

Porwane łańcuchy dostaw. Odbudowa i nowe ogniwa

„W dobie nieciągłości i braku niezawodności łańcuchów dostaw, system just-in-time wydaje się filozofią przeszłości” – stwierdza Andrzej Cholewa, członek zarządu Track Tec, dyrektor ds. rozwoju.

O dramatycznym kryzysie w łańcuchach dostaw – i tego konsekwencjach – piszemy w naszym raporcie z dwóch powodów. Ma on ewidentny wpływ na tempo przemian w Produkcji 4.0. Ten fragment naszego opracowania to też swoista kontynuacja, uzupełnienie kwietniowego raportu „Polska w globalnych łańcuchach dostaw w czasie pandemii i wojny”, przygotowanego z inicjatywy ING Banku Śląskiego i Europejskiego Kongresu Gospodarczego (wnioski z tego opracowania podajemy w końcowej części rozdziału).

Zalety, które stały się wadą

Ale ad rem... Przez lata filarem funkcjonowania globalnej gospodarki, choć zarazem jej dzieckiem rosnącym wraz z nią, były dostawy we wspomnianym systemie. Sukces opierały na skojarzeniu relatywnie tańszych kosztów produkcji na Dalekim Wschodzie (wpierw dzięki znacznie tańszej sile roboczej, później dzięki wielkiej skali wytwarzania) z niemal pewnym terminem dostawy części i komponentów do fabryk w Europie i USA, podobnie jak gotowych towarów do sieci sklepów i magazynów detalistów.

W transporcie morskim z Chin do Europy Zachodniej (i np. do Gdańska) podróż statku trwała ok. 40 – 45 dni plus kilka potrzebnych na dowóz towaru do portu nadania, jego odbiór przez adresata z portu rozładunku i odprawy celne, ewentualne składowanie w magazynie. Ale liczyła się pewność dostaw. Poślizgi z powodu „drobnych” dwu-, trzydniowych opóźnień nie grały roli.

Ale system just-in-time w ostatnich trzech latach załamał się. Po raz pierwszy z powodu pandemii, gdy przez niemal pierwszy kwartał 2020 r. stanęły fabryki w Chinach, a po ich uruchomieniu okazało się, że popyt na przewóz towarów jest tak duży, że przewyższa moce załadownicze statków, portów; zabrakło nawet kontenerów.

Już w 2020 r. wskaźnik niezawodności (GSR) harmonogramów linii kontenerowych zmalał do ok. 64 proc. (ze średniej 71-84 proc. w latach 2016 – 2019), w 2021 r. spadł do 35,8 proc. (dane firmy analitycznej Sea-Intelligence). Średni czas podróży statku przekraczał natomiast dwa miesiące (60 dni).

Globalne kłopoty w łańcuchach dostaw sprawiły, że jakby jeden na dziesięć statków był wyłączony z użycia. Ktoś musiał za to zapłacić, więc gwałtownie skoczyły stawki frachtu – licząc z dopłatami nawet pięciokrotnie.

A właśnie: koszty... Nieefektywność długich łańcuchów dostaw w warunkach kryzysowych zakłóceń dobitnie ukazuje przykład Stanów Zjednoczonych. Całkowite koszty logistyki (wydatki na transport, magazynowanie i usługi pomocnicze) – podaje grupa handlowa Council of Supply Management Professionals (CSCMP) – wzrosły tam w 2021 r. o 22,4 proc. – w porównaniu z 2019 r. Ich wartość sięgała 1,85 biliona dol. i była równa 8 proc. PKB kraju, tj. osiągnęła poziom niewidziany od 2008 r.!

W efekcie wcześniejsze korzyści z niższych kosztów produkcji „za daleką granicą” niwelowały rosnące koszty transportu, opóźnienia lub wielotygodniowe przerwy w dostawach towarów. A zalety systemu just-in-time przekształciły się w wady i kule u nogi. Zamieniły w nową praktykę just-in-case.

