

## 20. LOGISTYKA STANÓW KRYZYSOWYCH

### 20.1. Pojęcie kryzysu

Wszelkie planowanie, harmonogramowanie i poszukiwanie optymalnego stanu jest właściwe dla sytuacji przewidywalnych, polegających w zasadniczej mierze na stabilności rozpatrywanych czynników. W zdecydowanej większości przypadków, reagowanie na zdarzenia z tym związane mieści się w granicach reagowania rutynowego; przygotowane są wcześniej jakieś algorytmy postępowania. Bywają jednak takie sytuacje, kiedy sytuacja wymyka się spod kontroli. Często wtedy mówimy o sytuacjach, czy stanach kryzysowych, lub po prostu o kryzysie [115].

Termin **kryzys** pochodzi z greckiego *krino* i oznacza: *wybór, decydowanie, zmaganie się, walkę, w której konieczne jest działanie pod presją czasu*. Zgodnie ze *Słownikiem języka polskiego* kryzys to: *sytuacja niekorzystna dla kogoś lub czegoś; poważniejsze załamanie procesu wzrostu gospodarczego, których przyczyną są sprzeczności tkwiące w stosunkach produkcji*.

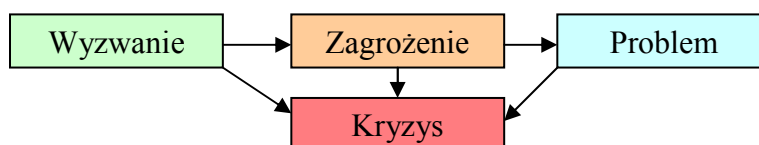
Na kryzys składają się trzy elementy [70]:

- presja czasu,
- ewentualność zasadniczego zagrożenia,
- zaskoczenie.

Wzajemne oddziaływanie tych trzech elementów tworzy definicję kryzysu. Często podkreśla się, że kryzys oznacza przełom dwóch jakościowo różnych faz jakiegoś procesu; może być bardziej lub mniej dotkliwy; może mieć różny zakres, czas trwania, ale zawsze kończy dotychczasowy stan rzeczy (sposób działania, rozwój sytuacji); jest naruszeniem stanu równowagi. Nerozwiazany na czas, powoduje przerwanie dotychczasowego cyklu rozwojowego, bowiem:

„Kryzys nie jest zdarzeniem, lecz następstwem określonego zdarzenia lub ciągu zdarzeń, w wyniku których następuje nie tylko znaczne zagrożenie bezpieczeństwa ludzi, ale również poważne ograniczenie funkcjonowania przedsiębiorstwa” [115].

Każde wyzwanie to potencjalne zagrożenie kryzysem. Zagrożenie to wyzwanie, któremu nie przeciwdziałano skutecznie we właściwym czasie i które nie zostało (dotychczas) rozwiązane i stało się problemem. Kryzys może wystąpić na poziomie każdego z tych aspektów – rys. 75 [115].

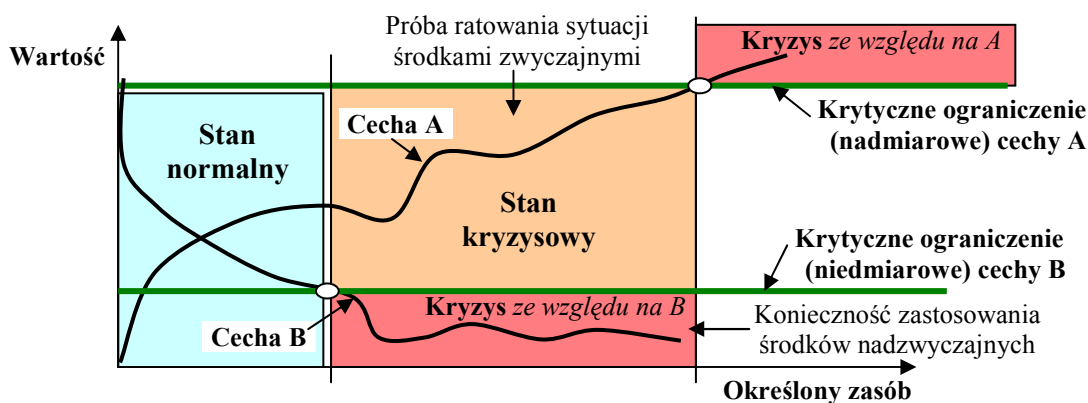


Rys. 75. Czynniki wpływające na powstanie kryzysu (wg R. Wróblewskiego [115])

