

XVII Forum Polskich Menedżerów Logistyki

Nie taki kryzys straszny

Chińskie słowo „kryzys” jest zapisane w postaci dwóch znaków o znaczeniach „niebezpieczeństwo” i „okazja”. Polscy menedżerowie logistyki koncentrują się na tym drugim znaku

Zakończyło się XVII Forum Polskich Menedżerów Logistyki – coroczne spotkanie przedstawicieli branży logistycznej organizowane przez „Puls Biznesu”. Pierwotnie hasłem przewodnim tegorocznego Forum miał być brexit i wyzwania, jakie przed architektami łańcuchów dostaw stawia skomplikowany proces odłączania Wielkiej Brytanii od struktur Unii Europejskiej.

– Niespodziewany wybuch pandemii zmienił również nasze plany. Brexit, choć wciąż istotny, zszedł na drugi plan. Pandemia porwała globalne łańcuchy dostaw i postawiła przed branżą niespotykane dotychczas przeszkody. Była też wyzwaniem dla organizatorów Forum. Do końca nie było wiadomo, w jakiej formie dojdzie do spotkania – mówił Tomasz Sączek, dyrektor zarządzający IPP Polska i wieloletni partner merytoryczny Forum Polskich Menedżerów Logistyki.

Wielkie oczy wirusa

Wydarzenia ostatnich miesięcy związane z pandemią COVID-19 pokazały, jak niedoceniane początkowo, lokalne zdarzenie przekształciło się błyskawicznie w zjawisko nieprzewidywalne i gwałtowne, wywołujące znaczne skutki dla otaczającej nas rzeczywistości w skali globalnej. Pandemia wygasła produkcję w Chinach, a tym samym doprowadziła do przerwania dostaw do Europy. Gasła światło w kolejnych zakładach produkcyjnych na starym kontynencie i pozabiała pracy dostawców. Wyjątkowość wywołanego tym zjawiskiem kryzysu polegała na tym, że dotknął wszystkich.

– Bardzo szybko się okazało, że przetrwa nie najsilniejszy ani najbardziej inteligentny, lecz ten, który najszybciej umie dostosować się do zmian – podkreślał Tomasz Sączek.

Jak po pół roku od zamknięcia wielu gospodarek w UE radzi sobie branża TSL? Okazuje się, że szybko otrząsnęła się z pierwszego szoku.

– Dzisiaj mogę powiedzieć, że jestem pozytywnie zaskoczony. Logistyka na Adriatyku wzrosła o kilkanaście procent. W niektórych grupach towarowych notujemy wzrosty rzędu nawet 20 proc. Tego zupełnie się nie spodziewaliśmy – mówił Bartłomiej Pastwa, członek zarządu Port of Rijeka.

Przyczyn wzrostów upatruje on w wywołanej przez pandemię chęci dywersyfikacji

kanałów dostaw przez klientów oraz w czasowym zamknięciu portów we Włoszech.

– Dzięki temu część klientów dostrzegła południową ścieżkę dostępu do Europy, na czym korzystamy do dziś – mówił Bartłomiej Pastwa.

Na pozytywnych skutkach pandemii woli się też koncentrować Michał Samborski z Panattoni.

– W związku z zamykaniem kolejnych gospodarek oczekiwaliśmy spadku zainteresowania naszymi usługami. Nie doczekaliśmy się. Popyt na magazyny nie spadł. Bardzo dynamiczny rozwój e-commerce oraz chęć gromadzenia zapasów spowodowały, że na rynku magazynowym w kilka miesięcy zaszły zmiany, których spodziewaliśmy się w ciągu dwóch lub trzech lat – zauważył Michał Samborski.

Uczestnicy Forum zdają się wyciągać z pandemicznego zawirowania wnioski pozwalające na rozwijanie biznesu w nowych warunkach. Choć pierwotnie zakładano, że w wyniku kryzysu wywołanego rozprzestrzenianiem się koronawirusa handel światowy straci nawet 20 proc., to dziś mówi się już „tylko” o ok. 10-procentowym spadku.

– To dowodzi, że biznes bardzo szybko zareagował i nauczył się działać w nowych warunkach – podkreślał Tomasz Sączek.

Pandemiczne rozwiązania

Co z pandemicznych, często wprowadzanych naprędce, rozwiązań zostanie z nami na dłużej? Między innymi procedury.

– Pod wpływem pandemii międzynarodowe organizacje zaczęły rozmawiać o wprowadzaniu jednolitych procedur dostępu do portów, by unikać blokad nabrzeży i minimalizować ryzyko zerwania łańcuchów dostaw – mówił Bartłomiej Pastwa.

Szymon Górski, dyrektor działu logistyki w Volkswagen Group Polska, zwracał uwagę na istotne zmiany w lokalizacji magazynów.

– Dotychczas panowało przekonanie o słuszności rozwiązań centralizujących zapasy. Teraz trwa decentralizacja. Dziś nie dostarczamy już części z centralnego magazynu, a z tego, który jest najbliższy nas. Rozwiązanie wprowadzone na czas trudności w transporcie z pewnością zostanie na dłużej, ze względu na większą odporność

► KRZYZYSOWE SZANSE:

Kryzysu o tak szerokim zasięgu, jak ten wywołany pandemią, w tym stuleciu jeszcze nie było. Nie dziwi więc zdezorientowanie. Pół roku po lockdownie przedstawiciele branży logistycznej nabrali jednak optymizmu. Ich biznes się zmienia, ale przede wszystkim – idzie do przodu.

[FOT. SZYMON LASZEWSKI]



na nieprzewidywalne sytuacje – mówił Szymon Górski.

Cały rynek TSL będzie modelowany również przez e-commerce. Dynamiczne przyspieszenie rozwoju tego kanału, które obserwowaliśmy w pandemii, raczej nie zwolni. A to postawi nowe wyzwania przed całą branżą.

– Dzięki temu cała branża może szukać sposobów na zrekompensowanie sobie ewentualnych strat. E-commerce otwiera nowe możliwości zarówno przed przewoźnikami drogowymi, jak i operatorami magazynów – podkreślał Tomasz Sączek.

Co trzeba poprawić? Komunikację. – Możemy być świetnie przygotowani. Ale co z tego, jeśli nasz kontrahent nie będzie. Wyjściem z sytuacji są komunikacja i ścisła współpraca – mówił Wojciech Zareba, dyrektor centrum dystrybucyjnego POLOmarket.

Uczestnicy Forum podkreślali, że sytuacje kryzysowe i silne zaburzenia na rynku wymagają od firm zarówno preżnych działań krótkoterminowych, jak i przebudowy długofalowej strategii. Środek ciężkości przesuwa się z planowania sprzedaży w kierunku planowania łańcucha dostaw. Do realizacji celów sprzedażowych konieczne jest kompleksowe przeplanowanie struktur dystrybucji, produkcji i zaopatrzenia, pozwalające uodpornić się na ograni-

czenia. Wczoraj i dziś takie ograniczenia to restrykcje związane z pandemią, jutro mogą one wynikać z niestabilności polityczno-gospodarczej w kraju kontrahenta, wojny handlowej czy zaburzeń na szlakach handlowych.

– Firmy stają przed zadaniem uelastyczenia swoich łańcuchów dostaw: sytuacja wymusza planowanie krótkoterminowe oraz zwiększenie liczby partnerów, a jak wiemy, w niedawnej przeszłości tendencją była raczej jej redukcja. Konieczne stało się lepsze zrozumienie sieci dostaw, zapasów i sprzedaży, w tym lokalizacji geograficznej poszczególnych źródeł dostaw. To wymaga bardzo bliskiej współpracy z dostawcami i klientami oraz efektywnego jej monitorowania – przekonywał Tomasz Sączek.

Cyfryzacja i plan awaryjny

Digitalizacja procesów w logistyce od lat nabierała tempa. Pandemia dodatkowo przyspieszyła to zjawisko. W niepewnych czasach szybki dostęp do informacji w czasie rzeczywistym jest kluczowym czynnikiem sukcesu, a nawet przetrwania – nie chodzi tylko o wdrażanie rozwiązań pozwalających na pracę zdalną, lecz również rozwiązań bezpośrednio związanych z procesami (np. „paper less” w transporcie).

– Zawsze uczulałem moje zespoły pracujące w magazynach, którymi za-

Organizator



Partnerzy



Intelligent Door Solutions

zny, jak go malują



► SPADEK, KTÓREGO NIE BYŁO: Po zamknięciu gospodarek w UE oczekiwaliśmy spadku zapotrzebowania na nowoczesne powierzchnie magazynowe, a doczekaliśmy się wzrostów — mówił Michał Samborski, dyrektor ds. rozwoju Panattoni.



► POŁUDNIOWA ŚCIEŻKA: Podczas gdy na skutek pandemii prace wstrzymały niektóre porty we Włoszech, część ładunków przejął port w Rijecie. Dzięki temu niektórzy klienci odkryli południową ścieżkę dostępu do Europy — mówił Bartłomiej Pastwa, członek zarządu Port of Rijeka.



rzędziałem, na to jak ważny jest dobrze opracowany plan awaryjny. Moje doświadczenia z wielu projektów wskazują jasno, że firmy nie przykładały wagi do przygotowywania planów awaryjnych w magazynach. Teraz to się zmieniło praktycznie z dnia na dzień. Magazyn bez planu awaryjnego nie ma prawa istnieć. Chodzi o procedury na wypadek zagrożenia, związane z zabezpieczeniem ciągłości realizacji zamówień w sytuacji zamknięcia części magazynu itp. — podkreślał Tomasz Sączek.

Podstawowy wniosek z wystąpień większości ekspertów tegorocznego Forum

Menedżerów Logistyki był taki, że po krótkotrwałym szoku, jakim dla całej gospodarki było rozpoczęcie lockdownu, branża TSL szybko opracowała procedury działania minimalizujące negatywny wpływ pandemii na globalne i lokalne łańcuchy dostaw. A to daje nadzieję na szybkie wyjście z kryzysu, gdy sytuacja związana z zagrożeniem zdrowia powróci do normy.

Pandemia COVID-19 sprawiła, że tegorocznej edycji forum nie towarzyszył tradycyjny bankiet logistyki, a chwilę relaksu, po zakończeniu debat, jego uczestnikom zapewniła lampka wina dostarczonego przez firmę Premium Wines Europe. ☺ ☹

► WYMIANA INFORMACJI: Możemy być jako organizacja doskonale przygotowani do kryzysów czy innych nieprzewidzianych zjawisk. Ale co z tego, jeśli nasi kontrahenci nie będą? Dlatego podstawą, obok elastyczności, są komunikacja i wymiana informacji — mówił Wojciech Zaręba, dyrektor centrum dystrybucyjnego POLOmarket.



► POZYTYWNA STRONA KRYZYSU: Kryzys może być twórczy. Pewne łańcuchy dostaw łamię, przerywa, nadwyręza, lecz z drugiej strony inne rozwija, unowocześnia i uodparnia. Polska logistyka zdaje sobie z tego sprawę — mówił Tomasz Sączek, dyrektor zarządzający IPP Polska i partner merytoryczny XVII Forum Polskich Menedżerów Logistyki.