

Anna Walecka \*

Agnieszka Zakrzewska - Bielawska \*\*

## **Strategie antykrzysowe i modele zarządzania przedsiębiorstwem w kryzysie**

### **Wstęp**

Nieuchronność pojawiania się zjawisk kryzysowych we współczesnych przedsiębiorstwach rodzi potrzebę odpowiednio wczesnego ich wykrywania, diagnozowania, a następnie przewycięzania. Kryzys w przedsiębiorstwie wymaga reorientacji strategicznej, co z kolei rodzi potrzebę zmian w zakresie polityki firmy, strategii finansowej, produktowej, inwestycyjnej, personalnej i w innych elementach organizacji. Nie podjęcie właściwych działań na rzecz zwalczania kryzysu lub podjęcie ich w niewystarczającym zakresie zwykle przyczynia się do pogłębienia zjawiska. Zarządzanie antykrzysowe wymaga zatem wyboru i wdrożenia strategii dopasowanej do przyczyn wywołujących kryzys, jego objawów i stopnia nasilenia. Musi ono także podlegać ogólnym zasadom zarządzania i mieć charakter procesu zarządzania zmianą. To z kolei wymaga obecności przedsiębiorczych menedżerów, nastawionych na nowe pomysły i rozwiązania, ale jednocześnie wyważonych, potrafiących opracować i realizować strategię wyjścia z kryzysu w sposób profesjonalny i konsekwentny.

Celem artykułu jest przedstawienie różnych wariantów strategii pokonania kryzysu w przedsiębiorstwie i wybranych modeli zarządzania antykrzysowego. Wykorzystując metodę studium przypadku przedstawiono także analizę i ocenę procesu zarządzania kryzysem w przedsiębiorstwie X.

### **1. Strategie w zarządzaniu antykrzysowym**

W sytuacji kryzysowej kierownictwo przedsiębiorstwa kładzie nacisk na podjęcie kroków, które przyniosą szybkie spektakularne efekty. Decyzje podejmowane przy potęgującej się presji czasowej, zmierzają do wyeliminowania symptomów kryzysu poprzez wykorzystanie szybkich i prostych rozwiązań, polegających przede wszystkim na wykorzystaniu rezerw prostych, np. zwiększenie wydajności, redukcja kosztów, intensyfikacja produkcyjna. Przeprowadzenie diagnozy sytuacji oraz określenie przyczyn występujących problemów jest w tych warunkach znacznie ograniczone. Celem kierownictwa staje się przygotowanie i wdrożenie koncepcji zwanej strategią natychmiastową, a jej istotą jest ustalenie podstawowych kierunków działania, precyzyjne ich zoperacjonalizowanie i konsekwentne wdrożenie. Ponieważ czas ma w warunkach kryzysu istotne znaczenie, kadra kierownicza powinna działać szybko

---

\* Mgr, Katedra Zarządzania, Wydział Organizacji i Zarządzania, Politechnika Łódzka, e-mail: walecka.anna@gmail.com

\*\* Dr inż., Katedra Zarządzania, Wydział Organizacji i Zarządzania, Politechnika Łódzka, e-mail: a\_bielawka@poczta.onet.pl

i zdecydowanie, w oparciu o wizję danego przedsiębiorstwa. Ze względu na to, że każdy kryzys jest niepowtarzalny, nie ma dobrych recept na kryzys [Zakrzewska – Bielawska 2008, s.77].

W literaturze przedmiotu można odnaleźć różne propozycje i warianty strategii wyjścia z kryzysu. Przykładowo B. Wawrzyniak wyróżnia strategie: podporządkowania, wycofywania się, inwestowania i konsolidacji ze względu na przyczyny kryzysu (związane z zarządzaniem firmą i zakresem, rodzajem prowadzonej działalności) oraz charakter działań antykrzysowych (reaktywne - likwidowanie skutków przeszłości i proaktywne – antycypowanie przyszłości) [szerzej Wawrzyniak 1999, s.69]. Typowe strategie naprawcze w zależności od źródła kryzysu sklasyfikowali S. Slatter i D. Lovett wyodrębniając szereg działań w siedmiu podstawowych obszarach, jak: stabilizacja kryzysu, przywództwo, wsparcie grup interesu, skupienie się na kwestiach strategicznych, zmiany organizacyjne, reorganizacja kluczowych procesów oraz restrukturyzacja finansowa [szerzej Slatter, Lovett 2001, s. 67]. Strategie kryzysowe dla przedsiębiorstw w dobie globalizacji przedstawiła G. Gierszewska. Autorka zaproponowała trzy opcje strategicznych działań antykrzysowych, określając je przekornie receptami, jak: dywersyfikacja (recepta I), alianse strategiczne, fuzje i joint venture (recepta II) oraz skuteczne zarządzanie (recepta III) [szerzej Gierszewska 2002, s. 18-36].