Sytuacją kryzysową jest więc zarówno wyzwanie, zagrożenie, problem. Z kryzysem mamy zaś do czynienia jedynie wówczas, gdy poziom sprzeczności staje się nieakceptowalny społecznie [70].

## 20.2. Stan kryzysowy

„Kryzys” i „stan kryzysowy” to pojęcia bardzo zbliżone, ale nie jednoznaczne. **Stan kryzysowy** to zespół okoliczności zewnętrznych i wewnętrznych wpływających na dany system w ten sposób, iż zaczyna się w nim i jest kontynuowany proces zmienny, w rezultacie czego dochodzi do zachwiania równowagi, a następnie jej przywrócenia, dzięki podjęciu nadzwyczajnego działania. W tym ujęciu kryzys jest tylko jedną z faz stanu kryzysowego i oznacza okres niestabilności w strukturze lub zasobach danego podmiotu – rys. 76.



Rys. 76. *Współzależność stanu kryzysowego i kryzysów* (oprac. własne na podst.[115])

Kryzys pojawia się zazwyczaj w najmniej oczekiwanym momencie, pomimo często czynionych starań, by do niego nie dopuścić. Stwarza zagrożenie nie tylko dla życia, zdrowia, czy mienia ludzi (firmy), lecz również dla środowiska naturalnego. Stan kryzysowy – w odróżnieniu od kryzysu – po to, by zaistnieć, nie musi stwarzać istotnego zagrożenia dla życia ludzkiego. Stanowi on swoiste wyzwanie dla społecznego poczucia normalności, tradycji, wartości i bezpieczeństwa. Co dla jednych jest stanem kryzysowym, dla innych jeszcze nim nie jest, np. dla państwa stanem kryzysowym nie są zjawiska dnia codziennego, np.: katastrofa na drodze, wybuch instalacji gazowej w budynku, ograniczony pożar, zasypany śnieżne, itp. Wobec powyższego:

**Stan kryzysowy – to zespół niepożądanych procesów, stwarzających trudności lub wywołujących sprzeczności i podważających dotychczasowy układ działań.**

Stany kryzysowe są najczęściej szczególnym przypadkiem zagrożenia. Mogą one również stanowić problem, na przykład powodując straty w ludziach i dobrach materialnych. Ponadto, w sytuacji kryzysowej czasami występuje czynnik zaskoczenia i presji czasu. Do pokonania stanu kryzysowego mogą nie wystarczyć normalne środki działania i w przypadku zaistnienia sytuacji krytycznej (kryzysu) może zaistnieć potrzeba podjęcia nadzwyczajnych kroków zaradczych.

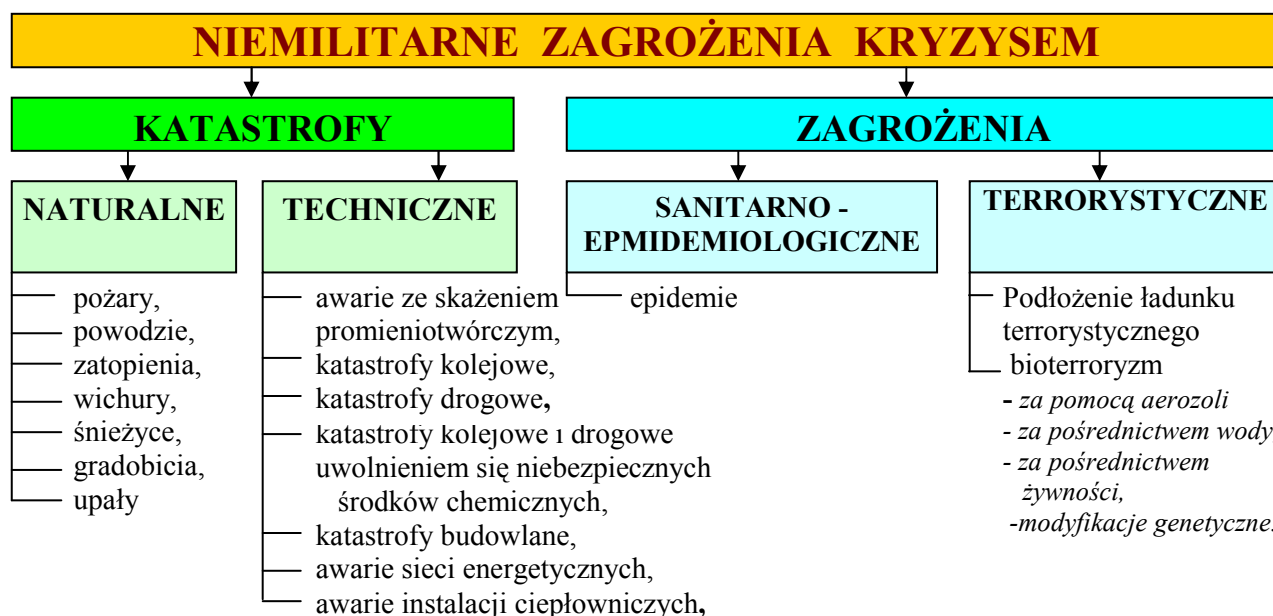
Podstawowy sposób przygotowania się do kryzysu nie polega na przygotowaniu odpowiednich planów i zapasów, ale na przykładaniu wagi do jakości relacji międzyludzkich, do tego, jak się znamy i ufamy sobie. Gdy ludzie wiedzą, w jakim stopniu mogą polegać na sobie gdy istnieje poczucie wspólnoty, zdumiewające jest, jak wiele z siebie dają [70].

### 20.3. Niemilitarne zagrożenia kryzysowe

Przed każdą organizacją stoi wiele wyzwań i zagrożeń. Aby określić ich źródła, należy najpierw dokonać analizy powyższych pojęć oraz zachodzących między nimi relacji. Zarówno zagrożenie, jak i wyzwanie, stwarzają dla państwa określone trudności, które pozostawione bez rozwiązania mogą doprowadzić do kryzysu. Zmiany w środowisku geopolitycznym, militarnym i naturalnym skłaniają do identyfikacji i oceny potencjalnych zagrożeń. Istota zmian współczesnego środowiska bezpieczeństwa polega na przesuwaniu się „punktu ciężkości” z zagrożeń klasycznych (inwazja zbrojna), których znaczenie się zmniejsza, na zagrożenia nietypowe i „asymetryczne”, których źródłem stają się także trudne do zidentyfikowania podmioty pozapaństwowe [64]. **Zagrożenie to:**

- **pewien stan psychiczny lub świadomościowy**, wywołany postrzeganiem zjawiska, które subiektywnie ocenia się jako niekorzystne lub niebezpieczne,
- **czynnik obiektywny, powodujący stan niepewności i obaw**, czyli sytuacja, w której pojawia się prawdopodobieństwo powstania stanu niebezpiecznego dla otoczenia.

W przyjętej przez Radę Ministrów w dniu 23 maja 2000 roku *Strategii obronności Rzeczypospolitej Polskiej* zagrożenia te zostały podzielone na militarne i niemilitarne. Wśród zagrożeń niemilitarnych wyróżnia się zagrożenia: polityczne, gospodarcze, psychospołeczne, ekologiczne, kryzysowe. Ich oddziaływanie na bezpieczeństwo każdej organizacji, w tym również i przedsiębiorstwa, może się przejawiać bezpośrednio lub pośrednio. Pośrednie zagrożenia kryzysowe mogą wynikać z sytuacji spowodowanych dwiema grupami czynników – rys. 77.



Rys. 77. Pośrednie niemilitarne zagrożenia kryzysowe w przedsiębiorstwie (oprac. własne na podst.[64])

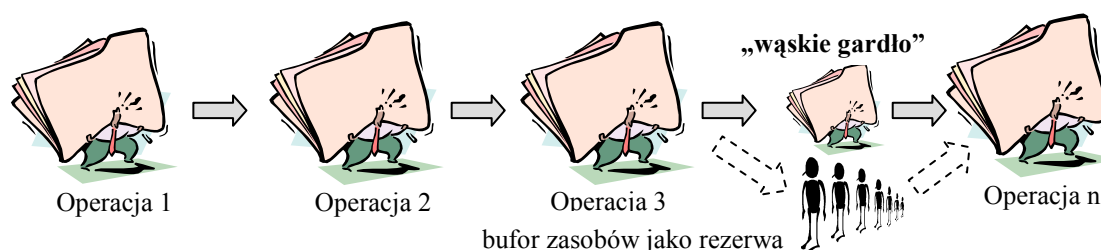
Wśród bezpośrednich zagrożeń kryzysowych szef przedsiębiorstwa najczęściej ma tylko dwa poważne wyzwania: niedostateczny poziom sprzedaży oraz niedostateczne zaangażowanie pracowników na rzecz realizacji wizji rozwoju. Stanowią one tzw. wąskie gardła przedsiębiorstwa.

## 20.4. Zarządzanie ograniczeniami

Systemowe podejście do problemów organizacji, pozwala zidentyfikować czynniki stojące na przeszkodzie pełnemu wykorzystaniu potencjału firmy i zaplanować sposoby radzenia sobie z tymi przeszkodami, które nazywa się ograniczeniami. Kryzys powstaje w sytuacji, gdy istniejące ograniczenia (środków, czasu, sił, wiedzy, itp.) nie tolerują zaistniałych zmian. Identyfikacja ograniczeń ze względu na osiągnięcie zamierzonego celu (przywrócenie stabilności) jest głównym punktem **teorii ograniczeń** (*Theory of Constraints – TOC*), opracowanej przez izraelskiego fizyka Eliyahu M. Goldratta w latach 80. ub. stulecia. Teoria ta zakłada, że [27]:

**„W każdej organizacji istnieje przynajmniej jeden krytyczny proces, który – w sytuacji zaniechania – może powodować ogromny efekt wąskiego gardła” (E. M. Goldratt)**

Ich wykrywanie i wykorzystywanie ma na celu synchronizację zasobów krytycznych i niekrytycznych. Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych musi uwzględniać istniejące ograniczenia zasobowe systemu (np. mamy tyle a tyle ludzi, samochodów, pieniędzy, itp.), a jednocześnie umożliwiać pozyskiwanie nowych zasobów (rezerwy). Zasoby krytyczne są więc punktem, wokół którego koncentruje się cała działalność preparacyjna organizacji [46]. Tworzy się bufor zasobów rezerwowych („na wszelki wypadek”), który uruchamia się w przypadku zaistnienia „wąskiego gardła” (sytuacji kryzysowej) – rys. 78.



**Rys. 78. Zastosowanie rezerwy na wypadek sytuacji kryzysowej - „wąskiego gardła” (oprac. własne)**

Teoria ograniczeń TOC jest podstawą zarządzania antykryzysowego. Jest ona stosunkowo łatwa do zrozumienia – to filozofia zarządzania oparta na idei, że aby udoskonalić system lub proces, należy znaleźć ten jego aspekt, który jest najsilniejszym kryterium ograniczającym. Jednakże przejście od teorii do zastosowania niekoniecznie jest intuicyjnie oczywiste, a nawet trudne do przyjęcia. Przykładowo z TOC wynika, że ze względu na ograniczenia nie należy dążyć do optymalnego wykorzystania każdego środka produkcji. Optymalizacja na poszczególnych odcinkach nie daje bowiem optymalnego układu, a wręcz przeciwnie, układ taki działa bardzo niesprawnie [27].

W przypadku zbyt niskiej sprzedaży i zysków wąskie gardła mogą znajdować się nie tylko w firmie, ale także na rynku, gdy popyt na dane produkty jest za mały. W logistyce wąskim gardłem nie jest system produkcyjny (zwykle nie wykorzystuje się w pełni mocy przerobowych maszyn), ograniczeniem jest słaby popyt [44]. Z teorii TOC wynika, że eliminację ograniczeń dokonuje się zwykle poprzez zmianę organizacyjną, która wymaga na ogół też innego rodzaju zarządzania.

## 20.5. Zarządzanie kryzysowe

Każde wyzwanie to potencjalne zagrożenie. Jeśli wyzwanie nie zostanie więc w porę dostrzeżone i nie podjęte zostaną właściwe działania, to przekształci się ono w zagrożenie lub w stan kryzysowy, wymagający reagowania kryzysowego. Zatem jeśli doszło już do kryzysu, to podejmowane czynności wchodzą w obszar zarządzania kryzysowego, czyli działania w sytuacji bezpośredniego zagrożenia. **W takiej chwili najistotniejszym parametrem, wynikającym z presji czasu, jest szybkość działania.** Wszystko powinno się odbywać przy zachowaniu pełnej rozwagi i przestrzeganiu wszelkich zasad bezpieczeństwa, dotyczącego zwłaszcza ludzi. W warunkach bezpośredniego zagrożenia duży problem stanowią narastająca panika i niekompletność dopływających informacji. Utrudnia to podejmowanie decyzji i obciąża dużym ryzykiem [14].

Często reagowanie w sytuacji kryzysowej jest utożsamiane z reagowaniem kryzysowym. Nie jest to jednak to samo, reagowania kryzysowego nie można mylić z reagowaniem w sytuacji kryzysowej. Ponieważ kryzys jest etapem sytuacji kryzysowej, więc reagowanie w sytuacji kryzysowej obejmuje również reagowanie kryzysowe. Na podstawie dotychczasowych rozważań można przyjąć, że kierowanie reagowaniem kryzysowym jest procesem, w którym kierownik przyczynia się do rozwiązania problemów i pokonania trudności zaistniałych w wyniku wystąpienia kryzysu [70]. Stąd też można również przyjąć, że:

**Zarządzanie kryzysowe jest procesem, w którym kierownik przyczynia się do rozwiązania, przy pomocy podległego mu obiektu kierowania, sytuacji stwarzających trudności ponad poziom akceptacji społecznej.**

Polega one na podejmowanie działań zapobiegawczych i korygujących oraz minimalizowaniu potencjalnych źródeł powstania kryzysu. Powinno gwarantować osiągnięcie zamierzonego skutku, charakteryzować się wysoką efektywnością i skutecznością, a także gotowością działania. Zarządzać elementami systemu reagowania kryzysowego mogą wyłącznie ich przełożeni [115]. W większości sytuacji kryzysowych propozycje decyzji są wypracowywane przez zespoły ekspertów (sztaby kryzysowe), zaś decyzje podejmowane przez upoważnionych kierowników.

W sytuacji kryzysowej, jak w każdej sytuacji stwarzającej trudności, ogromne znaczenie ma sprawne podjęcie działań i wcześniejsze przyjęcie procedur reagowania. Każda strategia działania powinna określać priorytety, które dotyczą celów i zadań, a także instrumentów służących ich osiągnięciu. W opracowanej strategii przyjąć trzeba podstawowe koncepcje strategiczne działań stabilizacyjno-prewencyjnych w czasie przedkryzysowym, oraz koncepcję reagowania kryzysowego w czasie zagrożenia bezpieczeństwa. Aby nie tracić kontroli nad sytuacją, ze względu na bezwładność podsystemu kierowania organizacją, należy dostosowywać planowane działania do sytuacji, ograniczając do minimum opóźniającą reakcję kolegiatne wypracowywanie decyzji [65].

## 20.6. Plany reagowania kryzysowego

Ograniczenie skutków nadzwyczajnych zagrożeń jest możliwe poprzez działania zapobiegawcze (techniczne i nietechniczne,) przed zdarzeniem i ratownicze (organizacyjno–techniczne) w trakcie zdarzenia. Sprawne reagowanie jest podstawowym warunkiem skuteczności podejmowanych działań ratowniczych. Wymaga to opracowania i wdrożenia określonego **planu reagowania kryzysowego**. W planie tym określa się pewien zestaw przedsięwzięć, które będą podejmowane na wypadek zagrożeń kryzysem. W szczególności zostają tam sprecyzowane [70]:

- zadania w zakresie monitorowania potencjalnych zagrożeń,
- bilans sił i środków technicznych niezbędnych do usuwania skutków zagrożeń,
- procedury uruchamiania działań przewidzianych w planie oraz zasady współdziałania, a także sposoby ograniczania rozmiaru strat i usuwania skutków zagrożeń.

Ogólnie rzecz biorąc, w planie reagowania kryzysowego wyróżnia się cztery fazy działań [64]:

- **zapobieganie** – działania, które eliminują lub redukują prawdopodobieństwo wystąpienia katastrofy, albo ograniczają jej skutki;
- **przygotowanie** – planowanie sposobu reagowania w przypadku zagrożenia działania mające na celu powiększenie sił i środków niezbędnych do prowadzenia akcji ratunkowej;
- **reagowanie** – działania po wystąpieniu katastrofy lub klęski żywiołowej. Ich celem jest niesienie pomocy poszkodowanym i ograniczenie wtórnych zniszczeń i strat;
- **odbudowa** – działania a mające na celu przywrócenie zniszczonych systemów do stanu poprzedniego albo lepszego niż były przed katastrofą.

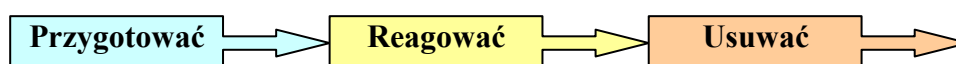
Fazy te nakładają się wzajemnie i tworzą cykl zamknięty. Plan reagowania kryzysowego jest planem „żywym” – tzn. odzwierciedla stan prawny obowiązujący na wszystkich poziomach zarządzania w kraju w chwili jego opracowania, i wymaga stałego uzupełniania i uszczegółowiania, w zależności od potrzeb wynikających ze zmian legislacyjnych oraz doświadczeń praktycznych. Zwykle plan taki ma budowę modułową, w bardzo dużym stopniu sformalizowaną, o wyraźnej hierarchii. Jego moduły stanowią:

- plan główny – określa cel działania i obszar funkcyjny sytemu reagowania kryzysowego,
- aneksy główne – związane bezpośrednio z planem głównym, stanowią jego rozwinięcie,
- aneksy funkcyjne – przydzielają i określają zadania w poszczególnych grupach,
- plany operacyjne – harmonogramy realizacji procedur i instrukcji,
- procedury – zawierają opis postępowania po wystąpieniu zdarzenia,
- instrukcje – stanowią szczegółowy opis wykonania określonej czynności.

Dokumenty wykonawcze, a szczególnie procedury i instrukcje, mają algorytmiczny charakter, określając tym samym zadania i czynności do wykonania, w tym również i z zakresu logistyki.

## 20.7. Logistyka w zarządzaniu kryzysowym

Reagowanie w sytuacji kryzysowej odbywa się pod znaczną presją czasu, ważne jest zatem zachowanie tzw. „zimnej krwi” i racjonalne podejmowanie decyzji. Logistyka w zarządzaniu kryzysowym polega na racjonalnym, wydajnym, skutecznym i niezawodnym zarządzaniu posiadanymi zasobami. Chodzi tu o zasoby techniczne, technologiczne, informacyjne, finansowe, personalne itp., w celu przeciwdziałania zagrożeniom, a także podczas likwidacji ich skutków. Logistyczne aspekty zarządzania kryzysowego opierają się na triadzie działań – rys. 79 [70].



Rys. 79. Logistyczne aspekty zarządzania kryzysowego (wg E. Nowaka [70])

Zorganizowanie i zapewnienie sprawnego funkcjonowania systemu logistycznego spoczywa na barkach szefa zabezpieczenia logistycznego. W odniesieniu do zarządzania kryzysowego system taki powinien być przede wszystkim odpowiednio przygotowany – jest to pierwszy ważny aspekt w walce z kryzysem. Powinno ono przebiegać w sposób uporządkowany i dokładny, a także możliwy w realizacji. Najpierw należy rozpoznać zagrożenie i jego czynniki. Następnie pokazać i „obnażyć” wadliwe składniki, np. błędne funkcjonowanie jakiegoś systemu. W dalszej kolejności powinno się obliczyć prawdopodobieństwo wystąpienia danego zdarzenia i ustalić alternatywne koncepcje działania. Po wystąpieniu stanu kryzysowego należy usunąć jego skutki, wobec powyższego w systemie logistycznym winny być zgromadzone odpowiednie siły i środki (ludzie i sprzęt) przeznaczone do walki z kryzysem. Istotną rolę odgrywa tu wykwalifikowana kadra, posiadająca niezbędne umiejętności, np. podejmowania szybkich decyzji, komunikowania się z innymi podmiotami oraz trafnego selekcjonowania problemów. Przygotowując plan zarządzania kryzysowego, nie można zapominać też o stworzeniu planu komunikacyjnego na wypadek różnych negatywnych zdarzeń, jakie mogą wystąpić w sytuacji kryzysowej. Taki plan określa nie tylko kanały komunikacji i osoby odpowiedzialne za udzielanie informacji, ale także brzmienie kluczowych komunikatów, które muszą być spójne dla wszystkich jego odbiorców [115].

Jednym ze sposobów radzenia sobie z kryzysem jest zbudowanie swoistych „parasoli ochronnych” (zabezpieczeń – czasowych albo materiałowych), tak, aby nie tworzyły się sytuacje kryzysowe. Popularnie nazywamy je rezerwami. Robią one miejsce dla nieprzewidzianych czynników w procesach dzięki zabezpieczeniom buforowym (np. blokom niezaplanowanego czasu), umieszczonym w miejscu kilku krytycznych połączeń. Takie zabezpieczenia pochłaniają i zmniejszają wstrząsy spowodowane wystąpieniem nieprzewidzianych czynników. Ponieważ nie można sobie pozwolić na nadmierne stosowanie niepotrzebnych zabezpieczeń buforowych, należy je umieścić tylko w tych kilku krytycznych punktach, gdzie są one absolutnie konieczne [46].

## 20.8. Zabezpieczenie logistyczne

Celem zabezpieczenia logistycznego jest zapewnienie organizacyjnych warunków sprawnego i efektywnego dysponowania zasobami finansowymi, materiałowymi i ludzkimi w działaniach reagowania kryzysowego. Do najważniejszych zadań w tym zakresie zalicza się [70]:

- planowanie, przejmowanie, gromadzenie i ewidencjonowanie oraz utrzymywanie wszelkiego rodzaju środków i zapasów niezbędnych do prowadzenia akcji ratunkowej,
- zabezpieczenie pracy środków łączności oraz sieci powiadamiania i alarmowania,
- przygotowanie bazy do zakwaterowania ludzi biorących udział w akcji ratowniczej oraz poszkodowanych w przypadku dokonywania ewakuacji,
- organizowanie wyżywienia uczestników akcji,
- zabezpieczenie niezbędnej ilości środków do prowadzenia działań ratowniczych,
- zabezpieczenie w środki medyczno-sanitarne,
- zabezpieczenie uzupełniania paliw i smarów,
- zabezpieczenie napraw bieżących transportu i sprzętu technicznego.

Do najtrudniejszych spraw z zakresu zabezpieczenia logistycznego należy zwykle właściwa łączność między uczestnikami akcji oraz ich aprowizacja. Zbudowanie sieci łączności radiowej, umożliwiającej skuteczne dowodzenie i kierowanie akcją ratowniczą, to podstawowe zadanie zabezpieczenia logistycznego. Aby to zadanie mogło być prawidłowo wykonane, konieczne jest wykorzystanie wszelkich dostępnych i najbardziej odpowiednich do sytuacji środków łączności.

