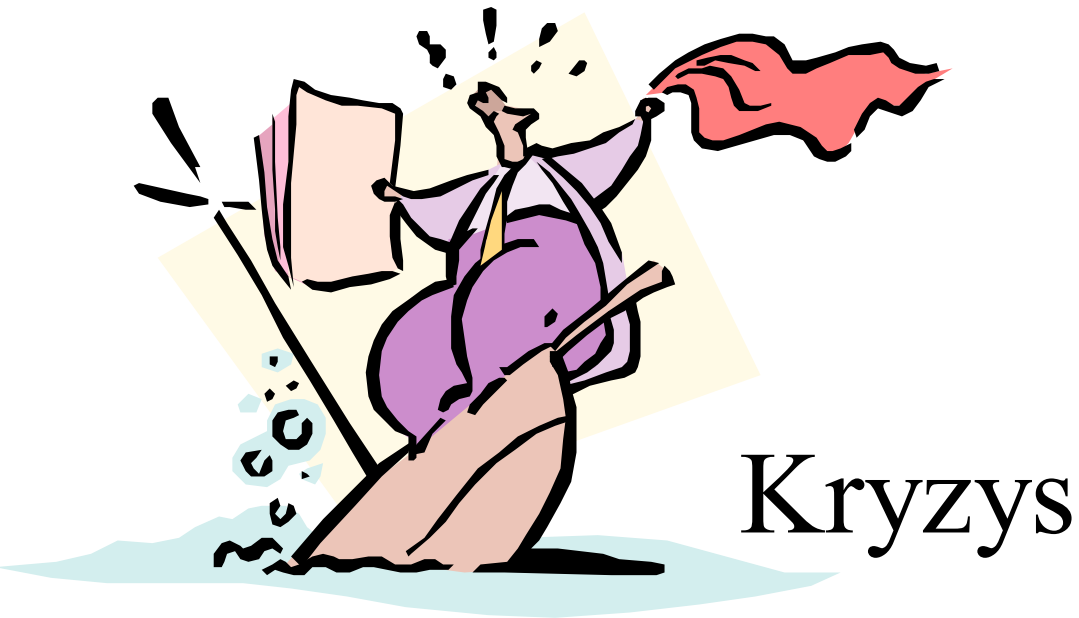




Rzeczywistość gryzie... czyli kryzys w otoczeniu

Jolanta Tkaczyk



– strategiczna niespodzianka



Otoczenie

- teatr wydarzeń

Kryzys może dotyczyć:

- całej gospodarki,
- branży,
- przedsiębiorstwa,
- jednego z aspektów działalności przedsiębiorstwa

Otoczenie okiem przedsiębiorstwa

Inaczej: otoczenie rynkowe

2 ujęcia otoczenia:

- Ujęcie przedmiotowe (makro)
- Ujęcie podmiotowe (mikro)



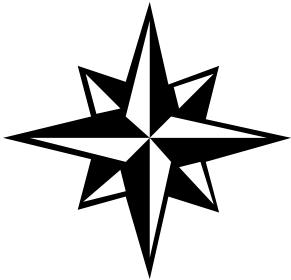
Ujęcie przedmiotowe

- Czynniki społeczne
- Czynniki ekonomiczne
- Czynniki technologiczne
- Czynniki prawne
- Czynniki polityczne



Ujęcie podmiotowe

- Klienci
- Konkurenci



- Media
- Instytucje rządowe

Otoczenie wewnętrzne?

- Pracownicy i ich rodziny
- Dyrekcja
- Zarząd
- Rada Nadzorcza
- Akcjonariusze
- Doradcy

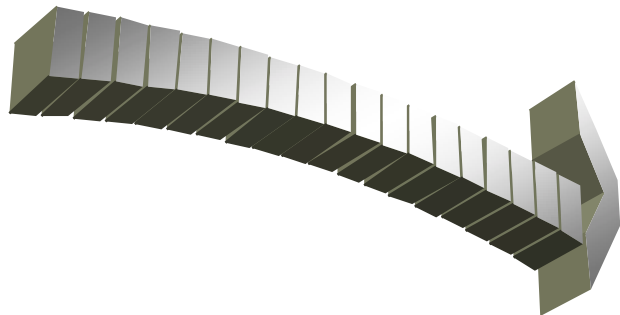


Zagrożenia na poziomie makro

- Kryzys ekonomiczny (malejący wzrost gospodarczy)
- Kryzys finansów państwa (dziura budżetowa)
- Restrykcyjna polityka podatkowa
- Zmiany w stylu życia (ograniczenia konsumpcji)
- Chaos polityczny (zmiany na stołkach rządowych)
- Zbyt szybko zmieniająca się technologia (przychody nie są w stanie pokryć nakładów)

Zagrożenia na poziomie mikro

- Spadek liczby nowych klientów
- Spadek lojalności klientów
- Kłopoty głównych odbiorców (nabywców)
- Rozwój ostrej konkurencji (szczególnie cenowej)
- Kłopoty dostawców
- Polowanie na sensację (media)
- „odgórne sterowanie”



Wydarzenia stają się zagrożeniami po zderzeniu z :

- Celami przedsiębiorstwa
- Zasobami przedsiębiorstwa

Symptomy kryzysu



Czyli po czym poznać, że „źle się dzieje w państwie duńskim”?

- Symptomy zasobowe
- Symptomy celowe

- Symptomy formalne
- Symptomy nieformalne

Symptomy zasobowe

- Symptomy osobowe (częste i niespodziane zmiany dyirekcji i/lub zarządu, duża rotacja pracowników, redukcje zatrudnienia)
- Symptomy rzeczowe (pozbywanie się części majątku, podnajem pomieszczeń, zmiana siedziby)
- Symptomy finansowe (drastyczne ograniczenia wydatków np.. brak papieru w sekretariacie, wstrzymywanie wypłat dla pracowników, zaległości w regulowaniu należności, pogorszenie wskaźników finansowych)

Symptomy celowe

- Zmiana celów marketingowych (zamiast wzrostu udziału w rynku - utrzymywanie lojalnych klientów; nagła inwestycja w drogą reklamę ATL)
- Zmiana celów finansowych (zamiast zysku w krótkim czasie - stabilny wzrost)

Symptomy formalne i bynajmniej nie

- Artykuły w gazetach, czasopismach o problemach firmy, dziwne powiązania i niepowodzenia
- Nieformalne informacje od pracowników
- Plotki



Przedsiębiorstwa produkcyjne

- Kryzys gospodarczy dociera do nich później niż do usługowych
- Produkcujące towary pierwszej potrzeby „wchodzą w kryzys” później niż reszta
- Produkcujące towary luksusowe „wchodzą w kryzys” później niż reszta

Przedsiębiorstwa usługowe

- Kryzys dociera wcześniej niż do przedsiębiorstw produkcyjnych
- Są „bite z dwóch stron” – nabywcy indywidualni ograniczają wydatki na usługi; nabywcy instytucjonalni rezygnują z usług zewnętrznych

Jak przedsiębiorstwa radzą sobie z kryzysem?

- Niezauważanie (nic się nie dzieje)
- Bagatelizowanie (coś się dzieje, ale to nic...)
- Rozwiązywanie problemów (coś się dzieje i trzeba coś z tym zrobić).
- Uprzedzanie problemów (co się może wydarzyć – jakie powinny być nasze reakcje)



Niezauważanie

- Większość problemów wynika z winy jednej niewłaściwej osoby, dlatego nie ma potrzeby na nowo analizować struktury zarządzania
- Sytuacje kryzysowe omijają doskonale i świetnie zarządzane firmy

Bagatelizowanie

- Poważne kryzysy zdarzają się wyjątkowo...
- Sytuacje kryzysowe nie wymagają szczególnych procedur.



Rozwiązywanie problemów

- Uświadomienie istnienia problemu (ów)
- Rozpoznanie czynników (ludzkich i rzeczowych zaangażowanych w problem)
- Identyfikacja możliwych sposobów reakcji
- Ocena tych sposobów
- Reakcja

Uprzedzanie problemów czyli ZSK- wartości zmienne

- Typy (rodziny) sytuacji kryzysowych
- Etapy
- Systemy (czynniki technologiczne, organizacyjne, ludzkie, kulturowe i emocjonalne)
- Udziałowcy (strony mające wpływ na kryzys)

Uprzedzanie problemów czyli ZSK - etapy

5 etapów:

1. Wykrywanie sygnałów
2. Przygotowanie/zapobieganie
3. Powstrzymywanie, ograniczanie szkód
4. Normalizacja
5. Uczenie się



Kryzys branżowy

- Telekomunikacja
 - przeinwestowanie w nowe technologie
 - Coraz większa popularność komórek
 - Spadek przyrostu nowych abonentów sieci analogowych

Kryzys branżowy

- Odzież
 - spadek lojalności wobec marek
 - Większe znaczenie ceny dla konsumenta przy zakupie produktu
 - Niewykorzystywane moce przerobowe

Kryzys branżowy

- Aparatura elektroniczno-pomiarowa
 - spadek zamówień w branży
 - kłopoty z wypłacalnością odbiorców
 - szybki postęp techniczny (starzenie się aparatury w krótkim czasie od wprowadzenia na rynek)

Do czego prowadzą się działania w ogólnej sytuacji kryzysowej?

- Cięcie kosztów
 - marketing (promocja, badania)
 - szkolenia
 - konsulting
 - rezygnacja ze zleceń na zewnątrz
- Bardziej efektywne wykorzystanie tego co jest

Dziękuję

