**6 sposobów, aby firma była odporniejsza na kryzysy**

**Obecnie przedsiębiorstwa muszą radzić sobie z ogromną niepewnością. Za nami dwa lata pandemii, a przed nami skutki szalejącej inflacji i zmian podatkowych. To, co mogą robić firmy, by uodpornić się na przyszłe kryzysy, to m.in. dążyć do lepszej organizacji procesów produkcji, transportu i magazynowania.**

Wygląda na to, że spokojne czasy, w których wystarczyło konsekwentnie realizować długoterminową strategię, by notować stabilne wzrosty, są już za nami. Powodów do niepokoju jest wiele, ale na dużą część z nich przedstawiciele biznesu nie mają wpływu. Menedżer przedsiębiorstwa nic nie poradzi na wciąż „pełzającą” pandemię czy zmieniające się przepisy podatkowe. A jednak to od liderów w przedsiębiorstwach zależy, jak zareagują na obecną sytuację, czy wyciągną z niej wnioski i przeorganizują firmy w taki sposób, by uwzględnić aktualne trendy i zarazem lepiej zabezpieczyć się przed kryzysowymi sytuacjami w przyszłości.

Wyzwania, które należy uwzględnić w szczególności to rosnące koszty transportu i magazynowania, niepewne dostawy surowców i komponentów – głównie z Azji, czy też niedobór kierowców i pracowników fizycznych. Trzeba też zwrócić uwagę na coraz ostrzejsze wymogi prawne i oczekiwania konsumentów związane z ekologią, przy mało ekologicznej tendencji do odchodzenia od sklepów stacjonarnych na rzecz częstszych i rozdrobnionych zakupów internetowych.

**Kilku dostawców zamiast jednego**

Opóźnienia w dostawach, brak towarów, komponentów lub surowców – to rzeczywistość, z którą w czasie pandemii wiele firm zetknęło się po raz pierwszy. Głośno było chociażby o niedostępności nowych samochodów znanych marek w europejskich salonach, a to za sprawą niewystarczającej produkcji chipów i innych, pozornie drobnych elementów elektronicznych. Wyszło wtedy na jaw, że wiązanie się z jednym dostawcą określonych podzespołów to kiepski pomysł.

Aby zabezpieczyć się na podobne sytuacje, należałoby zdywersyfikować dostawców – wówczas brak komponentów z jednego miejsca daje szansę na choćby częściowe uzupełnienie dostaw z innej fabryki. Jeszcze lepiej, gdyby wszyscy dostawcy nie pochodzili z jednego kraju. Obecne uzależnienie wielu firm od chińskich dostawców pozwala co prawda zachować niższe koszty, ale możliwe, że związane z tym ryzyko nie jest warte takich oszczędności. Dlatego wiele przedsiębiorstw podjęło poważne kroki, by przynajmniej część produkcji przenieść z krajów azjatyckich do Europy.

**Większe zapasy magazynowe**

Jeszcze kilka lat temu niemal wszyscy byli zgodni, że zasada „just in time” – czyli ograniczenie zapasów magazynowych do niezbędnego minimum, to najlepsze możliwe rozwiązanie. Zgodnie z tą filozofią fabryka zamawiała minimalną ilość surowców, a dystrybutor uzależniał swoje zamówienie od bieżącego zapotrzebowania na towar w poszczególnych sklepach. Pandemia pokazała jednak, że takie podejście ma swoje wady. Opóźnienie w dostawie surowców powoduje, że producent nie jest w stanie wytworzyć na czas zamawianej partii towarów i cały łańcuch dostaw zaczyna się rwać.

Zasada „just in time” ma sens tylko wtedy, gdy wszystkie procesy zazębiają się idealnie – jak w zegarku. W czasach, gdy komponenty wychodzą z opóźnieniem z fabryki, a potem czekają na transport, pojawiła się potrzeba powrotu do większych zapasów. Co za tym idzie, bardzo wzrosło zapotrzebowanie na przestrzeń magazynową. Tylko w 2021 roku popyt na wynajmowaną powierzchnię tego typu wzrósł w Polsce aż o 40% w porównaniu z rokiem poprzednim (wg danych Cushman & Wakefield).

**Elastyczne umowy**

Rozwiązaniem, które może łączyć się z poprzednim punktem jest uelastycznianie umów. Chodzi o takie zorganizowanie współpracy z poszczególnymi partnerami biznesowymi, aby bez ponoszenia wysokich kosztów możliwa była zmiana wielkości zamówień, czy skali produkcji w zależności od bieżącej sytuacji na rynku. Jeśli firma chce zmieniać powierzchnię magazynową w zależności od zapotrzebowania, najwygodniej będzie podjąć współpracę z operatorem logistycznym. W takiej firmie koszty współpracy są zmienne – uzależnione od stopnia wykorzystania przestrzeni magazynowej oraz usług zrealizowanych w danym miesiącu.

