
ALERT BIZNESOWY

6

gap.



open
eyes
economy
summit

Dominika Bettman
prof. dr hab. Andrzej Jacek Blikle
dr Henryka Bochniarz
Tomasz Brzostowski
Tomasz Budziak
Wojciech Eichelberger
Joanna Erdman
Jarosław Grzesiak
prof. dr hab. Jerzy Hausner
dr Ewa Łabno-Falęcka
prof. dr hab. Krzysztof Obłój
Przemysław Powalacz
Piotr Voelkel
Mateusz Zmyślony

De-Globalizacja/Re-Lokalizacja

Kryzys związany z wirusem COVID-19 obnażył tektoniczne pęknięcia na naszym globie:

- tylko część mieszkańców globu, zużywając nieproporcjonalnie więcej zasobów, produkując więcej odpadów, konsumując więcej energii, poprawia standard życia;
- ponadnarodowe i ponadkontynentalne koncerny kontrolują dziś przepływy surowców, produktów, technologii, cyberprzestrzeni: 1% społeczeństwa dysponuje majątkiem 2 razy większym niż pozostałe 99%;
- narasta zagrożenie związane z zaburzeniami klimatu, pochodne masowego niszczenia środowiska naturalnego, lekceważenia praw natury i pędu do niczym nieograniczonego wzrostu produkcji i konsumpcji;
- prowadzi do licznych regionalnych konfliktów oraz wzmocnienia sił skrajnie konserwatywnych i fundamentalistycznych;
- kryzysy migracyjne są tego efektem, a bogatsza część globu odgradza się murami w obawie przed utratą swojego standardu życia, robiąc bardzo niewiele dla budowy sprawiedliwszego, solidarniejszego i bardziej zrównoważanego świata.

Globalizacja produkcji stała się możliwa dzięki powstaniu międzynarodowych korporacji dysponujących budżetem wyższym niż wiele gospodarek państw, pozostających praktycznie poza kontrolą rządów krajowych. Wg *Global Justice Now*, na 100

największych podmiotów gospodarczych 69 to korporacje, a tylko 31 to kraje (w 2017 Apple miał przychody w wysokości ponad 800 mld USD, Google – 700 mld USD, czyli więcej niż gospodarka Polski – 620 mld USD). Globalizację produkcji wspomagała liberalizacja handlu, będąca wynikiem kolejnych rund negocjacji i porozumień państw w ramach Światowej Organizacji Handlu (WTO).

Rosnąca wymiana handlowa podnosiła konkurencyjność i efektywność biznesu, który przemieszczał się z jednego krańca świata na drugi, w poszukiwaniu możliwości optymalizacji kosztów pracy, produkcji i usług. W efekcie doszło do **de-lokalizacji działalności wytwórczej** i **de-industrializacji** całych gospodarek. Wielkie firmy większość swoich kapitałów i miejsc produkcji mają poza granicami kraju macierzystego (np. Bayer – 90%). O wyborze lokalizacji decydują koszty produkcji, czyli tańsza siła robocza i niższe podatki, ale też słabsze związki zawodowe czy poziom zabezpieczenia społecznego i ochrony pracy.

Globalizacja wielu krajom słabo rozwiniętym umożliwiła uprzemysłowienie, zdynamizowanie wzrostu gospodarczego i podniesienie materialnego poziomu życia ich ludności. Stały się one „gospodarkami wschodzącymi” (*emerging markets*). Ale też wywołała szereg niekorzystnych konsekwencji i zagrożeń w skali globalnej. Powiększa się dystans dzielący kraje wysoko rozwinięte gospodarczo i kraje ubogie (z dobrodziejstw globalizacji korzysta zaledwie 20% światowej populacji). A to rodzi niekontrolowaną migrację ludności i stanowi podłoże terroryzmu. Najgroźniejsze jest masowe niszczenie środowiska naturalnego, prowadzące do zaburzeń klimatycznych.

Już przed pandemią, w globalnej maszynie gospodarczej zaczęło trzeszczeć, najpierw na skutek kryzysu finansowego 2009/2008 (indywidualizacja zysków i uwspólnianie strat), a potem na skutek wojny

handlowej USA – Chiny i widma globalnej katastrofy klimatycznej. W systemie globalnego outsourcingu pojawiły się zaburzenia.

Przykład: Aby zmniejszyć koszty pracy, Boeing powierzył oprogramowanie i testy software’u nowego modelu Boeing 737 Max indyjskiemu producentowi oprogramowania, HCL Technologies Ltd., który nie miał żadnego doświadczenia w lotnictwie i zatrudnił inżynierów zarabiających 5-9 USD na godzinę (ok. 6 razy mniej niż doświadczeni inżynierowie amerykańscy). Testowany przez nich system MCAS, z powodu złych danych z jednego czujnika, zepchnął dwie maszyny linii Lion Air i Ethiopian Airlines do niekontrolowanych nurkowań. Zginęło 346 osób, wszystkie maszyny 737 MAX musiały zostać uziemione, a firma stanęła przed widmem bankructwa. Co więcej, okazało się, że oszczędności były pozorne: per saldo stawka godzinowa hinduskich inżynierów wyniosła 80 USD z powodu konieczności nadzoru i naprawy błędów w czasie projektowania...

