

Pomorski przemysł w dobie pandemii



JAKUB KASZUBA

Prezes Zarządu, Base Group

Działalności przemysłowej nie da się prowadzić w sposób całkowicie scyfryzowany, w warunkach *home office*. Nadejście pandemii koronawirusa dla większości przedsiębiorstw z tej branży tym bardziej stało się więc ogromnym wyzwaniem. Jak zorganizować funkcjonowanie firmy przemysłowej w warunkach *social distancingu* i niepewności? Jak skutki pandemii odczuwa pomorski II sektor? Dla których gałęzi przemysłu pandemia okazała się szansą rozwojową? Jak można lepiej przygotować się na nieprzewidziane zdarzenia szokowe, które mogą wystąpić w przyszłości?

Rozmowę prowadzi Marcin Wandałowski – redaktor prowadzący „Pomorskiego Przeglądu Gospodarczego”.

W jaki sposób Base Group zareagowała na obecny kryzys wywołany przez pandemię koronawirusa?

Przede wszystkim musieliśmy odłożyć na bok nasze dalekosiężne plany i skupić się na działaniach doraźnych. Moja perspektywa skróciła się z kilkuletniej do kilkudniowej, a czasem nawet kilkugodzinnej. W marcu, parę dni po pojawieniu się pierwszego przypadku koronawirusa w Polsce, powołałem grupę zarządzania kryzysowego firmy – która działa zresztą po dziś dzień – składającą się z kilkunastu liderów organizacji. W ramach jej prac określiliśmy trzy fazy działań będących odpowiedzią na pandemię.

Jakie są to fazy?

Celem pierwszej z nich było zapewnienie zdrowia i bezpieczeństwa naszych pracowników oraz szerzej – wszystkich osób znajdujących się na terenie naszego zakładu, jak np. dostawców czy innego typu usługodawców. Jak pamiętamy, na początku pandemii był duży problem z dostępnością materiałów dezynfekujących. W tamtym czasie dwoiliśmy się i troiliśmy, by pozyskać ich jak najwięcej. Gdy nam się to udało, wyposażaliśmy w nie pracowników, dawaliśmy im też środki czystości do zabrania do domu, tak by bezpieczniej czuć się mogli także członkowie ich rodzin.

Równolegle poleciliśmy też większości pracowników biurowych pracę zdalną – stacjonarnie pracowali tylko ci, w wypadku których zorganizowanie telepracy było niemożliwe. Większy problem był z pracownikami produkcyjnymi – nie mogliśmy przecież poprosić np. spawaczy, by spawali materiały w swoim domu czy ogrodzie. Zdecydowaliśmy więc, by „rozrzedzić” tych pracowników, m.in. maksymalnie zmniejszając zagęszczenie stanowisk pracy oraz zwiększając liczbę zmian do trzech na dobę. Oprócz tego skupiliśmy się też na tłumaczeniu pracownikom, jak ważne jest szanowanie zasad dystansu społecznego oraz higieny, związanej np. z regularnym dezynfekowaniem miejsc pracy i najczęściej używanych narzędzi.

W pierwszej fazie zależało nam też szczególnie na zachowaniu ciągłości zaopatrzenia. Obawialiśmy się, że sytuacja z południa Europy spowoduje przerwanie łańcuchów dostaw, a jeśli by to nastąpiło – nie zrealizowalibyśmy zamówień dla naszych klientów. Dlatego też na bieżąco analizowaliśmy spływające do nas informacje ze świata. Był to trudny okres – śledziliśmy, jak pandemia rozwija się w poszczególnych krajach i jakie piętno odciska na branży przemysłowej. Byliśmy wówczas w stałym kontakcie z dostawcami, pytaliśmy o ich sytuację, o zagrożenia, które widzą. Poważny problem pojawił się tylko raz, gdy dystrybutor jednego z kluczowych dla nas materiałów, zlokalizowany na północy Włoch, zamknął swoją produkcję. Na szczęście, szybko udało nam się znaleźć alternatywnego.

Czego dotyczyły kolejne fazy reakcji na sytuację kryzysową?

Pierwszą fazę mieliśmy pod kontrolą w połowie kwietnia. Wtedy też zabraliśmy się za drugą, związaną z dyscypliną kosztową. Ta konieczność wiązała się z bardzo zmienną sytuacją, jeśli chodzi o otrzymywane przez nas zamówienia. Były tygodnie, gdy było ich wiele, a były też takie, w których wartość zamówień spadła o 50 proc. Żeby zapanować nad tą sytuacją oraz niższym ogólnym poziomem zamówień, musieliśmy poszukać oszczędności.

Obecnie znajdujemy się natomiast w trzeciej fazie – to etap dostosowywania się do przetasowań, jakie już nastąpiły oraz wciąż następują w globalnym łańcuchu dostaw. To bardzo istotne, gdyż jesteśmy przedsiębiorstwem mocno uzależnionym od światowej gospodarki, zagranicznych dostawców oraz odbiorców.

Wydaje się zatem, że choć kryzys Was dotknął, to jednak spowodował raczej niewielkie uszczerbki. Jaki był natomiast jego wpływ na szeroko pojęty pomorski przemysł?

Nie dysponuję konkretnymi danymi. Na to pytanie mogę więc odpowiedzieć, mając na uwadze to, co słyszę od naszych klientów oraz dostawców. Niewątpliwie całego sektora przemysłowego nie możemy wrzucać do jednego worka – są branże bardzo mocno dotknięte przez obecny kryzys, są takie, które ucierpiały tylko trochę, a są też takie, które mogły nawet na nim zyskać.

Skutki pandemii odczuły na Pomorzu bardzo mocno branża lotnicza oraz samochodowa, a konkretniej – zakłady, które dostarczają swoje wyroby w łańcuchu dostaw produkcji samolotów oraz aut. Wiele z nich miało spore problemy z otrzymywaniem zamówień. Dotknęło to nawet świetnie prosperujące, zaawansowane technologicznie firmy – „miotła” związana z przerwaniem łańcuchów

dostaw była nieubłagana. Z tego co jednak wiem, w chwili obecnej większość zakładów z tych branż wróciła już do w miarę normalnej pracy.

Mamy też wielu klientów z branży kolejowej, która nie ucierpiała mocno, gdyż opiera się na realizacji zamówień długoterminowych. Być może „dołek” zostanie w jej wypadku odłożony w czasie, a być może w ogóle ją ominie. Sektorem, który z moich informacji zyskiwał w początkowym okresie pandemii, był pomorski przemysł stoczniowy. Jako że część stoczni w Niemczech, Włoszech czy we Francji tymczasowo zamknęło swoją produkcję, sporo zamówień trafiło do polskich firm z tej branży. W dość dobrej sytuacji cały czas są branże wytwórcze produkujące na potrzeby inwestycji związanych z ochroną środowiska czy elektroenergetyką.

“ Sektorem, który w początkowym okresie pandemii zyskiwał, był pomorski przemysł stoczniowy. Jako że część stoczni w Niemczech, Włoszech czy we Francji tymczasowo zamknęło swoją produkcję, sporo zamówień trafiło do polskich firm z tej branży.

Sytuacja wraca już generalnie do normalności?

Poziom niepewności nadal jest duży. Widzimy wzrost zachorowań – zarówno w Polsce, jak i w innych krajach na świecie, w dodatku przed nami trudny okres związany z sezonem chorobowym. Trudno teraz rokować, kto na kryzysie najwięcej zyska, a kto straci. Trzeba robić „swoje” i panować nad tym, nad czym ma się największą kontrolę, czyli nad swoim zakładem.

Jak widzi Pan pokryzysową przyszłość Base Group?

Jestem zdania, że jeśli ktoś prowadzi firmę w branży, która nie ucierpiała mocno na pandemii, może otwierać to dla niego dużą szansę. Obecny kryzys spowolnił nieco działania Base Group, niemniej jednak mam przekonanie, że doświadczenie, które zdobyliśmy radząc sobie z tą sytuacją sprawiło, że jesteśmy dziś organizacją silniejszą.

Wierzę więc, że – paradoksalnie – pandemia może być dla nas okazją na skok naprzód. Znajdując się w sytuacji kryzysowej nie zamknęliśmy zakładu, kontynuowaliśmy realizację zamówień, cały czas byliśmy otwarci na nowe – „wygraliśmy” tym z częścią konkurencji, która z jakichś względów zmuszona była do przerwania produkcji. Siłą rzeczy umocnił się więc swoją markę, klienci widzą w nas partnera, na którym można polegać, który poradził sobie w trudnej sytuacji.

“ Paradoksalnie, pandemia może być dla nas okazją na skok naprzód. Znajdując się w kryzysie nie zamknęliśmy zakładu, czym „wygraliśmy” z częścią

konkurencji. Umocniliśmy tym samym swoją markę, klienci widzą w nas partnera, na którym można polegać, który poradził sobie w trudnej sytuacji.

Pandemia przynosi zatem nie tylko negatywne konsekwencje?

Historia uczy nas, że człowiek umie sobie radzić z wyzwaniami, przełamywać istniejące trudności i przekuć je na szanse rozwojowe. Gdy nasi przodkowie budzili się rano sto lat temu, doskwierały im trzy zasadnicze problemy: głód, wojny i choroby. To było tylko i aż sto lat temu. Po II wojnie światowej w tej części Europy nie było aż takiego problemu z głodem, wojny były, ale w znacznie mniejszej skali, udało się też okiełznać większość chorób dziesiątkujących społeczeństwa. Po słynnej hiszpance takiej pandemii jak dziś nie mieliśmy przez wiele, wiele lat, ludzkość zapomniała wręcz o tego typu zagrożeniach.

Dziś mierzymy się z innego typu wyzwaniami – na świecie jest prawie 8 miliardów ludzi, czyli więcej w historii, którzy są ze sobą w dodatku powiązani jak nigdy przedtem. Gdy w takiej gęstej sieci, w której przepływają ludzie, towary i informacje, w jednym miejscu coś pęka, efekty bardzo szybko przenoszą się na pozostałe jej części.

Mając to na uwadze, powinniśmy zweryfikować swoje dotychczasowe paradygmaty, przyjmując, że to, co w życiu pewne to nie tylko śmierć i podatki, ale również zmiany. I to zmiany bardzo dynamiczne, nieliniowe, nieprzewidywalne, o bardzo dużym oddziaływaniu. Najlepszym tego przykładem jest obecna pandemia, której nikt w zasadzie się nie spodziewał.

Mamy więc być przygotowani na nieprzewidziane?

Poniekąd tak – biznes musi brać pod uwagę możliwość wystąpienia sytuacji kryzysowych. W wypadku przedsiębiorstwa przemysłowego najprostszym sposobem, by to uczynić, jest rozcłonkowanie łańcuchów dostaw po różnych częściach świata. Widzimy dziś, że opieranie całej produkcji na materiałach np. z Chin, jest strategią bardzo ryzykowną. Szczególnie, że dochodzi do tego kolejny, nieznany dotąd aspekt – wojna handlowa między Stanami Zjednoczonymi a Państwem Środka. Kto wie, jaki będzie jej dalszy przebieg i czy to za jej sprawą za kilka-kilkanaście lat nie zostaną przerwane jakieś łańcuchy dostaw. Racjonalną strategią jest więc stwarzanie sobie szans na domawianie komponentów czy wyrobów z innych części świata. Nie mam jednak wątpliwości, że gatunek ludzki – jak zawsze – będzie potrafił się dostosować również i do tej nowej sytuacji.



Biznes musi brać pod uwagę możliwość wystąpienia sytuacji kryzysowych. W wypadku przedsiębiorstwa przemysłowego najprostszym sposobem, by to uczynić, jest rozcłonkowanie łańcuchów dostaw po różnych częściach świata.

O rozmówcy



JAKUB KASZUBA

Prezes Zarządu, Base Group

Jakub Kaszuba jest od 2016 r. Prezesem Zarządu Base Group. Wcześniej pełnił funkcję m.in. Przewodniczącego Rady Nadzorczej spółki. Karierę zawodową rozpoczynał w Polsce w sektorze bankowości inwestycyjnej, by następnie pracować za granicą w funduszach hedgingowych. Absolwent Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Aarhus School of Business w Danii, Politechniki Poznańskiej oraz CFA Institute.

Partnerzy „PPG”



SAMORZĄD
WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO



GDAŃSK

