

dr inż. Mariola Michałowska
dr Dariusz Stankiewicz
dr hab. inż. Wiesław Danielak
Wydział Ekonomii i Zarządzania
Uniwersytet Zielonogórski

Zarządzanie sytuacją kryzysową w przedsiębiorstwie

1. Wstęp

Kryzys, jako nieplanowany proces obejmujący ciąg zdarzeń przebiegających w określonym czasie, zakłóca równowagę dynamiczną przedsiębiorstwa z otoczeniem oraz jego egzystencję. Powoduje, iż przedsiębiorca czy menedżer staje przed koniecznością podejmowania trudnych i ryzykownych decyzji odnoszących się do sfery finansowej (groźba ewentualnej utraty majątku zaangażowanego w firmie i wytworzonego w niej), osobistej, a w szczególności zaangażowania się w realizację marzeń, celów czy projektów, które w warunkach kryzysu kończą się niepowodzeniem, powodując utratę pewności siebie, stres czy pogorszenie relacji z otoczeniem (utrata zaufania czy wiarygodności) (Gaweł 2007, s. 54).

„Kryzys można rozumieć jako stan, który zagraża przetrwaniu firmy, realizacji jej celów, ogranicza czas dostępny na podjęcie działań zaradczych i zaskakuje decydentów swoim pojawieniem się, stawiając w ten sposób warunki silnej presji (Slatter, Lovett 2001, s. 45). Ponadto zjawiska kryzysowe stwarzają specyficzną sytuację zagrożenia, chaosu i czasowego deficytu, jak również zubożenia i bierności (Skalik 2006, s. 45).

Z kryzysem ściśle powiązana jest sytuacja kryzysowa, która w odróżnieniu od kryzysu dotyczy stanu, który jest wynikiem kształtowania się pewnych niekorzystnych zjawisk w czasie, który nie rodzi bezpośredniego zagrożenia egzystencji organizacji, ale oznacza niezadowolającą ocenę jej działalności z punktu widzenia zmian zachodzących w otoczeniu i/lub w stosunku do stanów (ocen) wzorcowych (Zakrzewska-Bielawska 2008, s. 68). Kryzys jest, zatem punktem kulminacyjnym sytuacji kryzysowej.

Zazwyczaj menedżerowie i przedsiębiorcy wychodzą z założenia, że poważne kryzysy zdarzają się niezwykle rzadko i nie wymagają szczególnych procedur a na kryzys należy reagować wówczas, gdy się pojawi (Mitroff, Pearson 1998, s. 45). W tym kontekście rodzi się pytanie czy menedżerowie i przedsiębiorcy są w stanie sprostać wyzwaniom, jakie niesie za sobą zarządzanie kryzysowe, którego istota dotyczy

zarządzania przedsiębiorstwem pod presją, rozwiązywania napiętych sytuacji. Ponadto czy są w stanie przygotować się i podjąć działania mające na celu zapobieganie, przeciwdziałanie i reagowanie w razie wystąpienia zakłóceń stabilności przedsiębiorstwa oraz przywrócenie normalnego stanu jego funkcjonowania (Nowak 2007, s. 43).

Z uwagi na fakt, iż „każda sytuacja kryzysowa jest inna, dlatego też każda powinna być traktowana indywidualnie. Nie ma gotowych recept, ale przez analizę sytuacji kryzysowych, symulacje oraz doświadczenia wynikające z przebytych kryzysów, można nabyć umiejętności pozwalające skutecznie identyfikować symptomy kryzysu oraz podejmować efektywne działania zarządcze podczas sytuacji kryzysowej” (Kaczmarek-Śliwska 2015, s. 16).

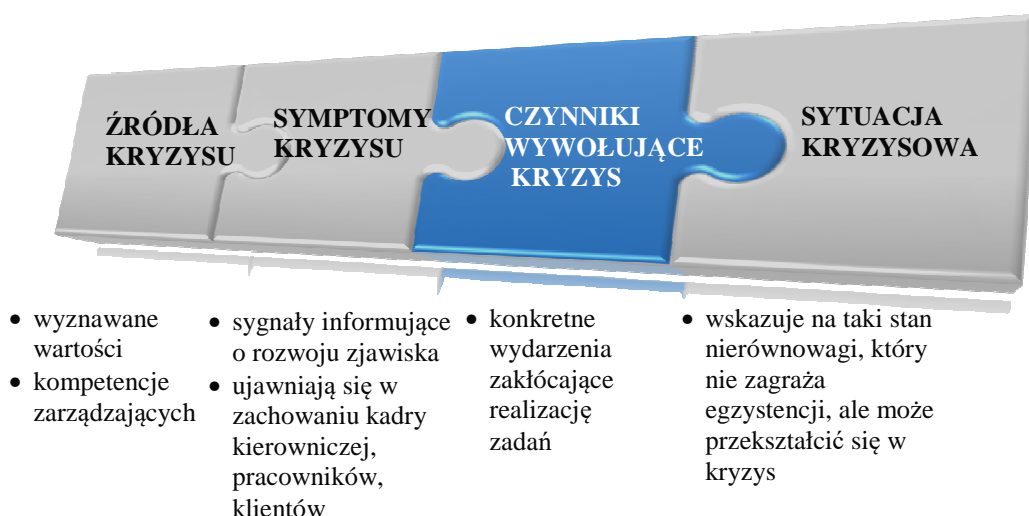
Źródła sytuacji kryzysowej poszukiwać możemy we wnętrzu przedsiębiorstwa (czynniki endogeniczne) oraz w jego otoczeniu zarówno bliskim jak i dalszym (czynniki egzogeniczne). Współczesne kryzysy mają swoje źródła również w uwarunkowaniach makroekonomicznych jak i globalnych, na które przedsiębiorstwo nie ma bezpośredniego wpływu a które, gdy wystąpią wpływają na działalność przedsiębiorstwa. Zatem istotne wydaje się pytanie: na co przedsiębiorstwo ma wpływ, a na jakie czynniki nie ma wpływu?