Tak więc kryzys finansowy 2009/2008, wojna handlowa USA – Chiny i refleksja nad prawdziwymi kosztami globalnej produkcji już przed pandemią skłonił globalne firmy do przemyślenia skutków rozbudowanych łańcuchów dostaw, działania bez rezerw i zgodnie z zasadą „*just-in-time*”, zaczęły zlecać więcej produkcji lokalnie lub wręcz odbudowywać fabryki w kraju pochodzenia.

Czy pandemia oznacza kres globalizacji?

Wpływowi politycy partii rządzącej w Polsce nawet się z tego cieszą – a nie powinni. Bo Polska jest jednym z największych beneficjentów globalizacji. Nasz sukces wziął się w znacznej mierze właśnie stąd, że potrafiliśmy wykorzystać szanse otwarcia na świat. Polska zarobiła w 2019 na eksporcie towarów

235,8 mld euro, czyli 20 razy więcej niż w 1990 roku i cztery razy więcej niż w chwili wejścia do Unii Europejskiej. Nie mieliśmy własnego kapitału, więc błogosławieństwem globalizacji były **bezpośrednie inwestycje zagraniczne**, których wartość wyniosła na koniec 2018 r. prawie 200 mld euro (Holandia: 42,6 mld euro, Niemcy: 34,8 mld euro, Luksemburg: 28,3 mld euro i Francja: 18,1 mld euro).

Globalizacja „siecowa” zamiast globalizacji „kontenerowej”

W najbliższej przyszłości globalizacja, jaką znamy, tzw. „globalizacja kontenerowa”, kojarzona z rozbudowanym łańcuchem dostaw wielkich korporacji, które w poszukiwaniu niższych kosztów pracy i produkcji „przeskakują” z kraju do kraju, z kontynentu na kontynent, eksploatując lokalne zasoby oraz importując części zamienne wielkimi kontenerami na wielkie odległości, ustąpi miejsca innej formie globalizacji, tzw. globalizacji „siecowej”.

Globalizacja sieciowa jest oparta na otwartych platformach i transgranicznym przepływie danych, które obok przepływu kapitału, produktów i usług są największą wartością dla gospodarki i biznesu. W globalizacji sieciowej zamiast rozbudowanych łańcuchów dostaw będą sieci i otwarte platformy pośredniczące, łączące kupującego i oferenta. Firmy będą szukać zasobów i dostawców przez platformy internetowe. To się dzieje w wielu branżach (handel i usługi na platformach GroupOn czy WellMe), choć wymaga od biznesu głębokich zmian procesowych i organizacyjnych. Ale są one tego warte, bo oznaczają większą przewidywalność i efektywność dostaw, radykalne skrócenie dróg transportowych, a w konsekwencji oszczędność zasobów. Za pomocą nowych technologii (np. *block chain*) firmy mogą śledzić łańcuchy dostaw nie tylko pod kątem oddziaływania

na środowisko, ale i poszanowania praw człowieka (wydobycie kobaltu w Kongo). Globalizacja sieciowa to szansa, która może doprowadzić do re-industrializacji wielu obszarów (m.in. Europy).

Re-Lokacja?

Mówiąc o powtórny przemysłowaniu Europy, „powrocie fabryk”, politycy lubią epatować wyborców wizją milionów dobrze płatnych miejsc pracy. A to niestety nie do końca prawda. Fabryki 4.0 są radykalnie zautomatyzowane, zrobotyzowane i wykorzystują cyfryzację do współpracy systemów cyberfizycznych. Szacuje się, że sztuczna inteligencja zastąpi 40% globalnej siły roboczej w ciągu 15 lat. McKinsey ocenia, że potencjalnie połowa istniejących dziś w świecie miejsc pracy może zostać zautomatyzowanych – choć tylko 5% w pełni, a 60% w jednej trzeciej.

Niebezpieczne jest myślenie w kategoriach narodowych czy też zbyt ingerencji państwa w gospodarkę. Można (jak czyni to rząd Niemiec) chronić strategiczne branże (robotyka, farmaceutyka czy produkcja półprzewodników i baterii elektrycznych), natomiast „patriotyzm gospodarczy” tylko po to, żeby coś było „polskie” skończy się fiaskiem. Dlatego ostatni pomysł polskiego rządu, aby stworzyć państwową sieć sklepów spożywczych jest z przeszłej, słusznie minionej epoki.

W Polsce mamy ogromną przestrzeń do automatyzacji i robotyzacji. W europejskim przemyśle przetwórczym jest 106 jednostek (robotów) na 10000 pracowników. Średnia światowa wynosi 85 (liderem w Europie są Niemcy: 322), natomiast w Polsce jest tylko 36 robotów na 10000 pracowników. To z jednej strony szansa na innowacje, z drugiej ciągle jeszcze w produkcji czynnik ludzki będzie odgrywał niepośrednią rolę. Pod warunkiem, że przedsiębiorstwo się przystosuje do nowej formy globalizacji.

