PRACE NAUKOWE AKADEMII EKONOMICZNEJ WE WROCŁAWIU
Nr 1092 — 2005
Zmiana warunkiem sukcesu
Przeobrażenia metod i praktyk zarządzania

Kazimierz Krzakiewicz

Akademia Ekonomiczna w Poznaniu

METODYKA ZARZĄDZANIA ANTYKRYZYSOWEGO

1. Wstęp

Zarządzanie jest w istocie procesem, tzn. układem działań, metod formułowania i realizacji przedsięwzięć oddziaływujących na członków organizacji i zespoły pracownicze. Proces ten ma swoją ekonomiczną treść, która determinuje istotę zarządzania: celowość, ocenę sytuacji, identyfikację podstawowego problemu, podejmowanie i realizację decyzji kierowniczych w zakresie podstawowych funkcji zarządzania.

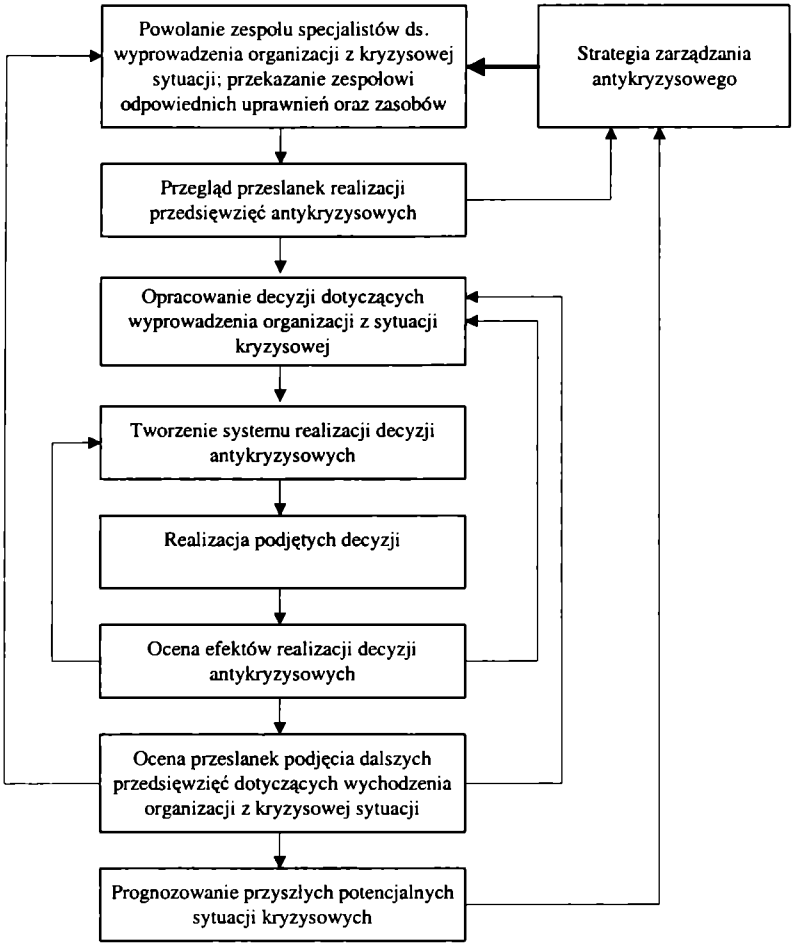
W ramach tego ogólnego procesu zarządzania możliwe są jednak różne warianty oddziaływań zarządczych, które wyrażają konkretne cechy zarządzających i sytuacji, w jakich się oni znajdują. Zgodnie z tym proces zarządzania jest kształtowany przy uwzględnieniu kryterium racjonalności, pełnego wykorzystania zasobów, optymalnej efektywności.

Zarządzanie antykryzysowe także posiada swoją specyfikę, której wyrazem jest określona metodyka działań kierowniczych. Wyrazem tej specyfiki może być wpływ takich czynników, jak deficyt czasu, spadek poziomu sterowalności, konflikty interesów, wysoki poziom niepewności i ryzyka, złożoność powiązanych problemów, nacisk otoczenia, spadek konkurencyjności, naruszenie równowagi układu władzy organizacyjnej.

Metodyka zarządzania antykryzysowego to zespół kolejno realizowanych działań dotyczących antycypacji, przeciwdziałania kryzysowi i jego przełamania, obniżenia poziomu jego negatywnych konsekwencji. Obejmuje ona działania zarówno o charakterze badawczo-analitycznym, jak i organizatorskim. Nie należy sprowadzać metodyki zarządzania antykryzysowego wyłącznie do poszukiwań konkretnych wariantów zachowań organizacyjnych. Jest to bowiem proces aktywnej działalności kierowniczej, obejmujący pełen kompleks jej funkcji, ról i uprawnień kierowniczych.

2. Ogólny układ metodyki procesu zarządzania w sytuacji kryzysowej

Ogólny układ metodyki zarządzania antykryzysowego obejmuje osiem elementów (rys. 1). Obrazują one kolejność różnych operacji i ich grup w procesie podejmowania i realizacji decyzji kierowniczych, które mają pozwolić na wyjście organizacji (przedsiębiorstwa) z kryzysowej sytuacji (przewidywanej lub już powstałej).



Rys. 1. Proces zarządzania antykryzysowego

Źródło: opracowanie własne.

Blok 1. Na tym etapie zarządzania antykryzysowego tworzy się specjalny zespół zadaniowy. W jego skład mogą wchodzić zarówno członkowie danej organizacji, jak i specjaliści zewnętrzni zaproszeni do uczestnictwa w zespole na okres

przewidywanej lub już zaistniałej sytuacji kryzysowej. Szczególnie przydatni są tutaj specjaliści z zakresu organizacji i zarządzania, zarządzania konfliktami, podejmowania decyzji kierowniczych, analizy systemów zarządzania, ekonomii menedżerskiej.

Członkowie zespołu powinni posiadać odpowiednie umiejętności rozwiązywania problemów w procesach zarządzania antykryzysowego i skutecznego kierowania w warunkach ryzyka i niepewności. Zespół może być wydzielony w formie oddzielnej jednostki (komórki) organizacyjnej lub posiadać status zespołu konsultacyjnego przy zarządzie przedsiębiorstwa.

Blok 2. Na tym etapie dokonuje się analizy celowości i czasowej oceny realizacji przedsięwzięć o charakterze antykryzysowym. W efekcie powstają dwie alternatywy – albo powrót do sytuacji wyjściowej i formułowanie nowych celów oraz projektowanie niezbędnych do ich realizacji przedsięwzięć, albo rozpoczęcie realizacji przedsięwzięć antykryzysowych.

Blok 3. Następuje przygotowanie decyzji kierowniczych o charakterze antykryzysowym. Obejmuje ono przede wszystkim zebranie informacji wyjściowej dotyczącej sytuacji, w jakiej znajduje się organizacja, strukturalno-morfologiczną analizę sytuacji, określenie ścieżek (scenariuszy) wychodzenia organizacji z kryzysowej sytuacji, określenie niezbędnych zasobów, ocenę możliwości osiągnięcia postawionych celów.

Blok 4. Ten etap to kształtowanie systemu realizacji decyzji kierowniczych, których zadaniem jest wyprowadzenie organizacji z kryzysowej sytuacji. Zespół przygotowujący te decyzje określa jednocześnie osoby odpowiedzialne za ich wykonanie.

Blok 5. Na tym etapie zarządzania antykryzysowego kształtowana jest organizacja procesu realizacji decyzji kierowniczych. Są to konkretne organizacyjne przedsięwzięcia, których realizacja w określonym układzie czasowym pozwoli na osiągnięcie celów.

Blok 6. Kolejny etap to analiza i ocena sprawności realizacji decyzji. Analizuje się tutaj ewentualne odchylenia od zaplanowanego przebiegu działań. Brak akceptacji uzyskanych rezultatów stanowi przesłankę do przygotowania nowych antykryzysowych przedsięwzięć, uwzględniających dotychczas uzyskane rezultaty. W przypadku uzyskania korzystnych rezultatów, lecz w niezadowalającej wysokości, istnieje zasadność powrotu do etapu 4 i wprowadzenie zmian w systemie realizacji decyzji. Ocena pozytywna upoważnia do przejścia do następnego etapu.

