompensują jednak wydatki na przyjęcie uchodźców. Od początku wojny do początku kwietnia 2022 r. do Polski przybyło prawie 2,5 mln uchodźców z Ukrainy.

Wysokie ceny surowców, uniezależnianie się od rosyjskich źródeł energii czy też nadchodzący impuls fiskalny np. na zbrojenia będzie oznaczać wyższą inflację.



Zaburzenia w globalnych łańcuchach dostaw w czasie pandemii

Badania jakościowe ING i EEC wśród firm działających w Polsce

Inwazja Rosji na Ukrainę. Kolejny szok podażyowy i nowa fala zaburzeń

Jak dalej żyć w niestabilnych czasach?

Jak dalej żyć w niestabilnych czasach?

| | |
|--|----|
| Megatrend #3: bezpieczeństwo dostaw w warunkach podwyższonej niepewności | 40 |
| Perspektywy skracania łańcuchów dostaw – ocena firm | 42 |
| Perspektywy skracania łańcuchów dostaw – ocena izb handlowych | 45 |
| Co nas nie zabije, to nas wzmocni | 46 |





Czwarty rozdział podsumowuje główne wnioski przedstawicieli firm i dwóch zagranicznych izb handlowych dla handlu zagranicznego i polskich inwestycji. W świecie określanym już od kilku dekad jako **świat „VUCA”** (od ang. **v**olatile-**u**ncertain-**c**omplex-**a**mbiguous, czyli niestabilny-niepewny-kompleksowy-niejednoznaczny), zdarzenia takie jak pandemia czy wojna oznaczają dodatkowe zaburzenia i wymagają zmian strukturalnych w gospodarce i często zmian w strategii firm.





Megatrend #3: bezpieczeństwo dostaw w warunkach podwyższonej niepewności

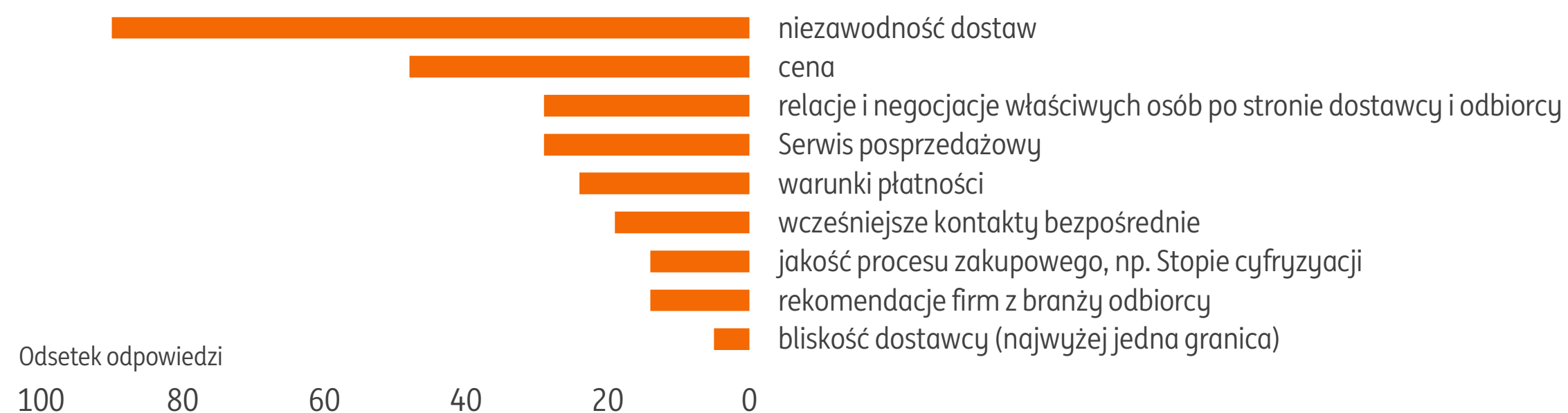
Firmy, z którymi przeprowadziliśmy wywiady (kilka po wybuchu wojny w Ukrainie) generalnie dostrzegają zmianę podejścia, polegającą na **większej roli bezpieczeństwa dostaw (mniejszego ryzyka) i mniejszej roli ceny**. Do tej pory podstawowym kryterium w decyzjach biznesowych była jednak cena - dostawy z dalekiego kraju były tańsze i przez długie lata stabilne (Wykres 16).

” Jednym ze skutków pandemii pozostaje wysoka nieprzewidywalność zmian kosztów, dostępności materiałów i usług - także tych, które historycznie mieściły się w bardzo stabilnych kategoriach zakupowych. Wszystko to oznacza dużą niepewność i ryzyko biznesowe, które nie jest możliwe do „zabezpieczenia” tradycyjnymi metodami hedgingu.