Przetrwają nie najwięksi czy najsilniejsi, ale ci, którzy umieją się zaadaptować. Na globalnym i usieciowym rynku pracy będzie zyskiwał model „kontraktacji” – pracodawcy będą szukać globalnie najlepszych ludzi za pośrednictwem wyspecjalizowanych firm – pracowników posiadających wiedzę, umiejętności i kompetencje cyfrowe.

Kilka wskazań dla biznesu z obecnej lekcji da się łatwo wyprowadzić:

- zwiększa się rola dobrej informacji gospodarczej: **partnerami biznesowymi w kluczowych obszarach nie powinni być anonimowi tani dostawcy, a sprawdzeni kontrahenci**, którzy systematycznie potwierdzają swoją rzetelność i model biznesowy;
- **globalizacja jest w kodzie genetycznym gospodarki rynkowej**. Jednak nie wszystko musi podlegać globalizacji, szczególnie jeśli nie jesteśmy w stanie oszacować i kontrolować ryzyka z nią związanego oraz uruchomić alternatywnego scenariusza;
- firmy powinny bardzo mocno zweryfikować podejście do **sfery rezerw bezpieczeństwa: kapitałowych, technologicznych, procesowych**. Należy krytycznie spojrzeć na dominującą w myśleniu ekonomicznym tezę iż „zapas to strata” i połączyć „rachunek wyniku” z „rachunkiem zasobów”, aby właściwie skalkulować krótko- i długoterminowe konsekwencje przyjętego modelu organizacji i zarządzania i wypracować odporniejsze strategie rozwojowe firmy;
- przeciwwagą dla procesów, które pozostaną globalne lub mocno odmiejscowione, powinno być **większe zaangażowanie firm w budowanie lokalnych ekosystemów gospodarczych**;
- dlatego warto postawić na większe zaangażowanie firm w **moderowanie i wspieranie lokalnych społeczności**; na przykład poprzez partycypację

w edukacji (choćby wspieranie lokalnego szkolnictwa zawodowego), wolontariat pracowniczy nastawiony na rozwiązywanie lokalnych problemów (np. środowiskowych) czy wspieranie rozwoju lokalnej infrastruktury;

- duże, międzynarodowe firmy powinny **zweryfikować związki marki i oferty z lokalnymi rynkami** (rozumianymi jako kraj, region, etc.). Powinny np. rozważyć czy zawsze eliminowanie lokalnej (np. przejętej) marki to optymalne rozwiązanie; jest wiele przykładów (choćby ze Skandynawii), które pokazują, że siła świadomości i reputacja społeczna lokalnych brand'ów czynią racjonalnym pozostawianie ich przy życiu i czynienie z nich cennych aktywów, wpływających na zachowania klientów. Nie chcemy żyć w świecie „czarnych Fordów T”, nawet jeśli zapewniają producentom krocie dzięki globalnym synergiiom i optymalizacji.

Pandemia dramatycznie ukazuje jak lokalne czy regionalne klęski żywiołowe szybko przeradzają się w globalne. Sposoby reakcji na takie zagrożenia nie są zharmonizowane, nie ma globalnych sztabów antykryzysowych, a wpływ takich instytucji jak WHO czy ONZ jest nader ograniczony, albo wręcz kontestowany. Podobnie dzieje się z ochroną klimatu, gospodarką zasobami wody i kluczowymi surowcami.

Pandemia pokazała te dziedziny, które nie mogą być uzależnione od długiego łańcucha dostaw i pozbawione tych dostaw. Smutnym przykładem są tu substancje czynne leków generycznych, dziedzina zmonopolizowana przez Chiny, Indie i Izrael. Szukając oszczędności kosztowych, Europa importuje większość tych substancji i w ten sposób utraciła bezpieczeństwo lekowe. Taniej nie zawsze znaczy lepiej. Podobnie z aparaturą medyczną, czy przysłowiowymi maseczkami. Dotyczy to wielu surowców,

w tym energetycznych, ale także metali (pierwiastków) ziem rzadkich, niezbędnych dla rozwoju nowoczesnych technologii.

Pandemia jest więc ostrzeżeniem pod adresem możliwych negatywnych konsekwencji dotychczasowej żywiolowej i czasami nieprzemyślanej globalizacji, polegającej głównie na stałym poszukiwaniu minimalizacji kosztów i krótkofalowych optymalizacjach. Podstawową jest brak rezerw i taka kompleksowość powiązań, która czyni świat mało odpornym na zakłócenia i kryzysy. Świat nie przeżył jeszcze kryzysu spowodowanego przykładowo globalnym cyberatakiem, który grozi katastrofą przed wszystkim krajom wysoko rozwiniętym, ich infrastrukturze krytycznej, finansowej, obronnej itd. Choć dziś można to sobie łatwo wyobrazić – nie jesteśmy na taki kryzys przygotowani.

Alert Biznesowy to inicjatywa think tanku Open Eyes Economy oraz Kolegium Gospodarki i Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

Wszystkie alerty eksperckie dostępne są na:

www.oees.pl/dobrzewiedziec