**Czy Turcja zastąpi Chiny? Kryzys wymusza zmiany w biznesie**

**Pierwsza przyszła pandemia. Choć mocno dotknęła gastronomię i hotelarstwo, to niektóre branże, np. logistyka i e-commerce, potrafiły zmienić to zagrożenie w sukces. Potem jednak przyszły plagi kolejne: wojna w Ukrainie, inflacja i kryzys energetyczny… Co to oznacza dla biznesu?**

Żyjemy w czasach, w których wyzwanie goni wyzwanie. Gdy już się wydaje, że jakiś problem może zostać zażegnany, za chwilę pojawia się kolejny.

**Cztery plagi XXI wieku**

Przez długi czas największe obawy wiązały się z pandemią. Powszechne było przekonanie, że jeśli COVID-19 ustąpi, powoli będziemy wracali do starej, dobrze znanej normalności. Także w biznesie! Pandemia zachwiała światowymi łańcuchami dostaw, co szczególnie widoczne było w branży motoryzacyjnej. Z powodu pandemii brakowało wielu podzespołów produkowanych w Chinach, a fabryki – także w Europie – miały przestoje. W efekcie klienci, którzy złożyli zamówienia na nowe samochody, czekali na nie kilka miesięcy dłużej niż przed pandemią. Choć o sektorze „automotive” mówiło się najwięcej, to jednak podobne problemy występowały także w innych branżach.

Potem wybuchła wojna. Atak Rosji na Ukrainę miał wpływ nie tylko na te dwa państwa. Wiele polskich firm zerwało relacje handlowe z Rosją, ale z powodu wojny trzeba było ograniczyć także interesy prowadzone z Ukrainą. Polskie firmy straciły zarówno cenne rynki zbytu, jak i dużą część kierowców. Ci, którzy mieli obywatelstwo ukraińskie, w większości wrócili bronić swojego kraju.

Pośrednim skutkiem wojny jest także kryzys energetyczny – ograniczony dostęp do gazu i węgla może spowodować przerwy w dostawach prądu oraz ogrzewania. A nawet gdyby paliw nie zabrakło, to ich ceny już teraz szybują do rekordowych wartości. I tak dochodzimy do czwartej plagi, jaką jest inflacja. Wyższe ceny prądu, gazu i paliw oznaczają rosnące ceny dosłownie wszystkiego oraz – co za tym idzie – spadek siły nabywczej Polaków, a więc także niższe dochody firm.

Czy z tego błędnego koła da się jakoś wyrwać? Na pewno jeszcze nie teraz! Ale można próbować minimalizować straty i znajdować szanse tam, gdzie nie widzą ich inni. Poza tym – tak jak w każdym kryzysie – tak i w obecnym zapewne znajdą się firmy, które na nim zarobią. Polacy nie przestaną robić zakupów, ale będą poszukiwali tańszych lub bardziej opłacalnych alternatyw wobec swoich dotychczasowych wyborów.

**Silna branża – wielkie wyzwanie**

- Polska w logistyce jest graczem wagi ciężkiej. Jesteśmy w ścisłej europejskiej czołówce zarówno pod względem powierzchni magazynowej, jak i floty samochodów ciężarowych – mówi Daniel Korbus, członek zarządu i dyrektor operacyjny firmy logistycznej XBS Group. – To z jednej strony szansa, ale z drugiej także wyzwanie. Problem stanowią choćby niewystarczające zasoby ludzkie. Niedobór kierowców szacowany jest obecnie na ok. 150 tys. osób – dodaje.

Ale niedostatek pracowników to tylko czubek góry lodowej, bo na branżę logistyczną wpływ mają praktycznie wszystkie wymienione plagi, włącznie z inflacją. Oznacza to zarówno coraz wyższe koszty energii elektrycznej, transportu czy opakowań, jak i presję ze strony pracowników, by zwiększać ich wynagrodzenia. A jeśli rosną koszty pracy, rosną także ceny usług.

Co więc mogą robić firmy? Magiczne słowo to w tej sytuacji: optymalizacja. Optymalizacja wszystkiego, co tylko możliwe.

**Ekologia daje oszczędności**

Weźmy pod uwagę choćby opakowania. W ciągu ostatniego roku ceny kartonu wzrosły – w zależności od rodzaju – od 50% do 100%. Palety podrożały o 170%, a ogromne podwyżki cen nie ominęły także folii do pakowania, czy też farb używanych do znakowania kartonów.

To co można zrobić, to starać się wielokrotnie używać tych samych kartonów, zrezygnować z drukowania na nich kosztownych oznaczeń, zmniejszyć ilość używanej folii do pakowania, a jako wypełniaczy używać ścinków papieru. Przy okazji, połączymy niższe koszty z ekologią, ponieważ takie rozwiązania będą korzystne dla środowiska.