Adam Czarnul,
członek zarządu Ciech Soda Polska

Wykres 16. Jakie czynniki są kluczowe przy poszukiwaniu nowych podwykonawców?

Jaki czynnik najsilniej decyduje o nawiązaniu współpracy z nowym poddostawcą?



Źródło: Badanie Klubu Dyrektorów Finansowych www.businessdialog.pl

Pandemia wymusiła bardziej zdywersyfikowane podejście do dostawców. Cena nadal jest ważna, ale firmy z reguły są gotowe zapłacić więcej, aby wzmocnić bezpieczeństwo łańcucha dostaw. Dotyczy to zarówno dostaw do firmy (inbound), jak i transportu produktów z firmy (outbound). Wzmocnione zaś bezpieczeństwo dostaw pozwala na uniknięcie znacznie wyższych kosztów w przypadku zatrzymania linii produkcyjnej - jest zatem działaniem w pełni uzasadnionym ekonomicznie, a nie wynikającym z jakiegoś uprzedzenia.

Ryzyka związane z uzależnieniem od zewnętrznym rynków doskonale uwidoczniła pandemia (od Azji/Chin) i wojna (od Rosji w kwestii surowców energetycznych). Materializacja tych ryzyk jest, rzecz jasna, dotkliwa dla krajów UE.

” Unia Europejska zdała sobie właśnie sprawę z tego, jak niebezpieczne jest uzależnianie się od jednego kierunku dostaw - niezależnie, czy dotyczy to surowców, leków czy komponentów niezbędnych do produkcji elektroniki lub samochodów. Dziś jednak kluczowymi obszarami są energetyka i ochrona zdrowia. Tu bezpieczeństwo nie ma ceny.

Bartłomiej Rodawski,
członek zarządu, Adamed Pharma

Polskie firmy spodziewają się, że niepewność czy ograniczona przewidywalność zostanie z nami na stałe; nie da się tego całkowicie wyeliminować, będą musiały tym zarządzać. Utrzymanie się kosztów w trendzie wzrostowym będzie przyspieszać działania na rzecz poprawy efektywności i dywersyfikację dostawców i dróg dostaw (Ciech Soda). Zaobserwujemy rozwiązania, takie jak rozmieszczenie magazynów w Polsce i Europie, zmierzające do tego, aby produkt jak najszybciej dotarł do klienta. Firmy liczą na spadek dostępności towarów przy zamówieniach (CCC). Niektóre zaś w warunkach niepewności ograniczą inwestycje i skupią się na utrzymaniu produkcji i sprzedaży (Colian).

Firmy spodziewają się, że siła nabywca konsumenta spadnie z powodu wysokiej inflacji, gdyż przedsiębiorstwa są zmuszone do przeliczenia wyższych kosztów na konsumenta. Ów wzrost kosztów przebiegał bardzo szybko, ale ograniczanie jego skutków będzie długotrwałe. Zjawiska w jednej kategorii zakupowej przekładają się na kolejne, następuje efekt domina (Maspex). Brak magazynów przejściowych powoduje, że każde opóźnienie w dostawach (np. zatrzymanie statku przez sztorm) będzie prowadziło do zaburzeń. Dostawy stały się bardzo wrażliwe także na wydarzenia polityczne, jak i militarne (vide: wojna u naszych granic).



Rzeczywista dywersyfikacja dostaw wymaga zbudowania nowych fabryk, na co potrzeba czasu i nakładów (Stellantis).

Niektóre firmy globalne już wcześniej zdecydowały się na ograniczenie logistyki i transferów między kontynentami. Już 10 lat temu ABB uruchomiło program „Europe for Europe”, polegający na pozyskiwaniu komponentów dla fabryk w Europie głównie na rynku Starego Kontynentu. Podobne programy wdrożono na innych kontynentach. Bezpieczniejsze dostawy często oznaczały presję cenową ze strony firm, które korzystały z taniej produkcji - np. w Azji.

” Trwałymi skutkami tych zawirowań w skali globalnej mogą być oczywiście zmiany modeli produkcyjnych i zaopatrzeniowych, postępująca automatyzacja i cyfryzacja logistyki, a także zwiększenie tempa innowacyjności w kwestii ograniczania zużycia materiałów i poszukiwania wydajnych alternatyw dla niektórych surowców, co jest zauważalne obecnie również w ABB.

Tomasz Wolanowski,
prezes zarządu, ABB Polska

Firmy widzą potrzebę elastyczności w reagowaniu na zmienne warunki rynkowe. Spodziewają się, że okres „rozkalibrowania” łańcucha dostaw potrwa dość długo

(Solaris). Większą elastyczność zapewniają dostawcy, którzy są bliżej. Firmy chcą dalej dostawców w Azji, ale jednocześnie także jako back-up w Europie i odpowiednio organizują transport (Raben).

