Jan Lichtarski[1]

O KONCEPCJACH I METODACH ZARZĄDZANIA W WARUNKACH KRYZYSU

1. Uwagi wstępne

Immanentną cechą działalności gospodarczej jest konieczność pokonywania różnorodnych trudności zarówno dających się przewidzieć, jak też niemożliwych do przewidzenia, trudności mających swe źródło wewnątrz przedsiębiorstwa (w jego potencjale) lub w jego bliższym bądź dalszym otoczeniu. Narastanie trudności prowadzić może do różnorodnie definiowanego stanu, określonego mianem kryzysu. Nie podejmując tutaj dyskusji na temat znaczenia tego pojęcia, przyjmujemy do dalszych rozważań, iż **przez kryzys w funkcjonowaniu** (działalności) **przedsiębiorstwa rozumieć będziemy proces kierunkowo niekorzystnych, trudno odwracalnych zmian w przebiegu i wynikach działalności gospodarczej, obejmujących większość lub wszystkie jego obszary zasobowo-funkcjonalne, stanowiących zagrożenie dla jego egzystencji**.

W świetle tradycyjnej nauki organizacji i zarządzania tak pojmowany kryzys należałoby traktować jako zjawisko wyjątkowe, nadzwyczajne. Wszelkie natomiast nieprawidłowości, dysfunkcje i zakłócenia w harmonijnym przebiegu procesów funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa o mniej dotkliwych i groźnych skutkach powinny być eliminowane poprzez przygotowanie i realizację stosownych przedsięwzięć usprawniających (innowacje techniczne, doskonalenie składu i kompetencji personelu, zmiany wielkości i struktury majątku, zmiany systemu organizacji i zarządzania itp.). Na okoliczność potrzeby realizacji tego rodzaju przedsięwzięć tradycyjna nauka o organizacji i zarządzaniu dostarcza wiele propozycji metodycznych, w większości opartych na tzw. cyklu działania zorganizowanego, o charakterze diagnostycznym. Sądzę, że do kanonu tradycyjnej wiedzy z interesującego nas zakresu należy także zaliczyć podejście metodo-

---

[1] Jan Lichtarski, prof. zw. dr hab., Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu.

logiczne typu prognostycznego, które zyskało na popularności w ostatnim ćwierćwieczu minionego wieku, jednak raczej jako koncepcja teoretyczna o niskim stopniu operacjonalizacji, a więc i ograniczonych możliwościach implementacji.

W dorobku tradycyjnej nauki organizacji i zarządzania brakuje natomiast bardziej całościowych, rozwiniętych koncepcji i metod zarządzania, wyraźnie zorientowanych na zastosowanie w warunkach kryzysu. Gdyby nawet do kanonu wiedzy tradycyjnej zaliczyć pewne, już „klasyczne", elementy wiedzy z zakresu planowania strategicznego, to okazałoby się, iż dostarczają one więcej możliwości identyfikowania (rozpoznawania) sytuacji kryzysowej niż jej przezwyciężania.

W sytuacji, z jaką coraz częściej mamy do czynienia, kiedy kryzysy stają się w „życiu przedsiębiorstwa" zjawiskiem nieuniknionym, występującym z relatywnie dużą częstotliwością, a niekiedy niemalże permanentnym, narasta zapotrzebowanie na odpowiednie dla tych warunków koncepcje i metody zarządzania.

Jednocześnie (równolegle w czasie) z narastaniem (nie tylko w skali krajowej, ale i globalnej) zagrożeń dla funkcjonowania przedsiębiorstw i sytuacji kryzysowych, pojawiają się coraz to nowe (bądź rozwijane są dotychczasowe) koncepcje i metody zarządzania[2], określane mianem nowoczesnych bądź współczesnych. Rodzi się na tym tle bardzo istotne pytanie, czy i na ile owe koncepcje i metody wypełniają wskazaną wyżej lukę, na ile wystarczające są tworzone (dostarczone) przez nie metody i narzędzia zarządzania przedsiębiorstwami w warunkach kryzysu.

W dalszej części opracowania podejmę próbę dyskusji nad tak sformułowanym pytaniem.

2. *Kryzys a współczesne koncepcje i metody zarządzania*

Wystąpienie i narastanie sytuacji kryzysowej może (powinno) skłaniać do działań zmierzających do jej przezwyciężenia i powrotu do stanu niezagrożonej egzystencji przedsiębiorstwa (jego **naprawy**, uzdrowienia) bądź też, zwłaszcza (ale nie wyłącznie) gdy postępowanie w tym kierunku nie rokuje powodzenia, do działań prowadzących do jego efektywnej (minimalizującej straty) **likwidacji**.

[2] Autor miał okazję wiele razy pisać na ich temat, np. w: J. Lichtarski, *Współczesne koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem – istota, relacje, problemy stosowania*, „Przegląd Organizacji" nr 1/1999, s. 13–18 i H. Jagoda, J. Lichtarski, *O istocie i ewolucji współczesnych koncepcji i metod zarządzania przedsiębiorstwem*, „Przegląd Organizacji" nr 1/2003, s. 3–5.

2.1. Naprawa

W pierwszym z wymienionych przypadków, powodzenie działań naprawczych zależy od wielu czynników. W obszarze zarządzania można wskazać przede wszystkim na dwie grupy takich czynników (warunków):

1) zapewnienie możliwie najwyższej w istniejących uwarunkowaniach sprawności (w tym efektywności) procesu gospodarczego (funkcjonowania) przedsiębiorstwa,
2) znalezienie i zastosowanie „klucza" dla odwrócenia niekorzystnych tendencji w przebiegu procesu gospodarczego i jego wyników.

Spełnieniu (osiągnięciu) warunku określonego w punkcie 1) może sprzyjać efektywne zastosowanie przynajmniej wybranych rozwiązań rekomendowanych w wielu współczesnych koncepcjach i metodach zarządzania, takich zwłaszcza jak:

- marketingowa,
- logistyczna,
- controllingowa,
- TQM,
- HRM.

Efektem tych zastosowań, co wydaje się przy ogólnej choćby znajomości tych koncepcji i metod oczywiste, powinny być korzyści zarówno po stronie przychodowej, jak i kosztowej, a więc korzyści wyrażające się poprawą wyniku finansowego przedsiębiorstwa i poprawą jego położenia rynkowego (konkurencyjności).Czas zmagania się z kryzysem w przedsiębiorstwie nie sprzyja wdrażaniu bądź rozwijaniu (modyfikacji) zastosowań owych koncepcji i związanych z nimi metod, technik, narządzi. Dlatego też trudno o zachęcanie do takich działań. Natomiast postulatem godnym uwagi w kryzysowej sytuacji przedsiębiorstwa wydaje się dążenie do utrzymania wcześniej zaawansowanych zastosowań, niedopuszczenie do ich destrukcji, co nie jest zadaniem łatwym.

Spełnienie drugiego ze wskazanych warunków przezwyciężenia kryzysu wymaga zidentyfikowania i dokonania odpowiednich zmian w potencjale, funkcjach i procesach przedsiębiorstwa. Chodzi tu o takie i tylko takie **zmiany, które po stronie efektów pozwolą na zahamowanie i odwrócenie destrukcyjnego oddziaływania kryzysu i które – po stronie nakładów – możliwe będą do udźwignięcia przez przedsiębiorstwo** (z uwzględnieniem ewentualnej pomocy zewnętrznej).

Sądzę, iż właśnie ustalenie pakietu zmian spełniających powyższe wymagania jest sprawą najważniejszą i najtrudniejszą w zmaganiach z kryzysem. **Jeśli bowiem zabraknie zmiany koniecznej dla uratowania przedsiębiorstwa lub jeśli wysiłek poniesiony na dokonanie zmian (wśród których mogą znaleźć się zmiany niekonieczne) przekroczy możliwości przedsiębiorstwa, cały proces okaże się nieskuteczny.**

Współczesna nauka o organizacji i zarządzaniu oferuje wiele różnych propozycji metodycznych z zakresu zarządzania zmianami. Można tu przykładowo wymienić:

