

## **Komunikaty specjalne**

### **CZY POWSTAJĄCE LOKALNE ŁAŃCUCHY DOSTAW BĘDĄ ODPORNE?**

*CLAUDE MÉNARD*

We Francji, podobnie jak w wielu innych krajach, jednym z bezpośrednich skutków pandemii koronawirusa był silny impuls do rozwoju krótkich łańcuchów dostaw w sektorze rolno-spożywczym, łańcuchów, które stanowią część bardziej ogólnego hybrydowego rodzaju uzgodnień organizacyjnych. Taka odpowiedź na pandemię wynikała ze zmian strategii producentów, jak również popytu ze strony konsumentów. Rodzi to kilka pytań, które zostaną szerzej omówione poniżej. Po pierwsze, czy ta reakcja stanowiła odpowiedź na zakłócenia w istniejących międzynarodowych (globalnych) łańcuchach dostaw? Po drugie, czy stanowi ona znaczną część sieci dystrybucyjnej? Po trzecie, teraz, gdy pandemia (powoli) ustępuje w Europie, czy lokalne łańcuchy dostaw są odporne, czy też nie? Chociaż nadal daleko nam do korzystania z wymaganych danych w celu uzasadnienia argumentów, to niniejszy krótki artykuł dostarcza pewnego materiału do przemyśleń w tych trzech kwestiach.

#### **Zakłócenia w istniejących łańcuchach dostaw?**

Gwałtowny rozwój międzynarodowych łańcuchów dostaw w ostatnich dziesięcioleciach korzystał z radykalnych innowacji technologicznych oraz z rosnącego popytu na zróżnicowane produkty rolne. Ze strony technologicznej konteneryzacja, kontrolowana atmosfera, wielkości i prędkość ładunku, oszczędność paliwa i systemy nawigacji satelitarnej znacznie obniżyły koszty transportu, umożliwiły zaopatrywanie w produkty z odległych źródeł i umożliwiły zróżnicowanie bazy dostaw żywności dla detalistów i przetwórców. Ze strony popytu pojawiły się nowe wzorce konsumpcji, gdzie kupujący wymagają zwiększonej różnorodności produktów i stają się świadomi, jeśli chodzi o zdrowie i dietę, a tym samym zwracają większą uwagę na jakość.

Łańcuchy dostaw stanowią część większej grupy uzgodnień organizacyjnych, określanych jako „hybrydy” w literaturze inspirowanej ekonomią kosztów transakcji. Hybrydy różnią się od klasycznych relacji rynkowych, a także od hierarchicznej koordynacji typowej dla zintegrowanych przedsiębiorstw pod tym względem, że uczestnicy uzgodnienia współdzielą podstawowe prawa decyzyjne, a nawet niektóre prawa własności, ponieważ oczekują: (1) lepszego radzenia sobie z niepewnością dzięki łączeniu zasobów; (2) korzystania z efektów ubocznych; oraz (3) ułatwienia monitorowania braku ściągłości i przydzielania wspólnych rent w drodze kontraktów relacyjnych (Williamson, 1996; Makadok i Coff, 2009; Ménard, 2013).

Krótko mówiąc, „hybrydy” rozwijają się, ponieważ strony oczekują korzyści ze wspólnej kalibracji praw, kontroli i zachęt, ułatwiając tym samym zdolność adaptacji i zwiększając wydajność dzięki niższym kosztom transakcji (Ménard i Cabral, 2019). Aby osiągnąć ten cel, należy wdrożyć sposoby zarządzania, które wykraczają poza mechanizm cenowy, a jednocześnie nie bazują na władzy hierarchicznej, która charakteryzuje proces podejmowania decyzji w zintegrowanych przedsiębiorstwach. W łańcuchach dostaw w sektorze rolno-spożywczym zidentyfikowano różne sposoby zarządzania hybrydami – od luźnych porozumień zbliżonych do relacji rynkowych – jak w spółdzielniach rynkowych – po wspólne tworzenie centrów strategicznych, które dzielą pewne podobieństwa z hierarchią – jak w grupach producentów (Ménard, 2018). Ponieważ międzynarodowe łańcuchy dostaw wymagają zwiększenia wspólnych zasobów i konieczności ścisłej koordynacji w celu zapewnienia ram czasowych i jakości dostaw do konsumenta końcowego, pojawiła się presja na bardziej hierarchiczne tryby zarządzania, często pod kierownictwem dużych dystrybutorów funkcjonujących jako „centra strategiczne”. Ścisła koordynacja i kontrola często bazują na ograniczaniu umów tak, że powiązania między węzłami łańcucha dostaw stają się dość sztywne.<sup>1</sup>

Ponieważ nagła i dramatyczna pandemia koronawirusa spowodowała nieoczekiwane ograniczenia w transporcie, magazynowaniu i sposobach dotarcia do konsumentów końcowych, stanowiła ona bezwzględne wyzwanie dla tej organizacji. Czy zakłóciła te zglobalizowane łańcuchy dostaw żywności, a jeśli tak, to w jakim stopniu?

