

**Zbigniew Bentyn**

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

e-mail: zbigniew.bentyn@ue.poznan.pl

---

**STRATEGIE EUROPEJSKICH ŁAŃCUCHÓW DOSTAW  
ZMIERZAJĄCE DO REDUKCJI NEGATYWNYCH  
KONSEKWENCJI REALIZACJI BREXITU**

---

**EUROPEAN SUPPLY CHAINS STRATEGIES  
AIMED AT THE REDUCTION OF NEGATIVE  
CONSEQUENCES FOR COMPLETION OF BREXIT**

---

DOI: 10.15611/pn.2018.523.03

JEL Classification: F23, M16

**Streszczenie:** Rozpoczęcie procesu brexitu oznacza konieczność dostosowania działających łańcuchów dostaw do przewidywanych zmian. Dzięki doświadczeniu logistyków można przewidywać potencjalne problemy związane z działalnością logistyczną przedsiębiorstw zarówno ze Zjednoczonego Królestwa, jak i z Unii Europejskiej. Celem opracowania jest przedstawienie działań w obrębie europejskich łańcuchów dostaw zmierzających do zapobiegania przewidywanym negatywnym konsekwencjom urzeczywistnienia brexitu. Sformułowanie odpowiednich działań zabezpieczających normalną działalność przedsiębiorstw wymaga analizy potencjalnych obszarów wrażliwości danych łańcuchów dostaw. Problemy dotyczące wzrostu kosztów logistycznych oraz wydłużenia czasu przekraczania przyszłej granicy związane są z utrudnieniami administracyjnymi. Celem wielu firm jest więc poszukiwanie lokalnych dostawców i wynikające z niego skracanie łańcuchów dostaw oraz redukcja ryzyka przekraczania granicy z Unią Europejską.

**Słowa kluczowe:** brexit, europejskie łańcuchy dostaw, logistyka międzynarodowa.

**Summary:** Starting the Brexit process means the need to adjust the supply chains operations to the anticipated changes. Owing to the logistics experience, it is possible to anticipate potential problems related to logistic operations of enterprises from both the United Kingdom and the European Union. The aim of the study is to present actions within European supply chains aimed at preventing anticipated negative consequences of Brexit implementation. Formulating appropriate measures to protect the normal operation of enterprises requires the analysis of potential areas of sensitivity of given supply chains. Difficulties regarding the increase in logistics costs and the extension of the time of crossing the future border are associated with administrative difficulties. Therefore, the aim of many companies is to search for local suppliers and resulting in shortening supply chains and reducing the risk of crossing the border with the European Union.

