

Dr inż. Marzena Kuczyńska-Chałada  
 Politechnika Śląska  
 ORCID: 0000-0002-5273-8328  
 e-mail: marzena.kuczynska-chalada@polsl.pl

# Logistyka przedsiębiorstwa w obliczu zmian wywołanych sytuacją kryzysową

*Logistics of an enterprise in the face of changes caused by a crisis situation*

## Streszczenie

Artykuł jest poświęcony logistyce przedsiębiorstwa w obliczu zmian wywołanych sytuacją kryzysową. Zawarto w nim informacje na temat podstawowej typologii strategii logistycznych oraz określono główne elementy składowe tych strategii. Przybliżono istotę zarządzania logistycznego, logistyki jako filozofii zarządzania oraz wskazano, czym jest strategia logistyczna i jaką może dać przewagę nad konkurencją. Artykuł ma charakter teoretyczny i pogładowy. Przedstawia istotny problem dotyczący powiązania decyzji w obszarze logistyki w sytuacji kryzysowej. W dobie pandemii i problemów wywołanych przez nią w obszarze decyzji strategicznych przedsiębiorstw jest to aktualny temat. Jako metodę badawczą zastosowano obserwację, analizę oraz syntezę. Celem artykułu jest wskazanie, iż podejmowane działania logistyczne powinny być zarówno ukierunkowane na potrzeby przedsiębiorstw, jak też zorientowane na wymagania płynące z rynku.

## Słowa kluczowe:

zarządzanie strategiczne, strategia logistyczna, sytuacja kryzysowa

## Abstract

The article presents the logistics of a company in the face of changes caused by a crisis situation. It provides information on the basic typology of logistics strategies and identifies the main components of these strategies. It presents the essence of logistics management, logistics as a management philosophy and what is a logistics strategy and what it can give an advantage over the competition. The article is theoretical and illustrative. It presents a significant problem from the point of connecting decisions in the area of logistics in a crisis situation. It is a topical topic in the era of a pandemic and the problems it causes in the area of strategic decisions of enterprises. Observation, analysis and synthesis methods were used as the research method. The aim of the article is to indicate that the undertaken logistic activities should be oriented both to the needs of enterprises and to the requirements of the market.

## Keywords:

strategic management, logistic strategy, crisis situation

JEL: H12

## Wprowadzenie

Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem w wysokokonkurencyjnym otoczeniu w obliczu sytuacji kryzysowej wymaga od menedżerów interdyscyplinarnego, holistycznego i elastycznego podejścia do zarządzania i strategii. Należy zatem przeanalizować i zrozumieć zachowania odbiorców, aby dokonać wyboru trafnej strategii logistycznej.

Kryzys to nieplanowany proces obejmujący ciąg zdarzeń przebiegających w określonym czasie. Proces ten zakłóca równowagę dynamiczną przedsiębiorstwa oraz jego interakcje z otoczeniem. Kryzys to

każde działanie bądź wydarzenie, które może mieć negatywny wpływ na wiarygodność i sprawność biznesu (Stabryła, 2010).

Kluczowymi kwestiami z zakresu logistyki, mającymi wpływ na kształtowanie i rozwój strategii przedsiębiorstwa są: wybór dostawców materiałów, części, usług, wybór obsługi transportowej (własna lub zewnętrzna), wybór sposobu magazynowania (budowa zaplecza magazynowego lub korzystanie z usług przedsiębiorstw logistycznych), wybór sieci dystrybucji (budowa własnej lub korzystanie z sieci innych przedsiębiorstw), kształtowanie struktury podmiotowej sprzedaży wyrobów i usług. Osiągnię-

cie przez podmiot gospodarczy zamierzonych efektów rynkowo-ekonomicznych wymaga sformułowania i wdrożenia adekwatnej strategii. Strategia logistyczna zaliczana jest do strategii funkcjonalnych i zajmuje ważne miejsce w systemie planowania. Logistyka ze swoimi obszarami staje się w coraz większym stopniu determinantą strategicznego zarządzania firmą. Zarządzanie współczesnym przedsiębiorstwem wymaga szerokiego spojrzenia nie tylko na „spokojny rynek”, ale również na sytuacje trudne i skomplikowane, takie jak ostatni kryzys wywołany pandemią.

## Istota zarządzania logistycznego

Wśród podstawowych przyczyn rozwoju i znaczenia logistyki w zarządzaniu działalnością gospodarczą wymienia się: wyczerpywanie się możliwości wzrostu efektywności w sferze produkcji, techniki i technologii, szersze możliwości wyłaniające się przed zarządzaniem logistycznym dzięki postępowi technicznemu (szczególnie związanemu z przetwarzaniem danych przy zastosowaniu nowoczesnych technologii informatycznych), globalizację działań przedsiębiorstw.

Sposobem na osiągnięcie tych celów jest wdrożenie zarządzania logistycznego, które usprawnia procesy przepływu i magazynowania produktów, zwiększając także ich efektywność. Istotne znaczenie logistyki jest zatem widoczne zarówno u dostawców towarów i usług, jak też u ich nabywców, co objawia się m.in. możliwością obniżki kosztów dostaw towarów i usług, zwiększeniem szybkości dostaw i podniesieniem ich jakości.

Logistyka jako zarządzanie to proces planowania, organizacji, realizacji i kontroli przepływu dóbr od ich zakupu, poprzez produkcję i dystrybucję do ostatecznego klienta, w celu spełnienia wymagań rynkowych przy minimalnych kosztach i minimalnym zaangażowaniu kapitału (Skowronek i Sarjusz-Wolski, 2012; Kuczyńska-Chałada i Poloczek, 2020, s. 194). Zadaniem zarządzania logistycznego jest koordynacja i synchronizacja podaży i popytu odbiorców na wyroby i usługi przedsiębiorstwa przy jak najmniejszym koszcie (Szymonik, 2011). Natomiast podstawowe cele stawiane logistyce są następujące (Kuczyńska-Chałada, Odlanicka-Poczobutt, Poloczek, 2020):

- podporządkowanie działalności logistycznej wymogom obsługi klienta (czyli skuteczny rynkowo sposób funkcjonowania systemu logistycznego zmierzający do zapewnienia wysokiego stopnia spełniania potrzeb odbiorców);
- minimalizacja kosztów logistycznych (czyli efektywny ekonomicznie sposób funkcjonowania systemu logistycznego).

## Strategia logistyczna

Strategia logistyczna może przyczynić się do sukcesu w budowaniu konkurencyjności przedsiębiorstwa w obliczu wielu zmian zachodzących w mikro- i makrootoczeniu. Postrzeganie logistyki jako sposobu na utrzymanie lub osiągnięcie przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo wymaga zarówno teoretycznej, jak i praktycznej podbudowy i dotyczy odpowiedniego sposobu dostarczania produktu lub usługi odpowiedniej jakości po odpowiedniej cenie (Obłój, 2002). Logistyka może zatem wspierać działalność przedsiębiorstwa zarówno w zakresie jakości poziomu obsługi klienta, jak i obniżki kosztów przedsiębiorstwa. Według M. Ciesielskiego (Ciesielski, 2009) logistyka na poziomie strategii konkurencyjnej może stać się strategią podstawową lub istotnym elementem wspierającym strategię podstawową. Istotne w tym przypadku staje się ustalenie powiązań między strategiami konkurencyjnymi a strategią logistyczną.

Strategie konkurencyjne stosowane przez firmy w celu uzyskania przewagi rynkowej zazwyczaj „wywodzą się” z jednego z rodzajów strategii podstawowej, do których należą (Obłój, 2002):

- czołowa pozycja w sektorze pod względem kosztów całkowitych, osiągnięta za pomocą zbioru funkcjonalnych zasad postępowania,
- zróżnicowanie wyrobu lub usługi firmy polegające na stworzeniu czegoś, co w całym sektorze jest uznawane za unikalne,
- koncentracja polegająca na nastawieniu się na obsługę określonej grupy nabywców, skupienie się na określonym asortymencie wyrobów lub wybranym rynku geograficznym.