Chociaż na ten moment dostępnych jest bardzo niewiele danych, zaawansowane wskazówki, a także osobiste doświadczenia zgromadzone od współpracowników z Francji, Włoch, Hiszpanii, Holandii i Niemiec sugerują niezwykłą odporność tych łańcuchów, choć przy znacznej realokacji zasobów. We Francji, oprócz szału nabywania konkretnych produktów (makaron, ryż, mąka, i... papier toaletowy!) bezpośrednio po ogłoszeniu lockdownu (który rozpoczął się w dniu 17 marca i trwał do 11 maja), nigdy nie wystąpiły znaczące zakłócenia w dostarczaniu produktów spożywczych, w tym owoców i warzyw z zagranicy.

Dostępne dane<sup>2</sup> sugerują raczej następujące zmiany: (1) lockdown przełożył się na znaczny wzrost krajowego spożycia żywności (szacowany wzrost o około 10%), bez presji inflacyjnej (szacowanej na 0.04% w przypadku tych produktów); (2) główne zyski pochodziły z handlu elektronicznego, z korzyścią przede wszystkim

<sup>1</sup> Rozwój tego zarządzania spowodował napięcia wśród uczestników łańcuchów dostaw, zwłaszcza między producentami a wysoce skoncentrowanymi dystrybutorami (zob. Di Marcantonio i Ciaian, 2017)

<sup>2</sup> Od tej pory wszystkie dostarczone dane pochodzą z: Information Resources Inc (IRI), 2010; Chalmin, (2020); FranceAgrimer, 2020; oraz RMT-Alimentation locale, 2020.

kim dla sklepów średniej wielkości i supermarketów (zyski szacowane na +76%; zjawisko „click and collect”), a ze szkodą dla hipermarketów (-8% i więcej); (3) nacisk na tradycyjne świeże produkty, związany z gwałtownym rozkwitem zjawiska gotowania w domu (+3.2% od marca do czerwca, natomiast inne produkty (nieżywnościowe) odnotowały spadek o -1.8%); (4) silny wzrost popytu na mrożonki.

Podsumowując, jeśli abstrahujemy od skutków zamknięcia restauracji, kawiarni i innych usług gastronomicznych, spożycie żywności zachowało odporność, podobnie jak łańcuchy dostaw zaopatrujące konsumentów. Nie oznacza to, że nie zaszło nic nowego!

### **Znaczna część sieci P/C?**

W istocie, tę widoczną odporność globalnych łańcuchów dostaw spowodowały pewne znaczące zmiany. Spektakularny rozwój handlu elektronicznego nie przyniósł korzyści tylko średnim i dużym supermarketom. Zjawisko „gotowania w domu” stworzone przez lockdown również popchnęło konsumentów do nabywania znacznie większej ilości świeżych produktów lokalnych, w odpowiedzi na zamknięcie restauracji (znaczna część francuskich budżetów, zwłaszcza wśród klasy średniej), obawę przed zarażeniem, konsekwencje którego poniosły hipermarkety, większy apetyt na produkty „bio” uważane za smaczniejsze i bezpieczniejsze oraz dążenie do solidarności z lokalnymi rolnikami (dla których pokrzepieniem była strategia średniej wielkości sklepów i supermarketów dotycząca reklamowania „produktów francuskiego pochodzenia”, z pewnym spektakularnym sukcesem, np. francuska jagnięcina).

