



# The Brexit storm

How procurement and supply chain professionals  
are tackling the issues

# Decyzja o wyjściu z UE ma znaczący wpływ na współpracę brytyjskich przedsiębiorców z firmami na starym kontynencie

## Jak pokazują badania przedsiębiorcy obawiają się Brexitu

### Badanie „Brexit Survey” przeprowadzone przez CIPS

- Pierwsze badanie: kwiecień 2017
- Drugie badanie: wrzesień 2017
- Obecnie zbierane są dane w ramach 3. badania – wyniki w marcu 2018
- Ankiety przeprowadzone on line
- Respondenci: kierownicy zarządzający łańcuchem dostaw
- Grupa badawcza > 2 000 osób z całego świata

### CIPS – największa organizacja zrzeszająca Zakupowców na świecie:

- Wyznacza standard profesji zakupowej na świecie
- Założona w 1932 r. (królewski „royal charter” od 1992), organizacja non-profit
- Uprawnienie do nadawania certyfikatów i akredytacji
- Działalność stowarzyszenia uregulowana statutem królewskim
- Rozwój kompetencji zakupowych zarówno dla osób jak i firm
- Doświadczenie w najważniejszych branżach gospodarki
- Sieć ekspertów z różnych branż

# Certyfikaty CIPS świadczą o najlepszych praktykach zakupowych wdrażanych w przedsiębiorstwie

Dotyczy to także branży motoryzacyjnej i produkcyjnej



Ford Motor Company

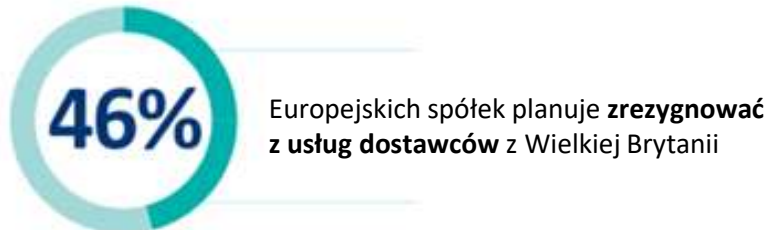
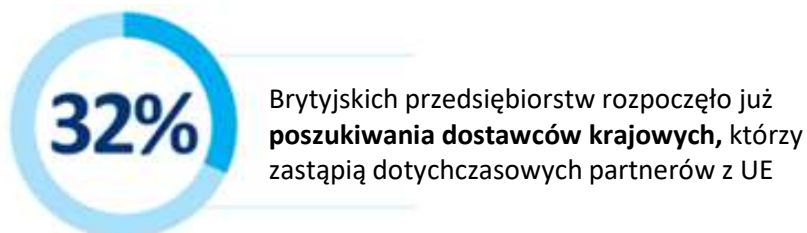
## Polskie firmy z certyfikacją CIPS Corporate Certificate



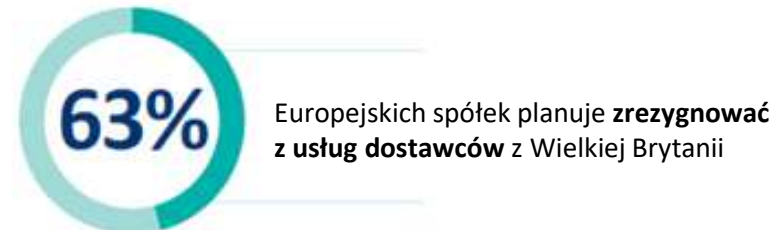
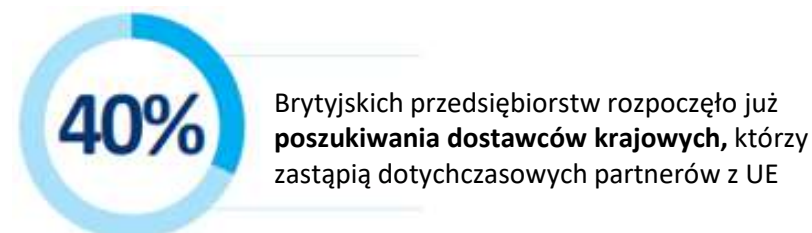
# Nastroje zarządzających łańcuchami dostaw w UK dramatycznie się pogorszyły, co pokazują badania przeprowadzone przez CIPS w kwietniu i październiku 2017 roku

## Porównanie wyników pierwszego i drugiego badania CIPS

### Podsumowanie kluczowych wyników **pierwszego** badania



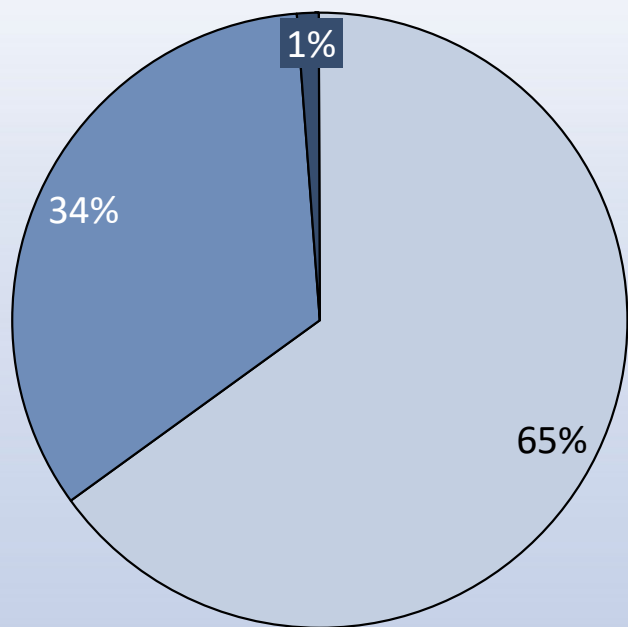
### Podsumowanie kluczowych wyników **drugiego** badania



# Zdecydowana większość menedżerów łańcuchów dostaw w Wielkiej Brytanii przyznała, że Brexit znacznie utrudnia długoterminowe planowanie

Wykres przedstawiający odpowiedzi przedsiębiorców UK w pierwszym badaniu

## Odpowiedzi menedżerów z UK na pytanie o dotychczasowe odczuwalne skutki Brexitu



- Wahania kursów walutowych
- Dotychczas brak zmian, spodziewany wpływ Brexitu na organizację w przyszłości
- Renegocjacje umowy

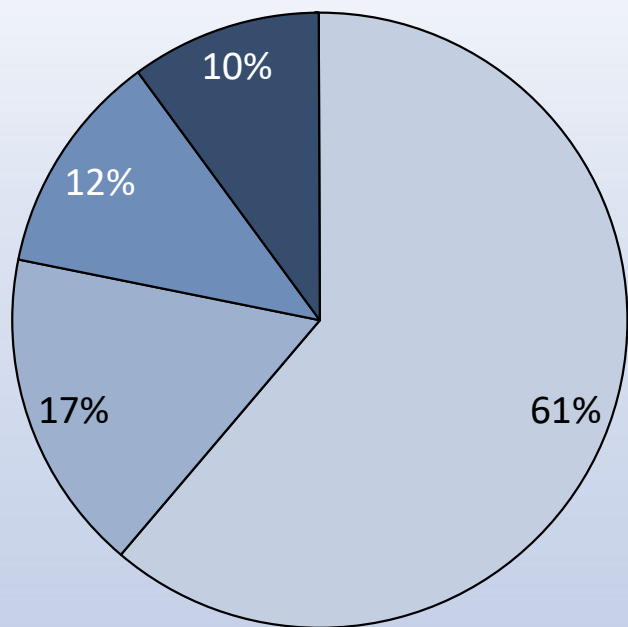
- 65% przedsiębiorstw dotkniętych wahaniami kursów walutowych
- 34% - brak dotychczasowych zmian, jednak spodziewane zmiany w przyszłości
- 1% - renegocjacja umów



# Większość zarządzających łańcuchami dostaw w UE spodziewa się poważnych konsekwencji Brexit-u w przyszłości, jednakże jak dotąd nie odczuli zmian

## Wykres przedstawiający odpowiedzi przedsiębiorców UE w pierwszym badaniu

**Odpowiedzi menedżerów z UE na pytanie o dotychczasowe odczuwalne skutki Brexitu**



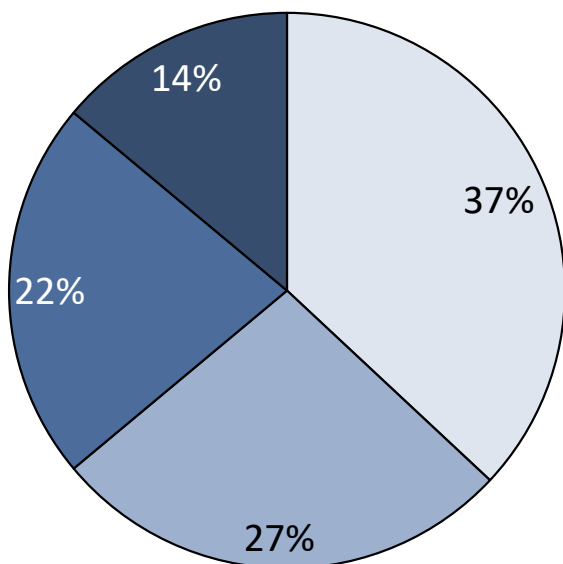
- Dotychczas brak zmian, spodziewany wpływ Brexitu na organizację w przyszłości
- Wahania kursów walutowych
- Zerwane umowy
- Renegocjacje umowy

- 61% - brak dotychczasowych zmian, jednak spodziewane zmiany w przyszłości
- 17% - odczucie skutków wahań kursów walutowych
- 12% - konieczność anulowania umowy
- 10% - konieczność renegocjacji umowy



# 12% przedsiębiorców z Wielkiej Brytanii zajmujących się produkcją przyznało, że część lub cała działalność ich organizacji będzie uniemożliwiona z powodu Brexitu

## Podejmowanie działań związanych z zmianą dostawców



- Poszukiwanie alternatywnych dostawców w UK
- Wzmocnienie relacji z dostawcami z UE
- Poszukiwanie dostawców spoza UE
- Brak podjętych działań

37% brytyjskich firm korzystających z usług firm z Unii, rozpoczęło **poszukiwania dostawców krajowych**, którzy zastąpią dotychczasowych partnerów z UE (dla porównania w maju było to 31%).

27% przedsiębiorców **wzmacnia swoje relacje** z dostawcami na kontynencie.

22% przedsiębiorców z UK rozpoczęło **poszukiwania dostawców poza Wielką Brytanią i Unią Europejską**.

14% respondentów nie podjęło **żadnych działań** związanych ze zmianą dostawców

# Proponowane działania dla profesjonalnych Kupców uwzględniające obawy wynikające z możliwych skutków Brexitu

## Co powinni zrobić profesjonalni Kupcy

### **Kontroluj swój łańcuch dostaw od początku do końca:**

- Zrozum ile wydasz, kim są Twoi dostawcy i buduj z nimi silne relacje aby być elastycznym

### **Uspokajaj:**

- Klientów, dostawców, partnerów, personel i zarząd – podpisane umowy nadal trwają

### **Pracuj razem:**

- Twórz zespoły międzydziałowe, składające się ze współpracowników z zespołów ds. zarządzania ryzykiem, finansowego, prawnego, operacyjnego, sprzedażowego marketingowego

### **Ustal priorytety:**

- Zidentyfikuj i ustal prawdopodobieństwo wystąpienia jakiegokolwiek ryzyka

### **Przejrzyj umowy:**

- Nie patrz tylko na bieżące kontrakty, ale także na przyszłe oferty

### **Problemy badawcze:**

- Monitoruj i analizuj zmiany, które wpływają na twój sektor

### **Komunikacja:**

- Opracuj listę wiarygodnych źródeł i zdobądź aktualne informacje i dane
- Informuj na bieżąco interesariuszy, przedstawiając jasne i przejrzyste dane





# The Brexit storm

Zarządzanie łańcuchem Dostaw w obliczu zmian





# W związku z trwającymi obecnie negocjacjami pomiędzy UK a UE trudno jest przewidzieć finalny kształt nowych uwarunkowań prawno-handlowych

## Obszary wymagające przeprowadzenia analiz scenariuszy i identyfikacji ryzyk

Rynek ma świadomość, że sytuacja może doprowadzić do **zakłóceń** w obecnie funkcjonujących łańcuchach dostaw.

Cześć firm już rozpoczęła działania mające na celu **minimalizację ryzyka** dla ich przyszłego biznesu.

Główne obszary wymagające pogłębionej analizy w związku z obecną sytuacją i dyskusją na temat Brexit'u:

Zakupy	Transport	Magazynowanie	Produkcja
			

# Obecnie wiele sektorów stoi w obliczu niepewnej przyszłości w zakresie regulacji prawnych po 2019 oraz dalszych zmian i ich kierunku

## Zakupy - wyzwania



Z punktu widzenia zakupów największym ryzykiem jest potencjalny **wzrost cen zakupu** (kursy walut, cła, koszt transportu).



### Działania do podjęcia:

- Analiza **źródeł dostaw** (do poziomu -3/-4)
- Poszukiwanie możliwości **uproszczenia sieci dostawców** i integracji kontraktów
- Bliższa **integracja z lokalnymi producentami**, wsparcie w ich rozwoju poprzez umowy gwarancyjne, preferencyjne kredyty, leasing.
- Rozważenie możliwości **wspólnych przedsięwzięć inwestycyjnych** (joint venture, M&A) lub negocjacje z dostawcami w celu uruchomienia lokalnych zakładów produkcyjnych
- Analizy **make or buy** i badanie możliwości wykorzystania **nowych technologii**: druk 3D, innowacyjne materiały (kompozyty), materiały z odzysku

# Brak kontroli na granicach skrócił czas transportu, teraz sytuacja może diametralnie się zmienić ...

## Transport - wyzwania



Jednym ze zidentyfikowanych ryzyk jest **wydłużenie czasu transportu** wynikające z wąskich gardeł na drogowych przejściach granicznych.

Ryzyko przywrócenia **opłat celnych – wzrost kosztów.**



### Działania do podjęcia:

- Poszukiwanie **alternatywnych środków transportu** (kolej, transport wodny)
- Budowa rozwiązań **szytych na miarę** (odejście od standardowych rozwiązań)
- **Konsolidacja wolumenu** z innymi podmiotami
- **Uproszczenie i odchudzenie** procesów – bliższa integracja z dostawcami
- Dalsza **optymalizacja** – wypełnienie / obniżanie kosztu za 1 km

# Redukcja lub wręcz likwidacja zapasów była możliwa dzięki skracaniu czasu transportu i użyciu narzędzi IT

## Magazynowanie - wyzwania



Obecne modele logistyczne zakładają **minimalizację zapasów i odchudzenie łańcucha dostaw.**

- **Wielkość zapasów**
- **Lokalizacja zapasów**



### Działania do podjęcia:

- Wykorzystanie narzędzi wspierających **zarządzanie zapasami**
- Zmiana **lokalizacji** magazynów buforowych, zmiana **modeli magazynowych**
- Weryfikacja i aktualizacja **modeli planistycznych**
- **DDMRP** – nowe podejście do filozofii planowania zasobów
- **Automatyzacja**

# W ciągu ostatnich dekad przedsiębiorstwa wykorzystwały otwarte granice i brak ceł na ekspansję w Europie

## Produkcja - wyzwania



Główne problemy to potencjalne **zagrożenia dla ciągłości produkcji** wynikające z **opóźnień w transporcie**. Istnieje też ryzyko w ograniczeniu **dostępu do zasobów ludzkich**.

Sumaryczny wzrost kosztów w różnych obszarach spowoduje też spadek **atrakcyjności kosztowej dla partnerów**.

### Działania do podjęcia:

- Analiza przyszłej sytuacji na bazie **scenariuszy**
- Przegląd i aktualizacja **procedur** związanych z **planowaniem zapasów i harmonogramów produkcji**
- **Minimalizacja ryzyk** związanych z kadrami – zarządzanie talentami
- Przygotowanie możliwych **alternatyw** np. uruchomienie produkcji w innych regionach na licencji

# Pomimo starań stron do przeprowadzenia procesu wyjścia UK z UE w sposób łagodny istnieje duże ryzyko, że nowa rzeczywistość biznesowa będzie trudna...

## Rekomendacje dla branży automotive / produkcji

### Podsumowanie najważniejszych rekomendacji:

- Przeprowadzenie **kompleksowej analizy** obecnej **sieci dostaw** (łącznie z poddostawcami)
- **Identyfikacja kluczowych ryzyk** w odniesieniu do różnych scenariuszy
- Rozpoczęcie rozmów z **kluczowymi partnerami** odnośnie **przyszłej współpracy** na bazie scenariuszy
- **Ograniczenie/zamrożenie wspólnych projektów** z partnerami
- Analiza obszaru transportu – **identyfikacja alternatywnych środków i modeli transportu**
- Poszukiwanie nowych **lokalnych dostawców / odbiorców**
- Analiza możliwości **integracji z lokalnymi producentami** lub uruchomienie przez **obecnych dostawców zakładów lokalnych**

W celu poprawy konkurencyjności własnego łańcucha dostaw należy skupić się na:

- Poszukiwaniu partnerów w branżach o dynamicznym rozwoju (np. elektromobilność)
- Współpracy z jednostkami naukowymi i ośrodkami badań

# Przedsiębiorcy już rozpoczęli przygotowania do Brexitu i rozważają możliwe działania i scenariusze

## Studium przypadku Jaguar Land Rover (JLR)



### Podsumowanie przypadku JLR:

- Produkcja pojazdów w Wielkiej Brytanii
- **40%** surowców importowane z Europy
- **80%** sprzedaży poza granicami Wielkiej Brytanii

### Potencjalne zagrożenia związane z Brexitem:

- **Opóźnienia** spowodowane przez wydłużoną kontrolę celną
- **Zmiana praw handlowych**
- **Wyższe opłaty celne** – wzrost do **10%** na eksport samochodów do UE i **4,5%** na importowane części do Wielkiej Brytanii

szacowany wzrost kosztów produkcji jednego samochodu:

2 372 £

### Rozważane działania przez JLR:

- Zachęcanie międzynarodowych dostawców i producentów komponentów do **przeniesienia produkcji** do Wielkiej Brytanii
- Nacisk na **ekspansję międzynarodową** i zminimalizowanie ekspozycji na ryzyko związane z Brexitem poprzez założenie w Chinach pierwszej fabryki do produkcji silników poza Wielką Brytanią
- Inwestycje w **automatyzację produkcji** i podwyższanie możliwości produkcyjnych – ekonomia skali
- Ulepszenie **strategii pozyskiwania specjalistów** i wykwalifikowanych pracowników



# Dziękujemy i zapraszamy do kontaktu

---

**Łukasz Mazurowski**  
Partner Zarządzający

mail: [lukasz.mazurowski@profitia.pl](mailto:lukasz.mazurowski@profitia.pl)  
kom: (+48) 604 284 640

**Roman Kurowski**  
Starszy Konsultant

mail: [roman.kurowski@profitia.pl](mailto:roman.kurowski@profitia.pl)  
kom: (+48) 507 417 203

