

Rozdział 2. Zarządzanie antykryzysowe w przedsiębiorstwie

2.1. Istota zarządzania antykryzysowego

Pojęcie zarządzania antykryzysowego w pracach naukowych jest różnie definiowane. Bardzo często autorzy stosują termin *zarządzanie kryzysowe*. P. Antonowicz (2015) uważa, że zazwyczaj w literaturze przedmiotu pojęcia te z założenia nie są traktowane jako synonimy, jednak ich definicje odnoszą się często do tożsamyh działań menedżerskich – ukierunkowanych z jednej strony na prewencję oraz niedopuszczenie do pojawienia się kryzysu właściwego w organizacji, z drugiej natomiast podejmowanych *post factum*, czyli już po wystąpieniu symptomów zbliżającej się sytuacji kryzysowej. Wydaje się zatem uzasadnione utożsamianie zarządzania antykryzysowego z działaniami wyprzedzającymi o charakterze prewencyjnym, podczas gdy pojęcie „zarządzania kryzysowego” byłoby odnoszone do wielu działań podejmowanych w celu zniwelowania negatywnych skutków już istniejącego kryzysu i ostatecznie stłumienia jego samego. (s.57)

Wawrzyniak (1999, s. 66) definiuje zarządzanie antykryzysowe jako wymóg skutecznego zmagania się z kryzysem. Krzakiewicz (2008b, s. 32) wskazuje, że „zarządzanie antykryzysowe to proces, w którym przewiduje się niebezpieczeństwo kryzysu, dokonuje się analizy jego symptomów, przedsięwzięć ograniczających negatywne konsekwencje procesu rozwoju”. Strumecki (2015, s. 32) rozbudowuje tę definicję o takie działania jak wywoływanie, przyspieszanie, oddalanie, uprzedzanie, ograniczanie, kierowanie, analizowanie i wdrażanie oraz ocenę sytuacji kryzysowej. To implikuje z kolei działania występujące w ramach zarządzania antykryzysowego. Zalicza się do nich zapobieganie, dzięki któremu organizacja może uchylić się od kryzysu. Przygotowanie się do kryzysu to kolejny etap, w ramach którego tworzy się plan działania, ocenę niebezpieczeństwa oraz powołanie odpowiedzialnego zespołu. Jego zadaniem jest realizacja przedsięwzięć antykryzysowych i ich bieżące monitorowanie w celu wyeliminowania możliwych błędów. Pętlę zarządzania antykryzysowego Strumecki (2015, s. 32) zamyka oceną reakcji na kryzys, która buduje bazę wiedzy i doświadczenia organizacji celem szybszej i prostszej neutralizacji ewentualnych kolejnych kryzysów.

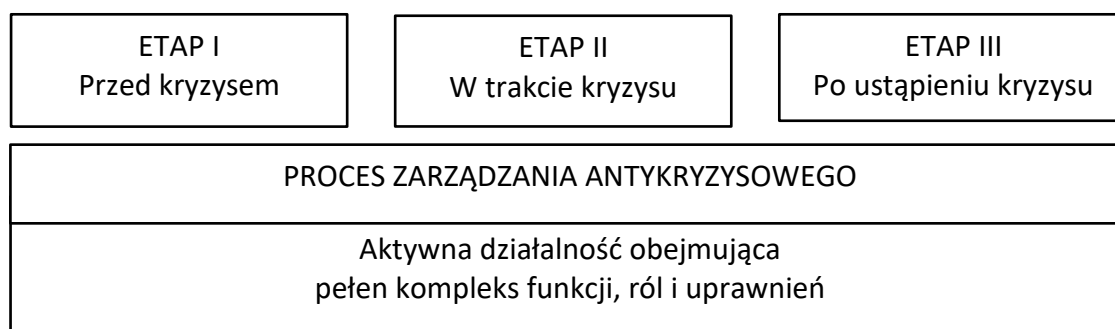
Zarządzanie antykryzysowe wymaga wyboru i wdrożenia strategii dopasowanej do przyczyn wywołujących kryzys, jego objawów i stopnia nasilenia. Powinno podlegać ogólnym zasadom zarządzania i mieć charakter procesu zarządzania zmianą (Wałęcka, 2009, s. 57). Jak

wspomniano wcześniej według wielu autorów pojęcie zarządzania antykrzysowego jest synonimem zarządzania kryzysowego. Potwierdza to samo brzmienie definicji, że zarządzanie kryzysowe to ogół czynności odpowiednich instytucji dedykowanych do: analizy ryzyka, prewencji powstawania sytuacji kryzysowych oraz planowania, organizowania, wprowadzania i kontroli czynności stwarzających odpowiednie warunki do rozwiązywania sytuacji kryzysowych. (Seidl, Simak, Zamiar, 2009, s. 61)

Każdy plan reagowania kryzysowego zawiera w swojej treści wytyczne działań, które powinny być podjęte w wypadku zaistnienia kryzysu, a mianowicie:

- zalecenia dotyczące sprawowania kontroli nad możliwymi zagrożeniami,
- zestawienie zasobów i środków technicznych, nietechnicznych oraz organizacyjnych potrzebnych do wyeliminowania skutków zagrożeń,
- opracowany tryb uruchamiania czynności przewidzianych w planie oraz zasad współpracy,
- ustalone sposoby ograniczenia spektrum strat i usuwania skutków zagrożeń. (Pujer, 2011, s. 93)