Blok 7. Tutaj dokonuje się oceny zasadności podjęcia ewentualnych dalszych działań w celu wyprowadzenia organizacji z sytuacji kryzysowej. Ocena polega w istocie na określeniu, w jakim stadium znajduje się program antykryzysowy. Jeżeli ocenia się, iż program ten został zrealizowany, lecz sytuacja organizacji się nie poprawiła, to należy rozważyć zasadność wykorzystania strategii „żniw" i wygaszania pewnych form działalności, lub ewentualne przejście do likwidacji organizacji. Natomiast gdy realizacja programu łączy się z istotną zmianą warunków funkcjonowania organizacji, konieczne może się okazać dokonanie zmian systemu zarządzania antykryzysowego. W tych warunkach w celu wyprowadzenia organi-

zacji z sytuacji kryzysowej należy przygotować dodatkowe decyzje o charakterze antykryzysowym.

Blok 8. W końcowym etapie procesu zarządzania antykryzysowego opracowywane są prognozy dotyczące przyszłych, potencjalnych sytuacji kryzysowych. Pozwala to jeżeli nie na uniknięcie sytuacji kryzysowej, to przynajmniej na przygotowanie się do niej, co sprzyja minimalizacji jej skutków.

Szczególnie istotny jest system kontroli i wczesnego identyfikowania symptomów pojawiającej się sytuacji kryzysowej. Można tutaj wskazać na kilka ważnych aspektów:

1. Istotnym sygnałem o grożącym niebezpieczeństwie może być negatywna reakcja partnerów biznesowych, dostawców, kredytodawców, odbiorców, instytucji finansowych, na konkretne przedsięwzięcia podejmowane przez organizację i na jej oferty. Wskaźnikiem mogą być wówczas różne formy restrukturyzacji przedsiębiorstwa, częsta i nieuzasadniona zmiana dostawców, próby wejścia na nowe rynki, ryzykowne próby zmiany strategii przedsiębiorstwa. Innym wskaźnikiem, uważnie obserwowanym przez partnerów, są zmiany struktury organizacyjnej i atmosfery panującej w kierownictwie organizacji. Proces załamywania się funkcjonowania przedsiębiorstw z reguły rozpoczyna się od konfliktów w jego ścisłym kierownictwie.
2. Symptomy kryzysu grożącego organizacji dotyczą także charakteru zmian wskaźników finansowych działalności przedsiębiorstwa, terminowości i jakości sprawozdawczości finansowej i rzetelności prowadzonych działań audytorskich. Przedmiotem wnikliwej obserwacji są tutaj:
   - opóźnienia w zakresie sprawozdawczości i poziom jej jakości, co może świadczyć albo o świadomych działaniach, albo o niskim poziomie kwalifikacji personelu;
   - zmiany w bilansie w zakresie zarówno pasywów, jak i aktywów oraz zaburzenie ich określonej proporcjonalności;
   - gwałtowne zmiany stanu zapasów, co może świadczyć o niezdolności przedsiębiorstwa do realizacji planowanych dostaw;
   - zwiększenie zadłużenia przedsiębiorstwa wobec dostawców i kredytodawców;
   - zmniejszenie się dochodów przedsiębiorstwa i spadek jego rentowności, spadek wartości akcji, ustanowienie nierealistycznych (wysokich lub zbyt niskich) cen na swoje produkty itd.

