

## Logistyczne aspekty kryzysu w przedsiębiorstwie

Kryzys w przedsiębiorstwie – i szerzej, w działalności gospodarczej – nie jest niczym nadzwyczajnym. Aktywność przedsiębiorstwa produkcyjnego, handlowego czy usługowego nieodłącznie wiąże się z podejmowaniem ryzyka. Współczesne warunki prowadzenia biznesu, w tym zwłaszcza ostra walka konkurencyjna i bardzo trudne, często z natury swojej ryzykowne rynki – wymagają wkalkulowania rozmaitych zagrożeń w strategię działania firmy. Nakładają się na to zagrożenia o charakterze „naturalnym” i nieprzewidywalnym (katastrofy, klęski żywiołowe, akcje terrorystyczne itp.), a także skutki uboczne innych działań. Bieżące decyzje operacyjne niejednokrotnie sprowadzają się do permanentnego balansowania na granicy tego, co określa się jako ryzyko racjonalnie akceptowalne oraz ekonomicznie uzasadnione. Ponieważ granice dopuszczalnego ryzyka są bardzo trudne do precyzyjnego wytyczenia, niejednokrotnie dochodzi do ich przekroczenia – czasami świadomego, kiedy indziej będącego wynikiem nie do końca kontrolowanego splotu okoliczności. W efekcie mamy do czynienia z kryzysem.

W opisach przebiegu kryzysów w różnych strukturach i środowiskach (zarówno w przedsiębiorstwach, jak i w skali społeczeństw) często zwraca uwagę kilka charakterystycznych obserwacji:

- uczestnicy zdarzeń (łącznie z „decydentami”) zwykle są zaskoczeni faktem zaistnienia sytuacji kryzysowej
- zarówno kadra zarządzająca przedsiębiorstw, jak i przywódcy społeczności mają zasadnicze trudności z przewidywaniem przebiegu dalszych zdarzeń
- opanowanie sytuacji utrudnione jest przez brak (zwłaszcza odpo-



Rys. 1. Czynniki zwiększające ekspozycję struktur logistycznych na zakłócenia kryzysogenne

wiednio szybkiego) zrozumienia istoty kryzysu i mechanizmu jego rozwoju

- podejmowanie decyzji, organizacja i wdrażanie działań antykryzysowych przebiega zbyt wolno, jak na potrzeby chwili, co znacznie opóźnia (a czasem wręcz uniemożliwia) osiągnięcie punktu przełomowego w przewyżczeniu kryzysu.

Powtarzalność tych spostrzeżeń oraz fakt, że dotyczą one zarówno sytuacji kryzysowych w przedsiębiorstwach, jak i w grupach społecznych, świadczy niewątpliwie o słabym przygotowaniu kadry zarządzającej i elit przywódczych do stawiania czoła zagrożeniom, ale również o istotnej potrzebie uwzględniania problematyki ryzyka i kryzysów w strategiach zarządzania, programach kształcenia profesjonalnych kadr, a także w samej organizacji społeczeństw. W tej ostatniej dziedzinie

dopiero po atakach terrorystycznych w USA z 11 września 2001 r. zrobiono w sferze zapobiegania i przeciwdziałania kryzysom naprawdę wiele – zwłaszcza na szczeblu jednostek organizacyjnych administracji państwowej i terytorialnej. Utworzono grupy i zespoły ds. sytuacji kryzysowych, opracowano odpowiednie procedury, przeszkolono ogromną liczbę osób. Działania te dały poczucie większego bezpieczeństwa i stworzyły przekonanie, że jako społeczeństwa jesteśmy nieco lepiej przygotowani do współczesnych zagrożeń.

Znacznie gorzej wygląda sytuacja w skali przedsiębiorstw i większych struktur gospodarczych, a także w wymiarze łańcuchów dostaw i systemów logistycznych. Zarządzający przedsiębiorstwem zwykle w większym stopniu będą koncentrowali się na ryzykach operacyjnych – finansowych, organizacyjnych, logi-

stycznych, czy też wynikających z bezwzględnych mechanizmów rynkowych i działania konkurencji. Ilość i potencjał takich zagrożeń nieustannie wzrasta, a rosnące statystyki bankructw (do których kryzys jest zwykle wstępem) brutalnie potwierdzają, jak wiele firm nie potrafi poradzić sobie z sytuacją kryzysową. Pomimo to, nadal tylko nieliczne przedsiębiorstwa uwzględniają w swoich strategiach działania elementy zapobiegania i przeciwdziałania kryzysom. Poziom przygotowania kadry wysokiego i średniego szczebla, profesjonalnej pod względem merytorycznym, w zakresie przygotowania do działania w sytuacjach zagrożenia, poprawia się powoli i w bardzo nieznacznej skali.

Logistyka przedsiębiorstwa – i w szerszym ujęciu łańcuch dostaw – należy bez wątplenia do struktur funkcjonalnych najbardziej wyeksponowanych na zakłócenia i zagrożenia o charakterze kryzysowym. Wśród wielu czynników składających się na ten fakt, do najbardziej istotnych należą (rys. 1.):

*Układ powiązań zewnętrznych*, tworzony przez sieć nieraz bardzo rozbudowanych relacji z partnerami – dostawcami, odbiorcami, firmami współpracującymi i świadczącymi usługi, kreuje największy potencjał zagrożeń – zarówno na poziomie operacyjnym, jak i strategicznym. Wymiar operacyjny dotyczy, np. konieczności liczenia się z wystąpieniem opóźnień w dostawach bądź terminach realizacji zleceń, korektami zamówień, problemami jakościowymi itp. Na poziomie strategicznym będą to m.in. konsekwencje kompromisów i uzależnienia wynikające z długookresowego wiązania się z konkretnymi partnerami – dotyczące warunków współpracy, kwestii technicznych, planowania i realizacji polityki rozwojowej i innej. Przyczyny aktywizujące w/w potencjał mogą leżeć po stronie przedsiębiorstwa, partnera lub też być niezależne od nich (np. zmiany w przepisach, wypadki losowe itp.).

*Rynkowy kontekst* tych powiązań to bezpośrednie działanie pod presją mechanizmów i uwarunkowań wolnego rynku – konieczność liczenia się z zachowaniami partnerów wynikającymi ze zdarzeń na rynku, działań konkurencji, postępu technicznego, a także kwestie związane z wizerunkiem firmy, sferą marketingu i obsługi posprzedażnej. Struktury logistyczne, często nawet nie będąc bezpośrednim uczestnikiem wydarzeń w tym obszarze, są ewidentnie wyeksponowane na ich skutki i nie mogą wyłączyć się z permanentnego monitoringu rynku.

**Dynamiczny charakter procesów logistycznych**, duża zmienność warunków i sytuacji, mają zasadnicze znaczenie w ekspozycji struktur logistycznych na zakłócenia, szczególnie o charakterze operacyjnym. Różnorodność możliwych zdarzeń, przy trudnym do przewidzenia spektrum ich konsekwencji oraz możliwych wariantów rozwoju sytuacji, a także relatywnie wysokie prawdopodobieństwo ich wystąpienia, stawiają bardzo wysokie wymagania wobec kadry logistycznej pod względem jej przygotowania, profesjonalizmu i sprawności działania.

**Przepływ informacji** z założenia odgrywa w logistyce kluczową rolę. Będąc z natury swojej podatnym na zakłócenia, często trudne do identyfikacji pod względem formy i weryfikacji jakościowej, o różnorodnych przyczynach, nie zawsze natychmiast ujawniające się – stanowi jeden z najbardziej znaczących dla ekspozycji kryzysowej czynników w działalności operacyjnej (a także w strategii) przedsiębiorstwa.

**Uzależnienie od infrastruktury** – skomplikowanej, często niedoskonałej (zwłaszcza w warstwie technicznej) – jest najbardziej przewidywalnym z punktu widzenia ewentualnych następstw i możliwości przeciwdziałania elementem wpływającym na ekspozycję logistyki przedsiębiorstwa na zakłócenia. Dlatego też ewentualne niedoskonałości w tej dziedzinie są zwykle najtrud-

niejsze do wybaczenia. Należy jednak pamiętać, że zagrożenia związane z funkcjonowaniem infrastruktury mają charakter na ogół (co do przyczyn i czasu wystąpienia) losowy i pozostają w dużym stopniu poza zasięgiem kontroli wewnętrznej.

**Inne czynniki**, generujące intensywną ekspozycję struktur logistycznych na zaburzenia kryzysogenne, mogą mieć charakter organizacyjny (np. wadliwy podział kompetencji, brak programów prewencji antykryzysowej), kadrowy (niewystarczające kwalifikacje i predyspozycje logistyków i kadry zarządzającej) czy też finansowy (np. przenoszenie na partnerów trudności w sferze *cash-flow* firmy). Ponadto, szczególnie przy nowoczesnych rozwiązaniach w zakresie strategii zarządzania przedsiębiorstwem (zwłaszcza proefektywnościowych, w rodzaju *lean management*), w strukturach logistycznych mamy również do czynienia z szeregiem mechanizmów dodatkowo zwiększających ryzyko i ekspozycję na zakłócenia. Zasady organizacji dostaw typu *single sourcing*, czy *Just-in-Time*, bądź też wyprowadzanie zadań poza przedsiębiorstwo (*outsourcing*), przynoszą wymierne efekty w dążeniu do redukcji kosztów, jednak równocześnie znacząco podnoszą poziom ryzyka. Globalizacja działalności gospodarczej i strategii zarządzania logistycznego (łańcuchem dostaw, siecią) otwierają nowe szanse i możliwości, ale także wydłużają łańcuchy dostaw, komplikują charakter powiązań i uzależnień oraz – przenosząc niektóre operacyjne uprawnienia decyzyjne poza przedsiębiorstwo – stwarzają nowe kategorie ryzyka (efekt „braku jednego właściciela”).

Konsekwencją wynikającej stąd – zwiększonej w stosunku do innych struktur funkcjonalnych przedsiębiorstwa – wrażliwości logistyki na zagrożenia kryzysami, jest w praktyce znaczący (często wręcz decydujący) wpływ przebiegu wydarzeń i zachowań ludzkich w strukturach logi-

stycznych na rozwój kryzysu w całej firmie, a także na szanse przezwyciężenia go i przywrócenia równowagi. Jako ilustracja niech posłużą opisy dwóch przypadków kryzysów, do jakich doszło w realnych firmach i realnych (choć bardzo istotnie różniących się) okolicznościach:

## CS I

Jeszcze w 1998 r. firma T., jeden z dwóch znaczących polskich producentów wysoko zaawansowanych technicznie urządzeń z grupy AGD, była symbolem sukcesu. Dziesięcioprocentowy udział w rynku (bardzo trudnym, zdominowanym przez niemieckie marki – symbole), szereg nagród i wyróżnień, doskonałe wyniki w sprzedaży i silna pozycja w branży – wszystko to nie tylko dawało powody do satysfakcji, ale pozwalało optymistycznie patrzeć w przyszłość.

Nie minęły trzy lata, gdy firma T. praktycznie przestała liczyć się na rynku. Z ogromnym trudem realizowała coraz mniejsze zamówienia i rozpaczliwie walczyła o przetrwanie. Szybko pogarszająca się sytuacja – utracona płynność finansowa, brak zdolności kredytowej i ogromne zadłużenie, zwłaszcza u dostawców – coraz bardziej utrudniały jakąkolwiek aktywność. W warunkach kryzysu obejmującego już niemal wszystkie sfery działalności przedsiębiorstwa – chociaż przy zachowaniu niemal nienaruszonego potencjału produkcyjnego – o losie firmy przesądziła sparaliżowana logistyka. Nastąpiła całkowita destrukcja wypracowywanych przez lata partnerskich relacji z dostawcami i kooperantami, coraz trudniej było też znaleźć nabywcę na wytwarzane produkty. Zapasy magazynowe praktycznie przestały istnieć. Zakupy nowych części, podzespołów i usług stały się możliwe wyłącznie na warunkach bardzo niekorzystnych, np. 100% przedpłat z długimi terminami realizacji. Rozregulował się system współpracy z serwisem, co dodatkowo negatywnie wpłynęło na wizerunek firmy. (opr. własne)

Pierwotną przyczyną trudności fir-

my T. były poważne błędy w zarządzaniu i wywołana nimi bardzo trudna sytuacja finansowa. Jednakże kryzys wkroczył w decydującą, niszczącą fazę dopiero wówczas, gdy destrukcyjnym zakłóceniom uległy działania struktur logistycznych przedsiębiorstwa, a w łańcuchu dostaw, którego ogniwem była firma T., rozwinął się kryzys wtórny, znacznie trudniejszy do opanowania.

Kryzys w strukturach logistycznych może stać się przyczyną załamania również w przedsiębiorstwie silnym finansowo, stabilnym i zajmującym wysoką pozycję na rynku. Tak było w przypadku jednego z głównych producentów telefonów komórkowych, szwedzkiej firmy ERICSSON. Przy całkowicie odmiennych niż w przypadku firmy T., przyczynach i okolicznościach (zaburzenie o charakterze zewnętrznym, wywołane czynnikiem losowym), i tutaj kryzys rozwinął się w strukturach logistycznych, a ich zachowanie przesądziło o losach przedsiębiorstwa.

## CS II

Wieczorem 17 marca 2000 r. wskutek uderzenia pioruna w sieć energetyczną doszło do pożaru w niewielkim pomieszczeniu fabryki półprzewodnikowych podzespołów elektronicznych w Albuquerque, należącej do Philips Electronics NV. Przedsiębiorstwo to było wówczas głównym dostawcą chip'ów do telefonów komórkowych dla czołowych producentów europejskich, w tym ERICSSONA (jedynym!) oraz NOKII. Pożar nie był zbyt poważny, ugaszono go w 10 min. własnymi siłami. Szkody bezpośrednie były również niewielkie (spłonęło 8 pojemników zawierających łącznie kilka tysięcy płytek). Nieco później okazało się, że znacznie poważniejsze straty spowodowały w sąsiednich pomieszczeniach dym oraz woda ze spryskiwaczy, które „zatruty” znajdujące się tam miliony elementów. Uszkodzeniu uległa również część urządzeń produkcyjnych. Produkcja została wznowiona po ok. trzech tygodniach, jednak jeszcze po 6 miesi-

cach osiągała zaledwie niecałe 50% poziomu sprzed pożaru. Odtworzenie pełnych mocy miało zająć lata.

Logiści NOKII nie tylko zauważyli i właściwie ocenili problem, zanim jeszcze zgłosił go dostawca (a to dzięki aktywnemu, bieżącemu monitorowaniu dostaw) – już 20 marca wiadano o pożarze. Nie do końca polegając na informacji pozyskanej od Philips'a – natychmiast podjęto decyzję o wysłaniu do Albuquerque swoich inżynierów w celu wypracowania własnej oceny stanu rzeczy. I nawet pomimo faktu, że na miejscu nie potraktowano ich z otwartymi ramionami – wystarczyło to, by docenić powagę sytuacji i zorientować się, że problem ma perspektywę wielu miesięcy a nie tygodnia czy dwóch. Niezwłocznie podjęto działania. Po pierwsze – zintensyfikowano monitoring dostaw – w miejsce tygodniowych analiz wprowadzono codzienne. Po drugie – na najwyższym szczeblu zarządzania podjęto naciski na Philips'a, zmierzające do zapewnienia sobie absolutnego priorytetu w dostawach z Albuquerque, wspartego zapewnieniem o oddaniu na rzecz produkcji dla NOKII wszelkich rezerw produkcyjnych we wszystkich innych zakładach Philips'a. Po trzecie – wysłano przedstawicieli do innych dostawców NOKII w USA i Japonii (NOKIA unikała zasady „single sourcing”), aby skłonić ich do możliwie najszybszego zwiększenia produkcji i również tam zapewnić priorytety dla swoich potrzeb. Wreszcie po czwarte – podjęto prace konstrukcyjne, mające umożliwić zastosowanie w telefonach NOKII nieco odmiennych chip'ów z innych źródeł.

ERICSSON znacznie „luźniej” kontrolował dostawy, o wypadku dowiedział się poprzez spóźnioną i uspokajającą informację producenta (przewidującą zakłócenia w produkcji na okres ok. jednego tygodnia, które nie powinny spowodować większych problemów). Nie sprawdzając i nie analizując tej informacji, nie podjął praktycznie żadnych działań aż do początku kwietnia. Wtedy już wszystkie rezerwy dostępne na światowym rynku producentów podzespołów elektronicznych były zagospodarowane przez bardziej operatywnego konkurenta.

Zarówno NOKIA jak i ERICSON, znalazły się w podobnej, bardzo trudnej sytuacji – jednakże ostateczne konsekwencje pożaru dla obu tych firm okazały się diametralnie różne. O ile NOKIA zdołała wyjść z całej opresji nie tylko obronną ręką, ale w efekcie końcowym wręcz wygrać na kryzysie, sprowadzić go do poziomu „przejściowych trudności” – w przypadku ERICSSONA straty wyniosły ok. 400 mln USD (według bilansu ogłoszonego wiosną 2001). Firma nie sprostała krytycznej próbie i wycofała się z rynku telefonii komórkowej {opis przypadku podano za: M. Christopher, H. Peck – „The five principles of supply chain resilience” – Logistics Europe, February 2004, oraz: A. Norman, U. Jansson – „Ericsson’s proactive supply chain risk management – approach after a serious sub-supplier accident” – International Journal of Physical Distribution & Logistic Management, Vol. 34 (5)}.

Podobnie, jak w przypadku firmy T., przedsiębiorstwa dotknięte kryzysem również tutaj przez cały czas jego trwania zachowały pełną, nie naruszoną w sensie technicznym zdolność produkcyjną. Podobnie również – punkt ciężkości kryzysu miał miejsce w strukturach logistycznych, co zadecydowało o jego skutkach. W ERICSSONIE i w firmie T. zawiodło przygotowanie kadry, zabrakło umiejętności właściwej oceny sytuacji i podjęcia (w odpowiednim czasie) działań mogących uratować firmę. Natomiast bardzo przekonującym przykładem alternatywnego przebiegu zdarzeń, w wyniku profesjonalnych decyzji i działań podjętych w odpowiednim momencie przez dobrze przygotowaną kadrę (w oparciu o „filozofię” działania, traktującą ryzyko i kryzys jako elementy spójnej strategii zarządzania), okazał się rozwój i ostateczne konsekwencje tego samego kryzysu w NOKII. O jej ostatecznym sukcesie zadecydowały:

- aktywne posługiwanie się systemem controllingu łańcucha dostaw
- zrozumienie istoty i właściwa ocena zagrożenia już w pierwszym okresie kryzysu

- umiejętność przewidywania dalszego rozwoju sytuacji (znajomość mechanizmu przebiegu kryzysów i specyfiki zagrożeń swojej dla prowadzonej działalności)
- trafne, odpowiednio szybko podejmowane decyzje
- waga przywiązywana do dwóch podstawowych (w sytuacji zagrożenia) czynników, jakimi są informacja i czas.

Oczywiście, nie każda trudna sytuacja w firmie musi rozwinąć się w „pełnowymiarowy” kryzys, a jego konsekwencje nie zawsze są tak dramatyczne, jak w przedstawionych przypadkach. Zawsze jednak sku-

teczne przeciwstawienie się zagrożeniom – obniżenie potencjału ryzyka, opanowanie rozwijającego się kryzysu, przywrócenie stabilności firmy i minimalizacja skutków, będą wymagały działań profesjonalnych, podejmowanych w oparciu o wiedzę i kompetencje kadry. W kontekście przedstawionych zależności dotyczy to w szczególności wymiarze kadry logistycznej. Coraz więcej uczelni kształcących logistyków na poziomie akademickim zauważa te potrzeby i uwzględnia problematykę zarządzania ryzykiem, zarządzania kryzysami oraz *business continuity management* w programach studiów.