Warszawa, 31 sierpnia 2022 r.

Komentarz

**Co pandemia i wojna zmieniły w świecie przemysłu?**

**Pandemia COVID-19 oraz agresja Rosji na Ukrainę wywróciły znany dotychczas porządek rzeczy do góry nogami i przyniosły szereg zmian na wielu poziomach: między innymi społecznym, kulturowym czy biznesowym. Z konsekwencjami obu tych zjawisk zmaga się również przemysł, który mierzy się z nową rzeczywistością i zmianami, które mogą zmienić sektor na długo – podkreśla Tomasz Haiduk, wykładowca Szkoły Biznesu Politechniki Warszawskiej i Prezes Instytutu Industry 4.0.**

**Nearshoring i problemy z dostępnością komponentów**

Ograniczenia w przemieszczaniu się, surowe obostrzenia i restrykcje, izolacja i konieczność przebycia kwarantanny w dobie pandemii stały się naszą uciążliwą codziennością. Zmiany boleśnie odczuliśmy jako społeczeństwo, ale w wymiarze biznesowym przyniosło to szereg innych przykrych konsekwencji, zwłaszcza w branży logistycznej. Pandemia przerwała ciągłość łańcuchów dostaw i utrudniła wymianę handlową m.in. pomiędzy Chinami a całym szeroko pojętym Zachodem.

Problem z dostępnością komponentów wybuchł w ciągu ostatnich kilku lat niczym pożar. Na globalnym rynku przemysłowym okazało się, że firmy są kompletnie nieprzygotowane na to, że coś może być niedostępne. Szczególnie duże firmy, które powiązane były z dostawcami umowami o często bardzo wyśrubowanych parametrach czasowo-ekonomicznych, nagle stanęły przed sytuacją, w której pewnych rzeczy po prostu nie ma i… nie wiadomo, kiedy będą.

Powszechnie znanym przykładem są perturbacje na rynku automotive. Fabryk nie mogą opuścić setki samochodów, których nie mozna sprzedać, ponieważ brakuje do nich komponentów elektronicznych, dotychczas produkowanych w ograniczonej liczbie fabryk zlokalizowanych bardzo daleko w Azji. Doprowadziło to do sytuacji, w której na popularności zaczął zyskiwać tzw. nearshoring. To nic innego, jak outcourcing usług do bliżej położonych krajów.

Wyraźnie widać bowiem, że coraz więcej firm szuka kontaktów z dostawcami w najbliższej okolicy. Zmiana sytuacji skłoniła menedżerów do zadania sobie kilku pytań, na przykład:

* Czy koniecznie muszę mieć partnera biznesowego na drugim końcu świata i dlaczego jest on lepszy niż ten w mojej najbliższej okolicy?
* Jak sobie poradzę z ewentualnym ryzykiem utraty ciągłości dostaw?
* Co się stanie, kiedy mój partner biznesowy ze względów od niego niezależnych nie będzie mógł zrealizować zamówionych u niego usług czy dostaw towarów?
* Czy właściwie kalkuluję ryzyka z tym związane?

Powodów takiego zaburzenia ciągłości dostaw może być mnóstwo. Równie dobrze mogą być to pandemia i wojna, ale też embargo, administracyjne ograniczenia importu czy dostępności surowców.

Poszukiwanie bliżej usytuowanych partnerów jest więc zjawiskiem, które w mojej ocenie zostanie z nami na stałe – i to zarówno w skali globalnej, jak i lokalnej (warto zresztą nadmienić, że Unia Europejska prowadzi już projekty związane z alokacją produkcji kluczowych komponentów z powrotem do Europy). Bliżej zlokalizowanych partnerów szukają też mniejsze firm. Coraz powszechniejszą dewizą jest wybór „takiego partnera, który dojedzie do mnie na rowerze”. 50 czy 100 km jest właśnie taką odległością, która daje dużą dozę pewności, że szczególnie usługi na przykład serwis czy usługi uruchomieniowe zostaną wykonane nawet przy różnego rodzaju ograniczeniach administracyjnych.

**Eksplozja zachowań spekulanckich**

Na wszystkie zaburzenia związane z logistyką światową nałożyła się też eksplozja zachowań spekulanckich. W wielu krajach wdrożono finansowe pakiety pomocowe dla przedsiębiorstw w trudnej sytuacji. Nie zawsze trafiały one tam, gdzie trzeba. Na rynek rzucono ogromną ilość gotówki, przede wszystkim w Stanach Zjednoczonych, ale również i w Europie. Czy ta pomoc trafiła do najbardziej potrzebujących? Moim zdaniem - niekoniecznie. Duża część środków spłynęła nie do firm produkcyjnych, lecz do różnego rodzaju firm handlowo-pośredniczących, które wręcz gotowały się od nadpłynności. A co można zrobić z nadmiarem gotówki? Najlepiej kupić jakiś towar, szczególnie „chodliwy”. Stąd pojawił się ogromny popyt na elementy automatyki przemysłowej, robotykę, sterowniki programowalne, komputery, układy scalone ale także profile aluminiowe czy półprodukty do produkcji plastiku. Ważne, aby były potrzebne w ciągu najbliższych miesięcy, a jednocześnie nie miały określonego terminu ważności, tak jak produkty spożywcze. Rynek braku komponentów został jeszcze bardziej rozchwiany przez zachowania czysto ludzkie - kupowanie na zapas. Jeżeli nie wiem, czy coś będzie dostępne, a mam na to środki z tzw. tarczy pomocowej, to na wszelki wypadek kupuję dwa razy więcej, niż rzeczywiście potrzebuję.

Producenci byli zaś przygotowani na wzrost popytu rzędu 10 %, może 15 % rocznie i właśnie na taki wzrost przygotowali swoje moce produkcyjne. Kiedy jednak popyt z tygodnia na tydzień rośnie dwukrotnie, a znaczna jego część to popyt spekulacyjny lub wywołany przez firmy, które niekoniecznie potrzebują danego komponentu do bieżącej produkcji, nie da się go pokryć. Często zdarzało się, że firmy zamawiały niezbędne komponenty już na etapie składania oferty, jeszcze przed finalizacją danego zamówienia, co powodowało multiplikowanie popytu oraz naturalnie windowanie cen.

W tej chwili sytuacja powoli się stabilizuje, bo rynek inwestycyjny wchodzi w fazę spowolnienia. Nagle okazało się, że wiele firm zostało z zakupionymi towarami i nie bardzo wiedzą, co mają zrobić z takim „gorącym kartoflem”. Kupowali na górce popytu spekulacyjnego, a trudno dokonać przeszacowania magazynu w dół. To bowiem operacja, której ani żaden menedżer, ani żaden główny księgowy nie lubi.

**Popyt na eko**

Mówienie o eko rozwiązaniach jest teraz szczególnie trudne wobec sytuacji na rynku gazu, ropy i innych surowców energetycznych importowanych z Rosji. Kraje UE stoją dziś w obliczu weryfikacji swojej koncepcji energetyki opartej na OZE, jedynie uzupełnianych przez gaz, i przejścia na uzupełnianie źródeł „eko” tym, czym aktualnie dysponują – na przykład węglem czy energetyką jądrową. Coraz więcej państw wraca do projektów związanych z energetyką konwencjonalną i bynajmniej nie dlatego, że są bardziej ekonomiczne czy przyjazne dla środowiska, ale dlatego, że państwa te boją się braku paliwa.

Taka jest sytuacja w Polsce (choć na pewno tutaj można byłoby zrobić o wiele więcej), ale również i w Niemczech, gdzie wstrzymano wygaszanie elektrowni jądrowych, a władze zastanawiają się nad tym, co może być szkieletem energetyki uzupełniającym energetykę alternatywną. W temacie ekologicznych rozwiązań jest jeszcze naprawdę wiele do zrobienia.

Przyjmując jednak perspektywę klientów – zwrot w stronę „eko” jest wyraźny. Coraz więcej konsumentów zwraca uwagę nie tylko na to, jak i z jakich surowców zostały wyprodukowane dane produkty oraz czy producent zapewnia powrót tych produktów po okresie eksploatacji do ponownego obiegu.

Bardzo trudno dziś jest sprzedać coś, co uważane jest za nieekologiczne. Niebycie eko prostu jest już passé, a – jak powszechnie wiadomo - w segmencie konsumenckim łaska pańska na pstrym koniu jeździ. Wiele firm coraz baczniej zwraca uwagę na przygotowanie takiej polityki zakupowej i informacyjnej, aby można było wykazać, że ich produkty wytwarzane są z poszanowaniem wymagań naszej planety. Upowszechnia się konieczność śledzenia i monitorowania łańcucha dostaw tak, aby klient zdawał sobie sprawę i był w sposób wiarygodnie poinformowany, z czego produkt został wyprodukowany. Z pomocą przychodzą rozwiązania wykorzystywane przez Przemysł 4.0, na przykład technologia blockchain. Większość firm, szczególnie w przemyśle spożywczym, coraz chętniej spogląda na nią jako jedno z ciekawszych rozwiązań w tym zakresie.

**Tomasz Haiduk**

**wykładowca Szkoły Biznesu Politechniki Warszawskiej**

**Prezes Instytutu Industry 4.0**

**O Szkole Biznesu Politechniki Warszawskiej**

Szkoła Biznesu PW powstała w 1991 roku jako wynik wspólnego przedsięwzięcia Politechniki Warszawskiej, HEC School of Management Paris, London Business School oraz NHH Norwegian School of Economics. Szkoła od lat jest pełnoprawnym członkiem prestiżowej organizacji European Foundation for Management Development, utworzonej przez wiodące europejskie szkoły zarządzania.

Misją Szkoły jest oferowanie liderom biznesu i ekspertom najwyższej klasy praktycznych programów edukacyjnych, tworzonych w oparciu o najlepsze międzynarodowe praktyki, innowacyjne podejście oraz zgodnie z rozwojem technologicznym i zasadą pozytywnego wpływu społecznego.

**\*\*\***

**Kontakt dla mediów:**

**Mariusz Jaroń**

[**m.jaron@comunicativo.pl**](mailto:m.jaron@comunicativo.pl)

**794490680**