

Aleksandra Sus

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

**PREDYKCJA ZJAWISK KRYZYSOWYCH
I PRZECIWDZIAŁANIE IM**

„Wszystkie szczęśliwe rodziny są do siebie podobne,
każda nieszczęśliwa rodzina jest nieszczęśliwa na swój sposób”.

Lew Tołstoj, *Anna Karenina*

Streszczenie: Rozważania zaprezentowane w niniejszym artykule skupiają się na źródłach wewnętrznych i zewnętrznych zjawisk kryzysowych w organizacji i ich korelacji z brakiem elastyczności organizacyjnej oraz występowaniem wysokiej niepewności otoczenia. Postawiono tezę, że istnieje możliwość predykcji kryzysu (ale nie sytuacji kryzysowych) poprzez wzrost elastyczności organizacyjnej i minimalizację wpływu zmian zachodzących w otoczeniu na organizację. Jest to możliwe dzięki uruchomieniu w przedsiębiorstwach dynamicznego mechanizmu, jakim są opcje realne.

Słowa kluczowe: sytuacja kryzysowa, kryzys, elastyczność, niepewność, opcje realne.

1. Wstęp

K. Oblój w publikacji *O zarządzaniu refleksyjnie* trafnie zauważył, że cytata Lwa Tołstoja ma głębokie i uniwersalne znaczenie. Aby rodzina była szczęśliwa, musi zostać spełnionych równolegle wiele różnych warunków, zarówno o charakterze zewnętrznym (dobrobyt finansowy, spełnienie zawodowe, zdrowe dzieci i oddani przyjaciele), jak i wewnętrznym (wzajemna miłość i szacunek, zrozumienie, wspólne spędzanie wolnego czasu itd.). W przypadku organizacji sytuacja przedstawia się bardzo podobnie. Nie można zidentyfikować jednej, konkretnej przyczyny sukcesu organizacji [Oblój 2007a, s. 162]. Nasuwa się więc pytanie, czy można wskazać precyzyjnie działania, które powinny podjąć organizacje, aby nie doszło do wystąpienia kryzysu? Innymi słowy, czy można antycypować zjawiska kryzysowe i im skutecznie przeciwdziałać jeszcze przed ich wystąpieniem? W niniejszym opracowaniu przyjęto dość popularne w literaturze tematu założenie, że przyczyn kryzysu organizacyjnego należy upatrywać zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i w jego otoczeniu [Urbanowska-Sojkin 1999, s. 21]. Następnie zadano sobie pytanie, czy odpowiedzi na zmiany zachodzące w otoczeniu organizacji, generujące zjawiska

kryzysowe, są możliwe dzięki aktywnym działaniom zachodzącym wewnątrz organizacji? Rozważania zawarte w artykule mają charakter teoretyczny.

2. Istota zjawisk kryzysowych

W literaturze tematu kryzys i sytuacja kryzysowa są często błędnie utożsamiane i stosowane zamiennie. Różnica pomiędzy tymi kategoriami polega przede wszystkim na intensywności oddziaływania na organizację i czasu jego trwania. Stąd, sytuacja kryzysowa będzie rozumiana jako pewien stan, który powstał w wyniku nagromadzenia się pewnych niekorzystnych zjawisk, które nie stanowią bezpośredniego zagrożenia dla egzystencji organizacji, ale z punktu widzenia pewnych stanów wyjściowych ocena funkcjonowania przedsiębiorstwa jest niezadowolająca. Kryzys natomiast to pewien ciąg zdarzeń, który stanowi zagrożenie dla egzystencji przedsiębiorstwa, najczęściej będące konsekwencją utrzymującej się sytuacji kryzysowej [Bieńkowska, Kral, Zabłocka-Kluczka 2003, s. 342]. Można zatem stwierdzić, że kryzys nie jest zjawiskiem, które występuje nagle, lecz narasta stopniowo, poprzez nagromadzenie się wielu różnych sytuacji kryzysowych.

Systematyczne i ewolucyjne pojawianie się zjawisk kryzysowych i świadomość¹ ich nieuchronności powodują, że współczesne organizacje mają czas na przygotowanie się do nich. W tym celu zasadne staje się przeanalizowanie najczęstszych przyczyn ich występowania i na tej podstawie określenie działań, których odpowiednio wczesna aplikacja prawdopodobnie uchroni firmę od sytuacji kryzysowej (i kryzysu jako jej konsekwencji).