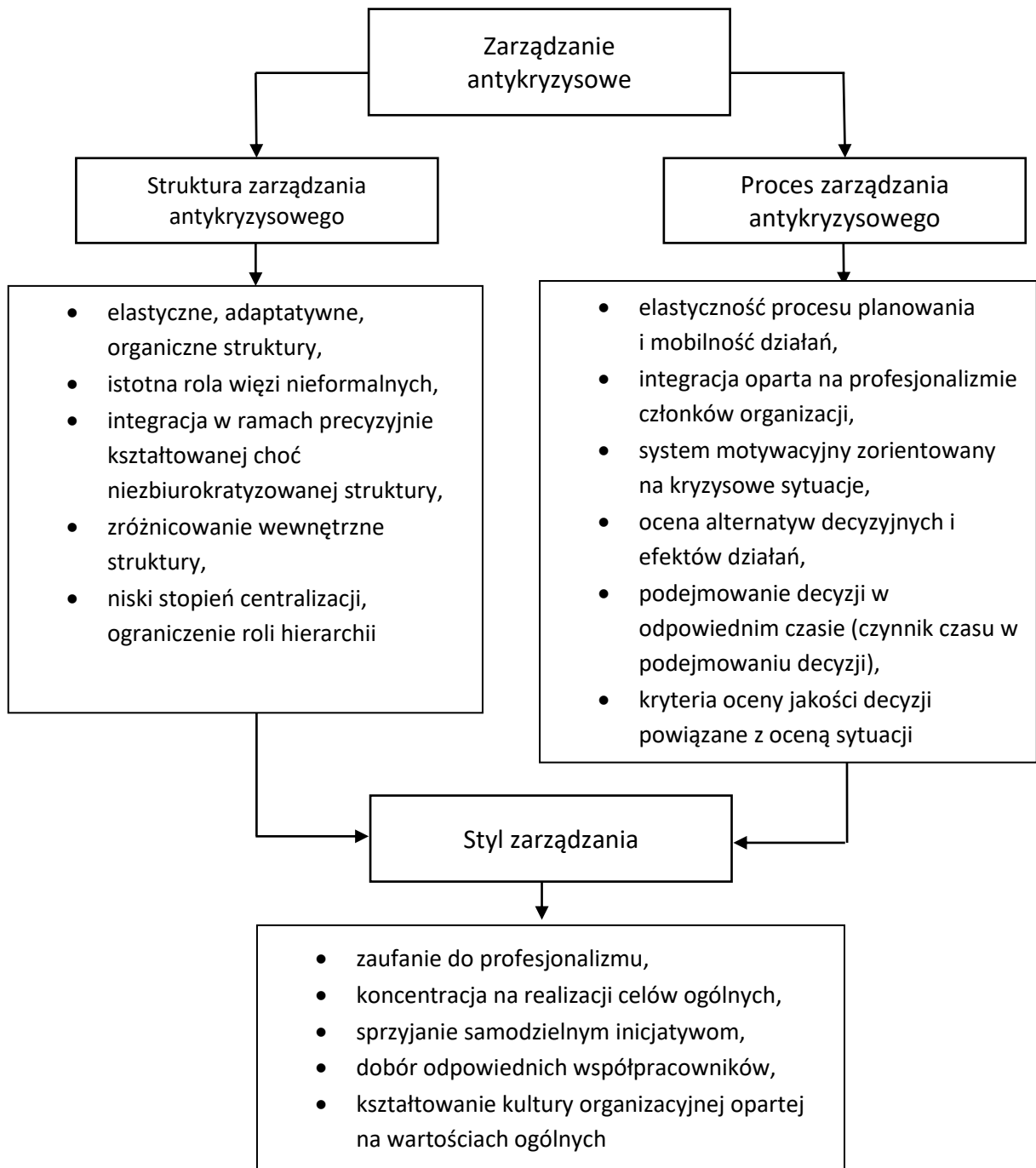
Systematyzując wiedzę w zakresie zarządzania antykrzysowego istotne jest podkreślenie, że obejmuje ono wszystkie obszary zarządzania przed pojawieniem się sytuacji kryzysowej, w okresie jej trwania i po jej ustąpieniu (Krzakiewicz, 2005, s. 49). Obrazuje to poniższy diagram.



Rysunek 17. Proces zarządzania antykrzysowego

Źródło: opracowanie własne na podstawie Krzakiewicz, 2008b, s. 32

Zarządzanie antykrzysowe jest zazwyczaj częścią ogólnej strategii organizacji. Z tego względu powinno odnosić się do struktur i procesów w niej występujących. Kompleksowo ujmuje to poniższy diagram.



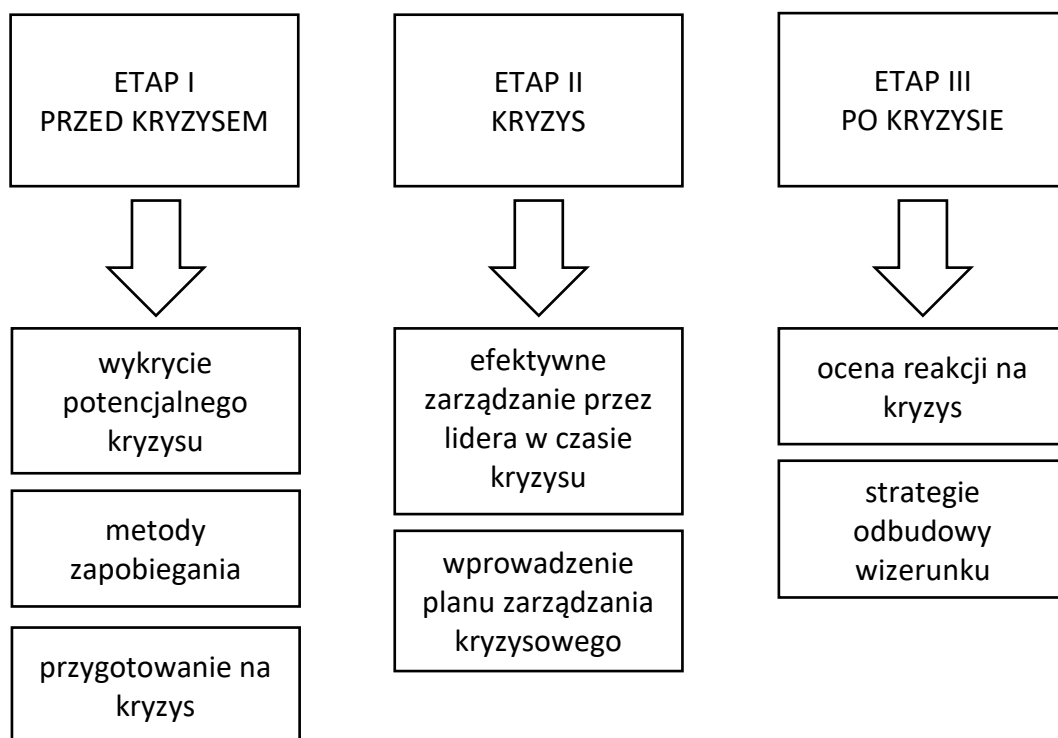
Rysunek 18. Zarządzanie antykrzysowe – wymagania w stosunku do struktury i procesu zarządzania

Źródło: Krzakiewicz, 2008b, s. 36

W przedsiębiorstwie funkcjonują formalne struktury zarządzania antykryzysowego. Należą do nich: zarząd, rada nadzorcza, kontroler wewnętrzny, audytor wewnętrzny, itd. Należy zwrócić uwagę na rolę więzi nieformalnych i zróżnicowanie form organizacyjnych tych struktur. W procesach zarządzania kluczowe znaczenie ma mobilność i elastyczność w wykorzystaniu zasobów oraz system motywacyjny zorientowany na sytuacje kryzysowe. Struktura i procesy zarządzania antykryzysowego definiują style zarządzania, które winny być oparte na wzajemnym wspieraniu się. (Krzakiewicz, 2008, s. 37)

2.2. Kluczowe komponenty procesu zarządzania antykryzysowego

Zarządzanie antykryzysowe jest na stałe wpisane w ogólny system zarządzania każdego przedsiębiorstwa. Wiedza i doświadczenie menedżerów pozwalają na opracowanie jego strategii. Praktyka gospodarcza wskazuje, że w dużych organizacjach funkcjonuje zbiór opracowanych dokumentów określających działania, mające na celu uniknięcie kryzysu. W małych i średnich przedsiębiorstwach zarządzanie antykryzysowe opiera się w dużej mierze na zbieraniu sygnałów pochodzących z otoczenia, intuicji zarządu, właściciela lub naśladowaniu innych firm. Zadaniem osób kierujących przedsiębiorstwami jest dostrzeżenie informacji o nadchodzącym zagrożeniu, przekazanie jej w sposób precyzyjny i bezzwłoczny wielu grupom, zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz przedsiębiorstwa. W pewnym sensie lider w czasach kryzysu staje się niejako „twarzą publiczną przedsiębiorstwa”, co wiąże się z obowiązkiem przedstawiania i wyjaśniania okoliczności kryzysu, udzielania odpowiedzi na oskarżenia o nadużycia, usprawiedliwiania i wyjaśniania podejmowanych wyborów i zapewniania o rozwiązaniu problemu. (King, 2002, s. 183)