- Jeśli zapotrzebowanie na powierzchnię zwiększa się, cena rośnie, ale jeśli potrzeby maleją, wraz z nimi zmniejszają się opłaty – wyjaśnia Urszula Rąbkowska z firmy logistycznej XBS Group. – Jednocześnie firma nie musi płacić za wynajmowanie dodatkowych magazynów czy za zatrudnianie dodatkowych pracowników, jak miałoby to miejsce wówczas, gdyby większy magazyn trzeba było zorganizować we własnym zakresie – dodaje.

**Lepsze planowanie**

Nowoczesne technologie pozwalają coraz dokładniej dopasowywać produkcję oraz dostawy w zależności od rynkowych trendów. Na podstawie danych statycznych z punktów detalicznych da się przewidzieć zmiany zainteresowania konkretnymi produktami w poszczególnych miesiącach roku. Natomiast łącząc dane sprzedażowe z zaawansowanym oprogramowaniem logistycznym, można skuteczniej niż kiedykolwiek wcześniej prognozować zapasy i dostawy.

W tym zakresie również wskazana jest współpraca z operatorem logistycznym, który jest w stanie śledzić każdy egzemplarz danego produktu za pomocą odpowiednich kodów – na każdym etapie jego przemieszczania, aż do odbioru przesyłki przez klienta, a w przypadku zwrotu, także do momentu powrotu paczki do magazynu i dalej.

- Jeśli zakres współpracy z firmą logistyczną obejmuje dołączanie do przesyłek faktur, tworzenie zestawów produktów czy też naklejanie etykiet, to dla firmy zlecającej takie usługi oznacza to oszczędność czasu oraz kosztów związanych choćby z wielokrotnymi wysyłkami pomiędzy rozmaitymi podmiotami – mówi Urszula Rąbkowska.

**Przemyślane dostawy**

Z raportu World Economic Forum wynika, że do 2030 r. rozwój handlu elektronicznego doprowadzi do ponad 30% wzrostu emisji dwutlenku węgla w związku ze wzmożonymi dostawami. Jednocześnie, zarówno konsumenci, jak i politycy coraz silniej wymuszają na przedsiębiorcach działania w duchu ekologii. Jak pogodzić ze sobą te sprzeczne tendencje?

Jednym z proponowanych rozwiązań są dostawy lokalne. Np. sklep internetowy może współpracować z przedsiębiorcami rozlokowanymi w różnych częściach kraju, lokując u nich niewielkie zapasy towarów. Przypomina to zwykłe dostawy do sklepów stacjonarnych.

Klient sklepu internetowego może wtedy odebrać zamawiany produkt jeszcze tego samego dnia w pobliżu swojej lokalizacji. Jeśli miejsce odbioru znajduje się zbyt daleko od domu, może też wybrać opcję dostawy do automatu paczkowego lub za pośrednictwem kuriera miejskiego. Do takich miejskich dostaw wykorzystywane bywają m.in. rowery i skutery elektryczne, ale nawet transport autem dostawczym kilka kilometrów od danej miejscowości może być korzystniejszy pod względem ekologicznym w porównaniu z klasyczną dostawą kurierską z drugiego końca kraju. Ważne, aby dążyć do unikania wielokrotnego przewożenia tego samego produktu.

**Ekologia opakowaniowa**

Kolejny ważny trend dotyczy opakowań. Do niedawna niewiele firm zwracało uwagę na ten aspekt, ale teraz się to zmienia – i to zarówno ze względu na ekologię, jak i koszty.

Ekologiczne pakowanie produktów oznacza nie tylko wybór materiałów podlegających recyklingowi, ale także unikanie „wożenia powietrza”. Chodzi o to, aby produkt był opakowany jak najściślej, w miarę możliwości bez folii i bez pustej przestrzeni w pudełku. Dzięki temu w jednym transporcie zmieści się więcej paczek, a więc ślad węglowy związany z dostawą każdej z nich będzie niższy. A dla firm takie podejście oznacza zarówno niższe koszty opakowań, jak i transportu.

Podsumowując, przedsiębiorstwa nie mają wpływu na takie czynniki jak poziom inflacji, podatki, pandemia, czy przerwy w produkcji podzespołów, mogą jednak podejmować ważne decyzje organizacyjne. Te z kolei mogą mieć wpływ na utrzymanie płynności dostaw, elastyczne dopasowanie zapasów do bieżącej sytuacji oraz na zastosowanie bardziej ekonomicznych, a przy tym także ekologicznych rozwiązań w zakresie opakowań i transportu. Te zmiany, szczególnie gdy zostaną zastosowane łącznie, mogą mieć ogromny wpływ na rentowność przedsiębiorstwa i zapewnić przewagę konkurencyjną nawet w tak niepewnych czasach.

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