” Długofalowo liczą się także koszty i elastyczność – bo dziś odbiorca potrzebuje więcej, jutro mniej. Kiedy mam dostawcę blisko, mogę z nim na bieżąco ustalać i dostosowywać wielkość potrzebnych dostaw. Kiedy dostawca jest w Chinach, to nawet jeżeli dziś go zawiadomię o zmianie wielkości zapotrzebowania, to jeszcze przez jakiś czas materiał będzie do mnie spływał w poprzedniej ilości, bo przecież kiedy rozmawiamy o zmianie wielkości dostaw ten konkretny towar już jest na statkach na oceanie. To kolejny argument za skracaniem łańcuchów dostaw.

Adam Krępa,
prezes, Federal Mogul Gorzyce

Firmy zakładają, że powrót cen surowców, materiałów i energii sprzed pandemii wydaje się niemożliwy (Solaris). Dla wielu firm rok 2022 będzie stał pod znakiem niedoborów materiałów i surowców i wzrostu ich cen (np. bawełny – dla LPP). Ze względu na skalę zaburzeń łańcucha dostaw, powrót do równowagi będzie dłuższym procesem (Newag, Śnieżka). Teraz na wzrost cen materiałów wpływają wyższe koszty energii elektrycznej czy gazu (Federal Mogul, Stellantis). Wzrost kosztów surowców i komponentów to obecnie największy ból głowy producentów samochodów. Będą rosły

w okolicach 6-10 proc., z czego stal to lwia część. Kolejnym niepewnym elementem stały się metale ziem rzadkich, niezbędne do produkcji silników elektrycznych i baterii. Tu także jest kilku monopolistów, z Chinami na czele (Stellantis). Dla producentów maszyn i urządzeń największym wyzwaniem pozostanie dostępność komponentów i metali przemysłowych (ABB).

” Nie przewiduję w najbliższym czasie, liczącym raczej w latach niż w miesiącach, znaczącej poprawy dostępności materiałów czy surowców - z kilku względów. Pierwszym z nich jest skala zaburzeń łańcucha dostaw, w jakiej się znaleźliśmy. Powrót do punktu równowagi nie nastąpi nagle, a będzie dłuższym procesem. Kolejną kwestią pozostaje zwiększenie podaży – a zatem uruchomienie nowych projektów i inwestycji, które zwiększą dostępność tych podstawowych materiałów, z którymi mamy obecnie problemy. Nic nie zapowiada, aby takie inwestycje mogły w najbliższym czasie zmienić sytuację. Wreszcie punktem, który wymaga uwagi, jest fakt, że dostawcom nie powinno zależeć na zmianie sytuacji, w której popyt jest tak duży, że klient może zaakceptować wysokie ceny oraz łagodniej traktować zmieniające się (opóźniające) terminy dostaw. Nie zapominajmy o wyczerpywanych przez nas surowcach, których nie przybywa...

Zbigniew Konieczek,
prezes, Newag

Dodatkową presję kosztową przynoszą zmiany regulacyjne i napięta sytuacja na rynku pracy, które potęgują efekt pandemii i wojny. Można tu wymienić: „trudne do zrozumienia decyzje podatkowe”, podatek cukrowy (branża spożywcza) czy wprowadzenie rozszerzonej odpowiedzialności producenta i - w przyszłości - systemu depozytowo-kaucyjnego, w którym stawki będą raczej wysokie (Colian). Niektóre firmy wskazywały na bariery technologiczne dla zwiększania podaży (nie da się szybko zbudować fabryki - OT Logistics). Inne - na silniejszą presję płacową, która wynika z wysokiej inflacji (Federal Mogul). Firmy mają problemy z obsadzeniem wielu wakatów dla specjalistów z różnych dziedzin, nie tylko informatyków (Comarch). Dla wielu firm wyzwaniem może być powrót pracowników z home office do biur po 2 latach wymuszonej pracy zdalnej (Raben).

” Zmienia się otaczająca nas rzeczywistość, więc przewagę konkurencyjną będą miały te firmy, które będą potrafiły szybko reagować na pojawiające się nowe okoliczności.

