

# Plany reagowania kryzysowego jako podstawowy komponent zarządzania antykryzysowego

Klaudia Pujer

*W artykule przedstawiono problematykę planów reagowania w kryzysie oraz ich doniosłą rolę w przygotowaniu się do potencjalnej sytuacji kryzysowej, a także radzenie sobie z nią w przypadku, gdy kryzys nastąpi. Omawiając zagadnienie, zwrócono uwagę na to, czym jest kryzys i sytuacja kryzysowa w organizacji, przedstawiono architekturę planów działań antykryzysowych oraz ukazano skutki braku implementacji reagowania kryzysowego na przykładzie jednego z największych biur podróży w Polsce.*

## 1. Wstęp

Stany kryzysowe to realna rzeczywistość, z którą muszą się zmierzyć przedsiębiorstwa. Dla zarządzania kryzysowego kluczową rolę odgrywa świadomość zagrożeń związanych z kryzysem, a także próba zrozumienia ich natury. Jednym z najważniejszych narzędzi zarządzania w kryzysie są plany reagowania kryzysowego. Są to procedury strategicznych działań stabilizacyjno-prewencyjnych w czasie przedkryzysowym i koncepcje reagowania kryzysowego w sytuacji zagrożenia. Stanowią one podstawowy czynnik efektywnego zarządzania kryzysowego nastawionego na zmiany.

Celem artykułu jest ukazanie, z punktu widzenia teorii i analizy przypadku, konkretnej organizacji doniosłej roli planów reagowania kryzysowego, które pozwalają na eliminację stanów kryzysowych oraz umożliwiają skuteczną walkę z kryzysem.

## 2. Istota sytuacji kryzysowych w organizacji

Kryzys to pojęcie niejednoznaczne i nastrożające wiele problemów definicyjnych, gdyż w sposób werbalny trudno je skonkretyzować. Pojęcie to rozpatruje się w różnych sferach: organizacyjnej, politycznej czy ekonomicznej. Etiologii pojęcia kryzys należy doszukiwać się w języku greckim, gdzie termin *krino* oznacza wybór, zmaganie się, walkę, w której konieczne jest działanie pod presją czasu.

Podstawowymi składowymi terminu kryzys są (Nowak 2005: 16):

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

Zależność trzech powyższych terminów tworzy pojęcie kryzysu. Kryzys może być bardziej lub mniej dotkliwy, mieć różny zakres i czas trwania, jednakże zawsze jest przyczyną końca danego stanu rzeczy, czyli jest on każdorazowo naruszeniem stanu harmonii. Zatem „kryzys nie jest zdarzeniem, lecz następstwem określonego zdarzenia lub ciągu zdarzeń, w wyniku których następuje nie tylko znaczne zagrożenie bezpieczeństwa ludzi, ale również poważne ograniczenie funkcjonowania przedsiębiorstwa” (Wróblewski 1996: 62).

Wielowymiarowość kryzysu jest konsekwencją prawdopodobnych niekorzystnych konsekwencji kryzysowych typu kaskadowego (efekt skali), ryzyka intensyfikacji wielkości oraz skali zdarzenia, a także jest skutkiem zmniejszonego dostrzegania lub uświadamiania zdarzenia przez menedżerów.

W literaturze przedmiotu istnieje wiele podziałów kryzysów w zależności od ich charakteru, obszaru oddziaływania i przyczyn. Najczęściej wskazuje się na podział ze względu na zdolności panowania nad kryzysem i tu wyróżnia się „kryzys potencjalny, kryzys ukryty; kryzys pałący, lecz możliwy do opanowania; kryzys pałący, ale niemożliwy do opanowania” (Wiśniewska 1983: 42) oraz ze względu na fazy cyklu życia organizacji: „kryzys przywództwa, kryzys autonomii, kryzys decentralizacji, kryzys biurokratyzmu” (Perechuda 2000: 204).

Do objawów kryzysu należy zaliczyć (Perechuda 2000: 203–204):

- napięcie, walkę o władzę wewnątrz organizacji,
- podważanie autorytetu kierownictwa (zachowanie takie często rodzi konflikty),
- pojawienie się nowych liderów nieformalnych,
- pojawienie się nieracjonalności w zachowaniu ludzi – aspekty społeczne organizacji biorą prymat nad efektywnością i rzeczywistymi możliwościami rozwiązania problemów,
- lęk, opór przed zmianami niekontrolowanymi, które mogą pogłębić kryzys,
- rosnące poczucie niemożności działania, kryzys środków i metod działania,
- zwłoka w działaniu – wyczekiwanie na „cud”.

Natomiast sytuacja kryzysowa to całokształt uwarunkowań otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego oddziałujących na dany układ systemowy w ten sposób, iż zaczyna się w nim i jest rozwijany proces zmienny, w konsekwencji czego dochodzi do naruszenia stabilności, a dalej jej przywrócenia w wyniku wykorzystania nadzwyczajnego działania. Kryzys jest zatem jednym z etapów sytuacji kryzysowej i jest przejawem okresu niestabilności w strukturze lub zasobach danego podmiotu.

Złożoność sytuacji kryzysowej determinuje kilka czynników, a mianowicie:

- występowanie niedoboru zasobów potrzebnych do usunięcia kryzysu,
- wielkości zasobów, które podlegają zagrożeniu i powodują konieczność identyfikacji priorytetów w ramach realizowanych czynności antykryzysowych,
- ryzyka powstającego tam i wówczas, gdzie i kiedy może wystąpić brak właściwego typu zasobów i pracowników o przydatnych kwalifikacjach,
- wpływu pierwotnego kryzysu będącego przyczynkiem do pojawienia się takiej liczby różnych skutków, że dowolna z nich może wywołać przymus pozyskania specjalnych zasobów dla skutecznego zarządzania.

Atrybutami sytuacji kryzysowej w przedsiębiorstwach są (Krzakiewicz 2008: 153–154):

- ryzyko poniesienia strat grożących przetrwaniu organizacji,
- utrata nadzoru nad zachodzącymi zdarzeniami,
- istotne negatywne oddziaływania na zasoby organizacji,
- niedostateczna ilość czasu na realizację podejmowanych działań (bądź podjęcie reakcji),
- brak wiarygodnych informacji (powstanie sytuacji niepewności).

Istotnymi elementami pozwalającymi na ocenę stanu kryzysu w organizacji są, oprócz diagnozy przyczyn kryzysu, ewentualne konsekwencje, które dzieli się na zazwyczaj na 4 grupy:

- rewitalizacja organizacji (podstawą jest radykalna zmiana, rozumiana jako zasadnicza droga do sukcesu),
- upadek organizacji,
- wyjście z kryzysu,
- wykrywanie się nowej sytuacji kryzysowej (zazwyczaj jeszcze głębszej niż poprzednia sytuacja kryzysowa).

Niestety jest tak, że w praktyce funkcjonowania większości organizacji radykalne zmiany są przeprowadzane dopiero w momencie, gdy sytuacja kryzysowa się zaostrza. Zmiana nie jest traktowana jako środek prewencyjny, mający zapobiec sytuacjom niebezpiecznym dla funkcjonowania i działania organizacji. Najczęściej przyjmuje się założenie, że skoro jest dobrze, to zmian mających charakter usprawnień w działaniu nie trzeba wprowadzać. Z kolei brak wprowadzania systematycznych usprawnień w przedsiębiorstwie powoduje większe prawdopodobieństwo zaistnienia sytuacji niepożądanych.

Współczesne organizacje funkcjonują w warunkach turbulentnego otoczenia, którego podstawą jest fluktuacja stosunków pomiędzy aktorami życia społeczno-gospodarczego. Zmiana powinna być traktowana jako możliwość nadążania i dostosowania się do rzeczywistości, w której funkcjonują organizacje. Zmiany w organizacji będące konsekwencją kryzysu mogą mieć charakter długookresowy i krótkookresowy, jakościowy oraz ilościowy oraz okresowy i trwałe.

Różnorodne konsekwencje kryzysu są determinowane nie tylko przez jego charakter, lecz także przez proces zarządzania antykryzysowego, który może powodować łagodzenie zjawisk kryzysowych lub ich zaostrzenie. Efektywność

zarządzania jest determinowana celami, profesjonalizmem kadry zarządzającej, sztuką zarządzania, motywacją, zrozumieniem przyczyn i skutków, a także podziałem uprawnień i odpowiedzialności (Krzakiewicz 2008: 156).

### 3. Plany reagowania kryzysowego jako narzędzie zarządzania w kryzysie

Plany reagowania kryzysowego to zbiór sposobów ograniczenia rozmiarów i skali strat przed powstaniem kryzysu (np. implementacja systemów wczesnego ostrzegania o groźbie zaistnienia zjawiska kryzysu) oraz procedur postępowania w czasie trwania sytuacji kryzysowej.