W odpowiedzi na ten popyt producenci, konsumenci, a nawet niektóre wyspecjalizowane sklepy stworzyły specyficzne łańcuchy dostaw („groupements de producteurs”, de „consommateurs”, de „commerçants” itp.) w celu skrócenia ugruntowanych globalnych łańcuchów dostaw oraz rozwoju krótkich łańcuchów dostaw o bliskich powiązaniach między producentami a konsumentami końcowymi. Na przykład wielu producentów dynamicznie stworzyło systemy umożliwiające konsumentom bezpośrednie zamawianie, przez Internet lub telefonicznie, a także osobisty odbiór lub dostarczenie zamówienia, co spowodowało boom w logistyce transportowej na krótkie odległości i reorganizację przydziału czasu przez rolników! (RMT, 2020: Biuletyny nr 3 i 4). Nawet w supermarketach dążenie do udostępniania większej ilości świeżych produktów z lokalnych źródeł było faktycznie znaczące, w połączeniu z przejściem na wyższą jakość oferowanych produktów (sieci handlowe intensywnie reklamowały te zmiany). Czy oznacza to, że nowe krótkie łańcuchy dostaw przetrwają koniec lockdownu?

### **Odporna reorganizacja łańcuchów dostaw?**

Chociaż nadal brak jest dostępnych danych, aby dokładnie oszacować znaczenie tego zjawiska w globalnym spożyciu żywności i pomimo przekonania mieszkańców miast, że bezpośrednio zaopatrzenie w świeżą żywność było istotne, niektóre zauważalne zmiany sugerują coś odwrotnego.

Z perspektywy czasu, to, co nas uderza, gdy spojrzymy wstecz na okres lockdownu i jego dramatyczną atmosferę, to odporność międzynarodowych, global-

nych łańcuchów dostaw, jeśli chodzi o dostarczanie produktów spożywczych do konsumentów końcowych. „Ogółem konsument nie musiał płacić więcej za żywność i nie został dotknięty reglamentacją, a puste półki jedynie odzwierciedlały jego własne obawy” (Chalmin, 2020, s. 41).

Rozwój nowych układów nastąpił częściowo po zmianach popytu podczas lockdownu, zwłaszcza w określonych sektorach. Na przykład spadło ogólne spożycie mięsa, ale nastąpił spektakularny wzrost sprzedaży mięsa mielonego, zwłaszcza mrożonego. Podobnie, wzrosło spożycie jaj i wysokiej jakości (markowych) kurcząt, ale spadło w przypadku bardziej wyszukanych produktów (np. kaczkę lub perliczki). Podobnie było w przypadku produktów mlecznych, gdzie miał miejsce wysoki popyt na świeże mleko i jego pochodne dla potrzeb gotowania w domu, natomiast spożycie sera chronionych z uwagi na miejsce pochodzenia dramatycznie spadło (w ciągu pierwszych sześciu tygodni lockdownu spadek oszacowano na blisko 10% rocznego obrotu). Najbardziej spektakularny był jednak zwiększony popyt na świeże owoce i warzywa. Jest to również sektor, który był szczególnie podatny na rozwój krótkich łańcuchów dostaw, a Francja jest znaczącym producentem tych łatwo psujących się produktów.

Jednakże nie jest jasne, w jakim stopniu alternatywne lokalne łańcuchy dostaw skorzystały na tej sytuacji, poza częściowym zastąpieniem zamknięcia otwartych rynków. W istocie, godne uwagi jest to, że po stronie podaży, głównymi beneficjentami lockdownu (i zamknięcia otwartych rynków) zostały supermarkety, także w przypadku świeżych owoców i warzyw, gdzie szacowany wzrost ich sprzedaży w tym okresie wyniósł ponad 32%. Według IRI (2020) pod koniec pierwszej fazy „znoszenia lockdownu” do końca maja, wielkość sprzedaży żywności za pośrednictwem sklepów średniej wielkości i supermarketów zasadniczo wróciła do poziomu sprzed roku, choć ze szkodą dla hipermarketów, głównie dzięki handlowi elektronicznemu (osiągając między 85% i 92% swojego poziomu sprzed lockdownu na początku roku).

Wstępne dane z tego samego raportu sugerują, że przez pierwsze dwa tygodnie po ponownym otwarciu rynków tendencja ta utrzymywała się, przy nieprzerwanym popycie na świeże produkty (+11% od 10 do 30 maja), przy czym handel elektroniczny przejął znaczną część tego popytu, a jego udział w rynku świeżych produktów był dwa razy wyższy niż rok wcześniej, o 24% w przypadku świeżych owoców i warzyw, 12% w przypadku mięsa i 11% w przypadku ryb.<sup>3</sup>

Czy możemy powiedzieć, że w odniesieniu do rozwoju krótkich, alternatywnych łańcuchów dostaw nie wydarzyło się nic znaczącego i odpornego? Chociaż nie jest to tak spektakularne, jak sugerowano (i jak postrzegało to wielu mieszkańców miast), wdrożenie krótkich łańcuchów dostaw, choć pozostaje marginalne, wydaje się stanowić istotną tendencję. Pytanie, które pozostaje otwarte, brzmi, czy ta forma organizacji hybrydowej przetrwa i będzie się nadal rozwijać, prowadząc do redystrybucji władzy między lokalnymi i międzynarodowymi globalnymi łańcuchami dostaw, gdy sytuacja wróci do normy, bez względu na to, kiedy to nastąpi.

