

**Jakub W. Jaroszyński**

## **Integracyjne funkcje logistyki w prowadzeniu akcji humanitarnych**

### **1. Wstęp**

Integracja działań logistycznych w działalności biznesowej prowadzi do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej i efektu synergii. Integracja w tym obszarze dotyczy usprawniania przepływów towarów i informacji nie tylko w samym przedsiębiorstwie, ale również pomiędzy partnerami przedsiębiorstwa, czyli w całym łańcuchu dostaw – od dostawców surowców do klienta finalnego. Tak więc integracja działań logistycznych w ujęciu biznesowym ukierunkowuje je w zakresach poszczególnych funkcji firmy na procesy realizowane w zakresie dostarczania dóbr nabywcom finalnym.

Podejście takie można transponować do zarządzania łańcuchem pomocy humanitarnej. Funkcje integracyjne logistyki w tym obszarze powinny zapewnić jak najszybsze dotarcie z pomocą do osób poszkodowanych w katastrofie. Dokładniej, logistyka może integrować etapy organizowania akcji pomocowej od planowania, poprzez pozyskanie zasobów i ich zbiórkę, przesłanie pomocy, magazynowanie i czynności zabezpieczające środki pomocowe, aż do właściwego rozdzielenia tych środków poszkodowanym.

Organizowanie akcji humanitarnej to przedsięwzięcie, które wymaga działań pod bardzo dużą presją czasu, dlatego właściwa koordynacja przepływów materiałowych i informacyjnych, możliwa dzięki integracji funkcji logistycznych, zwiększa skuteczność niesionej pomocy.

## 2. Rola integracyjnych funkcji logistyki w akcjach humanitarnych – Platforma Informacji Kryzysowej

Organizacje humanitarne działają w warunkach specyficznych – dlatego logistyka w tym obszarze również jest niestandardowa. W logistyce humanitarnej można wymienić kilka cech charakterystycznych, takich jak:

- wymuszona szybkość działania, a przez to krótki czas na zorganizowanie akcji,
- brak wielu informacji potrzebnych do zaplanowania i wykonania operacji logistycznych,
- ograniczoność zasobów i infrastruktury (może być zniszczona lub po prostu nie istnieje),
- nieprzewidywalność strony popytowej i podażowej,
- nieprzewidywalność w miejscu udzielania pomocy,
- każda katastrofa jest inna, co nie pozwala na ujednoczenie łańcucha dostaw pomocy humanitarnej<sup>1</sup>.

Podstawowym celem stojącym przed logistyką humanitarną jest jak najszybsze dostarczenie środków pomocowych, takich jak żywność, woda, medykamenty od miejsca ich zbiórki do osób poszkodowanych, a także zabezpieczenie tej pomocy i zapewnienie odpowiednich warunków sanitarnych oraz schronienia poszkodowanym poprzez usługi logistyczne (transportowe, magazynowe, medyczne).