Celem opracowania jest ukazanie złożonej problematyki zarządzania sytuacją kryzysową w przedsiębiorstwie, przy uwzględnieniu faktu, iż sytuacja kryzysowa jest nieodłącznym elementem działania każdego przedsiębiorstwa. Realizacji wskazanego celu sprzyjać będzie poszukiwanie odpowiedzi na pytania: czy sytuacją kryzysową można w ogóle zarządzać, zwłaszcza w warunkach chaosu i niepewności? Ponadto czy jest możliwe by kadry kierownicze były w stanie zarządzać sytuacją kryzysową, zwłaszcza, że trudno jest przewidzieć możliwe zagrożenia a jeszcze trudniej się do nich przygotować? Do poszukiwania odpowiedzi na pytania wykorzystana została metoda analizy krytycznej literatury.

2. Rozpoznawanie sytuacji kryzysowej

Rozpoznawanie sytuacji kryzysowej rozpoczyna się od zidentyfikowania źródeł kryzysu (wewnętrznych i zewnętrznych), a następnie symptomów kryzysu charakteryzujących się przekroczeniem subiektywnego poziomu ryzyka (Gryz, Kitler 2007, s. 23) (Rysunek 1.). Czynnikiem wywołującym kryzys są konkretne zdarzenia zakłócające realizację zadań.

Rysunek 1. Rozpoznawanie sytuacji kryzysowej



Źródło: Opracowano na podstawie: (Nogalski, Macinkiewicz 2004, s. 21).

Pierwsze sygnały o sytuacji kryzysowej mogą zostać dostrzeżone w przypadku odpowiednich działań w sferze kontroli i monitoringu zadań i procesów oraz właściwego podejścia do zarządzania przedsiębiorstwem. Symptomami (objawami) kryzysu są zarówno aspekty finansowe (spadek zyskowności, wzrost zadłużenia, utrata płynności, trudności w finansowaniu bieżącej i rozwojowej działalności), jak i poza finansowe (nieracjonalność w zachowaniu pracowników, konflikty wewnętrzne organizacyjne, lęk, opór przed zmianami, kryzys środków i metod działania, napięcie, walka o władzę, podważanie autorytetu kierownictwa). Należy również mieć na uwadze różnorodność sytuacji kryzysowych, które można podzielić w zależności od przyjętego kryterium (Ciekanowski, Stachowiak 2011, s. 57): według tempa i czasu trwania kryzysu (nagły i przewlekły), według miejsca, przyczyny kryzysu (wewnętrzny i zewnętrzny), według skutków kryzysów (destrukcyjny i twórczy), według przyczyn kryzysów (rzeczywisty i wirtualny).

3. Wewnętrzne i zewnętrzne przyczyny kryzysu

Przyczyn kryzysu poszukiwać należy zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa (czynniki endogeniczne), jak i jego otoczeniu (czynniki egzogeniczne).

Uogólniając można wskazać, że wszelkie negatywne zjawiska dla przedsiębiorstwa, bez względu na obszar, którego dotyczą mogą stanowić pewną przyczynę. I tak na przykład, przyczynami kryzysu w sferze zarządzania

przedsiębiorstwem mogą być (Nogalski, Macinkiewicz 2004, s. 23): niejasna polityka przedsiębiorstwa, błędne lub nieostre cele firmy, braki w organizacji zarządzania, trwałe trzymanie się wypróbowanych recept na sukces, duża fluktuacja kadry kierowniczej, zły styl zarządzania. W ujęciu A. Zakrzewskiej–Bielawskiej przyczyn kryzysów wewnątrz organizacyjnych poszukiwać należy w: strategii przedsiębiorstwa, w odniesieniu do pracowników, sytuacji finansowej przedsiębiorstwa, rozwiązań w sferze struktur organizacyjnych oraz stosowanej technice (Zakrzewska–Bielawska 2008, s. 70) (Tabela 1.).

Tabela 1. Przyczyny wewnętrzne kryzysu

Przyczyny wewnętrzne	
Strategia	<ul style="list-style-type: none"> • niejasna polityka przedsiębiorstwa, • błędne lub nieostre cele firmy, • twarde trzymanie się wypróbowanych recept na sukces, • brak zrozumienia dla misji organizacji, • błędnie przyjęte kompetencje przedsiębiorstwa, • niedostosowanie strategii: rozwoju, funkcjonalnych, instrumentalnych do warunków wewnętrznych i zewnętrznych funkcjonowania firmy, • nieumiejętność unowocześniania i dopasowywania.
Pracownicy	<ul style="list-style-type: none"> • duża fluktuacja kadry kierowniczej, • zły (fałszywy) styl zarządzania, • błędne ocenianie możliwości pracowników, • niezdecydowanie w zarządzaniu i podejmowaniu decyzji, • zbyt późna zmiana wiekowa w organizacji, • brak identyfikacji zatrudnionych z przedsiębiorstwem, co ogranicza ich aktywność, przedsiębiorczość i siłę motywacyjnego oddziaływania bodźców, • konflikty wewnątrzorganizacyjne.
Finanse	<ul style="list-style-type: none"> • błędy w budżetowaniu, • wysokie koszty, • błędne inwestycje wskutek niewystarczającego planowania (wielkie inwestycje, fuzje, przejęcia), • słabe zarządzanie kapitałem obrotowym, • skala działalności przekraczająca możliwości finansowe, • niedostateczny controlling.
Struktura organizacyjna	<ul style="list-style-type: none"> • braki w organizacji zarządzania, • błędne rozwiązania organizacyjne, niedopasowane do strategii, • konserwatywne metody organizacji, • brak, bądź niespójne działania międzyfunkcyjne, • zły przepływ informacji.
Technika	<ul style="list-style-type: none"> • niska jakość bazy materialno-produkcyjnej, • przestarzała technologia, • techniczne błędy produktów, • awarie ciągów technologicznych, • niewykorzystane moce produkcyjne, • braki w automatyzacji produkcji.

