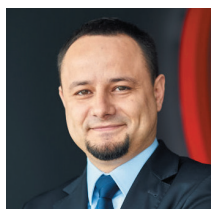


Pomorze wielkim wygranym reorganizacji globalnych łańcuchów dostaw?



MARCIN FALEŃCZYK

Dyrektor, JLL Gdańsk

Choć kryzysy – gospodarcze, pandemiczne czy militarne – są zjawiskami obiektywnie negatywnymi, to w praktyce oprócz szeregu niekorzystnych skutków, generują też szanse. Szanse, które nie mogłyby mieć miejsca w warunkach *status quo*. Takowych doświadcza właśnie Polska, która – choć zabrzmiało to cynicznie – może, na płaszczyźnie ekonomicznej, wyrosnąć na jednego z głównych beneficjentów pandemii oraz wojny w Ukrainie. Jakie perspektywy się przed nami otwierają? Czy będziemy w stanie z nich skorzystać? Dlaczego w szczególności dobrej sytuacji znajduje się – w tym kontekście – Pomorze?

Rozmowę prowadzi Marcin Wandałowski – redaktor prowadzący „Pomorskiego Przeglądu Gospodarczego”.

W ostatnich miesiącach – najpierw za sprawą pandemii, a następnie w związku z wojną w Ukrainie – często słyszymy o zmianach, a nawet rewolucji dotyczącej globalnych łańcuchów dostaw. Czy stoimy dziś zatem u progu nowego paradygmatu logistycznego?

Wydarzenia te faktycznie stanowią okazję do zmiany paradygmatu – wskutek nich wiele funkcjonujących od lat – często w niemal niezmienionej formie – łańcuchów logistycznych uległo destrukcji. Co więcej, w tym momencie obserwujemy bardzo ciekawe zjawiska, które wcześniej: albo w ogóle nie występowały, albo też ich skala była znacznie mniejsza.

Jakie zjawiska ma Pan na myśli?

Przede wszystkim wyraźnie zarysował się nam trend deglobalizacji. Okazało się, że rozproszenie łańcuchów dostaw po całym świecie według *stricte* kosztowego klucza miało sens tylko wówczas, gdy nie było ryzyka występowania zaburzeń. To – jak wiemy – się jednak zmieniło – i nie mam tu na myśli tylko i wyłącznie pandemii oraz wojny w Ukrainie, lecz także kolejne potencjalne areny turbulencji, jak Tajwan czy Bliski Wschód. Gdy spojrzymy na mapę, widzimy, że punktów, w których

istnieje realne zagrożenie utknięcia danego ładunku czy produkcji, robi się już całkiem sporo. Generuje to powstawanie nowych strategii biznesowych, jak np. *nearshoringu*, czyli ściągania elementów łańcucha produkcyjnego z dalekiej Azji bliżej Europy czy Stanów Zjednoczonych.

“ Obserwujemy dziś trend deglobalizacji. Okazało się, że rozproszenie łańcuchów dostaw po całym świecie według *stricte* kosztowego klucza miało sens tylko wówczas, gdy nie było ryzyka występowania zaburzeń. To – jak wiemy – się jednak zmieniło.

Drugi istotny proces to przenoszenie części produkcji z Rosji i Białorusi do państw Unii Europejskiej. Równocześnie – ze względu na wojnę – wstrzymaniu uległa znaczna część przemysłu w Ukrainie, zablokowane zostały też przebiegające przez nią łańcuchy logistyczne, których ogniwami były chociażby porty w Odessie, Mikołajewie czy Mariupolu. Nie wiadomo, kiedy – i czy w ogóle – zostaną one ponownie otwarte. Wszelkie podmioty będące ich elementami, będą musiały się do tej sytuacji w jakiś sposób dostosować.

Czy Polska – choć być może nieco cynicznie to zabrzmia – może stać się beneficjentem obecnej, mocno zawirowanej rzeczywistości?

Dzisiejsza sytuacja stanowi dla nas okazję do podjęcia ruchu, na który w normalnych okolicznościach nie mielibyśmy odwagi. Charakterystyczne jest zresztą, że każdy większy kryzys generuje dla niektórych graczy szanse na dokonanie dużych, pozytywnych zmian, które w innym scenariuszu nie miałyby szans na zajście.

“ Obecna sytuacja stanowi dla nas okazję do podjęcia ruchu, na który w normalnych okolicznościach nie mielibyśmy odwagi. Charakterystyczne jest zresztą, że każdy większy kryzys generuje dla niektórych graczy szanse na dokonanie dużych, pozytywnych zmian, które w innym scenariuszu nie miałyby szans na zajście.

W chwili obecnej następuje zatem komasacja czynników, które dotyczą w jakiś sposób Polski. Jeden z nich to chociażby zaburzenia chińskiego łańcucha dostaw, na którym może skorzystać nasz przemysł, jako istotny europejski hub produkcyjny. Oczywiście, nie mamy w tym względzie szansy nawet zbliżyć się do Chin, ale możemy umacniać naszą pozycję i stanowić pewnego rodzaju alternatywę dla produkcji w Państwie Środka.

Polska Chinami Europy?

Trochę tak – i nie widzę w tym absolutnie niczego złego. Chińczycy zbudowali wszak swoją wiedzę techniczną na podglądaniu, w jaki sposób dane procesy wykonują zagraniczne firmy, które ulokowały w Państwie Środka swoją produkcję. W kolejnym etapie byli już oni w stanie sami projektować i produkować zaawansowane produkty. Tak samo możemy robić i my. Zresztą, aby nie używać niesłusznie stygmatyzowanego przykładu Chin – podobną drogę przeszła również np. Japonia.

Szczególnie, że jesteśmy – i w coraz większym stopniu będziemy – beneficjentami *nearshoringu* ze strony światowego giganta w postaci niemieckiej gospodarki. Z jej perspektywy nasz kraj jest wygodną i bezpieczną opcją *outsourcingu* wielu procesów. Owszem – jesteśmy drożsi od Chin, ale wiele umiejscowionych tam dotąd aktywności biznesowych będzie wracało bliżej Europy właśnie ze względu na ryzyka. W obliczu potencjalnych zaburzeń mało kto będzie chciał przenosić je także do innych państw Dalekiego Wschodu, jak np. Indonezji czy Wietnamu.

Swoją drogą – czy Chiny nadal postrzegane są jako miejsce taniej produkcji? Czy nie jest tak, że podłożem obecnych ruchów relokacyjnych zachodnich firm, oprócz aspektów związanych z bezpieczeństwem, jest też to, że znacznemu zmniejszeniu uległa w ostatnich latach opłacalność produkcji w Państwie Środka?

W Chinach bez wątpienia mamy do czynienia z ogromnym wzrostem płac, ale to, na co przede wszystkim zwróciłbym uwagę, to problem demograficzny. Chińczycy już dawno osiągnęli szczyt dostępności pracowników na rynku, a samo społeczeństwo jest najszybciej starzejącym się w znanej nam historii. Proces ten następuje błyskawicznie, mówi się, że Chiny bardzo mocno przeszacowały liczbę swoich obywateli, niedoszacowując zarazem, jak wiele osób będzie zniknęło z rynku pracy.

Pamiętajmy, że model zabezpieczenia społecznego w formie emerytur itp. jest tam bardzo słabo rozwinięty, a Chińczycy – o ile nie uzyskają specjalnego zezwolenia – nie mogą inwestować za granicą. Co więc robią, by zabezpieczyć w jakiś sposób swoją przyszłość? Kupują mieszkania, czym zdążyli napędzić już ogromną bańkę na rynku nieruchomości. Ona cały czas rośnie, nie wiemy czy wybuchnie, czy nie, ale jedno jest pewne – Chiny ulegają wielkim zmianom i, owszem, część fabryk wyniosła się stamtąd właśnie ze względu na rosnące koszty. Bardzo mocno zyskują na tym państwa ościenne, jak Indonezja, Malezja czy Tajlandia.

Jak w praktyce wyglądają zmiany w łańcuchu dostaw, np. w wypadku firm od lat obecnych w Chinach, mających tam już wszystkie swoje procesy dobrze zorganizowane i zaplanowane? Przeniesienie ich w inne miejsce globu musi być chyba dużym wyzwaniem...

Są to potwornie trudne operacje – choć oczywiście możemy się tego jedynie domyślać, gdyż żadna firma nie odsoni w stu procentach swoich kart. Jednakże można być pewnym, że tego typu procesy relokacyjne nie następują jednym ruchem, a są raczej podzielone na pewne etapy, wszystko dzieje się „krok po kroku”. Jeśli – przykładowo – produkt końcowy składa się z czterech elementów, to najpierw przenosimy element A, dopiero później element B i tak dalej. Zapewne trzeba też ustalić kolejność ruchów – np. według opłacalności czy ryzyka.

“ Procesy relokacyjne wynikające ze zmian w łańcuchach dostaw nie następują jednym ruchem, a są raczej podzielone na pewne etapy, wszystko dzieje się „krok po kroku”.

Mówiliśmy już o trendzie *nearshoringu*, natomiast wydaje mi się, że kolejnym wartym odnotowania zjawiskiem jest to, że coraz więcej firm przemysłowych odchodzi od strategii *just in time*, do strategii *just in case*. To zresztą kolejny przykład triumfu bezpieczeństwa produkcji nad jej optymalizacją. Beneficjentem tej zmiany mogą być przestrzenie magazynowe – czy Pana zdaniem widać to już na Pomorzu?

Zacznę może od tego, co na Pomorzu działo się 10-15 lat temu. Wówczas to trójmiejski rynek magazynowy był lokalnym rynkiem dystrybucyjnym dla stosunkowo niewielkiej grupy odbiorców. Rzut oka na mapę Polski wystarczy zresztą, by zauważyć, że większość ludzi mieszka albo w centrum albo na południu naszego kraju. Północ jest zdecydowanie mniej zaludniona, a Trójmiasto jest jedyną dużą metropolią powyżej linii Poznań-Warszawa. W związku z tym pomorski rynek magazynowy był stosunkowo niewielki.

Natomiast, bardzo mocno zmieniło się to w ostatnich latach – rozwój sieci transportowej oraz portów morskich spowodował zmiany w łańcuchach dostaw. Nasz region zaczął mocniej przyciągać procesy logistyczne, co spowodowało prawdziwy wysyp inwestycji magazynowych. Rynek ten rozwija się dziś na Pomorzu bardzo, bardzo szybko, co świadczy o tym, że budowa magazynów jest inwestycyjnie dość mocno opłacalna. W większości są to magazyny związane z działalnością portów – to naturalna kolej rzeczy: jeśli dużo towarów wysyłamy i odbieramy drogą morską, potrzebujemy dużo powierzchni magazynowych. Trend ten promieniuje też w pewnym stopniu na sąsiednie miasta, jak np. na Bydgoszcz czy Toruń, które też dość mocno – dzięki dobrym połączeniom drogowym – na tym zyskują. W tym kontekście mam też nadzieję, że wróci temat inwestycji w tzw. suchy port.

“ Rynek magazynowy rozwija się dziś na Pomorzu bardzo, bardzo szybko. W większości budowane są magazyny związane z działalnością portów – to naturalna kolej rzeczy: jeśli dużo towarów wysyłamy i odbieramy drogą morską, potrzebujemy dużo powierzchni magazynowych.

To znaczy?

Suchy port jest koncepcją polegającą na tym, że kontenery wyladowywane ze statków są przewożone do miejsca znajdującego się w pewnej odległości od portu. W przypadku Pomorza mówiło się, że lokalizacją tą mogłoby być Zajączkowo Tczewskie. W portach miejsca na ładunki nie ma zbyt dużo, co więcej tereny te są drogie, a inwestorzy – ze względu na obowiązujące przepisy – nie mają możliwości ich kupna, lecz co najwyżej dzierżawy. Nawet po terminalu DCT widać, że stara się on jak najszybciej pozbywać się kontenerów, aby nie zajmować bardzo limitowanej przestrzeni do składowania kontenerów. Aby uniknąć tego typu problemów, poszukuje się suchego portu, czyli *de facto* wielkiego placu, znajdującego się najlepiej nieopodal węzła kolejowego i drogowego, gdzie można bez problemu składować ładunki.

Jak rozumiem, beneficjentem rozwoju portów morskich jest nie tylko Trójmiasto – zdążył Pan już powiedzieć o Toruniu, Bydgoszczy, Zajączkowie Tczewskim...

Do niedawna większość inwestycji magazynowych skupiała się w Gdańsku, czego przykładem mogą być chociażby przedsięwzięcia w Pomorskim Centrum Logistycznym czy na Kowalach. Teraz zaczęło się to zmieniać i wiele dzieje się także w okolicy Gdyni, Rumi czy Wejherowa. Pojawiają się tam kolejne projekty związane z rozwojem sieci drogowej wschód-zachód. Stanowi to też dużą szansę dla ośrodków takich jak Lębork czy Słupsk.

Na początku rozmowy mówił Pan, że Polska może – przynajmniej tymczasowo – stanowić zastępstwo dla ukraińskiej produkcji, a także przebiegających przez ten kraj łańcuchów logistycznych. Jak mogłoby to wyglądać?

Polska staje się dziś naturalnym – nie tylko politycznym, ale i gospodarczym – partnerem dla Ukrainy. Nie chodzi mi nawet o bezpośrednie sieciowanie rządów, ale po prostu o kontakty, wręcz przyjaźnie, jakie pozawierały się w związku z wojną. To wszystko przełoży się na zmiany w łańcuchach logistycznych. Przykładowo, jeżeli Ukrainie nie uda się odbić utraconych terytoriów, transportowanie towarów przez Odessę będzie bardzo ryzykowne – zawsze będzie pojawiał się niepokój o niespodziewany atak Rosjan. W związku z tym konieczne będzie szukanie alternatyw dla tego łańcucha. W tym kontekście atrakcyjnym kierunkiem będzie z pewnością Rumunia, lecz prawie na pewno również i Polska. Szczególnie predestynowane do tego, by się do tego łańcucha podłączyć są nasze trójmiejskie porty i cieszę się, że już podejmują w tym kierunku pewne działania.

No właśnie – jakie, w obliczu zachodzących dziś zmian, są najważniejsze polskie, czy też pomorskie aktywa? Z pewnością można do nich zaliczyć to, że należymy do tzw. świata zachodniego, to że w otoczeniu tym nadal jesteśmy relatywnie tani, to że mamy kilka znaczących portów morskich. Co jeszcze?

Do naszych aktywów zaliczyłbym na pewno naszą lokalizację w środku Europy (choć ta bywa czasem dla nas również przekleństwem), dostępność portów, a także dobrze rozbudowaną sieć kolei i dróg. Odnośnie tych ostatnich, oprócz osi północ-południe, już niebawem będziemy też mieli sfinalizowane inwestycje na linii wschód-zachód. Jest to szczególnie istotne ze względu na nasze relacje gospodarcze z Niemcami z jednej strony, a z drugiej – przez wzgląd na wspomniane

pogłębianie relacji z Ukrainą. Porty morskie z kolei umożliwiają nam „serwisowanie” Skandynawii, a także rozwój kontaktów z partnerami nieposiadającymi dostępu do morza, np. z Czech czy Słowacji. Nie zapominajmy też o roli Portu Lotniczego im. Lecha Wałęsy, będącego hubem łączącym Pomorze ze światem.

Czy mamy natomiast jakieś aktywa o niegeograficznym oraz nieinfrastrukturalnym charakterze?

Myślę, że takowym jest duża liczba doświadczonych pracowników. Pamiętam, że w okolicach 2010 r., w momencie pojawiania się u nas pierwszych firm z branży BPO/SSC, był z tym duży problem. O ile łatwo było znaleźć pracowników niższego szczebla, czyli zazwyczaj świeżo upieczonych absolwentów lokalnych uczelni, o tyle dużym wyzwaniem była rekrutacja średniego i wyższego *managementu*. Tacy specjaliści nie byli po prostu dostępni na rynku. Dlatego też trzeba ich było do Polski ściągać z zagranicy. I dotyczyło to nie tylko wspomnianego sektora BPO/SSC czy IT, lecz także i produkcyjnego. Obecnie natomiast nie ma z tym już problemów. Co więcej – przez ostatnich kilkanaście lat Trójmiasto wyspecjalizowało się w niektórych obszarach, jak np. w rynku usług dla biznesu czy w elektronice.

W elektronice?

Zgadza się – uważam, że nie doceniamy i za mało mówimy o tym, że mamy tu naprawdę potężne zagłębie elektroniczne. Tego typu dużych i średnich firm jest na Pomorzu kilkadziesiąt i są one coraz bardziej zaawansowane. Mamy w nich wielu doświadczonych – w dużych i złożonych – projektach pracowników, co stanowi bazę do produkowania coraz bardziej specjalistycznych produktów.

Wróćmy jednak do kwestii aktywów – kolejnym z nich, co może zabrzmieć cynicznie, lecz stanowi dla nas szansę, jest napływ pracowników z Ukrainy. Wpływał on pozytywnie na polski rynek pracy jeszcze przed wojną – dzięki niemu firmy miały mniejsze trudności w znajdowaniu specjalistów, na czym rzecz jasna korzystały. Obecnie napływ ten trwa nadal, w większości dotycząc obywateli ukraińskich, ale też i białoruskich czy rosyjskich. „Dokładamy” zatem na rynku pracy dodatkową grupę, której normalnie byśmy nie mieli – chętnie przyjmujemy fachowców z tamtych państw, którzy swoimi umiejętnościami i energią pomogą naszym firmom. Na pewno jest to coś wartego uwagi, szczególnie że duża część z nich zostanie u nas nawet gdy wojna się skończy. Niektórzy na kilka lat, a niektórzy na zawsze.

Jako Trójmiasto oraz szerzej – Pomorze, musimy rywalizować o najlepszych pracowników z pozostałymi dużymi ośrodkami miejskimi i regionami. Jak nam to idzie?

Jeszcze kilkanaście lat temu, jeśli ktoś w Polsce dostawał ofertę dobrej pracy, i to nawet w innym mieście, był w stanie przeprowadzić się tam tylko z tego względu. Pracy nie było wówczas aż tak dużo, a dobrej – prawie wcale. W tej chwili atrakcyjnych ofert jest tak wiele, że bez problemu można w nich praktycznie przebierać w każdym dużym ośrodku. W takich realiach istotnej roli nabierają dodatkowe elementy, które wcześniej mogły nie mieć aż tak dużego znaczenia. Jeśli bowiem dana osoba może dostać dobrą, tak samo płatną pracę w mieście X, Y i Z, to zaczyna zastanawiać się, co jeszcze może zyskać w związku z przeprowadzką.

Tu pojawia się wielki atut Pomorza, jakim jest jakość życia – mamy czyste powietrze, morze, lasy, jeziora, a nawet wyciągi narciarskie. To wszystko wpływa na nasz pozytywny wizerunek. Większość osób – z innych regionów – była tu kiedyś na wakacjach i ma stąd dobre wspomnienia. Ta lokalizacja kojarzy się z tym, że po pracy od razu wychodzi się na plażę i spędza przyjemnie czas. W praktyce różnie z tym oczywiście bywa, co nie zmienia faktu, że taka panuje opinia. Dzięki rosnącemu znaczeniu jakości życia zaczynamy dziś zatem odzyskiwać dystans, który straciliśmy niegdyś chociażby za sprawą naszego peryferyjnego położenia i słabej wówczas dostępności transportowej. Dziś to my zyskujemy go nad innymi.

“ Dzięki rosnącemu znaczeniu jakości życia zaczynamy dziś odzyskiwać dystans, który straciliśmy niegdyś chociażby za sprawą naszego peryferyjnego położenia i słabej wówczas dostępności transportowej. Dziś to my zyskujemy go nad innymi.

O rozmówcy



MARCIN FALEŃCZYK

Dyrektor, JLL Gdańsk

Marcin Faleńczyk – posiada 12 lat doświadczenia w doradztwie i bezpośrednich inwestycjach zagranicznych. Pracuje w JLL od 2016 r. jako Dyrektor gdańskiego oddziału. Wcześniej pracował jako Zastępca Dyrektora w Invest in Pomerania. Magister prawa, absolwent studiów podyplomowych w Szkole Głównej Handlowej z zakresu procesu inwestycyjnego.

Partnerzy „PPG”



SAMORZĄD
WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO



GDAŃSK



Więcej niż spawanie