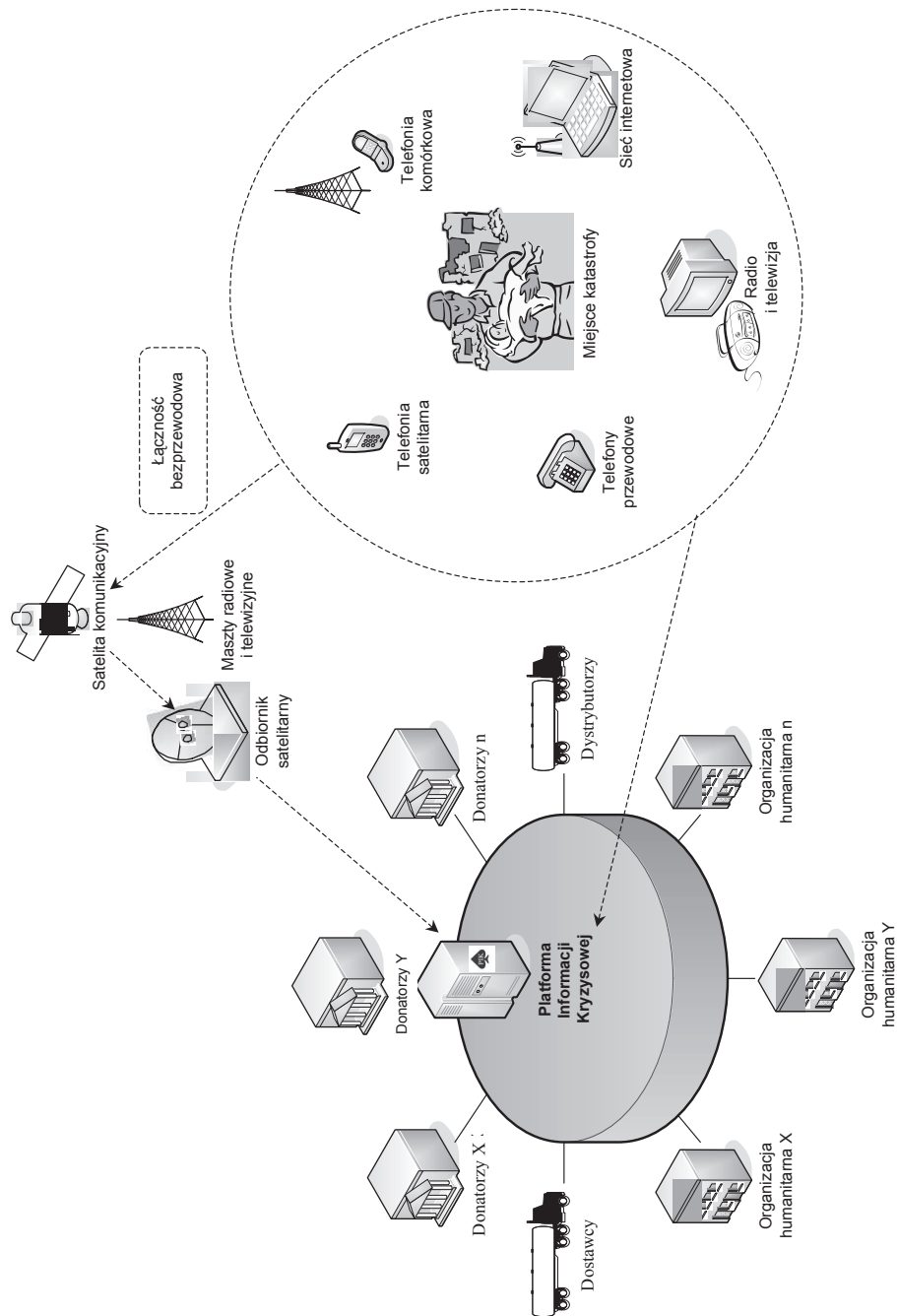
W odróżnieniu od wewnętrznej integracji zewnętrzna jest o wiele bardziej skomplikowana. Problem polega na tym, iż trudno w organizowaniu pomocy humanitarnej stworzyć określoną strukturę instytucjonalną, służącą koordynacji działań logistycznych na miejscu katastrofy. Wynika to z cech charakterystycznych katastrof, czyli z ich nieprzewidywalności, nagłości zdarzenia, przypadkowości, czyli nie można określić – tym samym zaplanować adekwatnej do zdarzenia struktury instytucjonalnej – gdzie dokładnie i kiedy oraz w jakiej postaci katastrofa nastąpi.

W opinii J. Szołtyśka<sup>2</sup> zadania logistyki w organizowaniu akcji humanitarnych można postrzegać w dwóch aspektach: jako zarządzanie łańcuchami dostaw pomocy humanitarnej (podobieństwo do biznesowych łańcuchów dostaw), oraz jako zarządzanie kryzysowe w skali obszaru objętego pomocą lub całego przedsięwzięcia pomocowego, obejmującego wszystkich uczestników (integracja wewnętrzna i zewnętrzna).

---

<sup>1</sup> Opracowanie własne na podstawie: J.L. Heier Stamm, M.C. Villarreal, *Proceedings of the 2009 Humanitarian Logistics Conference*, February 19-20, 2009, Georgia Institute of Technology, Atlanta, GA.

<sup>2</sup> J. Szołtysek, *Uwarunkowania i zadania logistyki akcji humanitarnych – tradycyjne zasady i nowe wyzwania logistyki*, w: *Logistyka w naukach o zarządzaniu – księga poświęcona pamięci Profesora Mariana Szołtyśka*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2010, s. 154.