3. Wewnętrzne przyczyny zjawisk kryzysowych i elastyczność

Wewnętrzne przyczyny zjawisk kryzysowych związane są z nieprawidłowym zarządzaniem organizacją. Najczęściej wymieniane wśród nich są [Kozyra, Zelek 2002, s. 23]: (a) brak lub błędne sformułowanie misji, wizji oraz celów organizacji, (b) niedopasowanie struktury zasobów do wyznaczonych celów, (c) niedopasowanie strategii do warunków funkcjonowania firmy, (d) brak identyfikacji pracowników z celami firmy, (e) styl kierowania niedopasowany do potrzeb firmy i kompetencji jej pracowników, (f) akceptacja rozwiązań, które w przeszłości się sprawdziły – przywiązanie do stereotypów, czy np. (g) konflikty w przedsiębiorstwie, wynikające z cech organizacji oraz cech osobowościowych pracowników w niej zatrudnionych. Wiele z nich łączą związki przyczynowo-skutkowe. Chociażby brak dostosowania strategii do warunków, w których działa firma, może być spowodowany m.in. błędami w strukturze celów organizacyjnych oraz chęcią stosowania sprawdzonych,

¹ W myśl koncepcji L.E. Greinera organizacja w trakcie wzrostu przechodzi przez ewolucyjne fazy, którym towarzyszą kryzysy. Kierując się m.in. tym założeniem, a także obserwacją praktyki gospodarczej, można postawić tezę o nieuchronności występowania kryzysów w organizacjach.

acz historycznych rozwiązań. Czy też styl kierowania jako determinanta konfliktów organizacyjnych, a także jeden z powodów braku integracji załogi z celami przedsiębiorstwa i w konsekwencji zaniku ich aktywności, kreatywności i zaangażowania.

Zaprezentowane czynniki są nie tylko przyczynami zjawisk kryzysowych. Przede wszystkim powodują brak elastyczności organizacyjnej, którego konsekwencje są powodem załamania funkcjonowania przedsiębiorstwa, elastyczności rozumianej jako szybkość odpowiedzi ze strony przedsiębiorstwa na zmiany zachodzące w otoczeniu i zdolność do ich adaptacji [Krupski (red.) 2005]. Dlatego można zaryzykować tezę, że wewnętrzną przyczyną kryzysu jest brak elastyczności organizacyjnej, zarówno elastyczności uniwersalnej (gotowości do zmian, które stanowią warunek trwania organizacji) oraz funkcjonalnej (redukcji postrzegania elastyczności do wybranych obszarów funkcjonowania organizacji), jak i podmiotowej (wynikającej z indywidualnych cech poszczególnych grup podmiotów zaangażowanych w trwanie i rozwój organizacji) [Osbert-Pociecha 2004]. Czy zatem w teorii lub praktyce zarządzania można wskazać jedno narzędzie, którego zastosowanie rozwiąże większość wewnętrznych problemów firmy związanych z brakiem elastyczności?

4. Zewnętrzne przyczyny zjawisk kryzysowych i niepewność

Turbulentne otoczenie, niepewność dotycząca istniejących sieci relacji, zarówno z wewnętrznymi, jak i zewnętrznymi klientami, niemożność określenia prawdopodobieństwa realizacji przedsięwzięcia – to czynniki, które wpływają destabilizująco na organizację. Zatem otoczenie (w ujęciu makroekonomicznym i bliższym) jest przyczyną zjawisk kryzysowych w organizacji. W ujęciu szczegółowym, według B. Kozyry i A. Zelek, najczęstszymi ich powodami są skutki zmian: (a) tempa gospodarczego kraju, regionu, a nawet świata, (b) polityki ekonomicznej państwa wobec firmy, (c) polityki fiskalnej, (d) poziomu dochodów ludności, (e) modelu konsumpcji, (f) struktury oraz wielkości popytu i podaży, (g) struktury i rozmiarów elementów rynków konkurencyjnych, (h) technologicznych [Kozyra, Zelek 2002, s. 21]. Źródła te można analizować i oceniać przez pryzmat niepewności i związanego z nią ryzyka.

Niepewność, podobnie jak elastyczność, jest kategorią, której we współczesnej literaturze tematu poświęcono wiele uwagi [Grzybowski 1995; Courtney, Kirkland, Viguerie 1997; Amram, Kulatilaka 1999b; Koźmiński 2004]. Przede wszystkim dlatego, że to właśnie jej poziom determinuje turbulencję otoczenia, a wraz z nią możliwości zaistnienia zjawisk kryzysowych.

Poziom niepewności wiąże się z brakiem informacji i wiedzy dotyczących rezultatów działań i decyzji podejmowanych w organizacji [Heerkens 2003, s. 133]. Wynika z tego, że warunki niepewności cechuje brak konkretnej wiedzy, na której można byłoby oprzeć swoją decyzję oraz brak możliwości oszacowania prawdopodobieństwa uzyskanych wyników, nawet na podstawie wcześniejszych doświadczeń. Z niepewnością bezpośrednio związane jest ryzyko – uświadomiona niepewność

przekształca się w ryzyko. S. Nahotko uważa, że decyzje podejmowane w warunkach ryzyka to decyzje podejmowane w sytuacji, gdy znane są prawdopodobieństwa uzyskania możliwych wyników, ale pełna informacja nie jest dostępna [Nahotko 2001, s. 45]. Podobnie twierdzi G.R. Heerkens, który uważa, że miernikiem poziomu istniejącej niepewności jest ryzyko, w literaturze przedmiotu definiowane jako stopień pewności, z jaką firma jest zdolna przewidzieć konkretny rezultat [Heerkens 2003, s. 133]. Z kolei wyczerpujące informacje oznaczają całkowitą pewność powodzenia podjętych decyzji.

W tym ujęciu zewnętrznych źródeł kryzysu można upatrywać m.in. w trzech głównych poziomach otoczenia, a mianowicie: w ogólnych zagrożeniach w otoczeniu (*general environmental uncertainties*), niepewności związanej z przemysłem (*industry uncertainties*) oraz niepewności związanych ze specyfiką działalności danej organizacji (*company uncertainties*). Przykłady tych czynników zamieszczono w tab. 1.

Tabela 1. Czynniki kryzysotwórcze na trzech poziomach uszczegółowienia

Poziomy zagrożenie	Przykłady
Poziom ogólny	terroryzm, wojna, zmiany w rządzie, monetarna i fiskalna polityka państwa, restrykcje handlowe, regulacje ze strony państwa nakierowane na sektor biznesowy, naturalne kataklizmy
Poziom branżowy	popyt na produkty/usługi firmy, dostępność produktów/usług substytucyjnych i komplementarnych, ceny produktów/usług konkurencyjnych, konkurencja obecna i potencjalna, innowacje produktowe i procesowe
Poziom przedsiębiorstwa	operacyjne związane z: dostępnością zasobów, relacjami pracowniczymi, różnorodnością produkcji i czasem przestojów; a także odpowiedzialność firmy za: produkty i emisję substancji szkodliwych; B + R: aktywność w obszarze, zatwierdzanie nowych produktów i inne

Źródło: [Miller, Waller 2003, s. 100].

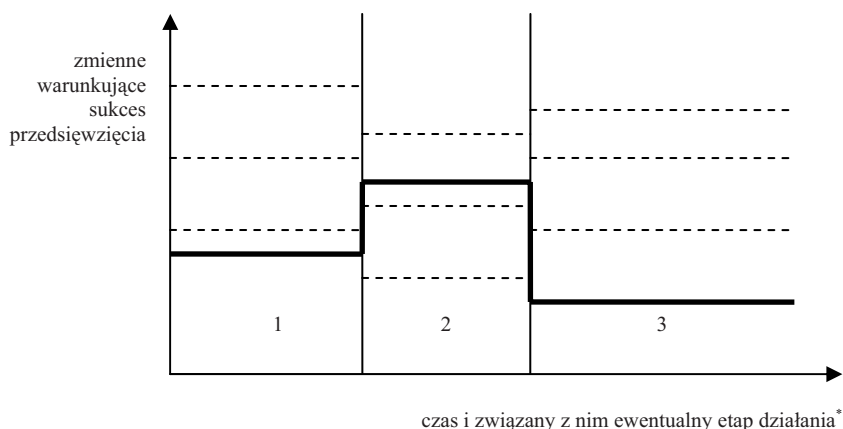
Zaprezentowane czynniki kryzysotwórcze są również źródłem niepewności otoczenia. Ta z kolei generuje konieczność wdrażania zmian organizacyjnych – działań zapobiegających zjawiskom kryzysowym. Czy w teorii lub praktyce zarządzania można wskazać jedno narzędzie, którego zastosowanie spowoduje, że niepewność przestanie być rozpatrywana w charakterze pejoratywnym? Czy jej istnienie będzie warunkiem determinującym jego wykorzystanie?

5. Opcje realne jako aktywna prewencja zjawisk kryzysowych

Opcje realne (ROA – *Real Option Analysis*) wywodzą się z teorii wyceny inwestycji na rynku finansowym. W literaturze tematu są one określane jako wiązka możliwych do podjęcia decyzji warunkowych. Warunkiem realizacji opcji mogą być koszty,

czas czy też poziom ryzyka przedsięwzięcia. Nie ma obowiązku wykonania opcji i właśnie ta dowolność stanowi o ich atrakcyjności dla współczesnych menedżerów. H. Wang, J.B. Barney i J.J. Reuer podkreślają, że dzięki temu podejściu firma może wykorzystywać okazje, które w danym momencie są dla niej najkorzystniejsze, a ocenione na podstawie wewnętrznych i zewnętrznych źródeł informacji [Wang, Barney, Reuer 2003, s. 54].

Istota opcji ujawnia się w uzyskaniu odpowiedzi na pytania: *co zyskamy, przechodząc z punktu A do punktu B oraz jakie opcje możemy zidentyfikować podczas tej drogi i co osiągniemy dzięki ich realizacji?* [Amram, Kulatilaka 1999a, s. 96]. Wynika z tego, że podstawą sukcesu podejścia opcyjnego jest identyfikacja możliwych do realizacji opcji działania w poszczególnych etapach procesu decyzyjnego. Poglądowo sytuację tę prezentuje rys. 1.



* działanie nie musi zostać podzielone na etapy, może składać się z jednej fazy; etapy nie muszą być takie same, jeśli chodzi o wymiar czasu; - - - - opcje zidentyfikowane w przedsięwzięciu

Rys. 1. Etapy przedsięwzięcia i zidentyfikowane w nim opcje

Źródło: opracowanie własne.

W takiej formie opcje przybierają postać scenariuszy, czyli możliwych odpowiedzi ze strony przedsiębiorstwa na pojawiające się zmiany i niepewność w otoczeniu. W przeciwieństwie jednak do tego klasycznego narzędzia zarządzania, opcje nie są identyfikowane jednorazowo, a w każdym z etapów przedsięwzięcia podlegają permanentnej modyfikacji, powodując uelastyczenie organizacji.

Opcje realne, wykorzystywane współcześnie jako filozofia zarządzania², mają zastosowanie w następujących okolicznościach [Amram, Kulatilaka 1999b, s. 24]:

² Opcje realne mogą być również wykorzystywane jako narzędzie analityczne. Nie cieszą się jednak dużym zainteresowaniem ze względu na skomplikowany aparat matematyczny, którym się po-

- a) kiedy istnieje zależność przyczynowo-skutkowa pomiędzy decyzjami; jedna z nich jest wynikiem innej;
- b) kiedy istnieje wysoki poziom niepewności i zasadne jest oczekiwanie na więcej informacji, znacznie ją zmniejszających;
- c) kiedy wartość inwestycji jest uwarunkowana bardziej przyszłymi opcjami wzrostu, niż obecnymi przepływami pieniężnymi;
- d) kiedy niepewność jest wystarczająco duża, żeby uwzględnić znaczenie elastyczności decyzyjnej, rozumianej jako możliwość zmiany dotychczasowego sposobu działania;
- e) kiedy specyfika projektu daje szansę na zmianę (korektę) aktualnie realizowanej strategii (elastyczność decyzyjna).

W momentach krytycznych dla organizacji, w tym przede wszystkim w sytuacjach kryzysowych, podejście to wydaje się szczególnie ważne. Głównie ze względu na uzyskaną w ten sposób nadwyżkę finansową, która może uratować firmę przed kontynuacją działań, nieadekwatnych do zmienionych już warunków otoczenia. W tym kontekście elastyczność będzie postrzegana jako aktywna odpowiedź ze strony kierownictwa na pojawiające się zmiany w otoczeniu (elastyczność reaktywna), w celu budowy trwałej przewagi konkurencyjnej (elastyczność proaktywna) [Rudny 2009, s. 41]. Zbiór tych racjonalnych wariantów postępowania daje menedżerom możliwość działania w zgodzie ze swoją wiedzą, doświadczeniem, normami i wartościami i nie wkłada ich w sztywny gorset rutyny decyzyjnej [Obłój 2007b, s. 181].