Kompleksowy i wyczerpujący zestaw opcji strategicznych postępowania wobec kryzysu proponuje A. Zelek [Zelek 2003, s. 148-150]. Autorka wyróżnia cztery podstawowe strategie antykrzysowe, a mianowicie: strategię sanacyjną, likwidacyjną, wzrostu i upadłości. W każdej z tych opcji można odnaleźć zestaw określonych działań. Takie ujęcie strategii antykrzysowych prezentuje rysunek 1.

Strategia sanacyjna ukierunkowana jest przede wszystkim na stabilizację kryzysu, a w dalszej perspektywie na trwałą poprawę sytuacji przedsiębiorstwa w sensie finansowym oraz konkurencyjnym. Podstawowym działaniem w ramach tej opcji jest restrukturyzacja. Opcja ta obejmuje także postępowanie układowe, rozumiane jako restrukturyzacja zadłużenia organizacji, która pozwoli na jej dalsze funkcjonowanie. Strategia likwidacyjna obejmuje strategię sprzedaży oraz strategię likwidacyjną z zachowaniem wypłacalności. Celem tej strategii jest nie tyle likwidacja przedsiębiorstwa jako odrębnego podmiotu, co wygenerowanie dodatniego kapitału likwidacyjnego. Dlatego też strategia ta może być realizowana tylko w przypadku przedsiębiorstw z dodatnim kapitałem własnym. Strategia wzrostu przejawia się w podjęciu agresywnych działań strategicznych, których celem jest umocnienie organizacji. Działania te przyjmują formę inwestycji oraz integracji (fuzje, przejęcia, alianse strategiczne). Strategia upadłości polega na likwidacji przedsiębiorstwa bez zachowania wypłacalności, co zawsze wynika ze złej kondycji ekonomicznej przedsiębiorstwa. Strategia ta oznacza ostateczną likwidację organizacji poprzedzoną wcześniejszą regulacją zobowiązań wobec wierzycieli.

Rysunek 1. Strategie wyjścia z kryzysu organizacji



Źródło: Zelek A

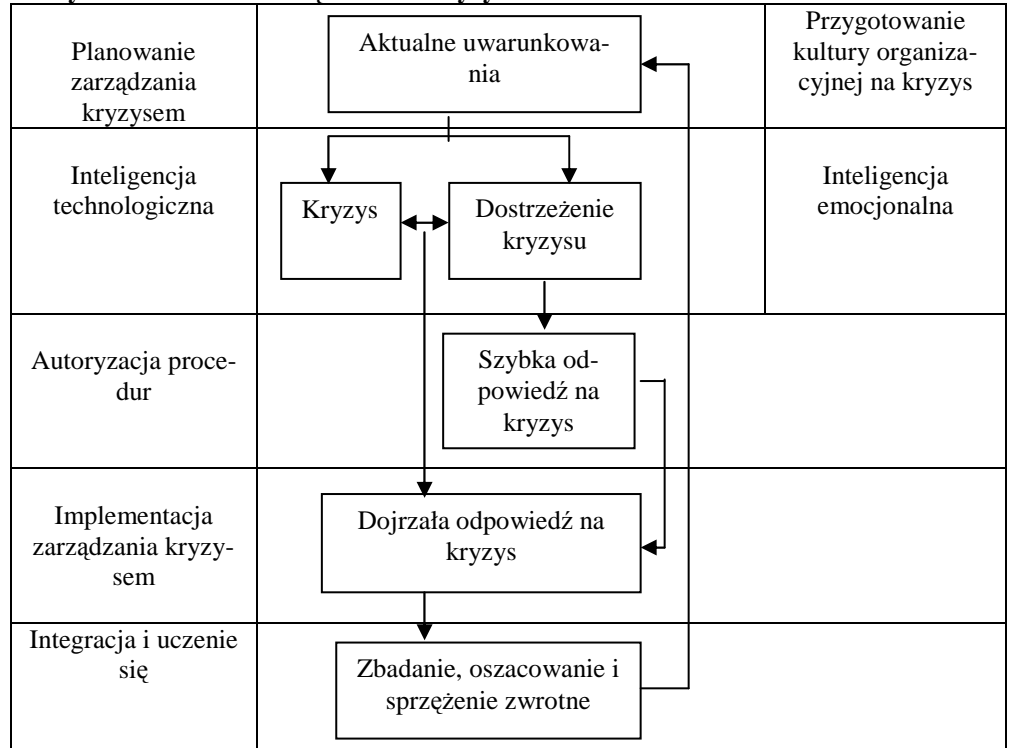
Różnorodność strategii antykryzysowych i działań podejmowanych w ich zakresie dowodzi, że nie ma jednej, najlepszej drogi pokonania kryzysu w organizacji. W praktyce gospodarczej najskuteczniejsze są programy hybrydowe, łączące elementy różnych strategii. Należy jednak pamiętać, że pokonanie kryzysu oprócz stworzenia silnej strategii zależy także od jej pogodzenia i powiązania z odpowiednią kulturą i strukturą organizacyjną, wykorzystania umiejętności i zasobów organizacji oraz od silnego przywództwa. Potrzebne jest zatem skuteczne zarządzanie przedsiębiorstwem znajdującym się w sytuacji kryzysowej.

