

# Sylwia Konecka, Wojciech Machowiak

---

## Zarządzanie ryzykiem i sytuacje kryzysowe w łańcuchach dostaw

---

Problemy Zarządzania 9/1, 99-122

---

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

# Zarządzanie ryzykiem i sytuacje kryzysowe w łańcuchach dostaw

Sylwia Konecka, Wojciech Machowiak

*Problemy zarządzania ryzykiem i sytuacjami kryzysowymi w przedsiębiorstwach i w łańcuchach dostaw są, jak się wydaje, postrzegane jako obszary w dużym stopniu oddzielne zarówno w literaturze, jak i w standardach. Pomimo intuicyjnie oczywistych, istotnych zależności, oba te elementy strategii zarządzania są rzadko powiązane w zakresie stosowanych procedur i rozwiązań organizacyjnych. Przedmiotem niniejszego opracowania jest analiza aktualnej sytuacji w polskich przedsiębiorstwach i łańcuchach dostaw w zakresie zarządzania ryzykiem, zarządzania kryzysami oraz powiązań pomiędzy tymi obszarami strategii zarządzania. W publikacji zaprezentowano rezultaty prac przeprowadzonych w ramach projektu badawczego podjętego w Wyższej Szkole Logistyki.*

## 1. Wstęp

Współczesne postrzeganie roli logistyki sytuuje ją nie tylko jako jeden z kluczowych czynników osiągnięcia sukcesu w biznesie, ale również jako nośnik zmian w organizacji, mający istotne znaczenie dla uzyskiwania przewagi konkurencyjnej – już nie tylko pojedynczych przedsiębiorstw, ale także całych łańcuchów dostaw (Christopher 2000). Nowe funkcje procesów logistycznych realizowane są w ostatnich latach w dynamicznie zmieniających się warunkach, dla których charakterystyczne są trzy główne grupy zdarzeń – konsekwencje procesu globalizacji, wdrażanie nowych technologii i nowych koncepcji w zakresie strategii zarządzania oraz zwiększona intensywność zaburzeń wywołanych nieprzewidywalnymi czynnikami zewnętrznymi – katastrofami naturalnymi, klęskami żywiołowymi i przestępczością zorganizowaną, w tym zwłaszcza międzynarodowym terroryzmem (Machowiak 2009). Jako cezurę czasową tych zmian zwykle przyjmuje się początek obecnego stulecia, a zwłaszcza rok 2001 (m.in. Lee i Whang 2003; Ficoń 2007). Coraz częściej podkreśla się także szczególny aspekt wskazanych zmian, jakim jest wzrost zagrożeń w biznesie oraz podwyższony poziom ryzyka w funkcjonowaniu łańcuchów dostaw.

Na wspomniane, a także inne uwarunkowania zwraca uwagę wielu autorów. Akcenty rozkładają oni w różny sposób, jednak konkluzje, do których dochodzą są zbieżne z sytuacją przedstawioną powyżej. Z dokonanego przeglądu literatury warto przytoczyć kilka z nich.

W 2002 r. w raporcie *Supply Chain Vulnerability*, opracowanym przez zespół z Cranfield pod kierunkiem Christophera, zwrócono uwagę na ścisły związek między działalnością gospodarczą i wrażliwością łańcuchów dostaw na zakłócenia. Wskazano na rosnący poziom ryzyka, z jakim biznes musi się współcześnie mierzyć. Ten wzrost poziomu ryzyka jest konsekwencją między innymi ciągłego dążenia do wzrostu efektywności – głównie poprzez wykorzystanie tzw. *lean practices* (praktyk wyszczuplonego zarządzania), wzrostu zmienności popytu czy niestabilności rynków. Na czynniki te nakładają się skutki ekstremalnych zdarzeń zewnętrznych, takich jak: międzynarodowy terroryzm, zakłócenia w rodzaju *millennium bug*, epidemie czy perturbacje społeczne.

Peck (2005) stwierdza, że konieczność akceptacji złożoności i ograniczeń w zarządzaniu wynika z faktu zaakceptowania pojęcia łańcucha dostaw definiowanego jako sieć łącząca wiele organizacji, osadzona w otoczeniu charakteryzującym się wieloma niekontrolowanymi siłami. Podkreśla również znaczenie *outsourcingu* i *offshoringu* dla wzrostu ryzyka, a wśród najważniejszych czynników ryzyka wymienia (na podstawie przeprowadzonych badań) rosnące wymagania klientów, zmiany w strategiach firm oraz współczesne doświadczenia w zakresie zakłóceń zewnętrznych (Peck 2006).

Enarsson w pracy poświęconej współczesnym problemom logistycznym w biznesie (Enarsson 2006) podkreśla wpływ globalizacji na ryzyko w międzynarodowych przepływach towarów. Zwraca uwagę także na wzrost znaczenia bezpieczeństwa w łańcuchach dostaw i zjawiska ze sfery *cross-culture*, przestępczości oraz etyki biznesu – często niezauważane bądź niedoceniane, a mogące wpływać na ryzyko funkcjonowania międzynarodowych łańcuchów dostaw. Także Hale i Moberg (2005) przedstawiają zdarzenia zewnętrzne wywierające znaczący wpływ finansowy i operacyjny na firmę jako źródło zakłóceń w funkcjonowaniu łańcuchów dostaw. Kleindorfer i Saad (2005) koncentrują się na ryzyku zakłóceń wywołanym przyczynami operacyjnymi, naturalnymi, terroryzmem i niestabilnością polityczną.

Z kolei Kaczmarek (2008), omawiając nowe obszary ryzyka w globalnej gospodarce, podkreśla m.in. rolę korporacji międzynarodowych i przestępczości zorganizowanej. Na kwestię relacji pomiędzy partnerami zwraca uwagę również Spekman (2004), wymieniając je wśród sześciu istotnych obszarów ryzyka specyficznych dla łańcuchów dostaw. Już wcześniej Kisperska-Moroń (1998) opisała nietypowy, ale charakterystyczny dla procesu integracji w biznesie problem konfliktów pomiędzy partnerami. Lee i Whang (2003), pisząc o warunkach działania łańcuchów dostaw po atakach terrorystycznych w dniu 11 września 2001 r., podnoszą znaczenie zaufania pomiędzy partnerami w łańcuchu dostaw wobec wspólnego celu, jakim stała się potrzeba zapewnienia bezpieczeństwa.

W publikacji *Global Risk Management Survey* (AON 2007) łączy się proces globalizacji z przyspieszeniem przepływów informacji, co w konsekwencji wpływa na wrażliwość łańcuchów dostaw. Brindley (2004) eksponuje

wpływ ICT – technologii informacyjno-komunikacyjnych (*information and communication technologies*) – a także relacji pomiędzy partnerami na funkcjonowanie i bezpieczeństwo łańcuchów dostaw. Crone (2006) wymienia cztery elementy wyzwań stawianych współczesnym łańcuchom dostaw. Są nimi przeciążenie portów morskich, nieadekwatna infrastruktura (lądowa) transportu, rosnące koszty transportu oraz zagrożenia dla bezpieczeństwa łańcuchów dostaw. Szczególne znaczenie jako uwarunkowanie funkcjonowania łańcuchów dostaw ma ograniczona stosowalność wiedzy w zakresie zarządzania ryzykiem uzyskanej w pojedynczym przedsiębiorstwie, o czym pisze Jüttner (2005).

## **2. Ryzyko i sytuacje kryzysowe we współczesnych łańcuchach dostaw**

Badania pt. *Przyczyny i przebieg kryzysów w łańcuchach dostaw* przeprowadzono w trzech etapach. Przedmiotem pierwszego etapu był przegląd publikacji dotyczących zarządzania ryzykiem oraz sytuacji kryzysowych w przedsiębiorstwie i łańcuchu dostaw oraz zebranie i wstępna analiza opisywanych w literaturze przypadków zakłóceń w funkcjonowaniu konkretnych łańcuchów dostaw, które stały się przyczyną sytuacji kryzysowych. W selekcji dostępnych źródeł przyjęto kryteria nawiązujące do głównych przesłanek będących inspiracją do podjęcia badań. Należą do nich: charakterystyczne dla ostatnich lat zmiany w warunkach funkcjonowania łańcuchów dostaw, kwestie wrażliwości łańcuchów dostaw na zakłócenia oraz związki między podejmowanym w biznesie ryzykiem i możliwością wystąpienia sytuacji kryzysowych widziane w aspekcie łańcucha dostaw. Drugi etap obejmował opracowanie kwestionariusza badań ankietowych i wytypowanie próby przedsiębiorstw, do których autorzy zamierzali zaadresować ankietę. Etap trzeci polegał na przeprowadzeniu badań. Ostatecznie opracowano wyniki i przedstawiono pochodzące z nich wnioski.

### **2.1. Wrażliwość globalnych łańcuchów dostaw**

Wspomniany już raport *Supply Chain Vulnerability* (Christopher 2002) stał się przyczynkiem do upowszechnienia nowego sposobu postrzegania problemów występujących w łańcuchach dostaw, zwłaszcza w aspekcie ich bezpieczeństwa i wrażliwości na zaburzenia. Otworzył też drogę do dalszych badań nad tą problematyką, które podejmowane są w coraz większej liczbie ośrodków akademickich na całym świecie (w tym Stanford, MIT, Michigan i wielu innych renomowanych uniwersytetach amerykańskich, licznych uczelniach w Wielkiej Brytanii, Skandynawii i wielu innych krajach).