Ryszard Florek,
prezes, Fakro



Perspektywy skracania łańcuchów dostaw – ocena firm

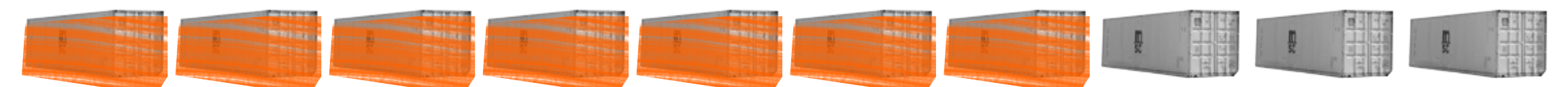
Firmy w naszym badaniu bardzo pragmatycznie oceniają perspektywy skracania łańcuchów dostaw. Choć możliwe są liczne uogólnienia, to jednak ocena ta jest zróżnicowana w zależności od branży i siły rynkowej firm azjatyckich (chińskich). Firmy przyznają, że UE nie jest rynkiem zasobnym w surowce, zwłaszcza w coraz bardziej kluczowe metale ziem rzadkich, więc pozostanie w pewnym stopniu zależna od źródeł zewnętrznych. Obecna sytuacja jest jednak wyjątkowa, gdyż dostępność surowców i podzespołów stała się dla firm ważniejszym czynnikiem niż ich cena, ponieważ tylko w taki sposób można zagwarantować płynność produkcji (Newag). Niektóre z badanych przedsiębiorstw oceniają, że nearshoring już się rozpoczął i będzie to długofalowy trend. Polska może na tym skorzystać. W perspektywie 5 lat Europa Wschodnia ma szansę na nowe, wysoko zautomatyzowane inwestycje (Maspex). Istotną barierą jest jednak m.in. niski poziom kapitału społecznego w Polsce – mało zaufania i współpracy (Fakro).

Perspektywy sektorowe

- **Transport morski:** Azja będzie dyktowała stawki, gdyż ponad 60% floty handlowej należy do podmiotów azjatyckich. **Chiny produkują 96% kontenerów suchych i 100% kontenerów chłodniczych na świecie.**

Azja generuje 80% ruchu kontenerowego, znajduje się tam 7 z 10 największych terminali i ponad 90% ze 195 budowanych obecnie elektrowni węglowych. Energia elektryczna w Azji jest znacząco tańsza niż w Europie. Ponad 75% handlu międzynarodowego, w szczególności z Azji, odbywa się na statkach. Kolej przewozi 5% ładunków z tego kontynentu - jej rola będzie rosła, ale z niskiego poziomu.

7 z 10 największych terminali znajduje się w Azji



światowa produkcja kontenerów suchych przez Chiny



96%

światowa produkcja kontenerów chłodniczych przez Chiny



100%



- » **Firmy porzuciły nadzieję na istotny spadek cen transportu i oczekują, że stawki frachtu będą rosły w długim okresie, na co wpłyną ostrzejsze wymagania środowiskowe i rosnące ceny paliw** – z powodu dyrektywy siarkowej, która zaczęła obowiązywać od początku 2020 ceny paliwa okrętowego wzrosły od kilkudziesięciu do kilkuset procent, w zależności od miejsca bunkrowania (Port Gdańsk). Około 25-30% ceny frachtu stanowi stawka paliwowa, uzależniona od ceny paliwa (Raben). Armatorzy niekoniecznie zabiegają o poprawę sytuacji; dopiero w roku 2023 stawki frachtu zaczną maleć, gdy na rynku pojawią się będą sukcesywnie budowane już kontenerowce (LPP).
- » Obecny koszt frachtu morskiego z Chin do Europy w wielu branżach podważa zasadność importu z Azji. Potrzebne jest zaangażowanie organizacji międzynarodowych i dialog z właścicielami spółek żeglugowych i operatorami kontenerowymi. Gdańsk i inne polskie porty mogłyby skrócić inne łańcuchy dostaw, przyczyniając się do uruchomienia stałych połączeń morskich - do USA czy Kanady. Bariery dla polskich portów pozostaje nadal skuteczny lobbing portów północnoeuropejskich, które umacniają pozycję głównych hubów kontenerowych w europejskim łańcuchu dostaw (Fracht FWO).

