

## **STRATEGIE ORGANIZACJI W SYTUACJI KRYZYSOWEJ**

### **Wstęp**

Kryzysy są stałym elementem naszego życia, występują one począwszy od naszego życia prywatnego aż po cykle koniunkturalne gospodarek poszczególnych krajów. Sytuacje kryzysowe pojawiają się także w organizacjach, które jak żywe organizmy reagują na nie, przeżywając je lub umierając. Pojawienie się kryzysu w przedsiębiorstwie jest uwarunkowane przez wiele czynników. Mogą one przeradzać się w problemy a następnie w sytuacje kryzysowe, które wymagają podjęcia działań pozwalających na przywrócenie firmy do normalnej działalności. Jednak bardzo trudno jest znaleźć, moment w którym należy podjąć zdecydowane działania. Czynności antykryzysowe podjęte w nieodpowiednim czasie mogą prowadzić do dalszego pogłębienia kryzysu, co w ostateczności może prowadzić do upadku organizacji. Ważne jest, aby uczyć się na błędach innych przedsiębiorstw, wtedy możemy lepiej przewidzieć potencjalne skutki naszych reakcji.

Temat kryzysów w przedsiębiorstwach jest ważny i nabierał w ostatnich czasach dużego znaczenia, głównie poprzez kryzys subprime, gdzie większość przedsiębiorstw na świecie odczuła jego skutki i musiała przystosować swoją działalność do zmienionych realiów rynkowych. Obecnie temat kryzysów nie jest poruszany tak często z racji poprawy koniunktury na światowych rynkach. Jest to jednak idealna sytuacja na zaistnienie sytuacji kryzysowej z racji uśpienia menedżerów na możliwość zaistnienia kryzysu w ich przedsiębiorstwie.

### **1. Kryzys**

Tempo zmian technologicznych, społecznych i ekonomicznych w obecnych czasach jest znaczące. Zjawiska te mają dużo zalet, ale i wad gdzie najważniejszą jest redukcja stabilności gospodarek. Dla przedsiębiorcy oznacza to implementację ciągłych zmian po to aby dostosować się do wymagań rynkowych, jednak z każdymi zmianami związane jest ryzyko, które może spowodować narodziny sytuacji kryzysowej.

Często kryzys może okazać się zagadnieniem wielowymiarowym, w którym trudno jest znaleźć relacje między poszczególnymi elementami. Jest bardzo dużo różnych rodzajów kryzysów, odróżniają się od siebie m.in. czasem trwania, rozmiarem, skutkami. Wszystko to jest uzależnione od konkretnych sfer życia, w których kryzys znajduje się.

W sensie ekonomicznym kryzys jest to naruszenie równowagi gospodarczej, spowolnienie rozwoju bądź regres. Skutkuje to redukcją produkcji, zmniejszeniem popytu, spadkiem dochodu narodowego, zatrudnienia i poziomu życia ludności. Obserwując fazy cyklu koniunkturalnego wejście w fazę kryzysu jest zwiastowane spadkiem Produktu Krajowego Brutto, wzrostem bezrobocia, redukcją obrotów przedsiębiorstw, spadkiem eksportu i importu, zmniejszeniem dochodów ludności i nakładów inwestycyjnych.

Odnosząc się do pojedynczej organizacji, kryzys to raptowne zmniejszenie się działalności gospodarczej poprzez zmniejszenie produkcji, zatrudnienia, inwestycji. Według

L. Barton kryzysem jest „istotne nieprzewidywalne zdarzenie, które posiada potencjalne negatywne konsekwencje dla organizacji i jej członków, wyrobów, usług, sytuacji finansowej i reputacji”<sup>1</sup>.

Niebezpieczeństwo pojawienia się kryzysu znajduje się w całym cyklu funkcjonowania firmy, a perspektywa jego powstania uwarunkowana jest ryzykiem funkcjonowania i rozwoju organizacji. Kryzys może pojawić się w dowolnej firmie, jednak tylko niewielka ilość menedżerów zna zasady radzenia sobie w sytuacjach kryzysowych, wielu popełnia błędy, które skutkują niewydolnością przedsiębiorstwa lub jego upadkiem.