Źródło: (Zakrzewska-Bielawska 2008, s. 70).

Przyczyn kryzysu poszukiwać należy również w zmiennym i złożonym otoczeniu determinującym warunki funkcjonowania podmiotów gospodarczych. Najważniejsze zewnętrzne czynniki kryzysogenne w podziale otoczenia na makro i mikro prześledzić możemy na podstawie opracowania A. Zakrzewskiej-Bielawskiej (2008, s. 69) (Tabela 2.).

Tabela 2. Przyczyny zewnętrzne kryzysu

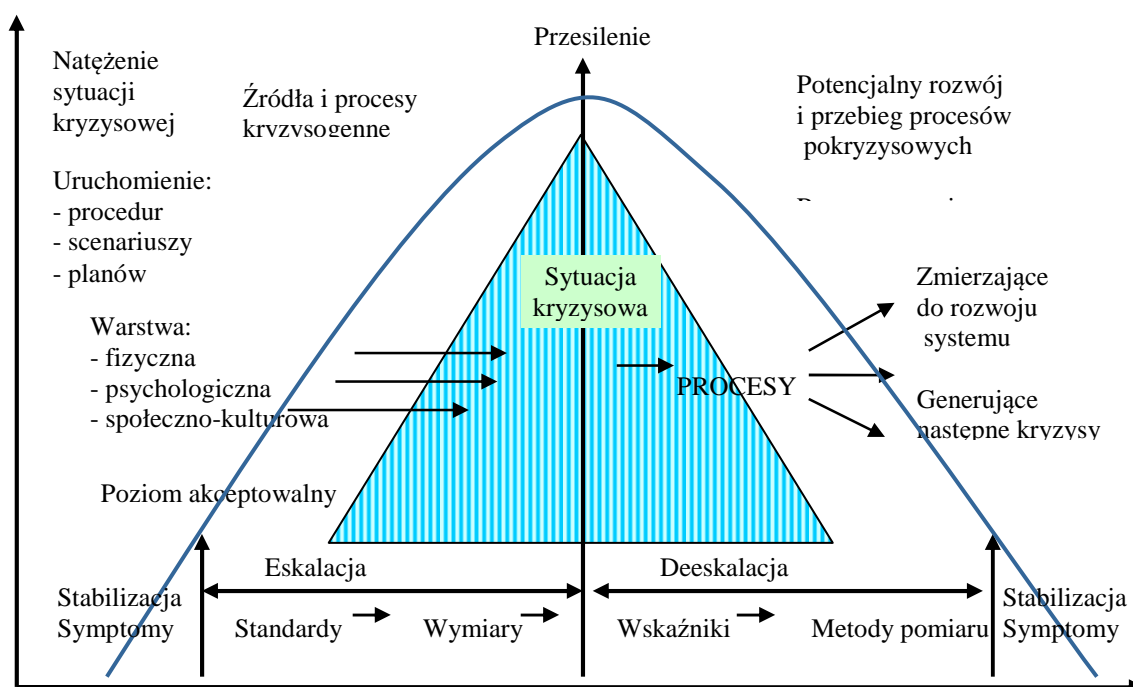
Przyczyny zewnętrzne	
Makrootoczenie	Mikrootoczenie (otoczenie konkurencyjne)
<ul style="list-style-type: none"> • niskie tempo wzrostu gospodarczego kraju, regionu, rejonu, • zmiana polityki ekonomicznej wobec przedsiębiorstw w zakresie: polityki celnej, antytrustowej, koncesyjnej, • liberalizacja i deregulacja rynku, • restrykcyjna polityka fiskalna, • wysokie stopy procentowe, • spadek poziomu dochodów ludności, • poziom bezrobocia, • większa skłonność do oszczędzania niż konsumowania dochodów, • zmiany w modelu konsumpcji, • zmiany w zakresie popytu i podaży, • szybkie tempo zmian technologicznych, powodujące skracanie cyklu życia produktów i konieczność kosztownych wdrożeń, • restrykcyjny kodeks pracy, • zmiany w regulacjach prawnych, • czynniki losowe. 	<ul style="list-style-type: none"> • niekorzystne zmiany w kondycji partnerów przedsiębiorstw, • zatory płatnicze, • kłopoty z instytucjami państwowymi (np. Urzędem Skarbowym), • spadek popytu na produkty firmy lub zmiany w jego strukturze, • starzenie się rynku (sektora), • natężenie walki konkurencyjnej w sektorze, • wysoka presja konkurencji potencjalnej – nasilony napływ kapitału do branży, • zwiększenie siły oddziaływania dostawców, • zwiększenie siły oddziaływania producentów, • substytutów, • niekorzystne zmiany cen towarów.

Źródło: (Zakrzewska-Bielawska 2008, s. 69).

4. Przebieg sytuacji kryzysowej

Identyfikacji kryzysu możemy dokonać na podstawie opisu faz cyklu przebiegu sytuacji kryzysowej, obejmującej: pojawienie się kryzysu, jego rozwój a następnie zanik (Rysunek 2.). Fazy cyklu kryzysowego obejmują (Ziarko, Walas-Trębacz 2010, s. 79):

- 1) symptomy kryzysu (oznaki, przejawy kryzysu),
- 2) eskalację kończąca się przesileniem,
- 3) deeskalację, kończąca kryzys w momencie osiągnięcia nowego poziomu stabilizacji.

Rysunek 2. Model przebiegu sytuacji kryzysowej

Źródło: Opracowano na podstawie: (Ziarko, Walas-Trębacz 2010, s. 81).

J. Ziarko i J. Walas-Trębacz opisali przebieg sytuacji kryzysowej, poczynając od stabilizacji poprzez eskalację, przesilenie i deeskalację. Zwiastunami informującymi o pojawiającym się zagrożeniu są symptomy (oznaki, przejawy kryzysu). Na tym poziomie zazwyczaj standardowe procedury reagowania wystarczają do opanowania sytuacji. Poprzez monitorowanie sytuacji można na bieżąco kontrolować jej rozwój i podejmować działania by nie dopuścić do przekroczenia standardów (Ziarko, Walas-Trębacz 2010, s. 80-83).

Jeżeli krzywa kryzysu przekracza poziom standardu, czyli granice zdarzeń dopuszczalnych lub akceptowalnych to oznacza to sytuację kryzysową.

W momencie pojawienia się pierwszych symptomów sytuacji kryzysowej powinno poszukiwać się możliwych rozwiązań, w sytuacji, gdy działania takie nie zostaną podjęte już na tym etapie może dojść do rozwoju sytuacji kryzysowej. W obszarze konfrontacji następuje rozwój sytuacji kryzysowej. W fazie eskalacji zagrożenia pojawia się konieczność walki z przyczynami, z czynnikami rażącymi (atakującymi) i skutkami zagrożenia. W fazie deeskalacji kryzysu najbardziej istotnymi działaniami są wypracowanie i organizacja procesu redukcji skutków zagrożenia.

5. Proces zarządzania kryzysowego

Z uwagi na fakt, iż współczesne przedsiębiorstwa narażone są na różnego rodzaju sytuacje kryzysowe, dlatego istotnego znaczenia nabiera umiejętność zarządzania sytuacją kryzysową. Przedsiębiorstwa, które są bardziej świadome znaczenia sytuacji kryzysowej i ewentualnych jej skutków zazwyczaj podejmują szereg działań w ramach szeroko pojętego procesu zarządzania kryzysowego.

Zarządzanie kryzysowe jest procesem mającym na celu zapobieganie sytuacjom kryzysowym, ich eskalacji, zredukować wpływ kryzysu na zasoby i wartości, podejmować kontrolę nad przebiegiem kryzysu, minimalizować straty, przywracać stan stabilizacji (Zelek 2003, s. 199). A Zelek w procesie zarządzania sytuacją kryzysową wyodrębnia sześć etapów (Zelek 2003, s. 199) (Rysunek 3.).

Rysunek 3. Proces zarządzania sytuacją kryzysową



Źródło: Opracowano na podstawie: (Zelek 2003, s. 199).

Wskazane etapy porządkują działania i pozwalają na dostosowanie się do różnych potencjalnych sytuacji kryzysowych mających miejsce w odniesieniu do przedsiębiorstw czy organizacji funkcjonujących w różnych branżach. W. Skomra wyodrębnia w procesie zarządzania kryzysowego etap stabilizacji i realizacji. Okres

stabilizacji obejmuje cykl działań mających miejsce przed wystąpieniem sytuacji kryzysowej, czyli fazy zapobiegania i przygotowania. A w chwili wystąpienia kryzysu następuje faza reagowania, natomiast po kryzysie faza odbudowy (Skomra 2010, s. 35). Zadania realizowane w poszczególnych fazach obejmują w szczególności (Skomra 2010, s. 35):

- 1) W fazie zapobiegania realizowane są zadania, których celem jest eliminacja lub redukcja możliwości wystąpienia zagrożeń i ich skutków. Działania te polegają na analizie zagrożeń, prognozowaniu, planowaniu strategicznym. Do identyfikacji potencjalnych sytuacji kryzysowych, które mogą być zagrożeniem dla przedsiębiorstwa, posłużyć może (Kaczmarek-Śliwińska 2015, s. 100):
 - a) analiza SWOT, czyli identyfikacja silnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń ze względu na możliwość wystąpienia sytuacji kryzysowej,
 - b) analiza typów sytuacji kryzysowej, które potencjalnie mogą stanowić zagrożenie dla przedsiębiorstwa.
- 2) W fazie przygotowania ma miejsce prognoza skutków potencjalnych zagrożeń oraz gromadzenie maksymalnej ilości sił i środków niezbędnych w czasie zaistnienia kryzysu. Działania realizowane na tym etapie obejmują przede wszystkim opracowanie planów zarządzania kryzysowego, planów operacyjnych, organizację centrów zarządzania kryzysowego, systemów łączności, ostrzegania i alarmowania, tworzenie baz danych, jak i szkolenia. Szczegółowe działania to (Kaczmarek-Śliwińska 2015, s. 100): ustalenie listy typów sytuacji kryzysowych, opracowanie ogólnych wytycznych i procedur zarządczych – uniwersalnych dla wszystkich sytuacji kryzysowych, przygotowanie scenariuszy sytuacji kryzysowych jak i przeprowadzenie szkoleń zarówno dla osób wchodzących w skład sztabów kryzysowych (symulacje kryzysów, treningi medialne) oraz dla pozostałych osób odnośnie ogólnych zasad zachowania się w sytuacji kryzysowej.
- 3) W fazie reagowania podejmowane są działania polegające na uruchomieniu sił ratowniczych (w tym powołanie sztabu kryzysowego), procedur, przygotowanych planów, systemu ostrzegania, alarmowania oraz ochrony ludności. Celem tej fazy jest opanowanie źródeł kryzysu, ograniczenie zniszczeń i pomoc poszkodowanym. Ponadto zabezpieczenie bieżącej działalności przedsiębiorstwa i minimalizacja ewentualnych strat.
- 4) W fazie odbudowy: działania, których celem jest odtwarzanie infrastruktury, przywrócenie jej pierwotnego charakteru oraz jej umocnienie. Na tym etapie ma

miejsce szacowanie szkód, pomoc ludności, uzupełnianie zapasów, opracowanie wniosków z działań. Celem odbudowy jest przywrócenie podstawowych funkcji przedsiębiorstwa i likwidacja pierwotnych skutków zagrożeń. W ramach działań pokryzysowych następuje analiza każdego etapu sytuacji kryzysowej – omówienie słabych punktów, symptomów sytuacji kryzysowej, ocena podjętych działań w ramach zarządzania kryzowego oraz analiza działań, pod kątem ich kolejnego wykorzystania, a w szczególności opracowanie wniosków na przyszłość (Kaczmarek-Śliwińska 2015, s. 100-101).