Także w odniesieniu do palet dostępne są ciekawe rozwiązania – choćby wynajem. Zakupem, konserwacją, dostawą i odbiorem palet zajmuje się w takiej sytuacji podmiot zewnętrzny, co pozwala obniżyć koszty oraz czas potrzebny do ich obsługi.

Innym sposobem na połączenie ekologii z oszczędnościami będzie zastosowanie w magazynach energooszczędnego oświetlenia, a nawet paneli fotowoltaicznych jako źródła energii. Poza tym dobrze zoptymalizowane ścieżki w magazynach oraz regały wysokiego składowania pozwalają wykonywać te same operacje szybciej, z mniejszym wysiłkiem i bez „robienia zbędnych kilometrów” w ramach samego magazynu.

Ogromny wpływ na obniżenie kosztów transportu może mieć również tzw. pooling, czyli łączenie kilku dostaw do jednego odbiorcy, od różnych dostawców, na jednym pojeździe. Jeśli w drodze do magazynu lub z magazynu ten sam transport może przewieźć towar od wielu dostawców, warto skorzystać z takiej możliwości. Koszty paliwa i pracy kierowcy podzielą się pomiędzy różne przedsiębiorstwa.

**Dokładnie na czas? Już nie!**

W czasach „przedcovidowych” standardem promowanym w logistyce było podejście „just-in-time”. Należało utrzymywać jak najniższe zapasy, a kolejne produkty zamawiać dopiero wtedy, gdy poprzednie będą opuszczały magazyn. To już jednak przeszłość. Gdy koszty ciągle rosną, im wcześniej dokonamy zakupów, tym będą one tańsze. Poza tym robiąc zakupy „na zapas” firmy zabezpieczają się choćby przed brakami podzespołów, półproduktów czy w końcu produktów gotowych.

- Do niedawna celem takich firm jak XBS Group było redukowanie zapasów, ale dziś konieczne jest utrzymywanie zapasów na odpowiednim poziomie. A to coś, czego bardzo nie lubią dyrektorzy finansowi i właściciele firm, ponieważ kojarzy się z kosztami – mówi Daniel Korbus.

Kolejna ważna sprawa to odpowiednie zabezpieczenie przed przerwami w dostawach. Jeśli dana firma będzie miała przestój w produkcji, dobrze mieć gotową alternatywę w postaci innego producenta, najlepiej z innego kraju, a nawet z innej części świata! Jeszcze innym rozwiązaniem jest skracanie łańcuchów dostaw. Dostawców warto szukać jak najbliżej, a nawet przenosić produkcję z Azji do Europy.

- Obecnie około 20% firm pracuje nad obcięciem łańcucha dostaw związanego z Chinami, choć nie da się ukryć, że Chiny wciąż pozostają największą fabryką świata. Na przyszłość warto jednak zainteresować się także innymi możliwościami, choćby kierunkiem tureckim. Turcja była dotychczas niedocenianym zapleczem i już teraz widać, że import z tego kraju rośnie – zauważa dyrektor XBS Group.

**Na rynku pozostaną najsilniejsi**

Niestety, obecnie nie da się stworzyć strategii biznesowej na wiele lat i biernie się jej trzymać. Strategie nadal pozostają ważne, ale reagować należy jak najszybciej, dostosowując je do bieżącej sytuacji.

- Trzeba uwzględnić fakt, że nie da się zapobiec perturbacjom. Trzeba budować rozmaite scenariusze będące odpowiedziami na pytania typu „what if?” i zarządzać kryzysowymi sytuacjami tak, jakby stanowiły normalną część biznesu – podpowiada Daniel Korbus.

Na razie o końcu kryzysu, a może lepiej powiedzieć – kryzysów – nie może być mowy. Bardziej prawdopodobne, że jesteśmy dopiero na samym początku gospodarczego załamania. Aby jednak przejść przez ten trudny czas możliwie bezboleśnie, warto zadbać o racjonalną logistykę – ekologię, odpowiednie opakowania, zapasy, optymalne wykorzystanie zasobów. W takich warunkach nie ma miejsca na marnotrawstwo i bylejakość, bo firmy generujące nadmiarowe koszty wypadną z rynku jako pierwsze.

- W obecnych warunkach wiele firm zrozumiało, jak ważna jest dywersyfikacja dostawców, skracanie łańcuchów dostaw, tworzenie strategii logistycznych, czy też budowanie alternatywnych modeli transportowych. Ale to nie koniec. Skutkiem tego, co dzieje się obecnie będą prawdopodobnie także konsolidacje w niektórych branżach, szczególnie w e-commerce. Po kryzysie na rynku zostanie mniej podmiotów, ale będą to firmy silniejsze, bardziej odporne na kryzysy – przewiduje dyrektor XBS Group.

Źródło: [XBS Group](https://xbsgroup.pl/)