- nurt badawczy poświęcony wypracowaniu metod przygotowania i przeprowadzenia restrukturyzacji przedsiębiorstwa; owocem tego nurtu są propozycje metodyczne w dużym stopniu korzystające z klasycznego (tradycyjnego) dorobku nauk o organizacji i zarządzaniu (np. dotyczącego planowania gospodarczego, metodyki usprawnień organizacyjnych itd.) oraz dorobku z zakresu analiz ekonomicznych;
- nurt zorientowany na dokonywanie rewolucyjnych (gwałtownych, radykalnych, kompleksowych) zmian z wykorzystaniem koncepcji BPR (reengineeringu).

W ramach obu tych nurtów można wykorzystywać w kształtowaniu procesu zmian różne, nośne ostatnio teoretycznie i posiadające walory stosowalności metody, takie np. jak: outsourcing czy benchmarking.

Wśród współczesnych koncepcji zarządzania zmianami wymienia się zazwyczaj także lean management. Ze względu na to, iż istotą tej koncepcji jest systematyczne, oddolne, ewolucyjne dokonywanie zmian, jej zastosowanie w warunkach kryzysu, zwłaszcza w charakterze koncepcji wiodącej, wydaje się jednak mało użyteczne.Przedstawione wyżej nurty i mieszczące się w nich propozycje zarządzania zmianami nie zawierają wyraźnych sugestii pozwalających spełnić wyżej wymieniony, uznany za najważniejszy i najtrudniejszy wymóg, dotyczący ustalenia pakietu koniecznych i wykonalnych zmian. Sądzę, iż jest to luka wymagająca wypełnienia, a podjęcie stosownych wysiłków w tym zakresie uznałbym za bardzo pożyteczne.

2.2. Likwidacja

Gdy z różnych przyczyn, a zwłaszcza z powodu braku możliwości naprawy, znajdujące się w stanie kryzysu przedsiębiorstwo zakwalifikowane (przeznaczone) zostaje do likwidacji, niezależnie od jej prawnej formy, powinno być ono prowadzone w sposób możliwie racjonalny, pozwalający na osiągnięcie możliwie najkorzystniejszych relacji między ponoszonymi nakładami i osiąganymi efektami. Zatem i w tym przypadku niewątpliwa wydaje się potrzeba stosowania odpowiednio dobranych i skomponowanych rozwiązań koncepcyjno-metodycznych w sferze organizacji i zarządzania zaczerpniętych z obu wyżej wymienionych grup koncepcji i metod zarządzania, to znaczy:

- koncepcji i metod zarządzania działalnością operacyjną (eksploatacyjną) przedsiębiorstwa, takich jak: marketing, logistyka, controlling, TQM, HRM itd.,

– koncepcji i metod zarządzania zmianami, w szczególności takich, jak: dywestycje, outsourcing, outplacement.

Nie można jednak nie zauważyć, że dla opisywanej sytuacji likwidacji przedsiębiorstwa w kryzysie, w większym jeszcze stopniu niż dla sytuacji jego naprawy, w ogólnych i szczegółowych założeniach wszystkich spośród wymienionych wyżej koncepcji i metod zarządzania (w tym zarządzania zmianami) brakuje wyraźnych wskazówek co do zakresu ich stosowania i modyfikacji. Nie ulega zaś wątpliwości, iż zakres i sposób korzystania z metodycznego dorobku współczesnej nauki o organizacji i zarządzaniu musi się różnić w przypadkach, kiedy przedsiębiorstwo znajduje się w sytuacji kryzysowej i kiedy sytuacja taka nie występuje. Dążenie do wypracowania takich wskazówek i stosownych modyfikacji należy więc uznać za szczególnie wdzięczne pole do prowadzenia działalności naukowo-badawczej.

Jan Lichtarski

CRISIS MANAGEMENT CONCEPTS AND METHODS

SUMMARY

The study reviews and evaluates current management concepts and methods (including change management ones) as to their application in a crisis-stricken company undergoing rehabilitation or put into liquidation. The concepts and methods reviewed have been found to be ill-adapted to conditions of crisis.