W ujęciu szczegółowym proces zarządzania sytuacją kryzysową obejmuje sześć etapów (Zelek 2003, s. 199), począwszy od formalizacji celu, poprzez diagnozę, decydowanie, projektowanie aż do wdrożenia oraz kontroli i korekty (Rysunek 3.).

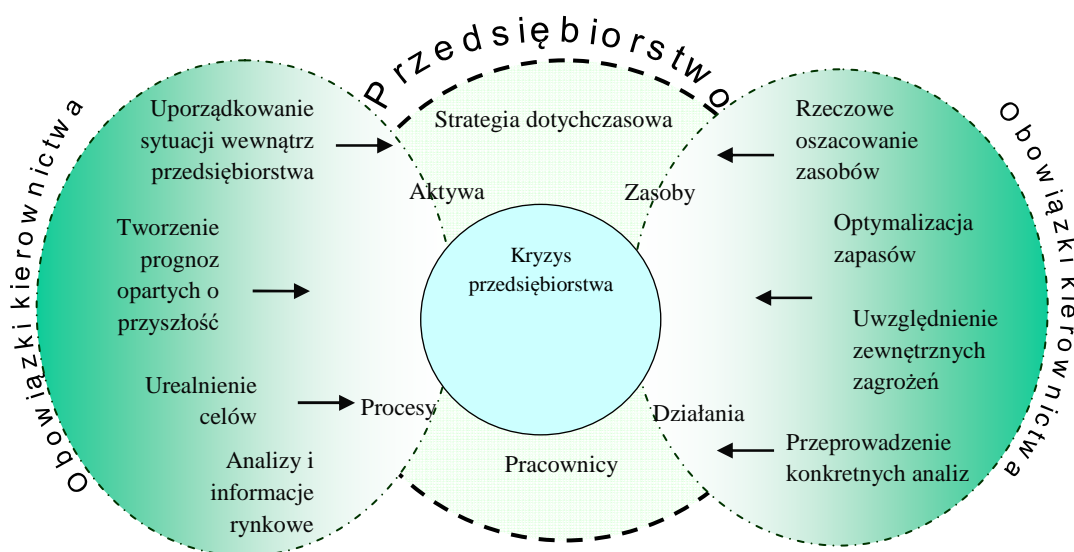
6. Redefiniowanie strategii w warunkach kryzysu

Do głównych zadań kadry zarządzającej w warunkach kryzysu należy nie tylko wykorzystanie systemu wczesnego ostrzegania i szybkiego reagowania oraz przygotowanie programu działania antykryzysowego, ale również redefiniowanie strategii.

Działania menedżerów w warunkach redefiniowania strategii powinny zmierzać do wyjaśnienia założeń strategii antykryzysowej, nowych celów przedsiębiorstwa, wizji i misji, i ich upowszechnienia wśród pracowników (Rysunek 4.).

W ujęciu B. Nogalskiego i H. Macinkiewicza obowiązkiem kierownictwa w ramach redefiniowania strategii w warunkach kryzysu jest (Nogalski, Marcinkiewicz 2004, s. 84-85):

- uporządkowanie sytuacji wewnątrz przedsiębiorstwa,
- tworzenie prognoz opartych o przyszłość,
- urealnienie celów,
- analizy i informacje rynkowe,
- rzeczowe oszacowanie zasobów,
- optymalizacja zapasów,
- uwzględnienie zewnętrznych zagrożeń,
- przeprowadzenie konkretnych analiz.

Rysunek 4. Redefiniowanie strategii w warunkach kryzysu

Źródło: Opracowano na podstawie: (Nogalski, Macinkiewicz 2004, s. 84-85).

W literaturze przedmiotu można odnaleźć różne propozycje i warianty strategii wyjścia z kryzysu (Walecka, Zakrzewska-Bielawska 2008, s. 58):

- strategię: podporządkowania, wycofywania się, inwestowania i konsolidacji, ze względu na przyczyny kryzysu (związane z zarządzaniem firmą i zakresem, rodzajem prowadzonej działalności) oraz charakter działań antykryzysowych (reaktywne - likwidowanie skutków przeszłości i proaktywne – antycypowanie przyszłości), (Wawrzyniak 1999, s. 69),
- strategię naprawczą w zależności od źródła kryzysu, tj.: stabilizacja kryzysu, przywództwo, wsparcie grup interesu, skupienie się na kwestiach strategicznych, zmiany organizacyjne, reorganizacja kluczowych procesów oraz restrukturyzacja finansowa (Slatter, Lovett 2001, s. 67),
- strategię antykryzysową obejmującą: dywersyfikację, alianse strategiczne, fuzje i joint venture oraz skuteczne zarządzanie (Gierszewska 2002, s. 18-36),
- podstawowe strategię antykryzysową, a mianowicie: strategię sanacyjną, likwidacyjną, wzrostu i upadłości (Zelek 2003, s. 148-150).

Wydaje się, że najważniejszym czynnikiem powodzenia jest umiejętność dopasowania określonej strategii antykryzysowej do przyczyn wywołujących kryzys,

jego objawów i stopnia nasilenia. Ze względu na to, że każdy kryzys jest niepowtarzalny, nie ma dobrych recept na kryzys (Suszyński 1999, s. 134-189).