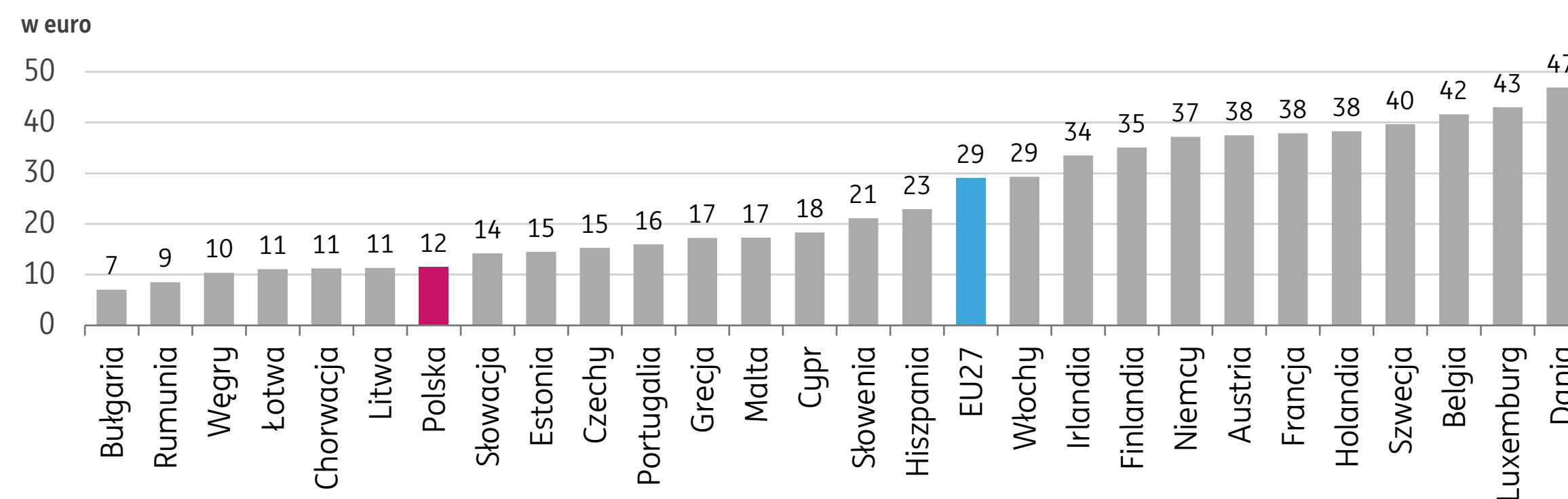
- **Sektory TSL:** Sektory te mogą się spodziewać podwyższonego popytu, m.in. w celu usprawnienia dostaw w handlu internetowym. Utrzyma się presja kosztowa w tych sektorach ze względu na brak pracowników logistycznych- kierowców zawodowych i magazynierów, zapotrzebowanie na nich jest większe niż na pracowników sektora IT (LPP). Ceny transportu podbija również Unijny Pakiet Mobilności. W transporcie lotniczym brakuje załóg do samolotów (Raben). Polityka Zero Covid w Chinach podnosi ryzyko opóźnień i przestojów w tym kraju (Amica).
- **Branża farmaceutyczna i informatyczna:**
 - » **Branża farmaceutyczna:** Kraje azjatyckie mają dużą przewagę cenową w produkcji substancji czynnych i intermediatów, w niektórych przypadkach to sytuacja monopolistyczna lub duopolistyczna. Zrezygnowano z tej produkcji w Europie. Aby konkurować, potrzebne jest systemowe wsparcie UE dla firm europejskich (Polpharma).
 - » **IT:** Ceny prądu będą miały rosnące znaczenie dla utrzymania biurowców, zasilania i schładzania szaf serwerowych. Z tego powodu Comarch bierze pod uwagę przeniesienie serwerów do USA. Jeśli chodzi o sprzedaż, to firma będzie ją dalej rozwijać w Azji, bo rośnie tam popyt na usługi IT.

▪ **Inne sektory produkcyjne:**

- » Skracanie łańcuchów dostaw nie nastąpi szybko i w ograniczonym zakresie, gdyż korporacje międzynarodowe zbyt dużo zainwestowały na Dalekim Wschodzie, szczególnie w Chinach, by odbudować droższą produkcję w Europie. Firmy będą jednak zwiększać zapasy bezpieczeństwa, poszukiwać bardziej efektywne możliwości transportu i część produkcji o kluczowym znaczeniu np. półprzewodniki zostanie relokowane do Europy (OT Logistics). Przeniesienie produkcji do Europy na pewno zoptymalizuje łańcuchy dostaw (Nowel).

- » Przenoszenie części produkcji do Europy jest zasadne, ale trudno spodziewać się szybkiej realizacji, choćby z powodu **braku siły roboczej czy sporego nakładu kapitału**. Europa Wschodnia, gdzie koszty pracy są relatywnie niskie, może dziś uchodzić za region o podwyższonym ryzyku dla inwestorów (Fracht FWO Polska) (Wykres 17).
- » W **przemśle lekkim** (odzieżowy, obuwniczy) poszukiwanie dostawców bliżej domu jest utrudnione, gdyż Azja zbudowała w nim olbrzymie przewagi konkurencyjne. Niektóre branże pozyskiwały do tej pory 90% towarów z Dalekiego

Wykres 17. Wynagrodzenia godzinowe w krajach UE, średnia w 2021 roku



Uwagi: Koszty pracy (wynagrodzenia pracowników plus podatki minus subsydia) w przemyśle, budownictwie i usługach, z wyłączeniem administracji publicznej, obrony i ubezpieczeń społecznych.

Źródło: Eurostat



Wschodu i nie mogą nagle zmienić tych proporcji, zmiany będą ewolucyjne (np. VRG). Z uwagi na wysokie ceny transportu, firmy odzieżowe poszukują jednak „bliskich” fabryk odzieżowych, które mogłyby szybciej dostarczać produkty typu premium (LPP). Firma CCC nie szuka innych miejsc, w których mogłaby produkować, ale będą to analizować. Podobnie do przenosin podchodzi Amica – lokowanie produkcji bliżej konsumenta wymaga analizy (pandemia pokazała, co znaczy dostawca w dalekim kraju) i myślenia w horyzoncie dłuższym niż 5 lat.

