

# **BREXIT**

## **– ryzyko czy szansa w zarządzaniu łańcuchem dostaw?**

dr Katarzyna Nowicka

„Znaczenie łańcucha dostaw w sektorze motoryzacyjnym i wpływ Brexitu”  
Ambasada Brytyjska  
Wrocław, 13 luty 2018r.



SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE

[www.sgh.waw.pl](http://www.sgh.waw.pl)

## **agenda**

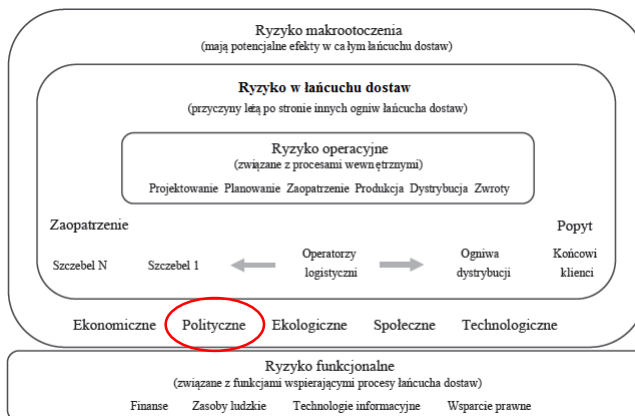
- **Źródła ryzyka** łańcucha dostaw i ich istotność
- Atrybuty **odpornych łańcuchów dostaw**
- **Wpływ Brexitu na łańcuchy dostaw**
- **Doskonałość operacyjna a podejście systemowe** do budowania odpornych łańcuchów dostaw
- **Łańcuchy dostaw przyszłości** jako szansa na ograniczanie ryzyk
- **Brexit – ryzyko i szansa**



SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE

[www.sgh.waw.pl](http://www.sgh.waw.pl)