Wobec powyższego, plan reagowania kryzysowego należy rozumieć jako opracowanie i wdrożenie działań mających na celu „ograniczenie skutków nadzwyczajnych zagrożeń poprzez działania zapobiegawcze (techniczne i nietechniczne), przed zdarzeniem i ratownicze (organizacyjno-techniczne) w trakcie zdarzenia” (Słowiński 2008: 129). Sprawne reagowanie i podjęcie działań ratowniczych to główne wytyczne efektywnego planu reagowania kryzysowego.

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

- zalecenia dotyczące sprawowania kontroli nad możliwymi zagrożeniami,
- zestawienie sił i środków technicznych, nietechnicznych i organizacyjnych potrzebnych do wyeliminowania skutków zagrożeń,
- tryb uruchamiania czynności przewidzianych w planie oraz zasad kooperacji,
- sposoby ograniczenia spektrum strat i usuwania skutków zagrożeń.

Ogólnie rzecz biorąc, w planie reagowania kryzysowego wyróżnia się cztery fazy postępowania (tzw. PPRR):

- *prewencja* – ta faza ma na celu usunięcie bądź zmniejszenie możliwości wystąpienia stanu kryzysu lub ograniczenie jego skutków,
- *przygotowanie* – planowanie sposobu kontrakcji w sytuacji zagrożenia działania; celem staje się powiększenie sił i środków niezbędnych do prowadzenia działań ratunkowych i/lub naprawczych,
- *reagowanie* – działania po wystąpieniu stanu kryzysu; priorytetem staje się niesienie pomocy poszkodowanym i ograniczenie wtórnych zniszczeń i strat,
- *rekonstrukcja* – celem staje się odbudowa wadliwych systemów i przywrócenie ich do stanu pierwotnego albo lepszego niż przed kryzysem.

Wymienione fazy są swoistym systemem zamkniętym; jego poszczególne elementy warunkują się wzajemnie i są ze sobą powiązane łańcuchem przyczynowo-skutkowym.

Plany reagowania kryzysowego to dokumenty dynamiczne, odzwierciedlające aktualny stan prawny (zmiany legislacyjne), sytuację przedsiębiorstwa

oraz jego otoczenia bliższego i dalszego (w szczególności potencjalnych i faktycznych konkurentów). Wymagają stałego ingerowania w ich strukturę, uzupełniania i uszczegółowienia.

Efektywny plan reagowania kryzysowego to taki, który:

- pozwala zminimalizować przyczyny kryzysu, ogranicza jego działania, eskalację i skutki,
- umożliwia usprawnienie przedsięwzięć podejmowanych na wszystkich etapach kryzysu,
- usprawnia działania mające na celu przełamanie kryzysu,
- zapewnia efektywność postępowań rewitalizacyjnych.

Za realizację funkcjonalnych planów reagowania kryzysowego odpowiadają przede wszystkim zasoby kadrowe organizacji. Ich celem powinno być świadome i celowe działanie, polegające na przewidywanych scenariuszy możliwych sytuacji kryzysowych oraz poszukiwaniu ścieżek wyjścia z kryzysu. Efektem tych poszukiwań powinien być skuteczny plan reagowania kryzysowego dostosowany do warunków funkcjonowania i działania organizacji. Ponieważ symulacja sytuacji kryzysowej jest niemożliwa (ze względu na niejednorodny charakter kryzysu), szczególnie użyteczne przy tworzeniu takiego planu działania powinno stać się doświadczenie własne z przeszłości oraz doświadczenie innych firm z tego samego sektora. Pozwoli to na wyeliminowanie działań nieefektywnych, będących jedynie teoretycznym założeniem, i pełniejsze wykorzystanie procedur pozwalających na zaadaptowanie się organizacji do powstałej sytuacji.

Sprawny plan reagowania kryzysowego powinien umożliwić udzielenie odpowiedzi na następujące pytania:

1. W jaki sposób zarządzać organizacją, aby nie doprowadzić do zdarzeń kryzysowych w jej strukturach i obszarach działania?
2. W jaki sposób zarządzać organizacją w warunkach kryzysu?
3. W jaki sposób zarządzać procesami wychodzenia z kryzysu?
4. W jaki sposób petryfikować turbulentne sytuacje?
5. Jak minimalizować straty i niewykorzystany potencjał?
6. Jak podejmować racjonalne decyzje w odpowiednim czasie?