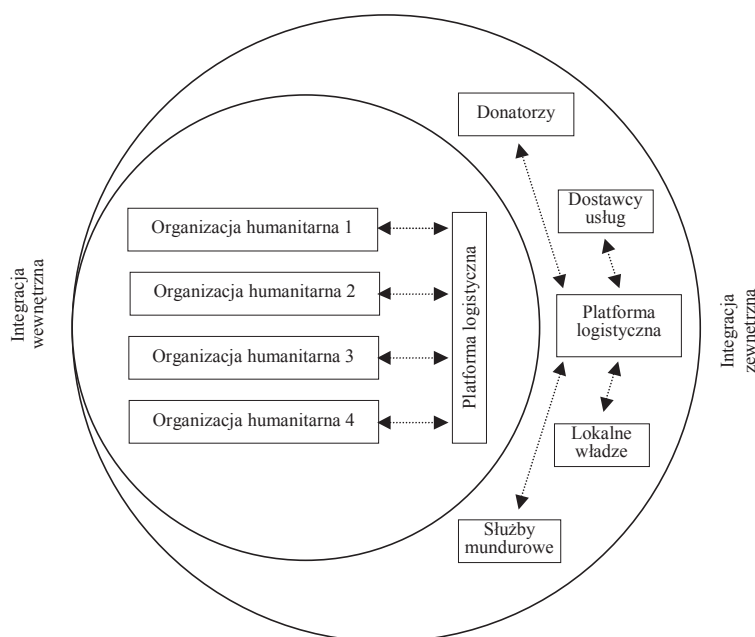


Rys. 1. Koncepcja wewnętrznej integracji działań logistycznych w organizowaniu i prowadzeniu akcji humanitarnej poprzez stworzenie Platformy Informacji Kryzysowej (PIK)

Źródło: opracowanie własne.

### 3. Quick Response (szybka reakcja) jako strategia w łańcuchach dostaw pomocy humanitarnej

Strategia szybkiej reakcji została zastosowana po raz pierwszy przez producentów i dystrybutorów w sektorze odzieżowym w 1986 roku. Jej istotą jest jak najszybsze zidentyfikowanie i zaspokojenie realnego popytu na produkty finalne zgłaszanego przez końcowe ogniwa łańcucha dostaw. Dlatego kluczowym wa-



Rys. 2. Poziomy integracji w prowadzeniu akcji humanitarnej

Źródło: opracowanie własne.

runkiem jej wdrożenia jest możliwość natychmiastowego przekazywania pochodzących od detalistów dokładnych informacji o popycie z wykorzystaniem systemów komputerowych. Na podstawie informacji podejmuje się decyzje i działania umożliwiające kompresję czasu trwania procesów produkcyjnych i dystrybucyjnych<sup>3</sup>.

Transponując strategię szybkiej reakcji do zarządzania łańcuchem dostaw pomocy humanitarnej, można stwierdzić, że głównym celem w tym obszarze

<sup>3</sup> J. Witkowski, *Zarządzanie łańcuchem dostaw. Koncepcje, procedury, doświadczenia*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 90.

jest jak najszybsze zidentyfikowanie sytuacji kryzysowej i dostarczenie pomocy poszkodowanym, znając ich faktyczne potrzeby. Strategia ta znajduje zastosowanie w koncepcji Platformy Informacji Kryzysowej przedstawionej wcześniej, gdzie dokładne informacje o zapotrzebowaniu na pomoc w miejscu katastrofy przekazywane są za pomocą różnych środków komunikacji do wspólnej platformy informatycznej. Do platformy tej każdy z uczestników łańcucha pomocowego ma równy dostęp, co pozwala na sprawne zorganizowanie akcji pomocowej poprzez odpowiednie skoordynowanie działań. Szybkość przekazywania bieżących informacji o występujących potrzebach w miejscu katastrofy i dostęp do tych informacji skutkują odpowiednimi wielkościami dostaw, a tym samym przyczyniać się będą do redukcji kosztów związanych z nadmierną ilością zapasów oraz kosztami transportu.

Szybka reakcja w organizowaniu akcji humanitarnych różni się jednak ważnym szczegółem od jej wersji biznesowej. W biznesie QR było poszukiwaniem rozwiązania, które miało na celu zwalczanie zagrożeń zewnętrznej konkurencji, a sposobem osiągnięcia tego miała być wspólna platforma informatyczna i silne partnerstwo. W humanitarnych łańcuchach dostaw chodzi jedynie o jak najszybsze osiągnięcie celu – szybkie dostarczenie pomocy – przy wykorzystaniu bieżących informacji, lecz nie można tu mówić o sytuacji zwalczania zewnętrznej konkurencji. Nadrzędnym celem powinno być niesienie pomocy ofiarom katastrofy, a nie konkurowanie podmiotów tej pomocy udzielających.

#### **4. Aplikacja tradycyjnych koncepcji zarządzania łańcuchami dostaw w biznesie do łańcuchów dostaw pomocy humanitarnej**

Poniżej zostały zestawione różne koncepcje zarządzania łańcuchem dostaw, które są stosowane w biznesowych łańcuchach, a mogą zostać wykorzystane w konfigurowaniu łańcuchów pomocowych. Poniższa tabela przedstawia aplikacje poszczególnych koncepcji zarządzania i ich zakres działania w humanitarnych łańcuchach dostaw.

W logistyce akcji humanitarnych najbardziej korzystnym rozwiązaniem byłoby wykorzystanie dostawców usług logistycznych typu 4 i 5 PL. Główną przesłanką jest to, że oba te typy zarządzają łańcuchem dostaw poprzez koordynacje przepływów informacyjnych i materiałowych wzdłuż całego łańcucha dostaw pomocy humanitarnej. Dostawcy typu 4 PL niejednokrotnie przeszli drogę ewolucji z 3 PL w ramach poszerzania zakresu swojej działalności właśnie o usługi informacyjne i umiejętność zarządzania nimi w ramach całego łańcucha. Dostawcy 5 PL są natomiast zintegrowanymi dostawcami usług logistycznych, zdolnymi rozwijać i budować elastyczne łańcuchy dostaw, które mają charakter sieciowy.

Tabela 1. Aplikacja tradycyjnych koncepcji zarządzania łańcuchami w odniesieniu do przestrzeni humanitarnej

Koncepcja zarządzania	Zakres działania w humanitarnym łańcuchu dostaw
Lider w łańcuchu dostaw	Liderem w łańcuchu dostaw pomocy humanitarnej może zostać ogniwo, które ma największe doświadczenie w organizowaniu takich akcji lub – podobnie jak w biznesie – uczestnik, który zainicjował powstanie takiego łańcucha. Rola lidera jest tymczasowa – do czasu zakończenia akcji pomocowej (związany na potrzeby danej katastrofy). W łańcuchu takim nie powinno być dominacji (w biznesie lider ma rolę dominującą, a pozostali uczestnicy są zazwyczaj od niego zależni), a jedynie ścisła współpraca. Lider powinien sprawnie koordynować wiązki pomocowe od różnych donatorów, dbać o odpowiedni poziom informacji dla wszystkich uczestników łańcucha pomocowego oraz dążyć do jak najszybszego dostarczenia pomocy poszkodowanym.
Operator logistyczny – 3PL*	Trzeci uczestnik w łańcuchu pomocowym – podobnie jak w biznesie – to dostawca zewnętrzny, który wykona część lub wszystkie funkcje logistyczne na potrzeby danej akcji pomocowej. Coraz częściej obserwuje się właśnie takie rozwiązanie, gdzie organizacje humanitarne zajmują się jedynie zbiórką środków pieniężnych, a resztę wykonuje za nie usługodawca logistyczny, który ma odpowiednie umiejętności, środki rzeczowe, techniczne, zasoby ludzkie, dzięki czemu może świadczyć profesjonalne usługi logistyczne.
Integrator logistyczny – 4PL	Integrator łańcucha dostaw pomocy humanitarnej zajmuje się koordynacją procesu dostaw środków pomocowych od donatorów do osób poszkodowanych. Nie zajmuje się czynnościami fizycznymi związanymi z procesem dostaw, ale integruje ten proces. Dzięki temu można połączyć wydajność różnych organizacji humanitarnych z elastycznością i szybkością działania w wymiarze sieci. Integrator powinien zapewnić wszelkiego rodzaju usługi w dowolnym miejscu na świecie, będzie zlecał różne procesy logistyczne firmom z nim współpracującym na podstawie umów krótkoterminowych.
Zarządca sieci logistycznej – 5PL	Dostawca zintegrowanych usług logistycznych, jakim jest piąty uczestnik, może rozwijać i wdrażać elastyczne łańcuchy dostaw, które mają charakter sieciowy. Taki uczestnik doskonale wpisuje się w koncepcję elastycznego łańcucha pomocowego, który ma charakter dynamiczny, powstaje w celu realizacji konkretnego zadania, jakim jest dostarczenie pomocy poszkodowanym. Ukierunkowuje działania wszystkich aktorów takiego łańcucha na jak najszybsze dostarczenie pomocy poszkodowanym w miejscu katastrofy. Piąty uczestnik nie jest podmiotem fizycznym, a jedynie czymś w rodzaju platformy informacyjnej. 5PL musi dbać o właściwy przepływ informacji w całym łańcuchu dostaw w czasie bieżącym (dostarczać ją wszystkim uczestnikom, których nadzoruje) oraz dostosować różne łańcuchy dostaw do działania we wspólnym łańcuchu pomocowym. Jest on pożądanym w sytuacji, kiedy więcej organizacji humanitarnych chciałoby stworzyć jeden wspólny łańcuch pomocowy.