<sup>3</sup> Zabawna anegdota: główny wzrost popytu w ciągu tych dwóch tygodni nastąpił w przypadku kosmetyków i produktów higieny osobistej: +472% w hipermarketach, +512% w małych marketach, +1 238% za pośrednictwem handlu elektronicznego i +708% w sklepach osiedlowych (powierzchnia poniżej 400 m<sup>2</sup>)!!!

## Literatura

- Chalmin, P. (2020). *Quelques éléments de réflexion sur l'impact du Covid 19 sur les filières agro-alimentaires, Mars-Mai 2020*. Rapport au Parlement, Observatoire de la formation des prix et des marges des produits alimentaires. June 18, s. 29-43. Pobrane z: <https://www.franceagrimer.fr/Actualite/Etablissement/2020/Rapport-2020-de-l-Observatoire-de-la-formation-des-prix-et-des-marges-des-produits-alimentaires>.
- Information Resources Inc (IRI) (2020). PGC: Points clés du 1er semestre 2020 May 31<sup>st</sup>. Pobrane z: [https://www.iriworldwide.com/IRI/media/IRI-Clients/International/fr/IRI\\_VISION\\_ACTUALITE-S22-2020-PGC-PFT\\_Final.pdf](https://www.iriworldwide.com/IRI/media/IRI-Clients/International/fr/IRI_VISION_ACTUALITE-S22-2020-PGC-PFT_Final.pdf)
- FranceAgrimer (2020). Rapport au Parlement, Observatoire de la formation des prix et des marges des produits alimentaires. June 18. Pobrane z: <https://www.franceagrimer.fr/Actualite/Etablissement/2020/Rapport-2020-de-l-Observatoire-de-la-formation-des-prix-et-des-marges-des-produits-alimentaires>.
- Makadok, R., Coff, R. (2009). Both Market and Hierarchy: an Incentive-Systems Theory of Hybrid Governance Forms. *The Academy of Management Review*, nr 34(2), s. 297-319.
- Marcantonio, F. Di, Ciaian, P. (red.) (2017). *Unfair Trading Practices in the Food Supply Chain: a Literature Review on Methodologies, Impacts and Regulatory Aspects*. European Commission, Joint Research Centre.
- Ménard, C. (2013). Hybrid Modes of Organization. Alliances, Joint Ventures, Networks, and Other 'Strange' Animals". W: R. Gibbons, J. Roberts (red.), *The Handbook of Organizational Economics* (1066-1108). Princeton: Princeton University Press. Chapter 26.
- Ménard, C. (2018). Organization and Governance in the Agri-Food Sector: How can we capture their variety?" *Agribusiness: An International Journal*, nr 34(1), s. 141-160. Pobrane z: <https://doi.org/10.1002/agr.21539>.
- Ménard, C., Cabral, S. (2019). Managing Critical Services through Hybrid Arrangements. *RAUSP Management Journal*, nr 54(3), s. 337-356. Pobrane z: <https://doi.org/10.1108/RAUSP-03-2019-0037>.
- RMT-Alimentation locale (2020). COVID-19 et Systèmes Alimentaires / Manger au temps du coronavirus. Bulletins de partage. Issues # 1, 31/03; # 2, 10/04; # 3, 27/04; # 4, 20/05; # 5, 18/06). Pobrane z: <https://www.rmt-alimentation-locale.org/covid-19-et-alimentation>.
- Williamson, O.E. (1996). *The Mechanisms of Governance*. Oxford: Oxford University Press. Chapter 4.

Zaakceptowano do druku – Accepted for print: 29.09.2020.

O ile nie jest to stwierdzone inaczej, wszystkie materiały na stronie są dostępne na licencji Creative Commons Uznanie Autorstwa 4.0 Międzynarodowe.

Pewne prawa zastrzeżone na rzecz Instytutu Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej – PIB.