## 2. Modele zarządzania przedsiębiorstwem w kryzysie

Zarządzanie sytuacją kryzysową musi podlegać ogólnym zasadom zarządzania, jak: wyznaczanie celów, diagnoza sytuacji, dobór środków realizacji i osób odpowiedzialnych oraz kontrola efektów. W literaturze można znaleźć wiele modeli (wzorców) zarządzania organizacją w sytuacji kryzysowej. Dla przykładu zaprezentowane zostaną cztery wybrane modele procesu zarządzania kryzy-

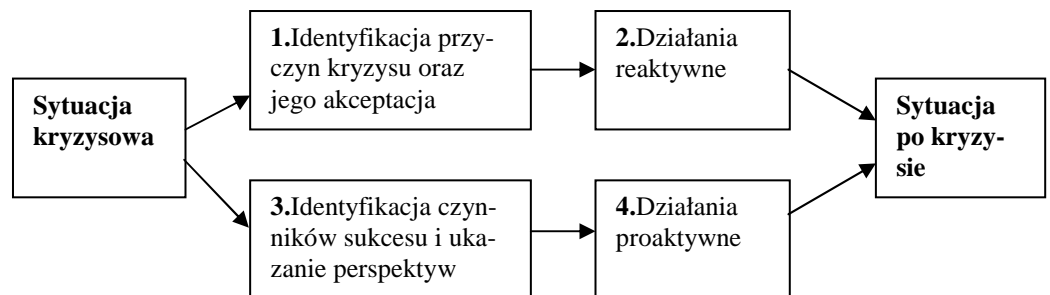
sem. Pierwszy autorstwa B. Hugmana (przedstawiony na rysunku 2) jest modelem bardzo ogólnym i prezentuje bardziej przebieg, determinanty i reakcję organizacji na kryzys. Kolejne dwa modele autorstwa B. Nogalskiego i H. Macinkiewicza (rysunek 3) oraz A. Zelek (rysunek 4) dotyczą procesu zarządzania kryzysem w przedsiębiorstwie. Natomiast czwarty model opracowany przez K. Krzakiewicza prezentuje schemat antykryzysowego zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem.