6. Zakończenie

Organizacje jako systemy otwarte, a więc wchodzące w interakcje z otoczeniem, cechuje negatywna entropia, czyli zdolność przeciwdziałania zjawiskom kryzysowym [Machaczka 1998, s. 45]. Działania przedstawione w niniejszym opracowaniu dotyczą dwóch kategorii, a mianowicie: wewnętrznych źródeł zjawisk kryzysowych, których można upatrywać w braku elastyczności organizacyjnej, oraz zewnętrznych źródeł, związanych z wysokim poziomem niepewności otoczenia. Zintensyfikowanie natężenia pierwszej z nich i minimalizacja konsekwencji drugiej są możliwe dzięki aplikacji w organizacji nowej, dynamicznej filozofii zarządzania – w postaci opcji realnych. Z dużym prawdopodobieństwem rozwiązania te mogą stanowić antidotum na zjawiska kryzysowe, a współcześni menedżerowie z pewnością powinni na nie zwrócić uwagę.

sługują, i trudności związane z prognozowaniem przyszłych przepływów pieniężnych przedsięwzięć. Z kolei narzędzie to wykorzystywane jako sposób myślenia pozwala na uporządkowanie skomplikowanych projektów inwestycyjnych. Postrzeganie inwestycji przez pryzmat opcji, które mogą być realizowane, nabywane, sprzedawane itd., pozwala na eliminowanie różnorodnych źródeł niepewności oraz wpływanie na efektywność prowadzonych działań, w tym przeciwdziałanie wystąpieniu zjawisk kryzysowych.

Literatura

- Amram M., Kulatilaka N., *Disciplined decisions. Aligning strategy with the financial markets*, „Harvard Business Review”, January-February 1999a.
- Amram M., Kulatilaka N., *Real Options. Managing Strategic Investment in an Uncertain World*, Harvard Business School Press, Boston 1999b.
- Bieñkowska A., Kral Z., Zabłocka-Kluczk A., *Zjawiska kryzysowe w organizacji a kontroling*, [w:] J. Skalik (red.), *Zachowania organizacji wobec zjawisk kryzysowych*, Wydawnictwo Cornetis, Wrocław 2003.
- Courtney H.G., Kirkland J., Viguierie S.P., *Strategy under Uncertainty*, „Harvard Business Review”, November-December 1997.
- Grzybowski W., *Przedsiębiorczość, niepewność, zysk*, Wykłady otwarte UMCS, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 1995.
- Heerkens G.R., *Jak zarządzać projektami?*, Wydawnictwo RM, Warszawa 2003.
- Kozyra B., Zelek A., *Praktyka zarządzania kryzysem w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin 2002.
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Krupski R. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*, PWE, Warszawa 2005.
- Machaczka J., *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków 1998.
- Miller K., Waller G., *Scenarios, real options and integrated risk management*, „Long Range Planning” 2003, Vol. 36, s. 93-107.
- Nahotko S., *Ryzyko ekonomiczne w działalności gospodarczej*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego Sp. z o.o., Bydgoszcz 2001.
- Oblój K., *O zarządzaniu refleksyjnie*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2007a.
- Oblój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007b.
- Osbert-Pociecha G., *Elastyczność przedsiębiorstwa – jej atrybuty i wymiary w literaturze przedmiotu*, [w:] J. Skalik (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – między teorią i praktyką*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1014, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2004.
- Rudny W., *Opcje rzeczowe w procesie tworzenia wartości przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2009.
- Urbanowska-Sojkin E., *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 1999.
- Wang H., Barney J.B., Reuer J.J., *Stimulating firm-specific investment through risk management*, „Long Range Planning” 2003, Vol. 36.

ANTICIPATION AND COUNTERACTING THE CRISIS AND CRITICAL SITUATIONS

Summary: The opinions presented in this article focus on internal and external sources of crisis in an organization and their correlation to the lack of organizational flexibility and its highly uncertain environment. The theses posed suggest that it is possible to predict crisis (but not critical situations) through increased organizational flexibility and decreased impact that environmental changes have on the organization. This is possible thanks to the launch in enterprises of a dynamic mechanism which is real options analysis (ROA).