

**Oryginalny artykuł naukowy**  
**Original Article**

*Data wpływu/Received: 2.03.2015*

*Data recenzji/Accepted: 7.05.2015/20.05.2015*

*Data publikacji/Published: 02.09.2015*

*Źródła finansowania publikacji: środki własne Autora*

**DOI: 10.5604/18998658.1173049**

**Authors' Contribution:**

- (A) Study Design (projekt badania)
- (B) Data Collection (zbieranie danych)
- (C) Statistical Analysis (analiza statystyczna)
- (D) Data Interpretation (interpretacja danych)
- (E) Manuscript Preparation (redagowanie opracowania)
- (F) Literature Search (badania literaturowe)

*prof. zw. dr hab. Marian Huczek<sup>A B D E F</sup>*

*Krakowska Akademia im. A. Frycza Modrzewskiego w Krakowie*

**ZARZĄDZANIE KRYZYSOWE W FIRMIE**  
**A ROLE I UMIEJĘTNOŚCI MENEDŻERSKIE**

**CRISIS MANAGEMENT IN A COMPANY VERSUS**  
**MANAGERIAL ROLES AND SKILLS**

**Streszczenie:** W artykule przedstawiono podstawową problematykę zarządzania kryzysem w firmie. Wykazano, że umiejętności menedżerskie odgrywają zasadniczą rolę w przeciwdziałaniu zjawiskom kryzysowym. Podkreślono, że warunkiem zapewnienia firmie niezbędnej efektywności jest przede wszystkim skuteczne nią zarządzanie. Scharakteryzowano symptomy i przyczyny kryzysu. Ponadto przedstawiono rolę menedżera w przeciwdziałaniu kryzysowemu.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie kryzysowe, efektywność, rola menedżera

**Summary:** This article presents the basic problems of crisis management in a company. It has been that managerial skills play a fundamental role in counteracting crises. It is emphasized that, most of all, it is the effective management that is a condition for ensuring essential efficiency in a company. Symptoms and causes of crisis are characterized in the article. It also presents the role of a manager in counteracting crises.

**Key words:** crisis management, efficiency, the role of a manager

## Wstęp

Z objawami kryzysu zetknąć się mogą wszystkie przedsiębiorstwa, bez względu na ich wielkość i branżę. Kryzys może mieć wymiar ogólnooorganizacyjny, ale również może dotyczyć niektórych tylko funkcji w dobrze działających przedsiębiorstwach. Jednak niezależnie od rozmiarów i zasięgu kryzysu zarządzanie antykryzysowe musi mieć charakter interdyscyplinarny. Zarządzanie antykryzysowe stanowi największe wyzwanie dla kadr menedżerskich. Do zarządzania w warunkach kryzysu niezbędna jest nie tylko wiedza formalna, ale również doświadczenie i praktyczne umiejętności w zakresie opracowywania i wdrażania programów naprawczych.

Współczesne przedsiębiorstwa nie są w stanie uchronić się przed sytuacjami kryzysowymi, jednak stosując odpowiednie strategie zarządzania mogą zmniejszyć prawdopodobieństwo wystąpienia tych sytuacji kryzysowych i koszty walki z kryzysem oraz zminimalizować straty rynkowe.

Zdolność organizacji do działań antykryzysowych tworzy potencjał czynnika organizacyjnego, ludzkiego, kulturowego, informacyjnego oraz finansowego. Niedopuszczenie do sytuacji kryzysowej w przedsiębiorstwie w dużym stopniu zależy od zdefiniowania obszarów kryzysu. Prawidłowe zdefiniowanie obszarów kryzysu oraz odpowiednie działanie zmniejsza ryzyko jego wystąpienia.

Należy podkreślić, że zarządzanie kryzysem przedsiębiorstwa powinno być elementem zarządzania strategicznego ze względu na fakt, że kryzys przedsiębiorstwa jest problemem strategicznym dla przetrwania organizacji. W przeciwdziałaniu zjawiskom kryzysowym w przedsiębiorstwie szczególne znaczenie ma jego kadra menedżerska. Literatura podkreśla, że „każda organizacja potrzebuje dobrych i mądrych menedżerów, tak jak kapitału czy nowoczesnych technologii. Potrzebuje menedżerów wykształconych, niewytrenowanych, których prestiż zasadza się nie na władzy fotela, lecz intelektu. Dobry menedżer to skuteczne zarządzanie, a skuteczne zarządzanie to właściwy wybór kierunków, sposobów i przedmiotu działania firmy, to zarządzanie nowoczesne uwzględniające najnowsze osiągnięcia nauki i praktyki. Menedżerowie muszą być nie tylko dobrymi zarządcami i decydentami, lecz także inspiratorami zdolnymi do motywowania ludzi i angażowania ich w procesy budowy strategii, aby wprowadzić przedsiębiorstwo na drogę właściwego rozwoju, zapewniającego firmie egzystencję i perspektywę”<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> J. Penc, *Role i umiejętności menedżerskie*, Difin, Warszawa 2005, s. 9-10.

## 1. Zarządzanie kryzysem a proces zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie

Kryzys to pojęcie wieloznaczne dotyczące różnych sfer działalności przedsiębiorstwa. A. Zelek stwierdza, że przez kryzys należy rozumieć konsekwencję zakłóceń w istnieniu lub realizacji jednego lub kilku czynników determinujących egzystencję i rozwój przedsiębiorstwa, zarówno tych o oddziaływaniu z zewnątrz, jak i tych wewnętrznych, zależnych od sprawności zarządzania. Kryzys ma strategiczny wymiar dla przetrwania przedsiębiorstwa<sup>2</sup>.

J. Walas-Trębacz i J. Ziarko piszą, że „zawarty w pojęciu «kryzys» problem wskazuje na trzy aspekty obecności człowieka w sytuacjach kryzysowych:

1. wyraża się ludzkim doświadczeniem zjawisk kryzysowych, ich poznaniem i rozumieniem, powiązaniem ze światem wartości i światem decyzji;

2. wyraża się ludzkim sprawstwem, udziałem, współudziałem w sytuacjach kryzysowych; nie ma człowieka, który nie doświadczyłby jakiegoś kryzysu, nie podejmował prób radzenia sobie z nim;

3. wyznacza perspektywę, otwiera przed człowiekiem nowe horyzonty, pokazuje możliwości, przedstawia uzasadniony optymizm na opanowanie i przezwyciężenie przez człowieka kryzysu”<sup>3</sup>.

Kryzys w znaczeniu ogólnym należy interpretować jako punkt w biegu zdarzeń, po których następuje zmiana. Najczęściej z pojawieniem się tego momentu wiąże się wystąpienie trudnej sytuacji uniemożliwiającej normalne funkcjonowanie przedsiębiorstwa oraz powodującej zagrożenie utraty jego bytu. Tolerowanie sytuacji kryzysowej prowadzi nieuchronnie do jego upadku. Brak możliwości realizowania podstawowych funkcji i celów przekłada się zazwyczaj na relatywny wzrost kosztów oraz ograniczenie nowych innowacji i duże zagrożenie<sup>4</sup>. Kryzys w przedsiębiorstwie rozwija się zwykle w dłuższym czasie i jest sytuacją, której tolerowanie prowadzi do bankructwa przedsiębiorstwa. Występuje brak możliwości realizacji podstawowych funkcji i celów firmy, co z kolei powoduje relatywny wzrost kosztów, pogorszenie się jakości produkcji oraz spadek innowacyjności firmy.

Większość sytuacji kryzysowych w przedsiębiorstwie wywołana jest przez kilka przyczyn jednocześnie. Pierwotnie źródła kryzysu uruchamiają reakcję łańcuchową kolejnych przyczyn i skutków kryzysu. Pogarszająca się sytuacja przedsiębiorstwa jest więc obrazem efektu domina – osłabienie jednego ogniwa, np. jakość produkcji w stosunkowo krótkim czasie, prowadzi do osłabienia kolejnego ogniwa, np. spadku wielkości sprzedaży i spadku lojalności klienta.

<sup>2</sup> A. Zelek, *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie – perspektywa strategiczna*, Wyd. ORGMASZ, Warszawa 2003, s. 25; 31-35.

<sup>3</sup> J. Walas-Trębacz, J. Ziarko, *Podstawy zarządzania kryzysowego. Cz. 2 Zarządzanie kryzysowe w przedsiębiorstwie*, Wyd. KA im. A.F. Modrzewskiego, Kraków 2011, s. 18-19.

<sup>4</sup> M. Huczek, *Orientacja na klienta czynnikiem zapobiegania kryzysowi w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2013, s. 9-20; A. Stabryła, *Zarządzanie w kryzysie*, Wyd. Mfiles, Kraków 2010, s. 13-16.

Możliwości wyjścia przedsiębiorstwa z kryzysu tkwią przede wszystkim w zarządzaniu, z tym że musi ono być przystosowane do specyficznych warunków kryzysowych i powinno być nastawione na zwalczanie kryzysu i to możliwie we wczesnej jego fazie.

Literatura podkreśla, że „kiedy organizacja znajduje się w sytuacji kryzysowej, reguły kolegialnego przywództwa muszą zostać odłożone na bok. Pojawia się wtedy potrzeba bardzo konsekwentnego przywództwa. Nie ma zbyt wiele czasu, by deliberować i bez końca dyskutować. Lider musi wysunąć się na prowadzenie i przyjąć osobistą odpowiedzialność za to, co się dzieje [...] Kiedy kryzys minie, lider powinien złuzować wodze i pozwolić władzy spłynąć w dół hierarchii. Ma to duże znaczenie dla długoterminowego zdrowia organizacji”<sup>5</sup>.

Literatura przedmiotu zaleca prowadzenie aktywnego zarządzania kryzysowego. J. Walas-Trębacz i J. Ziarko piszą, że „aktywne zarządzanie kryzysowe to skierowane na unikanie kryzysów w przedsiębiorstwie czynności wewnętrznej i/lub zewnętrznej klasy kierowniczej, której dane przedsiębiorstwo powierzono. Ma charakter ofensywny i jest ukierunkowane na fazy kryzysu, z których nie wynikają jeszcze żadne bezpośrednie zagrożenia. Zasadnicze znaczenie mają tu metody predykcji kryzysu organizacji”<sup>6</sup>.

Literatura podkreśla, że obowiązkiem menedżera jest nieustanne przygotowywanie organizacji do radzenia sobie z kryzysem. R.E. Palmer twierdzi, że osiąga się to za pomocą nieustannej ewaluacji wszelkiego rodzaju ryzyka i pisze, iż „korporacyjna Ameryka wkłada obecnie wiele wysiłku w to, by wyjść poza model ryzyka tylko i wyłącznie finansowego. Otóż termin «ryzyko» należy rozszerzyć na ryzyko utraty dobrej opinii oraz ryzyko prawne. Te rozszerzone definicje są naprawdę ważne. Nie możesz przewidzieć przyszłości, ale możesz przygotować się na wiele zjawisk poprzez systematyczną analizę czynników, które mogą stanowić ryzyko dla organizacji”<sup>7</sup>. Doświadczenia przemysłowo rozwiniętych państw pokazują, że zarządzanie ryzykiem jest ważną funkcją przedsiębiorstwa w zakresie niedopuszczenia do powstania w nim sytuacji kryzysowej. Ryzyko kryzysu powstaje w wyniku niepewności warunków i form działalności gospodarczej firmy. Główne zadanie zarządzania ryzykiem polega na tym, aby określić możliwe alternatywy rozwoju zdarzeń w procesie prowadzenia działalności gospodarczej.

Ogólnie możemy stwierdzić, że „zarządzanie ryzykiem występuje we wszystkich procesach decyzyjnych przedsiębiorcy lub podmiotu podejmującego działania w wybranej dziedzinie”<sup>8</sup>. Zarządzanie ryzykiem jest częścią procesu zarządzania organizacją w wielu obszarach. W literaturze problematykę zarządzania ryzykiem uznaje się głównie za podsystem zarządzania. W globalnej gospodarce światowej ryzyko stało się jedną z najważniejszych kategorii. T.T. Kaczmarek podaje, że „z racji coraz głębszych powiązań różnych dziedzin życia społecznego i ekonomicznego obserwowanych we współczesnej gospodarce światowej, powstaje nowa dziedzina Risk Management, którą określa się jako zintegrowane zarządzanie zdywersyfikowanym ryzykiem”<sup>9</sup>. Skuteczne i zintegrowane zarządzanie ryzykiem wymaga wkomponowania procesu zarządzania ryzykiem w proces zarządzania przedsiębiorstwem.

<sup>5</sup> R.E. Palmer, *Przywództwo doskonałe*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 44.

<sup>6</sup> J. Walas-Trębacz, J. Ziarko, *Podstawy zarządzania kryzysowego*, Wyd. Oficyna Wyd. AFM, Kraków 2011, s. 40.

<sup>7</sup> R.E. Palmer, *Przywództwo doskonałe...*, s. 87.

<sup>8</sup> T. Kaczmarek, *Ryzyko i zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne*, Warszawa 2006, s. 52.

<sup>9</sup> Ibidem, s. 48.

E. Skrzypek pisze, że „integracja systemów zarządzania polega na dążeniu do wyodrębniania elementów wspólnych i specyficznych dla poszczególnych podsystemów. Może dotyczyć obiektów, celów, relacji, struktur, procesów i zasobów. [...] Integracja zarządzania stanowi płaszczyznę uczenia się przez doświadczenie. Integracja to strategiczne i inherentne podejście, umożliwiające rozwiązywanie problemów związanych z ciągłym doskonaleniem i osiąganiem konkretnych korzyści przy zachowaniu zasady zrównoważonego rozwoju”<sup>10</sup>.

Analiza procesu zarządzania przedsiębiorstwem i ryzykiem pokazuje, że istnieją wielopłaszczyznowe powiązania pomiędzy poszczególnymi fazami zarządzania firmą i specyficznymi czynnościami zarządzania ryzykiem, co pozwala na ich zintegrowanie.

Dokonując systematyki procesu zarządzania ryzykiem, można przedstawić pięć jego faz, a mianowicie:

1. Identyfikacja ryzyka. Do zadań w tej fazie należą: określenie kryteriów ryzyka, opracowanie metody identyfikacji ryzyka, sformułowanie systemu klasyfikacji ryzyka.
2. Analiza i ocena ryzyka. Zadania w tej fazie: sformułowanie wykazu możliwych sytuacji ryzykownych, ocena stopnia i wymiaru dla każdej sytuacji ryzykownej.
3. Opracowanie przedsięwzięć z zakresu zarządzania ryzykiem. Do zadań w tej fazie należą: opracowanie metody zarządzania ryzykiem, zorganizowanie procesu zarządzania ryzykiem, określenie środków w zakresie zapobiegania ryzyku.
4. Decyzje i działania w obszarze zarządzania ryzykiem. Zadania w tej fazie to: ustalenie priorytetów, wybór narzędzi, zastosowanie optymalnej kombinacji.
5. Ocena podjętych działań, kontrola, monitoring.

Uporanie się z ryzykiem wymaga spełnienia wielu warunków. Głównie należy do nich zaliczyć nieraz wzajemnie wykluczające się możliwości działania. Menedżer podejmujący decyzję musi je znać, a możliwe rozwiązania muszą służyć kwestii bezpieczeństwa działającej firmy, ponieważ posiadanie sensownej alternatywy prowadzi do aktu wyboru jednego optymalnego. Charakteryzują się one tym, że mogą być zrealizowane niezależnie od siebie, natomiast nigdy razem i to nawet w sytuacji, kiedy przedsiębiorca ma dostateczną ilość środków, aby je równolegle zrealizować. W procesie zarządzania ryzykiem istotnym problemem jest sformułowanie systemu zarządzania wiedzą w zakresie ryzyka<sup>11</sup>.

## 2. Przyczyny kryzysu w przedsiębiorstwie

Literatura podkreśla, że kryzys w przedsiębiorstwie wywołuje wiele przyczyn<sup>12</sup>. Przyczyny powstawania kryzysu dzielimy na przyczyny zewnętrzne (niezależne od przedsię-

<sup>10</sup> E. Skrzypek, *Integracja zarządzania w warunkach nowej gospodarki*, „Problemy Jakości” 2013, lipiec-sierpień, s. 2.

<sup>11</sup> M. Huczek, *Proces zarządzania ryzykiem rozwoju innowacyjności organizacji*, [w:] D. Fatuła (red.), *Społeczne, marketingowe i innowacyjne aspekty kreowania zmian w organizacjach*, Wyd. Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2011, s. 61.

<sup>12</sup> J. Lichtarski, *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 129-134; J. Wałas-Trębacz, J. Ziarko, *Podstawy zarządzania kryzysowego. Zarządzanie kryzysowe w przedsiębiorstwie*, Krakowska Akademia im. A. Frycza Modrzewskiego, Kraków 2011, s. 47-55; A. Zelek, *Zarządzanie kryzysem...*, s. 50; M. Huczek, *Orientacja na klienta...*, s. 9-20.

biorstwa) i wewnętrzne. Biorąc pod uwagę teorie i badania empiryczne w zakresie identyfikacji kryzysów organizacyjnych, można uznać, że sytuacje kryzysowe w większości firm wywołane są przez następujące przyczyny wewnętrzne:

- „błędnie zadeklarowane cele rozwoju organizacji,
- wadliwe planowanie strategiczne,
- słaba jakość pracy i produktów,
- nieumiejętne zarządzanie zmianami,
- źle dobrane środki realizacji celów organizacji,
- niskie kwalifikacje kadry kierowniczej,
- błędna polityka rozwojowa organizacji,
- wadliwa struktura organizacyjna,
- zakłócenia w komunikacji organizacji,
- przywództwo i kultura organizacyjna słabo nastawiona na partnerstwo z klientem,
- niski status klienta w życiu organizacji”<sup>13</sup>.

A. Zelek pisze, że „wewnątrz organizacji na jej skłonność do kryzysu wpływ mają czynniki efektywności decyzyjnej, a wśród nich: kompetencje i kwalifikacje kadry zarządzającej, struktura organizacyjna i jej efektywność, strategia i potencjał strategiczny firmy. Czynniki te oddziałują bezpośrednio na jakość procesów decyzyjnych i tym samym określają podatność firmy na kryzys”<sup>14</sup>.

Do zewnętrznych źródeł kryzysu można zaliczyć zmiany gustów klientów, wprowadzenie restrykcyjnych przepisów ograniczających swobodę gry rynkowej, załamanie się rynków w wyniku klęsk żywiołowych, nagłych zmian innowacyjnych wprowadzanych przez konkurentów itp.

Kryzys można zamienić na szansę. Wymaga szybkiego działania przy równoczesnym zachowaniu spokoju. Równocześnie zarządzanie nowoczesnym przedsiębiorstwem wymaga od przywódcy wielostronnych umiejętności. Przedsiębiorstwo bowiem działa w złożonym i zmiennym otoczeniu, a stopień jego uzależnienia od różnych elementów tego otoczenia staje się coraz większy.

### 3. Rola menedżera w przeciwdziałaniu zjawiskom kryzysowym

Warunkiem zapewnienia przedsiębiorstwu niezbędnej efektywności jest przede wszystkim skuteczne nim zarządzanie. H. Mintzberg pisze, że „skuteczność na stanowisku kierowniczym musi być oceniana pod względem jej szerszego wpływu, sięgającego poza jednostkę, a nawet poza organizację”<sup>15</sup>.

Zarządzanie przedsiębiorstwem działającym w burzliwym otoczeniu wymaga od menedżera wielostronnych umiejętności. Dla skutecznego zarządzania nie wystarczy już budowanie trwałych powiązań pomiędzy odbiorcami, dostawcami, pracownikami

<sup>13</sup> M. Huczek, *Orientacja na klienta...*, s. 15.

<sup>14</sup> A. Zelek, *Zarządzanie kryzysem...*, s. 51.

<sup>15</sup> H. Mintzberg, *Zarządzanie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 259.



i udziałowcami. Konieczna jest umiejętność przewidywania i kalkulowania ryzyka, kombinacji zasobów materialnych i niematerialnych dla tworzenia rzeczy nowych lub starych w nowy sposób i aktywizowania pracowników do działania w nowych, nawet nieznanych obszarach aktywności<sup>16</sup>. Nowa rola menedżera wymaga zwiększonej przedsiębiorczości, a składniki tej roli to: improwizator, organizator, pragmatyczny wizjoner, polityk, przedsiębiorca, integrator oraz strateg. Ponadto wymaga od menedżera kreatywności, a składniki tej roli to: twórca inicjatywny, relatywista, fantasta, sponsor, selekcjoner, doradca. J. Penc pisze, że współczesny menedżer powinien spełniać role:

- „inicjatora i opiekuna wytyczonych zadań oraz strażnika właściwej ich realizacji,
- obrońcy interesów przedsiębiorstwa (grupy pracowniczej) na zewnątrz,
- reprezentanta przedsiębiorstwa wobec osób z zewnątrz,
- wzorca osobowego, człowieka umiejącego sobie radzić w każdej sytuacji,
- przywódcy wykazującego zrozumienie dla podwładnych i otwartego na wszelkie pomysły i poglądy oraz skupiającego podwładnych wokół siebie,
- partnera w pracy zespołowej pobudzającego współpracowników w poszukiwaniu optymalnych decyzji,
- kierownika dokonującego podziału pracy, kontrolującego działania i dokonującego sprawiedliwego nagradzania i awansowania”<sup>17</sup>.

Pojawiająca się sytuacja kryzysowa w przedsiębiorstwie może zostać przez menedżerów opanowana w różnorodny sposób. Można przeprowadzić zarówno reorganizację wewnętrzną w przedsiębiorstwie, jak i przez poszukiwanie pewnych rozwiązań w otoczeniu. Najważniejszą sprawą jest dokładne określenie przyczyn kryzysu. Prawdłowo postawiona diagnoza jest fundamentem wszystkich działań neutralizujących kryzys. Literatura podkreśla, że jakość zarządzania przez menedżera stanowi podstawowy czynnik przeciwdziałania kryzysowi. J. Baruk pisze, że „do podstawowych błędów w zarządzaniu, prowadzących do kryzysu w organizacji, należą:

1. Niedostrzeganie przez menedżerów zagrożeń i brak szybkiego reagowania na zmieniające się warunki działania. Trwanie w przekonaniu o trwałości sukcesów osiągniętych w przeszłości i niedostrzeganie sygnałów ostrzegawczych dotyczących teraźniejszości i przyszłości oraz niezmiennosc dotychczasowego stylu zarządzania.

2. Podejmowanie decyzji w warunkach nadmiernego ryzyka w zakresie: uruchamiania nowej produkcji, niepewnych informacji rynkowych, zaciągania nadmiernych kredytów bankowych, ryzykowne sposoby finansowania.

3. Przewaga obawy pracowników przed przełożonymi niż przed konkurencją. Określone zachowania przełożonych mogą rodzić obawy przed przekazywaniem im informacji niepożądanych, ale prawdziwych, niezbędnych do podejmowania trafnych decyzji rozwojowych.

4. Koncentracja uwagi na wprowadzaniu ciągłych zmian strategii oraz zmian personalnych zamiast na systemowym doskonaleniu własnej działalności i odnawianiu modelu swojej działalności w świetle zmian zachodzących w otoczeniu.

<sup>16</sup> J. Penc, *Rola i umiejętności menedżerskie*, Difin, Warszawa 2005, s. 61-79.

<sup>17</sup> Ibidem, s. 69.

5. Brak dostatecznej reakcji na przejawy działań wskazujących na utratę wizerunku, np. odkładanie zamówień, pomówienia, spadek wiarygodności kredytowej, chęć odejścia pracowników do innych firm, poszukiwanie przez klientów innych dostawców itp.

6. Ukształtowanie się mentalności menedżerów wszystkich szczebli, skutkującej brakiem reakcji, mimo dostrzegania negatywnych działań określonych pracowników organizacji. Mania wielkości odczuwana i demonstrowana przez kierowników organizacji. Traktowanie organizacji jako odskoczni do luksusowego stylu i rozgłosu<sup>18</sup>.

Ważnym zadaniem menedżera w zakresie przeciwdziałania zjawiskom kryzysowym w przedsiębiorstwie jest wprowadzenie odpowiedniego systemu komunikacji oraz głębokiej współpracy między pionem marketingu z pionem technologicznym. Należy zauważyć, że pomiędzy marketingiem a pozostałymi pionami wytwarza się „przestrzeń konfliktu”<sup>19</sup>, która polega na braku efektywnej komunikacji pomiędzy działem technologicznym a marketingiem. Jest to konieczne do skorelowania prac technologicznych z marketingiem. W przypadku obszernej „przestrzeni konfliktu” dział marketingu, mimo otrzymywania różnych sygnałów z rynku, ma utrudnioną i długą drogę, by przenieść te informacje na grunt technologiczny. Próba połączenia działu marketingu z działem technologicznym niesie ze sobą zasadnicze zagrożenie w postaci przesunięcia „przestrzeni konfliktu” w inne miejsce. Może bowiem stać się tak, iż marketing i technologia w dążeniu do pełnego zaspokojenia potrzeb rynkowych pozostawiają daleko ze sobą pozostałe działy, w tym produkcję. Należy podkreślić, że dużą rolę w nowej strukturze organizacyjnej spełnia dział technologiczny, który jest łącznikiem marketingu z technologią.

Istotnym zadaniem menedżera jest wykorzystanie kryzysu jako okazji do zmian kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa i odpowiednie skorygowanie jego strategii rozwoju.

Należy zauważyć silny wpływ menedżera na kształtowanie kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie. W literaturze podkreślono, że kultura organizacyjna wywiera silny wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa oraz w dużym stopniu wpływa na powstawanie sytuacji kryzysowej lub może jej przeciwdziałać. Kształtowanie kultury organizacyjnej niesie ze sobą aspekty aksjologiczne, etyczne i moralne, a budowanie tożsamości firmy wokół określonych wartości stanowi konsekwencje dla wszystkich jej interesariuszy<sup>20</sup>.

Warunki kryzysu sprawiają, że szanse na przetrwanie mają organizacje uczące się, mogące elastycznie dostosować się do zmian, co stanowi warunek wypracowania przewagi konkurencyjnej na rynku. W. Łukasiński pisze, że „w celu zapewnienia organizacji możliwości osiągnięcia sukcesu należy rozwijać ich zdolność do wewnętrznej kreatywności i innowacyjności, cech niezbędnych w procesach organizacyjnych, rozwojowi których sprzyja zoptymalizowanie warunków pracy, wytworzenie kultury organizacyjnej. [...] Za sprawność i skuteczność tych działań w znacznej mierze odpowiedzialny jest przywódca,

<sup>18</sup> J. Baruk, *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2006, s. 225-226.

<sup>19</sup> D. Hrehorecki, *Przeciwdziałanie zjawiskom kryzysowym w przedsiębiorstwach*, „Ekonomia i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2000, nr 10, s. 17.

<sup>20</sup> M. Huczek, *Organization culture a company crisis*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas w Sosnowcu. Zarządzanie” 2014, nr 2, s. 33-46.



który powinien być charyzmatyczny i obdarowany wyobraźnią (wizjoner), co pozwoli zmieniać organizację zgodnie z własnymi projekcjami”<sup>21</sup>.

## Zakończenie

Kryzys jest zjawiskiem złożonym i wymaga podejmowania wielokierunkowych działań naprawczych, a przede wszystkim zapobiegawczych. Nie ma najlepszej drogi wychodzenia z kryzysu. Każda strategia antykryzysowa powinna stanowić zespół zintegrowanych działań i wysiłków różnych części przedsiębiorstwa i powinna być dostosowana do przyczyn, objawów i stopnia nasilenia kryzysu.

Ważnym przedsięwzięciem w przedsiębiorstwie jest budowa skutecznego systemu zarządzania kryzysem. Aby system ten był efektywny, wymaga odpowiedniej infrastruktury organizacyjnej, technologicznej, oparcia w systemie społecznym organizacji, drożnych kanałów informacyjnych i komunikacyjnych.

Jednym z głównych zadań menedżerów jest przeprowadzenie zmian w przedsiębiorstwie, zwłaszcza w takim, które zostało osłabione przez zaniedbania lub w którym zostały nieprawidłowo określone priorytety lub brak reakcji na zmieniające się otoczenie.

Literatura i praktyka funkcjonowania przedsiębiorstw wskazują, że działania antykryzysowe podejmowane w polskich firmach mają charakter doraźny, rzadko są to decyzje strategiczne, kreujące zmiany w potencjale strategicznym i pozycji strategicznej firmy.

## Bibliografia

- Baruk J., *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2006.
- Hrehorecki D., *Przeciwdziałanie zjawiskom kryzysowym w przedsiębiorstwach*, „Ekonomia i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2000, nr 10.
- Huczek M., *Organization culture a company crisis*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2014, nr 2.
- Huczek M., *Orientacja na klienta czynnikiem zapobiegania kryzysowi w przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2013, nr 1.
- Huczek M., *Proces zarządzania ryzykiem rozwoju innowacyjności organizacji*, [w:] D. Fatuła (red.), *Spoleczne, marketingowe i innowacyjne aspekty kreowania zmian w organizacjach*, Wyd. Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2011.
- Kaczmarek T., *Ryzyko i zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne*, Warszawa 2006.
- Lichtarski J., *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2007.
- Łukasiński W., *Wpływ kapitału ludzkiego na proces rozwoju organizacji w warunkach kryzysu*, [w:] A. Stabryła (red.), *Zarządzanie w kryzysie*, Kraków 2000.
- Mintzberg H., *Zarządzanie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.
- Palmer R.E., *Przywództwo doskonałe*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.
- Penc J., *Role i umiejętności menedżerskie*, Difin, Warszawa 2005.

<sup>21</sup> W. Łukasiński, *Wpływ kapitału ludzkiego na proces rozwoju organizacji w warunkach kryzysu*, [w:] *Zarządzanie w kryzysie*, red. A. Stabryła, Kraków 2000, s. 107-108.

Skrzypek E., *Integracja zarządzania w warunkach nowej gospodarki*, „Problemy Jakości” 2013, lipiec-sierpień.

Stabryła A., *Zarządzanie w kryzysie*, Wyd. Mfiles, Kraków 2010.

Walas-Trębacz J., Ziarko J., *Podstawy zarządzania kryzysowego. Zarządzanie kryzysowe w przedsiębiorstwie*, Krakowska Akademia im. A. Frycza Modrzewskiego, Kraków 2011.

Zelek A., *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie – perspektywa strategiczna*, Wyd. ORGMASZ, Warszawa 2003.

***Nota o Autorze:***

***Prof. Marian Huczek***, profesor w Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego.

***Author's resume:***

***Prof. Marian Huczek***, profesor at Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego.

***Kontakt/Contact:***

*Prof. Marian Huczek*

*Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego*

*ul. Gustawa Herlinga-Grudzińskiego 1*

*30-705 Kraków*