

LOGISTYKA W ZARZĄDZANIU KRYZYSOWYM PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie

Sytuacja kryzysowa wpływa na realizację przepływu produktów i usług w łańcuchu logistycznym. Zwiększy to ryzyko i niepewność w dostawach, a tym samym powoduje to załamanie produkcji i realizacji celów stojących przed przedsiębiorstwem w stosunku do akcjonariuszy, klienta, personelu i społeczeństwa.

Słowa kluczowe: logistyka, kryzys, sytuacja kryzysowa, zarządzanie kryzysowe, łańcuch dostaw logistycznych

1. WPROWADZENIE

Ludzkość od początków swego istnienia ma do czynienia z sytuacjami kryzysowymi. Są one wywoływane zdarzeniami losowymi, niepowodzeniami osobistymi oraz porażkami życiowymi.

Życie każdego z nas naznaczone jest ciągłymi zmianami w następstwie krytycznych wydarzeń. Wiemy, że żyjemy w otoczeniu, środowisku niepewnym, gdzie obok wartości pozytywnych następują również negatywne, powodujące stan wewnętrznej nierównowagi.

Zachowań człowieka nie można w pełni kontrolować i przewidzieć. Możemy jednak ograniczać sytuacje wywołujące kryzys oraz minimalizować ich skutki. Jednakże nie da się ich wyeliminować do końca. Pamiętać należy, że kryzys jest zjawiskiem szczególnym, występującym w ramach ogólnego, czasami bardzo długiego procesu zmian występujących wokół nas. Jest on częścią naszego życia, dotyczy nas wszystkich, co ważne jest spodziewany, a nawet w wyjątkowych sytuacjach pożądany.

Wymaga od nas zmian i podejmowania nowych wyzwań i zadań. W takich oto warunkach funkcjonują również przedsiębiorstwa, które muszą nie tylko walczyć z konkurencją, obniżać koszty produkcji,

* Politechnika Częstochowska, Wydział Inżynierii Procesowej, Materiałowej i Fizyki Stosowanej

zadowolić klienta, prowadzić działalność w warunkach globalizacji, ale także przewidywać realizację zadań w ekstremalnych sytuacjach. Zarządzanie współczesną firmą wymaga szerokiego spojrzenia nie tylko na „spokojny rynek”, ale i również na sytuacje trudne i skomplikowane, takie jak kryzys czy sytuacja kryzysowa. Trafnym powiedzeniem wśród ludzi biznesu jest powiedzenie, że *współcześnie w zarządzaniu stałe jest to, co jest zmienne*.

2. KRYZYS – SYTUACJA KRYZYSOWA

Termin kryzys pochodzi z greckiego krino i oznacza wybór, decydowanie, zmaganie się, walkę, w której konieczne jest działanie pod presją czasu. Kryzys (crisis w języku angielskim) poszerza znaczenie o takie cechy, jak nagłość, urazowość i subiektywne konsekwencje urazu w postaci przeżyć negatywnych.

Władysław Kopaliński określa kryzys zgodnie z jego greckim pochodzeniem, jako okres przełomu, przesilenia, decydujących zmian.

Na podstawie w/w ustaleń kryzys to [3]:

- punkt zwrotny do zmiany na lepsze lub gorsze;
- znaczące emocjonalne zdarzenie lub radykalna zmiana statusu w życiu człowieka;
- chwila, gdy decyduje się, czy dana sprawa lub działanie będzie postępować dalej, ulegnie modyfikacji czy też zostanie zakończone;
- stan cierpienia z towarzyszącymi uczuciami zagrożenia i lęku przeżywanych w związku z wyżej wymienionymi zdarzeniami.

Istotną rzeczą, jaką dostrzegamy w definiowaniu pojęcia kryzysu jest fakt, że po to, aby zjawisko było postrzegane jako kryzys musi zaistnieć nagłe, realne i nieakceptowane przez dany podmiot zagrożenie jego interesów i celów.

Przez termin *sytuacja kryzysowa* będziemy rozumieć zespół okoliczności zewnętrznych i wewnętrznych wpływających na dany układ (system) w ten sposób, iż zaczyna się w nim i jest kontynuowany proces zmienny w rezultacie, czego dochodzi do zachwiania równowagi, a następnie jej przywrócenia, dzięki podjętym środkom regulacji [4].

Istnieje dość subtelna różnica pomiędzy pojęciami *kryzys* i *sytuacja kryzysowa*. Jeśli bowiem kryzys jest zerwaniem istniejącego układu (stanu rzeczy, systemu, porządku) prowadzącym do zmiany jego struktury, to zjawisko owego zerwania, trwające w czasie, rozpoczynające się od stanu równowagi poprzez niestabilność do stabilności w nowej

sytuacji (jakościowo innej – zazwyczaj) określa się mianem sytuacji kryzysowej. Należy jednak pamiętać, że [2]:

- kryzys jest elementem sytuacji kryzysowej;
- każdy kryzys jest sytuacją kryzysową, lecz nie każda sytuacja kryzysowa zawiera w sobie element kryzysu;
- pojawienie się symptomów kryzysu nie musi wywołać zmian w istocie organizacji, lecz stanowi wyzwanie dla subiektywnego poczucia normalności jej funkcjonowania.

Zadania realizowane w ramach sytuacji kryzysowych obejmują głównie przedsięwzięcia dotyczące kilku grup zagrożeń.

Do pierwszej grupy zalicza się zadania związane z likwidacją nadzwyczajnych zagrożeń środowiska, a więc klęski żywiołowe i zdarzenia wywołane przyczynami cywilizacyjnymi, tj. katastrofy, awarie i inne zdarzenia spowodowane działaniem lub zaniedbaniem człowieka. Do tej grupy zagrożeń należą m.in.: pożary; powodzie i zatopienia; epidemie chorób ludzi; epidemie chorób roślin i zwierząt; skażenia promieniotwórcze i chemiczne; katastrofy górnicze, budowlane i komunikacyjne; awarie sieci energetycznych.

Do drugiej grupy zalicza się zadania związane z likwidacją zagrożeń właściwych dla ochrony wewnętrznego bezpieczeństwa i porządku publicznego oraz ochrony granic. Należą do nich m.in.: zdarzenia godzące w porządek konstytucyjny państwa; terroryzm; blokady dróg; nielegalne demonstracje; konflikty na tle etnicznym; masowa migracja.

Do trzeciej grupy zaliczamy zadania związane z likwidacją skutków tzw. cyberterroryzmu (soft terrorism), który rozumiany jest najczęściej, jako działanie mające na celu niszczenie bądź zniekształcanie informacji przesyłanej, przetwarzanej, przechowywanej w systemach informatycznych. Do typowych destrukcyjnych działań na obiekty informacyjne można zaliczyć [6]:

- próbkowanie (probe) – dostęp do obiektu poprzez analizę jego charakterystyki;
- przepełnienie (flood) – dostęp poprzez „przepełnienie” możliwości jego przetworzenia;
- uwierzytelnienie (authenticate) – np. przedstawienie się jako uprawniona osoba oraz w razie konieczności przekazanie informacji potrzebnej do poprawnego uwierzytelnienia;
- ominięcie (bypass) – ominięcie procesu zabezpieczającego poprzez zastosowanie alternatywnej drogi osiągnięcia obiektu;

- podszywanie (spoof) – przedstawienie się lub modyfikowanie pakietów w trakcie połączenia, aby osiągnąć prawo dostępu do zasobów;
- czytanie (read) – dostęp do informacji, do której brak jest uprawnienia;
- kopiowanie (copy) – możliwość tworzenia kopii informacji przez osoby nieuprawnione;
- kradzież (steal) – przejęcie zasobów przez osobę nieuprawnioną, bez pozostawienia kopii w obiekcie;
- modyfikacja (modify) – zmiana zawartości lub charakterystyki obiektu;
- usunięcie (delete) – zniszczenie obiektu ataku.

Informacja obok materii i energii ma decydujące znaczenie dla rozwoju gospodarki opartej na wiedzy. Wszelkie zakłócenia w obiegu informacji powodują utrudnienia w zarządzaniu przedsiębiorstwami, w globalnej gospodarce, w której wzrost nie jest możliwy bez korzystania z wiedzy opartej na bogatych zbiorach [1].

Do czwartej grupy zalicza się zadania związane z likwidacją skutków kryzysu finansowego, który tak naprawdę dotyka wszystkich, nie omijając inwestorów indywidualnych, czy przedsiębiorstw. Zabezpieczenia przed kryzysem nie daje nawet gospodarka o świetnych wskaźnikach rozwoju i tak naprawdę nie zostały wypracowane do końca instrumenty antykryzysowe. Tylko analiza systemowa i zarządzanie ryzykiem może złagodzić niepożądane sytuacje kryzysów finansowych, których istnienie w świecie biznesu jest niezaprzeczalne.

3. PRZEDSIĘBIORSTWO W SYSTEMIE ZARZĄDZANIA KRYZYSOWEGO

System zarządzania kryzysowego jest pojęciem złożonym i jego istota sprowadza się do działań wielu instytucji i podmiotów gospodarczych na rzecz zapewniania bytu i rozwoju w sytuacjach zagrożeń. Jego częściami składowymi są [4]:

- system reagowania kryzysowego, który stanowi zbiór jednostek organizacyjnych, osób prawnych i fizycznych oraz wzajemnych zależności i zasad postępowania w toku działań reagowania kryzysowego;

- system zarządzania obejmujący strukturę organizacyjną i funkcjonalną działań informacyjno-decyzyjnych, realizowanych dla osiągnięcia założonego celu.

W literaturze przedmiotu, system zarządzania kryzysowego jest definiowany różnie, jednak wszędzie dominuje pogląd, że jest to całość organizacyjno-funkcjonalna, której nadrzędnym celem jest zapewnienie bezpieczeństwa ludziom oraz mieniu i środowisku w sytuacjach zagrożeń wywołujących kryzys lub zagrożenia, których następstwem może być kryzys.

Ważnym ogniwem w sprawnym i skutecznym zarządzaniu kryzysowym stanowią przedsiębiorstwa, które z jednej strony są ogniwem narodowego bezpieczeństwa, a z drugiej same muszą zabezpieczyć swoje interesy.

Przedsiębiorstwa w takim położeniu powinny posiadać umiejętność szybkiego reagowania na zmiany wewnętrzne i zewnętrzne, w otoczeniu bliższym i dalszym. Jednostki gospodarcze powinny być również nastawione na współpracę w ramach systemu bezpieczeństwa lokalnego, co jest wynikiem świadomej akceptacji kształtowania pozytywnych związków, relacji ze środowiskiem społeczno-politycznym.

Pozycja przedsiębiorstw zależy nie tylko od nich samych, od sposobu zarządzania i zastosowanych technologii, ale także od stosunku do środowiska, w którym funkcjonują. Jest to myślenie strategiczne, w którym selekcjonuje się odpowiednie istniejące zagrożenia, elastycznie i skutecznie dostosowuje się narzędzia adekwatnie do zaistniałej sytuacji.

W zarządzaniu kryzysowym przedsiębiorstwa winny uwzględnić zadania wynikające między innymi, z ustawy o stanie klęski żywiołowej, która nakłada na nich określone obowiązki takie jak [7]:

- zawieszenie działalności określonych przedsiębiorców;
- nakaz lub zakaz prowadzenia działalności gospodarczej określonego rodzaju;
- nakazanie pracodawcy oddelegowania pracowników do dyspozycji organu kierującego działaniami prowadzonymi w celu zapobieżenia skutkom klęski żywiołowej lub ich usunięcia;
- nakaz całkowitej lub częściowej reglamentacji zaopatrzenia w określonego rodzaju artykuły;
- obowiązek stosowania określonych środków zapewniających ochronę środowiska;
- obowiązek opróżnienia lub zabezpieczenia lokali mieszkalnych bądź innych pomieszczeń;

- dokonanie przymusowych rozbiórek i wyburzeń budynków lub innych obiektów budowlanych albo ich części;
- nakaz ewakuacji w ustalonym czasie z określonych miejsc, obszarów i obiektów;
- nakaz lub zakaz przebywania w określonych miejscach i obiektach oraz na określonych obszarach;
- nakaz lub zakaz określonego sposobu przemieszczania się;
- zakaz prowadzenia strajku w odniesieniu do określonych kategorii pracowników lub w określonych dziedzinach;
- ograniczenie lub odstąpienie od określonych zasad bezpieczeństwa i higieny pracy, jednakże nie powodujących bezpośredniego narażenia życia lub zdrowia pracownika.

Powoduje to znaczne utrudnienia w zarządzaniu przedsiębiorstwem, bowiem planowane zasoby przedsiębiorstwa (materia, energia, informacja) są zaangażowane w innym obszarze niż to było ujęte w planach operacyjnych, czy taktycznych.

Sprawne zarządzanie przedsiębiorstwem uzależnione jest również od funkcjonowania infrastruktury krytycznej, która jest definiowana jako [8]: *system oraz wchodzące w jej skład powiązane ze sobą funkcjonalnie obiekty, w tym obiekty budowlane, urządzenia, instalacje, usługi kluczowe dla bezpieczeństwa państwa i jego obywateli oraz służące zapewnieniu sprawnego funkcjonowania organów administracji publicznej, a także instytucji i przedsiębiorców*. Z tego wynika, że z jednej strony przedsiębiorstwo może być czynnym, zasilającym elementem tego systemu, a z drugiej korzystać z niego.

4. NIEKTÓRE PROBLEMY ZARZĄDZANIA LOGISTYCZNEGO W SYTUACJI KRYZYSOWEJ

Analizując treści publikowanych (w literaturze polskiej, zachodniej, cywilnej i wojskowej) definicji można wyciągnąć wniosek, że logistyka to trzy połączone podsystemy – 1) proces fizycznego przepływu dóbr i ludzi oraz towarzyszących im informacji; 2) koncepcja zarządzania zintegrowanym systemem przepływu dóbr i ludzi; 3) dyscyplina naukowa, której przedmiotem badań są prawidłowości i zjawiska występujące podczas przepływu dóbr i ludzi i towarzyszących informacji w gospodarce i jej ogniwach (przedsiębiorstwach).

Logistyka w sytuacjach kryzysowych, jako nowy obszar współczesnych dociekań różni się od tej, z którą mamy do czynienia

w warunkach stabilnych i normalnych oraz przewidywalnych z większym albo mniejszym prawdopodobieństwem. Różnice dotyczą obszarów [5]:

- podmiotu obsługi, którymi są np. ludność poszkodowana w sytuacjach kryzysowych, klienci poszkodowani na rynku konkurencyjnym, przedsiębiorstwa dotknięte kryzysem finansowym;
- środowiska funkcjonowania, którym są np. obszary reagowania kryzysowego, wolny rynek kształtujący popyt i ceny;
- celów funkcjonowania, którym jest między innymi zapewnienie warunków przetrwania wszystkim osobom poszkodowanym, a w przypadkach logistyki cywilnej osiągnięcie zaplanowanych celów.

Zarządzanie logistyką w sytuacjach kryzysowych musi uwzględnić takie elementy jak:

- ratowanie zdrowia i życia poszkodowanych;
- presję czasu;
- niekompletne dane do podjęcia decyzji (zakłócenia w systemach łączności i przekazywaniu informacji);
- nieprzewidywalne zdarzenia;
- zaangażowanie środków masowego przekazu;
- negatywny stosunek opinii publicznej;
- zewnętrzną interwencję w tok zdarzeń i działań;
- nieplanowe zadania wynikające z ustaw: o stanie wyjątkowym, o stanie klęski żywiołowej, o stanie wojny;
- ograniczone siły i środki i inne.

Zapewnienie optymalnego przepływu dóbr i ludzi w szeroko rozbudowanych systemach logistycznych w sytuacjach kryzysowych jest konieczne, gdy przedsiębiorstwo chce utrzymać i zachować swoją reputację-pozycję, wartość posiadanych marek handlowych oraz masowy charakter sprzedaży.

Zarządzanie kryzysowe obejmować będzie takie obszary łańcucha logistycznego jak:

- fizyczny przepływ ludzi i dóbr rzeczowych;
- zapewnienie osobom poszkodowanym warunków do przetrwania sytuacji kryzysowych;
- utrzymanie optymalnych zapasów;
- procesy informacyjno – decyzyjne (na poziomie taktycznym, operacyjnym i strategicznym);
- infrastrukturę procesów logistycznych;
- koszty logistyczne.

Każdy z tych obszarów będzie reagował różnie w zależności od typu, rodzaju, czasu trwania, zasięgu, częstotliwości sytuacji kryzysowych.

Pojawią się nowe zadania logistyczne, które powinny uwzględnić cztery podstawowe płaszczyzny działania:

- restrukturyzację procesów logistycznych;
- analizę i ocenę kierunków przepływów (surowców, półproduktów, towarów);
- przystosowanie łańcucha dostaw do nowych warunków;
- utylizacja nieprzewidzianych/nietypowych odpadów.

Restrukturyzacja procesów logistycznych obejmuje wiele przedsięwzięć, którymi mogą być: eliminowanie nieefektywnych dostaw surowców, materiałów, zespołów, podzespołów, dostosowanie systemu przetwórczego do nowej strategii, stworzenie rozwiązań zapobiegających destabilizację załóg stosownie do sytuacji rynkowej, negocjacje nowych warunków dotyczących zamówień publicznych, intensyfikacja dystrybucji gotowych wyrobów, co do których istnieje zagrożenie sprzedaży na rynku w dłuższej perspektywie czasu. Przebudowa procesów logistycznych może obejmować: obronę rynku przed nieuzasadnionym importem stosowanych wyrobów, bezwzględne podjęcie działań zmierzających do wyeliminowania wyrobów niezgodnych z obowiązującymi standardami, pozostanie przy niektórych, nadal atrakcyjnych sferach działalności, intensyfikacja wysiłków w zakresie poszukiwania nowych rynków.

Analiza i ocena kierunków przepływów (surowców, półproduktów, towarów) powinna uwzględnić między innymi: wyeliminowanie z produkcji wadliwych partii, podjęcie wszechstronnych działań do wycofania gotowych wyrobów z rynku.

Przystosowanie łańcucha dostaw do nowych warunków wymaga realizacji zadań, które wynikają z: optymalnego doboru dostawców surowców, części, podzespołów, zespołów, rozszerzenia substytucji/zmiany surowca na skutek rewizji norm, przepisów importowych lub dostawcy, zmiany miejsca lokalizacji wytwarzania danych produktów, analizy i oceny wszystkich instrumentów sfery regulacji łańcucha logistycznego pod kątem zaistniałej nowej sytuacji kryzysowej dotyczącej konkretnych podmiotów gospodarczych; zmiany infrastruktury procesów logistycznych (transportu wewnętrznego, zewnętrznego, magazynowego, w zakresie opakowań transportowych, informatycznej), zmiany łańcucha dystrybucji spowodowane pozyskiwaniem nowych miejsc zbytu, walką z praktykami monopolistycznymi, zmianami przepisów handlowych.

Utylizacja nieprzewidzianych/nietypowych odpadów wymagać będzie realizacji zadań polegających na: skutecznym zniszczeniu skażonych produktów, utylizacji wyrobów odbiegających od norm/standardów, utylizacji przedmiotów zniszczonych na skutek pożaru/powodzi i innych sytuacji awaryjnych.

5. NIEZBĘDNY ZAKRES PRZYGOTOWAŃ NA WYPADEK KRYZYSU – PROFILAKTYKA

W celu ograniczenia negatywnych skutków powstałych podczas sytuacji kryzysowych należy wcześniej podjąć niezbędne kroki. Do nich można zaliczyć:

- powołanie zespołu – sztabu kryzysowego (należy wyznaczyć osoby funkcyjne do sprawowania jednoosobowego kierownictwa w sytuacjach kryzysowych oraz opracować optymalny łańcuch logistyczny niezbędny do realizacji przedsięwzięć związanych z minimalizowaniem skutków kryzysu);
- określenie środków i metod powiadamiania (alarmowania); w widocznych miejscach winny znajdować się stale aktualne nazwiska osób wchodzących w skład sztabu kryzysowego i sposób ich powiadamiania;
- opracowanie procedur kryzysowych (powinny uwzględniać całokształt przedsięwzięć związanych z likwidacją lub ograniczeniem skutków sytuacji kryzysowych). Procedury winny udzielić odpowiedzi, jak należy się zachować przy udzielaniu pomocy poszkodowanym oraz podczas zmiany: profilu produkcji, transportu wewnętrznego i zewnętrznego, rynku zaopatrzenia i zbytu oraz wielu innych sytuacji, wynikłych z sytuacji kryzysowej.

Bardzo ważnym elementem pomagającym w zwalczaniu negatywnych skutków sytuacji kryzysowych jest szkolenie. Tematyka powinna jak najbardziej być zbliżona do sytuacji rzeczywistych, zawierać elementy praktyczne i teoretyczne. Podczas symulacji kryzysowych należy sprawdzać znajomość zadań oraz sposób zarządzania w sytuacjach wyjątkowych przez osoby wchodzące w skład sztabu kryzysowego.

W codziennej działalności nie należy zapominać, czy:

- istnieje rejestr osób upoważnionych do przebywania w danym obiekcie na wypadek zagrożenia?;
- nocna ochrona wie, jak zareagować na telefon szantażysty grożącego zatruciem produktów, pożarem, skażeniem chemicznym itp.?
- są sprawne środki łączności?;
- dokumentacja (procedury) są aktualne itp.?

Nie są to wszystkie czynności, bowiem każda sytuacja kryzysowa stwarza nowe wyzwania i powoduje indywidualne podejście do nieprzewidzianego problemu.

6. ZAKOŃCZENIE

Obecne czasy pokazują, że pojawiają się bardzo trudne sytuacje kryzysowe, które wcześniej nie były znane tak jak np. napady terrorystyczne prowadzone na szeroką skalę paraliżujące całkowicie działalność polityczno-militarną, gospodarczo-ekonomiczną, ekologiczną czy cywilizacyjną, a nade wszystko informacyjną w dobie społeczeństwa informatycznego. Do takich sytuacji powinna być przygotowana administracja rządowa i samorządowa. Dotyczy to również podmiotów gospodarczych, które między innymi poprzez właściwe zarządzanie łańcuchem logistycznym powinny skutecznie przeciwdziałać negatywnym zjawiskom powstałym w sytuacjach kryzysowych.

LITERATURA

1. Grudzewski W. M., Hejduk, *Zarządzanie technologiami*, Difin, Warszawa 2008.
2. Gryz J, Kitler W., *System reagowania kryzysowego*, wyd. A. Marszałek, Toruń 2007.
3. <http://encyklopedia.pwn.pl/lista.php?co=kryzys>, 20.09.2009 .
4. Kosowski B., *Sprawne i elastyczne zarządzanie w kryzysie*, Difin, Warszawa 2008.
5. Nowak. E., *Logistyka w sytuacjach kryzysowych*, AON, Warszawa, 2009.
6. Sienkiewicz P., *Oblicze cyberterroryzmu*, [w:] Rola Sił Zbrojnych w zwalczaniu zjawiska terroryzmu, materiały z konferencji naukowej zorganizowanej 26 października 2005 r., AON. Warszawa 2006.
7. *Ustawa z dnia 18 kwietnia 2002 r. o stanie klęski żywiołowej*, Dz.U. z 2002 r. Nr 62, poz. 558.
8. *Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym*, Dz.U. 2007 nr 89 poz. 590

LOGISTICS IN CRISIS MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE

Abstract

Crisis affecting the implementation of the flow of products and services in the logistics chain. This will increase the risk and uncertainty in supply and thus cause the break down of production and the achievement of the objectives facing the company for shareholders, customers, staff and the public.

Keywords: logistics, crisis, crisis management, supply chain logistics