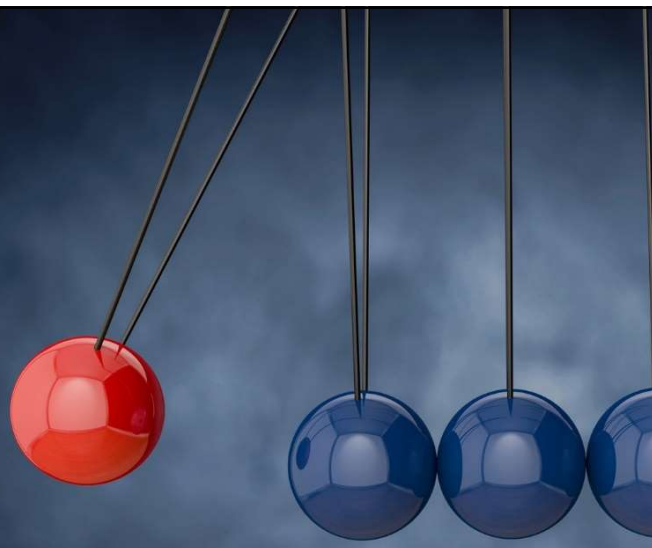




**Olimpiada
Przedsiębiorczości**

Rola menedżera w kryzysie przedsiębiorstwa

prof. SGH dr hab. Zbigniew Dworzecki
Zakład Zarządzania w Gospodarce
Instytut Zarządzania SGH



Przywództwo w biznesie

Seminarium dla nauczycieli
Warszawa, 25.11.2016 r.

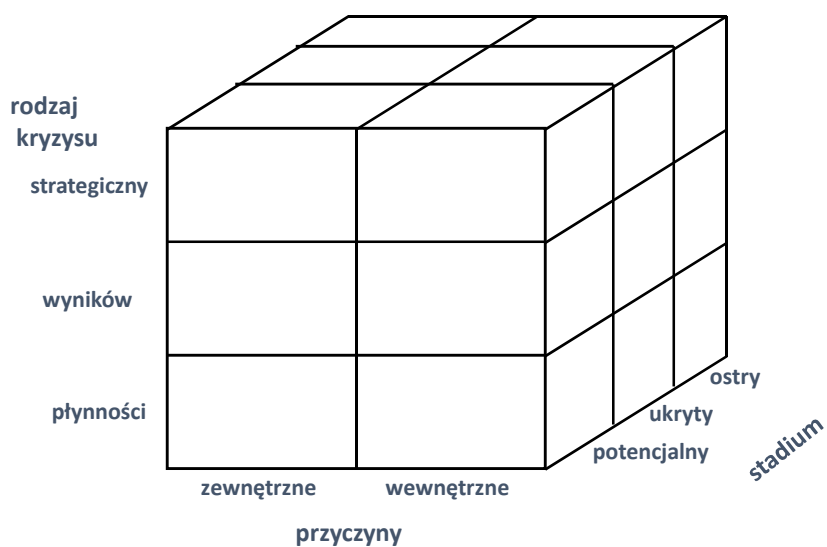
Kryzys w przedsiębiorstwie, jego
rodzaje i przyczyny



Kryzys zagrożenie czy szansa?



Rodzaje kryzysów w przedsiębiorstwie



Wyzwania wobec menedżerów w sytuacji kryzysu przedsiębiorstwa (1)

- Stworzyć warunki i klimat do szybkich i niekiedy głębokich zmian restrukturyzacyjnych
- Przekonać głównych interesariuszy, że restrukturyzacja jest najlepszym wariantem odzyskania i wzrostu wartości w sytuacji pogarszających się wyników i pozycji rynkowej przedsiębiorstwa,
- Odzyskać i zdobyć kontrolę nad przedsiębiorstwem w taki sposób, by wszyscy interesariusze, a zwłaszcza zarząd mieli świadomość, że zaszła zmiana w przywództwie i systemie zarządzania
- Przeprowadzić zmiany w zarządzaniu, w tym zmiany w zespołach zarządzających jako wsparcie dla procesów restrukturyzacji,
- Przekonać i wpoić poczucia niezbędności szybkich i kompleksowych zmian jako drogi do poprawy efektywności, ukształtowanie orientacji na wyniki



Wyzwania wobec menedżerów w sytuacji kryzysu przedsiębiorstwa (2)

- Wprowadzić zasadę „oszczędnego” zarządzania oraz ścisłej kontroli finansowej i zarządczej
- Sformułować i komunikować wizję strategiczną i zaangażować interesariuszy do jej tworzenia i realizacji
- Określić priorytety oraz najważniejsze działania i stosownie do nich alokować zasoby
- Usprawnić lub zmienić strukturę organizacyjną i systemy informacyjno-decyzyjne (budując systemy wczesnego ostrzegania i/lub wczesnego rozpoznawania problemów strategicznych)
- Zmienić kulturę przedsiębiorstwa jako warunek wyższej efektywności



Charakterystyka przywódców w kryzysie (1)

- Szybko formułują krótkookresowe priorytety, cele i zadania
- Demonstrują widoczny autorytet
- Określają oczekiwania i wyznaczają i narzucają standardy
- Są osobami decyzyjnymi i wprowadzającymi w życie szybko swoje decyzje
- Stale utrzymują relacje ze wszystkimi interesariuszami i dbają o dobrą komunikację i współpracę z nimi. Umieją słuchać i wsłuchują się w głosy innych. Są dobrymi komunikatorami.
- Budzą wiarę, nadzieję na lepsze i zaufanie poprzez przejrzystość i wiarygodność swych zachowań i działań



Charakterystyka przywódców w kryzysie (2)

- Stosują autorytarny styl kierowania zwłaszcza w fazie stabilizacji kryzysu. ale też dążą do równowagi w technikach zarządzania - między nakazem a kooperacją). Zmieniają styl kierowania na bardziej demokratyczny po wyjściu z kryzysu.
- Umieją dobrze oddziaływać na emocje własne i innych
- Mają zdolność motywowania i energetyzowania pracowników do najwyższego wysiłku w warunkach intensywnych presji
- Działają z determinacją i wiarą w sukces swych poczynań.
- Tworzą nową kulturę organizacji, by organizacja nie powróciła do stanu kryzysu
- Mają świadomość swych słabości. Dobierają zatem ludzi, którzy je wypełnią swymi kompetencjami



Diagnozowanie kryzysu Cele, obszary i narzędzia



Przegląd diagnostyczny ma na celu:

- wczesne ostrzeżenie przed możliwymi zagrożeniami
- określić możliwości przeżycia w krótkim okresie czasu (min. 3 miesiące) i wskazać jakie środki finansowe są do tego niezbędne,
- ustalić, czy przedsiębiorstwo może działać w średnim i dłuższym okresie,
- oszacować dostępne warianty działań i wybrać taki, który zapewni najlepszą wartość dla interesariuszy
- połączyć metody krótko i długookresowe w diagnozie,
- oszacować pozycje kluczowych interesariuszy, ich wolę i determinację i wsparcie dla procesów restrukturyzacyjnych
- wstępną ocenę kierownictwa – jego kompetencji i wpływu, możliwości współpracy



Obszary analiz i diagnoz

- Otoczenie dalsze (makrootoczenie)
- Rynek (popyt), jego struktura (konkurencja), analiza trendów
- Atrakcyjność obszarów biznesowych, segmentów, rynków, technologii i produktów
- Zasoby, kompetencje i potencjały przedsiębiorstwa
- Stan przedsiębiorstwa – prawny, ekonomiczny, społeczny
- Model biznesowy, struktura organizacyjna i procesy
- Jakość zarządzania, przywództwa i potencjału społecznego



Narzędzia analiz i diagnoz kryzysowych

- Analizy finansowe, wskaźnikowe (bilans, rachunek wyników oraz przepływów gotówkowych)
- Wskaźnik Z Altmanna i podobne
- Analizy strategiczne
- Analizy organizacyjne
- Audyt społeczny
- Studia wykonalności inwestycji



Jak działać w kryzysie?