Plany reagowania kryzysowego powinny charakteryzować się szczególnymi cechami. Do podstawowych należy zaliczyć:

- elastyczność,
- adaptacyjność,
- podatność na innowacyjne rozwiązania,
- koncentrację na procesach,
- wrażliwość na czynnik czasu (ważna dynamika sytuacji),
- profesjonalizację zachowań.

„Kryzysy są nieuniknione w działaniu przedsiębiorstw i innych organizacji. Każda złożona organizacja spełnia warunki hipotezy ergodycznej, która stwierdza, że jeżeli system funkcjonuje przez dostatecznie długi czas, to przechodzi przez wszystkie możliwe stany, bez względu na to, jak małe jest

prawdopodobieństwo zajścia danego stanu” (Perechuda 2000: 203). Dlatego też kompleksowy plan reagowania kryzysowego powinien być jednym z głównych narzędzi walki z kryzysem potencjalnym i tym, z którym organizacja musi walczyć.

Można zadać pytania. Czy kryzysy są organizacjom potrzebne? Czy ich konsekwencje są tylko pejoratywne? Otóż kryzysy organizacjom są potrzebne. „Są one jak budziki – nikt ich nie lubi, ale są użyteczne” (Obłój 1987: 14). Kryzysy stwarzają możliwości rozwiązania systemowego zróżnicowanych problemów. Kryzysu nie można zmarnować, należy doszukiwać się w nim przede wszystkim szans dla wprowadzenia zmian w organizacji.

#### **4. Konsekwencje braku planu reagowania kryzysowego – analiza przypadku na podstawie Biura Podróży Selectours Sp. z o.o.**

Do najczęstszych zewnętrznych przyczyn kryzysów w przedsiębiorstwach D. Chruściel (na podstawie przeprowadzonych w 2006 roku badań w zakresie przygotowania polskich przedsiębiorstw do sytuacji kryzysowych), zaliczyła (Chruściel 2007):

- oskarżenia publiczne wobec firmy (15,6%),
- problemy z partnerami biznesowymi (14,8%),
- katastrofy, awarie wypadki (14,0%),
- problemy z produktem lub usługami (13,2%),
- spory i konflikty zewnętrzne (10,9%),
- błędy lub przestępstwa pracowników (7,0%),
- nieetyczne lub agresywne zachowanie konkurencji (2,3%),
- przestępstwa wobec firmy (1,5%).

W trzecim kwartale 2010 r. jedna z najprężniej rozwijających się firm świadczących usługi turystycznych, Biuro Podróży Selectours Sp. z o.o., ogłosiła upadłość. W komunikacie zamieszczonym na stronie internetowej Selectours oznajmiono, że główną przyczyną upadku jest utrata płynności finansowej. Do upadku doprowadziły firmę liczne kryzysy, z którymi borykała się od kilku lat – gwałtowny spadek zysków firma zanotowała już w roku 2008, a w 2009 r. zestawienie finansowe w ogóle nie zostało podane do opinii publicznej. Działanie takie może świadczyć o tym, że w 2009 r. w stosunku do roku poprzedniego nie podjęto żadnych działań mających przezwyciężyć kryzys finansowy. Przedsiębiorstwo zbyt długo czekało na cud w obliczu palącego kryzysu finansowego. Wyrazem tej bezczynności stał się systematyczny spadek obrotów finansowych spółki, który doprowadził do ograniczenia funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku usług turystycznych.

Głównym katalizatorem utraty płynności finansowej stały się oskarżenia kierowane pod adresem spółki ze strony rzeszy klientów, dotyczące rozdzwieńki pomiędzy ofertą biura (a w konsekwencji umową na realizację usługi) a faktycznym stanem jakości oferowanych wyjazdów i wycieczek (złe

warunki pobytu, brak higieny w pokojach hotelowych, zła obsługa na miejscu wypoczynku, kradzieże).

Biuro w swojej koncepcji działania (jak pokazują konsekwencje) nie przewidziało żadnego konkretnego planu reagowania kryzysowego, a pogarszająca się sytuacja finansowa musiała zakończyć się dla spółki upadłością. Znamienny jest fakt, że spółka nie podjęła próby przeprowadzenia radykalnych zmian w obliczu sytuacji, w jakiej się znalazła. Zabrakło również systematycznych usprawnień, które należy wprowadzać, żeby być konkurencyjnym.

Spółka nie była przygotowana na działanie w trudnych czasach – kryzysu gospodarczego, nasilonej konkurencji i w turbulentnym otoczeniu. Nie była również konkurencyjna w stosunku do gigantów branży, takich jak Itaka czy Rainbow Tours. Drastyczny spadek obrotów finansowych w roku 2008 powinien stać się sygnałem ostrzegawczym, głównym motywatorem do stworzenia optymalnego planu działania wyjścia z trudnej sytuacji, który pozwoliłby jednocześnie na zdobycie nowych klientów. Dla biur podróży zadowolony klient jest jak kapitał trzymany w banku – procentuje na przyszłość.

Spółka Selectours specjalizowała się w wyjazdach zagranicznych, jej główne kierunki to: Turcja, Tunezja i Egipt. Dla porównania Itaka permanentnie kilka razy w roku poszerza swoją ofertę o nowe, ciekawe miejsca docelowej podróży, proponuje przy tym liczne promocje i rabaty. Dużym minusem oferty biura Selectours były stabilne ceny, podlegające nielicznym i rzadkim wahaniom. Zatem cennik biura nie był konkurencyjny, a należy pamiętać, że zadowolony klient to taki, który spędził urlop po okazjonalnej cenie. Ze względu na małą fluktuację cen wielu klientów rezygnowało z oferty biura na korzyść jego największych konkurentów.

Do przyczyn upadku biura należy również zaliczyć katastrofy, awarie i wypadki, jakie miały miejsce w Polsce i na świecie od początku 2010 r., a mianowicie:

- chmura wulkanicznego pyłu w Europie, która była konsekwencją wybuchu wulkanu na Islandii (zamknięcie na pewien czas lotnisk i konieczność pokrycia kosztów przedłużonych pobytów; rezygnacja części potencjalnych klientów w wyniku zdarzenia z zakupu wycieczki),
- katastrofa w Smoleńsku (żałoba narodowa w Polsce spowodowała spadek zainteresowania wycieczkami krajowymi i zagranicznymi),
- powódź w Polsce,
- grecki kryzys (wysoki kurs dolara).

Wynikiem tych wydarzeń było mniejsze zainteresowanie wyjazdami i ogromne straty finansowe biur podróży. Te firmy, które nie dysponowały odpowiednimi rezerwami kapitałowymi, ogłosiły upadłość. Wykorzystywanie rezerw kapitałowych powinno być jednym z założeń planu antykryzysowego. Pozwalają one zwłaszcza na utrzymanie płynności finansowej i chronią przed bankructwem w trudnym dla firmy okresie.

Na ogłoszenie upadłości biura wpływ miał również obecny kryzys gospodarczy. Rynek usług turystycznych jest sektorem bardzo podatnym na skutki

kryzysu ekonomicznego i wszelkie wahania gospodarcze. O ile w roku 2009 sektor turystyczny skutecznie bronił się przed spowolnieniem gospodarczym, o tyle 2010 r. pokazał, że skutki międzynarodowego kryzysu gospodarczego dotknęły także tę branżę.

Potencjalni klienci, z powodu mniejszej zasobności portfela, częstokroć rezygnują z wycieczek turystycznych czy wyjazdów wakacyjnych. Mniejsza aktywność turystyczna oznacza większe problemy biur podróży, a także innych firm będących uczestnikami rynku turystycznego (Małkiewicz 2010: 179–182). Problemy te przejawiają się przede wszystkim w zmianie tzw. wydatków turystycznych i okołoturystycznych. W sytuacji obecnego kryzysu gospodarczego doszło do przeorientowania struktury wyjazdów urlopowych Polaków. O ile jeszcze kilka lat temu kierunkiem docelowym wyjazdów były kraje zagraniczne, o tyle w dobie kryzysu ekonomicznego Polacy poszukują ofert tańszych i pozwalających na wypoczynek w kraju. Spółka Selectours oferowała przede wszystkim wyjazdy do krajów afrykańskich. Obecne wahania gospodarcze sprawiły, że Polska coraz rzadziej jest miejscem destynacji turystycznej. Zagraniczni turyści rezygnują z przyjazdu do Polski, ponieważ wyjazdy mające różnorodny charakter (np. podróże służbowe – ruch biznesowy) stają się coraz droższe. Główną przyczyną takiego stanu rzeczy jest pogłębiający się kryzys gospodarczy w USA i na rynkach zachodnich – firmy zaczynają szukać oszczędności na wyjazdach służbowych.

