



## Przeciwdziałanie zaburzeniom w międzynarodowych łańcuchach dostaw

Piotr Dzierżanowski

W ostatnich trzech latach w globalnych łańcuchach dostaw wystąpiły problemy na bezprecedensową skalę. W związku z rosnącymi napięciami politycznymi i zmianami w postrzeganiu roli gospodarki w rywalizacji międzynarodowej nie ma perspektyw powrotu do relacji gospodarczych, które opierały się na dynamicznej globalizacji i liberalizacji handlu. Wzmacnianie łańcuchów dostaw na poziomie przedsiębiorstw i państw jest konieczne i będzie następować. Dla gospodarek krajów Zachodu wyzwaniem będzie ograniczenie związanych z nim kosztów.

**Przyczyny zakłóceń w łańcuchach dostaw.** W ostatnich dekadach dominującą strategią biznesową była budowa „chudych” (*lean*) łańcuchów dostaw opartych na zasadzie braku zapasów i wiążących się z tym dostawach „na ostatnią chwilę” (*just-in-time*), niewielkiej dywersyfikacji dostawców i szukaniu najniższych cen dostaw kosztem ich stabilności. Takie podejście wynikało z przekonania, że globalizacja i liberalizacja handlu są nieodwracalne, a po zakończeniu zimnej wojny i akcesji Chin do WTO wpływ ryzyka politycznego na dostęp do towarów i surowców stracił na znaczeniu. Obraz ten zaczął się zmieniać w związku z napięciami między USA a ChRL w czasie prezydentury Donalda Trumpa. [Pandemia COVID-19, związane z nią lockdowny oraz trudności logistyczne spowodowały zaburzenia w łańcuchach dostaw i ogromne straty dla gospodarek państw rozwiniętych i rozwijających się.](#) Komplikacje pogłębiła agresja Rosji na Ukrainę i zmiany w handlu z tymi krajami (wynikające z sankcji lub obiektywnych trudności logistycznych) oraz rosnąca inflacja w krajach rozwiniętych, która utrudnia planowanie produkcji. Ryzyka polityczne (szczególnie związane z napięciami między ChRL i Rosją a Zachodem), cyberprzestępczość, zmiany w procesach produkcyjnych i stosowanie przez chińskie przedsiębiorstwa *offshoringu* (przenoszenia produkcji poza swój kraj, co wydłuża łańcuchy dostaw) będą powodowały dalszy wzrost niepewności. W efekcie konieczne będzie wzmacnianie łańcuchów dostaw, by uniknąć przestoju oraz zapewnić stabilne ceny

półproduktów na poziomie przedsiębiorstw oraz prawidłowe funkcjonowanie sektorów i dostaw krytycznych na poziomie państw.

**Strategie przeciwdziałania problemom w łańcuchach dostaw.** Zainteresowanie przedsiębiorstw wzmacnianiem łańcuchów dostaw jest obecnie większe niż w następstwie poprzednich kryzysów. Stosowane są różne strategie. Przedsiębiorcy mogą zwiększać poziomy zapasów, co pozwala na kontynuowanie produkcji nawet w przypadku przerw w dostawach. Wadą tego rozwiązania są większe koszty utrzymywania magazynów i utrata możliwości inwestowania kapitału zamrożonego w zapasach. Łańcuchy dostaw można wzmocnić także przez dywersyfikację dostawców lub budowę nowych własnych zakładów, co pozwala na kontynuowanie produkcji w razie przerwy w dostawach z jednego źródła. Prowadzi to jednak do zwiększenia różnorodności półproduktów używanych w przedsiębiorstwie, konieczności kupowania części z nich po nieoptymalnej cenie (tylko jeden z dostawców zaoferuje najniższą, więc zakupy od innych będą z założenia droższe) oraz większych trudności w organizacji procesu zakupowego bądź produkcyjnego. Przedsiębiorcy mogą też starać się, by zakłady własne lub poddostawców były położone w krajach przyjaznych politycznie (tzw. *friendshoring*) albo bliskich geograficznie (tzw. *nearshoring*). Strategię łączącą w sobie dywersyfikację i *friendshoring* stosuje np. Apple, które przenosi część produkcji do Indii. Wiąże się to jednak z wyższymi kosztami,

gdyż produkty z krajów przyjaznych bądź bliskich geograficznie nie zawsze są najtańsze. Najpewniejszą, ale też najdroższą strategią jest *reshoring* – przenoszenie produkcji z powrotem z państw o niższych kosztach pracy (np. Chin) do kraju macierzystego. Rozwiązanie to oferuje najpełniejszą (choć nie całkowitą) ochronę przed ryzykiem politycznym i logistycznym oraz pozwala na lepszą kontrolę nad łańcuchem dostaw. Nawet mimo postępującej automatyzacji produkcja w krajach rozwiniętych jest jednak droga, więc zastosowanie *reshoringu* ma potencjał głównie w branżach generujących największą wartość dodaną – np. w produkcji chipów, których fabrykę w Ohio buduje Intel, czy substancji czynnych leków, czym zajmuje się działająca w Europie EUROAPI utworzona przez francuskie Sanofi. Reakcją na problemy w łańcuchach dostaw może być też próba zwiększenia kontroli nad całym procesem produkcji. Przykładowo w związku z rosnącymi cenami litu, niezbędnego do produkcji akumulatorów do samochodów elektrycznych, dla zapewnienia stabilnej i korzystnej kosztowo podaży tego metalu, w australijsko-niemiecką spółkę Vulcan Energy Resources, która planuje rozwinięcie operacji w Niemczech, zainwestował już Stellantis (właściciel m.in. Opla czy Peugeota).

**Interwencje państw i UE.** Po wybuchu pandemii COVID-19 państwa starały się o zapewnienie dostępności niezbędnych towarów, szczególnie sprzętu medycznego i środków ochrony osobistej (maseczek, przyłbic, rękawiczek). To doświadczenie pokazało, że poleganie wyłącznie na imporcie jest ryzykowne. Administracja USA prowadzi obecnie działania mające na celu identyfikację ryzyka w łańcuchach dostaw, zwłaszcza w uznanych za priorytetowe dziedzinach półprzewodników, akumulatorów, surowców krytycznych oraz leków i substancji czynnych. Strategie polegające na zwiększaniu produkcji krajowej, utrzymywaniu rezerw półproduktów i mocy wytwórczych oraz dywersyfikacji dostaw zostały wprost wymienione w rozporządzeniu prezydenta z 24 lutego 2021 r. w sprawie łańcuchów dostaw. [Przyjęty w zeszłym roku CHIPS Act przewiduje zachęty finansowe \(ok. 52 mld dol.\) do rozwijania krajowej produkcji chipów](#), a elementy Inflation Reduction Act mają stymulować produkcję akumulatorów do samochodów elektrycznych i wydobycie niezbędnych minerałów na terenie USA.

[UE pracuje nad EU Chips Act, który miałby zapewnić jej niezależność w zakresie produkcji półprzewodników i chipów dzięki finansowaniu badań i zezwoleniu członkom Unii na udzielanie pomocy publicznej przeznaczonej na ten cel.](#) Łączna wartość subsydiów ma wynieść do 43 mld euro. Wzmacnianie łańcuchów dostaw i zwiększanie zdolności produkcyjnych przy uwzględnieniu dążeń do osiągnięcia neutralności klimatycznej są też celami zaprezentowanego w lutym br. planu

przemysłowego Zielonego Ładu. Trwają prace nad Rozporządzeniem w sprawie surowców krytycznych, wzmacniającym kompetencje UE w zakresie rafinacji, przetwarzania i recyklingu oraz wspomagającym dywersyfikację łańcuchów dostaw przedsiębiorstw. UE planuje także wprowadzenie Instrumentu Awaryjnego Jednolitego Rynku (Single Market Emergency Instrument), który ma chronić unijny rynek i wewnątrzspółnotowe łańcuchy dostaw w razie zawirowań zewnętrznych.

Dbanie o odporność łańcuchów dostaw i wspieranie rozwoju nowoczesnych technologii w kraju stały się także elementami [polityki bezpieczeństwa ekonomicznego Japonii](#). Chiny planują zaś odizolowanie swojego rynku wewnętrznego od wstrząsów w gospodarce światowej przez [wprowadzenie tzw. strategii podwójnej cyrkulacji](#), czyli koncentracji na produkcji na potrzeby wewnętrzne uzupełnianej produkcją na eksport.

**Wnioski i perspektywy.** Biorąc pod uwagę, że dostępne metody wzmacniania łańcuchów dostaw są sprzeczne z krótkoterminową logiką rynkową nakazującą kierowanie się najniższą ceną, istnieje prawdopodobieństwo wprowadzania publicznego wsparcia, by zachęcić przedsiębiorców do ich stosowania i ograniczyć ryzyko inflacyjne. Niezależnie od polityki państw przedsiębiorcy będą prawdopodobnie wybierali strategie generujące jak najniższe koszty – *friendshoring*, dywersyfikację czy zwiększanie zapasów. *Reshoring* w masowej skali jest mało prawdopodobny – zapewne będzie dotyczył jedynie sektorów o najwyższej wartości dodanej i sektorów krytycznych. Próby przenoszenia produkcji do własnego kraju mogą też prowadzić do powrotu nacjonalizmu gospodarczego – [co było już przedmiotem sporu między USA i partnerami europejskimi](#).

Dla Polski zasadne byłoby zwiększenie kompetencji w zakresie monitorowania trudności w funkcjonowaniu łańcuchów dostaw. Wskazane jest zidentyfikowanie kluczowych zależności, a następnie dążenie do ich wyeliminowania, również poprzez działania państwa. Warto obserwować także szanse stwarzane przez strategię *friendshoringu* – Polska jest częścią jednolitego rynku UE i ma odpowiedni potencjał przemysłowy, by zachęcić przedsiębiorstwa z USA i UE do przeniesienia na jej terytorium części produkcji. Warunkiem będzie przekonanie inwestorów o dobrej sytuacji bezpieczeństwa Polski i odpowiednich warunkach do prowadzenia działalności – przyjaznych procedurach administracyjnych, wykwalifikowanej sile roboczej i adekwatnej podaży energii, zwłaszcza w perspektywie przejścia na źródła odnawialne. Ważne będzie także podkreślanie dotychczasowych sukcesów, np. inwestycji koreańskich LG i SK Nexilis w dziedzinie akumulatorów do samochodów elektrycznych.