3. Metodyka podejmowania decyzji kierowniczych w zarządzaniu antykryzysowym

Podstawowym etapem procesu wyprowadzania organizacji z sytuacji kryzysowej jest przygotowanie odpowiednich decyzji. Jakość decyzji zależy od wielu czynników. Do najistotniejszych należą następujące:

1. Kategoria problemów:
   - problemy standardowe – ich rozwiązanie wymaga precyzyjnego postrzegania określonych standardów. Takie problemy nie dopuszczają żadnych

odchyleń od typowej procedury, w ich rozwiązaniu główną rolę powinny odgrywać umiejętności i doświadczenie menedżerów;
- typowe problemy – są one rozwiązywane na podstawie zbioru określonych, uprzednio zadanych zasad, przy czym w trakcie rozwiązywania należy spośród posiadanego zbioru wybrać konkretny, jednolity zestaw zasad, który pozwoli osiągnąć sukces;
- problemy heurystyczne – w procesie ich rozwiązywania należy poszukiwać algorytmów lub też formułować nowe oraz określić kolejność ich wykorzystania.

Już obecnie niezbędne wydaje się efektywne, heurystyczne myślenie menedżerów stykających się z problemami kryzysu. Menedżer XXI wieku będzie zmuszony do nieustannego rozwiązywania problemów o charakterze heurystycznym, powinien więc być do tego odpowiednio przygotowany.

2. Warunki funkcjonowania:
   - quasi-stabilne lub sprzyjające warunki, kiedy menedżer nie styka się z nieprzewidywanymi sytuacjami, znajduje się on w typowych, stabilnych uwarunkowaniach;
   - warunki kryzysowe, tzn. kiedy powstają nieprzewidziane sytuacje, prowadzące lub mogące prowadzić do załamania się wskaźników sprawności funkcjonowania organizacji.

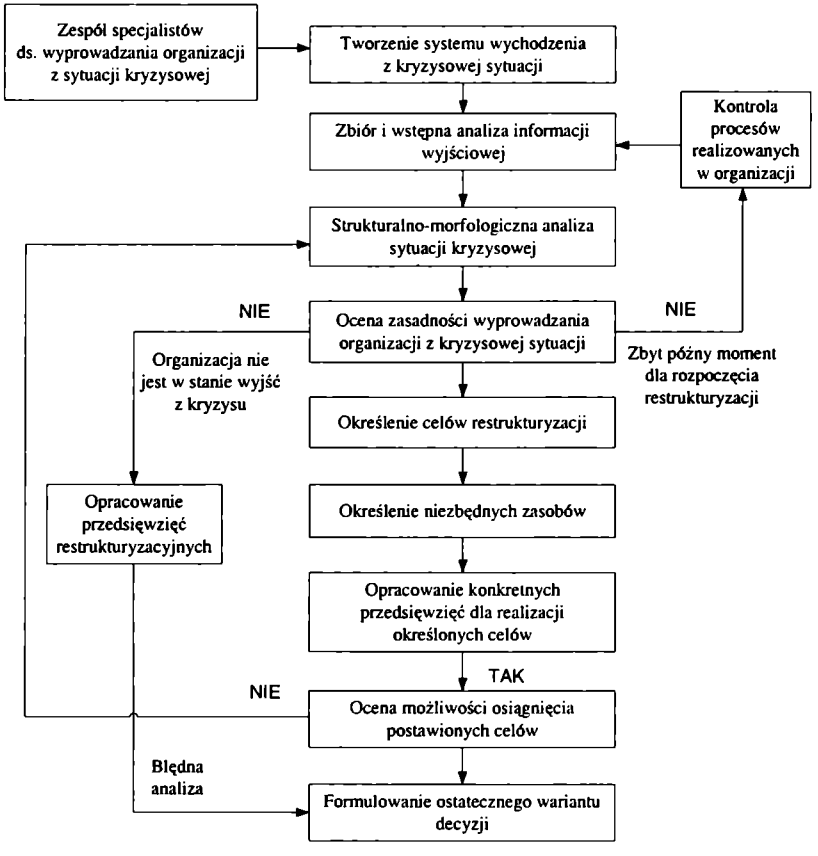
Menedżerowie są z reguły przygotowani do działalności w warunkach quasi-stabilnych. Tymczasem coraz częściej staje przed nimi zadanie przewidywania potencjalnych, ekstremalnych i kryzysowych sytuacji. Antycypując strumień przyszłych zmian, tworzą oni takie pole dla innowacji, które powinno umożliwić minimalizację potencjalnych strat z tytułu powstania sytuacji kryzysowych. Kształtowanie systemu zarządzania antykryzysowego powinno się zatem odbywać w kontekście wyboru innowacyjnej polityki przedsiębiorstwa. Menedżer powinien nie tylko reagować na problemy, lecz tworzyć ogólny obraz możliwych wariantów rozwoju sytuacji i projektować konkretne procesy innowacyjne.