Na porażkę spółki Selectours złożyło się wiele czynników. Jednakże główną winę ponosi kierownictwo spółki, które nie miało planu awaryjnego, czyli takiego, który w sytuacji pojawienia się przesłanek kryzysu lub jego zaistnienia, miałby zminimalizować jego skutki. Zabrakło rezerw finansowych i programów naprawczych na czas kryzysu. Spółka nie potraktowała niepokojącej sytuacji finansowej jako bodźca do radykalnej zmiany działania i przeprojektowania struktur organizacji. Czego zabrakło? Przede wszystkim skutecznej i kompleksowej polityki antykryzysowej (zachowującej podstawowe procedury postępowania w kryzysie), a także reakcji spółki na opinie klientów na temat marki (kontrola przepływu informacji, tzw. monitoring informacji, mający na celu wyeliminowanie eskalacji negatywnych komentarzy klientów).

Wprawdzie po ogłoszeniu upadłości firma przedsięwzięła wszelkie możliwe kroki w celu sprowadzenia swoich klientów do kraju, ale czy to wynagrodzi nerwy i zmarnowany okres urlopowy klientom biura Selectours?

## 5. Wnioski

W praktyce funkcjonowania organizacji wielu menedżerów traktuje tworzenie planów reagowania kryzysowego jako działanie zbędne. Wolą oni koncentrować się na rozwiązywaniu aktualnych problemów, a przeszkody, z jakimi może spotkać się ich firma w przyszłości, nie są dla nich ważne. Takie podejście prezentują najczęściej menedżerowie, którzy jeszcze nie



zetknęli się z kryzysem. Ci, którzy doświadczyli kryzysu, wiedzą, że polityka antykryzysowa powinna być w organizacji głównym środkiem obrony przed destabilizacją.

Rzeczywistość współczesnego świata powoduje, że wszystkie organizacje są zmuszone do funkcjonowania w warunkach turbulentnego otoczenia, a narzędzia zarządzania w kryzysie pozwalają nie tylko na przewidywanie, ale także na kontrolę przyszłych wydarzeń. Brak odpowiedniego planu działania i reagowania na przesłanki kryzysu skutkuje najczęściej upadłością organizacji, czego przykładem jest zanalizowany w artykule przypadek Biura Podróży Selectours Sp. z o.o.

Przed wszystkim współczesne organizacje powinny zdać sobie sprawę z tego, iż:

- zjawiska kryzysowe mogą wykrystalizować się w każdej organizacji niezależnie od profilu prowadzonej działalności,
- można ograniczyć rozpiętość działania kryzysu poprzez stwarzanie i wdrażanie narzędzi polityki antykryzysowej,
- organizacje, w której wprowadzono w życie politykę antykryzysową, radzą sobie z kryzysem efektywniej.

Znajomość tych przesłanek sprawia, że do kryzysu można się przygotować, skutecznie z nim walczyć, a nawet że może się on przyczynić do rozwoju organizacji nastawionej na zmiany.

#### **Informacje o autorce**

**Mgr Klaudia Pujer** – Specjalista ds. Zarządzania Zasobami Ludzkimi, doktorantka pierwszego roku niestacjonarnych studiów na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu, Wydział Gospodarki Regionalnej i Turystyki w Jeleniej Górze. E-mail: klaudiapujer@wp.pl.

#### **Bibliografia**

- Krzakiewicz, K. 2008. Podstawowe problemy zarządzania antykryzysowego, w: R. Krupski (red.) *Zarządzanie strategiczne. Podstawowe problemy*, s. 153–165. Wałbrzych: WWSZiP.
- Malkiewicz, A. 2010. *Kryzys. Uwarunkowania praktyczne, ekologiczne i ekonomiczne*, Warszawa: Scholar.
- Nowak, E. 2005. *Logistyka w sytuacjach kryzysowych*, Warszawa: AON.
- Obłój, K. 1987. Kryzysy organizacyjne. *Przegląd Organizacyjny*, nr 1.
- Perechuda, K. (red.) 2000. *Zarządzanie Przedsiębiorstwem Przyszłości*, Warszawa: Agencja Wydawnicza PLACET.
- Wiśniewska, B. 1983. Jak zarządzać w kryzysie. *Zarządzanie*, nr 6.
- Wróblewski, R. 1996. *Zarys teorii kryzysu*, Warszawa: AON.
- Chruściel, D. 2007. *Zarządzanie sytuacją kryzysową w polskich przedsiębiorstwach. Raport z badań*, Rzeszów–Warszawa: WSiIZ.
- Słowiński, B. 2008. *Wprowadzenie do logistyki*, Koszalin: Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej.