



## **ZARZĄDZANIE KRYZYSOWE W PRZEDSIĘBIORSTWACH W WARUNKACH GLOBALIZACJI**

**Katarzyna Witczyńska \*)**

### **ABSTRAKT**

Príspevok sa zaoberá problematikou krízových javov v podnikoch a vplyvom globalizácie a internacionalizácie na vznik takýchto javov ohrozujúcich nielen nadnárodné korporácie alebo veľké podniky uznávané na trhu, ale aj malé a stredné podniky. V závere zvyrazňuje potrebu preventívnych opatrení prijímaných v podnikoch.

### **Kľúčové slová:**

Krízová situácia, krízový jav, bezpečnosť, malé a stredné podniky

### **ABSTRACT**

The paper deals with issue of crisis events in enterprises and the impact of globalization and internationalization on the crisis events emergence. These events threaten not only multinational corporations and large enterprises, but also small and medium-sized enterprises. The conclusion highlights the need of preventive measures adopted by enterprises.

### **Key words:**

Crisis situation, crisis event, security, small and medium enterprises

### **WSTĘP**

Współdziałanie i kooperacja międzynarodowa przedsiębiorstw w dobie globalizacji przedsiębiorstwa ma obecnie o wiele szersze znaczenie niż tylko i wyłącznie rozwój handlu i jest powiązana z przepływem informacji, podejmowaniu wspólnych przedsięwzięć, co z kolei może stać się źródłem zagrożenia kryzysowego w przedsiębiorstwie. Taka sytuacja umiędzynarodowienia zagrożenia kryzysem dotyczy

---

\*) Dr Katarzyna Witczyńska, Międzynarodowa Wyższa Szkoła Logistyki i Transportu we Wrocławiu, e-mail: k.witczyńska@wp.pl

nie tylko koncernów transnarodowych, czy przedsiębiorstw dużych o uznanej pozycji rynkowej lecz również małych przedsiębiorstw.

## 1 SYTUACJA KRYZYSOWA

Termin kryzys pochodzi z greckiego krino i oznacza: wybór, decydowanie, zmaganie się, walkę, w której konieczne jest działanie pod presją czasu. Zgodnie ze Słownikiem języka polskiego kryzys to: sytuacja niekorzystna dla kogoś lub czegoś; poważniejsze załamanie procesu wzrostu gospodarczego, których przyczyną są sprzeczności tkwiące w stosunkach produkcji.

Na kryzys składają się trzy elementy:

- presja czasu,
- ewentualność zasadniczego zagrożenia,
- zaskoczenie.

Według prof. E. Nowaka logistykę sytuacji kryzysowych należy definiować jako określoną specjalnością naukową, której prekursorami są logistyka gospodarcza i wojskowa. W tym sensie stanowi ona sumę wszystkich działań organów kierowania i podmiotów (jednostek) wykonawczych realizujących zadania logistyczne (i medyczne), dzięki którym dokonuje się kształtowanie, sterowanie i kontrola procesów zaopatrzeniowych i usługowych w łańcuchach logistycznych organizowanych w sytuacjach kryzysowych.

W logistyce sytuacji kryzysowych wyraźne są próby zaadaptowania koncepcji stosowanych w logistyce cywilnej i wojskowej. Warto w tym miejscu przywołać koncepcję 7W, która jest stosowana z powodzeniem w zarządzaniu przedsiębiorstwem [3]. Zasady wynikające z koncepcji z uwzględnieniem specyfiki zarządzania kryzysowego przedstawiono w poniższej tabeli.

*Tabela nr 1. Zasady wynikające z koncepcji 7W dla logistyki sytuacji kryzysowych [1]*

KONCEPCJA 7W	ZASADY ZARZĄDZANIA BEZPIECZENSTWEM PUBLICZNYM
Właściwy produkt	Właściwa usługa (informacja, działanie, reakcja, prewencja);
Właściwa ilość	Właściwa ilość zasobów ludzkich, rzeczowych, informacyjnych;
Właściwy stan	Właściwe przygotowanie operacyjne, niezawodność działania zarówno ludzi, jak i sprzętu;
Właściwe miejsce	Właściwa identyfikacja miejsca i diagnoza sytuacji;
Właściwy czas	Właściwa, szybka reakcja i pomoc;
Właściwy odbiorca	Właściwa osoba lub grupa docelowa;
Właściwy koszt	Właściwy dobór zasobów do sytuacji – optymalizacja kosztów

W czasie sytuacji kryzysowej kluczowe znaczenie ma sprawna organizacja dostaw podstawowych środków zaopatrzenia, usług logistycznych i medycznych. Do realizacji tych zadań powołuje się grupy zabezpieczenia logistycznego oraz grupy opieki zdrowotnej i pomocy socjalno-bytowej, funkcjonujące w ramach zespołów zarządzania kryzysowego. Celem ich działalności jest udzielenie pomocy jak największej liczbie osób poszkodowanych w możliwie krótkim czasie [2].

Ponieważ zarządzanie kryzysowe dotyczy szczególnych warunków, to należy zakładać, iż będą one wpływać również na całokształt przedsięwzięć logistycznych realizowanych w obszarze wystąpienia zagrożenia. Do warunków tych należy zaliczyć:

- presję czasu;
- niekompletne dane do podjęcia decyzji (zakłócenia w systemach łączności i przekazywaniu informacji);
- nieprzewidywalne zdarzenia;
- zaangażowanie środków masowego przekazu;
- negatywny stosunek opinii publicznej;
- zewnętrzną interwencję w tok zdarzeń i działań;
- zadania wynikające z ustaw o stanach nadzwyczajnych: o stanie wyjątkowym, o stanie klęski żywiołowej, o stanie wojny;
- ograniczone siły oraz środki i inne.

E. Nowak wskazuje na następujące determinanty warunkujące organizację i realizację przedsięwzięć logistycznych na rzecz ludności poszkodowanej w sytuacjach kryzysowych [3]:

- Presja czasu;
- Zjawisko dychotomii;
- Duża różnorodność i zmienność zjawisk, jakie towarzyszą sytuacjom kryzysowym;
- Ekstremalne warunki;
- Blokada lub izolacja obszarów dotkniętych skutkami sytuacji kryzysowej;
- Trudności z dotarciem do poszkodowanych;
- Limitowanie dostaw zaopatrzenia oraz świadczenia usług logistycznych;
- Ewakuacja ludności poszkodowanej.

## **2 ZARZĄDZANIE SYTUACJĄ KRYZYSOWĄ W PRZEDSIĘBIORSTWACH**

Wśród wielości działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa liczba potencjalnych sytuacji kryzysowych jest niezliczona. Mogą to być na przykład awarie, katastrofy, wypadki, konflikt z prawem, konflikty z lokalnym otoczeniem, przypadki związane z produktami wadliwymi lub usługami nie spełniającymi norm, zatrzymanie produkcji czy też strajk. Jednak wśród bezpośrednich zagrożeń kryzysowych zarządzający firmą ma najczęściej dwa wyzwania: niską sprzedaż oraz niedostateczne zaangażowanie pracowników, co może być uważane za tzw. wąskie gardło.

Systemowe podejście do problemów organizacji, umożliwi identyfikację wadliwych czynników aby zorganizować sposoby radzenia sobie z tymi przeszkodami, tzn. teoria ograniczeń (Theory of Constraints – TOC).

Wg badań przeprowadzonych w Polsce przez Panią Dorotę Chruściel nad połowa funkcjonujących w naszym kraju firm przechodziła kryzys, a mimo to [4]:

- co czwarta firma nie ma opracowanego planu komunikacji w sytuacji kryzysowej;
- 40 proc. z nich jest przekonanych, że plan komunikacji kryzysowej nie jest im potrzebny, bo poradzą sobie z każdym kryzysem, gdy taki nadejdzie;
- co piąte przedsiębiorstwo w ogóle nie widzi potrzeby przygotowania się do komunikowania w kryzysie, gdyż jest tak pewne siły swojego wizerunku, iż nie wierzy, by nawet poważny kryzys mógł mu zaszkodzić.

Tymczasem w sytuacji kryzysowej zarządzanie firmą to przede wszystkim zarządzanie komunikacją. Często jest to o wiele bardziej istotniejsze, niż walka z samym kryzysem. Dlatego warto wiedzieć, jak robić to skutecznie i dlatego do zarządzania sytuacją kryzysową należy być przygotowanym. Z badań przeprowadzonych w 2006r. w polskich formach wynika, że wśród badanych 202 przedsiębiorstw z 10 różnych sektorów, wystąpienie sytuacji kryzysowej zadeklarowało aż dwa razy więcej firm niż jego brak (59,7%). Najczęściej występujące zewnętrzne przyczyny kryzysów w przedsiębiorstwie przedstawiono w tabelicy nr 2.

Tabl. 2. Najczęściej występujące zewnętrzne przyczyny kryzysów w przedsiębiorstwie [4]

Najczęstsze przyczyny kryzysów w polskich firmach	%
1. Oskarżenia publiczne wobec firmy	15,6
2. Problemy z partnerami biznesowymi	14,8
<b>3. Katastrofy, awarie, wypadki</b>	<b>14,0</b>
Czynniki zewnętrzne powstawania sytuacji kryzysowej	%
1. Nieprawdziwe informacje w mediach	42,1
2. Niekorzystne decyzje władz	29,6
3. Problemy partnerów biznesowych	28,1
4. Publiczne zarzuty wobec firmy	26,5
<b>5. Katastrofy i awarie</b>	<b>23,4</b>
Czynniki wewnętrzne powstawania sytuacji kryzysowej	%
<b>1. Katastrofy i awarie</b>	<b>30,0</b>
2. Wypadki przy pracy	24,2
3. Błędy, przestępstwa pracowników	21,8

Za niepokojący można uznać fakt, że co piąta badana firma nie posiada instrukcji postępowania w sytuacjach kryzysowych związanych z awariami, wypadkami czy katastrofami. Jeszcze większa grupa, bo ponad jedna czwarta

badanych nie dysponuje opracowanym planem działania na wypadek kryzysowej sytuacji związanej z niekorzystnymi przekazami medialnymi. Wyniki te pozwalają wysnuć wniosek, że duża część polskich przedsiębiorców nadal nie rozumie znaczenia i możliwych konsekwencji negatywnych sytuacji kryzysowych [4].

W przedsiębiorstwach zarządzanych według nowoczesnych metod za opracowanie tak zwanych „planów kryzysowych” czy „planów zarządzania sytuacją kryzysową” odpowiedzialne są działy i osoby prowadzące działalność public relations (PR). Jeszcze kilka lat temu polskie przedsiębiorstwa traktowały PR jako narzędzie znajdujące się według kotlerowskiej definicji promotion mix obok reklamy, marketingu bezpośredniego, promocji sprzedaży, publicity i sprzedaży osobistej. Obecnie zauważa się zdecydowaną tendencję do umieszczania działów PR w najbliższym, pod względem struktury organizacyjnej, otoczeniu władz firmy, zaś sama definicja public relations z czysto marketingowego podejścia przekształciła się w „funkcję zarządzania, która nawiązuje i podtrzymuje wzajemnie korzystne stosunki między instytucją oraz publiką, od której zależy jej sukces lub klęska” [5].

## KONSTATACJA

Podsumowując należy stwierdzić, iż sytuacje kryzysowe w polskich przedsiębiorstwach stanowią poważane zagrożenie. Ważne jest, aby zrozumieć ich znaczenie i odpowiednio tworzyć plany strategiczne pozwalające takich sytuacji kryzysowych uniknąć. Każde przedsiębiorstwo działa w określonej sytuacji, na określonym rynku i potencjalny kryzys jest sytuacją zbyt indywidualną, aby możliwe było ujęcie go w gotowe, wcześniej przygotowane konkretne opisy. W związku z tym każde przedsiębiorstwo powinno opracować ogólną filozofię działania. Określenie stanu czy przedsiębiorstwo znajduje się już w sytuacji kryzysu zależy w dużej mierze od stanu świadomości menedżerów odpowiedzialnych za zarządzanie sytuacją kryzysową oraz momentu podjęcia działań przeciwdziałających kryzysom. Najczęstszym błędem w formułowaniu założeń ewentualnych sytuacji kryzysowych jest między innymi przekonanie, iż ciężkie kryzysy zdarzają się bardzo rzadko.

## LITERATURA

- [1] SIENKIEWICZ-MAŁYJUREK, S. 2010. Zarządzanie kryzysowe w administracji publicznej, Difin, Warszawa
- [2] COYLE, J. J., BARDI, E. J., LANGREY, J. C. 2002. Zarządzanie Logistyczne, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
- [3] NOWAK, E. 2009. Logistyka w sytuacjach kryzysowych, AON, Warszawa
- [4] Alert Media Communications. 2006. [on line]. [cit. 2016-04-25]. Dostępne na: [http://www.alertmedia.pl/pliki/file/CRISIS%20MANAGEMENT\\_raport%20z%20badania\\_2010-04-20.pdf](http://www.alertmedia.pl/pliki/file/CRISIS%20MANAGEMENT_raport%20z%20badania_2010-04-20.pdf).
- [5] Sytuacje\_kryzysowe\_w\_przedsiębiorstwie. 2016. [on line]. [cit. 2016-04-25]. Dostępne na: [http://www.ipo.pl/marketing/eksperci\\_o\\_marketingu/sytuacje\\_kryzysowe\\_w\\_przedsiębiorstwie\\_592707.html](http://www.ipo.pl/marketing/eksperci_o_marketingu/sytuacje_kryzysowe_w_przedsiębiorstwie_592707.html).