3. Dostateczny zakres informacji wyjściowej:
   - niedostateczny zakres informacji wyjściowej – do rozwiązania podstawowego zadania niezbędne jest znalezienie lub zagregowanie wyjściowej informacji, która pozwoli na osiągnięcie pożądanego celu;
   - dostateczny zakres informacji wyjściowej – do rozwiązania postawionego zadania wystarczy ta informacja, którą dysponuje zarządzający;
   - nadmiar informacji wyjściowej – do rozwiązania postawionego zadania nie jest niezbędna cała dostępna informacja uzyskana w procesie diagnozy sytuacji, menedżer powinien posiadać zdolność do selekcji informacji i oparcia się tylko na tej, która jest rzeczywiście niezbędna.
4. Wiarygodność informacji wyjściowej:
   - wyraźnie niewiarygodna informacja, nie odpowiadająca wymogom danego zadania;
   - pozornie wiarygodna informacja, odpowiadająca wymogom danego zadania, obejmująca jednak takie dane, które nie pozwalają na sformułowanie prawidłowego rozwiązania problemu wyjściowego;

- w pełni wiarygodna informacja, adekwatna do wymogów danego zadania i pozwalająca na uzyskanie prawidłowego rozwiązania problemu.

Menedżerowie stykają się z informacją, której stopień wiarygodności jest bardzo trudny do określenia. Są oni w praktyce zmuszeni do rozpoznawania celowo rozpowszechnianych nieprawdziwych informacji, błędnie interpretowanych faktów, mitologizowania pewnych zjawisk itd., potykając się przy tym często i ucząc na własnych błędach, co niemal zawsze prowadzi do negatywnych konsekwencji. Ten drażliwy problem nie jest, niestety, zbyt często przedmiotem zajęć w systemie szkolenia kadr kierowniczych. Tymczasem kwestia ta, szczególnie w aspekcie internacjonalizacji działalności firm, staje się coraz istotniejsza. Podejmując próby przeniknięcia na rynki zagraniczne, należy o tym pamiętać.

Ogólny schemat procesu podejmowania decyzji kierowniczych w systemie zarządzania antykryzysowego przedstawiono na rys. 2. Obejmuje on jedenaście etapów.



Rys. 2. Proces opracowania decyzji w zarządzaniu antykryzysowym

Źródło: opracowanie własne.

Etap 1. Na tym etapie przygotowania decyzji opracowywany jest system przedsięwzięć mających wyprowadzić organizację z kryzysowej sytuacji.

Etap 2. Na tym etapie następuje proces pozyskania informacji wyjściowej dotyczącej sytuacji w organizacji. Polega on generalnie na analizie dokumentów poszczególnych jednostek organizacyjnych przedsiębiorstwa. Analiza jego funkcjonowania pozwala na identyfikację słabych stron, które w pierwszej kolejności powinny być zlikwidowane.

Etap 3. Etap ten obejmuje analizę strukturalno-morfologiczną sytuacji kryzysowej.

Etap 4. Na tym etapie określa się celowość i sposoby wyprowadzenia organizacji z sytuacji kryzysowej. Przesłanką wyboru jest tutaj to, jak silnie kryzys wpłynął na działalność organizacji. Etap ten określa trzy alternatywne ścieżki dalszego postępowania (etapy 5, 6 i 7).

Etap 5. Na tym etapie, gdy okazuje się, iż moment rozpoczęcia skutecznych działań restrukturyzacyjnych mogących wyprowadzić organizację z kryzysu minął, możliwa jest jedynie kontrola przebiegu zachodzących w niej procesów, bez istotnego ingerowania w nie, a także ewentualne uzyskanie pomocy zewnętrznej. W przyszłości zmieniająca się sytuacja w otoczeniu rynkowym może ewentualnie pozwolić na powrót do problemu wyprowadzenia organizacji z sytuacji kryzysowej. W takim przypadku rozpatruje się dwa następujące warianty działań (etap 6 i 7).

Etap 6. Na tym etapie w przypadku, gdy sytuacja kryzysowa wywarła silny negatywny wpływ na funkcjonowanie organizacji i dalsze jej funkcjonowanie nie jest możliwe, budowany jest model destrukturyzacji i podejmowane są działania w celu zakończenia gry ekonomicznej (strategia „żniw" z przejściem do etapu likwidacji).

Etap 7. Na tym etapie w przypadku, gdy sytuacja kryzysowa wywarła niewielki negatywny wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, kształtowany jest model restrukturyzacji. Tutaj najczęściej rekomenduje się zmiany struktury organizacyjnej, działania dywestycyjne, rezygnację z pewnych form działalności, restrukturyzację finansową.

Modele ukształtowane w ramach 5, 6 i 7 etapu pozwalają prognozować kształtowanie się wskaźników sprawności funkcjonowania organizacji w zależności od wybranej ścieżki wychodzenia z sytuacji kryzysowej.

Etap 8. Po określeniu celów restrukturyzacji przez menedżerów zajmujących się zarządzaniem antykryzysowym określa się wielkość zasobów niezbędnych do osiągnięcia tych celów. Zapewnia się dostęp do niezbędnych zasobów oraz opracowuje przedsięwzięcia służące osiągnięciu podstawowych celów.

Etap 9. Zapewnienie dostępu do niezbędnych, określonych w poprzednim etapie zasobów, pozwala na opracowanie przedsięwzięć służących osiągnięciu postawionych celów, uwzględniających czynniki sytuacji kryzysowej.

Etap 10. Dokonuje się przeglądu możliwości osiągnięcia postawionych celów. W istocie sprowadza się to do analizy posiadanych zasobów i kontroli jakości analizy morfologicznej kryzysowej sytuacji. Oba te elementy wywierają znaczny wpływ na skuteczność realizacji programu zarządzania antykryzysowego. W sytuacji gdy ujawnił się brak planowanych zasobów, dokonuje się weryfikacji podejść do problemu kształtowania systemu wyprowadzania organizacji z kryzy-

sowej sytuacji (etap 1). W razie ujawnienia nieprawidłowości w procesie przeprowadzania analizy morfologicznej jest ona badana powtórnie (etap 3). Dalsze działania są realizowane przy uwzględnieniu uzyskanych nowych rezultatów.

Etap 11. Na tym etapie, opierają się na uzyskanych danych i opracowanych programach osiąganiu celów, dokonuje się wyboru decyzji określającej sposób wyprowadzenia organizacji (przedsiębiorstwa) z sytuacji kryzysowej.

Literatura

Corporate Management (1996), J. Wiley & Sons, New York.
Franz H. (1996), *Zarządzanie kryzysowe*, Poltext, Warszawa.
Hurst D.K. (1995), *Crisis and Renewal: Meeting the Challenge of Organizational Change*, Boston.
Mitroff I., Pearson C. (1998), *Zarządzanie sytuacją kryzysową czyli jak ochronić firmę przed najgorszym*, Business Press, Warszawa.
Nizard G. (1998), *Metafory przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, PWN, Warszawa.
Simon H. (1993), *Management in Organizations*, New York.

CRISIS MANAGEMENT METHODOLOGY

Summary

Crisis management is unique in its distinctive leadership action methodology. This uniqueness is reflected in the impact of such factors as time deficit, lowered control levels, conflicts of interests, high uncertainty and risk levels, complexity of interrelated problems, external pressures, lowered competitiveness or imbalanced state of organizational authority.

In essence, crisis management methodology is a set of consecutive actions aimed at anticipating, counteracting and overcoming a crisis, and at reducing its negative consequences. It covers research, analytical and organizational measures. Crisis management methodology should not be only seen as the search for concrete variants of organizational behavior, as this system covers all functions, roles and powers associated with active leadership.