## 2. Zarządzanie antykryzysowe

„Zarządzanie antykryzysowe to proces, w którym przewiduje się niebezpieczeństwo kryzysu, dokonuje się analizy jego symptomów, przedsięwziąć ograniczających negatywne konsekwencje kryzysu i wykorzystuje się jego czynniki w celu kontynuacji procesu rozwoju”<sup>2</sup>. Możemy, zatem stwierdzić, że system zarządzania antykryzysowego powinien dać możliwość zapobiegania i skutecznego przezwyciężania kryzysu. Jednak jego istotą jest nie tylko przewidywanie i eliminowanie kryzysu. Zarządzanie antykryzysowe to również wywoływanie, przyspieszanie, oddalanie, uprzedzanie, ograniczanie, kierowanie, analiza, wdrażanie oraz ocena sytuacji kryzysowej. Na tej podstawie można scharakteryzować szereg działań, które powinny obejmować zarządzanie antykryzysowe. Pierwsze z nich to zapobieganie, są to wszystkie działania, dzięki którym możemy uchylić się od kryzysu. Kierownicy organizacji analizują wszelkie sygnały ostrzegające przed wystąpieniem sytuacji kryzysowej. Kolejnym posunięciem jest przygotowanie się do wystąpienia kryzysu poprzez stworzenie planu działania, ocenę niebezpieczeństwa i powołanie drużyny odpowiedzialnej za zarządzanie antykryzysowe. Następnym etapem jest realizacja przedsięwzięć antykryzysowych gdzie poszczególne części wdrażanego planu powinny być na bieżąco monitorowane po to, aby wyeliminować wszelkie błędy proceduralne. Ostatnią pozycją jest ocena reakcji na kryzys która pozwala zgromadzić wiedzę dla przedsiębiorstwa i informacje te mogą posłużyć w przyszłości do zwalczania kolejnych kryzysów. Wszystkie etapy tworzą pewien cykl, dzięki któremu możliwe jest efektywne przeanalizowanie sytuacji kryzysowej, oraz dobór odpowiednich narzędzi do jego zwalczania. Zarządzanie antykryzysowe jest procesem przeciwdziałania, przygotowania, wdrażania i oceny organizacji na kryzys. Możliwość efektywnego zarządzania antykryzysowego jest zależna od zasobów kadrowych w przedsiębiorstwie, od ich wykształcenia i doświadczenia. Dzięki tym umiejętnościom są w stanie wykonać analizy i wyciągnąć wnioski, które pozwalają na stworzenie skutecznego planu kryzysowego. Nie jest to jedyny dylemat zarządzania antykryzysowego, istnieje wiele innych, które można podzielić w cztery grupy. Pierwsza obejmuje zagadnienia sytuacji przedkryzysowych, gdzie na początku znajduje się problem identyfikacji kryzysu, następnie problem przezwyciężenia kryzysu, problem funkcjonowania organizacji podczas wystąpienia sytuacji kryzysowej aż po problem usuwania skutków kryzysu. Druga grupa problemów, to zagadnienia związane z niewralgicznymi obszarami działalności przedsiębiorstwa, należą do nich: problemy finansowe, ekonomiczne, metodyczne, prawne, społeczne, organizacji, oraz psychologiczne. Trzecia grupa wiąże się z tematyką metod i technik zarządzania, do której zaliczyć można problemy zbierania informacji, problemy podejmowania ważnych decyzji w warunkach kryzysu, prognozowania zjawisk kryzysowych, analiza i ocena sytuacji kryzysowej, oraz tworzenie strategii kryzysowych. Ostatnia czwarta grupa to konflikty na tle kryzysu w firmie, są nimi: zachowania organizacyjne na rynku pracy w warunkach niestabilności, zarządzanie

<sup>1</sup> L. Barton, *Crisis in organizations: Managing and Communicating in the Heat of Chaos*, South-Western College Publishing, Cincinnati, OH 1993, s. 2.

<sup>2</sup> K. Krzakiewicz, *Zarządzanie ...op. cit.*, s. 32.

w sytuacji upadłości organizacji, system oceny i motywacji pracowników, projektowanie przedsięwzięć antykryzysowych.