## Źródła ryzyka łańcucha dostaw



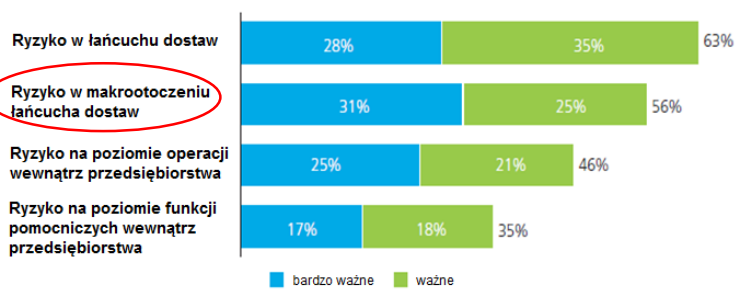
Deloitte Development LLC, 2013



SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE

www.sgh.waw.pl

## Ryzyka o największym znaczeniu dla zarządzania łańcuchem dostaw



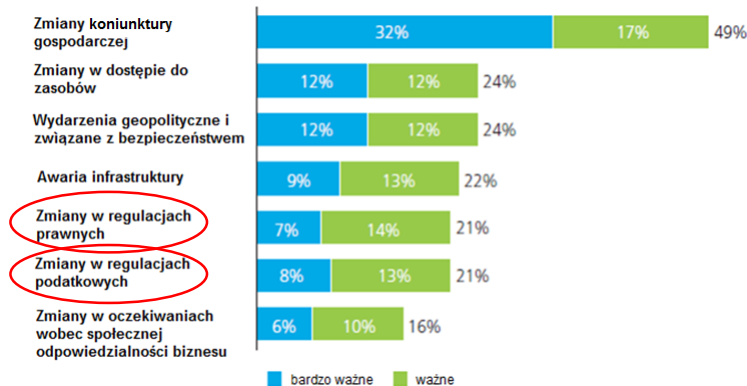
Deloitte Development LLC, 2013



SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE

www.sgh.waw.pl

## Kluczowe ryzyka w makrootoczeniu łańcucha dostaw



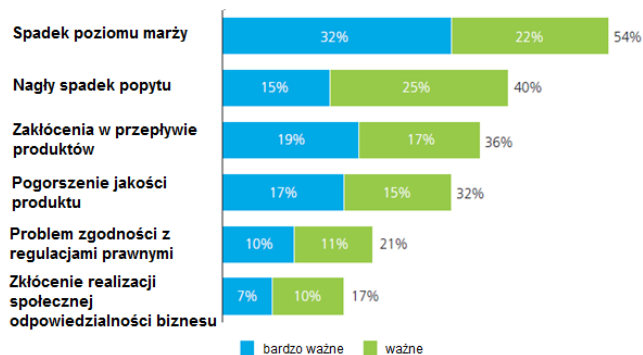
Deloitte Development LLC, 2013



SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE

www.sgh.waw.pl

## Skutki występowania ryzyka w łańcuchu dostaw



Deloitte Development LLC, 2013



SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE

www.sgh.waw.pl

## Atrybuty odpornych łańcuchów dostaw



SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE

www.sgh.waw.pl

## Wpływ Brexitu na łańcuchy dostaw

według: Bain & Co., PA Consulting, Civitas, BCG

- Nałożenie **ceł** na produkty i surowce importowane oraz eksportowane,
  - **wzrost złożoności działań** w procesach łańcuchów dostaw,
  - ograniczenie przepustowości portów i **opóźnienia w dostawach** skutkujące wydłużeniem czasu dostaw i pogorszeniem poziomu obsługi klienta,
  - **wzrost poziomu zapasów,**
  - **wzrost kosztów pracy,**
  - **wzrost kosztów komponentów** średnio o 282 funty/samochód,
  - **wzrost ceny nabycia samochodu** średnio o 2 000 funtów,
- = ograniczenie konkurencyjności łańcuchów dostaw**
- największe ryzyko pojawia się wśród **producentów zlokalizowanych na terenie UK bazujących na sprzedaży produktów do UE,**
  - potrzeba zbudowania **nowych zachęt dla tworzenia inwestycji bezpośrednich na terenie UK.**



SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE

www.sgh.waw.pl

## Niwelacja ryzyka związanego z Brexitem na poziomie budowania doskonałości operacyjnej w łańcuchach dostaw

- **Zmiana gałęzi transportu** na różnych etapach łańcucha dostaw,
- **zmiana lokalizacji zapasów**,
- **zmiana poziomu utrzymywania zapasów**,
- **odejście od modelu *Just-in-Time***,
- **zmiana częstotliwości transportów i wielkości ładunków**,
- **zaangażowanie spedytorów, usługodawców transportu i operatorów logistycznych w procesy dostaw**,
- **zróznicowanie rynków dostaw**.



**Doskonałość operacyjna** jest konieczna,

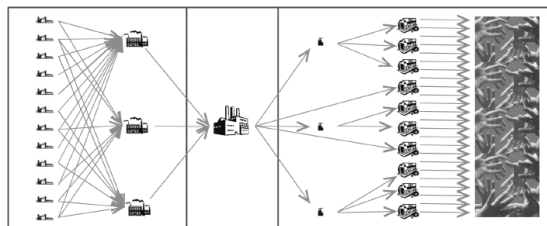
...ale może być **niewystarczająca** dla konkurencyjnych łańcuchów dostaw wobec takiej lekcji jaką jest Brexit,

dlatego warto rozważyć **podejścia systemowe do zmian** w łańcuchach dostaw, które będą następować ze względu na potrzebę rozwoju – a **Brexit jest ku temu dobrą okazją**.



## Niwelacja ryzyka związanego z Brexitem na poziomie konfiguracji międzynarodowych łańcuchów dostaw

### Jakie jest miejsce UK w łańcuchu dostaw?



	Zaopatrzenie	Produkcja	Dystrybucja
Model A	L	L	L
Model B	R, E lub G	L	L
Model C	L	L	R, E lub G
Model D	R, E lub G	L	R, E lub G
Model E	R, E lub G	R, E lub G	R, E lub G

Cooper, Rutkowski



SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE

www.sgh.waw.pl

## Postępująca cyfryzacja modeli biznesowych

	Przed internetem	Web	E-Business	Digital Marketing	Digital Business	Autonomous
Główny obszar koncentracji działań	Budowa relacji w celu rozwoju działalności gospodarczej i ograniczania kosztów	Rozszerzanie współpracy na nowe segmenty rynku i umiędzynarodowianie biznesu	Wykorzystanie internetu do rozwoju kanałów sprzedaży w celu zwiększenia efektywności biznesu	Wykorzystanie połączenia zasobów w celu poprawy efektywności działań	Włączanie rzeczy w obszar "klientów"	Inteligentne, półautonomiczne rzeczy jako główny klient
Zakładane wyniki	Optymalizacja relacji	Rozbudowa relacji	Rozbudowa kanałów	Rozbudowa interakcji	Budowa nowych modeli biznesowych	Maksymalizacja zakresu współpracy z rzeczami
Podmioty	Ludzie	Ludzie Biznes	Ludzie Biznes	Ludzie Biznes	Ludzie Biznes Rzeczy	Ludzie Biznes Rzeczy
Główne źródła zmian	Wschodzące technologie	Internet i technologie cyfrowe	Automatyzacja operacji	Blizsze relacje z klientami, analityka	Tworzenie nowych wartości i rzeczy jako "klientów"	Inteligentne maszyny i rzeczy jako klienci
Technologie	ERP, CRM	CRM, Web	EDI, BI, portale	Technologie mobilne, Big Data, Serwisy społeczne	Sensory, Druk 3D, Inteligentne maszyny	Robotyka, Inteligentniejsze maszyny, Automatyzacja

▲ Zmiana zakresu    ▲ Zmiana poziomu

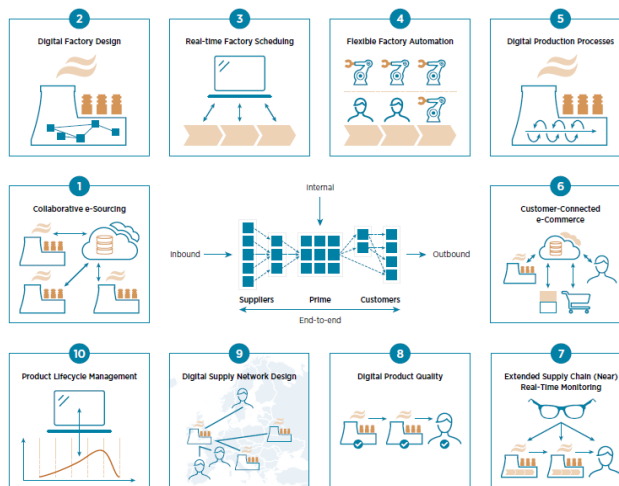
Gartner, 2017



SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE

www.sgh.waw.pl

## Obszary wpływu cyfryzacji na łańcuchy dostaw



University of Cambridge



SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE

www.sgh.waw.pl

## Cyfrowe łańcuchy dostaw

- **Połączone i zautomatyzowane**
- **Współpracujące** – wewnątrz i na zewnątrz
- **Bezpieczne** wobec cyberataków
- **Zintegrowane** i zarządzane systemowo

= wzrost odporności wobec pojawiających się ryzyk



SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE

www.sgh.waw.pl

## IoT w zarządzaniu łańcuchem dostaw



Macaulay, Buckalew i Chung, 2015



SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE

[www.sgh.waw.pl](http://www.sgh.waw.pl)

## IoT w zarządzaniu łańcuchem dostaw

- Wzrost możliwości personalizacji towarów i usług,
- poprawa **przejrzystości** przepływów w całym łańcuchu dostaw,
- poprawa jakości **współpracy** pomiędzy ogniwami łańcucha,
- **skrócenie czasu reakcji** na zmiany w popycie,
- rozwój nowych modeli biznesu i sposobów dystrybucji w łańcuchach dostaw,
- wzrost innowacyjności łańcucha dostaw,
- **ograniczenie skutków występującego ryzyka** w łańcuchach dostaw.