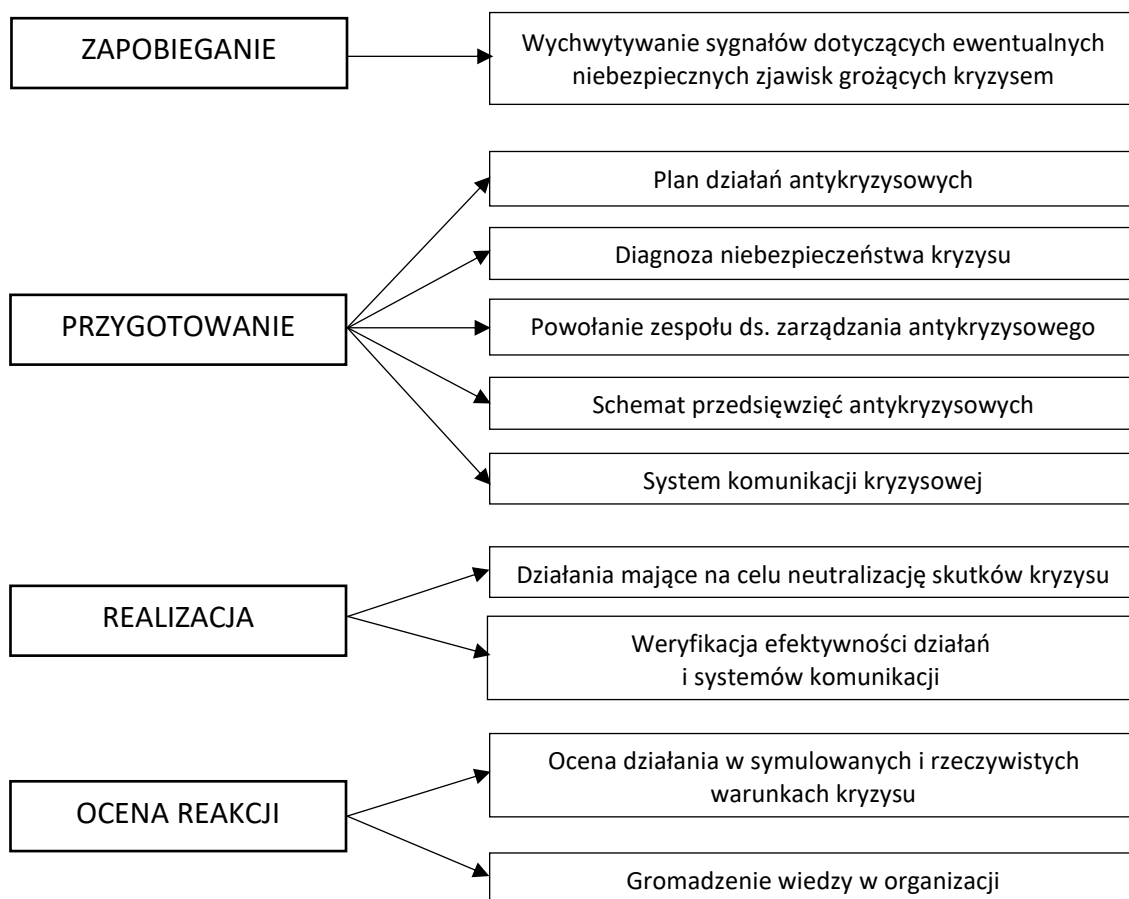


Rysunek 19. Etapy zarządzania antykryzysowego wraz z głównymi komponentami wpływającymi na każdy etap

Źródło: (King, 2002, s. 187)

Prezentowany diagram potwierdza, że zarządzanie antykryzysowe funkcjonuje w przedsiębiorstwie stale, chociaż przez długi okres może funkcjonować „w uśpieniu” – do momentu wystąpienia zjawisk zwiastujących potencjalny kryzys.

Blizsze przyjrzenie się komponentom związanym z poszczególnymi etapami zarządzania antykryzysowego pozwala dostrzec ich powtarzalność. W literaturze naukowej przedstawia się je w czterech etapach – podejściach – wykorzystywanych w zarządzaniu antykryzysowym.



Rysunek 20. Podejścia wykorzystywane w zarządzaniu antykryzysowym

Źródło: opracowanie własne na podstawie Krzakiewicz, 2008b, s. 32

Zarządzanie antykryzysowe obejmuje zbiór sposobów działań (podejść), opracowanych do walki z kryzysem i ograniczenia ewentualnych strat nim wywołanych. Wyróżnia się cztery podstawowe podejścia:

- Zapobieganie – obejmuje działania podejmowane dla uniknięcia kryzysu. Menedżerowie wychwytyją sygnały ostrzegające przed nadejściem niebezpiecznych zjawisk i podejmują działania, które zapobiegają pojawieniu się kryzysu. Są to z reguły działania niedostrzegalne dla otoczenia, ponieważ systemy informacyjne przedsiębiorstw rzadko przekazują informację o kryzysie, który nie wystąpił.
- Przygotowanie się do wystąpienia zjawisk kryzysowych – stworzenie planu działań antykryzysowych. Przed wystąpieniem zjawisk kryzysowych przygotowuje się m.in. diagnozę niebezpieczeństwa kryzysu, zespół menedżerów do spraw zarządzania antykryzysowego, schemat przedsięwzięć antykryzysowych oraz system komunikacji kryzysowej.

- Realizacja przedsięwzięć antykryzysowych – systematycznie sprawdzane i weryfikowane dla oceny przydatności planu działań antykryzysowych, efektywności działań członków zespołu antykryzysowego i systemów komunikacji za pomocą symulacji sytuacji kryzysowych.
- Ocena reakcji organizacji na kryzys – weryfikacja działania w symulowanych i rzeczywistych warunkach kryzysu. Organizacja uczy się dzięki analizie prawidłowych i nieprawidłowych zachowań. Ocena to w istocie gromadzenie wiedzy organizacyjnej podwyższającej efektywność zarządzania antykryzysowego i jego trwałość w kontekście zjawisk kryzysowych.