Dla prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstw konieczne jest jednak stałe wykorzystywanie procedur planistycznych i analitycznych dotyczących logistyki. Kluczową rolą każdej strategii logistycznej jest określenie sposobu i metod działania.

Przeprowadzenie dogłębnej analizy strategicznej w zaistniałej sytuacji kryzysowej wymaga wielkiego zaangażowania menedżerów. Wybór strategii logistycznej powinien opierać się na dokładnej analizie przedsiębiorstwa. Znajomość warunków panujących w firmie i w jej otoczeniu, a także znajomość relacji między przedsiębiorstwem a dostawcami, odbiorcami i konkurencją jest niezbędna do dokonania właściwego wyboru i wdrożenia strategii logistycznej. Wpływa ona bowiem na wszystkie obszary działalności przedsiębiorstwa, a tym samym na efektywność realizowanych procesów (Fertsch, 2003, s. 67). Analiza tych aspektów umożliwia prawidłowe sformułowanie celów logistycznych firmy, nawet gdy logistyka stanowi strategię funkcjonalną. Pozwala to na uzupełnienie strategii globalnej przedsiębiorstwa (Woelke, 2019).

W celu integracji przepływu materiałów od zaopatrzenia, przez produkcję, po dystrybucję przedsię-

Tabela 1

## Typologia strategii logistycznych

Podstawowa strategia	Logistyczna strategia	Podejmowane działania
Przywództwo kosztowe	redukcja kosztów logistycznych	redukcja kosztów całkowitych przez logistykę
Zróźnicowanie	jakość obsługi logistycznej	logistyczny czynnik różnicujący
Innowacja	logistyczne wspomaganie innowacji	logistyka jako źródło innowacji
Alians	logistyka jako środek aliansu	logistyka jako źródło aliansu
Ekspansja zawodu	logistyka jako wzmocnienie nowej integracji zawodowej	logistyk — nowy zawód
Ekspansja misji	logistyka jako wzmocnienie dla ekspansji	logistyka jako pomoc w zdobywaniu nowych klientów
Dyweryfikacja	wykorzystanie logistycznych synergii	dyweryfikacja przez logistykę

Źródło: Fabbe-Costes i Colin, 2007, s. 41.

biorstwo produkcyjne powinno stosować właściwą strategię logistyczną. Jest ona definiowana jako wzorzec, ogólny model funkcjonowania systemu logistycznego przedsiębiorstwa. Logistyka stwarza jednocześnie dodatkowe możliwości, jeśli chodzi o działania strategiczne. W procesie tworzenia określonej strategii logistycznej należy zdefiniować (Ciesielski, 1997, s. 35): zakres czynności (określenie, do kogo są skierowane, czyje potrzeby zaspokajają), poziom efektywności (do którego się dąży) oraz poziom jakości wykonania. W tabeli 1 przedstawiono typologię strategii logistycznych.

Zakres strategii logistycznej nie ogranicza się do jednej strefy działalności przedsiębiorstwa, lecz obejmuje wszystkie jego obszary. Połączenie tych obszarów jest możliwe dzięki zastosowaniu się do nadrzędnej, wiążącej je strategii (Fertsch, 2003, s. 51–52). Można wyróżnić kilka znaczących strategii logistycznych, których założenia oraz zastosowanie przedstawia tabela 2.

## Logistyka przedsiębiorstwa w obliczu zmian wywołanych sytuacją kryzysową

Kryzys jest łączony z wieloma dziedzinami działalności praktycznej oraz naukowej. Odnosi się głównie do zagrożeń życia i zdrowia ludzi, stabilności ekonomicznej i środowiska. Według amerykańskiego Instytutu Zarządzania Kryzysem (Institute of Crisis Management) wyróżnia się kilka grup źródeł powstawania kryzysu (Barton, 1993, s. 12): czynniki losowe (np. katastrofy naturalne, trzęsienie ziemi), problemy techniczne (np. awaria zakładu), błędy ludzkie (np. katastrofa komunikacyjna), błędne decyzje kierownictwa. Termin „kryzys” pochodzi od greckiego słowa *krino*, oznaczającego wybór, decydowanie,

zmaganie się, walkę, w której konieczne jest działanie pod presją czasu.

Kryzys jest zdarzeniem nagłym lub narastającym. Zagraża on życiu, zdrowiu, mieniu człowieka, a także środowisku. Reakcja wymaga przeciwstawienia się mu poprzez zebranie odpowiednich sił i środków, które niekiedy mogą zdecydowanie przekraczać lokalne możliwości przedsiębiorstwa. Kiedy kryzys pojawia się w poszczególnych podmiotach lub zbiorowościach (grupa, społeczeństwo, przedsiębiorstwo), musi zaistnieć potencjalne nagłe zagrożenie. Jest to proces niespodziewany i niepożądany. Narastanie występujących zagrożeń może spowodować przerwanie dotychczasowego cyklu rozwojowego przedsiębiorstwa. Opóźniona reakcja na zagrożenie może skutkować pogłębieniem się kryzysu. Obecną sytuację wywołaną pandemią również można nazwać kryzysem.

Według M. Clarke’a kryzys to trzy składowe: presja czasu, ewentualność zasadniczego zagrożenia i zaskoczenie oraz fakt, że jest ono rezultatem zarówno niebezpieczeństwa, jak i okoliczności, w jakich ono występuje (Otwinowski, 2010). Oznacza to, iż wartość powszechnie uważana za bardzo ważną zostaje zagrożona, co wywołuje zaskoczenie oraz niekiedy chwilową panikę, jak zachować się w obliczu kryzysu. Jest to etap, który zmusza do podjęcia natychmiastowej decyzji bez możliwości trzeźwej analizy sytuacji i skutków, jakie dana decyzja może ze sobą przynieść. Pomimo narastających niesprzyjających okoliczności należy wiedzieć, iż sterowanie kryzysem nie jest całkowicie niemożliwe. Sterowanie to musi być dostosowane do warunków otoczenia, jego funkcjonowania, obranych strategii oraz środków, jakimi dysponuje przedsiębiorstwo.

Istnieje wiele sposobów na kategoryzację kryzysu w przedsiębiorstwie. Najistotniejsze z nich zestawiono w tabeli 3. Każda sytuacja kryzysowa wymaga podjęcia sprawnych działań oraz wszelkich środków zaradczych, prawidłowego reagowania oraz zarządzania w trakcie jej trwania.

**Tabela 2**  
**Założenia i zastosowanie strategii logistycznych**

Strategia	Założenia strategii	Zastosowanie strategii
Zarządzanie zapasami — strategia klasyczna	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ zapasy są nierozdzielnie związane z działalnością produkcyjną, handlową</li> <li>■ tworzenie zapasów wynika z: niepewności prognoz, względów ekonomicznych, charakterystyki przepływu materiałowych</li> <li>■ zapasy jako integralna część przepływu materiałów oraz powiązanie zapasów ze sobą zależnościami</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ w dowolnym przedsiębiorstwie produkcyjnym</li> <li>■ zapasy zależą od indywidualnego określenia przez przedsiębiorstwo systemu zamawiania lub metody wyznaczania wielkości partii</li> <li>■ utrzymanie zapasów wymaga: infrastruktury, odpowiednich powierzchni magazynowych i sprzętu do obsługi, środków finansowych w celu pokrycia kosztów finansowych</li> </ul>
JIT	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ koncepcja kształtowania relacji przedsiębiorstwa z dostawcami i odbiorcami oraz relacji z pracownikami przedsiębiorstwa (relacja wewnętrzna)</li> <li>■ eliminacja wszystkiego, co nie dodaje wartości do produktu lub usługi dla ostatecznego odbiorcy</li> <li>■ efektywne wykorzystanie zasobów</li> <li>■ koncentrowanie przedsiębiorstwa na: zaspokojeniu potrzeb klientów, zmniejszeniu zapasów, zwiększeniu elastyczności działania, partnerskiej współpracy z dostawcami, poprawie jakości</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ liniowy układ przepływów z wydzielonymi fazami o jednakowym czasie trwania</li> <li>■ do sterowania produkcją złożonych wyrobów produkowanych w dużych seriach</li> <li>■ stosunki z dostawcami oparte na partnerstwie, bliska lokalizacja firm zaopatrujących przedsiębiorstwo</li> <li>■ nie jest konieczne stosowanie wspomagania informacyjnego</li> <li>■ bardzo istotna terminowość dostaw i produkcji — park maszynowy pozwalający na utrzymanie tej zasady</li> </ul>
MRP	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ wykorzystuje strukturę wyrobu, dane o zapasach, główny harmonogram, dane o wielkościach partii dostawy i cyklach dostawy</li> <li>■ pozwala kontrolować poszczególne etapy produkcji</li> <li>■ szybsze reagowanie na zachodzące zmiany w otoczeniu</li> <li>■ konieczna wymiana informacji pomiędzy dostawcą i odbiorcą</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ najczęściej MRP stosuje się do wyrobów skomplikowanych, złożonych z wielu podzespołów</li> <li>■ konieczna jest wiedza dotycząca zapasów, jednoznaczne identyfikowanie wszystkich pozycji zapasów</li> <li>■ wymaga wykorzystania zaawansowanej techniki komputerowej</li> </ul>
MRP II	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ planowanie zasobów produkcyjnych</li> <li>■ jest rozwinięciem koncepcji MRP</li> <li>■ jest oparte na koncepcji dostosowania wielkości zasobów do zmieniającego się popytu</li> <li>■ wymaga wspomagania informatycznego</li> <li>■ wykorzystuje: prognozowany popyt, zamówienia klientów, strukturę wyrobów, zdolności produkcyjne, stanowiska oraz kalendarze robocze, marszruty technologiczne, koszty standardowe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ wymaga dużego zaplecza informacyjnego</li> <li>■ stosuje się do wyrobów złożonych, o dużej liczbie podzespołów oraz części, dla których można określić zapotrzebowanie</li> <li>■ pozwala opierać relacje z dostawcami na partnerstwie</li> </ul>
Strategia łańcucha dostaw	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ kompleksowe potraktowanie przepływu dóbr w łańcuchu dostaw</li> <li>■ polega na kompresji czasu dostaw i skróceniu cykli</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ strategia możliwa, gdy znana jest wiedza o działalności partnerów, ich kompetencjach, specjalizacji, rzetelności itd.</li> <li>■ łańcuch dostaw tworzony w celu produkcji powtarzalnych towarów, charakteryzujących się dużym zapotrzebowaniem, tak że integracja łańcucha dostaw jest zasadna</li> <li>■ tworzenie zintegrowanego łańcucha dostaw w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej oraz lepszej pozycji rynkowej</li> <li>■ powinien wytworzyć się partnerski układ pomiędzy uczestnikami łańcucha dostaw</li> <li>■ konieczność stosowania wspomagania komputerowego</li> </ul>
„Szczipie” wytwarzanie (Lean)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ opiera się na: ciągłej redukcji marnotrawstwa, eliminowaniu działań, które nie dodają wartości i budowie łańcucha wartości</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ strategia podobna do strategii JIT</li> <li>■ skupienie działalności przedsiębiorstwa produkcyjnego na jego podstawowej funkcji</li> </ul>

Cd. tabeli 2

Strategia	Założenia strategii	Zastosowanie strategii
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ cel: angażowanie jak najmniejszej liczby ludzi, czasu, inwentarza w proces wytwarzania, który jest realizowany efektywnie oraz generuje możliwie najniższy koszt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ sprawdza się przy powtarzalnej produkcji</li> <li>■ wymaga dużego zaangażowania pracowników</li> </ul>
Strategia zwinnego wytwarzania	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ zdolność do: rozwijania się, prosperowania w konkurencyjnym środowisku, umiejętność szybkiego reagowania na zmieniające się rynki, ukierunkowanie na klienta oraz na jego ocenę produktu</li> <li>■ klient włączony w proces projektowania oraz wytwarzania</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ zastosowanie w produkcji małoseryjnej lub jednostkowej do wytwarzania produktów o dużym stopniu złożoności</li> <li>■ wymagana odpowiednia organizacja procesów — technologiczna specjalizacja gniazd tworzących strukturę produkcyjną</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Fertsch, 2003, s. 65–66; Fertsch i Cyplik i Hadaś, 2010, s. 47–50.

Tabela 3

## Podział kryzysu ze względu na wybrane kryteria

Kryterium	Rodzaje kryzysu
Miejsce powstania przyczyny	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ kryzys wewnętrzny — spowodowany czynnikami panującymi wewnątrz przedsiębiorstwa (przykładem może być np. nieodpowiednie zarządzanie)</li> <li>■ kryzys zewnętrzny — wywołany czynnikami spoza obrębu przedsiębiorstwa (wynikający z sytuacji gospodarczej bądź ekonomicznej państwa)</li> </ul>
Przyczyny, które wywołują kryzys	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ kryzys rzeczywisty — spowodowany różnymi czynnikami, może prowadzić do poważnych problemów w funkcjonowaniu organizacji</li> <li>■ kryzys wirtualny — wywołany w celu doprowadzenia do istotnych zmian; ma na celu lepszy rozwój firmy</li> </ul>
Tempo przebiegu oraz czas trwania	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ kryzys nagły — charakteryzuje się brakiem czasu na jego analizę oraz na przemyślenie możliwych skutków decyzji, które muszą być podjęte natychmiastowo</li> <li>■ kryzys przewlekły — może trwać miesiącami/latami; długi czas trwania nie sprzyja podejmowaniu decyzji w celu wyeliminowania go, nierzadko dochodzi do stanu przyzwyczajenia i oczekiwania, aż kryzys minie sam</li> </ul>
Skutki, jakie wywołuje kryzys	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ kryzys twórczy — charakteryzuje się tym, iż doprowadza do dalszego wzrostu organizacji</li> <li>■ kryzys destrukcyjny — doprowadza do upadku przedsiębiorstwa</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Otwinowski, 2010.

System zarządzania kryzysowego jest pojęciem złożonym. Jego istota sprowadza się do działań wielu instytucji i podmiotów gospodarczych na rzecz zapewnienia bytu i rozwoju w sytuacjach zagrożeń. Częściami składowymi systemu zarządzania kryzysowego są:

- 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 z zamiarem osiągnięcia założonego celu.

Objawami kryzysu są wydarzenia oraz procesy, które mają charakter wynikowy wobec ich przyczyn. Oddziałują one na przedsiębiorstwa od strony wewnętrznej. Są bardzo zróżnicowane, lecz wszystkie charakteryzują ogólną kondycję przedsiębiorstwa. Zalicza się do nich m.in.: znaczne obniżenie wydajności pracy, niekorzystne i gwałtowane zmiany w zakresie dynamiki oraz wielkości sprzedaży, obniżenie poziomu udziału w rynku, utratę nabywców/dostawców, rosnące straty finansowe, zauważalne trudności w finansowaniu przedsiębiorstwa oraz wynagradzaniu personelu, narastające poczucie zagrożenia, wzrost konfliktów interpersonalnych oraz pogorszenie ogólnego wizerunku przedsiębiorstwa. Wszystkie wymienione symptomy są niepożądane i negatywnie wpływają na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, obniżając sprzedaż i automatycznie wszystkie bieżące przychody.

Szczególną uwagę należy zwrócić na sposób, w jaki przedsiębiorstwo reaguje na wystąpienie kryzysu. Choć z reguły większe przedsiębiorstwa mają sporą szansę przetrwania, kluczem do sukcesu jest opracowanie odpowiedniego sposobu, który znacząco obniży prawdopodobieństwo wystąpienia sytuacji kryzysowej. Obecny kryzys wywołany pandemią, na którą przedsiębiorstwa nie mają wpływu, narusza porządek społeczny i gospodarczy. Paraliżuje wiele dziedzin życia. Wpływa na politykę, także na funkcjonowanie służb publicznych ze służbą zdrowia na czele. Obserwujemy gorączkowe działania państw zmierzające do minimalizacji skutków kryzysu dla obywateli ale również dla przedsiębiorstw.

W zależności od źródła wystąpienia kryzysu (wewnętrzne/zewnętrzne), podstawowe reakcje podejmowane przez przedsiębiorstwo powinny być następujące:

- zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie — czyli zmiana menedżerów/kierownictwa,
- restrukturyzacja przedsiębiorstwa,
- redukcja zatrudnienia personelu bądź wymiaru czasu pracy,
- podejmowanie kooperacji (np. outsourcing),
- analiza zysków i kosztów,
- zwiększenie możliwości przedsiębiorstwa (np. zwiększenie wydajności),
- kontrola wykonywanych usług,
- opracowanie odpowiedniej strategii w warunkach kryzysu.

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

Zarządzanie kryzysowe będzie obejmować 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);
- infrastruktura procesów logistycznych;
- koszty logistyczne.

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

Pojawią się też 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,
- utylizację 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 destabilizacji załóg stosownie do sytuacji rynkowej, negocjacje nowych warunków dotyczących zamówień publicznych, intensyfikacja dystrybucji gotowych wyrobów, co do których istnieje zagrożenie sprzedaży na rynku w dłuższym okresie. Przebudowa procesów logistycznych może obejmować: obronę rynku przed nieuzasadnionym importem stosowanych wyrobów, podjęcie działań zmierzających do wyeliminowania wyrobów niezgodnych z obowiązującymi standardami, pozostanie przy niektórych, nadal atrakcyjnych sferach działalności, intensyfikację wysiłków w zakresie poszukiwania nowych rynków.

Analiza i ocena kierunków przepływów (surowców, półproduktów, towarów) powinna uwzględnić między innymi: wyeliminowanie z produkcji wadliwych partii i, jeśli to konieczne, podjęcie wszechstronnych działań zmierzających 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 ze 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 spowodowanej pozyskiwaniem nowych miejsc zbytu, walką z praktykami monopolistycznymi, zmianami przepisów handlowych. Utyli-

cja nieprzewidzianych/nietypowych odpadów będzie wymagać 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.

## Wnioski

Gdy zauważalne jest nasilenie konfliktów, niespodziewanych trudności i zagrożeń, które uniemożliwiają przedsiębiorstwu realizację podstawowych funkcji, w tym logistycznych, wtedy ma ono do czynienia z sytuacją kryzysową. Kryzys pojawia się w momencie, gdy dotychczasowy model organizacyjny przedsiębiorstwa nie zapewnia już jego dalszego sprawnego funkcjonowania w nowych, narzuconych mu warunkach. Zjawisko to uwydatnia rozbieżność pomiędzy dotychczasowym modelem organizacyjnym a z reguły dynamicznym wpływem

warunków zewnętrznych, które kryzys ten wywołują. Łatwo zaobserwować, iż zjawisko wywołujące negatywne konsekwencje nie jest pożądane w żadnej organizacji. Zwłaszcza, jeśli skutkiem zaistniałego kryzysu może być jej upadek. Aby zaradzić sytuacji, niezbędne są odpowiednie działania przygotowawcze. Pozostają one jednak po stronie kierownictwa i muszą być dostosowane do rodzaju występującego zagrożenia. Wszelkie podejmowane działania naprawcze obejmują przede wszystkim redukcję kosztów przedsiębiorstwa oraz poprawę jego efektywności. Działania mające zapobiec kryzysowi mogą jednak przyczynić się do jego pogłębienia wskutek nietrafnych decyzji i wprowadzania kolejnych zmian. Oczywiście mogą też doprowadzić do jego całkowitego wyeliminowania. Należy więc odpowiednio dobrać środki zapobiegawcze w zależności od występujących przyczyn, dlatego dalsze badania będą dotyczyły zmian w strategii logistycznej wywołanej pandemią. Analiza będzie obejmowała małe i średnie przedsiębiorstwa branży meblarskiej.

## Bibliografia/References

- Barton, R. M. (1993). *Crisis Management*. Oxford: Oxford Press Publishers.
- Ciesielski, M. (1997). *Strategie logistyczne przedsiębiorstw*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Ciesielski, M. (2009). *Instrumenty zarządzania łańcuchami dostaw*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Fabbe-Costes, N., Colin, J. (2007). Formulating a logistics strategy. W: D. Waters i P. Kogan (red.), *Global logistics. New directions in supply chain management*. London: Kogan Page.
- Fertsch, M. (red.) (2003). *Logistyka produkcji*. Poznań: Instytut Logistyki i Magazynowania.
- Fertsch, M., Cyplik, P., Hadaś, Ł. (2010). *Logistyka produkcji: Teoria i praktyka*. Poznań: Instytut Logistyki i Magazynowania.
- Furman, J., Kuczyńska-Chałada, M. (2019). *The use of Lean Manufacturing tools to improvement of logistic proces*. 8th Carpathian Logistics Congress. CLC 2018. Logistics, Distribution, Transport & Management, Ostrava: Tanager.
- Kuczyńska-Chałada, M., Odlanicka-Poczobutt, M., Poloczek, R. (2020). Qualification of suppliers in a selected production enterprise. *Organizacja i Zarządzanie. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, 148, 339–349.
- Kuczyńska-Chałada, M., Poloczek, R. (2020). Optimisation of logistics processes. Using simulation tools. *Multidisciplinary Aspects of Production Engineering*, 3(1). <https://doi.org/10.2478/mape-2020-0016>
- Obłój, K. (2002). *Tworzywo skutecznych strategii*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Otwinowski, W. (2010). Kryzys i sytuacja kryzysowa. *Przegląd Naukowo-Metodyczny. Edukacja dla Bezpieczeństwa*, (2), 83–89.
- Skowronek, Cz., Sarjusz-Wolski, Z. (2012). *Logistyka w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Stabryła, A. (red.) (2010). *Zarządzanie w kryzysie*. Kraków: Mfiles.pl
- Szymonik, A. (2011). *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw. Część 2*. Warszawa: Difin.
- Woelke, G. (2019). Rola strategii logistycznej w zarządzaniu przedsiębiorstwem. *Logistic Manager*, 1(5).

### Dr inż. Marzena Kuczyńska-Chałada

Doktor nauk technicznych. Pracownik naukowy Katedry Inżynierii Produkcji na Wydziale Inżynierii Materiałowej Politechniki Śląskiej. Studia magisterskie w zakresie zarządzania, marketingu i finansów przedsiębiorstw ukończyła na Politechnice Śląskiej. Naukowo specjalizuje się w dziedzinie logistyki, zarządzania produkcją, ekonomiki i organizacji oraz symulacji procesów produkcyjnych.

### Dr inż. Marzena Kuczyńska-Chałada

Doctor of Technical Sciences. Research worker at the Department of Production Engineering at the Faculty of Materials Science and Engineering of the Silesian University of Technology. A graduate of the Silesian University of Technology in the field of management, marketing and corporate finance. Scientifically, she specialises in logistics, production management, economics and organisation as well as simulation of production processes.