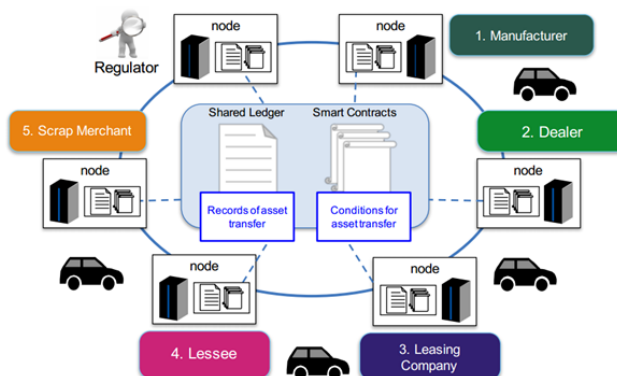


SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE

[www.sgh.waw.pl](http://www.sgh.waw.pl)



## Blockchain w łańcuchu dostaw



<http://www.altoros.com/blog/hyper-ledger-ethereum-discussion-makes-p2p-b2b-distinction>



SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE

[www.sgh.waw.pl](http://www.sgh.waw.pl)

## Blockchain – kluczowe korzyści

- Możliwość poprawy przejrzystości źródeł pochodzenia produktów w całym łańcuchu dostaw (ograniczenie tzw. szarej strefy).
- Możliwość optymalizacji zapasów, ograniczania błędów, kosztów magazynowania i wzrostu rotacji zapasów.

Przykłady prac nad blockchain w łańcuchu dostaw:

- **Maersk i IBM** pracują nad transgranicznymi transakcjami między stronami, które wykorzystują technologię blockchain, aby poprawić efektywność procesów.
- **Marine Transport International (MTI)** używa blockchain do rejestrowania i przechowywania danych.
- **Porty w Rotterdamie i Antwerpii** rozpoczęły prace nad projektami blockchain w celu usprawnienia interakcji z klientami.
- Firma **Walmart** testuje aplikacje identyfikujące źródła pochodzenia i śledzące przepływy produktów spożywczych.



SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE

[www.sgh.waw.pl](http://www.sgh.waw.pl)

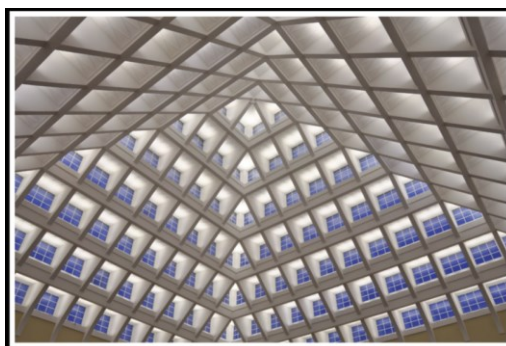
## Podsumowanie

- **Ryzyko jest elementem permanentnie** wpisanym w zarządzanie łańcuchami dostaw.
- Istnieje potrzeba **identyfikacji skali wpływu Brexitu** w danym łańcuchu dostaw.
- **Budowa scenariuszy** odpowiedzi łańcucha dostaw na Brexit może mieć wymiar **operacyjny lub systemowy**.
- **Technologie wychodzą naprzeciw ograniczaniu ryzyka** i budowaniu odpornych łańcuchów dostaw - skracają czas dostaw, poprawiają przejrzystość przepływów i ograniczają koszty logistyczne.
- **Brexit może przyspieszyć wdrażanie innowacyjnych rozwiązań w łańcuchach dostaw**.
- **Brexit jest szansą dla wypracowania i wdrożenia innowacyjnych rozwiązań technologicznych** przez administracje publiczne UK i UE w obszarze odpraw celnych i handlu międzynarodowego. Mogą one stać się przykładem najlepszych praktyk sektora publicznego i stanowić magnes dla inwestycji innowacyjnych przedsiębiorstw i łańcuchów dostaw.



SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE

[www.sgh.waw.pl](http://www.sgh.waw.pl)



**Dziękuję za uwagę.**

**Katarzyna.Nowicka@sgh.waw.pl**



SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE

[www.sgh.waw.pl](http://www.sgh.waw.pl)