Na dużą różnorodność zagrożeń w łańcuchach dostaw zwracają uwagę Chopra i Sodhi (2004). Kersten i in. (2006) jako przyczyny wzrostu wrażliwości łańcuchów dostaw wskazują globalizację, wzrost nasycenia rynków, a także zwiększanie intensywności konkurencji i wzrost uzależnienia od

partnerów. Cavinato (2004) porusza problematykę ryzyka i niepewności w łańcuchach dostaw w aspekcie pięciu „podłańcuchów/sieci” – przepływów fizycznych, finansowych, informacyjnych, relacji oraz innowacji. Według Engelhard-Nowitzki i Zsifkovitza (2006) wzrost zakresu niepewności jest konsekwencją wyższego poziomu złożoności procesów oraz skrócenia cykli rynkowych. Christopher i Lee (2004) stwierdzają, że istotnym czynnikiem podważającym zaufanie do łańcucha dostaw jest brak przejrzystości i pewności. Handfield i in. (2008) zwracają uwagę na konflikt pomiędzy potrzebą podejmowania działań zmierzających do zmniejszenia częstotliwości i skutków zakłóceń w łańcuchach dostaw oraz dążeniami do redukcji kosztów poprzez strategie gospodarki globalnej. Podobny punkt widzenia prezentują Zsidisin, Ragatz i Melnyk (2004), pisząc o „ciemnej stronie” strategii biznesu opartych na łańcuchu dostaw w kontekście zagrożeń pojawiających się w konsekwencji stosowania takich koncepcji i narzędzi, jak TQM (*Total Quality Management*), *Six Sigma*, *Just-in Time* czy *Lean Thinking*. Firmy stosujące te rozwiązania uświadamiają sobie, że ich łańcuchy dostaw stają się coraz bardziej kruche (*fragile*). Martha i Subbakrishna (2002) opisują kwestie wrażliwości łańcuchów dostaw na katastrofy, klęski żywiołowe i ataki terrorystyczne w kontekście praktyk wyszczuplonego zarządzania. Tym samym problemem zajmuje się Hauser (2003). Na zagrożenia będące konsekwencją międzynarodowego terroryzmu zwraca również uwagę Sheffi (2001).

Kleindorfer (2004) analizuje ryzyka związane z zakłóceniami, a także mające charakter koordynacyjny w zakresie dopasowania podaży do popytu. Cucchiella i Gastaldi (2006), ujmując źródła niepewności w funkcjonowaniu łańcucha dostaw w trzech grupach (horyzont prognozy popytu, dane wejściowe i proces decyzyjny), łączą nieustannie rosnącą liczbę źródeł niepewności wzrastającej złożoności współczesnych łańcuchów dostaw. Manuj i Metzer (2008) zajmują się wrażliwością globalnych łańcuchów dostaw na zakłócenia związane z bankructwami, załamaniem, zmianami makroekonomicznymi i politycznymi oraz katastrofami. Lee (2004) opisuje zagrożenia w zakresie bezpieczeństwa łańcuchów dostaw w kontekście niepewności dotyczących *lead times*, procedur celnych i tranzytu, wobec ciągle ograniczonej przejrzystości (*visibility*) procesów transportowych. Sadgrove (2005) pisze o związkach pomiędzy ryzykiem a kwestiami jakości i dostępności towarów, a także możliwego konfliktu interesów i zjawiska korupcji. Jednym z wielu przykładów opisów wrażliwości systemów informacyjnych łańcuchów dostaw jest publikacja Fincha (2004).

Ciekawy wątek podejmują Sawnhey i Sumukadas (2005), analizując zagrożenia lokalne na poziomie węzła sieci dostaw, które wynikają z niepewności charakterystycznych dla państw rozwijających się i równocześnie stających się ważnymi ogniwami międzynarodowych łańcuchów dostaw. Zachowania dostawców jako przedmiot zarządzania ryzykiem w łańcuchach dostaw opisują (za pomocą teorii agencji) Zsidisin i Ellram (2003). Przykład

branżowego podejścia do analizy wrażliwości łańcuchów dostaw przedstawiają Chappell i Peck (2006), pisząc o zarządzaniu ryzykiem w militarnych łańcuchach dostaw. Kwestie wrażliwości łańcucha dostaw w aspektach logistycznych oraz w świetle najnowszych trendów w rozwoju zarządzania łańcuchami dostaw szeroko omawia Waters (2007). Również Kulińska (2006) wskazuje na logistyczne źródła ryzyka. Sheffi (2005) na wielu przykładach z praktyki biznesu obszernie przedstawia omawianą problematykę, widząc drogę do przewyciężania wrażliwości łańcuchów dostaw w zwiększaniu ich elastyczności (*resilience*). Christopher i Peck (2004) zwracają uwagę na problem niedoceniań ekspozycji łańcuchów dostaw na ryzyko – w rzeczywistości są one w znacznie większym stopniu narażone na zagrożenia, niż to sobie uświadamiają zarządzający nimi menedżerowie.

## **2.2. Kryzys w organizacji jako konsekwencja podejmowanego ryzyka**

Przy całym bogactwie literatury z zakresu problematyki dotyczącej sytuacji kryzysowych jej większość dotyczy sposobów radzenia sobie z kryzysami, metod zarządzania organizacjami (w tym przedsiębiorstwem) w okolicznościach związanych z zagrożeniem dla ich dalszego istnienia lub dla możliwości osiągnięcia założonych celów. Do takich opracowań należą m.in. publikacje (Fink 2002; Mitroff 2005; Zakrzewska-Bielawska 2008; Zelek 2003). Na możliwość wykorzystania kryzysu jako okazji do uzdrowienia przedsiębiorstwa i odniesienia sukcesu wskazują (Slatter i Lovett 2001; Nogalski i Macinkiewicz 2004; Urbanowska-Sojkin 1999) i inni. Liczba opracowań podejmujących – na ogół w sposób fragmentaryczny i przy okazji rozwijania innych wątków – zagadnienia wchodzące w zakres objęty założonym programem badań, tj. kwestii przyczyn, a zwłaszcza mechanizmów rozwoju sytuacji kryzysowych w łańcuchach dostaw jest relatywnie niewielka. Cechą charakterystyczną większości publikacji na temat kryzysów jest ogromna różnorodność poruszanych zagadnień oraz złożoność i stopień skomplikowania tej problematyki.

Z tego powodu w projekcie badawczym nałożono sobie pewne ograniczenia, wśród których do najbardziej istotnych należały:

- poza zakresem pracy pozostawiono całą sferę finansów przedsiębiorstwa w sytuacji kryzysowej, uznając, że tematyka ta stanowi zagadnienie osobne, wymagające odrębnego podejścia,
- przegląd nie uwzględniał również publikacji dotyczących *stricte* zarządzania firmą w kryzysie i sposobów wychodzenia z sytuacji kryzysowej,
- w ramach studiów literaturowych (również w części dotyczącej studiów przypadków) głównym przedmiotem zainteresowania – zgodnie z założeniami projektu – były opisy i analizy związków pomiędzy ryzykiem i zarządzaniem ryzykiem a sytuacjami kryzysowymi, oraz mechanizmy rozwoju kryzysów (zarówno w przedsiębiorstwie jak i łańcuchach dostaw).



Analiza źródeł kryzysów i występujących w tym zakresie trendów wieloletnich jest przedmiotem corocznych raportów Institute for Crisis Management (ICM 2008). Hale i Moberg (2005) zajmują się zewnętrznymi przyczynami zakłóceń oraz kwestią reakcji na sytuacje kryzysowe w służbach publicznych i agendach rządowych. Podobne zagadnienia porusza też Ficoń (2007). Wagner i Bode (2008) zwracają uwagę na związki pomiędzy źródłami ryzyka w łańcuchu dostaw i zakłóceniami w jego funkcjonowaniu. W pracy Bazermana i Watkinsa (2006) poruszany jest wątek zależności między występującymi w firmie zagrożeniami a rozwojem sytuacji kryzysowej. Bardzo ważne zagadnienie braku właściwego uporządkowania struktur i zależności w łańcuchu dostaw jako źródła sytuacji kryzysowych omawiają Hoek i Mitchell (2005). Kaczmarek (2004) przedstawia teoretyczną analizę relacji ryzyko–kryzys w przedsiębiorstwie. Kwestie związku przyczynowo-skutkowego pomiędzy ryzykiem a sytuacjami kryzysowymi poruszają też (Nogalski i Macinkiewicz 2002; Sus-Januchowska i Wawrzyniak 2005). Podobną problematykę podejmuje Krzakiewicz (2006) w odniesieniu do procesu podejmowania decyzji antykryzysowych.

W wielu źródłach problematykę kryzysów ujmuje się w aspekcie branżowym. Kryzys w przedsiębiorstwach usługowych i wrażliwość sektora usług jest przedmiotem artykułu Smitha (2005). Barton i Hardigree (1995) zajmują się zarządzaniem ryzykiem i kryzysami w obiektach. Militarne aspekty logistyki sytuacji kryzysowych szeroko opisuje Nowak (2005). Model reagowania na nadchodzący kryzys w małych i średnich przedsiębiorstwach oparty na sygnałach wczesnego ostrzegania proponują Laitinen i Chong (1998).

W stosunkowo mniej licznych publikacjach, w których podjęto się analizy rozwoju i przebiegu sytuacji kryzysowych, bardzo niewielu autorów postrzega ten problem w kontekście łańcucha dostaw.

### **2.3. Studia przypadków**

Bogatym źródłem wiedzy na temat przyczyn i przebiegu kryzysów w łańcuchach dostaw są opisy wystąpienia konkretnych sytuacji kryzysowych w praktyce gospodarczej. Większość analizowanych przypadków skupia się na opisie zdarzeń i ich skutków w skali jednego przedsiębiorstwa. Jest oczywiste, że każda z takich sytuacji w większym lub mniejszym stopniu musi odbić się również na otoczeniu firmy, np. jej odbiorcach lub dostawcach, jednak relacje te bardzo rzadko stają się przedmiotem zainteresowania autorów.

W trakcie realizacji projektu zebrano i poddano analizie kilkadziesiąt takich studiów przypadków, krótko opisano przyczyny, przebieg i efekty końcowe zaistniałego kryzysu, podjęto przy tym próbę odniesienia się do aspektów związanych z łańcuchem dostaw. Ze względu na objętość niniejszej publikacji w artykule zamieszczono tylko podstawowe wnioski płynące z tej analizy.

Najczęściej przedmiotem opisów i analiz są sytuacje kryzysowe wywołane działaniem tzw. siły wyższej. Omawiane są wówczas straty w ludziach i zniszczenia. W aspekcie działalności biznesowej ewentualne wystąpienie tego typu ryzyka może być przedmiotem ubezpieczeń. Jednak w kontekście łańcucha dostaw należałoby zwrócić uwagę nie tylko na bezpośrednie skutki, np. zniszczenie infrastruktury drogowej, budynków firmy (np. magazynów), ale także na częstokroć poważniejsze skutki wtórne, takie jak przerwanie łańcucha dostaw i wpływ zaistniałej sytuacji na dostawców i odbiorców, relacje pomiędzy nimi oraz cały kompleks związanych z tym aspektów rynkowych.

Wśród źródeł kryzysu wywołanych działaniem „siły wyższej” znajdują się również konsekwencje trzęsień ziemi (Tajwan, 1999), huraganów (np. Mitch czy Katrina), powodzi itp. Katastrofy naturalne występowały zawsze, jednak globalizacja powoduje, że konsekwencje takich zdarzeń są odczuwalne przez firmy (ogniwa łańcuchów) na całym świecie. Konsekwencje tego, iż stajemy się „globalną wioską”, można również dostrzec w sytuacjach kryzysowych wywołanych szybszym i o większym zasięgu geograficznym rozprzestrzenianiu się epidemii (pandemii) różnych chorób („ptasia” i „świńska” grypa, SARS, BSE itp.). Ich skala powoduje, że globalne łańcuchy dostaw ulegają poważnym zaburzeniom (np. Marsh 2006, Register i Larkin 2005). Względnie nowym zjawiskiem w gospodarce światowej, mającym negatywne konsekwencje dla funkcjonowania łańcuchów dostaw, jest także międzynarodowy terroryzm.

Charakterystyczny dla sytuacji kryzysowych w łańcuchach dostaw jest efekt propagacji zakłóceń oraz ich wpływ na firmy nie będące bezpośrednio uczestnikami zdarzeń. Skutki zamachów terrorystycznych na WTC w Nowym Jorku dotkliwie odczuły wielkie amerykańskie koncerny samochodowe w Chicago i Detroit – w formie kilkudniowych przestoju wywołanych brakiem zespołów napędowych importowanych na zasadzie *just-in-time* z Kanady (zamknięcie granic po zamachach). Atak huraganu Katrina w Nowym Orleanie nie tylko zniszczył port i platformy wiertnicze, ale także wywołał ogromne straty w rolnictwie amerykańskim, które nie było w stanie odpowiednio szybko zorganizować awaryjnych ścieżek eksportu dla już wyprodukowanych płodów rolnych.

Sytuacje kryzysowe dotyczące funkcjonowania łańcucha dostaw najczęściej wynikają z decyzji (lub ich braku) podejmowanych w jednym przedsiębiorstwie (w różnych sferach działalności), które rzutują w konsekwencji również na wystąpienie zakłóceń w działaniu innych partnerów. W niektórych przypadkach zaburzenia są efektem braku koordynacji i nie udaje się ich uniknąć z powodu braku efektywnego zarządzania łańcuchem dostaw.

Znaczna część opisywanych w literaturze przypadków sytuacji kryzysowych wiąże się z tzw. *lean practices*, rozwiązaniami bardzo popularnymi



w zarządzaniu łańcuchami dostaw i obciążonymi na ogół (często nieświadomie) podwyższonym ryzykiem. Niebezpieczne dla ciągłości dostaw może być praktyka *just-in-time*, ale także zaopatrywanie się z jednego źródła (*single sourcing*), szeroko praktykowane przenoszenie działalności do krajów o taniej sile roboczej (*low cost countries sourcing, offshoring*) czy też korzystanie z *outsourcingu*.

Do wystąpienia sytuacji kryzysowej często dochodzi w wyniku błędów w zarządzaniu, kłopotów finansowych czy np. nieumiejętności sprostania bezwzględnej walce konkurencyjnej. W dużym stopniu niezależnie od pierwotnego źródła ryzyka jego materializacja wywołuje najczęściej zakłócenia w działaniu innych struktur funkcjonalnych przedsiębiorstwa, w tym również – a może przede wszystkim – w logistyce.

Kryzys spowodowany zakłóceniami w relacjach pomiędzy partnerami nie zawsze wywołuje bezpośrednie konsekwencje finansowe, ale może negatywnie rzutować na pozycję konkurencyjną firmy. Efekt chaosu powstały w łańcuchu dostaw może być rezultatem niewspółmiernych reakcji, niepotrzebnych interwencji, braku zaufania, zniekształcania informacji przekazywanych w ramach łańcucha dostaw. Jednym z charakterystycznych przejawów takich zjawisk jest dobrze znany *bullwhip effect*. Zniekształcona informacja o popycie może prowadzić do kryzysu spowodowanego nadmiernymi inwestycjami w zapasy, obniżeniem poziomu obsługi klienta, nieefektywnym wykorzystaniem środków transportu czy utrudnionym procesem planowania produkcji.

Wiele opisanych kryzysów w sferze wizerunku i reputacji firm jest wynikiem wady produktu powodującej konieczność wycofania go z rynku. Są to kryzysy podlegające dużemu nagłośnieniu. Z punktu widzenia logistyki i łańcucha dostaw należy przede wszystkim zwrócić uwagę, iż zazwyczaj wiążą się one ze znacznymi kosztami – koszty związane z wycofaniem wadliwych, lub tylko „podejrzanych” produktów ze sklepów są 9 razy większe niż koszty ich dostarczenia.

Wiele przypadków odnosi się do sytuacji finansowych – one również mają wpływ na łańcuch dostaw zarówno jako czynnik wewnętrzny, jak i zewnętrzny – kryzysy na rynkach finansowych, walutowych.

Przeanalizowane studia przypadków wystarczająco wyraźnie wskazują, jak złożonym problemem jest analiza źródeł kryzysów i mechanizmów ich rozwoju. Sytuacje kryzysowe na ogół nie występują w formie czystej, należy uwzględniać zachodzące między nimi korelacje oraz możliwości nakładania się przyczyn. Sam rozwój kryzysu przypomina reakcję łańcuchową – skutki jednych przyczyn (bezpośrednich) są przyczynami następnych problemów (pośrednich). Kryzys w obszarze logistyki czy łańcucha dostaw często wywiera decydujący wpływ na rozwój sytuacji w całym przedsiębiorstwie lub łańcuchu dostaw, a związane z nim postawy mogą decydować o przebiegu zdarzeń. Kryzysy w logistyce nie dają się sprowadzić do wewnętrznego problemu przedsiębiorstwa, zawsze ulegają uzewnętrznieniu, a przez to nieodwołalnie

negatywnie rzutują na jego wizerunek i relacje z partnerami. W kryzysach logistycznych można zauważyć pewną skłonność do autonomizacji zjawisk kryzysowych, a także ich „paraliżujący” wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa (np. w konsekwencji przerw w dostawach), niezależnie od jego sytuacji finansowej i nienaruszonego potencjału w zakresie podstawowej działalności. Odbudowa pozrywanych sieci dostaw, dystrybucji czy serwisu, naprawa relacji z partnerami trwa z reguły znacznie dłużej, niż wyprowadzenie firmy z kryzysu, np. finansowego czy kadrowego.

### 3. Program i przebieg badań ankietowych

Program badań podjętych w 2007 r. w Wyższej Szkole Logistyki obejmował następujące grupy zagadnień:

- stan zarządzania ryzykiem w badanym przedsiębiorstwie pod względem koncepcyjnym i organizacyjnym – jako zagadnienie uzupełniające potraktowano tutaj sondaż dotyczący spektrum ryzyka w kontekście specyfiki danej firmy,
- stan przygotowania przedsiębiorstwa do zarządzania sytuacjami kryzysowymi,
- charakter, przyczyny, przebieg i skutki sytuacji kryzysowych w doświadczeniach przedsiębiorstwa,
- ewentualne powiązania pomiędzy dwoma obszarami strategii zarządzania (tj. zarządzaniem ryzykiem i zarządzaniem sytuacją kryzysową).

W celu uzyskania odpowiedniego materiału badawczego opracowano kwestionariusz ankietowy, obejmujący 20 pytań merytorycznych ujętych w trzy bloki, oraz blok informacyjny (część IV) pozwalający sklasyfikować badane podmioty oraz dokonać analizy wyników według rodzajów firm, ich wielkości itp. Blok I (5 pytań) dotyczył stanu zarządzania ryzykiem w badanym przedsiębiorstwie i najważniejszych kategorii ryzyka. Blok II zawierał 3 pytania związane z zarządzaniem kryzysowym. Blok III to 12 pytań dotyczących źródeł kryzysu oraz zachowania firmy w sytuacjach kryzysowych napotkanych w przeszłości.

Planując dystrybucję ankiety, założono, że ankiety zostaną rozprowadzone w kilku grupach respondentów – obejmujących m.in. wybrane przedsiębiorstwa spośród największych polskich firm, przedsiębiorstwa losowo wybrane z dostępnych baz adresowych oraz wśród członków Stowarzyszenia Zarządzania Ryzykiem POLRISK.

Badania były realizowane w okresie ostatniego kwartału 2009 r. Pierwszą grupę respondentów stanowiły firmy z listy 500 największych polskich przedsiębiorstw tygodnika „Polityka” (około 250 ankiet). Następna grupa respondentów to menedżerowie ryzyka (lub osoby pełniące podobne funkcje) zrzeszeni w Stowarzyszeniu POLRISK – ponad 70 ankiet. Trzecią grupę stanowiły firmy z bazy danych Centrum Edukacji Logistycznej CEL, do

których wysłano około 300 kwestionariuszy. Wreszcie ostatnią grupę stanowili studenci studiów podyplomowych, wśród których rozprawdzono około 100 ankiet. Liczba łącznie wysłanych kwestionariuszy wyniosła około 800 egzemplarzy. Adresaci reprezentowali bardzo szeroką grupę respondentów, zróżnicowaną pod względem zarówno formy prawnej i organizacyjnej, branży, wielkości obrotów i zatrudnienia, jak i lokalizacji.

W rezultacie otrzymano 123 wypełnione ankiety. Większość z nich pochodziła z firm produkcyjnych – 36%, następnie handlowych – 30%, usługowych – 27%. Na inny obszar prowadzenia działalności wskazało 6% respondentów. Większość z zebranych ankiet wskazuje, że dotyczą one przedsiębiorstw dużych – 65% wskazań na wielkość zatrudnienia powyżej 100 osób i odpowiednio 31 i 40% wskazań na obrót roczny pomiędzy 10 a 100 mln PLN i powyżej 100 mln PLN. Tylko nieliczni respondenci podali swój udział w rynku w ujęciu procentowym. W skali trzystopniowej nieco ponad połowa ankietowanych podała, że pozycja firmy na rynku jest silna, a 42% oceniła ją jako przeciętną, ale nie słabą (7%). Część IV wypełniła większość respondentów, na wyżej wskazane pytania nie udzielono odpowiedzi w 6 ankietach.

Należy podkreślić, że przeprowadzane badania nie mieszczą się w kategorii typowych badań rynkowych, a pozyskane w ich wyniku informacje mają tylko w części charakter ilościowy, poddający się klasycznej analizie metodami statystycznymi. Dlatego też trudno mówić o ich reprezentatywności zarówno pod względem doboru badanych jednostek, jak i wielkości próby. Dodatkowym czynnikiem komplikującym badania jest ich materia, dotycząca trudnych obszarów działalności przedsiębiorstwa, zdarzeń i zjawisk z reguły ukrywanych nie tylko przed osobami i instytucjami zewnętrznymi, ale także w dużym stopniu przed załogą a nawet kadrami. Nawet spółki giełdowe, formalnie zobowiązane do uczestnictwa w badaniach naukowych, na ogół bardzo niechętnie odpowiadały na ankietę lub wręcz odmawiały jej wypełnienia.

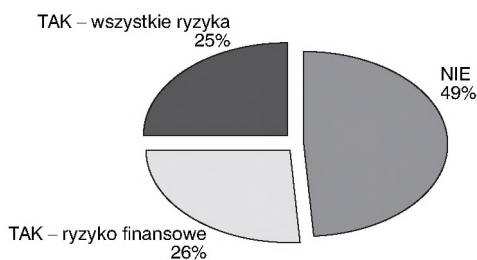
Zasadniczym celem badań było jednak nie opracowanie o charakterze statystycznym, ilościowym (choć ta część ankiety była „łatwiejsza” dla respondentów i dała dość dobry obraz sytuacji), ale zebranie materiałów pozwalających na dokonanie jakościowej oceny zjawisk i próba doszukania się pewnych elementów powtarzalności, regularności w mechanizmach rozwoju kryzysów. Niestety w tym zakresie liczba uzyskanych odpowiedzi jest znacznie mniejsza od ogólnej liczby zwróconych ankiet. Dotyczy to zwłaszcza tzw. pytań otwartych, a w jeszcze większym stopniu gotowości do rozszerzenia udzielanych informacji w drodze wywiadu.

Pomimo świadomości wynikających stąd zastrzeżeń, zdaniem autorów pozyskane informacje stanowią interesujący i wartościowy materiał badawczy, pozwalający na osiągnięcie w dość dużym stopniu założonych celów nawet, jeżeli badania należy traktować jako badania częściowe, o charakterze pilotażowym.

## 4. Wyniki badań

### 4.1. Zarządzanie ryzykiem

Próbie poznania przyczyn i mechanizmów rozwoju sytuacji kryzysowych w łańcuchu dostaw rozpoczęto od rozpoznania znaczenia i zakresu, stosowanych metod oraz organizacji zarządzania ryzykiem. W odpowiedzi na pytanie: „Czy w Państwa przedsiębiorstwie istnieje zorganizowane zarządzanie ryzykiem?” niemal połowa respondentów (49%) odpowiedziała negatywnie, w około 1/4 przedsiębiorstw ta część strategii ograniczona jest do sfery finansów, w pozostałej 1/4 istnieją formy systemowego, holistycznego zarządzania ryzykiem (rysunek 1).

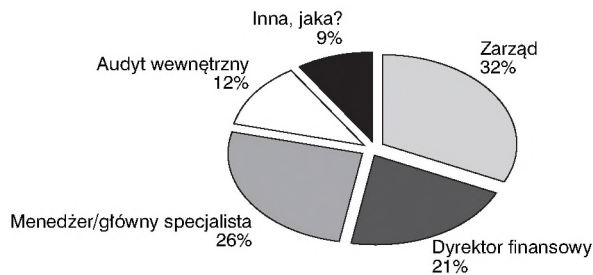


Rys. 1. Rozkład odpowiedzi na pytanie 1: „Czy w Państwa przedsiębiorstwie istnieje zorganizowane zarządzanie ryzykiem?”. Źródło: opracowanie własne.

W 32% firm – zgodnie ze współczesnymi tendencjami, jak również zaleceniami standardów i dobrymi praktykami – odpowiedzialność za proces zarządzania ryzykiem spoczywa na zarządzie lub radziei na specjalistę w tym zakresie (26%), dość często na dyrektorze finansowym (21%). Z pewnością wynika to z faktu – potwierdzonego również w pierwszym pytaniu – iż w praktyce przeważa podejście finansowe do zarządzania ryzykiem. Radziej firmy przypisują tę odpowiedzialność komórkom audytu wewnętrznego (12%), a 9% wskazuje inne przyporządkowanie, jak: właściciel, grupa kierownicza, dział zarządzania ryzykiem czy kierownicy komórek organizacyjnych (rysunek 2).

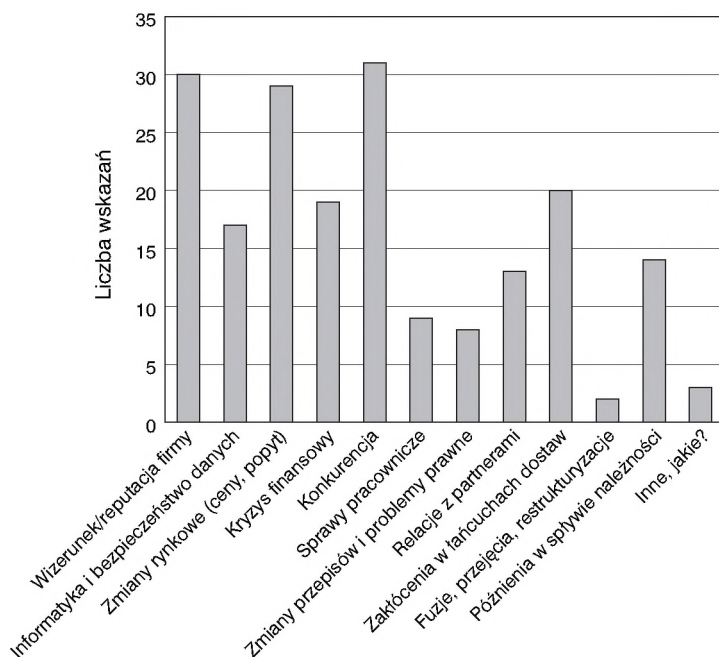
Źródło motywacji we wdrażaniu zarządzania ryzykiem wynika w 41% przypadków z przekonania i determinacji zarządu. Jest to pozytywny aspekt, gdyż zazwyczaj inicjatywy wewnętrzne firmy mają większe szanse na powodzenie. W 24% bodźcem takim były wymagania *corporate governance*, a w 23% wymagania partnerów. Ten ostatni wynik ilustruje obserwowaną na świecie, ale ciągle nową, ciekawą tendencję polegającą na włączaniu zarządzania ryzykiem do kryteriów doboru i oceny partnerów w łańcuchu dostaw. Na wdrożenie zarządzania ryzykiem ze względu na możliwe korzy-

ści wskazał niewielki odsetek ankietowanych (12%). Może to świadczyć o nadal niewielkiej wśród kadry menedżerskiej świadomości tych korzyści i postrzegania zarządzania ryzykiem wyłącznie w kontekście możliwych zagrożeń i strat, a nie również w kontekście często wiążących się z podejmowaniem ryzyka szans na odniesienie sukcesu. Respondenci, którzy wymienili oczekiwane korzyści, wskazują tu – oprócz zwiększenia bezpieczeństwa działalności – głównie na efekty finansowe (uniknięcie strat, niespodziewanych kosztów, zapewnienie płynności finansowej), również na oczekiwany wzrost wartości sprzedaży czy udziału w rynku.



Rys. 2. Rozkład odpowiedzi na pytanie: „Która komórka organizacyjna jest odpowiedzialna za proces zarządzania ryzykiem?”. Źródło: opracowanie własne.

Najczęściej podawano, że najgroźniejszym obszarem ryzyka jest: konkurencja (16%), wizerunek firmy (15%) i zmiany rynkowe (15%). Autorów badań szczególnie interesowały odpowiedzi wskazujące na zakłócenia w łańcuchach dostaw i relacje z partnerami, w literaturze przedmiotu wskazywane jako istotny aspekt w rozwoju zarządzania ryzykiem i coraz częściej pojawiające się zagrożenie ze względu na globalizację i rozwój zarządzania łańcuchami dostaw. Na pojawiające się problemy w tych obszarach wskazało odpowiednio 10 i 7% respondentów. Wydaje się, że można to wiązać z ciągle niskim (nie tylko w polskich przedsiębiorstwach) poziomem świadomości i wiedzy w zakresie funkcjonowania łańcuchów dostaw i znaczenia zarządzania łańcuchami dostaw. Na kolejnych miejscach uplasowały się takie zagrożenia, jak: kryzys finansowy (10%), informatyka i bezpieczeństwo danych (9%), opóźnienia w spływie należności (7%), sprawy pracownicze (5%), zmiany przepisów i problemy prawne (4%). Tylko jedna osoba wskazała fuzje i przejęcia jako istotny obszar ryzyka, a trzy kolejne podały inne zagrożenia (czarny PR, wahania kursowe, bezpieczeństwo pracy) – rysunek 3. Wskazania w tym przypadku mają rozkład bardzo podobny do innych sondaży i potwierdzają, że zarządzanie ryzykiem powinno mieć charakter holistyczny, a prawidłowo wdrożone mogłoby znacząco wpływać na poprawę działalności.



Rys. 3. Rozkład odpowiedzi na pytanie, w którym proszono o zaznaczenie trzech najgroźniejszych obszarów ryzyka. Źródło: opracowanie własne.

Proces zarządzania ryzykiem w polskich przedsiębiorstwach rzadko jeszcze opiera się na którymś z dostępnych standardów: 15% respondentów wskazało na standard „Zarządzania Ryzykiem AIRMIC/FERMA”, 11% na standard australijski, a 9% na COSO II. W 22% przypadków zarządzanie ryzykiem jest oparte na własnych rozwiązaniach. Aż 43% ankietowanych wskazało na inne formy, nie opisując ich jednak bliżej (oprócz określenia „standard korporacyjny” w jednym przypadku).

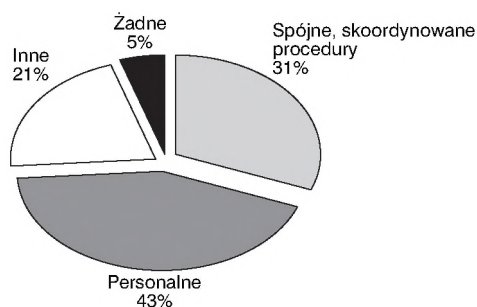
#### 4.2. Zarządzanie kryzysem

Część II i III ankiety dotyczyła zasadniczego obszaru badań, czyli sytuacji kryzysowych i zarządzania kryzysowego w przedsiębiorstwie i w łańcuchu dostaw. W tym obszarze odpowiedzi respondentów potwierdzają, że jest to obszar lepiej rozpoznany niż zarządzanie ryzykiem. Opracowane zasady i procedury zarządzania kryzysowego ma 40% firm, a plany awaryjne istnieją w 44% przedsiębiorstwach. Niewielki odsetek przedsiębiorstw radzi sobie z kryzysem z wykorzystaniem koncepcji BCM (6%), a kolejnych 10% podaje, że istnieją inne procedury. Wymienia się tu najczęściej rozmaite rozwiązania własne: od planowania awaryjnego do konkretnych struktur



organizacyjnych i zabezpieczeń technicznych. Tylko dziesięciu ankietowanych nie udzieliło żadnej odpowiedzi, co można utożsamiać z brakiem przygotowania przedsiębiorstwa do zorganizowanego przeciwstawienia się sytuacji kryzysowej.

Kolejne, bardzo istotne z punktu widzenia celu badań, pytanie dotyczyło powiązań między zarządzaniem ryzykiem a zarządzaniem kryzysowym. Rysunek 4 obrazuje rozkład odpowiedzi na to pytanie. Odpowiedzi na nie udzieliło 117 ankietowanych, z tego 74% wskazało na istnienie takowych powiązań (43% podało powiązania personalne, a 31% spójne, skoordynowane procedury). W 21% firm stwierdzono istnienie powiązań innego rodzaju, takich jak „własne rozwiązania oparte na doświadczeniach” czy „częściowo skoordynowane procedury”. W jednym przypadku – dotyczącym silnej grupy kapitałowej grupującej kilkanaście spółek giełdowych – powiązania między obszarami zarządzania ryzykiem i zarządzania kryzysowego mają charakter bardzo konkretnych procedur (ryzyka sklasyfikowane w bazie ryzyk spółki jako „kryzysowe” objęte są w sposób obligatoryjny procesem zarządzania ryzykiem). Tylko 5% ankietowanych przyznało, że nie istnieją żadne powiązania między badanymi obszarami.



Rys. 4. Rozkład odpowiedzi na pytanie o powiązania między zarządzaniem ryzykiem a zarządzaniem kryzysowym. Źródło: opracowanie własne.

Na pytanie, czy w którymś z przedmiotowych obszarów przedsiębiorstwo współpracuje z partnerami w łańcuchu dostaw, ze 109 udzielonych odpowiedzi 36% wskazywało na istnienie takiej współpracy. Niemal we wszystkich przypadkach współpraca ta dotyczy najbliższych, stałych partnerów – zarówno po stronie dostaw, jak i odbiorców. Na ogół współpraca sprowadza się do wymiany informacji i zapewnienia bieżącej ciągłości dostaw. Tam, gdzie traktowana jest szerzej, obejmuje koordynowanie planów, systemy wczesnego ostrzegania, optymalizację produkcji, koordynację działań w sytuacjach problemowych, wspólne planowanie kluczowych projektów czy tworzenie klastrów.

Część III ankiety dotyczy już zaistniałych kryzysów w działalności firm. Wśród wszystkich ankietowanych 36% wskazało, że w ich przedsiębiorstwie dochodziło do sytuacji kryzysowych. W zdecydowanej większości dotknęły one sferę sprzedaży (spadek popytu, brak zamówień, utrata kluczowego klienta), a często w konsekwencji tych zjawisk – finanse firmy. Można to w jakimś stopniu wiązać z kryzysem ogólnoswiatowym, chociaż jednoznacznie takie stwierdzenia były formułowane sporadycznie. Generalnie obszarem zdecydowanie bardziej wrażliwym na zagrożenia kryzysowe jest – w świetle badań – strona popytu. W kilku przypadkach jako sferę dotkniętą kryzysem wskazano wewnętrzne obszary działalności, takie jak: zarządzanie, produkcja, IT, kadry czy infrastruktura.

Pomimo stwierdzenia, że w firmie nie dochodziło do kryzysów, wielu respondentów odpowiadało na dalsze pytania z tej grupy. Wyjaśnienia tej sytuacji można doszukiwać się albo w niechęci do przyznawania się do trudności i porażek (kryzys w przedsiębiorstwie uważany jest na ogół za zjawisko wstydlive, kompromitujące firmę), albo też w przyjmowaniu innej, niż to wyraźnie umieszczono w ankiecie, definicji sytuacji kryzysowej<sup>1</sup>. Obie możliwości nie wpływają jednakże w sposób zasadniczy na merytoryczną wartość udzielanych odpowiedzi.

Jako źródła kryzysów wymieniano przede wszystkim negatywne zjawiska rynkowe: kryzys, załamanie rynku, zastój, recesję, brak zamówień, upadek kluczowego klienta itp. Taką genezę sytuacji kryzysowych wskazywała zdecydowana większość ankietowanych. Druga znacząca grupa to problemy finansowe: zakłócenia *cash-flow*, wadliwy budżet, trudności ze spływem należności, kursy walut, kryzys na rynku kredytowym czy niekorzystne *terms of trade*. Wśród innych przyczyn wymieniano: problemy organizacyjne, problemy techniczne i jakościowe, błędy ludzkie i niefrasobliwość, negatywny PR, konkurencję, wadliwą strategię firmy, niewłaściwą współpracę i koordynację, brak inwestycji, zmiany w przepisach, niewłaściwe praktyki korporacji, „postawę prezesa”, problemy zaopatrzeniowe (brak kontroli dostawców). Charakterystyczne jest tutaj rozumienie kryzysu przez większość respondentów jako sytuacji nieodłącznie związanej z trudnościami finansowymi, utożsamianie go z kryzysem finansowym.

Na pytanie o to, czy przyczyny sytuacji kryzysowej zostały wcześniej zidentyfikowane jako kategorie ryzyka odpowiedziało 50 osób – 42% stwierdziło, że tak, a 58%, że nie.

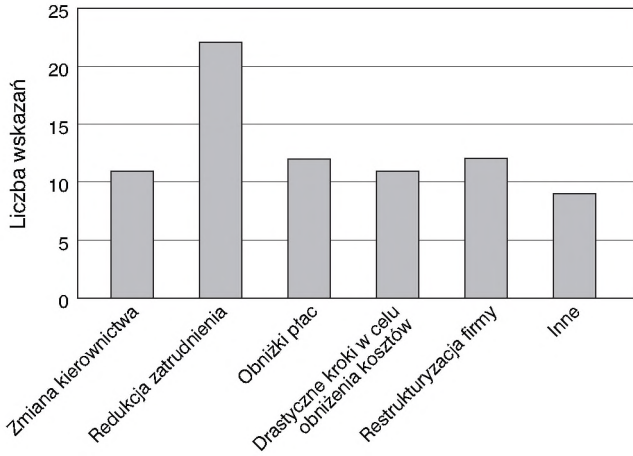
Kolejne pytanie dotyczyło zachowań w sytuacji kryzysowej. Tutaj 45 odpowiedzi zostało przypisanych prawie pół na pół do dwóch podanych możliwości: 21 osób stwierdziło, że w sytuacji kryzysowej zastosowano wcześniej opracowane procedury, a 24, że powołano doraźne sztaby/zespoły antykryzysowe. Wśród innych form reagowania na sytuację kryzysową wymieniano rozmaite działania doraźne, awaryjne dostawy z alternatywnych źródeł, zmianę strategii sprzedaży, reorientację rynkową itp. W kilku przypadkach stwierdzano całkowity brak działań antykryzysowych. Zastosowane procedury i działania okazały się skuteczne w 30 przypadkach na 46, czyli w 65%.

Większość spośród 27 odpowiedzi udzielonych przez respondentów na pytanie o przebieg kryzysów dotyczyło trudnych sytuacji wywołanych spadkiem popytu na oferowane produkty lub usługi. Mimo że zarówno niewielka liczba, jak i bardzo lakoniczny charakter odpowiedzi nie pozwala na wychwycenie istotnych prawidłowości co do modelowych mechanizmów rozwoju sytuacji kryzysowych, to jednak wyciągnięcie pewnych ogólnych wniosków jest tu możliwe.

Pierwsze spostrzeżenie jest takie, że w zdecydowanej większości przypadków na sytuację kryzysową reagowano w sposób bierny i reaktywny, nastawiając się na działania ratunkowe, minimalizację skutków i przetrwanie. Tylko w jednym z opisanych przypadków w kryzysie dostrzeżono szansę na uzdrowienie firmy (i odniesiono sukces). Drugie spostrzeżenie to ograniczanie analizy przyczyn kryzysu do czynników zewnętrznych i brak zdolności do refleksji na temat stosowanej strategii, do zauważenia własnych słabości (w zakresie polityki rynkowej, organizacji itp.) zwiększających wrażliwość na negatywne zjawiska rynkowe. Inne spostrzeżenie dotyczy repertuaru działań podejmowanych w celu przezwyciężenia kryzysu – na ogół mają one również zachowawczy, reaktywny charakter. Do wachlarza reakcji na kryzys należą: wprowadzanie reżimów oszczędnościowych, redukcja kosztów, obniżka cen, zmniejszanie zatrudnienia, korekta planów sprzedaży czy wykorzystanie rezerw finansowych w celu pokrycia strat. Rzadziej wprowadza się zmiany organizacyjne czy zmiany w strategii firmy. W kilku przypadkach z powodzeniem zastosowano działania aktywne, takie jak: rozszerzenie działalności, reorientacja rynkowa, optymalizacja procesów, wsparcie dla dostawcy, kreowanie pozytywnego wizerunku firmy (zatrudnienie agencji PR), poprawa komunikacji, mobilizacja personelu czy też techniczne udoskonalenie produktu (przeznaczenie dodatkowych środków na badania i rozwój). Do innych obserwacji należą typowe dla sytuacji kryzysowych zjawiska, takie jak na ogół zaskoczenie trudnościami i rozwojem wydarzeń, bezradność czy postrzeganie zjawisk kryzysowych przede wszystkim w ich aspektach finansowych.

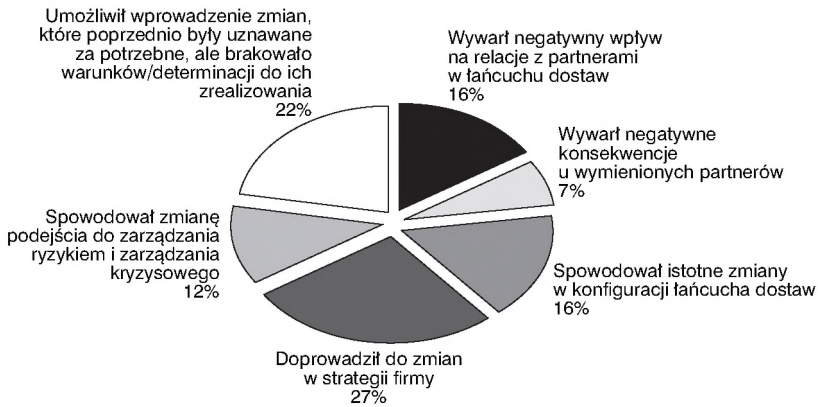
Ciekawa jest także analiza wskazanych przez respondentów trudności w przezwyciężaniu kryzysu. Również tutaj dominuje podejście pasywne i „filozofia niemożności” (znalezienia nowych klientów, pozyskania zleceń, wygenerowania środków itp.), ale wymieniano również bariery związane z bardziej aktywnymi działaniami, jak te, które występują w nawiązywaniu bardziej efektywnej współpracy w nowych obszarach rynku czy wątpliwości dotyczące reorganizacji firmy. W tym kontekście jako wysoką należy ocenić wspomnianą już skuteczność podejmowanych działań – przy uwzględnieniu subiektywnego charakteru tych ocen.

Istnienie procedur zarządzania ryzykiem/kryzysem zdaniem połowy osób udzielających odpowiedzi pozwoliło na ograniczenie skutków i zasięgu kryzysu, według 23% uratowało firmę, a zdaniem kolejnych 26% nie miało znaczenia (rysunek 5).



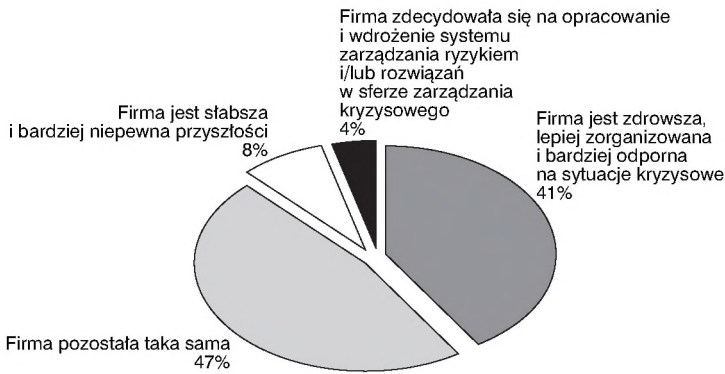
Rys. 5. Rozkład odpowiedzi na pytanie: „Które rozwiązania zastosowano w przewycięzeniu kryzysu?”. Źródło: opracowanie własne.

Zapytani o obszary działalności przedsiębiorstwa, w których skutki kryzysu dały się najbardziej odczuć, respondenci w zdecydowanej większości wskazywali sprzedaż (rysunek 6). Nieliczne wskazania dotyczyły produkcji i finansów oraz zatrudnienia, a pojedyncze takich sfer, jak relacje z dostawcami i klientami, poszczególne wskaźniki (marża, zysk, rentowność), pozycja na rynku, inwestycje czy rozwój.



Rys. 6. Rozkład odpowiedzi na pytanie: „W jakich obszarach państwa firma najbardziej odczuła skutki kryzysu?”. Źródło: opracowanie własne.

Na pytanie o konsekwencje kryzysu uzyskano w sumie 74 odpowiedzi. Przebiec kryzysu najczęściej (27%) doprowadziło do zmian w strategii firmy lub umożliwiło wprowadzenie zmian, które poprzednio były uznawane za ważne, ale brakowało determinacji do ich zrealizowania (22%). Respondenci wskazali także na skutki kryzysu w szerszym zakresie, gdyż wywarł on negatywny wpływ na relacje z partnerami w łańcuchu dostaw (16%) lub spowodował istotne zmiany w konfiguracji łańcucha dostaw (16%). W pięciu przypadkach wywołał negatywne konsekwencje u partnerów. Dziewięciu respondentów stwierdziło, że kryzys spowodował zmianę podejścia do zarządzania ryzykiem i kryzysem.



Rys. 7. Rozkład odpowiedzi na pytanie o sytuację w firmie po przezwycięzeniu kryzysu.  
Źródło: opracowanie własne.

W ostatnim pytaniu autorzy ankiety zapytali o wpływ przebytego kryzysu na firmę i podjęte bądź nie dalsze działania w związku z zaistniałą sytuacją (rysunek 7). W blisko połowie przypadków sytuacja po kryzysie pozostała taka sama. Może to świadczyć o dobrym przygotowaniu przedsiębiorstwa na tego typu zdarzenia, ale również o ignorancji wobec sytuacji kryzysowej, jeżeli w firmie nie było i nadal (po kryzysie) nie ma procedur zarządzania ryzykiem bądź kryzysem. Polepszenie się sytuacji w firmie po kryzysie – 41% odpowiedzi – wskazuje jednak, że dopiero w obliczu zagrożenia przedstawiciele firm uświadamiają sobie konieczność podejmowania działań zanim dojdzie do zagrożenia. Jednak 4% odpowiedzi, w których wskazano, że w firmie zdecydowano się nie tylko na zmiany organizacyjne, ale także na wdrożenie systemu zarządzania ryzykiem, świadczy, że być może waga tego zagrożenia nie jest doceniana. Zastanawia również fakt, że tylko 4 ankietowanych stwierdziło, iż pozycja przedsiębiorstwa po kryzysie jest słabsza – możemy mieć tutaj do czynienia z oczywistym problemem przeprowadzenia badań wśród firm, dla których konsekwencją przebycia kryzysu był upadek, gdyż po prostu nie istnieją.

## 5. Wnioski z badań

Pomimo dużej różnorodności podejść do zagadnień zarządzania ryzykiem i zarządzania kryzysami, która jest charakterystyczna dla badanej próby, a także pomimo niemożności potraktowania jej jako próby reprezentatywnej, zebrany materiał daje podstawy do sformułowania szeregu wniosków i spostrzeżeń, tworzących względnie wyrazisty obraz sytuacji. Zgodnie z przyjętym zakresem badań i strukturą kwestionariusza na obraz ten składają się: stan przygotowania firm do podejmowania ryzyka w działalności gospodarczej i zarządzania nim, stan przygotowania firm do stawienia czoła sytuacjom kryzysowym i w pewnym zakresie zachowania przedsiębiorstw w kryzysie oraz powiązania pomiędzy dwoma wymienionymi elementami strategii zarządzania. W tym ostatnim obszarze – ze względu głównie na powściągliwość respondentów w tym zakresie i lakoniczny charakter wypowiedzi – nie można było jednak na podstawie dostarczonych informacji pokusić się o określenie mechanizmów rozwoju sytuacji kryzysowych i budowę modeli takich procesów. Analiza materiału uzyskanego w badaniach sprowadza się w tym zakresie do interesujących, ale raczej ogólnych obserwacji i wniosków.

Generalnie, wyniki badań raczej potwierdzają opinię o dość niskim poziomie dojrzałości problematyki ryzyka i zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwach, typowym dla wczesnej fazy rozwoju tej części zarządzania strategicznego. Sytuacja taka istnieje również w innych krajach, a linia podziału zależy bardziej od wielkości przedsiębiorstwa i stanu wdrażania zasad *corporate governance* niż od geografii czy kręgu kulturowego. Holistyczne podejście do zarządzania ryzykiem stanowi ciągle jeszcze – zwłaszcza w małych i średnich przedsiębiorstwach – raczej słabo opanowany instrument zarządzania strategicznego, a poziom wiedzy i świadomości kadr menedżerskich w tym zakresie jest często niewystarczający dla skutecznego posługiwania się nim w praktyce. Przejawia się to m.in. w nadmiernej skłonności do stosowania „własnych rozwiązań” tam, gdzie istniejące standardy (FERMA, COSO, ISO i inne) dostarczają gotowych wzorców opartych na syntezie bogatych doświadczeń i dobrych praktyk. Wdrażanie zorganizowanych, systemowych procesów zarządzania ryzykiem jest bardziej zaawansowane w przedsiębiorstwach dużych, uwzględniających w swojej działalności zasady zarządzania korporacyjnego, konkurujących na rynkach światowych, a także dysponujących najlepiej przygotowaną kadrą menedżerską.

Nieco lepiej wygląda sytuacja w zakresie zarządzania kryzysowego, gdzie – w wyniku wieloletnich praktyk – wypracowano pewne schematy działania, w większym stopniu nawiązujące do dobrych praktyk (w tym obszarze nie istnieją odpowiedniki standardów zarządzania ryzykiem). Mają one charakter w zdecydowanej większości bierny, reaktywny. Nastawione są na przetrwanie i ochronę tych wartości w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, które są bezpośrednio zagrożone.



Najmniej doświadczeń istnieje w efektywnym łączeniu obu tych instrumentów, tj. w proaktywnym wykorzystywaniu zarządzania ryzykiem dla wyprzedzających działań antykrzysowych – eliminowania możliwości wystąpienia sytuacji kryzysowej (tam, gdzie jest to możliwe), ograniczenia zakresu i rozmiarów kryzysu i złagodzenia jego przebiegu. Istnienie takich powiązań jest wprawdzie stwierdzane przez znaczną część respondentów, jednak z ich odpowiedzi na inne pytania wynika dość jednoznacznie, że stwierdzenia takie mają na ogół charakter deklaracyjny, bez pokrycia w rzeczywistości, lub też że przedmiotowe powiązania nie funkcjonują. Wielu respondentów, udzielając negatywnej odpowiedzi na pytanie, czy firma doświadczyła sytuacji kryzysowych, równocześnie dość konkretnie odpowiadało na inne, szczegółowe pytania związane z przebiegiem kryzysów. Można to interpretować albo jako przyjęcie definicji sytuacji kryzysowej w rozumieniu znacznie szerszym niż to podano w kwestionariuszu, albo też jako odnoszenie się do sytuacji hipotetycznych, potencjalnie zagrażających przedsiębiorstwu.

Relatywnie niewysoki poziom dojrzałości strategii zarządzania w zakresie zarządzania ryzykiem w łańcuchach dostaw niewątpliwie można wiązać z ciągle jeszcze mało popularnym i niedocenianym logistycznym podejściem do zarządzania biznesem. Samo zarządzanie łańcuchami dostaw, praktyczna zdolność przedsiębiorstw do operowania na rynku i zyskiwania przewagi konkurencyjnej poprzez działania skoordynowane i podporządkowane wspólnym wartościom sprawia jeszcze kadrom menedżerskim sporo trudności, nie inaczej jest również z zarządzaniem ryzykiem w takich konfiguracjach. Dlatego też nie dziwi wyraźnie zarysowana w przeprowadzonych badaniach tendencja do ograniczania współpracy również w zakresie zarządzania ryzykiem i sytuacjami kryzysowymi wyłącznie do bezpośrednich, najważniejszych partnerów – długotrwałych dostawców i stałych klientów.

Innym charakterystycznym zjawiskiem, które zarysowuje się w wynikach badań, jest znacznie większa wrażliwość popytowej strony łańcucha dostaw na zakłócenia kryzysogenne. Jako przyczyny kryzysu znacznie częściej wskazywane są niekorzystne wydarzenia związane ze zmniejszeniem popytu, utratą znaczącego klienta, niekorzystnym rozwojem sytuacji na rynku niż np. z zakłóceniami w dostawach. Jest to o tyle ciekawe, że zarówno w literaturze, jak i w praktyce zarządzania ryzykiem dotychczas znacznie większą uwagę poświęcano na ogół przeciwnej stronie łańcucha dostaw – opóźnieniom i innym zakłóceniom w dostawach, relacjom z dostawcami itp. W tym świetle uprawniony wydaje się wniosek, że w zarządzaniu ryzykiem, w tym przede wszystkim w wyprzedzających działaniach antykrzysowych dotyczących strony popytu, tkwią jeszcze duże rezerwy i warto poświęcić im więcej uwagi.

Badania uwidocznily również jak mylące jest – dość popularne zwłaszcza wśród praktyków – proste utożsamianie kryzysu w biznesie z trudnościami finansowymi przeżywanymi przez firmę. W odpowiedziach respondentów – chociaż nie zawsze bezpośrednio – dość wyraźnie widać taki sposób myślenia. Holistyczne postrzeganie ryzyka w biznesie wyraźnie wskazuje, że poza

przypadkami sytuacji kryzysowych wywołanych czynnikami *stricte* finansowymi (ryzyko walutowe, kredytowe, związane z *cash-flow* itp.), bardzo często do kryzysu doprowadziły przyczyny o pierwotnie całkowicie odmiennej naturze, a kłopoty finansowe są jedynie ich pochodną. Przywiązywanie nadmiernego znaczenia ryzyku finansowemu w zarządzaniu ryzykiem, a tym bardziej ograniczanie zarządzania ryzykiem do finansowych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa jest błędem mogącym pogłębić ewentualny kryzys. W takim kontekście holistyczne podejście do zarządzania ryzykiem – a w ramach tego procesu identyfikacja, analiza i ocena wszelkiego rodzaju ryzyka i wyselekcjonowanie spośród niego rodzajów ryzyka o charakterze kryzysogennym – nabiera szczególnego znaczenia. Zdolność do rozróżnienia pierwotnych i wtórnych czynników ryzyka może w dużym stopniu przesądzać o skuteczności zarządzania ryzykiem i zarządzania kryzysowego.

Zestawiając odpowiedzi poszczególnych respondentów na różne pytania, nie sposób nie zwrócić uwagi na zjawisko sprawiające istotny kłopot w opracowaniu wyników badań, Przedsiębiorstwa wykazują dość dużą bezradność wobec zjawisk kryzysowych i relatywnie niską skuteczność procesów zarządzania ryzykiem i zarządzania kryzysowego, przy uprzednim potwierdzeniu obecności zarządzania ryzykiem w strategii firmy i deklarowaniu spójności powiązanych procedur. Świadczyć to może o nieefektywności stosowanych rozwiązań lub o skłonności do swoistego „retuszowania” odpowiedzi, szczególnie, podświadomej autocenzury w dążeniu do poprawności w przekazywaniu wizerunku firmy reprezentowanej przez respondenta. Choć prawdopodobnie w jakimś stopniu zjawisko takie jest typowe dla większości badań ankietowych, w odniesieniu do zagadnień związanych z ryzykiem i sytuacjami kryzysowymi – ze względu na pewną drażliwość tej tematyki – może wpływać na wiarygodność odpowiedzi w większym stopniu niż w przypadku materii o innym, bardziej neutralnym charakterze.

## 6. Podsumowanie

Pomimo istotnych trudności w zebraniu odpowiedniej próby badawczej, z wyników przeprowadzonych badań wyłania się zasadność ich kontynuowania w przedmiotowej problematyce. Kwestie związane z bezpieczeństwem prowadzonej działalności biznesowej są dla przedsiębiorstw ważne i istnieje niewątpliwe zapotrzebowanie na bardziej skuteczne, wyrażalne rozwiązania w tym zakresie. W dalszych pracach szczególnie interesujące mogą być takie zagadnienia, jak wpływ organizacji procesu zarządzania ryzykiem na efektywność procesów zarządzania sytuacjami kryzysowymi, bardziej szczegółowe rozpoznanie czynników ryzyka związanych z popytową stroną łańcucha dostaw (traktowaną jako „środowisko” ryzyk o charakterze kryzysogennym), sposoby wyodrębniania rodzajów ryzyk prowadzących do sytuacji kryzysowych czy metody identyfikacji pierwotnych czynników ryzyka w kontekście ich oddziaływania na powstawanie i rozwój sytuacji kryzysowych.

### Informacje o autorach

**Mgr Sylwia Konecka** – Katedra Podstaw Logistyki, Wyższa Szkoła Logistyki w Poznaniu. E-mail: sylwia.konecka@wsl.com.pl.

**Dr inż. Wojciech Machowiak** – Katedra Podstaw Logistyki, Wyższa Szkoła Logistyki w Poznaniu.

### Przypisy

<sup>1</sup> W badaniu przyjęto, iż kryzys to sytuacja, w której niemożliwe lub znacząco utrudnione staje się osiągnięcie założonych celów.

### Bibliografia

- AON 2007. *Global Risk Management Survey*.
- Barton, L. i D. Hardigree 1995. Risk and Crisis Management in Facilities: Emerging Paradigms in Assessing Critical Incidents. *Facilities*, nr 9/10 (13).
- Bazerman, M.H. i M.D. Watkins 2006. *Zagrożenia do przewidzenia. Jak wykrywać oznaki kryzysów w firmie i w gospodarce*, Gliwice: Helion (Harvard Business School Press).
- Brindley, C. 2004. *Risk Focus Towards Customers*, w: C. Brindley (red) *Supply Chain Risk*, Ashgate.
- Cavinato, J.L. 2004. Supply Chain Logistics Risk. From the Back room to the Board Room. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, nr 5 (34).
- Chappell, A. i H. Peck 2006. Risk Management in Military Supply Chains: Is there a role for Six Sigma? *International Journal of Logistics: Research and Applications*, nr 3 (9).
- Chopra, S. i M.S. Sodhi 2004. Managing Risk to avoid Supply Chain Breakdown. *MIT Sloan Management Review*, nr 1 (46).
- Christopher, M. 2000. *Logistyka i zarządzanie łańcuchami dostaw*, Warszawa: PCDL.
- Christopher, M. (red.) 2002. *Supply Chain Vulnerability. Final Report*, Cranfield: Cranfield University School of Management.
- Christopher, M. i H. Lee 2004. Mitigating Supply Chain Risk through Improved Confidence. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, nr 5 (34).
- Christopher, M. i H. Peck 2004. Building the Resilient Supply Chain. *The International Journal of Logistics Management*, nr 2 (15).
- Crone, M. 2006. Are Global Supply Chains too Risky? A Practitioners Perspective. *Supply Chain Management Review*, nr 4 (10).
- Cucchiella, F. i M. Gastaldi 2006. Risk Management in Supply Chain: A Real Option Approach. *Journal of Manufacturing Technology Management*, nr 6 (17).
- Enarsson, L. 2006. *Future Logistics Challenges*, Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Engelhardt-Nowitzki, C. i H.E. Zsifkovits 2006. Complexity – Induced Supply Chain Risks – Interdependencies between Supply Chain Risk and Complexity Management, w: W. Kersten, T. Blecker (red.), *Managing Risk in Supply Chains. How to Build Reliable Collaboration in Logistics*, Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Ficoń, K. 2007. *Inżynieria zarządzania kryzysowego. Podejście systemowe*, Warszawa: BEL Studio.
- Finch, P. 2004. *Supply Chain Risk Management*, *Supply Chain Management: An International Journal*, nr 2 (9).
- Fink, S. 2002. *Crisis Management. Planning for the Inevitable*, Lincoln: iUniverse.
- Hale, T. i C.R. Moberg 2005. Improving Supply Chain Disaster Preparedness. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, nr 3 (35).

- Handfield, R.B., Blackhurst, J., Elkins, D. i C.W. Craighead 2008. A Framework for Reducing the Impact of Disruptions to the Supply Chain: Observations from Multiple Executives, w: R.B. Handfield i K. McCormack (red.), *Supply Chain Risk Management. Minimizing Disruptions in Global Sourcing*, New York–London: Auerbach Publications.
- Hauser, L.M. 2003. Risk-Adjusted Supply Chain Management. *Supply Chain Management Review*, Nov.–Dec.
- Hoek R. van i A. Mitchell 2005. *Why Supply Chain Efforts Fail*, Logistics Research Network Conference, Plymouth.
- ICM 2008. *Annual ICM Crisis Report 2008*, Louisville: Institute for Crisis Management.
- Jüttner, U. 2005. Supply chain risk management. Understanding the business requirements from a practitioner point of view. *The International Journal of Logistics Management*, nr 1 (16).
- Kaczmarek, B. 2004. Sytuacja kryzysowa a ryzyko w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa – próba analizy teoretycznej, w: *Strategie zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie – ryzyko a bezpieczeństwo organizacji*, Bydgoszcz: TNOiK.
- Kaczmarek, T.T. 2008. *Ryzyko i zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne*, Warszawa: Difin.
- Kersten, W., Boeger, M., Hohrath, P. i H. Spaeth 2006. Supply Chain Risk Management: Development of a Theoretical and Empirical Framework, w: W. Kersten i T. Blecker (red.), *Managing Risk in Supply Chains. How to Build Reliable Collaboration in Logistics*, Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Kisperska-Moroń, D. 1998. *Zarządzanie konfliktem w łańcuchach logistycznych*, Katowice: Międzynarodowa Konferencja Logistics'98.
- Kleindorfer, P.R. 2004. Managing Risk in Global Supply Chains, w H. Gatignon i J. Kimberly (red.), *The Alliance on Globalization*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Kleindorfer, P.R. i G.H. Saad 2005. Managing Disruption Risks in Supply Chains. *Production and Operations Management*, nr 1 (14).
- Krzakiewicz, K. 2006. Zarządzanie ryzykiem w procesie podejmowania decyzji antykryzysowych, w: *Strategie zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie – ryzyko innowacyjne*, TNOiK: Bydgoszcz.
- Kulińska, E. 2006. Zarządzanie ryzykiem a optymalizacja łańcuchów dostaw, w: M. Fertsch (red.) *Zarządzanie produkcją i logistyka – koncepcje, metody i rozwiązania praktyczne*, Poznań: Politechnika Poznańska.
- Laitinen, E.K. i H.G. Chong 1998. Early Warning System for Crisis in SMEs: Preliminary evidence from Finland and the UK. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, nr 1 (6).
- Lee, H.L. 2004. *Supply Chain Security – Are You Ready?*, Stanford Global Supply Chain Management Forum.
- Lee H. i S. Whang S. 2003. Higher Supply Chain Security with Lower Cost: Lessons from Total Quality Management. *Stanford University Graduate School of Business. Research Paper Series*, nr 1824.
- Lee, H.L., Padmanabhan, V. i Whang S. 1997. The Bullwhip Effect in Supply Chains. *Sloan Management Review*, Spring.
- Machowiak, W. 2009. Zarządzanie ryzykiem, w: M. Ciesielski (red.) *Instrumenty zarządzania łańcuchami dostaw*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Manuj, I. i J.T. Metzger 2008. Global Supply Chain Risk Management Strategies. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, nr 3 (38).
- Marsh 2006. *Risk Alert*, Raport Marsh Sp. z o.o., luty 2006.
- Martha, J. i S. Subbakrishna 2002. Targeting a Just-in-Case Supply Chain for the Inevitable Next Disaster. *Supply Chain Management Review*, nr 9–10.

- Mitroff I.I., 2005, *Why Some Companies Emerge Stronger and Better from a Crisis. 7 Essential Lessons for Surviving Disaster*, New York: AMACOM.
- Nogalski, B. i H. Macinkiewicz 2002. Potencjał i pozycja konkurencyjna jako kluczowe atrybuty systemu zarządzania sytuacją kryzysową w przedsiębiorstwie, w: *Strategie zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie – ryzyka wewnętrzne i w otoczeniu organizacji*, Bydgoszcz: TNOiK.
- Nogalski, B. i H. Macinkiewicz 2004. *Zarządzanie antykryzysowe przedsiębiorstwem*, Warszawa: Difin.
- Nowak, E. 2005. *Logistyka w sytuacjach kryzysowych*, Warszawa: Akademia Obrony Narodowej.
- Peck, H. 2005. Drivers of Supply Chain Vulnerability: An Integrated Framework. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, nr 4 (35).
- Peck, H. 2006. *Opening the Way to Successful Risk Management in Purchasing and Supply*, Cranfield: Report for CIPS.
- Regester, M. i J. Larkin 2005. *Zarządzanie kryzysem*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Sadgrove, K. 2005. *The Complete Guide to Business Risk Management*, Burlington: Gower.
- Sawhney, R. i N. Sumukadas 2005. Coping with Customs Clearance Uncertainties in Global Sourcing. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, nr 4 (35).
- Sheffi, Y. 2001. Supply Chain Management Under the Threat of International Terrorism. *The International Journal of Logistics Management*, nr 2 (12).
- Sheffi, Y. 2005. *The Resilient Enterprise. Overcoming Vulnerability for Competitive Advantage*, Cambridge-London: The MIT Press.
- Slatter, S. i Lovett, D. 2001. *Restrukturyzacja firmy. Zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych*. Warszawa, WIG-Press.
- Smith, D. 2005. Business (not) as Usual: Crisis Management, Service Recovery and the Vulnerability of Organisations. *Journal of Services Marketing*, nr 5 (19).
- Spekman, R.E. i E.W. Davis 2004. Risky Business: Expanding the discussion on risk and the extended enterprise. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, nr 5 (34).
- Sus-Januchowska, A. i Ł. Wawrzyniak 2005. Ryzyko i kryzys – próba określenia wzajemnych zależności, w: *Strategie zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie – wpływ otoczenia na funkcjonowanie przedsiębiorstwa*, Bydgoszcz: TNOiK.
- Urbanowska-Sojkin, E. 1999. *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*, Poznań: Akademia Ekonomiczna w Poznaniu.
- Wagner, S.M. i Ch. Bode 2008. Dominant Risks and Risk Management Practices in Supply Chains, w: G.A. Zsidisin i B. Ritchie, *Supply Chain Risk. A Handbook of Assessment, Management and Performance*, Springer.
- Waters, D. 2007. *Supply Chain Risk Management. Vulnerability and Resilience in Logistics*, London and Philadelphia: Kogan Page.
- Zakrzewska-Bielawska, A. 2008. Zarządzanie w kryzysie, w: I. Staniec, J. Zawila-Niedźwiecki (red.) *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym*, Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Zelek, A. 2003. *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie. Perspektywa strategiczna*, Warszawa: Orgmasz.
- Zsidisin, G.A. i L.M. Ellram 2003. An Agency Theory Investigation of Supply Risk Management. *The Journal of Supply Chain Management: A Global Review of Purchasing and Supply*, nr 3 (39).
- Zsidisin, G.A., Ragatz, G. i S. Melnyk 2004. Effective Practices and Tools for Ensuring Supply Continuity, w: C. Brindley (red.) *Supply Chain Risk*, Ashgate.