Te cztery podejścia tworzą powtarzający się cykl działań, a ponieważ nie jest możliwe uniknięcie kryzysu, niezbędne jest właściwe przygotowanie się do niego i wdrożenie opisanego wyżej zestawu działań. Ocena aktywności antykryzysowej dostarcza informacji niezbędnych do przeciwdziałania i przygotowania się do kolejnych kryzysów, które pojawiają się w różnych odstępach czasu. Z kolei przygotowanie się do kryzysu powinno zapewnić skuteczność podjętych działań. Tak więc zarządzanie antykryzysowe to spójny proces przeciwdziałania, przygotowania, działań i oceny organizacyjnej reakcji na kryzys. (Krzakiewicz, 2008b, s. 32–33). Zarządzanie kryzysowe musi być zdolne spełniać zadania prewencyjne, które mają znaczenie strategiczne dla procesu rozwiązywania problemów w trakcie kryzysu. (Seidl, 2009, s. 161) Stanowi ono jeden z elementów szeroko pojętego zarządzania i obejmuje nie tylko działania podczas trwania kryzysu, ale także wiele czynności podejmowanych przed jego ewentualnym pojawieniem się. Niemniej ważne są również działania pokryzysowe składające się na program naprawczy minimalizujący lub ograniczający ponowne pojawienie się negatywnego zdarzenia. (Rogozińska-Mitrut, 2010, s. 49)

Zarządzanie antykryzysowe definiuje się także jako ogół czynności odpowiednich organów i instytucji, które mogą funkcjonować w strukturach przedsiębiorstwa lub poza nim, przeznaczonych do: analizy ryzyka i zagrożenia; monitorowania czynników ryzyka, prewencji i sytuacji kryzysowych; planowania, organizowania, wprowadzania i kontroli czynności przeznaczonych do stworzenia odpowiednich warunków do rozwiązania sytuacji kryzysowych.

Pojęcie zarządzania antykryzysowego definiuje się także z perspektywy trzech podstawowych punktów widzenia:

- funkcjonalnego – specyficzna aktywność menedżerów podmiotu kierującego lub kierowanego systemu ukierunkowana na rozwiązanie powstałej sytuacji kryzysowej z użyciem specyficznych zasad, metod i posunięć w celu przewycięzania jej negatywnych konsekwencji i odnowy funkcjonowania danego systemu,
- instytucjonalnego – zbiór kryzysów w danym systemie, ich przyczyn i możliwych skutków, a także szukanie środków i narzędzi do zapobiegania im oraz do eliminowania negatywnych następstw w przypadku ich powstania,
- teoretycznego – logicznie uporządkowany zbiór wyników badań o możliwych kryzysach, ich przyczynach i skutkach na poziomie gwarancji bezpieczeństwa państwa, społeczeństwa jako całości, aktywności gospodarczej i majątku, o zasadach, możliwych metodach i środkach do ich rozwiązywania. (Seidl, Simak i Zamiar, 2009, s. 61–62)

Takie podejście prezentuje zadania stojące przed menedżerami, do których należy m.in. podejmowanie działań prewencyjnych, wprowadzanie adekwatnych reakcji na sytuacje kryzysowe oraz minimalizowanie strat. Z działaniami tymi wiąże się opisywane przewidywanie rozwoju i przebiegu kryzysu. Tworzenie różnego rodzaju scenariuszy, w tym scenariuszy niespodziankowych, pozwala menedżerom przygotować się do nadchodzących zmian. Kiedy informacje są mało precyzyjne, menedżerowie powinni podejmować działania zwiększające elastyczność organizacji. (Wilkinson i Kupers, 2014, s. 77–87) Znaczenie scenariuszy już 25 lat temu podkreślał M. Porter (1994). Jego zdaniem szczególnie pożytecznym narzędziem są scenariusze, stanowiące wyodrębnione, wewnętrznie zgodne poglądy na przyszły obraz świata, które można tak dobrać, aby objąć nimi prawdopodobny zakres możliwych wyników. (s. 232)

Ocena sytuacji kryzysowej oraz wdrożenie zmian to kluczowe wyzwania stojące przed menedżerami w procesie zarządzania antykryzysowego. (Strzemecki, 2015, s. 18) Ich brak oraz lekceważenie symptomów rodzącej się sytuacji kryzysowej doprowadza do punktu zwrotnego, w którym trzeba się już zmierzyć z destrukcyjną siłą zjawiska właściwego. (Antonowicz, 2015, s. 67)

Naprawę przedsiębiorstwa po kryzysie należy rozpocząć od opracowania wzorca zarządzania, czyli nowego paradygmatu, który, w sposób maksymalnie dokładny, opíše działania przeznaczone do zwalczania kryzysu. Obejmować one powinny wszystkie podsystemy przedsiębiorstwa, ponieważ kompleksowość działań jest tutaj szczególnie ważna – ze względu na możliwość uzyskania efektu synergii działań. Posiadając wzorzec zarządzania

uzyskuje się dodatkowo możliwość porównania dotychczasowego modelu zarządzania z tym ze wzorca, a w związku z tym łatwiejszego odkrycia nieprawidłowości w dotychczasowym funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. (Nogalski i Marcinkiewicz, 2004, str. 98) Wzorzec zarządzania powinien uwzględniać zarówno działania reaktywne jak i proaktywne, których efektem ma być poprawa pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Celem zarządzania w kryzysie jest rozwój, a nie wyłącznie przetrwanie. Istotny jest okres trwania kryzysu – im dłużej kryzys trwa, tym trudniejsze jest jego przezwyciężenie. Istotne znaczenie ma zatem wczesne wykrycie symptomów sytuacji kryzysowej. To z kolei zależy od jakości systemu ostrzegania budowanego dla potrzeb zarządzania kryzysowego, który wiąże się ściśle ze zdolnością postrzegania sytuacji i zachowania się przez kadrę menedżerską. W tym kontekście jako zagrożenia wskazuje się m.in. subiektywny podział informacji na przydatne i nieprzydatne oraz odrzucanie informacji nie potwierdzających oczekiwań kierownictwa. (Piekarz, 2004, s. 41) Sygnały o nadchodzącym kryzysie mogą pojawić się zarówno ze strony menedżerów przedsiębiorstwa, rady nadzorczej, audytorów oraz konsultantów – przy czym natężenie tych sygnałów może być różne.

Literatura przedmiotu wyróżnia cztery komponenty modelu zarządzania kryzysem:

1. Typ i rodzaj kryzysu, z uwzględnieniem głównych jego przyczyn.
2. Etapy rozwoju kryzysu, co kompleksowo ujmuje rysunek 20.
3. Scenariusze walki z kryzysem, w których uwzględnia się wielkość i strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa, stosowane technologie i występujące procesy.
4. Uczestnicy kryzysu czyli zespoły osób i grup wewnątrz i na zewnątrz organizacji.

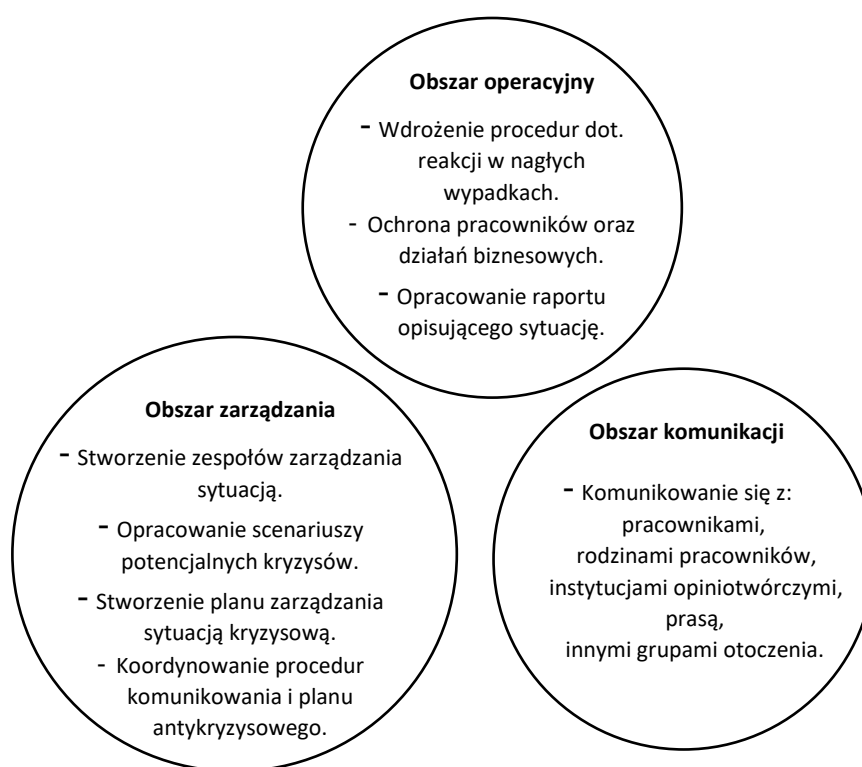
(Zelek, 2003, s. 49–50)

W artykułach naukowych zwraca się uwagę, że zarządzanie antykryzysowe jest jednym z najtrudniejszych zadań menedżerów kierujących przedsiębiorstwami – wymaga umiejętności bacznej obserwacji zmian zachodzących w otoczeniu, branży czy gospodarce danego kraju oraz zdolności przewidywania.

2.3. Strategie w zarządzaniu antykryzysowym

Zarządzanie antykryzysowe obejmuje wiele różnych aktywności. Pierwsza z nich to zapobieganie obejmujące wszystkie działania, dzięki którym można kryzysu uniknąć – menedżerowie analizują sygnały ostrzegające przed wystąpieniem sytuacji kryzysowej. Kolejnym elementem jest przygotowanie się do wystąpienia kryzysu poprzez stworzenie

planu działania, ocenę niebezpieczeństwa i powołanie zespołu odpowiedzialnego za zarządzanie antykrzysowe. Realizacja przedsięwzięć antykrzysowych jest kolejnym krokiem, w którym poszczególne części wdrażanego planu powinny być na bieżąco monitorowane po to, aby wyeliminować błędy proceduralne. Ostatnim elementem jest ocena reakcji na kryzys, która pozwala zgromadzić cenną wiedzę, przydatną w przyszłości do zwalczania kolejnych kryzysów. Kluczowym jednak staje się odpowiednio wczesne uprzedzenie zdarzeń, które mogą wystąpić. (Strzemecki, 2015, s. 28)



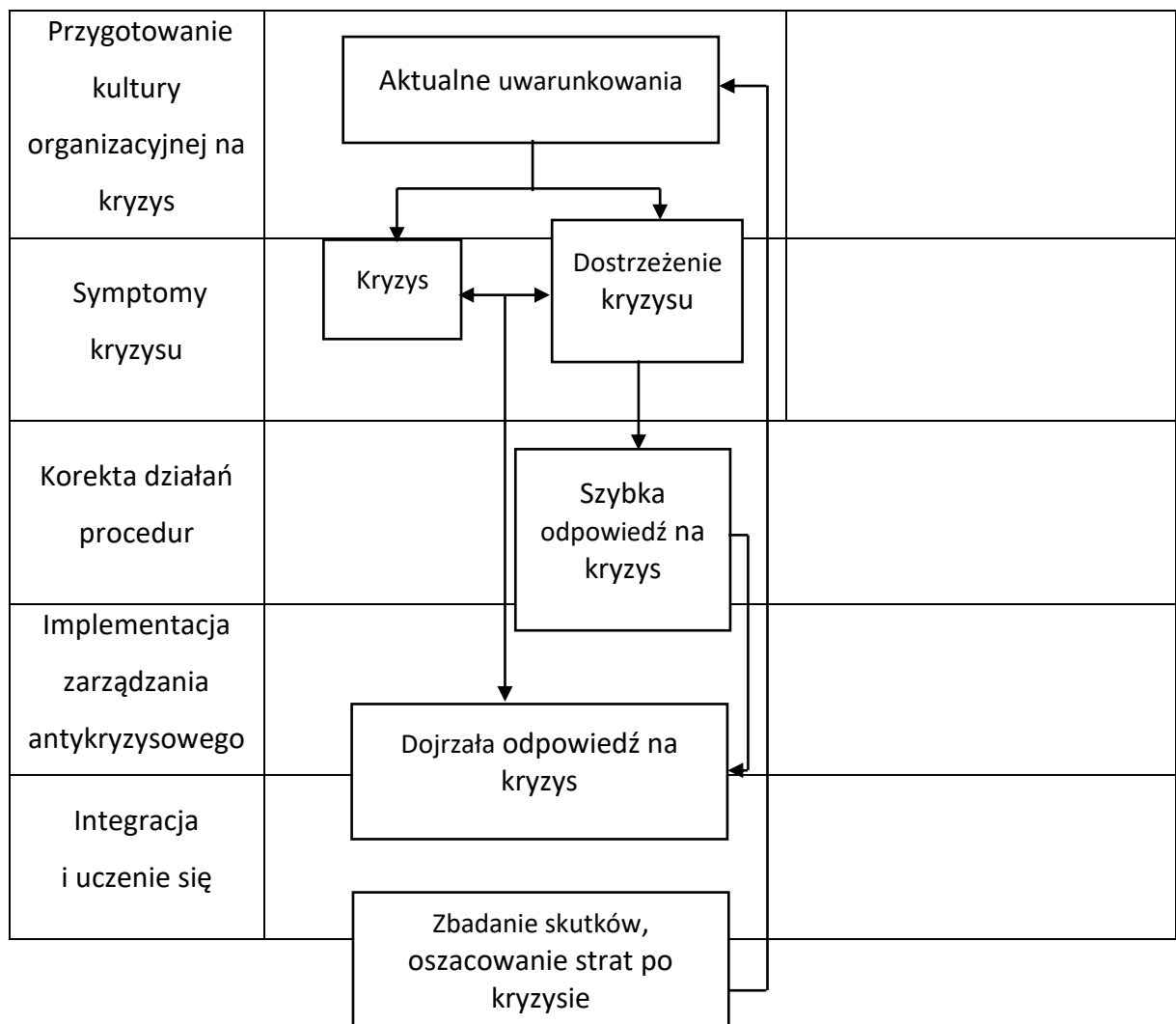
Rysunek 21. Reakcja przedsiębiorstwa na sytuację kryzysową

Źródło: Rydzak, 1999, str. 117

Obszar zarządzania jest odpowiedzialny za kreowanie modelu działania, opracowanie planów i możliwych scenariuszy oraz koordynowanie procedur związanych z komunikacją i planem antykrzysowym. Obszar operacyjny to reakcja w sytuacjach kryzysowych oraz ochrona relacji biznesowych i pracowników. Ważne staje się znaczenie komunikacji z grupami otoczenia biznesowego i pracownikami. Przekazywanie informacji o kryzysie, jego skali, podejmowanych działaniach, zarówno wewnątrz organizacji jak i w kierunku zewnętrznych interesariuszy, jest kluczowe dla zachowania wiarygodności przedsiębiorstwa

i uzyskania ewentualnego wsparcia z zewnątrz. Jasne komunikowanie spraw trudnych tworzy kulturę wzajemnego zaufania, która jest pomocna w momencie pojawienia się kryzysu.

Otwartość menedżerów na doskonalenie systemu antykryzysowego wyraża się m.in. stałym nadzorem nad jego strukturami i procesami. Tym samym możliwość dostrzeżenia kryzysu i odpowiedzialność za niego spoczywa na stosunkowo szerokim zespole pracowników, co znacząco zwiększa obiektywizm spojrzenia na aktualną sytuację i przechwycenie niepokojących sygnałów.



Rysunek 22. Modele zarządzania w kryzysie

Źródło: Hugman, 2004, s. 14

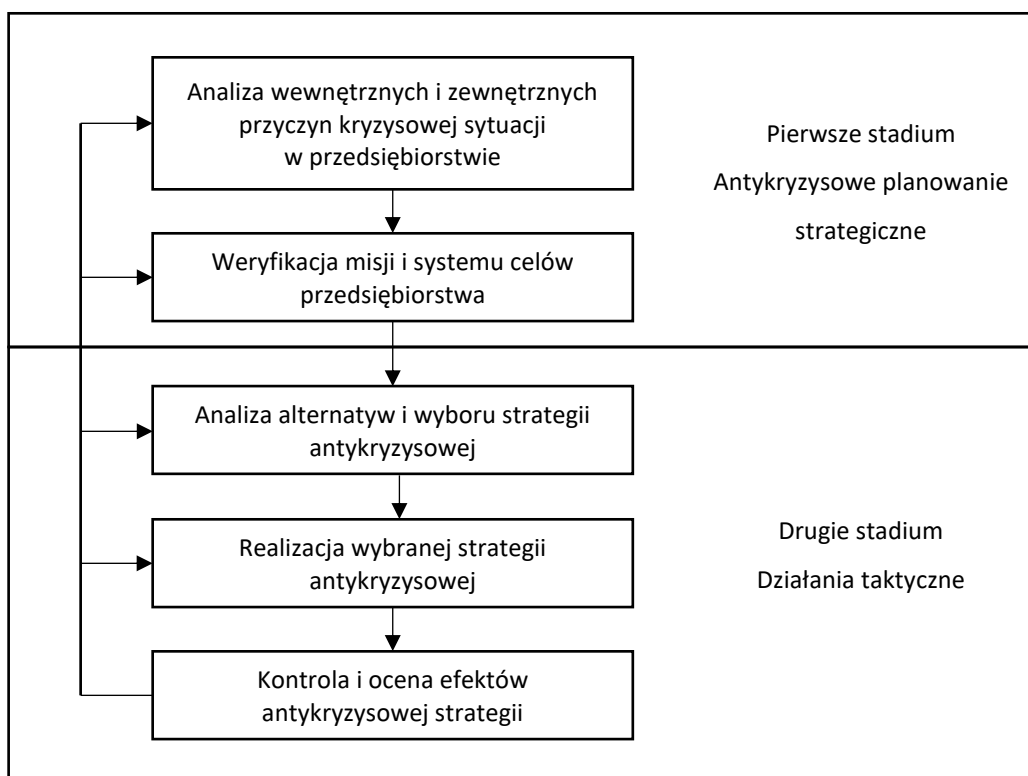
Hugman zwraca uwagę na dwie formy reakcji: szybką i dojrzałą. Ta druga jest wynikiem implementacji procedur zarządzania, jednakże kluczowe znaczenie ma zbadanie

i oszacowanie skutków podjętych działań oraz uzyskanie w ten sposób informacji zwrotnej do organizacji. Analizowanie wariantów przebiegu kryzysu i udziału w nim poszczególnych obszarów przedsiębiorstwa jest cennym doświadczeniem, które ostatecznie umożliwia szersze spojrzenie na uwarunkowania funkcjonowania przedsiębiorstwa w kolejnych okresach.

Mnogość działań towarzyszących procesowi zarządzania kryzysowego wymusza rozróżnienie dwóch form: planowania strategicznego i działań taktycznych. (Krzakiewicz, 2003, s. 40) Analiza alternatyw i wyborów strategii antykryzysowych potwierdza, że kryzys jest szczególną sytuacją decyzyjną, którą opisują następujące wymiary:

- czas podejmowania decyzji – krótki,
- stopień przewidywalności – zaskoczenie,
- obawy wynikające z niepewności – niepewność.

Konsekwencją powyższego rozumowania jest traktowanie kryzysu jako zaskoczenia, zmiany, niepewności czy konfliktowości. (Wawrzyniak, 1984, s. 58) Uzasadnia to wdrożenie antykryzysowego planowania strategicznego, przygotowującego odpowiedzi na kryzysową sytuację.



Rysunek 23. Proces antykryzysowego zarządzania strategicznego

Źródło: Krzakiewicz, 2003, s. 40

Działania taktyczne są następstwem zarówno analizy kryzysowej sytuacji oraz weryfikacji celów przedsiębiorstwa. Po analizie alternatyw następuje wybór i wdrożenie strategii antykryzysowej. Podsumowaniem tego procesu jest ocena efektów podjętych działań. Planowanie strategiczne i działania taktyczne mają odzwierciedlenie w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa – są odpowiednikami szczebla decyzyjnego i szczebla wykonawczego.

Działania w ramach zarządzania antykryzysowego są w literaturze naukowej przedstawiane niejednoznacznie. Przykładowe zestawienie takich działań wygląda następująco:

1. Ustalenie przyczyn kryzysu i poziomów jego występowania oraz intensywności (pobieżna analiza sytuacji).
2. Oszacowanie możliwości rozwiązania kryzysu (badanie przed odbudową).
3. Uruchomienie zarządzania kryzysowego.
4. Szczegółowa analiza sytuacji z określeniem kluczowych obszarów działań.
5. Zapewnienie płynności w celu ustalenia minimalnej wypłacalności.
6. Przyjęcie innych środków, by zatrzymać negatywne działania oraz monitorować ich efekty.
7. Ocena możliwych alternatyw odbudowy w świetle poziomu intensywności kryzysu.
8. Stworzenie strategicznego planu odbudowy wraz z symulacją wyników biznesowych.
9. Przygotowanie i wdrożenie średnioterminowych środków rozwoju.
10. Ustanowienie systemu stałego monitorowania osiągniętych efektów i reakcji na nie.

(Dubrovski, 2016, s. 272)

Przedstawiona lista zawiera działania w wymiarze strategicznym (plan odbudowy, ustanowienie zarządzania antykryzysowego), jak i operacyjnym (zapewnienie płynności finansowej). Dubrovski przyjął założenie, że efektem podjętych działań będzie sukces, gdyż zarówno analiza możliwości rozwiązania kryzysu jak i symulacja wyników biznesowych jest powiązana z planem odbudowy. Zestawienie nie przedstawia jasno ani struktur zarządzania antykryzysowego w przedsiębiorstwie, ani procesów z nim powiązanych.

Zdecydowanie bardziej zbliżone do praktyki gospodarczej jest ujęcie zarządzania antykryzysowego w czterech wymiarach przedstawione w poniższym zestawieniu.

Tabela 7. System działań antykryzysowych w czterech wymiarach

Wymiar	Kluczowe działanie
Prewencja	<ul style="list-style-type: none"> – systematyczne monitorowanie przebiegu działalności gospodarczej, w tym wyników finansowych
Deeskalacja	<ul style="list-style-type: none"> – powołanie sztabu antykryzysowego i przygotowanie programu działań antykryzysowych – przeciwdziałanie negatywnym zachowaniom wewnątrz organizacji, wprowadzenie systemu motywacji – uruchomienie systemu komunikacji wewnątrz organizacji i z otoczeniem
Interwencja właściwa	<ul style="list-style-type: none"> – dostosowanie organizacji pracy do sytuacji kryzysowej – mobilizacja właściwych zasobów do opanowania konsekwencji kryzysu
Interwencja pokryzysowa	<ul style="list-style-type: none"> – działania na rzecz przywrócenia normalnego trybu funkcjonowania organizacji – zamknięcie – sprawozdanie ze skutków kryzysu – wykorzystanie doświadczeń w celu zabezpieczenia przyszłości

Źródło: Zelek, 2003a, s. 52–53

Pierwszy wymiar działań antykryzysowych – prewencja – określa funkcjonowanie przedsiębiorstwa, w którym nie występują zjawiska negatywne. Realizowany jest przyjęty plan działania, a wyniki są systematycznie monitorowane. Wymiar drugi prezentuje scenariusz działań po pojawieniu się sytuacji kryzysowej (2011, s. 5). Kolejne działania, podobnie jak prezentuje to K. Krzakiewicz (2003, s. 40), mają wymiar decyzyjny i wykonawczy. A. Zelek zwraca uwagę na relacje z pracownikami i otoczeniem, które mają

kluczowe znaczenie dla zachowania jedności organizacji i motywacji do wprowadzenia zmian. Trzeci wymiar – interwencja właściwa – ma kluczowe znaczenie dla sukcesu działań antykryzysowych. Efekt tego wymiaru jest widoczny w zakresie funkcjonowania organizacji, ponieważ następuje okresowe jego korygowanie. A. Zelek podkreśla znaczenie mobilizacji dla uzyskania pozytywnych efektów działań interwencyjnych. Ostatni wymiar to przywracanie zasad i reguł obowiązujących w standardowym trybie funkcjonowania przedsiębiorstwa.

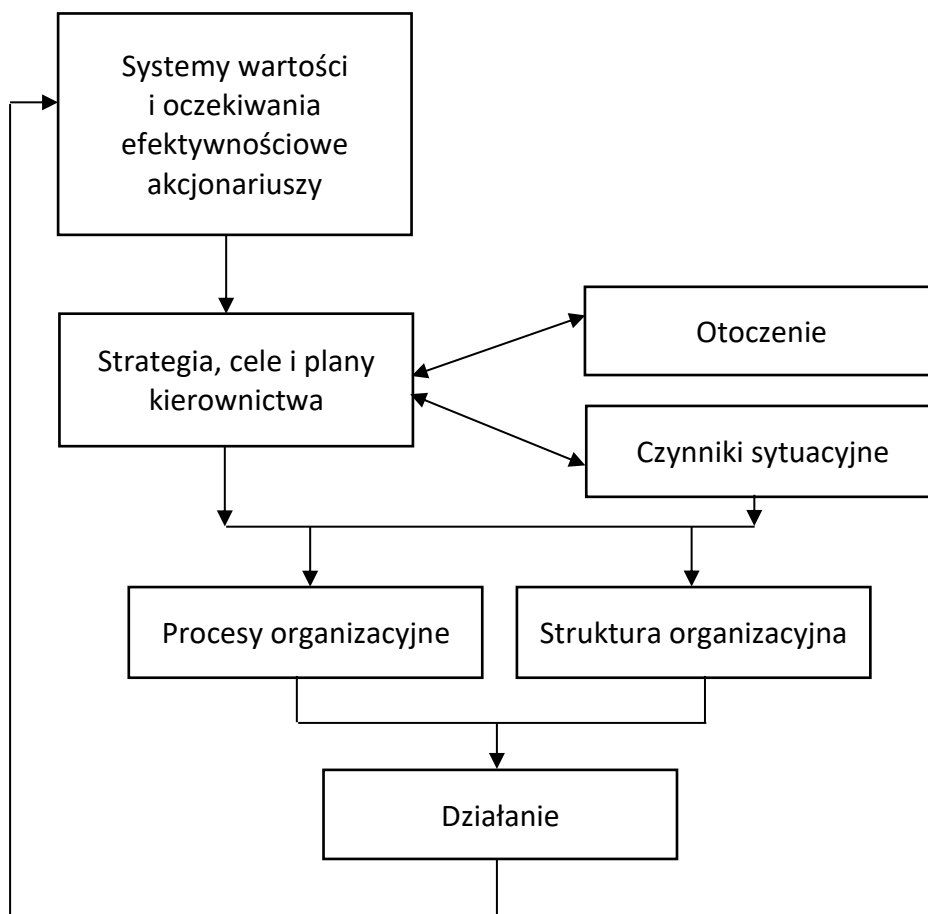
System działań ujęty w tabeli nr 7 jest zbliżony do podejścia prezentowanego przez K. Krzakiewicza (rys. 20). Oba ujęcia jednoznacznie wskazują, że zarządzanie antykryzysowe winno stale być obecne w przedsiębiorstwie. Do działań zapobiegających kryzysom K. Krzakiewicz zalicza wychwytywanie sygnałów dotyczących ewentualnych niebezpiecznych zjawisk grożących kryzysem (2008b, s. 32) A. Zelek z kolei jako działania prewencyjne wskazuje systematyczne monitorowanie przebiegu działalności gospodarczej, w tym wyników finansowych. (2003a, s. 52)

Oba systemy działań – Krzakiewicza i Zelek – charakteryzuje konieczność wprowadzania zmian zarówno tych dotyczących procesów organizacyjnych jak i struktury organizacyjnej. Uzasadnione są zatem pytania:

1. Co podlega zmianom?
2. Dlaczego są wprowadzane?
3. Jak przebiegają?

Próba uzyskania odpowiedzi na te pytania poprzez odwołanie się do przedmiotowych modeli uświadamia, że zmiany mają charakter złożony, wieloaspektowy i wielostopniowy. Ujawnianie w nich zależności mogą być cennymi wskazówkami dla praktyki przeprowadzania zmian. Zarządzanie zmianami wykorzystuje twierdzenia i wnioski wywodzące się z różnych teorii. Obecnie nie jest możliwe przeprowadzenie zmian tylko na podstawie jednego modelu działań, bowiem potrzebna jest znajomość różnych modeli, akcentujących ich różne aspekty. (Majchrzak, 2001, s. 95–96)

Model zmian nawiązujący do powiązań pomiędzy procesami organizacyjnymi a strukturą organizacyjną przedsiębiorstwa prezentuje poniższy diagram.



Rysunek 24. Model zmian według J.H. Jacksona i C.P. Morgana

Źródło: Jackson i Morgan, 1978, s. 224

Model prezentuje powiązanie oczekiwań akcjonariuszy przedsiębiorstwa, którzy wpływają na zdefiniowanie przez menedżerów strategii i ich celów. W powiązaniu z czynnikami sytuacyjnymi i otoczeniem wpływa to na wpływ struktury organizacyjnej i zachodzące procesy na działania, które ponownie kształtują relacje pomiędzy kluczowymi interesariuszami a przedsiębiorstwem.

Zarządzanie antykrzysowe to proces aktywnej działalności kierowniczej, ujmujący kompleks funkcji, ról i uprawnień kierowniczych (Krzakiewicz, 2005, s. 49) Z tego względu istotny jest model zmian, który łączy procesy ze strukturą organizacyjną.

W literaturze naukowej wskazuje się na kilka strategii w zarządzaniu antykrzysowym.

W. Wawrzyniak identyfikuje cztery strategie:

1. Wycofywanie się – ukierunkowane na ograniczanie rozmiarów działalności (downsizing).
2. Porządkowanie – celem jest „zdejbowanie balastu”, idea tego pakietu zawiera się w idei *lean management* czyli tzw. zarządzania odchudzającego.

3. Konsolidacja – działania nastawione na koncentrację działalności i wysiłków organizacji, zarówno dla celów przełamania kryzysu, jak i dla stworzenia podstaw dla przyszłego rozwoju.
4. Inwestowanie – niekonwencjonalne, agresywne działania, dla których bodźcem jest kryzys przedsiębiorstwa. Obejmuje on: inwestycje w nowe produkty lub segmenty rynku; nawiązywanie aliansów strategicznych; łączenie się z inną firmą; wchłonięcie innej firmy; wprowadzanie nowych koncepcji zarządzania. (Wawrzyniak, 2003, s. 68–69)

Cztery przedstawione podejścia do strategii zarządzania antykryzysowego zawierają w sobie liczne elementy działań restrukturyzacyjnych – stanowią reakcję na wystąpienie kryzysu. Wybór strategii jest decyzją menedżerów opartą o analizę sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa, wyniki monitoringu uwarunkowań zewnętrznych oraz dostępne zasoby. Jej realizacja jest elementem „interwencji właściwej”, którą wymienia A. Zelek jako element systemu działań antykryzysowych (2003a, s. 52–53) (Tabela 7). Zbliżone ujęcie prezentuje poniższy diagram.



Rysunek 25. Strategie zwalczania kryzysu w organizacji

Źródło: Zelek, 2003b, s. 149

A. Zelek prezentuje możliwe strategie zwalczania kryzysu w organizacji. Szeroka gama działań, w sposób istotny różniąca się finalnym elementem, wymaga kompleksowego spojrzenia na stan przedsiębiorstwa w procesie zarządzania antykryzysowego. W polskiej praktyce stosowane są najczęściej strategie sanacyjne. Sprzedaż obcej firmie jest relatywnie rzadko stosowana, gdyż doświadczenie wskazuje na częsty rozdźwięk pomiędzy sprzedającym a kupującym dotyczący m.in. wyceny, co ostatecznie skutkuje brakiem finalizacji transakcji. W polskiej praktyce gospodarczej obowiązuje swego rodzaju niepisana zasada oczekiwania na upadłość przedsiębiorstwa pogrążonego w kryzysie, a następnie nabycie składników aktywów od syndyka, po bardziej atrakcyjnej cenie.

W odróżnieniu od doświadczeń krajów Europy Zachodniej, w Polsce dopiero raczkuje sprzedaż przedsiębiorstwa na rzecz menedżerów (MBO – Management Buy-Out) i/lub pracowników (EBO – Employee Buy-Out). Pierwsze tego typu transakcje miały miejsce w podmiotach, w których występowały problemy z sukcesją, bowiem brak sukcesorów lub inwestorów skłania właścicieli do poszukiwania nabywców w gronie menedżerów lub pracowników przedsiębiorstwa. W najbliższych latach należy spodziewać się znaczącego wzrostu liczby takich transakcji. Jednak rozwiązania partycypacyjne nabierają jeszcze innego znaczenia. Wynikające z podziału władzy bezpośrednio oddziaływanie na siebie (w warunkach zaufania, tolerancji i współpracy) różnych szczebli zarządzania w dążeniu do uzyskania wzajemnej akceptacji celów i prowadzonych działań (na podstawie wymiany informacji i konsultacji) może stać się nieszablonowym sposobem radzenia sobie z problemami, z którymi boryka się przedsiębiorstwo narażone na skutki kryzysu. (Grobewska-Bogusz i Nawrat, 2012b, s. 42)

W środowisku małych i średnich przedsiębiorstw fuzje i przejęcia mają stosunkowo rzadkie zastosowanie. Z jednej strony barierą jest uzgodnienie ceny lub parytetów własności w nowo kreowanym podmiocie. Ponadto spółki, które łączą się, dzielą, bądź podlegają przekształceniom muszą sporządzić i uzgodnić plan połączenia, podziału lub przekształcenia. (Witosz, 2013, s. 35) Także alianse strategiczne nie są zbyt często spotykane w polskiej gospodarce. Przyczyną tego stanu rzeczy jest zapewne niski kapitał społeczny, brak zaufania między partnerami, którzy mają podjąć długoterminową współpracę. Ostatnia opcja to upadłość, zakończenie działalności gospodarczej, sprzedaż składników majątku i zaspokojenie wierzycieli. To rozwiązanie staje się koniecznością, którą wymuszają przepisy

prawa i zobowiązanie właściciela lub zarządu spółki do złożenia wniosku o ogłoszenie upadłości, gdy przesłanki ku temu są spełnione.

Tabela 8. Czynniki wpływające na wybór strategii zwalczania kryzysu

Opcja strategiczna	Głębokość kryzysu	Poziom zainteresowania uzdrowieniem przedsiębiorstwa			Potencjał przedsiębiorstwa
		właścicieli	zarządu	pracowników	
1. Sanacyjna	średnia	wysoki	wysoki	co najmniej średni	co najmniej średni
2. Likwidacyjna	głęboka	niski	wysoki	wysoki	średni
3. Wzrostu	co najwyżej średnia	wysoki	wysoki	co najmniej średni	co najmniej średni
4. Upadłości	głęboka	brak	niski	bez znaczenia	co najmniej średni

Źródło: opracowanie własne na podstawie Zelek, 2003b, s. 148

Kluczowe czynniki wpływające na wybór strategii zwalczania kryzysu to jego głębokość, postawa właścicieli i potencjał przedsiębiorstwa. Gdy głębokość kryzysu jest średnia lub mała, uzasadnionym jest rozważenie strategii wzrostu lub strategii sanacyjnej. W każdym z tych przypadków kluczowe znaczenie ma wysoki poziom zaangażowania ze strony zarówno właścicieli, jak i zarządu przedsiębiorstwa. Kluczowe dla powodzenia wybranej strategii jest znaczenie przywództwa i obecność menedżera, który rozwiązuje problemy organizacji związane z realizacją zadań oraz zapewnia trwałość grupy.

Analiza literatury przedmiotu potwierdziła, że działania restrukturyzacyjne są stałym elementem procesu zarządzania antykryzysowego. Strategia antykryzysowa, interwencja właściwa to mobilizacja zasobów w celu zażegnania kryzysu. Wskazane przez A. Zelek przykłady formuł zwalczania kryzysu są stosowane w zależności od jego głębokości i zakresu. Cytowani autorzy odrębnie traktują działania restrukturyzacyjne i procesy zarządzania antykryzysowego.