- » W branży **papierniczej** wzrost kosztów frachtu morskiego zmniejsza opłacalność eksportu poza Europę, a konkurencja z Azji ma wyższe koszty transportu do Europy. Nowoczesna polska poligrafia powinna wykorzystać szansę (Arctic Paper).
- » Newag – producent **taboru kolejowego** – szuka dostawców jak najbliższej firmy - tam, gdzie to możliwe.
- » W branży **samochodowej** widać realne zainteresowanie lokowaniem niektórych inwestycji bliżej, do krajów o niższych kosztach jeszcze zaliczają się m.in. Polska i Słowacja. Globalni dostawcy budują fabryki u nas lub rozbudowują istniejące, by produkować m.in. części do przyszłych elektrycznych wersji aut (Stellantis).

” Grupa LPP współpracuje z ponad 1100 dostawcami materiałów i szwalniami, głównie w Azji. Naszych 1100 kooperantów nie jesteśmy w stanie zupełnie zastąpić producentami europejskimi. Fabryki europejskie szyją co najmniej o 50 proc. drożej niż azjatyckie. A my działamy na bardzo konkurencyjnym rynku. Wszyscy główni konkurenci zachodni LPP też produkują głównie w Azji, polska grupa odzieżowa nie zakłada zatem tworzenia odrębnego modelu biznesowego i przenoszenia produkcji do Europy. Co więcej: poziom specjalizacji fabryk azjatyckich oraz ich skala działania nie daje zbyt szerokiego pola do wyboru alternatywy.

Przemysław Lutkiewicz,
wiceprezes, LPP

” Czas pandemii bardzo jasno pokazał, że im więcej leków będą produkować krajowi wytwórcy, tym bezpieczeństwo lekowe państwa będzie większe. Dziś już wiemy, że to kwestia strategiczna dla każdego kraju; zarówno na poziomie poszczególnych państw, jak i unijnym szeroko dyskutowane jest przywrócenie produkcji leków oraz substancji czynnych w Europie.

Bartłomiej Rodawski,
członek zarządu, Adamed Pharma

Grupa LPP posiada



kooperantów głównie w Azji



Perspektywy skracania łańcuchów dostaw – ocena izb handlowych

Wywiady ze skandynawską (SPCC) i niemiecką (AHK) izbą handlową przeprowadzono w marcu, więc obejmują tematycznie skutki pandemii i wojny w Ukrainie – trochę z lotu ptaka, z uwzględnieniem opinii firm członkowskich. Najważniejsze wnioski z tych rozmów:

- **Bezpieczeństwo.** Kluczową rolę w strategiach firm odegra minimalizacja ryzyka. Firmy przykładają obecnie znacznie większą wagę do bezpieczeństwa łańcuchów dostaw. Globalizacja nie zniknie, ale przyjmie bardziej lokalną postać. Do skracania łańcucha dostaw skłania konflikt na Ukrainie, a gospodarczo – braki kadrowe w branży transportowej i logistycznej oraz niedobory kontenerowców.
- **Zapasy.** Wiele firm zmienia swoje podejście do magazynowania produktów oraz surowców. Model “just in time”, zmienił się na model „just in case”.
- **Rosnące koszty.** Silna presja kosztowa była widoczna niemal we wszystkich sektorach. Wojna w Ukrainie wpłynęła na dodatkowy wzrost cen energii.
- **Nowi dostawcy.** Firmy niemieckie i skandynawskie chcą skracać łańcuchy dostaw i szukają partnerów w Europie Środkowo-Wschodniej, ale to długotrwały proces. Wysokie koszty frachtu dodatkowo przemawiają za rynkami położonymi bliżej.

- » Są już przykłady przenoszenia części produkcji z Chin dla Polski (m.in. producent wózków widłowych KION).
- » Firmy niemieckie przenosiły produkcję do Polski, poszukując oszczędności.
- » Firmy chińskie i japońskie, z siedzibami w Niemczech, otwierają zakłady w Polsce.

▪ **Uniezależnienie od pojedynczych rynków.** Pandemia i wojna zdecydowanie pokazały konieczność dywersyfikacji dostaw i ograniczenia uzależnienia od Chin i Rosji.

▪ **Według AHK firmy niemieckie stawiają na:**

- » **odnawialne źródła czystej energii**, w tym wykorzystanie wodoru,
- » **produkcję półprzewodników.** Amerykański Intel niedawno ogłosił, że jego nowa fabryka zostanie zlokalizowana w Niemczech. Jest to kluczowe dla branży motoryzacyjnej.
- » **gospodarkę obiegu zamkniętego** i rygorystyczne podejście do recyklingu.