Specjaliści od kryzysów

Uzależnienie od wyłącznej lub ograniczonej liczby dostawców stało się receptą, jeżeli nie na katastrofę, to na przestoje produkcyjne lub pracę na zwolnionych obrotach. Doświadczyli tego m.in. polskie firmy przemysłu motoryzacyjnego, ale także z różnych branż przemysłu elektrotechnicznego.

„Największym wyzwaniem ostatnich dwóch lat z punktu widzenia zarządzania przedsiębiorstwem i procesami produkcyjnymi było z pewnością całkowite przerwanie łańcuchów dostaw, czy to z powodu braku możliwości kontynuowania produkcji przez dostawców, czy wstrzymania dostaw” – mówi Robert Stobiński, członek zarządu ds. transformacji cyfrowej Grupy Amica.

I dodaje, że Amica sporo kupuje w Chinach i polityka rządu chińskiego (zero tolerancji dla COVID-19) skutkowała tym, że wiele elementów przestawało być dostępnych – z uwagi na przerwy w produkcji czy przerwanie łańcuchów logistycznych.

Tymczasem po dwu latach zakłóceń w światowym transporcie, w lutym br. pojawiły się symptomy powrotu do stabilizacji. Symboliczne było np. to, że liczba statków czekających przed portami zachodniego wybrzeża USA zmalała z trzech tygodni w apogeum (wrzesień 2021 r.) do jednego tygodnia.

I wtedy nadleciał kolejny czarny łabędź, Rosja napadła na Ukrainę. Pośrednią konsekwencją był wzrost cen ropy naftowej i gazu ziemnego oraz destabilizacja utrwalonych źródeł zaopatrzenia, wkrótce także rosnąca inflacja. System just-in-time sięgnął dna.

„O ile pandemia drastycznie ograniczyła np. dostępność półprzewodników w przemyśle motoryzacyjnym, o tyle wojna w Ukrainie przerwała dostawy niektórych komponentów lub ich transport. W ten sposób w ostatnich latach w motoryzacji zostaliśmy specjalistami od rozwiązywania kryzysów” – mówi Grzegorz Stępień, dyrektor fabryki Varroc Lighting Systems w miejscowości Niemce.



Kłopoty, elastyczność i inwencja

Jak zatem radziły sobie te polskie przedsiębiorstwa przemysłowe, z których przedstawicielami rozmawialiśmy? Czym różniły się ich zachowania od przedstawionego w raporcie „Polska w globalnych łańcuchach dostaw w czasie pandemii i wojny”, który powstał pod auspicjami ING Banku Śląskiego i Europejskiego Kongresu Gospodarczego?

Także w naszych rozmowach z przedstawicielami zakładów wdrażających systemy Produkcji 4.0 przewijają się podobne wątki. Doświadczenia i obserwacje? Utrwalają się różne sposoby rozwiązywania problemów z zakłóceniami w otoczeniu biznesowym. Ważnym spostrzeżeniem jest to, że kłopoty te stały się również w pewnym sensie okolicznością sprzyjającą: wymuszającą zmiany organizacyjne i technologiczne.

„W sytuacjach przerw w dostawach i braków komponentów szczególnego znaczenia nabrały systemy wspomagania logistyki i zarządzania zapasami. W czasie ‘normalnej’ produkcji są one bardzo ważne, ale w momencie, gdy dochodzi do ryzyka zatrzymania pracy zakładu, nabierają szczególnego znaczenia” – stwierdza Tomasz Gębka, dyrektor fabryki Stellantis w Tychach.

Konieczność precyzyjnego ustalenia, ile zakład ma poszczególnych komponentów i w jakich wersjach spowodowała, że dostawcy komponentów dla Stellantis zmienili system just-in-time na just-in-sequence. Wprowadzono kolejną zmienną – dostawę w odpowiedniej kolejności.

„Na podstawie tych informacji podejmujemy decyzje, czy i kiedy będziemy musieli zatrzymać produkcję i kiedy możemy ją ponownie uruchomić” – dodaje menedżer Stellantis.

W warunkach porwanych łańcuchów dostaw także dla Bakallandu jedną z największych zmian była konieczność przyspieszenia reakcji działania, co oznaczało przyspieszenie otrzymywania wyników z systemów raportowania.