**Rysunek 2. Model zarządzania w kryzysie**



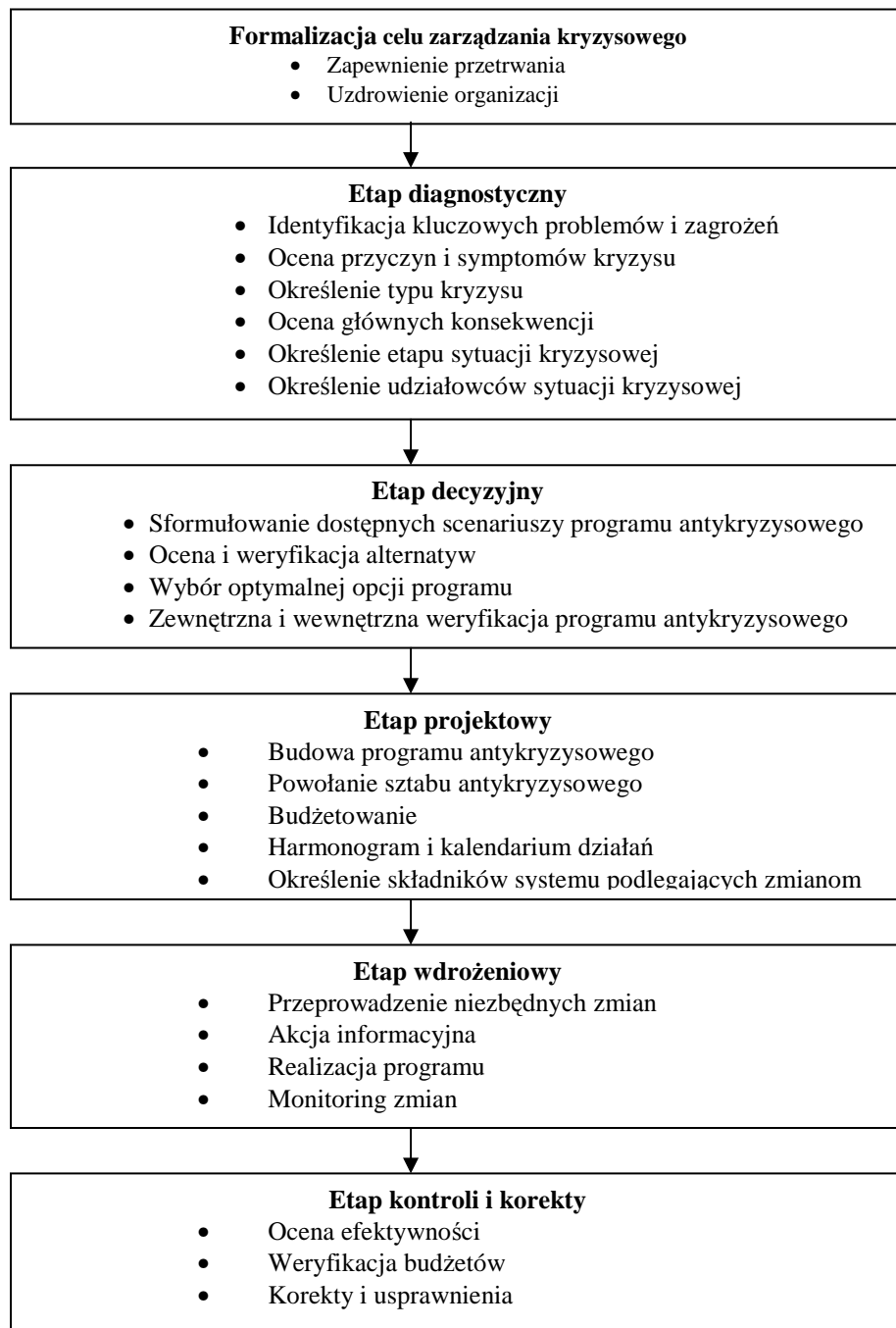
Źródło: Hugman 2004

**Rysunek 4. Wzorzec zarządzania w sytuacji kryzysowej**

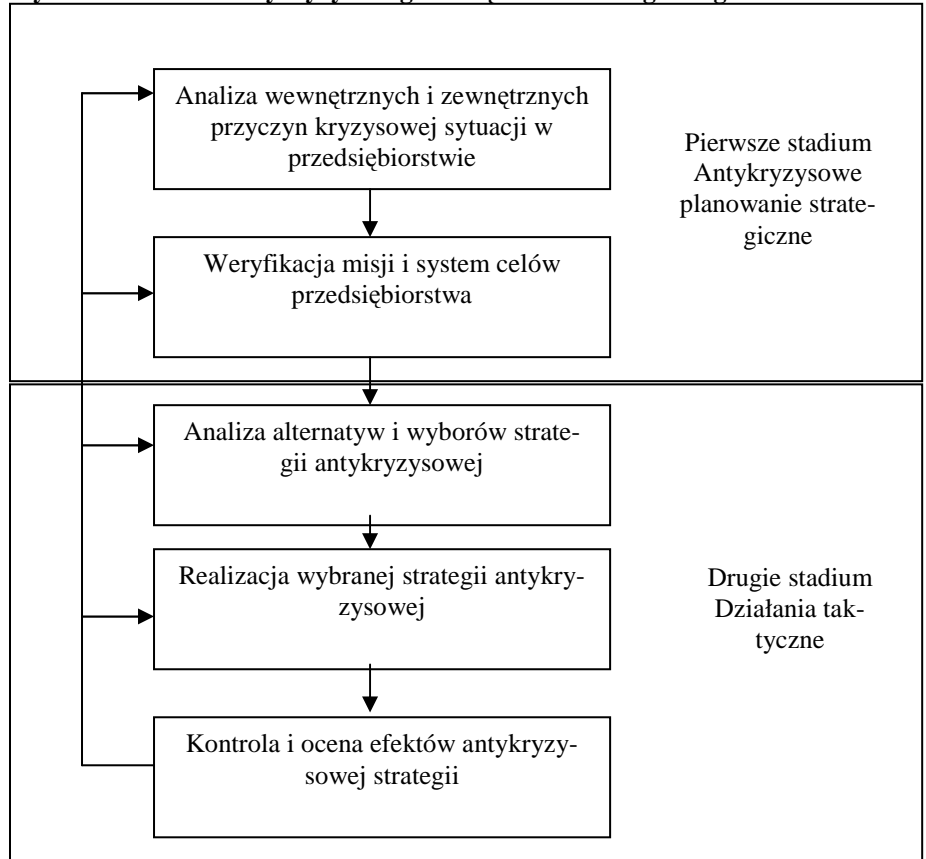


Źródło: Nogalski, Macinkiewicz 2004, s.101

Rysunek 3. Proces zarządzania sytuacją kryzysową



Źródło: Zelek 2003, s. 199

**Rysunek 5. Proces antykryzysowego zarządzania strategicznego**

Zródło: Krzakiewicz 2003, s.40

W modelu Hugmana bardzo istotnym elementem jest planowanie kryzysowe obejmujące szereg zasad, jak: oszacowanie ryzyka, opracowanie planów, określenie zasad i odpowiedzialności, wyznaczenie zespołu zarządzania kryzysowego, przygotowanie planu komunikacji i kultury organizacyjnej na kryzys, poinformowanie o zamierzeniach firmy i szkolenia w tym zakresie, testowanie, badanie i praktykowanie. Natomiast pozostałe przedstawione modele wskazują, że w sytuacji kryzysowej zarządzający przedsiębiorstwem powinni w pierwszej kolejności nie ignorować zaistniałego stanu i zidentyfikować przyczyny jego zaistnienia, kolejno opracować możliwe opcje wyjścia z kryzysu, ocenić je z punktu potrzeb i możliwości organizacji, wybrać najlepszy wariant i skutecznie go wdrożyć, kontrolując i oceniając efektywność poszczególnych etapów zmian, a w razie konieczności modyfikując podejmowane działania.

### 3. Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie X

W tej części opracowania zostanie przedstawiony i omówiony przypadek kryzysu jakości, jaki miał miejsce w przedsiębiorstwie X. Firma jest jednym z