**Keywords:** Brexit, European supply chains, international logistics.

## 1. Wstęp

Celem opracowania jest przedstawienie działań w obrębie europejskich łańcuchów dostaw zmierzających do zapobiegania przewidywanym negatywnym konsekwencjom urzeczywistnienia brexitu. Wieloletnia współpraca pomiędzy podmiotami gospodarczymi Zjednoczonego Królestwa oraz partnerami z kontynentalnej Europy doprowadziła do stworzenia trwałych powiązań. Dzięki temu powstał charakterystyczny i opisywany w literaturze obszar szczególnej aktywności logistycznej nazywany *blue banana* [Gorzela 2012]. Racjonalizacja przepisów celnych oraz likwidacja barier w postaci granic umożliwiła podmiotom gospodarczym w Europie obniżenie kosztów logistycznych i przyspieszenie fizycznej wymiany towarowej. Usprawnienie struktury łańcuchów dostaw pozwalało na nawiązywanie do światowych trendów związanych z postępującą minimalizacją kosztów logistycznych przy jednoczesnym wzroście poziomu obsługi logistycznej. Integracja polityczna pomiędzy krajami członkowskimi Unii Europejskiej sprzyjała integracji podmiotów gospodarczych, tworzących łańcuchy dostaw. W efekcie powstania wspólnego rynku dla 500 mln konsumentów, obsługiwanego przez działających w łańcuchach dostaw 20 mln małych i średnich przedsiębiorstw, umożliwiono zwiększenie wyboru towarów i usług oraz poziomu konkurencji [European Commission 2014]. Zachodzący aktualnie proces brexitu można ocenić jako działanie przeciwstawne do dotychczasowego kierunku współpracy państw w Europie. Wyłączenie Zjednoczonego Królestwa z Unii Europejskiej jest w rzeczywistości działaniem dezintegrującym, mogącym przynieść poważne konsekwencje, w tym dla europejskich łańcuchów dostaw. Badania Banku Światowego dotyczące zmian wydajności logistycznej LPI wskazują na korelację pozytywną wzrostu tego wskaźnika do roku 2016 pomiędzy wydajnością Zjednoczonego Królestwa a wydajnością regionu Europy i Azji Centralnej. Jednakże brexit może wpłynąć na odwrócenie obserwowanej korelacji. Powstające bariery w zintegrowanym dotychczas obszarze Unii w postaci granicy, cła i przepisów wywołują negatywne konsekwencje dla możliwości logistycznych tego regionu Europy [Bentyn 2018]. Świadomi takich zagrożeń menedżerowie podmiotów działających na terytorium Zjednoczonego Królestwa muszą zawczasu analizować potencjalne zagrożenia wynikające z brexitu dla działania ich łańcuchów dostaw. Pozostawienie działających łańcuchów dostaw bez możliwości adaptacji do nowych wyzwań w trakcie oczekiwania na ustalenia negocjacji UE-UK zmierzałoby do zwiększenia ryzyka i potencjalnego szoku wywołanego koniecznością szybkiego dostosowania do nowych warunków działania. W efekcie tych rozważań pojawiają się pierwsze wskazówki strategiczne dla adaptacji łańcuchów dostaw uwzględniające przewidywane przyszłe ograniczenia.

## 2. Przewidywane konsekwencje brexitu dla łańcuchów dostaw

Natura planowania strategicznego zmusza planującego do założeń odnoszących się do przyszłych wydarzeń. W związku z ciągle trwającym procesem negocjacyjnym pomiędzy rządem Zjednoczonego Królestwa a Komisją Europejską trudno jest z dużą pewnością przewidzieć ich wynik. Należy jednak rozważać także najbardziej niekorzystny scenariusz wydarzeń określany jako hard brexit ze względu na jego możliwe konsekwencje. Zarządzający podmiotami gospodarczymi działającymi w zmiennych warunkach gospodarowania muszą brać pod uwagę ryzyko zmian wpływających na ich działalność.

Podtrzymywanie dotychczasowej współpracy pomiędzy ogniwami europejskich łańcuchów dostaw z udziałem podmiotów znajdujących się w Zjednoczonym Królestwie może być utrudnione z wielu powodów. Gołemska i Banaszyk formułują następujące czynniki, które określają jako bariery rozwoju logistyki międzynarodowej

- 1) utrudnienia celne,
- 2) przeszkody administracyjno-prawne,
- 3) tradycyjne struktury organizacji,
- 4) zła lokalizacja firmy z małą dostępnością komunikacyjną,
- 5) wysoka kosztocłonność wdrażania nowych technologii informatycznych,
- 6) brak pracowników przygotowanych zawodowo [Banaszyk, Gołemska, 2017].

Zakładając możliwe zmiany po brexicie, można przypuszczać, że wypełniają one cały wymieniony powyżej katalog, zamieniając je jednocześnie w zestaw zagrożeń dla podtrzymania aktualnej sprawności logistycznej. Utrudnienia celne zajmujące na liście pierwsze miejsce powstaną w związku z opuszczeniem przez Zjednoczone Królestwo wspólnego obszaru celnego, na którym odbywa się swobodny przepływ towarów. Brak umowy handlowej wymusi stosowanie taryfy celnej oraz kontyngentów dla towarów przekraczających granice. Sam ten fakt spowoduje znaczne ograniczenia dla przepustowości występujących już wąskich gardeł w transporcie międzynarodowym. Port w Dover jest sztandarowym przypadkiem obrazującym konieczność stosowania nowych procedur. Jako najważniejszy punkt styku sieci transportu Zjednoczonego Królestwa z kontynentalną Europą zajmuje pierwsze miejsce pod względem liczby odprawianych ciężarówek – 2 564 994 pojazdów w roku 2015. Według pracowników portu dotychczasowo dziennie odprawiano ok. 500 pojazdów zmierzających do krajów znajdujących się poza unią celną, które wymagają sprawdzenia dokumentacji celnej. Po wprowadzeniu brexitu w życie spodziewana liczba takich odpraw wzrośnie do 10 000 dziennie. Formalności celne będą oznaczać dodatkową utratę czasu powodującą korki w i tak już narażonym na kongestie miejscu. Obliczono, że dodanie do procesu odprawy każdej z dotychczas odprawianych w ciągu 2 minut ciężarówek dodatkowych 2 minut przeznaczonych na formalności administracyjne wydłuży korek oczekujących pojazdów do 27 km.

W wariancie krytycznym dodanie 8 minut wykreuje korek sięgający miejscowości Dartford, a więc przedmieść Londynu. Szef Portu w Dover – Tim Waggott – przywołuje doświadczenia kryzysu migracyjnego z roku 2015 (opisywanego dokładniej w [Bentyn 2016]) jako przykład problemów logistycznych, a głównie opóźnień, które mogą stać się codziennością w nowych warunkach [Waggott 2017].

Ponadto problemy związane z przekraczaniem granicy będą dotyczyły towarów pochodzących z Irlandii, która pozostając w Unii, stanie się krajem o najdłuższej lądowej granicy ze Zjednoczonym Królestwem. Przeszkody administracyjno-prawne pojawią się nie tylko we wspomnianym powyżej obszarze dotyczącym cła i stosowania kontyngentów, ale także w dopuszczeniu określonych towarów do obrotu na terenie Zjednoczonego Królestwa. Przykładem takich towarów są leki. Dotychczas należały one do kategorii towarów regulowanych przez przepisy unijne. Po brexicie to Zjednoczone Królestwo będzie mogło wpływać na zasady dotyczące etykietowania i pakowania, a także wymagać zrealizowania procesu odrębnej rejestracji leków [O'Connell 2017]. Kolejną pozycją z listy barier to tradycyjne struktury organizacji. Przyjmując zadania, jakie brexit postawi przed służbami logistyki przedsiębiorstw po obu stronach kanału La Manche, należy spodziewać się konieczności rozwoju struktur organizacji wraz z odpowiednim wyposażeniem technicznym. Tradycyjne struktury wystarczające do obsługi jednego wspólnego, unijnego rynku z pewnością będą niewystarczające. Problem ten jest jednak związany z czynnikiem ograniczającym wymienionym na pozycji 6, czyli: brakiem pracowników przygotowanych zawodowo. Liguori, powołując się na informacje pochodzące z organizacji zrzeszającej 650 członków, dostawców usług logistycznych i powierzchni magazynowych (The UK Warehousing Association), ostrzega przed problemami związanymi ze znalezieniem wykształconych pracowników. Branża, która dotychczas miała trudności ze znalezieniem odpowiednich pracowników dla wymagającego sektora usług logistycznych, będzie musiała zmierzyć się ze skokowym zapotrzebowaniem na pracę [Liguori 2017]. Przewidywalnym efektem takiego wzrostu zapotrzebowania będą rosnące koszty pracy zaliczane do kosztów logistycznych przedsiębiorstw. Wskazywana przez Banaszyka i Gołębską problematyczna dla logistyki zła lokalizacja firmy ze słabą dostępnością komunikacyjną odnosi się do sytuacji producentów znajdujących się na terenie Zjednoczonego Królestwa. Po brexicie będą oni zmuszeni ponosić podwójne koszty zwiększonych formalności celnych w związku z realizacją zaopatrzenia i dystrybucją swoich towarów na europejskim rynku. W tej sytuacji jedna trzecia badanych przez agencje HSBC i PWC firm rozważa relokalizację swojej działalności lub otwieranie filii na terenie wspólnego obszaru celnego [Watts 2017]. Wysoka kosztochłonność wdrażania rozwiązań informatycznych, wymaganych dla podtrzymywania komunikacji pomiędzy ogniwami łańcucha dostaw, jest także obszarem troski przedsiębiorców. Nowy informatyczny system obsługi celnej, zastępujący aktualny, działający już do 25 lat, zaplanowany do wdrożenia jeszcze przed datą 29 marca 2019 r., czyli datą potencjalnego brexitu, został wykonany dla określonego potencjału obliczeniowego określonego na 60 mln operacji

celnych w roku. Dziś już wiadomo, że liczba takich operacji wzrośnie do 300 mln rocznie [O'Carroll 2017]. Szef rządowej agencji celnej określił, że adaptacja systemu do nowych wymagań może zająć od dwóch do pięciu lat [Thompson 2018]. Jeśli założyć ciągły brak informacji dotyczących procedur służących do odprawy celnej, słuszne wydaje się określenie tego obszaru jako istotnego ryzyka opóźnień dla międzynarodowych łańcuchów dostaw.

Działania, do których zmusza przedsiębiorstwa realizacja wyjścia z Unii, mają charakter uwsteczniający do przywołanej przez Matwiejczuka koncepcji logistycznych kompetencji A.T. Kearneya. Opiera się ona na czterech zdolnościach charakteryzujących kompetencje logistyczne podmiotów gospodarczych. Są to: zdolność do szybkiej odpowiedzi na zmianę, czyli responsywność – *responsivness*, zwinność, czyli możliwość szybkiego dopasowania się do zmiany – *agility*, wyszczuplenie organizacji minimalizującej straty zasobów i działań – *leanness*, a także inteligencja – *intelligence*, oznaczająca zdolność do wykorzystywania dostępnych informacji [Matwiejczuk 2017]. Przedsiębiorstwa dbające o rozwój swoich kompetencji logistycznych w każdym z wymienionych obszarów mogą oczekiwać utrudnień spowodowanych brexitem. W efekcie firmy narażone na wzrost kosztów działalności i ryzyko braku elastyczności mogą tracić potencjał konkurencyjny, konieczny w dzisiejszych warunkach gospodarki światowej.

### 3. Audyt wrażliwości funkcjonujących łańcuchów dostaw

Ważnym zadaniem dla biznesu przygotowującego się do gwałtownej zmiany zasad w konsekwencji brexitu jest analiza dotychczasowej działalności pod względem występowania potencjalnego ryzyka dla łańcucha dostaw. Na podstawie wyników takich analiz oczekuje się wprowadzenia procedur i zmian adaptacyjnych zabezpieczających funkcjonowanie łańcucha dostaw. Audyt logistyczny może służyć do identyfikacji problemów i zagrożeń dla dalszego działania łańcucha dostaw. Ponadto dostarcza danych dla opracowania i wdrożenia warunków wsparcia logistycznego umożliwiającego podnoszenie poziomu planowanych operacji [Dendera-Gruszka i in. 2017]. Agencja PricewaterhouseCoopers w raporcie sporządzanym na potrzeby przygotowania łańcuchów dostaw na brexit wymienia następujące obszary wrażliwości dla łańcuchów dostaw [Marshall, DuVall 2017]:

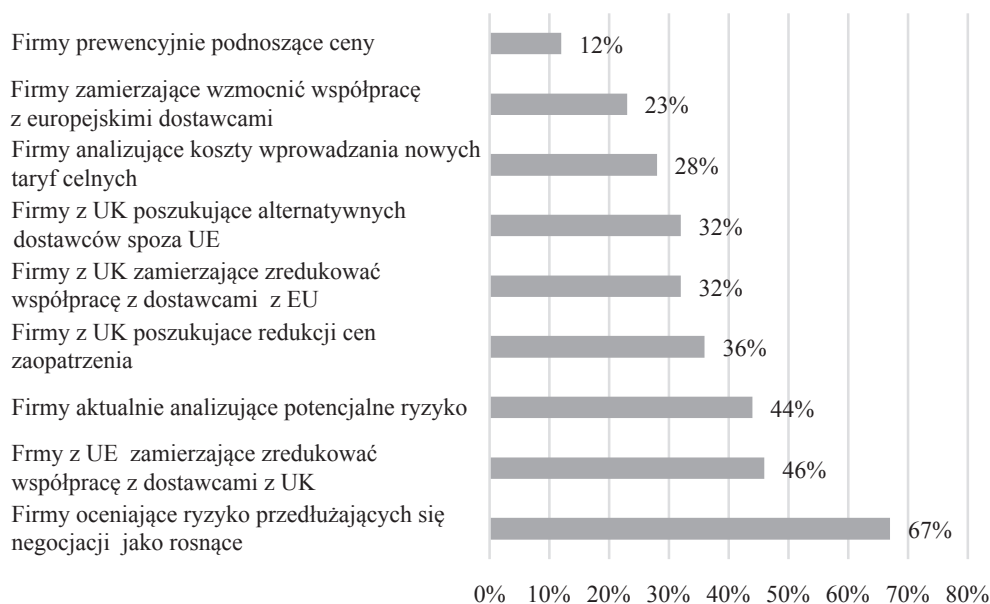
- Taryfy celne – pomimo że wiele działających łańcuchów dostaw wolałoby podtrzymać dotychczasowe struktury i sposoby działania, może okazać się to zbyt kosztowne. Wprowadzenie taryf może osłabić zdolność podtrzymania trwałych relacji z dotychczasowymi partnerami w łańcuchach dostaw i zmuszać do szukania zastępczych ogniw. Dla przemysłu farmaceutycznego czy motoryzacyjnego może być to poważne wyzwanie. Od dostawców w tych branżach wymaga się doświadczenia, jakości i certyfikowanych procedur. Pozostali producenci mogą rozważać przenoszenie operacji do Zjednoczonego Królestwa lub poza Zjednoczone Królestwo, aby ominąć kosztowny i czasochłonny proces przekraczania

granicy. Oznacza to także racjonalizację struktury przepływów fizycznych w łańcuchach dostaw w kierunku reshoringu, czyli przywracania działalności do kraju pochodzenia producenta.

- Zagrożenia uregulowań prawa – dotyczące trzech obszarów: umów, zatrudniania pracowników oraz praw autorskich. W kwestii zawieranych umów należy spodziewać się wahań cen i kosztów logistycznych, dlatego ważne jest wbudowanie elastycznych rozwiązań umożliwiających adaptację do zmieniających się warunków. W związku z tym, że należy się spodziewać utrudnień migracji ludzi, z pewnością wpłynie to na możliwości zatrudniania pracowników pochodzących z Unii. Regulacje prawne w tym zakresie mogą dotknąć istotnych dla działań firmy pracowników o pożądanych kwalifikacjach. Należy więc przygotować listę potencjalnych zastępców lub alternatywnie przygotować możliwości outsourcingowania pewnych funkcji. Prawo ochrony własności intelektualnych obowiązujące w Unii może nie dotyczyć Zjednoczonego Królestwa. Oznacza to, że ochrona takich praw będzie trudniejsza.
- Cło – nowa granica celna w obszarze Unii oznacza koszty i problemy związane z obsługą administracyjną. Dla przedsiębiorstw zlokalizowanych w Zjednoczonym Królestwie, a produkujących głównie na rynek unijny, może to oznaczać znaczny wzrost kosztów działalności. Działania dostosowujące obejmują możliwości przeniesienia operacji produkcyjnych, a także nowe lokalizacje hubów dystrybucyjnych.
- Podatek VAT – opuszczenie Unii oznacza, że sprzedaż towarów pomiędzy Unią i Zjednoczonym Królestwem będzie postrzegana jako import lub eksport dla celów VAT. Oznacza to konieczność uiszczenia podatku VAT w momencie, kiedy towar przekracza granicę. Trzeba będzie oszacować, na ile obsługa płatności tego podatku wpłynie na zyskowność operacji transgranicznych.
- Dystrybucja towarów – dotychczasowa działalność dystrybucyjna odznaczała się łatwością i możliwością racjonalizacji decyzji logistycznych [Witkowski 2010]. Dostarczanie towarów na Wyspy Brytyjskie z jednego paneuropejskiego centrum dystrybucyjnego oznaczało obniżkę kosztów logistycznych i zwiększało szybkość obsługi. W związku z oczekiwanymi trudnościami przy przekraczaniu granic konieczne wydaje się przeniesienie części zapasów do Zjednoczonego Królestwa i obsługiwanie tamtejszych klientów z nowych lokalizacji magazynowych. Dla towarów łatwo się psujących przekraczanie granicy może być ryzykowne w związku z przewidywanym, dużo dłuższym czasem realizacji takich operacji. Oznacza to potrzebę pozyskiwania dodatkowych powierzchni magazynowych i może dotyczyć wielu przedsiębiorstw, co samo w sobie wpłynie na jej koszty. Przedsiębiorstwa zmuszone do realizacji dostawy w systemie *just in time* powinny rozważyć możliwość budowy dodatkowych magazynów zapewniających oczekiwany poziom usług logistycznych.
- Czas dostawy – oczekiwane opóźnienia czasu dostaw towarów wpłyną na zachowania w łańcuchach dostaw. Możliwy jest wzrost poziomów magazynowych

towarów służących zapewnieniu dostaw do detalistów. Przy występujących wahaniami popytu może więc dochodzić do powstawania strat wynikających z przesadnego poziomu zapasów bezpieczeństwa. Dotychczasowe oczekiwania klientów dotyczące szybkości obsługi logistycznej zorientowanej na klienta zmuszają do minimalizacji liczby opóźnionych dostaw [Kauf 2017]. Ponadto na dzisiejszym rynku jest to konieczne w procesie kreowania przewagi konkurencyjnej [Majchrzak-Lepczyk 2014]. Jednakże formalności związane z przekraczaniem granic mogą zmusić dostawców do większej tolerancji w stosunku do czasów dostaw, także przez rosnące koszty magazynowania i ryzyko występowania strat.

Tak sformułowane zalecenia oraz prowadzona w firmach analiza wrażliwości łańcucha dostaw wpływają na zamierzenia zarządzających przedsiębiorstwami po obu stronach przeszłej granicy. Angielski Instytut Zaopatrzenia i Dostaw (Chartered Institute of Procurement & Supply) w badaniach skierowanych do menedżerów łańcuchów dostaw przeprowadził diagnozę działań dostosowawczych, planowanych w celu przygotowania się do nadchodzących zmian.



**Rys. 1.** Planowane przez zarządzających działania w łańcuchach dostaw adaptujące łańcuchy dostaw do warunków brexitu (udział procentowy deklarujących dane działanie)

Źródło: Chartered Institute of Procurement & Supply, Businesses preparing to sever supply chain-ties between the UK and the EU to avoid Brexit tariffs, bifa.org. 2017.

Odpowiedzi 2111 respondentów rysują obraz zaniepokojenia i przewidywania drastycznych kroków w celu redukcji niepewności. Najbardziej niepokojące jest

zjawisko zastępowania partnerów w łańcuchach dostaw znajdujących się po drugiej stronie kanału La Manche. Zarówno firmy brytyjskie (32%), jak i firmy z Unii Europejskiej (46%) planują redukcję współpracy z dotychczasowymi partnerami. Dowodzi to przewidywanego wzrostu kosztów logistycznych takiej współpracy. Jest to znaczące odwrócenie dotychczasowej tendencji wynikającej z polityki budowy spójności. Następująca w konsekwencji regionalizacja produkcji i zaopatrzenia może wpłynąć na powstanie nowych kosztów działalności, przeprowadzenia koniecznych inwestycji i utratę dotychczasowo osiągniętych efektów skali oraz specjalizacji dla tych ogniw łańcucha, które charakteryzuje wieloletnia współpraca transgraniczna. Firmy w ten sposób chcą zredukować ryzyko, oceniane przez 67% z nich jako rosnące. Prowadzi to także – według 32% badanych – do poszukiwania dostawców spoza UE.

#### 4. Przykłady wdrażania logistycznych strategii wyprzedzających

W zaistniałych warunkach przedsiębiorstwa wielu branż rozpoczęły dostosowywanie swoich łańcuchów dostaw do przewidywanych zmian. W obrębie łańcucha dostaw surowców chemicznych analiza prowadzona jest w dwóch obszarach: dostępu do rynku i wielkości przedsiębiorstw działających w łańcuchu dostaw. Ze względu na przewidywany wzrost ryzyka oraz zmienności popytu na rynku na surowce chemiczne, wywołany zmianami systemów zaopatrzenia wielu producentów, przewiduje się następujące zmiany:

- zmniejszenie liczby kanałów dystrybucji,
- zmniejszenie liczby pośredników.

Będzie to spowodowane wymaganymi zmianami w uregulowaniach handlowych oraz potrzebą oficjalnej reprezentacji firmy w relacjach handlowych związanych z charakterystyką surowców chemicznych. Ze względu na charakterystykę rynku producentów tej branży określaną przez następujący podział: 75% duże przedsiębiorstwa międzynarodowe, 25% małe i średnie przedsiębiorstwa, przewiduje się:

- zmianę w kierunku dystrybucji przez małe i średnie przedsiębiorstwa,
- elastyczne zarządzanie w zmiennych warunkach.

Motywy takiego postępowania jest szybkość adaptacji do oczekiwanych zmian, szczególnie w okresie wdrażania przepisów prawa. Bliskość klienta, zmniejszenie bazy produkcyjnej oraz specjalizacja produkcji predestynuje ten rodzaj jednostek biznesu do szybszej adaptacji w oczekiwanych warunkach prawnych i handlowych [Lampadarios 2017]. Naturalne w czasach niepewności jest dążenie do minimalizacji ryzyka oraz poszukiwanie elastyczności. Kolejna branża szczególnie narażona na konsekwencje brexitu to przemysł motoryzacyjny. Charakterystyczne dla tej branży jest uzależnienie produkcji od wielu dostawców specjalizujących się w wytwarzaniu poszczególnych części. Producentów samochodów w Zjednoczonym Królestwie charakteryzuje następujący podział dostaw – dostawcy lokal-



ni odpowiadają za 40% części, a dostawcy spoza wysp dostarczają 60% (głównie z Niemiec). W efekcie producenci planują zwiększyć zaopatrzenie lokalne, mniej narażone na konsekwencje brexitu. Ponadto opisywane zagrożenia redukują zamiary kolejnych inwestycji w tej branży. Niepewność oraz wymagające zadania dla lokalnych producentów zniechęcają potencjalnych konkurentów z zewnątrz do podejmowania ryzyka i inwestowania. Jednym z powodów jest niewiadoma dotycząca taryf i procedur celnych związanych z eksportem samochodów. Warto podkreślić, że 80% wyprodukowanych w Zjednoczonym Królestwie samochodów jest eksportowanych, a ponad 50% do Unii Europejskiej [Bailey, DePropris 2017]. Ze względu na to, że główny rynek producentów znajduje się na kontynencie, producenci rozważają przenoszenie operacji wytwarzania do Europy. Szczególnie do Niemiec jako kraju z rozbudowanym przemysłem tego typu i mającym dostępne moce wytwórcze. Kolejnym powodem takiej relokacji może być problem z pozyskaniem pracowników w związku z jednocześnie występującymi: problemami migracyjnymi oraz rosnącym zapotrzebowaniem na pracę całego przemysłu.

## 5. Zakończenie

Dzięki zgromadzonym informacjom można wskazać główne obszary zmian w europejskich łańcuchach dostaw w wyniku przygotowywania się na proces brexitu. Należą do nich: poszukiwanie lokalnych dostawców i wynikające z niego skracanie łańcuchów dostaw oraz redukcja ryzyka przekraczania granicy z Unią Europejską. Wzrost kosztów przekraczania granicy w odniesieniu do poniesionych opłat, a także utraconego czasu jest wystarczającym powodem poszukiwania nowych powiązań w łańcuchach dostaw. Zwracanie się w kierunku lokalnych dostawców jest jednak ryzykowne ze względu na podobieństwo takiego kroku zapobiegawczego dla wielu podmiotów gospodarczych Zjednoczonego Królestwa. Przewidywany wzrost kosztów pracy oraz brak wymaganej liczby pracowników może szybko zweryfikować te zamierzenia. Ponadto rezygnacja z kooperacji z partnerami charakteryzującymi się doświadczeniem, osiąganymi efektami skali oraz specjalizacją będzie zagrożeniem dla podtrzymania aktualnych standardów produkcji i aktualnego poziomu kosztów. Koszty logistyczne związane z potrzebą budowy magazynów oraz relokacją zapasów w celu zwiększenia poziomu bezpieczeństwa dostaw po obu stronach kanału La Manche można ocenić jako negatywny efekt powstającego podziału w obrębie spójnych i zsynchronizowanych europejskich łańcuchów dostaw. W efekcie podtrzymanie dzisiejszego poziomu wymiany towarowej ze względu na nowe ponoszone koszty logistyczne będzie wymagało dodatkowych inwestycji infrastrukturalnych oraz dostosowania wielu procedur służących współpracy w łańcuchach dostaw.

## Literatura

- Bailey D., DePropris L., 2017, *What Does Brexit Means for Automotive and Industrial Policy?*, [w:] Budd L., Bailey D. (red.), *The Political Economy of Brexit*, Agenda Publishing, Londyn.
- Banaszyk P., Gołomska E., 2017, *Logistyka w biznesie międzynarodowym*, PWN, Warszawa.
- Bentyn Z., 2018, *Potencjalny wpływ Brexitu na zmianę wydajności logistycznej Zjednoczonego Królestwa*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 407.
- Bentyn Z., 2016, *Wpływ przywracania wyjątkowych kontroli granicznych w strefie Schengen na funkcjonowanie europejskich łańcuchów dostaw*, *Ekonomia XXI Wieku*, Economics of the 21st Century, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 3(11).
- Chartered Institute of Procurement & Supply, 2017, *Businesses preparing to sever supply chain-ties between the UK and the EU to avoid Brexit tariffs*, bifa.org.
- Dendera-Gruszka M., Kulińska E., Masłowski D., 2017, *Budowa rejestru ryzyka z wykorzystaniem audytu logistycznego*, *Przedsiębiorstwo i Zarządzanie*, Wydawnictwo SAN, t. XVIII, z. 8, cz. 2.
- European Commission, 2014, *Internal Market*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Gorzela G., 2012, *The Regional Dimension of Transformation in Central Europe*, Routledge, London, s. 34-52.
- Kauf S., 2017, *Smart Logistics and Customer Orientation*, *Przedsiębiorstwo i Zarządzanie*, Wydawnictwo SAN, t. XVIII, z. 8, cz. 1.
- Lampadarios E., 2017, *Brexit and UK chemical supply chain*, *Journal of Business Chemistry*, 14(3).
- Liguori P., 2017, *Analysis: Hard Brexit offers logistics hurdles and opportunities*, *The Journal of Commerce*, www.joc.com.
- Majchrzak-Lepczyk J., 2014, *Obsługa klienta w wymiarze logistyczno-marketingowym*, *Gospodarka Materiałowa i Logistyka*, nr 2, PWE, Warszawa.
- Marshall J., DuVall M., 2017, *Supply Chain: Your Brexit Competitive Advantage*, Pricewaterhouse-Coopers, www.pwc.com.
- Matwiejczuk R., 2017, *Logistics Competences within World Class Supply Chains Concept*, *Przedsiębiorstwo i Zarządzanie*, Wydawnictwo SAN, t. XVIII, z. 8, cz. 1.
- O'Carroll L., 2017, *Brexit: failure to update customs system could be 'catastrophic'*, *The Guardian*, 14.11.2017.
- O'Connel J., 2017, *How will Brexit affect freight and logistics?*, www.morganmckinley.ie (17.10.2017).
- Thompson J., 2018, *Getting ready for the Customs Declaration Service*, HM Revenue & Customs, www.gov.uk, 31 January 2018.
- Wagott T., 2017, *How will the Port of Dover cope with Brexit?*, BBC News, 29.03.2017.
- Watts J., 2017, *Third of manufacturing firms want to move some operations out of UK after Brexit*, report warns, www.independent.co.uk, 2.02.2017.
- Witkowski J., 2010, *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, Wydawnictwo PWE, Warszawa.