„W zdecydowanej większości raportów operacyjnych musieliśmy zmienić gradację, w skrajnych przypadkach z miesięcznej na dzienną! W efekcie mogliśmy skrócić planowanie harmonogramu produkcji, a tym samym pozwalać sobie na większe

zmiany w stosunku do ramowego planu” – wyjaśnia Tomasz Szafarczyk, dyrektor operacyjny, członek zarządu Bakallandu.

Jeszcze inny przykład adaptacji do nowych warunków pojawia się w wypowiedzi Andrzeja Połojko, prezesa zarządu Apatora Powogaz: „Wysyłając produkt do certyfikacji, która trwa 9-12 miesięcy, wprowadzamy większą uniwersalność w jego budowie i automatycznie zakładamy możliwość stosowania elektroniki z kilku różnych źródeł. Chodzi o to, żeby od razu uzyskać certyfikat dla ewentualnego wprowadzenia zamiennika. Przedtem nie było takiej potrzeby” – przypomina.

Powszechnie stosowaną przez naszych rozmówców odpowiedzią na zakłócenia w dostawach było tworzenie zapasów: surowców, części i podzespołów. Niektórym udało się tak zarządzać importem, że już w połowie ub.r. odbudowali bezpieczny „stan buforowy”, tym samym zapewniając ciągłość produkcji.

„W sytuacji przerw w łańcuchu dostaw oraz rosnących cen materiałów i komponentów najlepiej poradziły sobie przedsiębiorstwa mające zapasy lub potrafiące te zapasy albo konwertować na brakujące pozycje, albo elastycznie dostosowujące plan produkcji do dynamicznie zmieniających się terminów dostaw. My dobrze poradziłyśmy sobie z utrzymaniem ciągłości łańcucha dostaw w ub.r., czego najlepszym dowodem była rekordowa produkcja i sprzedaż, szczególnie na rynku polskim” – sumuje Piotr Kuś, wiceprezes, dyrektor generalny Wieltonu.

Tworzenie zapasów „na zapas” jest nie tylko odejściem od systemu just-in-time – po prostu: powoduje też dodatkowe koszty.

„Na pewno w kwestii gospodarki materiałowej COVID-19 wywrócił wszystko do góry nogami w funkcjonowaniu fabryki. Dlatego m.in. dziś mam dwa razy więcej zapasów niż przed pandemią” – mówi prezes Andrzej Połojko (Apator Powogaz).

Zaznacza jednak, że była to dobra decyzja... Wielu konkurentów Apatora boryka się nadal z problemem niedoboru materiałów, gdyż – licząc na poprawę sytuacji – nie przygotowali się z odpowiednim wyprzedzeniem na gorsze warunki.

Tę kwestię rozwija Robert Sobków, prezes Bydgoskich Zakładów Przemysłu Gumowego „Stomil”. „Początkowo pandemia spowodowała gwałtowny spadek naszej produkcji. Do poziomu sprzedaży sprzed niej wróciliśmy w ciągu kilku miesięcy, a po roku nawet znacznie przekroczyliśmy tamten poziom” – precyzuje.

Według niego pandemia oznaczała dla zakładów nie tylko zerwanie łańcuchów dostaw surowców do produkcji, wymusiła też wiele decyzji, zmierzających do przebudowy źródeł zaopatrzenia i zwiększenia stanu zapasów materiałowych. Gdy wybuchła wojna, BZPG Stomil miał zabezpieczenie niektórych surowców do produkcji nawet na 3 miesiące.

„A ponieważ wojna trwa nadal, wciąż staramy się utrzymać ten bezpieczny bufor w naszych magazynach. To niestety dużo nas kosztuje. Tymczasem w obliczu wysokiej inflacji mamy dodatkowy bodziec, by starać się minimalizować zapasy. Zatem działamy teraz często wbrew zasadzie just-in-time oraz wbrew zasadzie minimalizacji zapasów w gospodarce inflacyjnej. Ale robimy tak, by utrzymać potokowość produkcji” – opowiada Robert Sobków.

Jak dodaje, jest przekonany, że choć metoda zarządzania zapasami just-in-time jest w odwrócenie w całej gospodarce światowej

z powodów praktycznych, to kiedyś wróci...

Wypytywani przez nas menedżerowie wskazują zarazem na jasną stronę trudnej sytuacji zewnętrznej.

„Niespodziewane zdarzenia, te czarne łabędzie, na ogół przyspieszają zmiany i – paradoksalnie – są na swój sposób twórcze. Największe możliwości takich zmian w najbliższym okresie zakładam w procesach zwiększających elastyczność produkcji oraz poprawy zarządzania łańcuchem dostaw” – ocenia dyrektor Grzegorz Stępień z Varroc Lighting Systems.

Podobny jest osąd menedżera Pratt&Witney. „Tego typu wydarzenia, jakich doświadczaliśmy w ostatnich trzech latach, zdecydowanie przyspieszą rozwój technologii w stronę większej automatyzacji i poprawy sprawności procesów technologicznych, logistycznych czy zakupowych” – ocenia Marcin Samolej, wiceprezes zarządu ds. operacyjnych, dyrektor generalny Pratt & Whitney Rzeszów.

Można zakładać, że w pewnym sensie w przedsiębiorstwach naszych rozmówców nastąpiła adaptacja do trudnych i dynamicznie zmieniających się warunków działania.

„Po tych dwóch zaskakujących latach mogę powiedzieć, że jako zespół i organizacja staliśmy się silniejsi i zwinniejsi. Wiele z pozytywnych doświadczeń i praktyk wypracowanych w tym trudnym czasie będziemy wykorzystywali w przyszłości, ale z pewnością w większym stopniu powrócimy do wspólnej pracy w zakładach” – stwierdza Stefanie Hegels, dyrektor zakładu Volkswagen Poznań we Wrześni.

Wiceprezes Wojciech Klimek, członek zarządu ds. produkcji Fakro, dzieląc się opinią w sprawie możliwych zmian i adaptacji do gorszych warunków, wśród czynników hamujących przemianę w kierunku nowoczesnej produkcji wymienia m.in. utrzymujący się jednak stan porwanych łańcuchów dostaw, gorsze możliwości kupna komponentów.

„W biznesie wszystkie ryzyka trzeba wziąć pod uwagę i przygotować się na nie odpowiednio wcześniej. Niestety, trzeba też zamrozić gotówkę na gorsze czasy, co powoduje zmniejszenie środków na inwestycje” – przypomina.

Daleka dywersyfikacja czy bliska produkcja?

W wypowiedziach przedstawicieli przemysłu raz po raz pojawiają się opinie w kwestii innego sposobu rozwiązania problemu zakłóceń w logistyce. W grę wchodzi: zmiana głównego kooperanta (zazwyczaj chodzi o dwu-trzech), ulokowanego na innym kontynencie, na bliżej położonego, czyli przyjęcie strategii near production (nearshoringu) lub zwiększenie liczby dostawców.

Szczególnie o przyjęciu pierwszej strategii głośno się mówiło w krajach zachodnich już w końcu 2020 r. Dzięki niej można bowiem osiągnąć takie efekty ekonomiczne, jak skrócenie łańcuchów dostaw i zwiększenie w ten sposób pewności i lepszej terminowości dostaw, obniżenie kosztów logistyki, a przy tej okazji – także zmniejszenie śladu węglowego, dzięki krótszym dystansom, jakie pokonują statki, koleje czy samoloty.

Z wielu sond wynikało, że gros ankietowanych rozważa przyjęcie strategii nearshoringu lub podjęło już pierwsze kroki. A jednak efekty wydają się mizerne.

Owszem, w Europie niektóre korporacje rozpoczęły już plany



nearshoringu i reshoringu na długo przed wystąpieniem zakłóceń, ale dla wielu nowymi dostawcami stały się – w miejsce Chin – Wietnam, Indie, Bangladesz, Pakistan czy Turcja.

Okazuje się jednak, że tamtejsze moce produkcyjne są albo ograniczone, albo jakość wyrobów jest niższa niż w Chinach. Dochodzą też różne problemy infrastrukturalne – np. niedostatecznie dobrze rozwinięta sieć połączeń kolejowych i drogowych z głównymi portami. Chiny zaś mają to wszystko, bo od wielkiego otwarcia się po przystąpieniu do Światowej Organizacji Handlu (w 2001 r.) zyskały czas na zdobycie atutów. Dlatego gwałtowne i całkowite zerwanie kontaktów z tamtejszymi producentami jest dla wielu europejskich kontrahentów nie tylko nazbyt optymistyczne, ale i ryzykowne.

„Obecnie świat ulega głębokiemu przemodelowaniu geopolitycznemu. Ma to znaczący wpływ na podejście do kwestii planowania i szeroko rozumianego zarządzania łańcuchem dostaw” – wskazuje Michał Stępień, wiceprezes i dyrektor techniczny ZPUE.

Ale wątpi, by uzależnienie od Chin szybko nastąpiło. Henry Ford mawiał, że każdy klient może kupić model T w dowolnym kolorze – pod warunkiem, że będzie to kolor czarny. Wydaje się, iż ten sposób postrzegania możliwości wyboru produktów, w kontekście dostępności komponentów, będzie obowiązywał przez najbliższe kilka lat na szerszą skalę aniżeli tylko kolor.

Sprawa jest zatem wielowątkowa i przynosi też fundamentalne pytanie: bliżej i pewniej czy dalej, być może taniej w przyszłości, ale nadal z groźbą narażenia się na problemy z terminowością. Amica te rozważania ma już za sobą.

„O strategicznej dywersyfikacji dostawców myśleliśmy wcześniej, lecz jest z nią pewien kłopot, bo stoi ona w sprzeczności z efektem skali i możliwością obniżenia kosztów jednostkowych. Dywersyfikacja zakłada dzielenie wolumenu między różnych dostawców, więc działa przeciwnie, zwiększa koszt. Choć wiedzieliśmy też, że powinniśmy różnicować dostawców dla bezpieczeństwa, nigdy nie było pełnej determinacji, aby to zrobić” – mówi Robert Stobiński, członek zarządu ds. transformacji cyfrowej Grupy Amica.

I podkreśla, że dopiero pandemia pokazała, że nie ma innego wyjścia. Działy Technologii i Zakupów Amiki musiały wykonać olbrzymią pracę – nie tylko znaleźć następcę dostawcy z Chin,

ale też następcę następcy... Gdy nawiązano kontakty z wytwórcami w Hiszpanii i Włoszech, okazało się, że oni też przeżywają covidowe problemy. Kolejnym miejscem produkcji podzespołów stała się Turcja. W efekcie Amica przecięła jednak węzeł gordyjski – i ma za sobą dywersyfikację źródeł zaopatrzenia. Co ma też swoją cenę.

„Mamy zróżnicowane źródła zaopatrzenia, dzielimy między nie wolumeny zamówień, co nie tylko podwyższa koszty, ale także stwarza pewne wyzwania pod kątem zapewnienia powtarzalnego poziomu jakości, bo każdy z dostawców wykorzystuje nieco inne technologie do produkcji tych samych komponentów” – zaznacza wiceprezes Robert Stobiński.

Michael Dooms, profesor ekonomii portowej w Solvay Business School na Uniwersytecie w Brukseli, z optymistycznym nastawieniem śledzi dość skuteczne reakcje obronne niektórych przedsiębiorstw. „Widziałem, że większość umiędzynarodowionych firm była w stanie bardzo szybko się dostosować. Na przykład w Europie niektóre korporacje rozpoczęły już plany nearshoringu i reshoringu na długo przed wystąpieniem zakłóceń. Kiedy nadeszły blokady i stawki frachtu morskiego gwałtownie wzrosły, większość korporacji przeszła na regionalne (w skali UE) łańcuchy dostaw, również napędzane przez ogólne wykorzystanie zarządzania ryzykiem korporacyjnym (ERM) w ostatniej dekadzie” – kreśli swój obraz.

Wśród naszych rozmówców są też firmy, które strategię

nearshoringu rozumieją jako swoisty... „selfshoring”.

„Mamy świadomość, że w najlepszym położeniu są przedsiębiorstwa, które potrafią samodzielnie wytwarzać swe produkty bez znaczącego obciążenia podwykonawcami. Z tego powodu staramy się jak najwięcej elementów wytwarzać we własnych zakładach produkcyjnych grupy, ograniczając ryzyko braku dostępności wybranych komponentów” – mówi wiceprezes Piotr Kuś z Wieltonu.

„Jak wszyscy odczuwamy turbulencje, począwszy od zawirowań w dostępie do podstawowych materiałów, jak na przykład stal, po trudności z szacowaniem ich cen. Sporządzamy oferty, które często muszą się utrzymywać pół roku, zatem nie jest to w tych realiach proste. Na szczęście opieramy się głównie na dostawcach lokalnych, bo taką filozofię przyjęliśmy już przed laty. I chociaż wydłużyły się terminy realizacji, jakoś sobie radzimy” – informuje Piotr Kańtoch, wiceprezes Grupy Powen-Wafapomp.

„Ponieważ dostawca przekładni nie miał wystarczających mocy produkcyjnych, przejęliśmy od niego część przegubów do obróbki i teraz bierzemy je bezpośrednio z odlewni i przystosowujemy je do naszych maszyn. Jeżeli mowa o siłownikach czy innych komponentach, to myślimy o tym, czy nie zacząć produkować pewnych komponentów we własnym zakresie, choćby w mniejszych partiach, aby się zabezpieczyć” – podkreśla Leszek Szulc, dyrektor produkcji w firmie SaMASZ.

reklama

REKLAMA

Tomasz Haiduk, prezes Forum Automatyki i Robotyki Polskiej, koncentruje się na jeszcze innym aspekcie łańcucha dostaw (w kontekście rozwiązań z kręgu Industry 4.0). „FAiRP upowszechnia wiedzę o polskich firmach inżynierskich mocno posadowionych na rynkach zachodnich (80 – 90 proc. projektów), ale... mało znanych w Polsce. (...) Polskie firmy-klienci niepotrzebnie sięgają do rozwiązań z innego kontynentu, gdy do 100 km działają wybitni rodzimi fachowcy z ugruntowaną pozycją. Skłaniam menedżerów czy inwestorów do najprostszego wniosku: jeśli chcesz, by twoja instalacja i fabryka działały w sposób niezawodny, szukaj dostawców usług i serwisu blisko. Nie licz – zwłaszcza dziś – że zjawi się u ciebie błyskawicznie serwisowiec z Włoch, Brazylii czy USA. Naprawdę „nasze polskie jest fajne”! I patriotyzm lokalny nie ma tu nic do rzeczy” – wyjaśnia.

Informacje w szybkim obrocie

W przeprowadzonych na potrzeby niniejszego raportu wywiadach mocno przewija się wątek roli szybkiej wymiany danych i współpracy z dostawcami w śledzeniu losów zamówionych surowców, komponentów czy podzespołów oraz z kluczowymi klientami – w sprawie odbioru towarów.

Taka współpraca ułatwia elastyczne działanie w warunkach niedoborów i zakłóceń w łańcuchach dostaw. Sprzyjają temu dostępne rozwiązania, jak np. system EDI (ang. Electronic Data Interchange), elektroniczna bezpośrednia wymiana między systemami komputerowymi partnerów biznesowych dokumentów handlowych i finansowych.

„System wymiany informacji z klientami o etapach realizacji zamówienia uważamy za jedną z naszych najlepszych praktyk. Klient otrzymuje od nas na bieżąco aktualizowaną informację, od momentu przyjęcia zamówienia do finalnego rozładunku raportowanego przez kierowcę w naszej mobilnej aplikacji TransApp. Bardzo istotne jest dla nas także proaktywne informowanie o ewentualnych spóźnieniach” – mówi Dorota Peter, dyrektorka ds. łańcucha dostaw w Kompanii Piwowskiej.