**A. Walecka, A. Zakrzewska – Bielawska, *Strategie antykrzysowe i modele zarządzania przedsiębiorstwem w kryzysie*, [w:] *Przedsiębiorstwo ....***

większych producentów i dystrybutorów artykułów promocyjnych i reklamowych w Polsce. Misją przedsiębiorstwa jest „stać się dominującą firmą promocyjną na rynku polskim, a ostatecznie znaczącym graczem na rynku Unii Europejskiej. Dominacja oznacza osiągnięcie sprzedaży dwukrotnie większej niż najbliższy konkurent”. Misja wyznacza podstawowy cel działań firmy, którym jest „pomagać klientom w promowaniu ich marek i firm”. Cel ten może być skutecznie realizowany dzięki wysokiej jakości produktom, kreatywnemu ich wykorzystaniu, doskonałej obsłudze klienta oraz świetnym pracownikom.

Obecnie firma zatrudnia 120 osób, a w jej strukturze organizacyjnej da się wyodrębnić siedem pionów: finansowy, administracyjny, produkcyjny, operacyjny oraz trzy odrębne działy sprzedażowe.

Oferta produktowa firmy jest bardzo szeroka, zawiera kilkadziesiąt tysięcy produktów, od tekstyliów promocyjnych aż po gadżety reklamowe. Przedsiębiorstwo dysponuje dobrze wyposażonym i nowoczesnym zapleczem produkcyjnym, umożliwiającym produkcję wyrobów najwyższej jakości. W celu zwiększenia sprzedaży firma oferuje swoim klientom Korporacyjne Programy Lojalnościowe. Dzięki wielostopniowej analizie czynników takich, jak: specyfika rynku, budżet, czy strategia firmy, programy te są idealnie dopasowane do potrzeb każdego klienta. W związku z tym powodują trwałe wzrost sprzedaży oraz budują przywiązanie do marki, jednocześnie zmniejszając wrażliwość cenową. Przedsiębiorstwo oferuje także PromoShop, internetowe narzędzie do zarządzania całym procesem zamawiania oraz dystrybucji produktów promocyjnych w firmie. Oferta ta skierowana jest przede wszystkim do przedsiębiorstw, które posiadają rozproszone i rozbudowane komórki sprzedażowe, a które chcą w ścisły i prosty sposób kontrolować wszystkie procesy związane z zarządzaniem produktami promocyjnymi.

Biorąc pod uwagę otoczenie firmy i rynek na którym działa można stwierdzić, że wykazuje on trend wzrostowy. Największym na świecie rynkiem artykułów promocyjnych jest rynek amerykański. Jego wartość kształtuje się na poziomie około 17 miliardów dolarów, zaś liczba dystrybutorów wynosi ponad 23 tysiące. Wzrost jego wartości prognozowany jest na poziomie 2-3% w ciągu następnych 3-5 lat. Europejski rynek produktów reklamowych jest wart ponad 10 miliardów dolarów, dynamika jego wzrostu wynosi 5-7%, zaś liczba dystrybutorów szacowana jest na 30 tysięcy firm. Rynek polski znajduje się w długoterminowym trendzie wzrostowym. Jego rozwój ma charakter trwały i stabilny, a w latach 1991-2000 tempo wzrostu było większe od tempa wzrostu rynku reklamowego i wynosiło 20-30% w skali roku. Po roku 2001 rynek znalazł się w recesji, jednak dynamika jego rozwoju w dalszym ciągu jest wysoka i wynosi ponad 10% w ciągu 3-5 lat. Głównymi czynnikami wzrostu są min.: rosnąca wartość nakładów przeznaczonych na cele promocyjne w firmach, zwiększona konkurencja oraz walka o udział w rynku w poszczególnych gałęziach gospo-

darki, wzrost znaczenia artykułów promocyjnych w stosunku do działań ATL<sup>1</sup>, dojrzałość firm rozumiejących potrzebę identyfikacji na rynku oraz budowania wizerunku swoich marek, inwestycje zagraniczne będące impulsem rozwoju przemysłu w Polsce oraz przystąpienie Polski do Unii Europejskiej i rozszerzenie działalności na rynki całej Europy. Aktualnie wartość polskiego rynku artykułów promocyjnych wyceniana jest na poziomie ponad miliarda złotych, liczba osób zatrudnionych w tej branży to już ponad 20 tysięcy osób. Największymi odbiorcami w tej branży są duże korporacje, szkoły, organizacje samorządowe oraz producenci artykułów sportowych. Konkurencją dla firmy na rynku krajowym stanowią przede wszystkim niewielkie, kilkuosobowe przedsiębiorstwa, często działające na rynku lokalnym.

Sprzedaż firmy w latach 1993 – 2008 systematycznie rosła, z wyjątkiem lat 2004- -2005, kiedy to zanotowano niewielki spadek sprzedaży w stosunku do lat poprzednich. Przedsiębiorstwo dąży do zdobycia mocnej pozycji na europejskim rynku produktów promocyjnych. W 2007 r. eksportowało swoje towary do ponad 20 krajów w całej Europie.

Najważniejszymi wartościami dla firmy są doskonała obsługa klienta oraz wysoka jakość oferowanych produktów i usług. Dlatego zaistnienie sytuacji kryzysowej w obszarze jakości i nieprawidłowe ją pokierowanie mogło poważnie zagrozić firmie i zahamować jej rozwój.

Pierwsze, wyraźne sygnały nadciągających problemów przyniósł listopad 2004 roku. Pojawiające się opinie klientów i menedżerów jednoznacznie świadczyły o tym, iż poziom obsługi oraz jakość wykonania towaru są na bardzo niskim poziomie, często wręcz niemożliwym do zaakceptowania. Wskutek niezadowolenia, rozpoczęły się masowe przejścia klientów do konkurencyjnych agencji, co wpłynęło znacząco na kondycję finansową firmy. Kierownictwo początkowo zbagatelizowało całą sprawę, uznając, że poziom obsługi klientów w ich firmie nie może być niedoskonały.

Symptomy kryzysu były jednak coraz bardziej widoczne. Liczba reklamacji systematycznie rosła, natomiast wpływy ze sprzedaży gwałtownie malały. Ponadto w firmie wystąpiły liczne nieprawidłowości i pomyłki, np. klienci otrzymywali połamane parasole, wysyłano do klienta koszulki o mniejszej gramaturze, mimo, iż klient zapłacił za lepszy gatunkowo towar, zamówienia były realizowane nawet z miesięcznym opóźnieniem, klient otrzymywał towar z wadliwym, spierającym się nadrukiem ponieważ na etapie produkcji nie dotrzymano wszystkich standardów odnośnie osuszania i przygotowywania produktów, klienci otrzymywali sprzeczne dane na temat dostępności produktów, które zamówili - często zdarzało się, że ten sam nabywca otrzymywał kilka telefonów

---

<sup>1</sup> ATL (z ang. Above The Line) – strategia działań marketingowych wykorzystujących tradycyjne media, tj. radio, telewizję, prasę, plakaty, reklamy, itp. Pochodzenie pojęcia ATL ma swoje źródło w księgowości i oznacza wydatki reklamowe, które obciążane są prowizją i rozliczane jako koszty sprzedaży



**A. Walecka, A. Zakrzewska – Bielawska, *Strategie antykryzysowe i modele zarządzania przedsiębiorstwem w kryzysie*, [w:] *Przedsiębiorstwo ....***

w ciągu jednego dnia, każdy z innym komunikatem na temat stanu jego zamówienia.

Problemów było coraz więcej i nie dotyczyły one jedynie pojedynczego działu, a całej firmy. Na skutek rezygnacji części klientów, spadku przychodów ze sprzedaży oraz problemów wewnętrznych (konfliktów interpersonalnych) zarząd uświadomił sobie sytuację kryzysową i podjął szybkie działania zwalczające zaistniały stan. Rozpoczęto od identyfikacji źródeł kryzysu, a więc w tym przypadku rozpoznania przyczyn odejścia klientów od firmy. W tym celu przeprowadzono badanie ankietowe wśród klientów. Wyniki wskazały, że głównymi powodami, dla których klienci masowo rezygnowali z usług przedsiębiorstwa były przede wszystkim:

- drastyczny spadek jakości oferowanych produktów oraz usług,
- odczucie klientów, iż pracownicy firmy o nich nie dbają i nikomu nie zależy na realizacji ich zamówień,
- przekonanie klientów, iż mniejsze agencje bardziej rozumieją ich potrzeby, oferując wyższą jakość i bardziej profesjonalną obsługę.

Wystąpiła zatem bardzo duża dysproporcja pomiędzy fundamentalnymi zasadami i wartościami firmy (doskonała jakość i obsługa klientów), a faktyczną produkcją towarów i realizacją zamówień. Ucierpiała także reputacja firmy, a odzyskanie zaufania stało się głównym celem programu antykryzysowego w przedsiębiorstwie. Realizacja tego celu była tym bardziej istotna, iż 85-93% wartości sprzedaży generowane jest przez powtarzalne zamówienia.

Realizację programu antykryzysowego rozpoczęto od zdefiniowania pojęcia jakości i określenia standardów i zasad dotyczących kontroli i utrzymania jakości w przedsiębiorstwie (tabela 1). Wszyscy pracownicy zostali w tym kierunku przeszkoleni, bowiem myślą przewodnią było zaangażowanie wszystkich pracowników w poprawę jakości oferowanych produktów i usług. Przestrzeganie ustalonych zasad powinno uchronić firmę przed pojawieniem się podobnego kryzysu w przyszłości.

**Tabela 1 Standardy utrzymania jakości w firmie X**

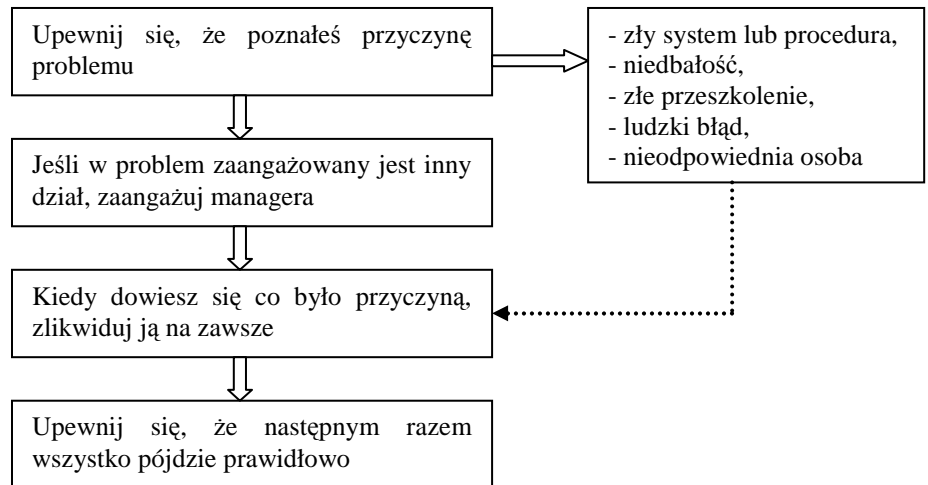
Jakość	<p>To dobre wykonanie pracy, czyli:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- wykonanie jej na czas,</li> <li>- dostarczenie zamówienia w odpowiednie miejsce,</li> <li>- wykonanie prawidłowego nadruku odpowiedniego wzoru,</li> <li>- wykonanie nadruku na prawidłowym towarze,</li> <li>- dostarczenie jedynie pełnej ilości produktów,</li> <li>- wystawienie faktury na odpowiednią osobę,</li> <li>- kontakty z klientem w miłej i przyjacielskiej atmosferze</li> </ul>
Standardy utrzymania jakości dla poszczególnych działów	
Dział obsługi klienta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- uprzejmość i profesjonalizm w kontaktach,</li> <li>- klarowna i celna komunikacja,</li> <li>- dokładnie przeprowadzona procedura składania zamówienia,</li> <li>- dokładne i jednoznaczne informacje na temat dostępności produktów udzielane klientom</li> </ul>

Dział graficzny	- wykonanie prawidłowych symulacji i prób, - kontrola wzorów
Dział produkcji	- kontrola towaru – prawidłowy nadruk wzoru na właściwym produkcie, spełniający wszystkie standardy jakości, - odrzucanie produktów niespełniających wymogów
Magazyn	- przygotowanie prawidłowych towarów do wysyłki, - wysyłka właściwego towaru we właściwe miejsce
Dział finansowy	- wystawianie faktur na prawidłową osobę, - profesjonalne i uprzejme pobieranie należności od klientów

Źródło: materiały wewnętrzne firmy

W analizowanym przedsiębiorstwie określono także procedurę postępowania na wypadek zaistnienia podobnej lub innej sytuacji kryzysowej. Przedstawia ją rysunek 6.