Kryzys najczęściej przychodzi w sposób niespodziewany jednak jest on zawsze poprzedzony przez szereg sygnałów. Efektywne wykorzystanie tych oznak i mechanizmów reagowania na nie, pozwala na minimalizację strat poniesionych przez organizację i stanowi istotną część skutecznej praktyki zarządzania antykryzysowego. Zdolność do lokalizacji potencjalnej sytuacji kryzysowej w dużej mierze zależy od kierownictwa przedsiębiorstwa. Niektórzy kierownicy twierdzą jednak, iż ich przedsiębiorstwu kryzys nie zagraża. Nie tworzą programów antykryzysowych, które w ich oczach są postrzegane, jako marnotrawienie pieniędzy. Takie podejście pokazuje chciwość i brak profesjonalizmu menedżerów firm, ponieważ im bardziej nieoczekiwany kryzys tym bardziej znaczące będą przyszłe nakłady finansowe na jego pokonanie, jeśli tylko jest to wciąż możliwe.

Struktura organizacyjna firmy powinna być dostatecznie elastyczna, aby móc szybko zareagować na sygnały o nadchodzącym kryzysie. Ważne jest także zachowanie menedżerów odnoszące się do percepcji kryzysu. Równocześnie z pojawieniem się pierwszych znaków nadchodzącego kryzysu, co pociąga za sobą zrobienie planu przełamania kryzysu, menedżerowie powinni zdefiniować swoje podejście do tej niespotykanej sytuacji. Właśnie to nastawienie determinuje przebieg całego postępowania realizacji planów antykryzysowych. Można wyróżnić podstawowe typy podejść percepcji sytuacji kryzysowej.

**Tabela 1. Cechy zarządzania antykryzysowego z punktu widzenia efektywności**

Aspekty kryzysu	Efektywne zarządzanie	Częściowo efektywne zarządzanie	Nieefektywne zarządzanie
Sygnał o możliwym kryzysie	Wczesna analiza sygnałów i natychmiastowe podjęcie działań antykryzysowych	Działania obronne podejmowane przez przedsiębiorstwo	Ignorowanie sygnałów
Proces podejmowania decyzji	Wszystkie procesy są realizowane zgodnie z harmonogramem	Realizacja następuje w wolnym tempie	Realizacja następuje z dużym opóźnieniem w związku z konfliktami wewnątrz organizacji
Granice kryzysu i wpływ na interesariuszy	Kryzys zatrzymany wewnątrz przedsiębiorstwa. Brak strat dla interesariuszy	Niewielkie straty interesariuszy	Kryzys wykracza poza granicę przedsiębiorstwa. Strata interesariuszy
Kryzys a reputacja organizacji	Poprawa reputacji organizacji	Ograniczone negatywne konsekwencje. Odbiorcy nadal współpracują z naszym przedsiębiorstwem	Długookresowe negatywne konsekwencje. Inwestorzy zaprzestają współpracy
Rewitalizacja działalności	Organizacja funkcjonuje sprawnie	Realizacja podstawowych funkcji inne pozostałe zatrzymane	Działalność organizacji jest zatrzymana. Wznawianie produkcji / usług przez kierownictwo
Dostępność zasobów	Wystarczająca ilość zasobów, które pozwolą na przełamanie kryzysu	Możliwość pozyskania zasobów z zewnątrz	Odczuwalny brak zasobów potrzebnych do przezwyciężenia kryzysu
Efekty uczenia się na błędach	Doświadczenie jest w pełni wykorzystane przy tworzeniu planu antykryzysowego	Doświadczenie jest brane pod uwagę, jednakże wciąż występują błędy	Zarząd popelnia te same błędy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: K. Krzakiewicz, *Zarządzanie antykryzysowe w organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008, s. 42.

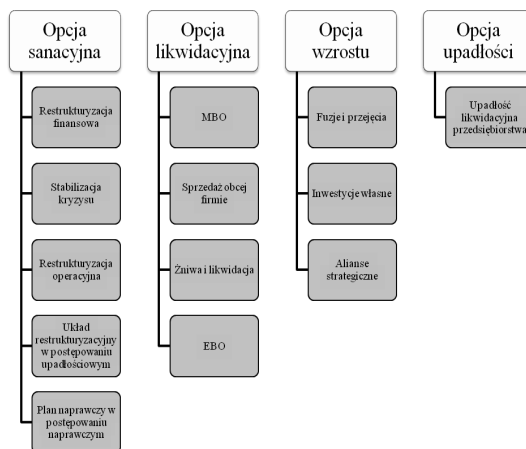
Pierwsze z nich to stanowisko zorientowane na zachowanie stanu sprzed kryzysu. Kryzys postrzegany jest jako zagrożenie i zakłócenie, które może oznaczać utratę miejsc pracy, dochodów, utratę dotychczasowego statusu społecznego. Kierownictwo postrzega to zjawisko negatywnie, dlatego działania antykryzysowe będą prowadzone po to, aby przywrócić stan pierwotny organizacji. Drugie podejście związane jest z zorientowaniem na rewitalizację i dokonaniu zmian w obecnej sytuacji organizacji, która doprowadziła do powstania kryzysu. Najważniejszą sprawą nie jest przezwyciężenie samego kryzysu, lecz zmienienie struktury, technologii, kultury przedsiębiorstwa, które będą dotrzymywać kroku zmieniającym się wymaganiom rynku. Ciężko jest ocenić, które z podejść jest bardziej efektywne (racjonalne), ponieważ każdy menedżer jest inny i inne są metody zarządzania i podejmowania decyzji.

Organizacja powinna być stale monitorowana a wszelkie sygnały o kryzysie natychmiast przeanalizowane przez profesjonalistów. Przezwyciężanie sytuacji kryzysowych zależy w dużym stopniu od wykorzystywanej metody analizy kryzysu, oraz od przygotowania ekspertów zajmujących się zarządzaniem antykryzysowym. Powinni oni wykazywać pełen profesjonalizm nie tylko w typowych sytuacjach występujących w większości przedsiębiorstw, ale również w warunkach podwyższonego ryzyka oraz trudnych, specyficznych, sytuacjach kryzysowych.

### 3. Strategie kryzysowe

Kryzys organizacji wymaga podjęcia i wprowadzenia przedsięwzięć rewolucyjnych, które zmieniają obecną sytuację. Dobór właściwej strategii jest bardzo ważny i od niej może zależeć przyszłość przedsiębiorstwa. Podczas doboru odpowiedniej procedury należy uwzględnić takie czynniki jak: faza rozwoju organizacji, rzeczywiste przyczyny kryzysu oraz ich identyfikacja, zdiagnozowanie symptomów kryzysu, siła kryzysu, czas trwania kryzysu, dotychczasowa strategia przedsiębiorstwa i jej dostosowanie do otoczenia, aktualna koniunktura, pozycja konkurencyjna, struktura i kultura organizacji, struktura kosztów i cen, zastosowane zarządzanie kryzysem. Po uwzględnieniu i rozpatrzeniu tych aspektów przez kierownika możliwe jest stworzenie podstawowej koncepcji strategii kryzysowej. Istnieje możliwość podziału metod postępowania wobec kryzysu na cztery drogi strategiczne, gdzie w ramach tych metod można wyróżnić zbiory działań mających charakter decyzji operacyjnych, jak i decyzji strategicznych.

Rysunek. 1. Modele postępowania wobec kryzysu



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. Zelek, *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie*, Orgmasz, Warszawa 2003, s.148; B. Wiczerzyńska, *Kryzys w przedsiębiorstwie*, CeDeWu, Warszawa 2009, s. 84

Zaprezentowane opcje strategii wyjścia z kryzysu są bardzo ogólnymi propozycjami, tak jak w przypadku lekarstwa nie ma jednego efektywnego na wszystkie przypadłości. Należy zbadać każdą chorobę i przydzielić specjalne leki, tak samo jest w przypadku organizacji, gdzie strategia przeciwdziałaniu kryzysowi będzie w każdym przypadku unikatowa.

Opcja sanacyjna sprowadza się do stabilizacji sytuacji firmy, a w długim terminie polepszenie sytuacji finansowej. Strategię tą wdraża się najczęściej w życie, wtedy gdy kryzys nie jest jeszcze w dużym stopniu zaawansowany. W celu wprowadzenia stabilizacji w przedsiębiorstwie należy postępować według pięciu zasad. Po pierwsze, nie można doprowadzić do dalszego rozwoju kryzysu, w tym celu należy upewnić się czy organizacja ma płynność, potrafi racjonalnie zarządzać środkami pieniężnymi oraz dokonywać oszczędności. Po drugie, należy ocenić realistyczne możliwości poprawy naszego przedsiębiorstwa oraz rzetelnie poinformować innych o naszej sytuacji. Ukrycie informacji może okazać się dobre tylko chwilowo, gdy negatywne dane ujrzą światło dzienne możemy stracić strategicznych inwestorów. Po trzecie, należy jasno ustalić cele które chcemy uzyskać, przydzielić środki, dzięki którym mogą zostać osiągnięte. Następnie wybrać drużynę pracowników, która ma być odpowiedzialna za wdrażanie strategii. Zespół ten musi posiadać większe uprawnienia i kompetencje niż inni, a ich decyzje muszą mieć charakter priorytetowy. Po czwarte, ważną kwestią jest efektywna komunikacja wewnątrz przedsiębiorstwa pomiędzy zarządem a zespołem zajmującym się wdrażaniem strategii. Ważna jest również komunikacja na zewnątrz firmy w szczególności z mediami, gdyż ich ignorowanie może spowodować pogorszenie się kryzysu. Po piąte, w firmach w których występuje znaczna decentralizacja należy dokonać centralizacji, dzięki temu szybciej i efektywniej będzie można wprowadzić strategię zarządzania kryzysem. Najważniejszą rzeczą spośród wszystkich zasad jest zdobycie odpowiedniej ilości gotówki. Kapitał obrotowy jest niezbędny do utrzymania bieżącej działalności firmy w nienaruszonej postaci, oraz do bieżącej spłaty zobowiązań wobec dostawców. Następnym obok gotówki ważnym elementem jest redukcja kosztów, które najprościej można zminimalizować poprzez zmniejszenie zatrudnienia, outsourcing w przypadku, kiedy niektóre z funkcji organizacji mogą być wykonane taniej oraz lepiej (lub na takim samym poziomie), negocjacje cen z dostawcami, wstrzymanie awansów w firmie, zamrożenie wynagrodzeń, zmniejszenie ilości podróży służbowych, targów, konferencji, sponsoringu oraz wydatków na reklamę.

Kolejną strategią w ramach opcji sanacji jest restrukturyzacja przedsiębiorstwa, która ma na celu poprawę sytuacji firmy, poprzez wdrożenie modyfikacji w struktury organizacji. Sama restrukturyzacja może mieć istotę naprawczą bądź rozwojową. Pierwsza z nich dąży do pozbycia się negatywnych trendów ekonomicznych przedsiębiorstwa i poprawę ogólnej sytuacji ekonomicznej. Druga restrukturyzacja ma na celu zarówno poprawę negatywnej sytuacji organizacji, jak i polepszenie wyników finansowych w celu uzyskania wyższej wartości przedsiębiorstwa.

Każda reorganizacja powinna składać się z planu restrukturyzacji, ten najczęściej składa się z: wyczerpującego opisu sytuacji ekonomicznej firmy, analizy rynku, analizy przyczyn wystąpienia kryzysu, działań przedsiębiorcy w celu eliminacji sytuacji kryzysowej, prognozy stanu który spodziewamy się uzyskać po zakończeniu prac, źródeł finansowania zmian. Sam proces implementowania powinien odbywać według wcześniej zaplanowanego harmonogramu prac, oraz być ciągle monitorowany w celu wyeliminowania niedociągnięć. Plan naprawczy jest następną strategią używaną wobec przedsiębiorców, którym grozi upadłość. Celem tego planu jest uchronienie przed upadłością, w tym celu złożone musi zostać do sądu oświadczenie o wszczęciu postępowania naprawczego. Następnie sąd ustanawia nadzorcę sądowego, który ma dopilnować aby plan naprawczy został w całości wdrożony. Zaletą wszczęcia postępowania naprawczego jest wstrzymanie spłaty zobowiązań, nienaliczane są odsetki, nie mogą być wszczynane egzekucje wobec firmy. Sam plan naprawczy ma na celu odwołanie zdolności przedsiębiorstwa do konkurencyjności na rynku.

Opcja likwidacyjna jest strategią która polega na likwidacji organizacji i wygenerowaniu dodatniego kapitału likwidacyjnego, który później może zostać przeznaczony na inwestycje lub utworzenie nowej działalności w innym sektorze gospodarki. W ramach tej strategii można wyróżnić opcje decyzyjne. Pierwszą możliwością jest taktyka żniw, opcja ta zakłada zaniechanie inwestycji w bieżącą działalność przedsiębiorstwa a dokonywanie inwestycji krótko- i średnioterminowych, po to aby uzyskać jak największy kapitał inwestycyjny, który przed likwidacją zostanie przekształcony w gotówkę. Strategia ta ma negatywny wpływ na ogólną opinię o przedsiębiorstwie wśród inwestorów, spada ilość klientów, spada morale pracowników. Kolejną możliwością jest sprzedaż. Jest jedną z najbardziej atrakcyjnych form pozbycia się organizacji będącej w ciężkiej sytuacji, gdyż możemy uzyskać znaczący zwrot kapitału zainwestowanego w firmę. Istnieją różne formy sprzedaży przedsiębiorstwa:

- Sprzedaż bezpośrednia innemu przedsiębiorstwu- polega na zaproszeniu konkretnych przedsiębiorstw do negocjacji w sprawie sprzedaży firmy. Najczęściej spółką zainteresowaną kupnem jest organizacja działająca w tej samej branży co nasza, dzięki temu istnieje możliwość wynegocjowania wyższej ceny za naszą firmę. Spółce kupującej zależy na polepszeniu sytuacji strategicznej w branży, może tego dokonać bardzo szybko poprzez wykorzystanie maszyn i technologii naszego przedsiębiorstwa.
- Sprzedaż publiczna niezależnym inwestorom- następuje emisja akcji na wyodrębnioną część firmy, każdy z obecnych akcjonariuszy otrzymuje akcje z nowej emisji. Reprezentują one jego prawa do części organizacji która została wyodrębniona, następnie sam decyduje czy zbyć akcje czy je zatrzymać.
- EBO (employee buyouts)- pracownicy tworzą spółkę, a następnie dokonują wykupu firmy, w której pracują. Środki na zakup najczęściej pochodzą z kredytów.
- LBO (leveraged buyouts) i MBO (management buyouts)- polega to na wykupie organizacji w przypadku MBO przez menedżerów za ich własny majątek. W przypadku LBO na wykupie przez inne osoby gdzie głównym źródłem finansowania są kredyty.

Opcja wzrostu jest najbardziej korzystną strategią do zastosowania podczas pojawienia się kryzysu gdyż dzięki niej przyczyniamy się do rozszerzenia rozmiarów organizacji, poprawy pozycji rynkowej, a w długim okresie do podwyższenia wartości rynkowej przedsiębiorstwa. Jednakże istnieje próg, który dla większości firm pogrążonych w kryzysie jest nie możliwy do przejścia- deficyt środków finansowych. Tylko organizacje, które zdołały zaoszczędzić podczas ciężkich czasów środki finansowe, mają możliwość zastosowania tej strategii. Kolejnym etapem w celu wdrożenia taktyki wzrostu jest określenie rodzaju wzrostu- zewnętrzny lub wewnętrzny. Wzrost wewnętrzny polega na rozbudowie przedsiębiorstwa w ramach tej samej struktury organizacyjno-prawnej. Rozbudowa składa się głównie z inwestycji rzeczowych w celu wzrostu zdolności produkcyjnych, co umożliwi zwiększenie rozmiaru przedsiębiorstwa, to przekłada się na wzrost wartości organizacji na rynku. Wzrost zewnętrzny polega na kooperacji z innymi podmiotami rynku, nawet konkurencją. Współpraca może przybrać formę od bardzo luźnych stosunków do silnego współdziałania. Rezultat, jaki można osiągnąć poprzez wzrost zewnętrzny to pozyskanie nowych rynków zbytu, lepszy dostęp do technologii, surowców, rozłożenie ryzyka, efektywniejsze wykorzystanie kapitału.

Opcja upadłościowa występuje ona najczęściej w przypadku sytuacji patowych, gdzie nie istnieją inne możliwości ratunku. Strategia ta jest jednocześnie najmniej atrakcyjna, gdyż przeważnie nie pozwala na uzyskaniu dużych sum gotówki, a często oznacza dodatkowe koszty oraz straty. Wyróżnić można dwie formy likwidacji:

- Upadłość- składany jest wniosek o ogłoszenie upadłości. Następuje likwidacja majątku dłużnika. Pokrywane są zobowiązania z masy upadłościowej.
- Zamknięcie- nie ma możliwości odbudowy firmy, następuje sprzedaż aktywów przedsiębiorstwa w celu pokrycia zobowiązań.

## Podsumowanie

Kryzys nie może być lekceważony, wymaga on szczególnego traktowania. Działania antykryzysowe muszą być dokonywane jak najszybciej i jak najcelniej. W tym celu należy dokonać analizy danych a wszelkie odchylenia od normy przeanalizować po raz kolejny z dużą skrupulatnością i określić czy dany wskaźnik pokazuje nam pierwsze przejawy kryzysu, czy jest to jedynie zmiana spowodowana zmianami na rynku, które odczuwają wszystkie przedsiębiorstwa w branży.

Zarządzanie antykryzysowe pozwala na przeciwdziałanie kryzysowi oraz jego szybką eliminację w przypadku jego wystąpienia. Istnieje wiele ogólnych strategii kryzysowych które w sposób nieefektywny eliminują problem kryzysu. Jednakże każda firma jest unikatowa i kryzys który wystąpił w niej wymaga indywidualnego podejścia. Stworzony powinien zostać scenariusz sztytu na miarę który wyeliminuje przyczyny i zapobiegnie powstawaniu kolejnych kryzysów.

Osiąganie wysokich zysków i ciągłe cięcie kosztów nie może stać się najważniejszą rzeczą w przedsiębiorstwie. Takie zachowanie prowadzi jedynie do chwilowej poprawy sytuacji przedsiębiorstwa. Ważna jest analiza danych, efektywne zarządzanie, oraz przemyślane strategie rozwoju, które pozwolą na wyeliminowanie ryzyka wystąpienia kryzysu do minimum. Dzięki takim działaniom możemy sobie zagwarantować stabilność przedsiębiorstwa, które w długim okresie będzie przynosiło wysokie stopy zwrotu z kapitału.

## Bibliografia

1. Antoszkiewicz J., *Rozwiązywanie problemów firmy. Praktyka zmian*, Poltext, Warszawa 1998.
2. Barton, L., *Crisis in Organizations: Managing and Communicating in the Heat of Chaos*, South-Western College Publishing, Cincinnati, OH 1993.
3. Bednarski L., *Problemy oceny zagrożenia sytuacji finansowej przedsiębiorstwa*, „Zeszyty teoretyczne Rady Naukowej SK w Polsce”, Nr 46/1998.
4. Dorozik L., *Restrukturyzacja ekonomiczna przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2006.
5. Gaughan P., *Mergers, acquisitions and corporate restructurings*, John Wiley & Sons, Hoboken 2007.
6. Koźmiński A. (red.), *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa 2005.
7. Krzakiewicz K., *Zarządzanie antykryzysowe w organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008.
8. Lichniak I. (red.), *Nauka o przedsiębiorstwie wybrane zagadnienia*, Oficyna Wydawnicza-Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2009.
9. Nogalski B., Macinkiewicz H., *Zarządzanie antykryzysowe przedsiębiorstwem. Pokonać kryzys i wygrać*, Difin, Warszawa 2004.
10. Regester M., Larkin J., *Zarządzanie kryzysem*, PWE, Warszawa 2005.
11. Rosenthal U., Pijnenburg B., *Crisis management and decision making*, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht ; Boston 1991.
12. Wawrzyniak B., *Zarządzanie w kryzysie. Koncepcje. Badania. Propozycje*, PWE, Warszawa 1985.
13. Wiecerzyńska B., *Kryzys w przedsiębiorstwie*, CeDeWu, Warszawa 2009.
14. Zarzecki D., *Zarządzanie finansami: zarządzanie ryzykiem i kreowanie wartości*, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2007.
15. Zelek A., *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie*, Orgmasz, Warszawa 2003.
16. Zelek A., *Zarządzanie strategiczne. Diagnozy, decyzje, strategie*, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin 2000.

## CORPORATE ANTI-CRISIS STRATEGIES

### Summary

The subject of corporate crises is important and in recent years has gained great importance, mainly by the subprime crisis, where the majority of companies in the world felt its effects and had to adapt their operations to the changed market realities. Currently, the corporate crisis topic is not often discussed because as the world economy has improved and gained momentum. Nevertheless, this is an ideal situation for the existence of a crisis as managers attention, in the possibility of a crisis occurring in their company, has decreased.

This article presents the issues related to the anti-crisis management, which apply to prevention and further development of crises in companies, as well as methods which can eliminate the crisis once it occurs. Different management styles are being examined in terms of effectiveness and strategic options for recovery. The article adopted the thesis that changes in the market and lack of response to them can cause a corporate crisis. On the basis of the arguments used in the article, it can be concluded that any changes in the market should be analyzed and evaluated. If the analysis indicates any potential hazard then strategies shall be developed and implemented in the company at the appropriate time.

**Key words:** Crisis, Anti-crisis management, Crisis strategies