W zakresie zabezpieczenia logistycznego łączności najczęściej występujące utrudnienia to:

- stosowanie jednego, a zarazem jedyne wydzielonego kanału współdziałania, wspólnego dla wszystkich jednostek biorących udział w akcji,
- niewystarczające parametry użytkowe sprzętu łączności (zbyt niska moc i mała czułość),
- warunki terenowe (duży obszar działania, ukształtowanie terenu,
- nieprzestrzeganie przez użytkowników zasad prowadzenia korespondencji radiowej.

**Apro wizacja uczestników** to jeden z trudniejszych elementów zabezpieczenia logistycznego, zwłaszcza długotrwałych działań ratowniczych. Gorące napoje, posiłki, powinny docierać do wszystkich uczestników akcji, co w wypadku działań na dużym obszarze jest utrudnione.

W zakresie zabezpieczenia logistycznego wyżywienia najczęściej występujące utrudnienia to:

- brak uregulowań prawnych pozwalających sprawnie finansować działalność aprowizacyjną,
- brak informacji o rzeczywistej liczbie ludności do wyżywienia na dzień następny,
- brak systemu ograniczającego błędy w wydawaniu żywności,
- brak samochodów dostawczych i terenowych dla dowozu żywności na odcinki działań,
- brak wcześniejszych wzorców dla prowadzonej akcji.

## 20.9. Badania stanów kryzysowych w polskich przedsiębiorstwach

Świadomość zagrożeń związanych z kryzysem i zrozumienie ich natury ma kluczowe znaczenie dla zdolności wychodzenia z kryzysów obronną ręką. Sytuacje kryzysowe są także zmorą firm z takich branż, jak: pośrednictwo finansowe, handel hurtowo-detaliczny, naprawa samochodów, transport, gospodarka magazynowa (!), łączność i energetyka. Kryzysowość tychże branż waha się w przedziale 60-70%, a więc większość firm tych branż przechodziła kryzys, a pozostałe... mogą się ich spodziewać – jak pisze Dorota Chruściel, która przeprowadziła szerokie badania w zakresie przygotowania polskich przedsiębiorstw do sytuacji kryzysowych. Z jej badań [14] przeprowadzonych w 2006 r. wynika, że wśród badanych 202 przedsiębiorstw z 10 różnych sektorów, wystąpienie sytuacji kryzysowej zadeklarowało aż dwa razy więcej firm niż jego brak (59,7%). Najczęściej występujące zewnętrzne przyczyny kryzysów w przedsiębiorstwie przedstawiono w tabelicy 9 [14].

**Tabl. 8. Najczęściej występujące zewnętrzne przyczyny kryzysów w przedsiębiorstwie [14]**

Oskarżenie publiczne wobec firmy	15,6 %
Problemy z partnerami biznesowymi	14,8 %
Katastrofy, awarie, wypadki	14,0 %
Problemy z produktem lub usługami	13,2 %
Spory i konflikty zewnętrzne	10,9 %
Błędy lub przestępstwa szeregowych pracowników	7,0 %
Nieetyczne lub agresywne zachowania konkurencji	7,0 %
Błędy lub przestępstwa kadry kierowniczej	2,3 %
Przestępstwa wobec firmy (napady, szantaże, terroryzm)	1,5 %

Można więc powiedzieć, że **stany kryzysowe są realną rzeczywistością** polskich przedsiębiorstw. Świadomość zagrożeń związanych z kryzysem i próba zrozumienia ich natury ma kluczowe znaczenie dla zarządzania kryzysowego, czyli zdolności wychodzenia z kryzysów obronną ręką. Nie ma też wątpliwości, że zarządzanie kryzysowe pozwala zmniejszyć ryzyko zaistnienia kryzysu oraz zniwelować jego negatywne skutki, a poczesne miejsce w tym zakresie zajmuje logistyka. Ten, który zajmuje się tymi zagadnieniami to – logistyk.

„Logistyk nie jest człowiekiem innego rodzaju,  
to każdy z nas jest innego  
rodzaju logistykem”.