

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 382

## Strategie i logistyka w warunkach kryzysu

Redaktorzy naukowi  
Jarosław Witkowski  
Agnieszka Skowrońska



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2015

Redaktor Wydawnictwa: Joanna Świrska-Korłub

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Barbara Cibis

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania  
znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa  
[www.pracnaukowe.ue.wroc.pl](http://www.pracnaukowe.ue.wroc.pl)  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.p](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.p)

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons  
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska  
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2015

**ISSN 1899-3192**  
**e-ISSN 2392-0041**

**ISBN 978-83-7695-483-7**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:  
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
tel./fax 71 36 80 602; e-mail:[econbook@ue.wroc.pl](mailto:econbook@ue.wroc.pl)  
[www.ksiegarnia.ue.wroc.pl](http://www.ksiegarnia.ue.wroc.pl)

Druk i oprawa: EXPOL

# Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

---

## Część 1. Realizacja strategii logistycznych przedsiębiorstw i łańcuchów dostaw pod presją turbulentnego otoczenia

---

<b>Mirosław Chaberek, Anna Trzuskawska-Grzezińska:</b> Logistyczne aspekty obrotu handlowego w sytuacjach kryzysowych gospodarki globalnej..	15
<b>Katarzyna Cheba:</b> Perspektywy rozwoju współczesnej gospodarki światowej – analiza porównawcza gospodarki Polski i Japonii .....	29
<b>Mariusz Jedliński:</b> Logistyczna optyka w biznesie – panaceum pewności wobec ekonomii niepewności? .....	41
<b>Andrzej Jezierski:</b> Konkurowanie logistyką w warunkach kryzysu w świetle teorii organizacji branży.....	53
<b>Sylvia Konecka:</b> Determinanty ryzyka zakłóceń w łańcuchu dostaw .....	66
<b>Włodzimierz Kramarz, Marzena Kramarz:</b> Determinanty sieciowości łańcucha dostaw.....	80
<b>Krzysztof Rutkowski:</b> Rekonfiguracja międzynarodowych łańcuchów dostaw jako narzędzie zapobiegania zagrożeniom kryzysowym – szansa dla Polski.....	92
<b>Izabella Szudrowicz:</b> Rola kart okresowej oceny dostawców w budowaniu relacji na rynku B2B – analiza porównawcza zmian w czasie na przykładzie przedsiębiorstwa produkcyjnego .....	105
<b>Maciej Urbaniak:</b> Rola wstępnej oceny dostawców w budowaniu relacji pomiędzy przedsiębiorstwami na rynku B2B.....	117
<b>Robert Walasek:</b> Partnerstwo logistyczne w zarządzaniu relacjami z klientem .....	126
<b>Grażyna Wieteska:</b> Skuteczne reagowanie na zakłócenia – elastyczny łańcuch dostaw .....	143
<b>Jarosław Witkowski:</b> Logistyka w warunkach kryzysu ekonomicznego i w innych sytuacjach kryzysowych.....	154

---

## Część 2. Stan i tendencje rozwoju usług transportu, spedycji i logistyki w warunkach spowolnienia gospodarczego

---

<b>Andrzej S. Grzelakowski:</b> Strategie logistyczne morskich globalnych operatorów kontenerowych w warunkach światowego kryzysu na rynkach towarowych i frachtowych.....	169
--	-----

<b>Paweł Hanczar:</b> Modele decyzyjne w planowaniu cyrkulacji lokomotywy w kolejowym transporcie towarowym .....	183
<b>Magdalena Klopott:</b> Tendencje na rynku morskich przewozów ładunków chłodzonych i ich wpływ na chłodnicze łańcuchy dostaw.....	195
<b>Izabela Kotowska:</b> Przeobrażenia w funkcjonowaniu żeglugi kontenerowej w obliczu spowolnienia gospodarczego .....	205
<b>Marta Mańkowska:</b> Stan i perspektywy rozwoju rynku międzynarodowych przewozów pasażerskich w relacjach z Polską w warunkach spowolnienia gospodarczego .....	221
<b>Agnieszka Perzyńska:</b> Transport lądowy i wodny w dobie kryzysu .....	238
<b>Ilona Urbanyi-Popiołek:</b> Zarządzanie gestią transportową – dobre praktyki	249

---

### **Część 3. Rola nowoczesnych metod zarządzania logistycznego w procesie redukcji kosztów i poprawy jakości obsługi klientów**

---

<b>Lech A. Bukowski, Jerzy Feliks:</b> Ocena wartości użytkowej informacji logistycznych w warunkach niepewności oraz turbulentnych zmian otoczenia.....	265
<b>Przemysław Dulewicz:</b> CSR w przedsiębiorstwach logistycznych w warunkach spowolnienia gospodarczego .....	280
<b>Piotr Hanus, Krzysztof Zowada:</b> Narzędzia IT w logistycznych procesach decyzyjnych małych i średnich przedsiębiorstw .....	290
<b>Katarzyna Huk:</b> Programy zarządzania talentami a strategię przedsiębiorstwa w dobie kryzysu .....	305
<b>Agnieszka Jagoda:</b> Elastyczność funkcjonalna jako czynnik przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw .....	316
<b>Michał Jakubiak:</b> Wpływ metod składowania produktów na poprawę efektywności węzłów logistycznych .....	324
<b>Iga Kott:</b> Wykorzystanie systemów informatycznych w procesach obsługi klienta w centrach logistycznych w Polsce .....	338
<b>Aleksandra Laskowska-Rutkowska:</b> Blaski i cienie offshoringu .....	350
<b>Rafał Matwiejczuk:</b> Logistyczne potencjały sukcesu w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa .....	363
<b>Sebastian Saniuk, Katarzyna Cheba, Katarzyna Szopik-Depczyńska:</b> Aspekty planowania sieci produkcyjnych małych i średnich przedsiębiorstw funkcjonujących w klastrach.....	376
<b>Ewa Staniewska:</b> Czynnik ludzki w zarządzaniu bezpieczeństwem informacyjnym badanych przedsiębiorstw.....	389
<b>Katarzyna Szopik-Depczyńska, Arkadiusz Świadek:</b> Odbiorcy a aktywność innowacyjna w przemyśle spożywczym w Polsce .....	401

<b>Natalia Szozda:</b> Kontrola w procesie zarządzania popytem na produkty w łańcuchach dostaw .....	410
<b>Sabina Wyrwich:</b> Koncepcja społecznej odpowiedzialności łańcucha dostaw w warunkach natężenia konkurencji na przykładzie przedsiębiorstwa produkcyjnego .....	429

## Summaries

---

### Part 1. Implementation of logistic strategies of enterprises and supply chains under the pressure of turbulent environment

---

<b>Mirosław Chaberek, Anna Trzuskawska-Grzezińska:</b> Logistic aspects of trade flows in the crisis situations of the global economy .....	28
<b>Katarzyna Cheba:</b> The perspectives of development of modern world industry – the comparative analysis of Poland and Japan industries .....	40
<b>Mariusz Jedliński:</b> Business from the point of view of logistics – panacea of certainty vs. economics of uncertainty? .....	52
<b>Andrzej Jeziński:</b> Competing by means of logistics in crisis conditions in the light of the theory of industry organization.....	65
<b>Sylwia Konecka:</b> Determinants of the supply chain disruption risk.....	79
<b>Włodzimierz Kramarz, Marzena Kramarz:</b> Determinants of supply chain networking .....	91
<b>Krzysztof Rutkowski:</b> International supply chains restructuring as a key tool of risk avoiding – a chance for Poland.....	104
<b>Izabella Szudrowicz:</b> Role of suppliers scorecards in building relationships in the B2B market – comparative analysis of changes in time on the example of a production company.....	116
<b>Maciej Urbaniak:</b> The role of the initial evaluation of suppliers in building relationships between companies in the B2B market.....	125
<b>Robert Walasek:</b> Logistic partnership in the management of relations with client .....	142
<b>Grażyna Wieteska:</b> Effective response to disturbances – flexible supply chain.....	152
<b>Jarosław Witkowski:</b> Logistics in economic crisis and urgent crisis situations .....	165

---

## **Part 2. The status and trends in the development of transport services, freight forwarding and logistics in the economic downturn**

---

<b>Andrzej S. Grzelakowski:</b> Logistics strategies of global maritime container operators under the turbulent conditions on commodity and freight markets.....	182
<b>Paweł Hanczar:</b> Decision models in locomotive routing problem in rail freight .....	194
<b>Magdalena Klopott:</b> Trends on refer shipping market and their influence on the cold supply chains.....	204
<b>Izabela Kotowska:</b> Transformations in functioning of container shipping in the face of economic slowdown.....	220
<b>Marta Mańkowska:</b> State and perspectives of development of the international passenger transport market in relations with Poland in the economic downturn conditions.....	237
<b>Agnieszka Perzyńska:</b> Land and water transport in times of crisis .....	248
<b>Ilona Urbanyi-Popiołek:</b> Management of carriage – good practices .....	262

---

## **Part 3. The role of modern logistics management methods in the process of reducing costs and improving the quality of customer service**

---

<b>Lech A. Bukowski, Jerzy Feliks:</b> Evaluation of use value of logistics information under uncertainty and turbulent environment changes.....	279
<b>Przemysław Dulewicz:</b> CSR in logistics companies under economic slowdown .....	289
<b>Piotr Hanus, Krzysztof Zowada:</b> IT tools in logistics decision-making processes of small and medium-sized enterprises.....	304
<b>Katarzyna Huk:</b> Talent management programmes and strategies of enterprises in times of crisis .....	315
<b>Agnieszka Jagoda:</b> Functional flexibility as a factor of competitive advantage of small and medium sized enterprises .....	323
<b>Michał Jakubiak:</b> The influence of the storage policies on the improvement of the logistic hubs effectiveness .....	336
<b>Iga Kott:</b> The use of IT systems in the processes of customer service in logistics centers in Poland .....	349
<b>Aleksandra Laskowska-Rutkowska:</b> Good and bad sides of offshoring .....	362
<b>Rafał Matwiejczuk:</b> Logistics potentials of success influencing business competitive advantage creation .....	375

---

<b>Sebastian Saniuk, Katarzyna Cheba, Katarzyna Szopik-Depczyńska:</b> Network production planning aspects of small and medium enterprises operating in clusters.....	387
<b>Ewa Staniewska:</b> Human factor in information security management of the surveyed companies.....	400
<b>Katarzyna Szopik-Depczyńska, Arkadiusz Świadek:</b> Customers' impact on innovation activity in food industry in Poland.....	409
<b>Natalia Szozda:</b> Control in the demand management process in supply chain.....	428
<b>Sabina Wyrwich:</b> The concept of social responsibility in the supply chain under conditions of intensified competition on the example of production company.....	445

**Jarosław Witkowski**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
e-mail: jaroslaw.witkowski@ue.wroc.pl

---

## LOGISTYKA W WARUNKACH KRYZYSU EKONOMICZNEGO I W NAGŁYCH SYTUACJACH KRYZYSOWYCH

---

**Streszczenie:** W artykule zidentyfikowano różnice istoty i znaczenia logistyki w warunkach cyklicznego kryzysu ekonomicznego oraz w nagłych sytuacjach kryzysowych, jak katastrofy naturalne, techniczne i akty terroryzmu. Choć strategiczne decyzje i działania zapobiegawcze mogą ograniczać ryzyko i negatywne skutki sytuacji kryzysowych, duża niepewność co do czasu, rodzaju i siły ich występowania nie pozwala na utrzymywanie nadmiernych rezerw zasobów i wymaga przede wszystkim bieżącego reagowania na poziomie zarządzania taktyczno-operacyjnego. Dotyczy to w szczególności logistyki humanitarnej, której rola w sytuacjach kryzysowych sprowadza się do operacyjno-taktycznego zabezpieczenia życia, zdrowia i mienia na obszarze zaistnienia zagrożeń, gdzie koszty i efektywność przepływów mają znaczenie drugorzędne. Globalny kryzys finansowy spowodował zmniejszenie konsumpcji, inwestycji i obrotów handlu zagranicznego, a w konsekwencji obniżenie popytu na usługi logistyczne, co stało się wyzwaniem do przewartościowania dotychczasowych wyborów strategicznych. Ze względu na utrzymujące się na niskim poziomie wskaźniki oceny obecnej i prognozowanej koniunktury gospodarczej w artykule scharakteryzowano możliwe do zastosowania logistyczne strategie antykryzysowe przedsiębiorstw na rynku transportu, spedycji i logistyki oraz w branżach produkcyjno-handlowych.

**Słowa kluczowe:** logistyka, kryzys gospodarczy, nadzwyczajne sytuacje kryzysowe, logistyka humanitarna.

DOI: 10.15611/pn.2015.382.12

## 1. Wstęp

### Pojęcie kryzysu i sytuacji kryzysowej

Słowo kryzys pochodzi z języka greckiego (gr. *krisis*) i w pierwotnym znaczeniu jest to moment rozstrzygający, punkt zwrotny lub okres przełomu<sup>1</sup>. Kryzysy różnego rodzaju towarzyszyły rozwojowi ludzkości od początku jej dziejów. Dlatego termin ten nabiera konkretnego znaczenia dopiero w odniesieniu do sfery życia spo-

---

<sup>1</sup> *Słownik wyrazów obcych*, 1980, PWN, Warszawa s. 404.



łecznego, którego dotyczy. Wśród wielu rodzajów kryzysów wyróżnia się kryzysy ekonomiczne, kryzysy polityczne (w tym m.in. rządowe i parlamentarne), kryzysy demograficzne, kryzysy militarne itd. W zależności od przestrzennego zasięgu oddziaływania kryzysy mogą mieć charakter międzynarodowy, krajowy lub lokalny. Natomiast biorąc pod uwagę kryterium oddziaływania, mogą dotyczyć całej populacji (np. kryzysy ekologiczne), poszczególnych grup społecznych czy zawodowych (np. kryzys nauki i edukacji), a nawet jednostek ludzkich (np. kryzys rodziny lub kryzys chorobowy).

Z perspektywy tematyki i celów niniejszego opracowania konieczne jest doprecyzowanie istoty kryzysu ekonomicznego. W swym wymiarze makroekonomicznym kryzys jest naturalną fazą cyklu koniunkturalnego, która przejawia się przede wszystkim spadkiem produktu krajowego brutto i wzrostem bezrobocia w wyniku spowolnienia gospodarczego wywołanego nadprodukcją lub nadmiernym zadłużeniem. Dodatkowe symptomy kryzysu gospodarczego to spadek inwestycji, produkcji i konsumpcji, zmniejszenie dochodów realnych ludności oraz obrotów handlu zagranicznego. Kryzysy ekonomiczne najczęściej przejawiają się w formie recesji gospodarczej, której kilkuletnie trwanie przy spadku PKB ponad 10% może przerodzić się w stan zwany depresją gospodarczą. W Polsce oraz innych krajach Unii Europejskiej przyjmuje się najczęściej, za J. Shiskinem, że zjawisko recesji występuje w sytuacji zanotowania spadku wyrównanej sezonowo wartości PKB w co najmniej dwóch następujących po sobie kwartałach<sup>2</sup>.

Terminem bliskoznacznym, ale nie zupełnie tożsamym z kryzysem jest pojęcie sytuacji kryzysowej. Według artykułu 3 Ustawy z dnia 26 kwietnia 2007 roku o zarządzaniu kryzysowym przez sytuację kryzysową należy rozumieć „sytuację wpływającą negatywnie na poziom bezpieczeństwa ludzi, mienia w znacznych rozmiarach lub środowiska, wywołującą znaczne ograniczenie w działalności właściwych organów administracji publicznej ze względu na nieadekwatność posiadanych sił i środków<sup>3</sup>. Przy tym do głównych źródeł zagrożeń wywołujących sytuacje kryzysowe zalicza się<sup>4</sup>:

- katastrofy naturalne, takie jak ruchy tektoniczne, powódzie, anomalie pogodowe i epidemie,
- katastrofy techniczne (pożary, awarie, radiację, wypadki komunikacyjne, katastrofy budowlane i górnicze itp.),
- umyślne akty terroru (sabotaż, uprowadzenia, wybuchy, skażenia, cyberataki itp.).

<sup>2</sup> J. Shiskin, 1975, *The changing business cycle*, „New York Times”, 1<sup>st</sup> December, s. 222. Niekörtzy ekonomiczni postulują uwzględnienie jako wyróżnika występowania recesji również poziom bezrobocia (np. wzrost o 1,5% w ciągu 12 miesięcy).

<sup>3</sup> Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 roku o zarządzaniu kryzysowym, Dz. U. 2013, poz. 1166.

<sup>4</sup> Por. W. Karbowski, 2009, *Organizacja systemu zarządzania kryzysowego na szczeblu powiatu*, [w:] *Zarządzanie kryzysowe i działania logistyczne na przykładzie wybranych instytucji*, red. T. Pokusa i W. Duczmal, WSZiA, Opole, s. 35.

W odróżnieniu od kryzysu, który z reguły jest naturalnym i cyklicznym etapem przełomu w procesie rozwoju społeczno-gospodarczego, sytuacje kryzysowe mogą pojawić się nagle, a czas, siła i skutki ich występowania są bardzo trudne do prognozowania. Podstawowe różnice między kryzysem ekonomicznym a sytuacją kryzysową zaprezentowane zostały w tab. 1.

**Tabela 1.** Różnice między kryzysem ekonomicznym a sytuacją kryzysową

Kryteria wyróżniające	Kryzys ekonomiczny	Sytuacja kryzysowa
Występowanie i przyczyny	Cykliczne jako etap koniunktury gospodarczej w wyniku nadprodukcji lub nadmiernego zadłużenia	Sporadyczne w wyniku katastrof naturalnych, technicznych lub aktów terroryzmu
Pewność i możliwości prognozowania	Znaczące i długookresowe	Małe i krótkookresowe
Zasięg występowania	Krajowy lub międzynarodowy	Lokalny lub regionalny
Okres występowania	Kwartaly lub lata	Dni, tygodnie, miesiące
Skutki	Spadek PKB i wzrost bezrobocia, a także dochodów realnych, konsumpcji, inwestycji i obrotów handlu zagranicznego	Zmniejszenie bezpieczeństwa ludzi, mienia i degradacja środowiska
Dominująca rola zarządzania kryzysowego i logistyki	Proaktywna orientacja strategiczna	Reaktywne zabezpieczenie operacyjne

Źródło: opracowanie własne.

Sytuacje kryzysowe mogą być przyczyną kryzysu organizacyjnego. Kryzys organizacji definiowany jest jako „sytuacja o niskim prawdopodobieństwie, której wystąpienie postrzegane jest przez kluczowych interesariuszy jako mającej istotny wpływ na przetrwanie organizacji”<sup>5</sup>. Nieregularne, rzadkie i niespodziewane występowanie sytuacji kryzysowych wymaga od organizacji elastycznego reagowania, które będzie odpowiedzią na pojawiające się zagrożenia, co jest typowe dla tzw. logistyki humanitarnej. Natomiast nieuchronność i cykliczność kryzysów makroekonomicznych pozwala uczestnikom gry rynkowej na podejmowanie długookresowych decyzji i działań wyprzedzających zgodnie ze współczesną zasadą proaktywnej orientacji w zarządzaniu strategicznym. Choć strategiczne decyzje i działania zapobiegawcze mogą ograniczać ryzyko i negatywne skutki sytuacji kryzysowych, duża niepewność co do czasu, rodzaju i siły ich występowania nie pozwala na utrzymywanie nadmiernych rezerw zasobów i wymaga bieżącego reagowania na poziomie zarządzania taktyczno-operacyjnego. Dotyczy to w szczególności logistyki humanitarnej, której zasadnicza rola w sytuacjach kryzysowych sprowadza się do operacyjno-taktycznego zabezpieczenia życia, zdrowia i mienia na obszarze zaist-

<sup>5</sup> Ch.M. Person J.A. Clair, 1998, *Reframing crisis management*, „Academy of Management Review”, 23 January, s. 66.

nienia zagrożeń. Zupełnie inna jest rola logistyki w okresach kryzysów ekonomicznych, kiedy skoordynowany zestaw długookresowych decyzji i działań logistycznych wspomaga realizację celów strategicznych przedsiębiorstw zorientowanych na przetrwanie, a nawet wykorzystanie recesji na zdobycie przewagi konkurencyjnej.

## 2. Globalne i krajowe uwarunkowania koniunktury gospodarczej

Ostatni globalny kryzys finansowy spowodował zmniejszenie konsumpcji, inwestycji i obrotów handlu zagranicznego, a w konsekwencji obniżenie popytu na usługi logistyczne. Według badań Council of Supply Chain Management Professionals po odnotowanym w latach 2008-2009 spadku popytu na rynku usług TSL w latach 2010 oraz 2011 nastąpiła poprawa światowej koniunktury, o czym świadczy nie tylko odnotowana poprawa wyników finansowych badanych firm, ale również ich oczekiwania dotyczące utrzymania bądź wzrostu przychodów w latach następnych. Przy tym, w odróżnieniu od powszechnego optymizmu firm logistycznych w Ameryce Północnej, jedynie 55% badanych firm europejskich pozytywnie oceniało pierwsze oznaki ożywienia gospodarczego, którego tempo i skala było ograniczane kryzysem zadłużeniowym w strefie euro<sup>6</sup>.

Na podstawie analizy danych makroekonomicznych, a zwłaszcza tempa wzrostu PKB, można sądzić, że polska gospodarka była stosunkowo odporna na globalny kryzys gospodarczy. Po zanotowanym w 2009 roku spadku sprzedaży produkcji przemysłowej oraz znaczącej redukcji sprzedaży usług transportowych i magazynowych w kolejnych latach nastąpił powrót na ścieżkę umiarkowanych wzrostów ich wartości, o czym świadczą dane w tab. 2.

**Tabela 2.** Dynamika zmian wybranych wskaźników makroekonomicznych w Polsce w latach 2009-2013 (w % rok do roku)

Wskaźnik	2009	2010	2011	2012	2013
PKB	1,6	3,9	4,3	1,9	1,6
Nakłady brutto na środki trwałe	-1,2	-0,4	8,5	-1,7	-0,4
Sprzedaż przemysłowa	-4,5	9,1	7,5	0,5	2,2
Sprzedaż detaliczna	1,7	-1,0	3,2	0,5	1,6
Sprzedaż usług transportowych i magazynowych	-14,8	5,4	11,4	5,9	3,0
Eksport w euro	-17,1	22,6	13,6	4,9	6,6

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS oraz pracy *Logistyka w Polsce. Raport 2013, 2014*, red. I. Fechner, G. Szyszko, Biblioteka Logistyka, ILiM, Poznań, s. 19.

Zaprezentowane dane wskazują, iż w warunkach umiarkowanego wzrostu konsumpcji wewnętrznej oraz odnotowanego w ostatnich dwóch latach spadku inwe-

<sup>6</sup> D. Folinas, D. Aidonis, 2013, *The effects of economic crisis on logistics outsourcing*, "International Journal of Business Science and Applied Management", vol. 7, no. 3, s. 57.

stycji krajowych podstawowym źródłem wzrostu wartości sprzedaży usług transportowych i magazynowych był wzrost eksportu do krajów europejskich. Prowadzi to do zróżnicowania koniunktury i dysproporcji rozwojowych na rynku usług logistycznych, gdzie największe wzrosty sprzedaży dotyczyły międzynarodowego transportu samochodowego ładunków, a w mniejszym stopniu także przewozów kontenerowych. Zróżnicowana sytuacja przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku TSL tłumaczy rozbieżności między dodatnimi wynikami branży ogółem a utrzymującymi się od 2009 roku ujemnymi ocenami klimatu koniunktury na rynku. Wyniki comiesięcznych badań GUS na temat ogólnego klimatu koniunktury gospodarczej w „Transportie i gospodarce magazynowej” w latach 2009-2013 wskazują na ujemne wartości wyrównywanego sezonowo diagnozowanego i prognozowanego wskaźnika koniunktury gospodarczej. Mimo systematycznego wzrostu tego wskaźnika w drugiej połowie 2013 roku, a nawet niewielkich wartości dodatnich w lutym, kwietniu oraz miesiącach wakacyjnych 2014 roku<sup>7</sup>, w najbliższych kwartałach nie należy spodziewać się istotnej poprawy koniunktury na krajowym rynku usług TSL. Istotnym czynnikiem ograniczającym popyt i sprzedaż usług logistycznych będą konsekwencje gospodarcze konfliktu zbrojnego na Ukrainie. W wyniku rosyjsko-ukraińskich działań zbrojnych i wzajemnych sankcji gospodarczych aktywne na tych rynkach przedsiębiorstwa logistyczne i przewozowe odnotowały straty, których skalę można zilustrować drastycznym zmniejszeniem liczby pojazdów ciężarowych odprawianych na przejściach granicznych w Korczowej, Medyce, Dorohusku i Hrebennem. Już w kwietniu 2014 liczba odpraw celnych na tych przejściach w ciągu jednej zmiany zmniejszyła się o połowę, do poniżej 400 pojazdów ciężarowych w stosunku do około 800 pojazdów odprawianych przed rozpoczęciem działań zbrojnych<sup>8</sup>. Ruch pojazdów ciężarowych został niemal wstrzymany po 1 sierpnia 2014 roku w wyniku wprowadzenia przez Rosję embarga na towary z krajów UE. Utrata rynku wschodniego przy stagnacji konsumpcji i inwestycji krajowych staje się wyzwaniem, które wymaga od przedsiębiorstw przewartościowania dotychczasowych wyborów strategicznych.

### **3. Strategie logistyczne przedsiębiorstw w warunkach kryzysu ekonomicznego**

Jednym z kryteriów klasyfikacji strategii antykryzysowych są przyczyny kryzysu i sposoby reagowania przedsiębiorstw na pojawiające się w tym czasie szanse i zagrożenia w otoczeniu. Z tego punktu widzenia B. Wawrzyniak wyróżnił cztery rodzaje wyborów strategicznych<sup>9</sup>: strategie wycofywania, które polegają na ograni-

<sup>7</sup> Zob. Biuletyn Statystyczny, 2014, nr 4 (678), GUS, Warszawa, s. 200-201.

<sup>8</sup> *Transport ucierpiał z powodu konfliktu*, 2014, „TSL Biznes”, nr 4, s. 52.

<sup>9</sup> B. Wawrzyniak, 1999, *Odnawianie przedsiębiorstwa na spotkanie XXI wieku*, Poltext, Warszawa, s. 68-69.

czaniu skali i zakresu działalności, a nawet rezygnacji z wybranych rynków i asortymentu oferowanych produktów,

- strategię porządkowania, zmierzającą do restrukturyzacji organizacyjno-financej oraz redukcji kosztów i aktywów,
- strategię konsolidacji, prowadzącą do skoncentrowania działalności na wybranych rynkach i produktach, na których możliwe jest uzyskanie przewagi kosztowej bądź jakościowej,
- strategię inwestowania, polegającą na wykorzystywaniu pojawiających się szans przez inwestowanie w nowe produkty, zdobywanie nowych rynków przy wdrażaniu nowych koncepcji zarządzania oraz alianse strategiczne, przejęcia i fuzje.

Inny podział strategii antykryzysowych zaproponowała A. Zelek, która z względu na czas trwania intensywność kryzysu wyróżniła<sup>10</sup>:

- strategię upadłości, która zmierza do likwidacji firmy bez zachowania wypłacalności,
- strategię likwidacji, której celem jest likwidacja lub sprzedaż przedsiębiorstwa z zachowaniem maksymalnego kapitału,
- strategię sanacji, polegającą na restrukturyzacji zmierzającej do poprawy pozycji rynkowej,
- strategię wzrostu, polegającą na inwestowaniu w nowe produkty i rynki oraz dążeniu do uzyskania synergicznych efektów integracji z innymi organizacjami.

Obie klasyfikacje są zbieżne z modelowym ujęciem tzw. strategii czystych, które wynikają z relacji między atutami i słabościami przedsiębiorstwa oraz pojawiającymi się szansami i zagrożeniami w jego otoczeniu, co zostało przedstawione w tab. 3.

**Tabela 3.** Strategie „czyste” i antykryzysowe jako wynik relacji między potencjałem przedsiębiorstwa a uwarunkowaniami w jego otoczeniu

Potencjał wewnętrzny		
Otoczenie	Przewaga atutów	Przewaga słabości
Przewaga szans	Strategia agresywna (inwestowania, wzrostu)	Strategia konkurencyjna (konsolidacji)
Przewaga zagrożeń	Strategia konserwatywna (porządkowania, sanacji)	Strategia defensywna (wycofywania, likwidacji, upadłości)

Źródło: opracowanie własne na podstawie pracy zbiorowej *Zarządzanie strategiczne*, 1997, AE we Wrocławiu, Wrocław, s. 123.

Antykryzysowe strategie wycofywania się z rynku, a także strategię likwidacji i upadłości są formami klasycznej strategii defensywnej, której wybór uzasadniony jest przewagą słabych stron przedsiębiorstwa nad jego atutami oraz postrzeganiem kryzysu jako szeregu zagrożeń płynących z otoczenia.

<sup>10</sup> A. Zelek, 2003, *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie. Perspektywa strategiczna*, Orgmasz, Warszawa, s. 149-150.

Stosowanie strategii porządkowania oraz sanacji odpowiada strategii konserwatywnej, która jest reakcją przedsiębiorstwa o dużym potencjale wewnętrznym na przewagę zagrożeń nad szansami związanymi z kryzysem. Natomiast antykryzysowa strategia konsolidacji jest w dużym stopniu zbieżna ze strategią konkurencyjną przedsiębiorstw, które mimo przewagi słabości nad atutami decydują się na wykorzystanie kryzysu do poprawy pozycji konkurencyjnej na wybranych rynkach.

Antykryzysowe strategie inwestowania i wzrostu można z kolei zakwalifikować jako odmiany proaktywnej strategii agresywnej, która stosowana jest w sytuacji, kiedy kryzys postrzegany jest jako szansa na zdobycie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej.

Zgodnie z zasadami zarządzania strategicznego strategia logistyczna jako jedna ze strategii funkcjonalnych powinna być spójna całościową strategią rozwoju przedsiębiorstwa<sup>11</sup>. Stąd niezależnie od reprezentowanej branży cele, sposoby i środki realizacji antykryzysowych strategii logistycznych są zbieżne z założeniami całościowej strategii firm, co zaprezentowano w tab. 4.

**Tabela 4.** Spójność strategii antykryzysowych przedsiębiorstw z celami i ze sposobami realizacji ich strategii logistycznych

Typy strategii antykryzysowych	Kierunek strategii logistycznej	Przykłady celów i sposobów racjonalizacji działalności logistycznej
Defensywna (w tym wycofywania, likwidacji, upadłości)	minimalizacja kosztów logistyki	– minimalizacja kosztów transportu i magazynowania, – outsourcing logistyczny, – redukcja zatrudnienia
Konserwatywna (w tym porządkowania i sanacji)	redukcja kosztów logistyki przy akceptowanym poziomie jakości obsługi klientów	– redukcja kapitału zaangażowanego w zapasach, – zmiana dostawców, – wykorzystanie efektów ekonomii skali, – restrukturyzacja organizacyjna logistyki, – doskonalenie i informatyzacja procesów logistycznych
Konkurencyjna (konsolidacji)	elastyczne dostosowywanie systemu logistycznego do preferencji wybranych segmentów rynku	– rekonfiguracja łańcucha dostaw, – optymalizacja poziomu i asortymentu zapasów, – wzrost jakości obsługi dostaw na wybranych segmentach rynku
Agresywna (inwestowania, wzrostu)	maksymalizacja jakości obsługi przy założonym poziomie kosztów lub zwrotu nakładów kapitałowych	– lokalizacja nowych zakładów produkcyjnych i centrów dystrybucji, – wzrost transparentności informacyjnej wzdłuż całego łańcucha dostaw, – skracanie czasu realizacji dostaw oraz poprawa poziomu elastyczności, niezawodności i częstotliwości dostaw

Źródło: opracowanie własne.

<sup>11</sup> Szerzej na temat hierarchicznego układu i spójności strategii logistycznej ze założeniami całościowej strategii przedsiębiorstwa zob. J. Witkowski, 1995, *Strategia logistyczna przedsiębiorstw przemysłowych*, AE we Wrocławiu, Wrocław, s. 33-43.



Jak wynika z zaprezentowanej tabeli, kryzysy gospodarcze wpływają na decyzje strategiczne we wszystkich obszarach działalności logistycznej przedsiębiorstw: od ich lokalizacji, przez magazynowanie, zarządzanie zapasami, transport, aż po doskonalenie przepływów informacyjnych i poziomu jakości obsługi dostaw. Mimo iż wyniki badań empirycznych potwierdzają możliwości uwzględnienia szerokiego pola wyborów strategicznych jako odpowiedzi na kryzys ekonomiczny, w praktyce większość przedsiębiorstw prowadzi reaktywną politykę antykryzysową, polegającą na redukowaniu kosztów logistyki i adaptacji do niestabilnego popytu<sup>12</sup>. Szczegółowe wyniki badań na temat oceny wpływu kryzysu ekonomicznego na poszczególne obszary działalności logistycznej przedsiębiorstw na rynku TSL w Grecji zaprezentowano w tab. 5.

**Tabela 5.** Ocena wpływu kryzysu na różne obszary działalność logistycznej przedsiębiorstw na rynku TSL w Grecji

Obszar działalności logistycznej	Sposoby reakcji antykryzysowej	Znaczenie
Zaopatrzenie	Partnerstwo z małą liczbą dostawców strategicznych	Duże
	Koszty jako główne kryterium wyboru	Duże
	Efekty ekonomii skali	Średnie
Magazynowanie i zarządzanie zapasami	Wdrożenie <i>Just in Time</i>	Duże
	Wzrost częstotliwości zamówień mniejszych partii	Duże
	Drastyczna redukcja zapasów	Duże
	Reaktywne metody zarządzania zapasami	Duże
Transport i dystrybucja	Prognozowanie popytu	Duże
	Alternatywne i tańsze środki transportu	Duże
	Przeprojektowanie sieci dystrybucji	Średnie
	Większe zdolności przewozowe i doświadczenie	Średnie

Źródło: D. Folinas, D. Aidonis, 2013, *The effects of economic crisis on logistics outsourcing*, "International Journal of Business Science and Applied Management", vol. 7, no. 3, s. 62.

Niechęć do proaktywnych strategii antykryzysowych oraz postrzegania kryzysu jako okazji na rozwój i zdobycie przewagi konkurencyjnej potwierdzają również wyniki krajowych badań empirycznych. Na podstawie badań strategii antykryzysowych w 2013 roku na próbie 54 dużych przedsiębiorstw różnych branż w Wielkopol-

<sup>12</sup> D. Folinas, D. Aidonis, 2013, *The effects of economic crisis on logistics outsourcing*, "International Journal of Business Science and Applied Management", vol. 7, no. 3, s. 59 oraz D.C. Jirorenau, I. Hortorau, 2010, *Impact of crisis on logistics management*, "Review of International Comparative Management", vol. 11, no. 2, s. 303-304.

sce A. Starosta ustaliła, że do najczęściej podejmowanych działań antykrzysowych należą redukcja kosztów (w 88,1% ankietowanych) oraz związane z tym wdrożenie dodatkowych zasad kontroli finansowej (53,3% przedsiębiorstw) i redukcji zatrudnienia (51,7% przedsiębiorstw)<sup>13</sup>.

#### 4. Wpływ sytuacji kryzysowych na operacyjne decyzje i działania logistyczne

Reagowanie na sytuacje kryzysowe związane z katastrofami naturalnymi, technicznymi i atakami terroryzmu jest domeną dynamicznie rozwijającej się w ostatnich latach logistyki humanitarnej. Bazując na klasycznej interpretacji logistyki biznesu, logistykę humanitarną można zdefiniować jako planowanie, realizowanie i kontrolowanie sprawności i kosztów przepływu środków pomocowych (żywności, wody, lekarstw itd.) oraz towarzyszących im informacji w celu zapobiegania lub redukcji negatywnych skutków sytuacji kryzysowych dla mieszkańców obszarów nimi dotkniętych. Tak rozumiana logistyka humanitarna jest domeną organizacji humanitarnych, które nie mają kompetencji decyzyjnych w zakresie ewakuacji ludności. Stąd w proponowanej interpretacji świadomie nie uwzględnia się decyzji zarządczych dotyczących kształtowania przepływów ewakuowanej ludności.

Abstrahując od chronicznego charakteru niektórych sytuacji kryzysowych, należy stwierdzić, że w większości przypadków logistyka humanitarna w fazie pomocy doraźnej polega na elastycznym reagowaniu na nagłe i trudne do przewidzenia zdarzenia, które wymagają podejmowania szeregu decyzji i działań o charakterze taktyczno-operacyjnym. Do podstawowych decyzji i działań logistycznych podejmowanych przez organizacje humanitarne po wystąpieniu sytuacji kryzysowej należą:

- zakup środków pomocowych,
- wybór środka transportu i drogi przewozu od dostawcy na miejsce katastrofy,
- lokalizacja tymczasowych miejsc składowania i dostarczenie środków pomocowych potrzebującym.

Poza presją czasu i kosztów, dodatkowym utrudnieniem przy podejmowaniu wymienionych decyzji i działań jest różnorodność interesariuszy akcji pomocowych, do których poza organizacjami humanitarnymi należą: sponsorzy, rządy, media, służby mundurowe i wykonawcy usług logistycznych. Niezależnie niewielkiego zaangażowania wymienionych podmiotów w strategiczne działania prewencyjne, największe problemy z koordynacją ich działań występują bezpośrednio po zaistnieniu katastrofy i stopniowo są łagodzone w fazie rekonstrukcji. Wymagania wobec logistyki humanitarnej w różnych fazach sytuacji kryzysowych zostały zaprezentowane w tab. 6.

<sup>13</sup> A. Starosta, 2014, *Anti-crisis management strategies. The Case of companies in the greater poland voivodeship*, "Management", no. 1, s. 262.



**Tabela 6.** Wyzwania wobec logistyki humanitarnej w różnych fazach sytuacji kryzysowych

Faza katastrofy Wyzwania	Prewencja	Pomoc doraźna	Rekonstrukcja
Okres trwania	Długi i ciągły	Dni, tygodnie, miesiące	Miesiące, lata
Skala działalności transportowej	Mała	Duża	Umiarkowana
Rodzaj dostarczanych produktów	Rezerwy standardowych środków pomocowych	Żywność, produkty medyczne, sanitarne, woda, namioty itd.	Szeroki asortyment różnych produktów
Źródła zakupów	Lokalne	Międzynarodowe	Lokalne i międzynarodowe
Presja czasu	Mała	Duża	Umiarkowana
Presja interesariuszy	Mała	Duża	Umiarkowana

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Kessler, 2013, *Logistics Network Design in Africa. Integrating Aid Flows and National Self Supply*, Haupt Publisher, Kuehne Foundation Book Series on Logistics, 20, s. 19.

**Tabela 7.** Różnice między logistyką w biznesie a logistyką humanitarną

Typ logistyki Wyróżniki	Logistyka w biznesie	Logistyka humanitarna
Cel	Efektywny i sprawny przepływ produktów i informacji zgodnie z oczekiwaniami klientów.	Zapobieganie lub ograniczanie skutków sytuacji kryzysowych (głodu, epidemii, bezdomności, śmiertelności itp.) pod presją dominacji czasu nad kosztami.
Główne ogniwo łańcucha dostaw	Konsument jako źródło popytu i końcowe ogniwo łańcucha dostaw	Organizacje humanitarne jako inicjator i centralny koordynator akcji pomocowych.
Najważniejsi uczestnicy interesariusze	Klienci, firmy produkcyjno-handlowe, firmy logistyczne, brokerzy transakcyjni.	Organizacje humanitarne, poszkodowani, sponsorzy, władze centralne i lokalne, służby mundurowe, media, firmy logistyczne.
Miejsce w systemie zarządzania	Integracja w strategiach, strukturach organizacyjnych i systemach informatycznych.	Dominacja intuicyjnych decyzji i niezintegrowanych działań o charakterze operacyjnym.
Uwarunkowania zewnętrzne	Stabilne uwarunkowania infrastrukturalne, technologiczne i prawne.	Niedorozwinięta lub zniszczona infrastruktura logistyczna oraz częsty brak stabilności polityczno-prawnej.

Źródło: opracowanie własne.

W wielu publikacjach zwraca się również uwagę na brak profesjonalizacji decyzji i działań logistycznych podejmowanych przez wolontariuszy z organizacji pomocowych, co wynika przede wszystkim z niedostatku odpowiednio przygotowanej kadry kierowniczej, ale również z braku wypracowanych struktur organizacyjnych, procedur i nowoczesnych technologii teleinformatycznych służących transparentności informacyjnej humanitarnych łańcuchach dostaw<sup>14</sup>. Przewaga intuicyjnego sposobu podejmowania operacyjnych decyzji logistycznych i działanie w trudnych uwarunkowaniach infrastrukturalnych na obszarach dotkniętych katastrofami skutkuje często brakiem skuteczności i wysokimi kosztami akcji pomocowych. Podstawowe różnice między logistyką w biznesie a logistyką humanitarną zostały usystematyzowane w tab. 7.