Akcentuje też, iż jeszcze większego znaczenia nabrało wykorzystanie nowych technologii na każdym etapie łańcucha dostaw, zaczynając od wspólnego prognozowania z klientami, przez aktywną komunikację pomiędzy Kompanią Piwowską a partnerami, aż po takie upraszczanie procesów, by móc sprostać wyzwaniom, jakie stawia sytuacja na rynku pracy i surowców.

Zarząd Pratt & Whitney Rzeszów „mocno stawia” na transparentność w komunikacji z dostawcami. W ten sposób mają oni wiedzę o długofalowych planach produkcyjnych i mogą się do nich dostosować. Rzeszowski zakład wymienia się ponadto informacjami z pozostałymi fabrykami koncernu o stanach magazynowych materiałów pomocniczych do produkcji i o potrzebach. „To możliwe dzięki temu, że wszyscy w ten sam sposób zdigitalizowaliśmy dane i mamy do nich rzeczywisty dostęp” – podkreśla wiceprezes Marcin Samolej.

„Z dostawcami dzielimy się dostępnymi informacjami, ale nasze procesy produkcyjne jeszcze nie są bezpośrednio połączone. To może będzie możliwe za 5 czy 10 lat. Natomiast w dużym zakresie wymieniamy informacje i dzielimy się

doświadczeniami w obrębie naszej grupy” – mówi z kolei Stefanie Hegels, dyrektor zakładu Volkswagen Poznań we Wrześni.

W SaMASZ-u komunikacja z dostawcami nie jest jeszcze zautomatyzowana i scyfryzowana. Przedsiębiorstwo radzi tu sobie w inny sposób. „Wcześniej zamówienia były składane dużo później i dostawy spływały na czas. Ale kiedy terminy dostaw się wydłużyły, nie było już spokoju, postanowiliśmy zatem łączyć się, robić meetingi z dostawcami online i ustalać wspólnie harmonogram prac dostawcy” – mówi Leszek Szulc, dyrektor produkcji w firmie SaMASZ.

Kreatywni przeżyją

„Logistyka w przemyśle jako gałąź gospodarki przedstawia się na cyfrowe tory. W dobie pandemii firmy musiały gwałtownie przejść na cyfryzację – przynajmniej tę towarzyszącą logistycznym procesom w kontaktach z klientami i partnerami biznesowymi (choć w parze szła tu też często głęboka reforma systemu wewnątrz przedsiębiorstwa). Tego po prostu wymagali ich odbiorcy i elementarna sprawność działania” – dzieli się syntetycznym spostrzeżeniem Tomasz Haiduk, prezes Forum Automatyki i Robotyki Polskiej.

Pewnie racja. Ale okazuje się, że – zdarza się – w owym procesie wymiany danych występuje też swoisty „opór materii”.

„Wykorzystywaliśmy i będziemy nadal wykorzystywali system EDI w kontaktach z naszymi dostawcami i klientami. Nie każdy jednak chce z niego korzystać. Duże i średnie przedsiębiorstwa chcą mieć to narzędzie, bo koszty związane z jego wykorzystaniem im się zwracają. W przypadku małych firm, z którymi dochodzi sporadycznie do transakcji, odzyskanie kosztu stworzenia i utrzymania tego interfejsu jest trudne” – ujawnia Robert Stobiński, członek zarządu ds. transformacji cyfrowej Grupy Amica. Jego firma wprowadza narzędzia, które jeszcze bardziej będą pomagać w cyfrowej wymianie danych z kooperantami. Na przykład system SOP (Sales and Operation Planning) umożliwi zintegrowanie zarządzania dostawami różnych podzespołów, nie tylko na poziomie pojedynczego indeksu towaru, ale wszystkich indeksów i ich korelacji.

„W ciągu dnia mamy pewien optymalny mikś wytwarzanych wersji. Tymczasem customizacja wymagana przez klientów jest tak duża, że liczba wariantów jest nie do opanowania w tradycyjnym systemie zarządzania” – dodaje wiceprezes Stobiński.

Na jeszcze szerszy aspekt problemów w wymianie danych i złożone skutki zakłóceń w łańcuchach dostaw wskazuje Michał Stępień, wiceprezes i dyrektor techniczny ZPUE. „Automatyzacja i digitalizacja, które wprowadzamy, pozwalają nam minimalizować negatywne skutki pandemii, ale choć te systemy ułatwiają nam przekazywanie informacji, to jednak nie możemy w pełni z nich korzystać. Dzieje się tak dlatego, że nasi dostawcy i ich kooperanci bazują na potwierdzeniach swoich partnerów. Bywa, że czasem, pytając o przyczyny braku dostaw, otrzymujemy informację, iż przesyłkę systemowo zrealizowano, jednak fizycznie nie doszła do skutku” – mówi o swoich doświadczeniach.

Na szczególną specyfikę doświadczeń z logistycznymi zakłóceniami w dostawach zwraca uwagę Dariusz Michalak, wiceprezes Solaris Bus & Coach.

„Przed pandemią wszystko odbywało się na zasadzie zamówienie – dostawa. Teraz jest ta nowa normalność – dyskusje i rozmowy, decyzje, w której zakupy i logistyka się bardzo przeplatają i opierają na codziennej aktywności i aktualizowaniu danych” – wspomina menedżer.

Krótkie serie, wymagający odbiorcy, kary umowne w przypadku opóźnień to codzienność w produkcji publicznych środków transportu dla komunalnych odbiorców na całym świecie.

Brak możliwości sprowadzenia konkretnego komponentu wymaga niekiedy po stronie dostawcy przekonstrowania podzespołu, wprowadzenia zamiennika, czasami przeprogramowania, by producent mógł skończyć autobus.

„Wcześniej takie interakcje były rzadkie. Dziś są częste. Wcześniej dostępna część towaru płynie, komponent, który jest później dostępny, leci samolotem. Dyskutujemy, kto w danej sytuacji bierze na siebie koszty” – opisuje wiceprezes Solarisa.

Krótkie serie to w niektórych przypadkach szczęśliwa specyfika tej branży. Pozyskanie tysięcy sztuk komponentu jest niekiedy niemożliwe, kilkadziesiąt sztuk udaje się zdobyć na rynku wtórnym – w magazynach serwisowych czy u dystrybutorów.

Jak widać „elastyczność” – biznesowe zakłęcie powszechnie stosowane już przed pandemią – w toku kolejnych kryzysów nabiera dla nowoczesnego, zależnego od technologii przemysłu szczególnego znaczenia i znajduje wyraz w tak typowej dla polskich przedsiębiorców praktycznej kreatywności.

Wybrane wnioski z raportu „Polska w globalnych łańcuchach dostaw w czasie pandemii i wojny” (2022):

- Pandemia i wojna zdecydowanie pokazały konieczność dywersyfikacji dostaw i ograniczenia uzależnienia od Chin i Rosji.
- Kluczową rolę w strategiach firm odegra minimalizacja ryzyka. Firmy przykładają dziś niepomiernie większą wagę do bezpieczeństwa łańcuchów dostaw. Globalizacja nie zniknie, ale przyjmie bardziej lokalną postać. Do skracania łańcucha dostaw skłania też konflikt na Ukrainie, a gospodarczo – braki kadrowe w branży transportowej i logistycznej oraz niedobory kontenerowców.
- Wiele firm zmienia podejście do magazynowania produktów oraz surowców. Model „just in time” zmienił się na model „just in case”.
- Wysokie koszty frachtu dodatkowo przemawiają za rynkami położonymi bliżej. Są już przykłady przenoszenia części produkcji z Chin do Polski.
- Niektóre z badanych przedsiębiorstw oceniają, że nearshoring już się rozpoczął i będzie to długofalowy trend. Polska może na tym skorzystać. Istotną barierą jest jednak m.in. niski poziom kapitału społecznego w Polsce – mało zaufania i współpracy.

Autorzy raportu: ING Bank Śląski i Europejski Kongres Gospodarczy

REKLAMA