Punktem odniesienia przy redefiniowaniu strategii w warunkach kryzysu są cztery możliwe strategie będące połączeniem dwóch zmiennych, tj.: zakresu zarządzania kryzysowego (głęboki lub powierzchowny) i podejścia do kryzysu (postawa bierna lub aktywna), (Alas, Gao i Vanhala 2010, s. 22), (Tabela 3.).

Tabela 3. Strategie zarządzania kryzysowego

Zakres zarządzania kryzysowego	Głęboki	Strategia 2: aktywnego przeciwdziałania	Strategia 1: głębokich zmian
	Powierzchny	Strategia 4: minimalizacji niepożądanych skutków	Strategia 3: proaktywna minimalnych zmian
		Bierna	Aktywna
		Postawa	

Źródło: (Alas, Gao i Vanhala 2010, s. 22).

Alternatywne strategie zarządzania kryzysowego wskazują zarówno na aktywność menedżerów w obszarze radzenia sobie z kryzysem jak i na zakres podejmowanych działań w sytuacji kryzysowej. Stanowią podstawę do dokonywania zmian i wdrożenia koncepcji zarządzania zmianą w ramach nowej strategii zarządzania kryzysowego.

7. Zakończenie

W warunkach ciągłych zmian rynkowych, oddziaływań procesu globalizacji każde przedsiębiorstwo narażone jest na sytuacje kryzysowe. Źródła i przyczyny zjawisk kryzysowych mogą pochodzić z wnętrza przedsiębiorstwa jak i z jego otoczenia.

Kryzys w różnym stopniu oddziałuje na przedsiębiorstwo. Część przedsiębiorstw kryzys dotyka bezpośrednio, powodując uciążliwe konsekwencje, na innych ma wpływ pośredni, a nieliczni nie odczuwają jego wpływu. Kryzys powoduje, że przedsiębiorstwa bardziej zdają sobie sprawę z problemu niepewności, nieprzewidywalności i niestabilności koniunktury (Orłowski i in. 2010, s. 28). Przy czym wielkość i potencjał przedsiębiorstwa nie gwarantuje ochrony przed kryzysem.

Z uwagi na fakt, iż każdy kryzys jest zazwyczaj niepowtarzalny ze względu na jego przyczyny i przebieg w odniesieniu do konkretnego przedsiębiorstwa, dlatego też trudno jest dysponować gotowymi rozwiązaniami. Dlatego każde przedsiębiorstwo musi znaleźć sposób na wyjście z kryzysu. Pomimo istniejących trudności menedżerowie przedsiębiorstw podejmują działania w obszarze zarządzania sytuacją kryzysową. I jak pokazują przykłady z praktyki jedni odnoszą sukces inni porażkę.

Odpowiadając na pytanie postawione we wstępie niniejszego opracowania: czy sytuacją kryzysową można w ogóle zarządzać, zwłaszcza w warunkach chaosu i niepewności? Ponadto czy jest możliwe by kadry kierownicze były w stanie zarządzać sytuacją kryzysową, zwłaszcza, że trudno jest przewidzieć możliwe zagrożenia a jeszcze trudniej się do nich przygotować?

Z pewnością odpowiedź będzie twierdząca w odniesieniu do tych przedsiębiorstw, które są bardziej świadome znaczenia sytuacji kryzysowej i ewentualnych jej skutków i które podejmują szereg działań w ramach szeroko pojętego procesu zarządzania kryzysowego.

Natomiast w odniesieniu do przedsiębiorstw nie przejawiających zbyt dużej aktywności czy nie radzących sobie z sytuacją kryzysową w odniesieniu do tych przedsiębiorstw niewłaściwe zarządzanie sytuacją kryzysową niesie za sobą negatywne skutki.

„Duże firmy i korporacje posiadają wypracowane modele analizowania sygnałów zbliżającego się kryzysu oraz procedury określające zasady postępowania w warunkach kryzysu. Mikroprzedsiębiorstwa nie mają wystarczającej wiedzy oraz menedżerów, którzy są w stanie dostrzec zbliżający się kryzys oraz sformułować zalecenia zapobiegające jego rozwojowi” (Janczewska 2013, s. 112).

Jak wynika z badań PARP „ponad dwie trzecie firm w sektorze MSP nie ma zdefiniowanych procedur określających sposób postępowania w sytuacjach kryzysowych (relatywnie lepiej przygotowane są jedynie firmy średniej wielkości i firmy eksportowe). Jest to zjawisko niepokojące, ponieważ oznacza, że polscy przedsiębiorcy mają bardzo ograniczone możliwości zarządzania ryzykiem” (Orłowski i in. 2010, s. 17).

Nieodzownym staje się zatem zarządzanie sytuacją kryzysową poprzez podejmowanie konkretnych działań, pozwalających na uniknięcie kryzysu, a w sytuacji jego wystąpienia redukcję jego negatywnych konsekwencji.

W procesie zarządzania sytuacją kryzową kluczowa rola przypada kadrom kierowniczym, od których wymaga się sprawnego i profesjonalnego podejmowania decyzji w celu przeciwdziałania sytuacjom kryzysowym oraz konieczności koncentracji wysiłków na wybranych priorytetach w celu przezwyciężenia i wyjścia z kryzysu oraz uniknięcia konsekwencji wystąpienia negatywnych zjawisk kryzysowych (Krzakiewicz 2005, s. 22). Jednak w praktyce pokonanie złożonych utrudnień i rozwiązanie najważniejszych problemów może znacznie przekraczać możliwości przedsiębiorstwa. Oznaczać to może konieczność uzyskania pomocy od specjalistów z zewnątrz.

Efektywne zarządzanie sytuacją kryzysową wymaga zaangażowania specjalistów z różnych dziedzin, dostępu do wiedzy, kompetencji i zasobów istniejących wewnątrz przedsiębiorstwa jak i w jego otoczeniu. A następnie skoordynowania zadań i procesów w czasie i przestrzeni.

„Ważną kwestią jest identyfikowanie sytuacji problemowych, co umożliwia uniknięcie zaskoczenia, jakim może być nagła sytuacja kryzysowa. Oznacza to potrzebę prowadzenia ciągłej analizy sytuacji problemowych. Stwarza ona możliwość przewidzenia rozwoju sytuacji” (Ciekankowski, Stachowiak, 2011, s. 57).

Przejawy zagrożenia kryzysem mogą mieć charakter (Janczewska 2013, s. 114):

- wymierny, wskaźnikowy – w tej kategorii można wyraźnie określić trend np. spadku sprzedaży czy utraty klientów,
- niewymierny, opisowy, intuicyjny – oparty na przypuszczeniach czy obserwacjach przejawów występujących w innych firmach.

„O ile pierwsza grupa jest stosunkowo łatwa do identyfikacji przez monitorowanie i kontrolowanie danych charakteryzujących bieżącą działalność przedsiębiorstwa, o tyle druga grupa przejawów może być trudna do wyodrębnienia spośród nadmiaru informacji napływających zarówno z otoczenia przedsiębiorstwa, jak i z jego wnętrza” (Janczewska 2013, s. 114). Mając powyższe na uwadze niezbędne jest reagowanie kryzysowe. Jak słusznie zauważa J. Bagiński celem reagowania kryzysowego jest (Bagiński 2008, s. 84):

- monitorowanie i szacowanie prawdopodobieństwa wystąpienia sytuacji kryzysowej,
- rozpoznawanie źródeł sytuacji kryzysowej,
- określanie kierunków rozwoju tej sytuacji,
- przygotowanie, odpowiednio do rozwoju sytuacji kryzysowej, niezbędnych do użycia sił i środków oraz warunków ich wykorzystania,

- koordynacja działań sił między służbami, strażami, agencjami i inspekcjami oraz podmiotami gospodarczymi biorącymi udział w operacji kryzysowej,
- realizacja zadań w czasie wykonywania akcji kryzysowej i kontroli ich wykonania.

W sytuacji kryzysowej należy otwarcie i jasno zdefiniować zaistniały problem oraz umożliwić współdziałanie wszystkich pracowników na różnych szczeblach zarządzania. Zdecydowanie większe problemy w sytuacjach kryzysowych dotyczą te przedsiębiorstwa, które nie podejmują działań na wypadek ewentualnych sytuacji kryzysowych oraz nie opracowują żadnych scenariuszy działania również tych firm, które w momencie pojawienia się pierwszych symptomów kryzysu odsuwają je od siebie.

W ujęciu Z. Ciekankowskiego, Z. Stachowiaka „trwałe rozwiązywanie sytuacji problemowych wymaga opanowania zarządzania sytuacjami problemowymi. Sprowadza się ona do wyszukiwani sytuacji rodzących konflikty, analizie tych sytuacji, ocenie ich potencjalnego wpływu na działalność organizacji, planowanie związanych z tym działań i sposobów odpowiedzi w celu osiągnięcia założonych celów” (Ciekankowski, Stachowiak 2011, s. 57).

Pogłębiająca się sytuacja kryzysowa może skutkować wyprzedają zasobów przedsiębiorstwa czy w sytuacji dużego zadłużenia jego likwidacją.

Należy zauważyć, że zaistnienie kryzysu w organizacji najczęściej identyfikowane jest właśnie przez jego symptomy. Jednakże postrzeganie kryzysu tylko przez pryzmat objawów i nie sięganie do źródeł (przyczyn) skutkuje często małą skutecznością działań antykryzysowych. Zdaniem B. Nogalskiego i H. Macinkiewicza (2004, s. 97) niewłaściwa reakcja kadry zarządzającej na sytuację kryzysową, wyrażająca się w podejmowaniu błędnych decyzji jeszcze bardziej osłabia przedsiębiorstwo i potęguje eskalację kryzysu. Tymczasem kryzys można wykorzystać do odnowienia przedsiębiorstwa, poprawy jego konkurencyjności oraz, jako okazję do rozwoju. Istnieją, bowiem pewne prawidłowości w zarządzaniu umożliwiające pokonanie kryzysu. Wśród nich najczęściej wymienia się (Gierszewska 2002, s. 36-38):

- demonstrowanie woli i roli kierownictwa przedsiębiorstwa we wprowadzaniu zmian,
- jasne i precyzyjne wytyczne dla menedżerów wszystkich szczebli zarządzania, obejmujące m. in. określenie odpowiedzialności, efektów i harmonogramu zmian, decentralizację zarządzania,

- wypracowanie celów w dziedzinie planowania budżetu obejmującego całą organizację, a nie tylko jej części,
- wypracowanie zasad współpracy pomiędzy zespołem wdrażającym, a zarządem,
- monitoring zmian, polegający na porównywaniu osiągniętych efektów z planowanymi,
- pomoc doradczą dla menedżerów, wyrażającą się w stałych konsultacjach dla ludzi bezpośrednio wdrażających zmiany, pobudzającą kreatywność i innowacyjność,
- aktywizację działu personalnego w procesie działań antykryzysowych, stawianie na profesjonalizm i wykorzystanie istniejących możliwości na zewnątrz organizacji, zatrzymanie w firmie najlepszych kadr,
- włączenie do procesu przygotowywania zmian organów przedstawicielskich załogi,
- otwartą komunikację i rzetelną informację o wprowadzanych zmianach zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz przedsiębiorstwa.

Z przeprowadzonych rozważań nasuwa się wniosek, iż w zarządzaniu sytuacją kryzysową niezbędne są określone procedury postępowania, rozpoznanie przyczyn kryzysu oraz potencjalnych skutków. Ponadto zapewnienie szybkiej reakcji neutralizującej negatywne skutki destrukcyjnego zjawiska (Skalik 2004, s. 213). Ponadto właściwy podział ról, zadań i kompetencji pozwala na efektywne działanie w sytuacjach kryzysowych.

Literatura

1. Alas R., Gao J., Vanhala S. (2010), *The crisis management in Chinese and Estonian organizations*, Chinese Management Studies, Vol. 4, No. 1.
2. Bagiński J. (2008), *Nowe zarządzanie kryzysowe w praktyce*, Wydawnictwo Forum, Poznań.
3. Ciekankowski Z., Stachowiak Z. (2011), *Podjęmowanie decyzji w sytuacjach kryzysowych*, Studia i Materiały, nr 1, Uniwersytet Warszawski, Warszawa.
4. Flatter S., Lovett D., (2001), *Restrukturyzacja firmy. Zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych*, WIG-Press, Warszawa.
5. Gawel A. (2007), *Ekonomiczne determinanty przedsiębiorczości*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
6. Gierszewska G. (2002), *Strategie kryzysowe w warunkach globalizacji*, w: B. Kozyra, A. Zelek (red.), *Praktyka zarządzania kryzysem w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin.
7. Gryz J., Kitler W. (2007), *System reagowania kryzysowego*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
8. Janczewska D. (2013), *Zachowania organizacyjne mikroprzedsiębiorstw w warunkach kryzysu*, „Przedsiębiorczość-Edukacja” nr 9.
9. Kaczmarek-Śliwińska M. (2015), *Public relations w zarządzaniu sytuacjami kryzysowymi organizacji. Sztuka komunikowania się*, Difin, Warszawa.

10. Krzakiewicz K. (2005), *Corporate crisis management*, „Management” Vol. 9, No. 1, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra.
11. Mitroff I.I., Pearson C.M. (1998), *Zarządzanie sytuacją kryzysową, czyli jak ochronić firmę przed najgorszym*, Business Press, Warszawa.
12. Nogalski B., Macinkiewicz H. (2004), *Zarządzanie antykryzysowe przedsiębiorstwem. Pokonać kryzys i wygrać*, Difin, Warszawa.
13. Nowak E. (2007), *Zarządzanie logistyczne w sytuacjach kryzysowych*, Wydawnictwo Akademii Obrony Narodowej, Warszawa.
14. Orłowski W., Pasternak R., Flaht K., Szubert D. (2010), *Procesy inwestycyjne i strategie przedsiębiorstw w czasach kryzysu*, PARP, Warszawa, http://www.pi.gov.pl/PARPFiles/file/doc/20100517_Raport_procesy_inwestycyjne.pdf
15. Skalik J., (2006), *Problem dynamiki zmian w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, w: J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Dynamika zmian w organizacji – ewolucja czy rewolucja*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
16. Skalik J. (2004), *Struktura organizacyjna w systemie zarządzania kryzysowego*, w: J. Stankiewicz (red.), *Organizacja w warunkach nasilającej się konkurencji*, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra.
17. Skomra W. (2010), *Zarządzanie kryzysowe*, PRESSCOM, Wrocław.
18. Slatter S., Lovett D. (2001), *Restrukturyzacja firmy. Zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych*, WIG-Press, Warszawa.
19. Suszyński C. (1999), *Restrukturyzacja przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
20. Walecka A., Zakrzewska-Bielawska A. (2009), *Strategie antykryzysowe i modele zarządzania przedsiębiorstwem w kryzysie*, w: *Przedsiębiorstwo w warunkach kryzysu*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego 3/2 Sopot.
21. Wawrzyniak B. (1999), *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*, Poltext, Warszawa.
22. Zakrzewska-Bielawska A. (2008), *Zarządzanie w kryzysie*, w: I. Staniec J. Zawila-Niedźwiecki (red.), *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa.
23. Zelek A. (2003), *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie. Perspektywa strategiczna*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz”, Warszawa.
24. Zelek A. (2002), *Źródła i objawy kryzysów przedsiębiorstw – raport z badań*, w: B. Kozyra, A. Zelek (red.), *Praktyka zarządzania kryzysem w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin.
25. Ziarko J., Walas-Trębacz J. (2010), *Podstawy zarządzania kryzysowego, Cz. 1*, Kraków.

Streszczenie

Zarządzanie sytuacją kryzysową w przedsiębiorstwie

W opracowaniu ukazano złożoną problematykę zarządzania sytuacją kryzysową w przedsiębiorstwie. Poszukiwano odpowiedzi na pytania: czy sytuacją kryzysową można w ogóle zarządzać, zwłaszcza w warunkach chaosu i niepewności? Ponadto czy jest możliwe by kadry kierownicze były w stanie zarządzać sytuacją kryzysową, zwłaszcza, że trudno jest przewidzieć możliwe zagrożenia a jeszcze trudniej się do nich przygotować? W opracowaniu omówiono zagadnienia związane z rozpoznawaniem

sytuacji kryzysowej, przyczynami kryzysu oraz jego przebiegiem. Wskazano na istotę zarządzania kryzysowego i redefiniowanie strategii w warunkach kryzysu.

Słowa kluczowe: sytuacja kryzysowa, kryzys, zarządzanie kryzysowe.

Summary

Crisis management in the enterprise

The study shown the problems of crisis management company. Sought answers to questions: whether the crisis situation in general, you can manage, especially in conditions of chaos and uncertainty? Furthermore, is it possible that managers are able to manage the crisis, especially since it is difficult to predict the possible risks and even harder to prepare for them? This paper discusses issues related to the recognition of crisis, the causes of the crisis and its course. Pointed out the essence of crisis management and redefining strategies in crisis conditions.

Keywords: crisis situation, crisis, crisis management.