- » Czasami stworzenie nowego łańcucha dostaw wymaga rozwinięcia nowej technologii (OZE, modernizacja sieci energetycznych, gaz LNG). Atrakcyjność inwestowania w Polsce wymaga przyspieszenia transformacji energetycznej!

▪ **Według SPCC, firmy skandynawskie stawiają na zrównoważone łańcuchy od lat i w Polsce są zaangażowane m.in. w:**

- » systemy magazynowania energii (Northvolt) i elektromobilność (Garø)
- » zagospodarowanie odpadów (Stena Recycling)
- » części samochodowe (Kongsberg Automotive)
- » urządzenia efektywności energetycznej (Danfoss)

” Cena nadal stanowi najważniejszy czynnik przy podejmowaniu decyzji, ale firmy transportowe zauważają zainteresowanie alternatywnymi formami dostaw, takimi jak transport morski bliskiego zasięgu tzw. „short sea” czy dostawy drogowe w systemie ro-ro, które mogą zniwelować część negatywnego wpływu

transportu na środowisko naturalne. (...) Pandemia boleśnie uświadomiła firmom, a także ich klientom, jakim ryzykiem obarczony jest biznes, oparty na dostawcach z odległego o tysiące kilometrów regionu.

Agnieszka Zielińska,
dyrektorka zarządzająca,
Skandynawsko-Polska Izba Gospodarcza (SPCC)

” Wiele firm poszukuje alternatyw dla swoich łańcuchów dostaw w perspektywie, powiedzmy, najbliższych 5 lat. Wydaje mi się, że możemy być świadkami powrotu produkcji do Europy. Jest to tym bardziej prawdopodobne, że automatyzacja pozwala utrzymywać koszty produkcji na stosunkowo niskim poziomie. Musimy oczywiście pamiętać o czasie dostawy i bezpieczeństwie. Uważam, że na Starym Kontynencie powstanie mnóstwo zakładów produkcyjnych, co stwarza doskonałe perspektywy dla Europy Środkowej i Wschodniej, a zwłaszcza dla Polski.

Lars Gutheil,
szef Polsko-Niemieckiej Izby Handlowej, AHK Polska



Co nas nie zabije, to nas wzmocni

Dzięki zdywersyfikowanej strukturze gospodarki, elastyczności i przy wsparciu publicznym – gospodarka polska relatywnie szybko osiągnęła poziom PKB sprzed pandemii. Polskie firmy wyszły z pandemii z nowym doświadczeniem i odpornością. W porównaniu z innymi krajami UE, przemysł stanowi stosunkowo duży udział w strukturze wartości dodanej. Dodatkowo sam przemysł jest stosunkowo zdywersyfikowany, szczególnie w zestawieniu z innymi krajami regionu, jak Czechy czy Węgry, które bardziej przypominają samochodową monokulturę.

W czasie pandemii Polska wzmocniła tradycyjne i ujawniła nowe specjalizacje eksportowe, zarówno w branżach nisko-zaawansowanych technologicznie (żywność, meble), jak i w branżach wysokich technologii (produkcja sprzętu AGD, pojazdów szynowych, baterie do samochodów elektrycznych). Ta ostatnia kategoria doświadczyła boomu – ze względu na wcześniejsze inwestycje zagraniczne i budowę dużych fabryk LG Chem czy Daimlera w Polsce.

Inwestycje w bezpieczniejsze łańcuchy powinny być wbudowane w priorytety UE, z którymi często pokrywają się filary strategii firm globalnych. Typową odpowiedzią polskich firm na perturbacje w dostawach było poszukiwanie większej liczby podwykonawców w kraju lub UE, obok tych którzy są dostępni na dalekich rynkach. Cyfrowa i zielona transformacja

są priorytetowymi obszarami strategii gospodarczej UE (megatrendy #1 i #2). W dużej mierze wpłynęły na kształt Strategii Przemysłowej Unii z marca 2020 r., Strategii Farmaceutycznej dla Europy z listopada roku 2020 czy ogłoszenia bardziej asertywnej polityki handlowej UE w lutym 2021 roku.

W polityce amerykańskiej próby ograniczenia uzależnienia od Chin rozpoczęły się już kilka lat temu i przybrały formę wojen handlowych. Administracja J. Bidena nie zmieniła tego nastawienia, a w kontekście zaburzeń w globalnych łańcuchach dostaw zlecono ich przegląd i określono wrażliwe grupy produktów (luty 2021 r.). Zaliczono do nich m.in. półprzewodniki, baterie (w tym baterie do pojazdów elektrycznych), minerały krytyczne, w tym elementy ziem rzadkich, farmaceutyki i substancje czynne. W lutym 2022 administracja USA opublikowała plan rewitalizacji amerykańskiego przemysłu i zabezpieczenia kluczowych łańcuchów dostaw.

