

ANNA DĘBICKA

Politechnika Poznańska

SYSTEM WCZESNEGO OSTRZEGANIA W ZARZĄDZANIU SYTUACJĄ KRYZYSOWĄ W MAŁYM I ŚREDNIM PRZEDSIĘBIORSTWIE

Streszczenie

System wczesnego ostrzegania odgrywa znaczącą rolę w zarządzaniu sytuacją kryzysową w MSP, w szczególności odnoszącą się do wykrywania słabych sygnałów z otoczenia zewnętrznego oraz wewnętrznego, co umożliwi przewidywanie oraz zapobieganie sytuacjom kryzysowym w przedsiębiorstwie. W artykule omówiono rolę systemu wczesnego ostrzegania oraz jego funkcje, procedurę wdrażania systemu wczesnego ostrzegania oraz opisano proces wykrywania sygnałów ostrzegawczych. Przedstawiono również wyniki badań, zgodnie z którymi 1) większość małych przedsiębiorstw nie stosuje żadnych narzędzi ostrzegawczych oraz 2) najczęściej stosowane narzędzia ostrzegawcze to spotkania z pracownikami (spotkania kontrolne) oraz tworzenie raportów – kontrola różnych obszarów działalności.

Słowa kluczowe: system wczesnego ostrzegania, kryzys, zarządzanie sytuacją kryzysową, MSP

Wprowadzenie

Sytuacja kryzysowa w przedsiębiorstwie rozwija się w różnym tempie i z różną siłą, a jej najostrzejszą fazą jest kryzys. Fazy tej nietrudno pominąć ponieważ, jak pisze K. Zimniewicz „kryzys zagraża istnieniu przedsiębiorstwa, a nawet uniemożliwia jego egzystencje”¹.

Sytuacja kryzysowa w odróżnieniu od kryzysu nie musi wywoływać zmian w istocie przedsiębiorstwa², dlatego jest bardziej skomplikowana do zidentyfikowania. Małe i średnie przedsiębiorstwa powinny dążyć do zwiększania wrażliwości na sygnały płynące z otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego, które niejednokrotnie pozwalają zapobiec lub zminimalizować skutki sytuacji kryzysowych.

¹ K. Zimniewicz, *Nauka o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa–Poznań, 1990, s. 223.

² E. Nowak, *Zarządzanie kryzysowe w sytuacjach zagrożeń niemilitarnych*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2007.

Rola systemu wczesnego ostrzegania

Wykrywanie nawet najsłabszych sygnałów możliwe jest dzięki systemowi wczesnego ostrzegania. W literaturze przedmiotu prezentowane są dwa główne podejścia, które wyjaśniają istotę i potrzebę tworzenia systemu wczesnego ostrzegania w przedsiębiorstwie³:

- pierwsze rozpatruje go jako system informacyjny, nakierowany na wspomaganie procesów identyfikacji oraz oceny szans i zagrożeń płynących z otoczenia zewnętrznego oraz wewnętrznego,
- drugie rozpatruje go jako narzędzie ujawniające pogarszającą się sytuację finansową przedsiębiorstwa oraz pozwalające wskazać na zagrożenie upadłością.

J. Walacz-Trębacz wymienia następujące funkcje, jakie pełni system wczesnego ostrzegania w przedsiębiorstwie: 1) diagnostyczną; 2) informacyjną; 3) prognostyczną; 4) profilaktyczną; 5) motywacyjną oraz 6) kontrolną. Głównym celem tego systemu jest usprawnianie procesu decyzyjnego (w szczególności racjonalizowanie decyzji podejmowanych w procesie zarządzania strategicznego) za pomocą systematycznego dostarczania informacji o zmianach zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstwa⁴. W praktyce oznacza to, że system sygnalizuje możliwość wystąpienia zdarzeń zarówno negatywnie, jak i pozytywnie wpływających na zdolność przedsiębiorstwa do przetrwania oraz dalszego rozwoju⁵.

Z perspektywy zarządzania sytuacją kryzysową głównym celem systemu według N. Bedenik, D. Drilo oraz D. Labas jest wskazanie zmian, jakie zachodzą w przedsiębiorstwie na tyle szybko, aby dać możliwość oraz czas osobom zarządzającym na odpowiednią reakcję, dzięki której sytuacja kryzysowa może zostać opanowana przed jej dalszym rozwojem. Według autorów, system wczesnego ostrzegania spełnia cztery następujące role⁶:

- **wykrywanie słabych sygnałów** – dzięki monitorowaniu środowiska wewnętrznego i zewnętrznego możliwa staje się detekcja słabych sygnałów płynących z otoczenia,
- **przewidywanie i zapobieganie** – skuteczne wykrywanie sygnałów pozwala przewidywać oraz zapobiegać rozwojowi sytuacji kryzysowej,
- **przepływ informacji** – sprawny system wczesnego ostrzegania umożliwia szybki i niezakłócony przepływ istotnych informacji dotyczących zmian, jakie zachodzą w przedsiębiorstwie do osób zarządzających,

³ J. Walas-Trębacz, *Systemy wczesnego ostrzegania w przedsiębiorstwie*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2012, Przemysł, ORGMASZ, 2012, s. 53.

⁴ Ibidem, s. 55.

⁵ P. Cabała, J. Walas-Trębacz, *Kształtowanie systemu wczesnego ostrzegania w przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie nr 652, Kraków 2004, s. 133.

⁶ N.O. Bedenik, D.D. Drilo, D. Labas, *Early Warning System – Theoretical and Empirical Analysis*, „*Conference Proceedings: International Conference of the Faculty of Economics Sarajevo (ICES)*”, 2012, s. 672–684.

- **tworzenie podstaw do kreatywnego myślenia** – poszukiwanie nowych okazji oraz dążenie do wewnętrznych zmian pozwala rozwijać wśród pracowników podstawy do kreatywnego rozwiązywania problemów.

Wdrożenie systemu wczesnego ostrzegania w małych i średnich przedsiębiorstwach stwarza im szansę na przetrwanie w nieustannie zmieniającym się otoczeniu. Warto zaznaczyć, że oprócz sygnałów zapowiadających sytuację kryzysową MSP może również wykorzystać system wczesnego ostrzegania do rozpoznania okazji rynkowych, które zwiększają jego szansę rozwoju.

Proces wdrażania systemu wczesnego ostrzegania

Sprawne a za razem skuteczne wykrywanie sygnałów zależy od prawidłowego wdrożenia systemu wczesnego ostrzegania. Przebieg tego procesu przedstawił między innymi U. Krystek i R. Moldenhauer (rys. 1), którzy wyszczególnili w nim następujące czynności:

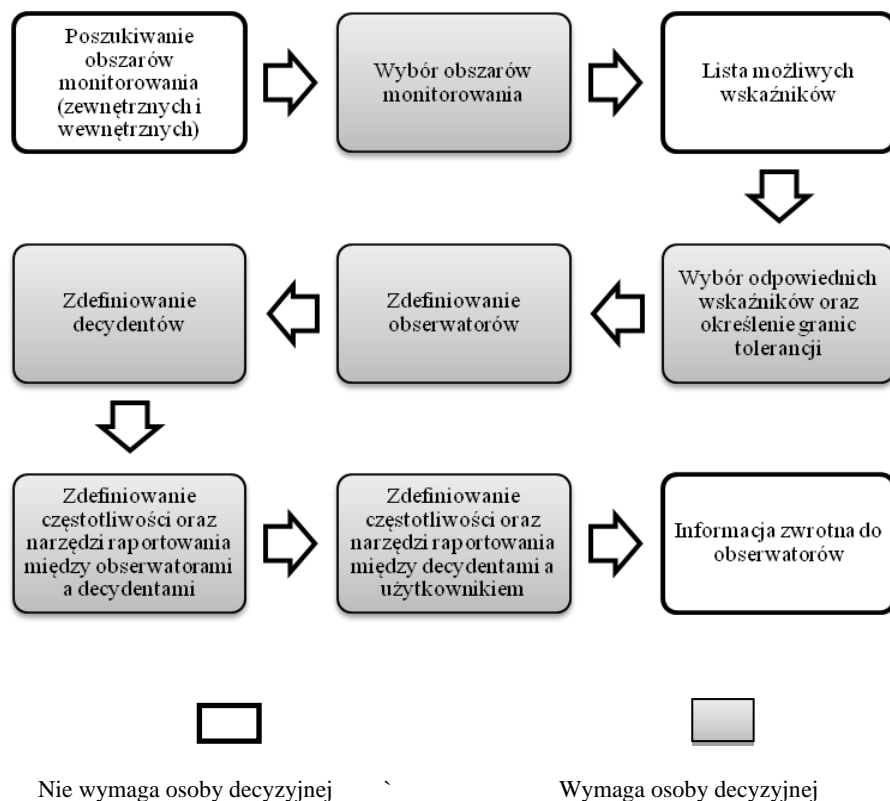
- wybór obszarów monitorowania – dotyczy zarówno obszarów wewnętrznych, jak i zewnętrznych przedsiębiorstwa,
- wybór wskaźników opartych na specyfikacji przedsiębiorstwa oraz określenie granic tolerancji,
- zdefiniowanie „obserwatorów”, czyli osób które będą kontrolować wybrane wskaźniki,
- zdefiniowanie „decydentów”, czyli osób które będą podejmować decyzję w razie odchylenia od normy,
- zdefiniowanie, jak często oraz w jaki sposób wybrane wskaźniki będą przedstawiane zarówno decydentom, jak i użytkownikom (kadrze zarządzającej, menedżerom lub szeregowym pracownikom),
- informacja zwrotna do „obserwatorów” – żeby system mógł funkcjonować poprawnie wszystkie informacje powinny być przejrzyste dla użytkowników, decydentów oraz obserwatorów.

System wczesnego ostrzegania wymaga między innymi wyszkolenia pracowników w kierunku wychwytywania sygnałów ostrzegawczych oraz odpowiedniego raportowania wszystkich odchylenia od normy⁷.

W związku z tym w celu poprawnego wdrożenia systemu wczesnego ostrzegania należy zwrócić uwagę na to, żeby system był dostosowany do kwalifikacji, motywacji oraz uprawnień pracowników. Ponadto należy pamiętać, że tworzenie systemu wczesnego ostrzegania powinno być dostosowane do charakterystyki przedsiębiorstwa oraz potencjalnych problemów, z jakimi może spotkać się w przyszłości⁸. Zmiany zachodzące w otoczeniu wewnętrznym oraz zewnętrznym powinny wymuszać systematyczną aktualizację systemu wczesnego ostrzegania – szczególnie, jeżeli zaistnieje potrzeba wprowadzenia lub zmodyfikowania wybranych wcześniej wskaźników.

⁷ J.Z. Wisenblit, *Crisis Management Planning Among U.S. Corporations: Empirical Evidence and a Proposed Framework*, National Emergency Training Center 1989; N.O. Bedenik, D.D. Drilo, D. Labaš, *Early Warning System...*, s. 672–684.

⁸ N.O. Bedenik, D.D. Drilo, D. Labaš, *Early Warning...*, s. 672–684.



Rysunek 1. Proces wdrażania systemu wczesnego ostrzegania

Źródło: opracowanie własne na podstawie U. Krystek, R. Moldenhauer, *Handbuch Krisen- und Restrukturierungsmanagement: Generelle Konzepte, Spezialprobleme, Praxisberichte*, Kohlhammer, Stuttgart 2007, s. 110.

Wdrożenie systemu wczesnego ostrzegania wymaga doboru odpowiednich narzędzi ostrzegawczych oraz wskaźników. Narzędzia powinny być dostosowane do wybranych wcześniej obszarów obserwacji. Ważne jest, aby wybrane narzędzia oraz wskaźniki dawały możliwie jak najlepszy obraz sytuacji przedsiębiorstwa, z uwzględnieniem wielu aspektów. Na przykład procedura kontrolna wykrywająca awarię techniczną maszyny nie będzie w stanie ostrzec przed złą atmosferą, jaka panuje wśród pracowników obsługujących to urządzenie. Pogarszające się morale pracowników mogą stanowić tak samo ważny sygnał ostrzegawczy, jak awaria sprzętu. W związku z tym J.O. Whitney podkreśla, że źródłem sygnałów mogą być klienci, pracownicy, konkurencja, jak również banki, agencje rządowe oraz media. Zatem przedsiębiorstwa powinny oprócz wyodrębnienia na przykład wskaźników finansowych monitorować również wskaźniki jakościowe, takie jak: satysfakcja klientów oraz pracowników, praca w zespole, kreatywność pracowników, itp.

Skuteczność pozyskiwania informacji wśród pracowników oraz klientów uzależniona jest najczęściej od zadania prawidłowych pytań oraz selekcji istotnych informacji. W ten sposób przedsiębiorstwo może nie tylko zauważyć problem, ale również znaleźć sposób na jego rozwiązanie⁹. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że nie ma uniwersalnych wskaźników dla przedsiębiorstw – powinny być one dostosowane do specyfiki przedsiębiorstwa.

Wykrywanie sygnałów ostrzegawczych możliwe jest, gdy określone zostaną granice tolerancji dla wybranych indyktorów, które należy systematycznie kontrolować (codziennie, co tydzień, co miesiąc, co kwartał). Każde odchylenie od wyznaczonych norm powinno być ostrzeżeniem dla przedsiębiorstwa i impulsem do dalszych działań nakierowanych na powstrzymanie wykrytych zagrożeń. W usprawnieniu reakcji na zaistniałe zmiany może pomóc wcześniejsze określenie działań dostosowanych do konkretnych wskaźników. I tak, jeżeli przedsiębiorstwo, jako cel strategiczny wyznaczy lepszą jakość oraz obsługę klienta w stosunku do konkurencji, może ją mierzyć za pomocą kilku wskaźników (na przykład indeks satysfakcji klienta, liczbę zwrotów, itp.). Po wybraniu wskaźników przedsiębiorstwo powinno określić między innymi strefę zagrożenia, czyli granicę, której przekroczenie będzie ostrzeżeniem dla przedsiębiorstwa. Kolejnym krokiem jest przypisanie odpowiednich działań do wybranych stref zagrożenia. W omawianym przypadku mogą to być: zlecenie badań konsumenckich, kontrola jakości, benchmarking, itp.¹⁰. Przedstawienie celów strategicznych, wskaźników, granic zagrożenia oraz działań, jakie należy podjąć w wybranych sytuacjach w postaci formalnej (dokument tradycyjny lub elektroniczny) może w znaczny sposób ułatwić i przyspieszyć reakcje na zachodzące zmiany.

Proces wykrywania sygnałów ostrzegawczych

Skuteczność wykrywania sygnałów ostrzegawczych zależy od wielu czynników (rys. 2), z których Z. Sheaffer, B. Richardson i Z. Rosenblatt wymienili, takie jak¹¹:

- czynniki zewnętrzne,
- kultura organizacyjna,
- struktura organizacyjna,
- czynniki psychologiczne,
- czynniki zawodowe.

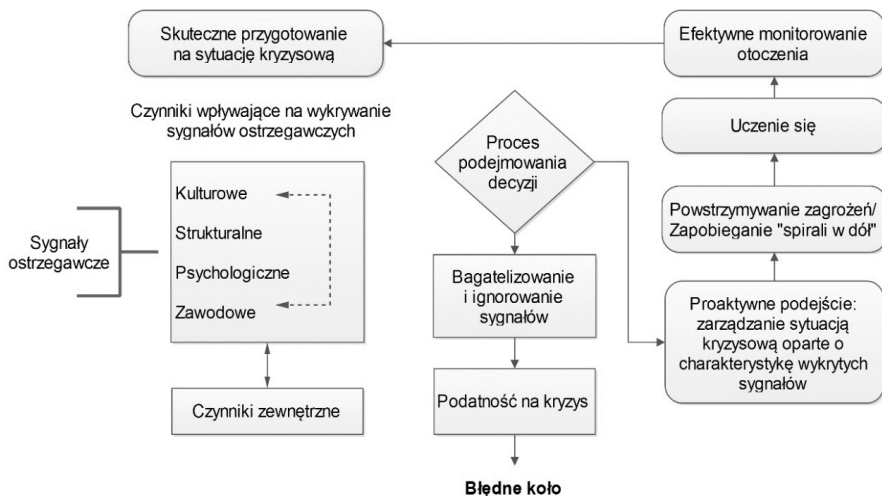
Wskazane czynniki są poniekąd filtrem, który wpływa na proces wykrywania sygnałów oraz w dalszej kolejności – na proces decyzyjny. Kiedy sygnały ostrzegawcze są ignorowane lub bagatelizowane przez właścicieli zarządzających MSP wzrasta podatność na kryzys, natomiast odpowiednie wykorzystanie sygnałów

⁹ J.O. Whitney, *Turnaround management every day*, Harvard Business Review, 1987.

¹⁰ N.O. Bedenik, D.D. Drilo, D. Labaš, *Early Warning...*, s. 672–684.

¹¹ Z. Sheaffer, B. Richardson, Z. Rosenblatt, *Early-Warning-Signals Management: A Lesson from the Barings Crisis*, „Journal of Contingencies and Crisis Management” 1998, nr 6, s. 1–22.

oraz proaktywne podejście pozwala na skuteczne przygotowanie się na sytuację kryzysową. Ponadto I. Mitroff, C.M. Pearson wskazują, że na ignorancję może wpływać błędny tok rozumowania osób zarządzających, który najczęściej wypiera możliwość wystąpienia sytuacji kryzysowej w danym przedsiębiorstwie¹².



Rysunek 2. Proces wykrywania sygnałów ostrzegawczych

Źródło: opracowanie własne na podstawie Z. Sheaffer, B. Richardson, Z. Rosenblatt, *Early Warning-Signals Management: A Lesson from the Barings Crisis*, „Journal of Contingencies and Crisis Management” 1998, nr 6, s. 1–22.

Zarządzanie sytuacją kryzysową wykorzystującą charakterystykę wykrytych sygnałów pozwala dobrać odpowiednie działania, które skutecznie powstrzymają zidentyfikowane zagrożenie. W procesie wykrywania sygnałów ostrzegawczych – jak zwracają uwagę Z. Sheaffer, B. Richardson oraz Z. Rosenblatt – efektywne monitorowanie otoczenia jest wynikiem doświadczenia, które przedsiębiorstwo zdobywa analizując skuteczność podejmowanych w tym procesie działań.

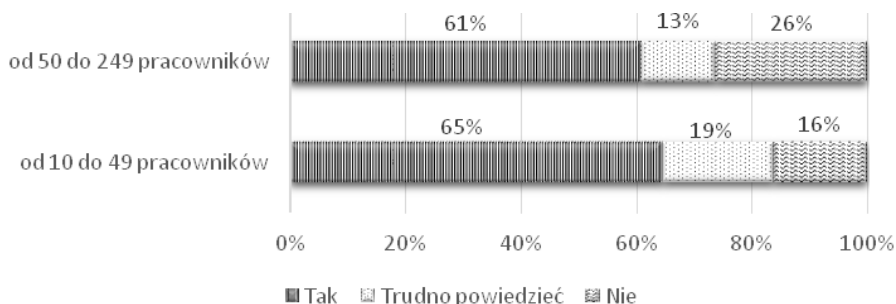
System wczesnego ostrzegania w świetle badań empirycznych

Badania nad zarządzaniem sytuacją kryzysową przeprowadzono wśród 151 małych i średnich przedsiębiorstw prowadzących swoją działalność na terenie aglo-

¹² I.I. Mitroff, C.M. Pearson, *Crisis management: A diagnostic guide for improving your organization's crisis-preparedness*, San Francisco 1993.

meracji poznańskiej¹³. Jednym z cząstkowych celów badania było dostarczenie informacji o przygotowaniu przedsiębiorstw do potencjalnych sytuacji kryzysowych – między innymi określenie, jaka liczba przedsiębiorstw stosuje narzędzia ostrzegawcze.

W badanej zbiorowości, w opinii osób zarządzających, większość przedsiębiorstw jest przygotowana do potencjalnych sytuacji kryzysowych w bieżącej działalności. Zaskakujące jest, że małe przedsiębiorstwa są częściej przygotowane w porównaniu ze średnimi przedsiębiorstwami (rys. 3).



Rysunek 3. Przygotowanie małych i średnich przedsiębiorstw do potencjalnych sytuacji kryzysowych

Źródło: badania własne.

Zgodnie z wynikami badań własnych wśród wszystkich przedsiębiorstw, które wskazały, że są obecnie przygotowane na potencjalne sytuacje kryzysowe, mniej niż połowa stosuje narzędzia ostrzegawcze (49%). Wyniki te są niepokojące, ponieważ przygotowanie do sytuacji kryzysowej powinno koncentrować się na wykrywaniu sygnałów ostrzegawczych. Istnieje zatem możliwość, że przedsiębiorcy nie potrafią obiektywnie ocenić stopnia, w jakim są przygotowane. Równocześnie, co należy podkreślić, wraz ze wzrostem przedsiębiorstwa wzrastała liczba przedsiębiorstw, które stosują narzędzia ostrzegawcze. Wśród badanych średnich przedsiębiorstw już 63% zadeklarowało stosowanie narzędzi ostrzegawczych (rys. 3).

Badane przedsiębiorstwa najczęściej stosują następujące narzędzia ostrzegawcze: 1) spotkania z pracownikami; 2) tworzenie raportów, kontrola różnych obszarów firmy; 3) elementy planowania strategicznego oraz 4) prognoza płynności (rys. 4). Przedsiębiorstwa w celu wykrywania sygnałów ostrzegawczych rzadziej stosują takie narzędzia, jak zarządzanie ryzykiem, MIS-system informacji zarządczej czy też strategiczną kartę wyników.

¹³ Aglomeracja – rozległe, wielofunkcyjne skupienie osadnicze ludności, miejsc pracy i zabudowy o charakterze miejskim, powiązane funkcjonalnie przejazdami do pracy. Układ osadniczy o wysokim stopniu złożoności, monocentryczny, z wyraźną dominantą ośrodka wielkomiejskiego (Kachniarz, Niewiadomski, 1994) Aglomeracja poznańska – aglomeracja monocentryczna w województwie wielkopolskim, obejmująca miasto centralne Poznań oraz okoliczne zurbanizowane gminy.

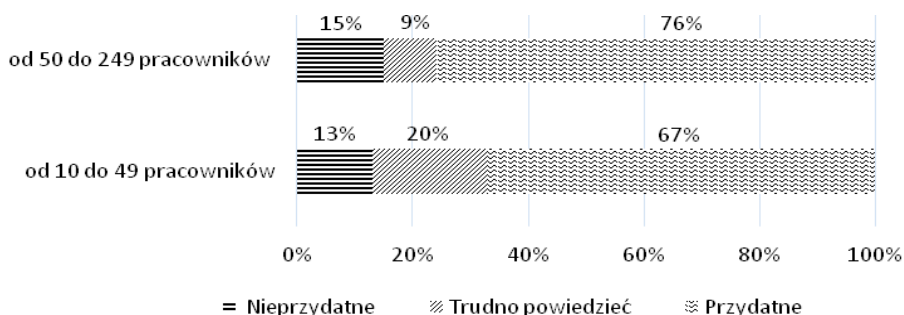


Rysunek 4. Najczęściej stosowane narzędzia ostrzegawcze przez małe i średnie przedsiębiorstwa

Źródło: badania własne.

Badania dostarczyły interesujących wniosków dotyczących znajomości stosowanych narzędzi ostrzegawczych. Znaczna liczba małych i średnich przedsiębiorstw, która pomimo wskazania, że nie dysponuje narzędziami ostrzegawczymi wymieniała je w kolejnym pytaniu. Nasuwa się zatem wniosek, że istnieje grupa przedsiębiorstw, która pomimo stosowania pewnych systemów, procedur, narzędzi, które mogą być cennym źródłem informacji dotyczących sygnałów ostrzegawczych – nie stosuje ich świadomie.

Badane przedsiębiorstwa oceniły również przydatność narzędzi ostrzegawczych, jako jednego z komponentów zarządzania sytuacją kryzysową, przy czym im większe przedsiębiorstwo, tym wyższa była ocena przydatności. Aż 76% średnich przedsiębiorstw uważa, że narzędzia ostrzegawcze są przydatne, natomiast w przypadku małych przedsiębiorstw była to grupa 67% (rys. 5).



Rysunek 5. Ocena przydatności narzędzi ostrzegawczych w opinii przedsiębiorców

Źródło: badania własne.

Warto także zaznaczyć, że nieliczne przedsiębiorstwa uważają narzędzia ostrzegawcze, jako nieprzydatne. Zarówno w przypadku małych, jak i średnich przedsiębiorstw liczba ta nie przekraczała 15%.

Podsumowanie

Ekonomiści są zgodni co do znaczenia systemu wczesnego ostrzegania w zarządzaniu sytuacją kryzysową, szczególnie w kontekście wykrywania słabych sygnałów ostrzegawczych. Małe i średnie przedsiębiorstwa, mimo że stosują różne narzędzia ostrzegawcze, nie zawsze znają ich potencjał. Skuteczność wykrywania słabych sygnałów ostrzegawczych uzależniona jest od prawidłowego wdrożenia systemu wczesnego ostrzegania, który ma za zadanie przede wszystkim określić: obszary monitorowania, wybór wskaźników, obserwatorów, decydentów oraz system przekazywania pozyskanych informacji. Tak wdrożony system powinien zagwarantować małym i średnim przedsiębiorstwom skuteczny i sprawny sposób wykrywania nawet najmniejszych zakłóceń w otoczeniu.

Literatura

- Bedenik N.O., Drilo D.D., Labaš D., *Early Warning System – Theoretical and Empirical Analysis*, „Conference Proceedings: International Conference of the Faculty of Economics Sarajevo (ICES)” 2012.
- Cabała P., Walas-Trębacz J., *Kształtowanie systemu wczesnego ostrzegania w przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie nr 652, Kraków 2004.
- Kachniarz T., Niewiadomski Z., *Nowe podstawy prawne zagospodarowania przestrzennego*, Agencja Wydawnicza IGPiK 1994.
- Krystek U., Moldenhauer R., *Handbuch Krisen- und Restrukturierungsmanagement: Generelle Konzepte, Spezialprobleme, Praxisberichte*, Kohlhammer, Stuttgart 2007.
- Mitroff I.I., Pearson C.M., *Crisis management: A diagnostic guide for improving your organization's crisis-preparedness*, San Francisco 1993.
- Nowak E., *Zarządzanie kryzysowe w sytuacjach zagrożeń niemilitarnych*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2007.
- Sheaffer Z., Richardson B., Rosenblatt Z., *Early-Warning-Signals Management: A Lesson from the Barings Crisis*, „Journal of Contingencies and Crisis Management” 1998, nr 6.
- Walas-Trębacz J., *Systemy wczesnego ostrzegania w przedsiębiorstwie*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, Przemysł, ORGMASZ, 2012.
- Whitney J. O., *Turnaround management every day*, Harvard Business Review 1987.
- Wisenblit J.Z., *Crisis Management Planning Among U.S. Corporations: Empirical Evidence and a Proposed Framework*, National Emergency Training Center 1989.
- Zimmiewicz K., *Nauka o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa–Poznań 1990.

EARLY WARNING SYSTEMS FOR CRISIS MANAGEMENT IN SMES**Summary**

Early warning system plays an important role for crisis management in SMEs, in particular relating to the detection of weak signals from the external and internal environment, which allows the prediction and prevention of crisis situations in the company. The article discusses an early warning system and its functions, the procedure for implementing an early warning system, and describes the process of detection of warning signals. It also presents the results of studies that show that the majority of small enterprises do not use any warning tool, while the number of companies which apply warning tools increases with the size of the company.

Keywords: early warning systems, crisis, crisis management, SMEs

Translated by Anna Dębicka