## 5. Zakończenie

Przeprowadzona analiza porównawcza istoty i znaczenia logistyki przedsiębiorstw w warunkach kryzysu gospodarczego oraz logistyki humanitarnej w sytuacjach kryzysowych pozwala na sformułowanie kilku kluczowych wniosków:

- cykliczność kryzysów gospodarczych stwarza warunki do proaktywnej orientacji zarządczej i formułowania różnych strategii logistycznych przedsiębiorstw i łańcuchów dostaw, w zależności od posiadanego potencjału wewnętrznego i pojawiających się szans i zagrożeń w otoczeniu,
- badania empiryczne wskazują na dominację reaktywnych strategii antykryzysowych, co wymusza również stosowanie defensywnych strategii logistycznych,
- strategie logistyczne przedsiębiorstw funkcjonujących w warunkach kryzysu gospodarczego zorientowane są przede wszystkim na redukcję kosztów, w odróżnieniu od logistycznych decyzji operacyjnych w nagłych sytuacjach kryzysowych, które działając pod dużą presją czasu i wielu interesariuszy, postrzegają koszty i efektywność jako czynnik o znaczeniu drugorzędym,
- konieczność natychmiastowego ograniczenia negatywnych skutków sytuacji kryzysowych przy braku odpowiedniej skali i zakresu działań prewencyjnych powoduje podejmowanie intuicyjnych decyzji i działań logistycznych o charakterze operacyjno-taktycznym.

Mimo zidentyfikowanych różnic między logistyką w biznesie i logistyką humanitarną należy stwierdzić, że wiedza, doświadczenie i technologie wypracowane przez przedsiębiorstwa i ich łańcuchy dostaw mogą być stopniowo i selektywnie dostosowywane do działalności organizacji humanitarnych. Zaadaptowanie osiągnięć logistyki gospodarczej może nie tylko służyć poprawie skuteczności akcji pomocowych, ale również prowadzić do znaczącej redukcji kosztów logistyki we wszystkich fazach sytuacji kryzysowych.

<sup>14</sup> Zob. np. H. Baumgarten, 2010, *Potenziale der Logistik – Katastrophenmanagement und Langfristige Versorgungssicherheit*, Conference Proceedings 27 German Logistics Congress 2010, Berlin, s. 455-476.

## Literatura

- Baumgarten H., 2010, *Potenziale der Logistik – Katastrophenmanagement und Langfristige Versorgungssicherheit*, Conference Proceedings 27 German Logistics Congress 2010, Berlin.
- Biuletyn Statystyczny, 2014, nr 4 (678), GUS, Warszawa.
- Folinas D., Aidonis D., 2013, *The effects of economic crisis on logistics outsourcing*, "International Journal of Business Science and Applied Management", vol. 7, no. 3.
- Jirorenau D.C., Hortorau I., 2010, *Impact of Crisis on Logistics Management*, "Review of International Comparative Management", vol. 11, no. 2.
- Karbowiak W., 2009, *Organizacja systemu zarządzania kryzysowego na szczeblu powiatu*, [w:] *Zarządzanie kryzysowe i działania logistyczne na przykładzie wybranych instytucji*, red. T. Pokusy i W. Duczmal, WSZiA, Opole.
- Kessler M., 2013, *Logistics Network Design in Africa. Integrating Aid Flows and National Self Supply*, Haupt Publisher, Kuehne Foundation Book Series on Logistics 20.
- Logistyka w Polsce. Raport 2013*, 2014, red. I. Fehner, G. Szyszko, Biblioteka Logistyka, ILiM, Poznań.
- Person Ch.M., Clair J.A., 1998, *Reframing crisis management*, "Academy of Management Review", 23 January.
- Shiskin J., 1975, *The changing business cycle*, "New York Times", 1<sup>st</sup> December.
- Słownik wyrazów obcych*, 1980, PWN, Warszawa.
- Starosta A., 2014, *Anti-crisis management strategies. The case of companies in the greater Poland voivodeship*, "Management", no. 1.
- Transport ucierpiał z powodu konfliktu*, 2014, "TSL Biznes", nr 4.
- Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 roku o zarządzaniu kryzysowym, Dz. U. 2013, poz. 1166.
- Wawrzyniak B., 1999, *Odnawianie przedsiębiorstwa na spotkanie XXI wieku*, Poltext Warszawa.
- Witkowski J., 1995, *Strategia logistyczna przedsiębiorstw przemysłowych*, AE we Wrocławiu, Wrocław.
- Zarządzanie strategiczne*, 1997, AE we Wrocławiu, Wrocław.
- Zelek A., 2003, *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie. Perspektywa strategiczna*, Orgmasz, Warszawa.

## LOGISTICS IN ECONOMIC CRISIS AND URGENT CRISIS SITUATIONS

**Summary:** The paper deals with the identification of different essence as well as the role of logistics in cyclical economic crisis circumstances versus others crisis situations, such as: natural or technical disasters and terrorist attacks. Even if strategic decisions and activities during the phase of prevention can reduce the risk and negative results of crisis situations, the sudden nature of the disasters should be managed mainly on the tactical and operational level. This is especially true in case of the humanitarian logistics focused on the reduction or prevention of starvation, illness or death, with cost and efficiency as the matters of secondary importance. Global financial crisis is a reason of the reductions of total consumption, investment and international trade turnover. It finally leads to the lower demand on the logistics services market. Due to pessimistic current and forecasting business outlook the possible anti-crisis logistics strategies on the transport, forwarding and logistics as well as production and trade markets are characterized.

**Keywords:** logistics, economic crisis, exceptional crisis situations, humanitarian logistics.