Również UE zakłada strategicznie poważną redukcję zależności od dostawców spoza wspólnoty w kluczowych dziedzinach. Mowa tu o półprzewodnikach, surowcach, wodorze, technologiach chmur internetowych, tzw. substancjach czynnych (istotnych w farmacji) i bateriach. Ma to wpłynąć też na przyspieszenie niemrawo dotychczas realizowanej tzw. nowej industrializacji Europy.

Kilkukrotny wzrost cen frachtu (morskiego i lotniczego) i cen energii skłania do przesuwania produkcji bliżej domu, dywersyfikacji dostawców i zwiększania bezpieczeństwa dostaw. Przy digitalizacji i robotyzacji większym wykorzystaniu pracy zdalnej, regionalizacja może być procesem efektywnym kosztowo w niektórych branżach. Powoduje uniezależnienie od niskich kosztów pracy, które przez dekady były głównym czynnikiem przemawiającym za niepostrzeżoną globalizacją. Zmiany w ostatnim czasie postrzegamy jako korektę nadmiernego „wypychania” produkcji na dalekie rynki w wielu sektorach.

Możliwości przenoszenia produkcji do Polski są różne w różnych branżach, co widać w opiniach firm. O ile istnieje duża przestrzeń na dywersyfikację i przesunięcie produkcji bliżej domu np. w przemyśle farmaceutycznym czy produkcji baterii do samochodów elektrycznych, o tyle jednak motywacja firm do takich zmian np. w przemyśle tekstylnym czy obuwniczym jest istotnie mniejsza. Wypływa to jednak z konkretnej sytuacji tych sektorów – w warunkach globalnej konkurencji.

Idealnie byłoby skorygować procesy globalizacji, aby były bardziej zielone, cyfrowe i sprawiedliwe społecznie niż działa się to miejsce do tej pory.



W nowych warunkach procesy przeciwne do offshoringu będą efektywne kosztowo i będą postępować w kierunku right-shoringu. Wynika to ze zmieniającego się modelu pracy (wzrost roli pracy zdalnej), cyfryzacji i automatyzacji procesów wewnętrznych, kompleksowych kanałów sprzedaży (e-commerce, omni-channel). Stoi za tym ekonomia, dochodzi też do tego polityka – istotne korekty w liberalnej polityce handlowej UE i USA. **Right-shoring** można postrzegać jako rozwiązanie docelowe, swego rodzaju kompromis między daleko posuniętą globalizacją w poszukiwaniu niskich kosztów przede wszystkim, a presjami protekcyjnymi. **Być może to nowy punkt równowagi w handlu międzynarodowym.**

Napaść Rosji na Ukrainę spotkała się z odpowiedzią Zachodu w postaci sankcji nałożonych na Rosję, które będą prowadzić do izolacji tego kraju w światowym handlu i inwestycjach. A nawet - w zależności od ich narastającej skali - do marginalizacji jej gospodarczej roli. Zdecydowana była również odpowiedź zagranicznego biznesu - wiele firm wycofało się z Rosji.

Wydaje się, że wojna będzie miała większe skutki strukturalne dla polskiej gospodarki niż pandemia. Nie wiadomo, jak długo potrwać działania wojenne i sankcje na Rosję. W kontekście ryzyka konfliktu mocarstw czy nowej wersji zimnej wojny zapewne będzie następował proces deglobalizacji, ograniczeń w handlu międzynarodowym. Choć polska gospodarka

bazuje na stosunkowo dużym rynku wewnętrznym, ale pozostawała gospodarką otwartą. Handel zagraniczny i inwestycje zagraniczne podnosiły poziom konkurencji i stały się istotnym kanałem dyfuzji postępu technologicznego i wzrostu produktywności.

Na wymuszonej realokacji kapitału z (dalekiego i bliższego) wschodu, Polska może jednak skorzystać jako „obszar przyfrontowy”, choć wiąże się z tym większe ryzyko dla bezpieczeństwa zewnętrznego (ale rodzą się tu i obawy potencjalnych inwestorów). Wzrosty cen energii i surowców - nie tylko energetycznych - może utrudnić dostęp do kluczowych komponentów z ogarniętej wojną Ukrainy i obciążonej sankcjami finansowymi i gospodarczymi Rosji.

Przed nami kolejny wielki test na odporność polskiego biznesu. Po szoku pandemicznym, który dotknął głównie usługi, szok wojenny dotknie głównie przemysł i - pośrednio - całą gospodarkę. Co nas nie zabije, to nas wzmocni. Oby!

nowy punkt równowagi w handlu międzynarodowym





Polska w globalnych łańcuchach dostaw w czasie pandemii i wojny