**Rysunek 6** Procedura postępowania w sytuacji kryzysowej



Źródło: materiały wewnętrzne firmy

Dokonując oceny zarządzania kryzysem w badanej firmie należy stwierdzić, że kadra kierownicza początkowo popełniła błąd ignorując sygnały i symptomy pojawiających się problemów. Zaistniały kryzys jakości naruszył poważnie reputację firmy, czego skutkiem był spadek sprzedaży i utrata klientów. Nie podjęcie odpowiednich działań mogło przyczynić się do eskalacji kryzysu i zagrozić funkcjonowaniu firmy. Na szczęście kierownictwo w porę uświadomiło sobie wagę problemu, podjęło restrukturyzację naprawczą i pokonało sytuację kryzysową. Wypracowano także procedury postępowania na wypadek zaistnienia podobnej sytuacji w przyszłości. Można zatem stwierdzić, że badana firma wdrożyła swój własny model zarządzania firmą w kryzysie.

**A. Walecka, A. Zakrzewska – Bielawska, *Strategie antykryzysowe i modele zarządzania przedsiębiorstwem w kryzysie*, [w:] *Przedsiębiorstwo ....***

**Zakończenie**

Współcześnie kryzys nie jest zdarzeniem wyjątkowym, dotyka wszystkich przedsiębiorstw, nawet tych najlepiej zarządzanych. Każda sytuacja kryzysowa jest specyficzna i wymaga podjęcia innych działań. Dlatego też nie ma uniwersalnych strategii antykryzysowych, a zarządzanie przedsiębiorstwem w kryzysie wymaga diagnozy kluczowych problemów, zaplanowania zmian, ich wdrożenia i oceny ich efektów.

**Literatura**

1. Zakrzewska – Bielawska A. (2008), Zarządzanie w kryzysie, w: Zarządzanie ryzykiem operacyjnym, Staniec I., Zawila - Niedźwiecki J. (red.), Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa
2. Wawrzyniak B. (1999), Odnowienie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku, Poltext, Warszawa
3. Slatter S., Lovett D. (2001), Restrukturyzacja firmy. Zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych, WIG-Press, Warszawa 2001, s. 67.
4. Gierszewska G. (2002), Strategie kryzysowe w warunkach globalizacji, w: Praktyka zarządzania kryzysem w przedsiębiorstwie, Kozyra B., Zelek A. (red.), Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin
5. Hugman B. (2004), Crisis management, Pretoria, September, [http://apps.who.int/prequal/trainingresources/pq\\_pres/pharmacovigilance/updateprtions/19b\\_Crisis\\_management.ppt#326,60,Crisis%20Management%20Model](http://apps.who.int/prequal/trainingresources/pq_pres/pharmacovigilance/updateprtions/19b_Crisis_management.ppt#326,60,Crisis%20Management%20Model)
6. Zelek A. (2003) Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie. Perspektywa strategiczna, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz”, Warszawa
7. Nogalski B., Macinkiewicz H. (2004), Zarządzanie antykryzysowe przedsiębiorstwem. Pokonać kryzys i wygrać, Difin, Warszawa
8. Krzakiewicz K. (2003), Strategiczne aspekty kryzysu w organizacji, w: Zachowania organizacji wobec zjawisk kryzysowych, Skalik J. (red.), Cornetis sp. z o.o., Katedra Projektowania Systemów Zarządzania AE we Wrocławiu, Wrocław

**Streszczenie**

Kryzys w przedsiębiorstwie zmusza kadrę kierowniczą do opracowywania i wdrażania nowych strategii. Takich, które zintegrują działania i wysiłki różnych części firmy i pozwolą pokonać sytuację kryzysową. W artykule przedstawiono różne opcje strategii antykryzysowych i modeli zarządzania przedsiębiorstwem w kryzysie. Opisano także przypadek przedsiębiorstwa X, które znalazło się w kryzysie i zdołało go przezwyciężyć.

**Anti - crises strategies and models of crisis management**

The various options of anti - crises strategies and the models of the crisis management are discussed in this article. There is also described the case study of the X company which it found oneself in the crisis and overcame it .