\* PL – z ang. *Party Logistics*, czyli partner logistyczny.

Źródło: opracowanie własne.

## 5. Podsumowanie

Organizowanie akcji humanitarnych wymaga szczególnych kompetencji i doświadczenia ze strony podmiotów ją organizujących. Ogromna presja czasu, trudne warunki działania w miejscu katastrofy, czasami stałe zagrożenie życia (np. trwający konflikt zbrojny, wstrząsy wtórne) wymagają sprawnej organizacji działań pomocowych. Wszystkie procesy związane z dostarczeniem pomocy poszkodowanym związane są z działaniami logistycznymi – pozyskaniem środków pomocowych i ich zbiórką, dostarczeniem pomocy (transport w miejsce

katastrofy), magazynowaniem oraz czynnościami zabezpieczającymi łącznie z rozdziałem – przepływami materiałowymi i informacyjnymi. Właściwa koordynacja wspomnianych przepływów możliwa dzięki integracji funkcji logistycznych wpływa dodatnio na skuteczność organizowanej pomocy.

Wspomniana integracja w obszarze działań logistycznych na rzecz pomocy humanitarnej jest możliwa do osiągnięcia poprzez wdrażanie znanych już w sferze biznesowej strategii i koncepcji. Pierwszą z zaczerpniętych strategii była Qucik Response (szybka reakcja), która doskonale koresponduje z przedstawioną w artykule koncepcją stworzenia Platformy Informacji Kryzysowej. Platforma taka miałaby na celu przekazywanie w sposób bieżący informacji z miejsca wystąpienia katastrofy. Informacja taka, przekazywana za pomocą wspomnianej platformy do wszystkich aktorów (uczestników łańcucha pomocowego), pozwalałaby na integrację działań logistycznych, a przez to przyczyniłaby się do bardziej efektywnego zarządzania całym łańcuchem pomocowym.

Bardzo istotne znaczenie dla organizowania akcji humanitarnej ma również wybór lidera w łańcuchu pomocowym. Dotyczy to głównie sytuacji, w której kilka organizacji humanitarnych podjęłoby się zorganizowania wspólnej akcji pomocowej. W takim wypadku warto, aby liderem zostało najmocniejsze ogniwko – organizacja humanitarna mająca największe doświadczenie, np. w danym typie katastrofy. Liderem może zostać również organizacja humanitarna, która zainicjowała powstanie danego łańcucha pomocowego. Warto również zastanowić się nad zlecaniem wykonywania funkcji logistycznych usługodawcom zewnętrznym (3, 4 i 5PL). Wspomniani usługodawcy mają doświadczenie i dysponują niezbędną informacją oraz zasobami, co pozwala skutecznie zorganizować akcję humanitarną i dostarczyć środki pomocowe na miejsce katastrofy. Przy wykorzystaniu usługodawców zewnętrznych rola samych organizacji humanitarnych sprowadza się często jedynie do zbiórki środków pieniężnych niezbędnych do sfinansowania akcji humanitarnej i zakupu środków pomocowych.

## Literatura

- Heier Stamm J.L., Villarreal M.C., *Proceedings of the 2009 Humanitarian Logistics Conference*, February 19–20, 2009, Georgia Institute of Technology, Atlanta, GA.
- Szołtysek J., *Uwarunkowania i zadania logistyki akcji humanitarnych – tradycyjne zasady i nowe wyzwania logistyki*, w: *Logistyka w naukach o zarządzaniu – księga poświęcona pamięci Profesora Mariana Soltysika*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2010, s. 154.
- Witkowski J., *Zarządzanie łańcuchem dostaw. Koncepcje, procedury, doświadczenia*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.