Cele procesu zarządzania w kryzysie

- Opanowanie i zlikwidowanie bezpośrednich objawów kryzysu
 - dodatnie przepływy pieniężne, zwiększenie sprzedaży, ograniczenie kosztów, poprawa wyników, poprawa struktury finansowania
- Odbudowanie wsparcia grup interesu
- Uzdrawienie przedsiębiorstwa i zapewnienie trwałego wzrostu
 - trwała rentowność, poprawa pozycji rynkowej i elastyczności



Składniki planu zarządzania w kryzysie

1. Stabilizacja kryzysu
2. Przywództwo
3. Wsparcie grup interesu
4. Zmiany organizacyjne
5. Usprawnianie kluczowych procesów
6. Restrukturyzacja finansowa
7. Skupienie się na kwestiach strategicznych



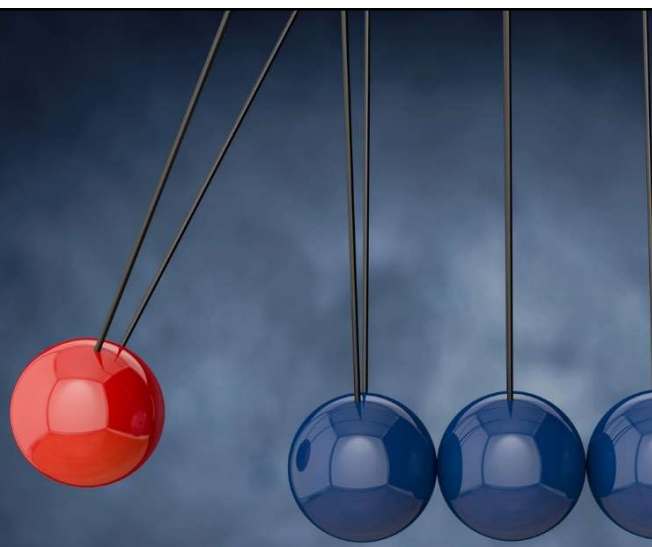
Literatura

- Avery G. C., Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków. PWE Warszawa 2009
- Collins J., Od dobrego do wielkiego. Czynniki trwałego rozwoju i zwycięstwa firm. MT Biznes. Warszawa 2007
- Drzewiecki A. i in. Dobre przywództwo. Najlepsze praktyki polskich liderów biznesu. Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2011
- Dworzecki Z. Mierzejewska W., (red.) Zachowania polskich grup kapitałowych w czasach kryzysu. SGH Warszawa 2015
- Dworzecki Z. Leśniak Łębkowska G., Strategic Responses of the Polish Holdings to the 2008-2013 Crisis. Journal of Management and Financial Sciences. Szkoła Główna Handlowa, vol. IX, Issue 24, June 2016
- Gigol T., Kryzys w przedsiębiorstwie a przywództwo. Difin Warszawa 2015
- Kets de Vries M., Mistyka przywództwa. Wiodące zachowania w przedsiębiorczości. Studio Emka. Warszawa 2008
- Kotter J.P. Jak przeprowadzić transformację firmy. Helion Gliwice 2012
- Kotter J.P., Przywództwo w okresie zmian, Helion Gliwice 2007
- Kubacka – Jasińska D., Interwencja kryzysowa. Pomoc w kryzysach psychologicznych. Wyd. Akademickie i Profesjonalne Warszawa 2011
- Myers D.G., Intuicja – jej siła i słabość. Moderator Wrocław 2004
- Lachowski S., Droga ważniejsza niż cel. Studio Emka Warszawa 2011
- Romanowska M., Mierzejewska W. (red.), Przedsiębiorstwo odporne na kryzys, Wolters Kluwer business, Warszawa 2016
- Simon H., 33 sposoby na kryzys gospodarczy. Difin Warszawa 2009
- Slatter S., Lovett D. Barlow L., Leading Corporate Turnaround, Wiley Hoboken 2006
- Taleb N.N., Czarny łabędź - o skutkach nieprzewidywanych zdarzeń Kurhaus Publishing 2015
- Wells J.R. Inteligencja strategiczna. Rebis Poznań 2014



**Olimpiada
Przedsiębiorczości**

Dziękuję za uwagę!
prof. SGH dr hab. Zbigniew Dworzecki
e-mail: zdworz@sgh.waw.pl



Przywództwo w biznesie

Seminarium dla nauczycieli
Warszawa, 25.11.2016 r.

Wszystkie prawa zastrzeżone na rzecz Fundacji Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych