



POLITECHNIKA POZNAŃSKA
WYDZIAŁ INŻYNIERII ZARZĄDZANIA

Anna Helena Dębicka

*Zarządzanie sytuacją kryzysową
w małych i średnich przedsiębiorstwach*

Rozprawa doktorska napisana pod kierunkiem:
prof. dr hab. Teresy Łuczki

Poznań, 2015

SPIS TREŚCI

WSTĘP	3
1 ZARZĄDZANIE SYTUACJĄ KRYZYSOWĄ W PRZEDSIĘBIORSTWIE.	
ISTOTA, KOMPONENTY I MODELE SYTUACJI KRYZYSOWEJ	11
1.1 Istota kryzysu oraz sytuacji kryzysowej w przedsiębiorstwie.....	11
1.2 Tradycyjne i współczesne koncepcje zarządzania sytuacją kryzysową.....	22
1.3 Kryzys w fazowych modelach wzrostu przedsiębiorstw. Koncepcja L.E. Greinera „rozwoju poprzez kryzysy”.....	26
1.4 Parametry zmiennej sytuacji kryzysowej.....	31
2 SPECYFIKA ZARZĄDZANIA SYTUACJĄ KRYZYSOWĄ W MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTWACH	43
2.1 Cechy małych i średnich przedsiębiorstw. Różnice w zarządzaniu sytuacją kryzysową w przedsiębiorstwach różnej wielkości.....	43
2.2 Przyczyny powstawania sytuacji kryzysowych w małych i średnich przedsiębiorstwach.....	50
2.3 Przetwarzanie małych i średnich przedsiębiorstw.....	52
2.4 Wpływ spowolnienia gospodarczego na małe i średnie przedsiębiorstwa w Polsce.....	55
3 MODELE ZARZĄDZANIA SYTUACJĄ KRYZYSOWĄ W MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTWACH	61
3.1 Zarządzanie w poszczególnych etapach sytuacji kryzysowej.....	61
3.2 System wczesnego ostrzegania w zarządzaniu sytuacją kryzysową.....	76
3.3 Planowanie w zarządzaniu sytuacją kryzysową.....	81
3.4 Kryzys w zarządzaniu sytuacją kryzysową.....	91
3.5 Model „Uczenia się” w zarządzaniu sytuacją kryzysową.....	96
3.6 Błędy w zarządzaniu sytuacją kryzysową.....	98
4 ZARZĄDZANIE SYTUACJĄ KRYZYSOWĄ W MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTWACH W ŚWIETLE BADAŃ WŁASNYCH	102
4.1 Wybór oraz charakterystyka metody badawczej.....	102
4.2 Prezentacja i analiza wyników badań.....	105
4.2.1 Charakterystyka badanych przedsiębiorstw.....	105
4.2.2 Podatność na sytuacje kryzysową.....	109
4.2.3 Charakterystyka sytuacji kryzysowych.....	121
4.2.4 Stopień przygotowania do sytuacji kryzysowych.....	130
4.2.5 Świadomość potrzeby dysponowania poszczególnymi komponentami zarządzania sytuacją kryzysową w opinii przedsiębiorców.....	142
4.3 Opracowanie procedury zarządzania sytuacją kryzysową w małych i średnich przedsiębiorstwach.....	150
ZAKOŃCZENIE	155
BIBLIOGRAFIA	161
SPIS RYSUNKÓW	170
SPIS TABEL	173
SPIS WYKRESÓW	174
ZAŁĄCZNIKI	175
Załącznik 1.....	175
Załącznik 2.....	177

Wstęp

Uzasadnienie wyboru tematu

Ze względu na różne uwarunkowania funkcjonowania małych i dużych przedsiębiorstw istnieją znaczne różnice w reakcji, przebiegu oraz skutkach kryzysu. Specyfika małych i średnich przedsiębiorstw wymaga indywidualnego podejścia w obszarze zarządzania sytuacją kryzysową, ponieważ przedsiębiorstwa tej wielkości, z jednej strony, z powodu ograniczonych zasobów, zwłaszcza finansowych, są szczególnie narażone na negatywne następstwa ewentualnego kryzysu, z drugiej strony, z uwagi na ich większą elastyczność łatwiej mogą poradzić sobie z sytuacją kryzysową, jednakże wymaga to odpowiedniego przygotowania.

Niestabilna sytuacja gospodarcza w ostatnich latach wpłynęła znacząco na funkcjonowanie małych i średnich przedsiębiorstw¹. Spowolnienie gospodarcze sprawiło, że słabsze ekonomicznie lub źle zarządzane firmy musiały zakończyć swoją działalność². Stąd coraz ważniejsze staje się poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, jak zarządzać przedsiębiorstwem, które funkcjonując w turbulentnym otoczeniu jest zmuszone zmierzyć się z kryzysem **wewnątrz** organizacji. Pogorszenie koniunktury gospodarczej może negatywnie oddziaływać na przedsiębiorstwo, ale zazwyczaj **nie jest jedyną przyczyną** powstania sytuacji kryzysowej – może ją natomiast intensyfikować, co więcej **nawet podczas wzrostu gospodarczego firma może być narażona na sytuacje kryzysowe**.

Mimo, że przedsiębiorstwa zawsze musiały funkcjonować w kryzysie, studia literatury przedmiotu wskazują, iż stosunkowo niedawno zarządzanie sytuacją kryzysową stało się przedmiotem badań oraz szerszego opisu. Potwierdza to liczba artykułów opublikowanych w latach 1980 – 2008: od 2004 roku liczba opublikowanych artykułów zawierających w słowach kluczowych „crisis management” dynamicznie wzrosła (rys. W.1).

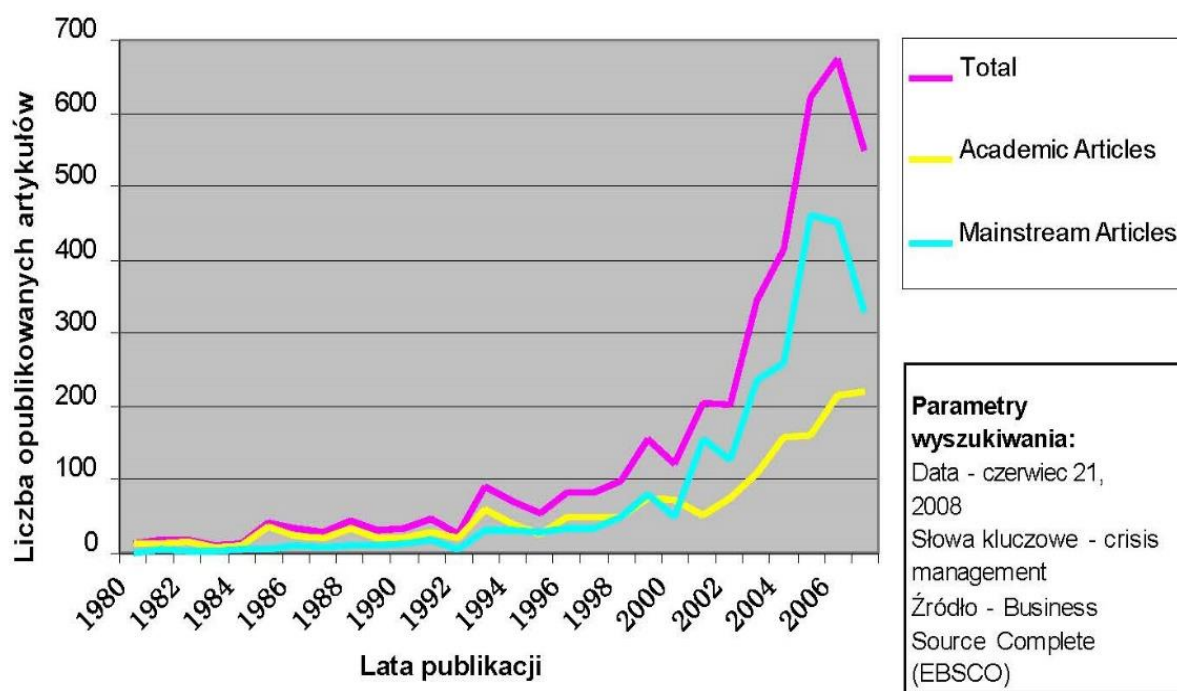
Równocześnie, daje się zauważyć, że badania nad zarządzaniem sytuacją kryzysową odnoszą się przede wszystkim do dużych przedsiębiorstw. W związku z tym na przykład szczególne znaczenie przypisuje się sztabowi antykryzysowemu - złożonemu z grupy ekspertów oraz komunikacji kryzysowej, w tym prawidłowym kontaktom z mediami³.

¹Szerzej na temat wyzwań XXI wieku w kontekście małych i średnich przedsiębiorstw zob. (T. Łuczka, 2002)

²Szerzej na temat wpływu spowolnienia gospodarczego na funkcjonowanie MSP w Polsce w rozdziale 2.4

³Zob. (A. Zaremba, 2014; P. Anthonissen, 2008; Low Sui Pheng, David K.H. Ho, Yeap Soon Ann, 1999; J. Reid, 2000)

Zmiany, w otoczeniu, jakie nastąpiły w ostatnich latach dowodzą, że istnieje potrzeba **adaptacji przedsiębiorstw** do nieprzewidywalnej i gwałtownie zmieniających się warunków ich funkcjonowania równocześnie mobilizując ekonomistów do dalszych badań nad zarządzaniem sytuacją kryzysową, poszukiwaniem najbardziej skutecznych metod pokonywania sytuacji kryzysowych, ciągłego aktualizowania przyczyn ich powstawania, tworzeniem systemów wczesnego ostrzegania oraz opracowywaniu strategii naprawczych. W polskiej literaturze przedmiotu problematyką zarządzania sytuacją kryzysową zajmują się, między innymi: E. Urbanowska-Sojkin, J. Walas-Trębacz oraz A. Zelek, natomiast w zagranicznej literaturze należy wymienić takich ekonomistów, jak I.I. Mitroff, C.M. Pearson, C.W. Coombs oraz T. Jaques⁴.



Rysunek W.1 Liczba opublikowanych artykułów zawierających w słowach kluczowych „crisis management”

Źródło: W. Crandall, J.A. Parnell, J.E. Spillan, *Crisis management in the new strategy landscape*, SAGE, London, 2009, s. 241

Inspiracją do podjętych w niniejszej pracy rozważań była sytuacja kryzysowa wybranego mikro przedsiębiorstwa oraz wdrożenie w nim zarządzania sytuacją kryzysową, które początkowo koncentrowało się na działaniach naprawczych, a w dalszej kolejności na tworzeniu systemu wczesnego ostrzegania oraz kreowaniu polityki przedsiębiorstwa wrażliwego na

⁴ Więcej na temat ewolucji poglądów wybranych ekonomistów w rozdziale 1.2

zmiany zachodzące w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym. W trakcie realizowanych badań nad studium przypadku dostrzeżono lukę badawczą, przede wszystkim w obszarze budowy modelu zarządzania sytuacją kryzysową oraz procedur postępowania w sytuacji kryzysowej nieadekwatnego do potrzeb mniejszych podmiotów gospodarczych.

Zastosowanie wybranych narzędzi ostrzegawczych⁵ oraz strategii naprawczych w małych i średnich przedsiębiorstwach jest trudne, a czasami niemożliwe. Adaptacja zarządzania sytuacją kryzysową do specyfiki małych i średnich przedsiębiorstw pozwoli wyselekcjonować odpowiednie narzędzia oraz procedury, dzięki którym przedsiębiorstwa tej wielkości będą mogły szybciej wykrywać sygnały nadchodzącego kryzysu oraz sprawniej reagować na zaistniałe sytuacje kryzysowe.

W zagranicznej literaturze przedmiotu daje się wyróżnić nurt badań nad identyfikacją źródeł sytuacji kryzysowych MSP między innymi w terroryzmie oraz klęskach żywiołowych, które rzadziej dotyczą polskich przedsiębiorców. Sytuacje kryzysowe w przedsiębiorstwie są ściśle powiązane ze środowiskiem, w jakim funkcjonują oraz specyfiką działalności. Stąd ważne jest usystematyzowanie wiedzy o źródłach kryzysu, jakie dotyczą małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce.

Wszystkie te przesłanki skłoniły autorkę niniejszej pracy do przeprowadzenia badań empirycznych, których wyniki posłużyć mogą małym i średnim przedsiębiorstwom w kształtowaniu zarządzania sytuacją kryzysową dostosowaną do ich potrzeb i możliwości. Wybór miejsca prowadzonych badań nie był przypadkowy. Wielkopolska od wielu lat zajmuje stabilną wysoką pozycję w rankingu przedsiębiorczości prowadzonym przez PARP⁶. W roku 2011 województwo wielkopolskie straciło drugą pozycję na rzecz województwa pomorskiego. Wskaźnik przedsiębiorczości w województwie wielkopolskim spadł o 7,4 % w stosunku do roku 2010 (Tarnawa i Zadura-Lichota, s. 79). Pogorszenie tego wskaźnika może oznaczać, że wielkopolskie przedsiębiorstwa coraz gorzej reagowały na zmieniającą się sytuację gospodarczą.

⁵ Więcej na temat narzędzi wykrywających sygnały ostrzegawcze w systemie wczesnego ostrzegania w rozdziale 3.2

⁶ Rankingi sporządzany na podstawie następujących wskaźników:

- liczba przedsiębiorstw aktywnych na 1000 mieszkańców (dla przedsiębiorstw MSP);
- liczba pracujących na aktywny podmiot w firmach mikro, małych i średnich;
- pracujący w przedsiębiorstwach aktywnych (mikro, małych i średnich) na 1000 mieszkańców;
- przychody na aktywne przedsiębiorstwo mikro, małe i średnie;
- przychody na pracującego w aktywnej firmie mikro, małej, średniej;
- udział kosztów w przychodach w aktywnych przedsiębiorstwach mikro, małych i średnich;
- przeciętne wynagrodzenie w przedsiębiorstwach aktywnych, małych i średnich;
- nakłady inwestycyjne na mikro, małe i średnie przedsiębiorstwo aktywne;
- nakłady inwestycyjne na pracującego w aktywnym przedsiębiorstwie mikro, małym i średnim

Aglomeracja poznańska odgrywa znaczącą rolę w regionie Wielkopolski. Liczba zarejestrowanych mikro, małych i średnich przedsiębiorstw była największa w Poznaniu i wynosiła na koniec 2011 r. 99 242 przedsiębiorstw, co stanowiło 26,4% liczby przedsiębiorstw zatrudniających do 250 pracowników w Wielkopolsce. W Poznaniu w 2011r. w stosunku do roku poprzedniego ubyło o ponad 2,5% małych przedsiębiorstw (był to największy procentowy spadek liczby przedsiębiorstw spośród wszystkich subregionów Wielkopolski).

Wyniki badań przeprowadzonych w 2011 roku przez Wojewódzki Urząd Pracy w Poznaniu wskazują, że sytuację ekonomiczną małych i średnich przedsiębiorstw w Wielkopolsce przedsiębiorcy oceniali, jako średnią (50,5%), natomiast 26,0% oceniło ją, jako złą lub bardzo złą, a tylko 17,1% jako dobrą. Ponad połowa (56,1%) przedsiębiorców sektora MSP w Wielkopolsce oceniła kondycję swoich firm średnio, pozytywnie 32,8%, natomiast 9,7% oceniło swoją kondycję negatywnie. W ostatnich latach pogorszenie kondycji częściej obserwowali przedstawiciele małych firm i upatrywali ją w spadku popytu przy jednoczesnym wzroście kosztów prowadzenia biznesu, w tym kosztów pracy (Wojewódzki Urząd Pracy, 2012, s. 30–69). Sytuacja wielkopolskich przedsiębiorstw – szczególnie małych przedsiębiorstw z subregionu miasta Poznań - była głównym motywem przeprowadzenia badań na tym właśnie obszarze⁷.

Obiekt i przedmiot badań, cele rozprawy

Obiektem badań niniejszej dysertacji są małe i średnie przedsiębiorstwa prowadzące swoją działalność na terenie aglomeracji poznańskiej.

Przedmiotem badań jest analiza sytuacji kryzysowych, z jakimi spotykały się małe i średnie przedsiębiorstwa oraz stopień ich przygotowania do minionych oraz potencjalnych sytuacji kryzysowych. Przedmiotem badań jest również ocena wybranych komponentów zarządzania sytuacją kryzysową wraz ze wskazaniem barier utrudniających przygotowanie do sytuacji kryzysowych w opinii małych i średnich przedsiębiorstw.

Głównym celem koncepcyjnym realizowanej pracy jest adaptacja modelu zarządzania sytuacją kryzysową do specyfiki małych i średnich przedsiębiorstw. Celami cząstkowym są natomiast:

⁷ Szerzej na temat analizy sytuacji Wielkopolski zob. (T. Łuczka, P. Przepióra, 2010; M. Wyrwicka, 2010; M.K. Wyrwicka, op. 2011)

- C1 analiza i systematyzacja koncepcji zarządzania sytuacją kryzysową,
- C2 analiza specyfiki zarządzania sytuacją kryzysową w małych i średnich przedsiębiorstwach,
- C3 analiza i ocena przydatności wybranych komponentów zarządzania sytuacją kryzysową w MSP,
- C4 ocena wrażliwości małych i średnich przedsiębiorstw na sytuacje kryzysowe,
- C5 opracowanie modelu oraz procedury zarządzania sytuacją kryzysową w małych i średnich przedsiębiorstwach.

Podjęte w niniejszej pracy badania powinny umożliwić odpowiedź na następujące pytania:

- w jakim stopniu małe i średnie przedsiębiorstwa są podatne na sytuacje kryzysowe?
- co wpływa na wrażliwość małych i średnich przedsiębiorstw na sytuacje kryzysowe?
- jakie są przyczyny powstawania sytuacji kryzysowych w małych i średnich przedsiębiorstwach?
- w jaki sposób małe i średnie przedsiębiorstwa reagują na sytuacje kryzysowe?
- czy małe i średnie przedsiębiorstwa zarządzają sytuacją kryzysową?
- jaka jest świadomość właścicieli w zakresie działań podejmowanych w zarządzaniu sytuacją kryzysową?
- jaka jest ocena przydatności poszczególnych komponentów zarządzania sytuacją kryzysową w opinii osób zarządzających małym i średnim przedsiębiorstwem.

Hipotezy rozprawy

W ramach prowadzonych badań empirycznych w pracy przyjęto następujące hipotezy badawcze:

- H1 Parametry demograficzne **przedsiębiorstwa** wpływają na podatność na sytuacje kryzysowe w MSP.
- H2 Parametry demograficzne **przedsiębiorców** wpływają na podatność na sytuacje kryzysowe w MSP.

- H3 Podatność na sytuacje kryzysowe maleje wraz ze wzrostem świadomości potrzeby zarządzania sytuacją kryzysową.
- H4 Zarządzanie sytuacją kryzysową pozwala MSP na szybsze identyfikowanie problemów, a co za tym idzie, sprawniejszą reakcją na zaistniałe zmiany.
- H5 Większość mikro i małych przedsiębiorstw nie posiada systemu wczesnego ostrzegania. Im większe przedsiębiorstwo tym częściej korzysta z narzędzi ostrzegawczych.
- H6 Świadomość potrzeby zarządzania sytuacją kryzysową rośnie wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa.

Wybór metod, technik oraz narzędzi badawczych

Wybór metod, technik oraz narzędzi badawczych warunkują postawione w niniejszej pracy cele oraz hipotezy badawcze. Złożoność oraz szeroki zakres poruszanej w pracy tematyki został zawężony do wybranych problemów **istotnych z punktu widzenia małych i średnich przedsiębiorstw**. W pracy zastosowano metodę analizy i krytyki piśmiennictwa – analiza polskiej oraz zagranicznej literatury przedmiotu pozwoliła na rozpoznanie stanu wiedzy na temat zarządzania sytuacją kryzysową w przedsiębiorstwie, przybliżyła problematykę związaną ze specyfiką małych i średnich przedsiębiorstw oraz była punktem wyjścia do badań empirycznych oraz tworzenia procedury postępowania w sytuacjach kryzysowych w MSP. Metody oraz techniki badawcze zastosowane do przeprowadzenia badań empirycznych zostały szczegółowo przedstawione w rozdziale *4.1. Wybór oraz charakterystyka metody badawczej*.

Model badawczy pozwolił wyznaczyć dalszy kierunek badań, których końcowym rezultatem stała się próba stworzenia uniwersalnego modelu oraz procedury zarządzania sytuacją kryzysową w MSP (rys. W.2).



Rysunek W.2 Model badawczy

Źródło: Opracowanie własne

Ogólna koncepcja realizacji rozprawy

Praca składa się z czterech rozdziałów. W **rozdziale pierwszym** dokonano przeglądu i analizy pojęć istotnych z punktu widzenia zarządzania sytuacją kryzysową, które były punktem wyjścia w rozważaniach nad kształtowaniem modelu zarządzania sytuacją kryzysową w małych i średnich przedsiębiorstwach. Przedstawiono koncepcje zarządzania sytuacją kryzysową, z uwzględnieniem jej ewolucji. Podjęto również próbę zdefiniowania sytuacji kryzysowej przedstawiając stanowiska i poglądy zarówno polskich, jak i zagranicznych ekonomistów. Opisano podstawowe parametry zmiennej sytuacji kryzysowej: typy, etapy, systemy oraz uczestników sytuacji kryzysowej.

W **rozdziale drugim** przedstawiono specyfikę problemu zarządzania sytuacją kryzysową w małych i średnich przedsiębiorstwach. W szczególności starano się przeanalizować cechy przedsiębiorstw tej wielkości w kontekście zarządzania sytuacją kryzysową. Opisano również wpływ spowolnienia gospodarczego na sytuację MSP, a także czynniki, które mogą wpływać na przetrwanie przedsiębiorstw tej wielkości.

W **rozdziale trzecim** podjęto próbę opisu kształtowania modelu zarządzania sytuacją kryzysową w małych i średnich przedsiębiorstwach. Pomimo, że w literaturze przedmiotu

występuje koncentracja przede wszystkim na problematyce zarządzania sytuacją kryzysową w dużym przedsiębiorstwie, starano się wyselekcjonować najważniejsze aspekty, które mogą być implementowane w małych i średnich podmiotach gospodarczych. Opisano między innymi: system wczesnego ostrzegania, planowanie w zarządzaniu sytuacją kryzysową oraz propozycję kreatywnego rozwiązywania problemów. Rozdział ten zamyka katalog błędów w zarządzaniu sytuacją kryzysową.

W **rozdziale czwartym** z kolei przedstawiono wyniki badań własnych nad zarządzaniem sytuacją kryzysową w małych i średnich przedsiębiorstwach. Badania te miały na celu przybliżyć charakterystykę sytuacji kryzysowych MSP, stopień ich przygotowania do potencjalnych sytuacji kryzysowych oraz ocenić przydatność poszczególnych komponentów zarządzania sytuacją kryzysową z punktu widzenia przedsiębiorców. Wyniki badań pozwoliły na pierwsze próby adaptacji zarządzania sytuacją kryzysową w małych i średnich przedsiębiorstwach oraz wyznaczyły dalsze kierunki badań, w tym obrane.

W tekście rozprawy używano ze względów edytorskich zamiennie pojęć „przedsiębiorstwo”, „organizacja” oraz „firma” mając świadomość ich różnic definicyjnych.

1 Zarządzanie sytuacją kryzysową w przedsiębiorstwie.

Istota, komponenty i modele sytuacji kryzysowej

1.1 Istota kryzysu oraz sytuacji kryzysowej w przedsiębiorstwie

Złożoność terminu kryzys utrudnia sformułowanie jednoznacznej definicji, ale pozwala na zidentyfikowanie pewnych cech wspólnych występujących we wszystkich typach kryzysu. Termin „kryzys” wywodzi się z języka greckiego od słów κρίσις (krisis) tłumaczony, jako decyzja, klótnia, spór, punkt zwrotny, dysputa, okres przełomu oraz κρίνω (krino) decydować, badać, wybierać, organizować (; Liddell, Scotti inni, 1948, s. 996 cyt. za Bochenek, 2012). Kryzys potocznie oznacza przesilenie, przełom, załamanie się dotychczasowej linii rozwoju⁸ (Tokarski, 1971, s. 67). W niniejszej pracy nie przedstawiono teorii kryzysu w ujęciu ogólnym, lecz skoncentrowano się na poziomie analizy pojęcia z perspektywy przedsiębiorstwa.

Kryzys jest przedmiotem badań różnych dyscyplin naukowych, takich jak nauki medyczne, społeczne, humanistyczne i ekonomiczne. Kierunki badań nad problemem kryzysu w różnych koncepcjach naukowych przedstawił B. Wawrzyniak (1985) dzieląc je na dwa poziomy – „makro” i „mikro”. Na poziomie makrospołecznym (poziom globalny, gospodarka narodowa) wyróżnił: (1) koncepcje globalnych zagrożeń, (2) koncepcje konfliktu społecznego, (3) koncepcje makroekonomiczne oraz (4) koncepcje administracyjne. Z kolei na poziomie mikrospołecznym (organizacja, przedsiębiorstwo, jednostka) wskazał: (1) koncepcje zarządzanie w kryzysie, (2) koncepcje bankructwa przedsiębiorstw⁹ oraz (3) koncepcje konfliktu organizacyjnego¹⁰ (Wawrzyniak, 1985, s. 9–15). Należy podkreślić, że kierunki badań w ostatnich latach znacząco się zmieniły, coraz więcej uwagi poświęca się sytuacjom kryzysowym z punktu widzenia przedsiębiorstwa wpisując je w życie codzienne organizacji zmuszonej działać w niestabilnej gospodarce. W polskiej literaturze przedmiotu problematyka zarządzania przedsiębiorstwem w sytuacji kryzysowej określana jest najczęściej, jako: zarządzanie kryzysowe, zarządzanie sytuacją kryzysową, zarządzanie w kryzysie, za-

⁸ Szerzej na temat genezy słowa kryzys zob. (M. Bochenek, 2012)

⁹ Więcej na temat koncepcji bankructwa przedsiębiorstw zob. (Adamska i Mączyńska-Ziemacka, 2013; Korol, 2010), prognozowanie upadłości przedsiębiorstw zob. (Daszkiewicz, 2007)

¹⁰ Więcej na temat koncepcji konfliktu organizacyjnego zob. (Pondy, 1992; Kahn, Barton i Fellows, 2013)

rzządzanie w sytuacji kryzysowej. W anglojęzycznej literaturze przedmiotu najczęściej stosowanymi terminami są: *crisis management (CM)*, *turnaround management*, *crisis management planning (CMP)*.

Kryzys w przedsiębiorstwie może dotyczyć zjawisk zarówno ekonomicznych, jak również społecznych, technicznych oraz organizacyjno-prawnych (Urbanowska-Sojkin, 2003, s. 18). Pojęcie kryzys w organizacji należy, zatem rozpatrywać **wielowymiarowo**. Kryzys można badać w odniesieniu do (Nogalski i Macinkiewicz, 2004, s. 12; Walas-Trębacz i Ziarko, 2011, s. 18):

- **procesu** – w literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na przebieg kryzysu w czasie oraz jego procesowy charakter (kryzys, jako sekwencja następujących po sobie zdarzeń, etapów),
- **fazy procesu** – najczęściej wyodrębnione ze względu na natężenie sytuacji kryzysowej,
- **miejsca powstawania**,
- **problemów w koncepcjach rozwojowych** przedsiębiorstw – w szczególności odnoszące się do problemów pomiędzy kolejnymi fazami rozwoju.

Przegląd dostępnych w literaturze przedmiotu definicji kryzysu, które choć na przestrzeni lat formułowane były w różnorodny sposób, pozwolą na identyfikację najważniejszych cech kryzysu. Kryzys postrzegany jest najczęściej, jako **sytuacja/stan** przedsiębiorstwa (Gieraszevska, 2002; Hermann, 1963; Wawrzyniak, 1985), **zjawisko** (Sęk i Brzeziński, 1991), **zdarzenie** (Caponigro, 2000; Rozwadowska, op. 2002) lub jako **proces** (Urbanowska-Sojkin, 2003; Zimmiewicz, 1990). C.F. Hermann badając pojęcie kryzysu oraz terminy pokrewne (klęska, katastrofa, niepokój, panika) sformułował w 1963 r. definicję kryzysu zwracając uwagę na trzy główne cechy, zgodnie z którymi „... *kryzys w organizacji (1) zagraża najważniejszym wartościom organizacji, (2) charakteryzuje się ograniczoną ilością czasu, w którym mogą zostać podjęte działania zaradcze oraz (3) jest nieoczekiwany i nieprzewidywalny.*” (Hermann, 1963, s. 64). Autor podkreśla, że użyte przez niego sformułowanie nieprzewidywalny, nie odnosi się jedynie do braku planów działania, ale również do braku wcześniejszego rozpoznania możliwości wystąpienia danego kryzysu. Zatem zdarzenia/sytuacje, będące zagrożeniem dla przedsiębiorstwa, lecz możliwe do przewidzenia nie są w tym rozumowaniu postrzegane, jako kryzys. Wymienione przez autora cechy mogą mieć różne nasilenie oraz wymiar, tworząc tym samym różne typy kryzysów.

Bardziej ogólną definicję przytacza R. Oldcorn (1989) określając kryzys, jako „...wynik nieplanowanych zdarzeń zakłócających lub zagrażających normalnemu funkcjonowaniu organizacji” (Oldcorn, 1989, s. 237). Warto zwrócić uwagę, że kryzys według tej definicji nie jest traktowany, jako jedno zdarzenie, natomiast może być konsekwencją serii zdarzeń. Wydaje się, że kryzys wywołany jest często przez splot różnych sytuacji, które mogą być spotęgowane nieudolnym zarządzaniem, prowadząc do poważnych zakłóceń w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa.

Przełomowe podejście w teorii kryzysu - posługując się przykładami dobrych i złych praktyk – stanowią liczne prace I.I. Mitroffa (Mitroff, 1994; Mitroff i Anagnos, 2001; Mitroff i Pearson, 1993; Mitroff, Shrivastava i Udwadia, 1987; Pearson i Mitroff, 1993), który przedstawił zarówno jego aspekty teoretyczne, jak i praktyczne. Kryzys postrzegany jest przez I.I. Mitroffa i G. Anagnosa, jako „efekt pojawienia się nieoczekiwanych zakłóceń w działalności organizacji, w tym czynników wewnętrznych i zewnętrznych o losowym charakterze” (Mitroff i Anagnos, 2001, s. 5 i dalsze). Autorzy jako pierwsi wpisali, tak postrzegany kryzys, w normalne życie organizacji i - jak piszą - kryzys nie jest już „zaskakujący, rzadki, nienormalny, przypadkowy...” jest nieodłącznym elementem nowej rzeczywistości. Zamiast pytania „czy” kryzys się pojawi, należy zadać pytanie „kiedy?”, „jakiego typu?” i „jak przygotowane jest przedsiębiorstwo?” na potencjalną sytuację kryzysową (Ponis i Koronis, 2012, s. 148).

M.W. Seeger, T.L. Sellnow i R.R. Ulmer (1998) definiują kryzys bardziej szczegółowo, jako „...specyficzne, przypadkowe oraz nieoczekiwane zdarzenie lub seria zdarzeń, które zwiększają poziom niepewności oraz zagrażają lub są potencjalnym zagrożeniem dla głównych celów przedsiębiorstwa. Można do nich zaliczyć wizerunek, legitymizację, opłacalność oraz nawet przetrwanie” (Seeger, Sellnow i Ulmer, 1998, s. 233, 2003, s. 4). Dodatkowo kryzys wywołuje poczucie zagrożenia, zaniepokojenia, niesie za sobą ryzyko destrukcji często na dużą skalę. Autorzy podkreślają również, że kryzys nie jest tylko jednym zdarzeniem, lecz może być serią zdarzeń. Ponadto kryzys ma zdecydowanie negatywne znaczenie, które niesie za sobą „...wysoki poziom ryzyka, może wyrządzić krzywdę i doprowadzić do dalszych strat”. Kryzys rozpatrywany z punktu widzenia przedsiębiorstwa zagraża utrzymaniu stabilności systemu oraz przyczynia się do kwestionowania podstawowych wartości organizacji, natomiast z punktu widzenia uczestników kryzysu (zarządu, pracowników, członków społeczności) kryzys może oznaczać również głęboką stratę osobistą (Seeger, Sellnow i Ulmer, 2003, s. 4). Z kolei według J.R. Caponigro kryzysem jest „...każde wyda-

zenie lub działanie, które może mieć potencjalne negatywne oddziaływanie na wiarygodność i sprawność biznesu i co jest typowe, pozostaje lub wkrótce będzie poza kontrolą biznesu” (Caponigro, 2000, s. 5). Kluczowe słowo w tej definicji to **kontrola**, którą przedsiębiorstwo traci w trakcie trwania kryzysu. Dlatego z punktu widzenia tej teorii, głównym celem zarządzania sytuacją kryzysową jest przede wszystkim przejęcie kontroli nad kryzysem, zminimalizowanie szkód oraz wykorzystanie wszelkich korzyści, jakie niesie ze sobą kryzys (Caponigro, 2000, s. 16–31).

Z punktu widzenia celu niniejszej dysertacji istotna jest definicja W.T. Coombs, który postrzega kryzys, jako „...nieprzewidywalne zdarzenie, które zagraża oczekiwaniom interesariuszy i może poważnie wpłynąć na sprawność organizacji oraz generować negatywne wyniki.” (Coombs, 2011, s. 3). Kładzie on nacisk na to, że kryzys w przedsiębiorstwie pojawia się w momencie, w którym interesariusze (czyli osoby lub grupy, które wpływają lub są pod wpływem przedsiębiorstwa) uważają, że się pojawił – równocześnie zwracając uwagę, że to co potocznie można nazwać kryzysem, jeśli nie wpływa na organizację oraz uczestników, kryzysem nie jest. Zatem pewne sytuacje, jak na przykład awaria maszyny, która została szybko naprawiona, powodując jedynie niewielkie przeorganizowanie pracy, nie wpływając tym samym na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, jako całości można nazwać sytuacją problemową a nie kryzysową. Istnieje również niebezpieczeństwo, że nie wszyscy uczestnicy zaistniałej sytuacji zauważą kryzys. Przykładem może być wskazanie przez klientów wady produktu niedostrzeżanym w przedsiębiorstwie, co może być konsekwencją na przykład zaniedbań, złego przepływu informacji lub zaprzeczenia. W takiej sytuacji możliwe jest, że wystarczy jedna grupa interesariuszy, aby uznać, że kryzys się pojawił. Takie podejście przedsiębiorstw jest częstym powodem eskalacji sytuacji kryzysowych, natomiast generowanie negatywnych wyników rozumiane jest nie tylko, jako pogorszenie się wyników finansowych przedsiębiorstwa, ale również jako straty takiej, jak: śmierć właściciela i kluczowych menedżerów, zniszczenie własności czy utrata reputacji. Istotna według W.T. Coombsa staje się świadomość, że kryzys może dotknąć nawet najlepiej zarządzane przedsiębiorstwo, nie wiadomo jedynie kiedy. Takie podejście uzasadnia dalsze rozważania nad przygotowaniem się do kryzysu, które w ujęciu tej teorii jest jak najbardziej możliwe.

Podobne podejście reprezentuje W. Crandall, J. Parnell oraz J. Spillan, pisząc, że „kryzys jest zdarzeniem o niskim prawdopodobieństwie wystąpienia, jeśli jednak wystąpi może mieć bardzo negatywny wpływ na organizację. Przyczyny kryzysu oraz sposoby by go rozwiązać nie są jasne; należy jednak podjąć działania tak szybko, jak to możliwe. Wreszcie

wpływ kryzysu może nie być oczywisty dla wszystkich zainteresowanych (Crandall, Parnell i Spillan, 2009, s. 4). Problem różnego postrzegania kryzysu przez przedsiębiorstwo i interesariuszy został opisany w dalszej części niniejszej pracy.

W polskiej literaturze przedmiotu również zostały podjęte próby sformułowania definicji kryzysu w organizacji. Na uwagę zasługuje klasyczna już praca B. Wawrzyniaka (1985) *Zarządzanie w kryzysie*, w której kryzys został ujęty, jako „...sytuacja (stan przedsiębiorstwa), w której wskutek gwałtownego spiętrzenia różnorodnych trudności zagrożona jest realizacja jego podstawowych funkcji” (Wawrzyniak, 1985, s. 12). Jednocześnie wskazując na ograniczenia organizacyjne utrudniające przewycięzanie kryzysu. Natomiast K. Zimniewicz definiuje kryzys, jako „... proces, tj. ciąg zdarzeń przebiegających w określonym czasie, które są zagrożeniem dla istnienia firmy, a nawet uniemożliwiają jej egzystencje,” (Zimniewicz, 1990, s. 223). Podobne podejście reprezentuje E. Urbanowska-Sojkin, która postrzega kryzys przedsiębiorstwa, jako „patologię w jego rozwoju, spowodowaną często dysproporcją między celami i zasobami wykorzystywanymi do ich osiągnięcia.” oraz dodaje, że kryzys „... nie jest dziełem przypadku i nie rozwija się w krótkim czasie.” (Urbanowska-Sojkin, 2003, s. 20) Zatem należy skoncentrować się na zjawiskach, procesach oraz niepokojących postawach, które choć mogą być odczuwalne dla przedsiębiorstwa są trudne do opisanie. Jeżeli przedsiębiorstwo nie dostrzeże tych sygnałów lub źle je zinterpretuje, może to w konsekwencji doprowadzić do spiętrzenia problemów i dalszego rozwoju sytuacji kryzysowej. Autorka postrzega również kryzys, jako proces oraz sytuację decyzyjną. A. Zelek zwraca natomiast uwagę na strategiczny wymiar kryzysu¹¹ istotny z punktu widzenia przetrwania organizacji. Jest on według autorki „konsekwencją zakłóceń w istnieniu lub w realizacji jednego lub kilku czynników determinujących egzystencję i rozwój przedsiębiorstw” (Zelek, 2003, s. 34). Zakłócenia te mogą być zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne, a konsekwencje uzależnione są głównie od sprawności działania organizacji.

Przedstawione definicje kryzysu zostały zaprezentowane w tabeli 1.1.

¹¹ Szerzej na temat strategicznego podejścia do zarządzania sytuacją kryzysową zob. (J.J. Burnett, 1998)

Tabela 1.1 Przegląd definicji kryzysu w literaturze przedmiotu

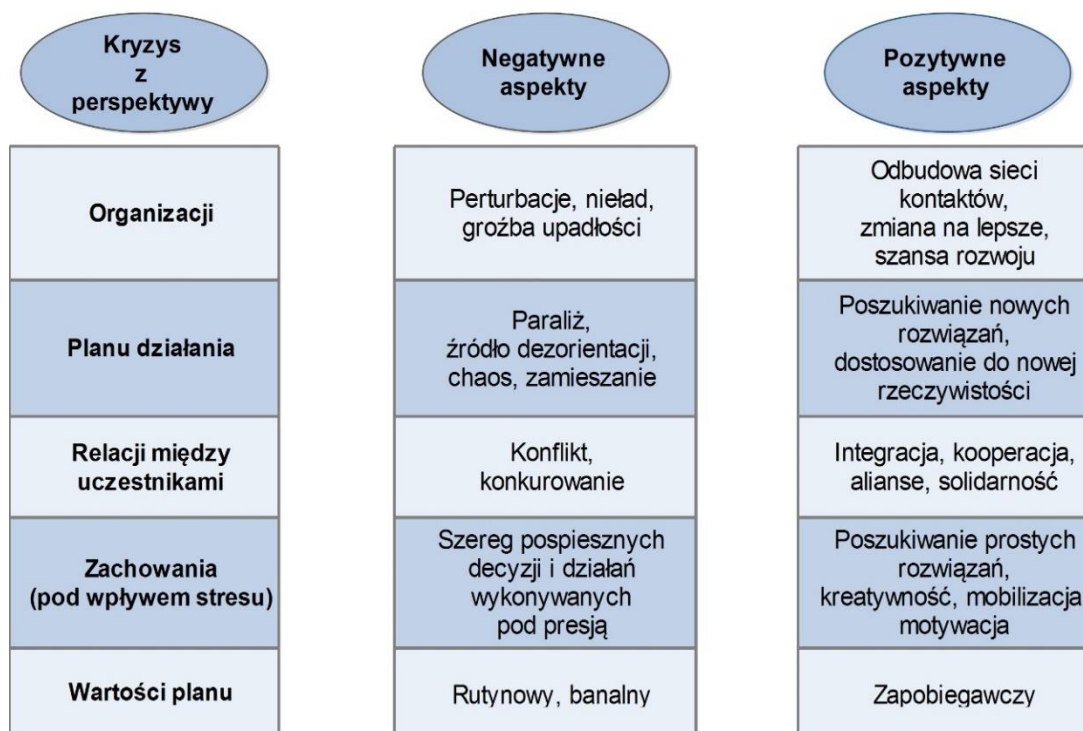
	Przyczyna	Cechy kryzysu	Wpływ na przedsiębiorstwo
Hermann 1963		nieoczekiwany, nieprzewidywalny, ograniczony czas	zagraża najważniejszym wartościom
Oldcorn 1989	wynik nieplanowanych zdarzeń		zakłóca lub zagraża normalnemu funkcjonowaniu
Mitroff, Anagnos 2001	efekt nieoczekiwanych zakłóceń w działalności, przyczyny zewnętrzne oraz wewnętrzne o losowym charakterze	nie jest: zaskakujący, rzadki, nienormalny – jest nieodłącznym elementem nowej rzeczywistości	zakłóca normalne funkcjonowanie
Seeger Sellnow Ulmer 1998		nieoczekiwany, specyficzny, przypadkowy	zagraża stabilności systemu, kwestionuje podstawowe wartości
Caponigro 2000		pozostaje poza kontrolą biznesu	negatywnie oddziałuje na wiarygodność i sprawność biznesu
Coombs 2007,2011		nieprzewidywalny, lecz oczekiwany	zagraża oczekiwaniom interesariuszy, wpływa na sprawność organizacji, generuje negatywne wyniki
Crandall Parnell Spillan 2009	przyczyny nie są jasne	niskie prawdopodobieństwo wystąpienia	negatywny wpływ na organizację wpływ kryzysu może nie być oczywisty dla wszystkich uczestników
Wawrzyniak 1985	spiętrzenie różnorodnych trudności	stan przedsiębiorstwa	zagraża realizacji podstawowych funkcji
Zimniewicz 1990		proces/ciąg zdarzeń	zagraża istnieniu firmy uniemożliwia jej egzystencje
Urbanowska-Sojkin 2003	dysproporcja między celami i zasobami wykorzystywanymi do ich osiągnięcia	nieprzypadkowy rozwija się w długim czasie	patologia rozwoju
Zelek 2003	zakłócenia w istnieniu lub w realizacji czynników determinujących egzystencję i rozwój		zakłócenia w istnieniu przedsiębiorstwa

Źródło: Opracowanie własne

Podsumowując wybrane definicje można stwierdzić, że kryzys:

- zagraża normalnemu funkcjonowaniu przedsiębiorstw (w skrajnych przypadkach uniemożliwia ich dalszą egzystencję),
- kwestionuje podstawowe wartości przedsiębiorstwa,
- negatywnie oddziałuje na wiarygodność i sprawność przedsiębiorstwa,
- pozostaje poza kontrolą przedsiębiorstwa.

Nie ulega wątpliwości, że kryzys jest nieoczekiwanym punktem zwrotnym w życiu przedsiębiorstwa, które może mieć zarówno negatywne, jak i pozytywne skutki (Seeger i wsp., 1998, Mitroff 1988, Nowak 2007). Kryzys rozpatrywany jako szansa na zmianę może nawet przynieść korzyści przedsiębiorstwu, jeżeli dostrzeże ono możliwość zdobycia nowej wiedzy, opracuje odpowiednie strategie działania oraz pozostanie organizacją uczącą się zdoła wyjść z kryzysu z nową siłą, która pozwoli na jego dalszy rozwój. Najczęściej wymieniane korzyści to: tworzenie nowej strategii, ulepszanie systemu wczesnego ostrzegania, zmiana postawy pracowników oraz osób zarządzających (Seeger, Sellnow i Ulmer, 2003, s. 5–7). Warto zwrócić uwagę, że efektem działań podjętych przez przedsiębiorstwo w ramach zarządzania sytuacją kryzysową może towarzyszyć również wiele pozytywnych aspektów (rys. 1.1).



Rysunek 1.1 Pozytywne i negatywne aspekty kryzysu

Źródło: A. Dębicka, *Zarządzanie sytuacją kryzysową w MSP. Wybrane problemy*, w: A. Belawska (red.), *Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Mikrofirma 2014*, Szczecin, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, 2014, s. 237

Postrzeganie kryzysu oraz sytuacji kryzysowej przez pryzmat pozytywnych aspektów może zmotywować małe i średnie przedsiębiorstwa do zarządzania sytuacją kryzysową. Stąd świadomość korzyści, jakie niesie za sobą odpowiednie przygotowanie przedsiębiorstwa do potencjalnych sytuacji kryzysowych wydaje się być bardzo istotna, szczególnie z punktu przełamania barier/oporu przedsiębiorstw przed zmianą.

Przedstawione definicje wskazują na różnorodność podejść do kryzysu w literaturze przedmiotu. Można również dostrzec pewną ewolucję zachodzącą w ostatnich latach ściśle związaną z rolą otoczenia, w jakim funkcjonują przedsiębiorstwa: mniej stabilne, chaotyczne, nieprzewidywalne otoczenie sprawia, że kryzys może pojawić się nawet w dobrze zarządzanych firmach. Można, zatem stwierdzić, że należy zmienić postrzeganie kryzysu, jako sytuacji o niskim prawdopodobieństwie wystąpienia. Sytuacja kryzysowa stała się bowiem bardziej prawdopodobna oraz może być oczekiwana. Równocześnie złe przygotowanie przedsiębiorstw może zwiększyć podatność na kryzys. Mimo, że kryzys stał się nieodłącznym elementem działalności, ciągle można wskazać, że nieoczekiwane oraz mało prawdopodobne pozostaje zdarzenie lub seria zdarzeń, które ten kryzys powodują.

Wydaje się równocześnie, że pomimo tak wielu prób zdefiniowania kryzysu, jego wielowymiarowość utrudnia dostateczne zbadanie problemu i trzydzieści lat od wydania pracy B. Wawrzyniaka ciągle aktualne jest jego stwierdzenie, że „*nie istnieje jeszcze coś takiego, co można nazwać teorią kryzysu*”. Pomimo, że w literaturze przedmiotu istnieje wiele podejść oraz koncepcji, które definiują kryzys w odmienny sposób, pozwalają na lepsze zrozumienie istoty tego zjawiska. Szczególnie ważna z punktu widzenia polskich małych i średnich przedsiębiorstw staje się tendencja postrzegania kryzysu, jako nieodłącznego elementu nowej rzeczywistości gospodarczej: kryzys dla części małych i średnich przedsiębiorstw jest nieunikniony, dlatego warto się do niego przygotować.

W literaturze przedmiotu pojęcia *kryzys* i *sytuacja kryzysowa* powszechnie używane są zamiennie. **Kryzys** określany przez R. Wróblewskiego, jako **skrajna** destabilizacja funkcji organizacji nie trwa długo, co oznacza, że ta najostrejsza faza kryzysu trwa około 5-10 miesięcy w zależności od wielkości przedsiębiorstwa. Sytuacja kryzysowa natomiast przebiega znacznie dłużej i w przypadku małych przedsiębiorstw może trwać nawet 2 lata (Wróblewski, 2010, s. 50–51; Zabłocka-Kluczka, 2005, s. 27). Stanowisko to potwierdzają wyniki badań własnych zaprezentowane w czwartym rozdziale niniejszej pracy.

E. Nowak przedstawia trzy główne różnice między kryzysem a sytuacją kryzysową (Nowak, 2007, s. 38):

- kryzys jest elementem sytuacji kryzysowej,

- **każdy kryzys jest sytuacją kryzysową, lecz nie każda sytuacja kryzysowa zawiera w sobie element kryzysu,**

- w odróżnieniu od kryzysu, sytuacja kryzysowa w chwili pojawienia się jej symptomów, nie musi wywołać zmian w istocie organizacji, lecz stanowi wyzwanie dla subiektywnego poczucia normalności jej funkcjonowania.

O ile kryzys jest stanem trudnym do pominięcia, ponieważ wiąże się z poważnym zaburzeniem funkcjonowania przedsiębiorstwa, to **sytuacja kryzysowa** jest bardziej skomplikowana do zidentyfikowania. Wiąże się to głównie z cienką granicą między sytuacją problemową a sytuacją kryzysową oraz z różnym postrzeganiem sytuacji przez jej uczestników. Znaczący wpływ na interpretację terminu sytuacja kryzysowa może mieć definicja samej **sytuacji**. Pojęcie to było szeroko analizowane przez D.S Thomas oraz W.I. Thomasa, którzy zdefiniowali sytuację, następująco „*jeśli ludzie definiują sytuację jako realną, jest ona realna w swoich skutkach, tak jakby była prawdziwa.*” (Thomas i Thomas, 1938, s. 572). Zgodnie z tym podejściem, sytuacja to działanie polegające na interpretacji jednostki (grupy, osoby) danej sytuacji. Definiowanie sytuacji związane jest z percepcją oraz wartościami, jakie dana jednostka posiada. Oznacza to, że interpretacja nosi znamiona **subiektywnej oceny** co skutkuje tym, że dla osób biorących udział w interakcji mogą istnieć różne definicje sytuacji. Ważna staje się świadomość, że postrzeganie uczestników sytuacji kryzysowej może się od siebie różnić, co może utrudnić ocenę faktycznego stanu przedsiębiorstwa.

Analizując dalej sytuację kryzysową z perspektywy definicji *sytuacji*, można dojść do wniosku, że definiowanie sytuacji kryzysowej uzależnione jest od wartości, celów oraz zasobów, jakie dane przedsiębiorstwo posiada. Załóżmy, że czterech pracowników zwalnia się z pracy. Dla korporacji może być to sytuacja problemowa, którą za pomocą swoich zasobów mogą szybko rozwiązać (na przykład rozdzielić zadania zwolnionych osób na innych pracowników) natomiast dla mikroprzedsiębiorstwa, które zatrudnia dziewięć osób – oznacza stratę połowy zatrudnienia. W odczuciu mikroprzedsiębiorstwa taką sytuację można nazwać sytuacją kryzysową, ponieważ w jej konsekwencji prawidłowe funkcjonowanie przedsiębiorstwa jest niemożliwe.

Ocena stanu przedsiębiorstwa, jest trudniejsza z perspektywy małego i średniego przedsiębiorstwa, ponieważ uzależniona jest głównie od osoby zarządzającej, czyli właściciela i może ograniczać się do jednego punktu widzenia. W literaturze przedmiotu występują liczne przykłady błędnych osądów, co do wpływu prawidłowego rozpoznania na przebieg sytuacji kryzysowej. Można zatem stwierdzić, że na interpretację oraz rozwój sytuacji

kryzysowej może mieć wpływ między innymi poziom zarządzania. I tak, w przypadku słabo zarządzanych przedsiębiorstw:

- ustalenie czy przedsiębiorstwo jest w sytuacji kryzysowej może utrudniać: **brak wyznaczonej misji, wizji oraz celów przedsiębiorstwa**¹²,
- **brak rozpoznania** sytuacji kryzysowej (konsekwencje błędnej interpretacji stanu, w jakim znajduje się przedsiębiorstwo), **może prowadzić do eskalacji problemów**, w konsekwencji do kryzysu¹³,
- w przeciwieństwie do dobrze zarządzanych przedsiębiorstw, **słabo zarządzane przedsiębiorstwa są narażone na bardziej trywialne problemy**¹⁴.

Podczas gdy w przypadku dobrze zarządzanych firm, pewne problemy zostają wyeliminowane w drodze planowania i organizowania pracy, przedsiębiorstwa, które nie planują i działają ad hoc, są narażone na większe konsekwencje nawet błahych problemów. W związku z tym T. Łuczka podkreśla, że „do sprawnego zarządzania firmą przedsiębiorca powinien posiadać odpowiednią wiedzę, zwłaszcza w zakresie realiów gospodarki rynkowej, gospodarki finansowej, marketingu i budowania pozycji konkurencyjnej”. Natomiast w celu ulepszenia procesu decyzyjnego ważną staje się *„umiejętność wyszukiwania, selekcji i wykorzystywania informacji ... w tym z biernym i aktywnym wykorzystaniem Internetu,*” (Łuczka, 2012, s. 187). Wiedza oraz wykształcenie zwiększa szanse przetrwania przedsiębiorstwa, na co wskazują wyniki badań oceniające stopień przeżywalności MSP (Główny Urząd Statystyczny, 2013, s. 104–10).

Sytuacja kryzysowa w ujęciu R. Wróblewskiego to „...okres życia organizacji, w którym zaczyna się i jest kontynuowany proces destabilizacji jej funkcji, prowadzący nieuchronnie do jej upadku” (Wróblewski, 2010, s. 50) jednak, jeśli zostaną podjęte odpowiednie działania naprawcze możliwy jest powrót organizacji do jej normalnego funkcjonowania. Można powiedzieć, że kryzys jest jedną z faz sytuacji kryzysowej – tą najbardziej niebezpieczną - w której pojawia się bezpośrednia groźba upadku przedsiębiorstwa.

¹² Według PARP brak jasnej wizji funkcjonowania i rozwoju firmy, która dotyczy znacznej części MSP, stanowi poważne zagrożenie (W.M. Orłowski, 2010). Natomiast, jak podkreśla (N.O. Bedenik, D.D. Drilo, D. Labaš, 2012) planowanie strategiczne (w tym określenie celów przedsiębiorstwa) jest najczęściej stosowanym narzędziem w systemie wczesnego ostrzegania.

¹³Zob. (A. Gonzalez-Herrero, Pratt, 1996)

¹⁴ R. Griffin podkreśla, że właściwe zarządzanie może być w przypadku małych przedsiębiorstw jeszcze bardziej istotne, ponieważ w przeciwieństwie do dużych przedsiębiorstw, małe podmioty mogą nie podnieść się nawet z najmniejszych strat finansowych (R. Griffin, 2001)

Sytuacja kryzysowa jest zatem, nie punktem lecz okresem, w którym można według R. Wróblewskiego rozróżnić trzy fazy¹⁵:

- wzrostu nieefektywności,
- kryzysu oraz
- przezwyciężenia.

Faza pierwsza może w ogóle nie wystąpić lub trwać bardzo krótko, gdy przyczyną sytuacji kryzysowej jest na przykład kataklizm, atak terrorystyczny lub czynnik losowy (Wróblewski, 2010, s. 50–51).

E. Nowak z kolei zdefiniował sytuację kryzysową, jako *„zespół okoliczności zewnętrznych i wewnętrznych, w jakich znajduje się dany podmiot (układ, organizacja, system), wpływających na jego funkcjonowanie w taki sposób, iż zaczyna się w nim i jest kontynuowany proces zmienny, w rezultacie czego dochodzi do zachwiania jego równowagi”* podkreślając jednocześnie, że istnieje możliwość *„jej przywrócenia dzięki podjętym środkom regulacji, jeśli takie zostaną zastosowane”* (Nowak, 2007, s. 39). Należy sądzić, że odpowiednie działania podjęte we właściwym czasie, w celu rozwiązania sytuacji kryzysowej mogą ustrzec przedsiębiorstwo przed jego najtrudniejszą fazą, jaką jest kryzys (Dębicka, 2014, s. 234).

Podobne stanowisko reprezentuje B. Wieczerzyńska, która uważa, że sytuacja kryzysowa nie musi być równoznaczna z bezpośrednim zagrożeniem dla funkcjonowania przedsiębiorstwa, jednak jej trwałe pogłębianie może doprowadzić do kryzysu, a tym samym do destabilizacji przedsiębiorstwa (Wieczerzyńska, 2009, s. 18). Z kolei I.I. Mitroff i C.M. Pearson eksperci i praktycy w dziedzinie zarządzania kryzysowego zwracają uwagę na szerszy kontekst sytuacji kryzysowej, która według nich *„jest zwykle elementem reakcji łańcuchowej wywołanej innymi sytuacjami kryzysowymi”* (Mitroff i Pearson, 1998, s. 22). Według autorów warto prześledzić działania przedsiębiorstwa pod kątem wszystkich sytuacji stworzonych przez firmę, które mogły wpłynąć na rozwój badanej sytuacji kryzysowej. Ponieważ najważniejsza jest gruntowna i systematyczna analiza stanu przedsiębiorstwa, zarówno przed, jak i w trakcie trwania sytuacji kryzysowej.

Wydaje się zatem, że w czasach tak niepewnych oraz nieprzewidywalnych, przedsiębiorstwa, które są i będą przygotowane na zaistnienie różnorodnych, nawet najtrudniejszych scenariuszy, będą mniej podatne na kryzys. Przedsiębiorcy, którzy są kreatywni i otwarci na zmiany, nie lekceważą sygnałów z otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego

¹⁵ Etapy rozwoju sytuacji kryzysowej przedstawione zostały na rysunku 1.7

przedsiębiorstwa mają szansę szybciej zareagować na sytuacje kryzysowe od przedsiębiorców, którzy mają bardziej zachowawcze podejście. Największą szansę mają przedsiębiorcy, którzy przeanalizują i określą przyczyny sytuacji kryzysowej podejmą działania, które będą istotne nie tylko dla organizacji lecz również dla klientów, pracowników i innych osób związanych z przedsiębiorstwem (Prewitt, Weil i McClure, 2011, s. 60–74).

1.2 Tradycyjne i współczesne koncepcje zarządzania sytuacją kryzysową

Pierwsze koncepcje zarządzania kryzysem w przedsiębiorstwie podjęto w literaturze przedmiotu w latach sześćdziesiątych (Etzioni, 1961; Hermann, 1963). Początkowo ograniczano się do badań empirycznych, których wyniki stały się punktem wyjścia pierwszych modeli (Fink, op. 1986). W badaniach koncentrowano się głównie na przyczynach i skutkach powstawania kryzysów w organizacji, a z czasem poszerzono je o dodatkowe obszary, takie jak:

- typy kryzysów i sytuacji kryzysowych,
- etapy i fazy zarządzania sytuacją kryzysową,
- systemy wczesnego ostrzegania,
- komunikacja w kryzysie,
- działania antykryzysowe¹⁶ oraz zapobiegawcze.

Powstanie i rozwój koncepcji zarządzania kryzysem i sytuacją kryzysową w przedsiębiorstwie można przypisać wielu twórcom, w szczególności takim jak: C.F. Hermann, L.E. Greiner, B. Wawrzyniak, S. Fink, R. Oldcorn, W.T. Coombs, M.W. Seeger (rys. 1.2). Wydaje się jednak, że najbardziej pionierskie podejście przedstawili I.I. Mitroff i C.M. Pearson, uzyskane przez nich wyniki były rezultatem skrupulatnej analizy wielu dużych korporacji¹⁷ i ujawniły specyfikę sytuacji kryzysowej oraz pozwoliły na stworzenie uniwersalnego modelu zarządzania sytuacją kryzysową. Autorzy opracowali również wiele narzędzi, które pozwoliły na identyfikację sytuacji kryzysowej oraz ocenę przygotowania przedsiębiorstwa do potencjalnych kryzysów¹⁸. Obecnie podejmowane są próby integracji wszystkich zagadnień w **multidyscyplinarne podejście** do zarządzania sytuacją kryzysową¹⁹. Można zatem

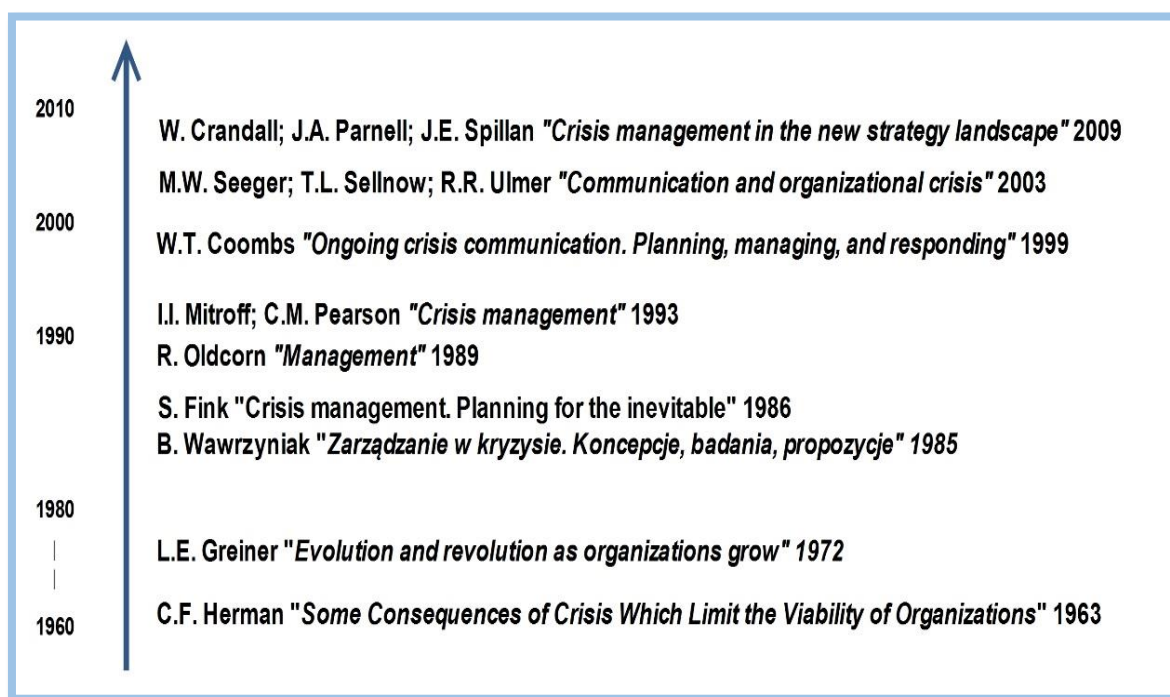
¹⁶ W literaturze przedmiotu stosowane jest również określenie: działania naprawcze, interwencyjne, zaradcze.

¹⁷ Od 1986 roku I.I. Mitroff kieruje Centrum Zarządzania Sytuacją Kryzysową, które przeprowadziło ponad 500 wywiadów oraz wysłało ankiety do większości firm wymienionych na liście tysiąca najlepszych firm według czasopisma Fortune.

¹⁸ Szczegółowy opis narzędzi służących do oceny przygotowania przedsiębiorstwa do sytuacji kryzysowych zob. (Mitroff i Pearson, 1993)

¹⁹ Więcej na ten temat zob. (Spillan, 2001, s. 22–23)

stwierdzić, że zarządzanie kryzysowe przekształciło się w zarządzanie sytuacją kryzysową, a w badaniach skupiano się nie tylko na analizie samego kryzysu, a na wszystkim co jest z nim powiązane w trzech podstawowych fazach: przed kryzysem, w jego trakcie oraz po kryzysie. Podział ten został zaproponowany przez T.W. Coombsa, który zauważył, że większość opisywanych modeli mieści się w grupie tych trzech makroetapów.



Rysunek 1.2 Rozwój koncepcji zarządzania sytuacją kryzysową

Źródło: Opracowanie własne

Ewolucję poglądów wybranych autorów w zakresie modelu zarządzania sytuacją kryzysową przedstawiono w tabeli 1.2. W jednym z pierwszych modeli sytuacji kryzysowej S.Fink użył metafory porównując kryzys z chorobą rozwijającą się w czterech etapach (Fink, op. 1986, s. 26):

- **zwiastunowy** – kiedy pojawiają się sygnały ostrzegawcze,
- **ostry** – kiedy odczuwalne są skutki kryzysu,
- **przewlekły** – kiedy efekty kryzysu dalej się rozprzestrzeniają oraz rozpoczyna się faza wyjścia z sytuacji kryzysowej,
- **ustąpienie** – kiedy kryzys zostaje zażegnany.

Istotną cechą tego modelu – w porównaniu z innymi - jest jego **cykliczność**. Według S.Finka w momencie, w którym kończy się kryzys, kończy się również funkcja zarządzania

kryzysowego. Pozostałe modele przedstawione są jako cykl, ponieważ koniec ostatniego etapu oznacza równocześnie początek etapu pierwszego.


W literaturze przedmiotu zwraca się również uwagę, że istota zarządzania sytuacją kryzysową polega na ciągłym monitorowaniu otoczenia, w celu poszukiwania sygnałów ostrzegawczych, a wnioski, jakie sformułowano w wyniku ostatniej sytuacji kryzysowej mogą pomóc w modyfikacji całego modelu zarządzania. Współczesne koncepcje zarządzania sytuacją kryzysową koncentrują się głównie na pierwszym etapie, czyli sytuacji przed kryzysem. Jest ona bowiem według wielu autorów najważniejsza ponieważ odpowiednia analiza otoczenia oraz przygotowanie przedsiębiorstwa w istotny sposób wpływa na przebieg całej sytuacji kryzysowej. Wczesne wykrycie sygnałów ostrzegawczych może ustrzec przedsiębiorstwo przed kryzysem lub zminimalizować straty, jeśli się pojawi. Wśród sformułowanych modeli na uwagę zasługuje również model T. Jaquesa, w którym podkreśla się, że efektywne zarządzanie sytuacją kryzysową nie powinno być przedstawione w sposób liniowy tylko relacyjny²⁰.

W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę, że środowisko, w jakim funkcjonują przedsiębiorstwa we współczesnej gospodarce staje się coraz bardziej nieprzewidywalne, tym bardziej, że kryzys zaczął przyjmować nowe formy, zmieniły się jego źródła oraz dynamika. Przyczyny sytuacji kryzysowych są również inne, odgrywają inną rolę oraz kształtują odmienne reakcje – w inny sposób wpływają na społeczeństwo oraz przedsiębiorstwa. Co więcej, jak stwierdził A.Boin - kryzys szybciej się rozwija, a jego zakończenia często nie daje się jednoznacznie określić (Boin, 2009; Dębicka, 2014). Stąd ważne jest ciągle dążenie do lepszego zrozumienia tego zjawiska oraz dalszych rozważań nad zarządzaniem sytuacją kryzysową.

Prowadzone dotąd rozważania wskazują, że w literaturze przedmiotu występuje różnorodność podejść, tak w definiowaniu kryzysu oraz sytuacji kryzysowej, jak i w tworzeniu modeli zarządzania sytuacją kryzysową. Sytuacja, tak skomplikowana i unikatowa, jak kryzys, sprzyja heterogenicznym podejściom. Trudnym zadaniem okazuje się próba ujednoczenia teorii zarządzania sytuacją kryzysową.

²⁰ Modele zarządzania sytuacją kryzysową zostały opisane w rozdziale 3

Tabela 1.2 Tradycyjne i współczesne modele zarządzania sytuacją kryzysową

3 Etapy: Coombs (1999)	4 Etapy: Fink (1986)	5 Etapów: Pearson, Mitroff (1993)		Relacyjny model zarządzania sytuacją kryzysową Jaques (2007)	4 Etapy: Crandall, Parnell, Spillan (2009)
Przed kryzysem	Zapowiedź kryzysu (identyfikacja nadchodzącego kryzysu)	Wykrywanie sygnałów			Badanie obszarów wewnętrznych i zewnętrznych przedsiębiorstwa
		Przygotowanie/ Zapobieganie			Planowanie strategiczne
Kryzys	Ostry kryzys	Rozwiązywanie problemów	Powstrzymywanie Ograniczanie szkód		Zarządzanie kryzysowe
	Przewlekły kryzys				
Po kryzysie	Ustąpienie kryzysu	Normalizacja			
		Uczenie się			

Źródło: Opracowanie własne

W niniejszej pracy przyjęto termin zarządzanie sytuacją kryzysową, ponieważ odzwierciedla najlepiej zarówno sam kryzys w przedsiębiorstwie, jak również okres przed i po kryzysie – a więc całą sytuację kryzysową - oraz obejmuje kwestię przygotowania się do potencjalnych sytuacji kryzysowych, z którymi przedsiębiorstwo może się spotkać w przyszłości wychodząc z założenia, że kryzys „...*jest nieprzewidywalny, ale nie nieoczekiwany*” (Coombs, 1999, s. 3) Dodatkowo zarządzanie sytuacją kryzysową ma na celu dążenie do zminimalizowania prawdopodobieństwa wystąpienia sytuacji kryzysowej, a jeśli wystąpi to wszystkie działania podejmowane w ramach zarządzania sytuacją kryzysową nakierowane są na uniknięcie jej najostrejszej fazy, jaką jest kryzys.

1.3 Kryzys w fazowych modelach wzrostu przedsiębiorstw.

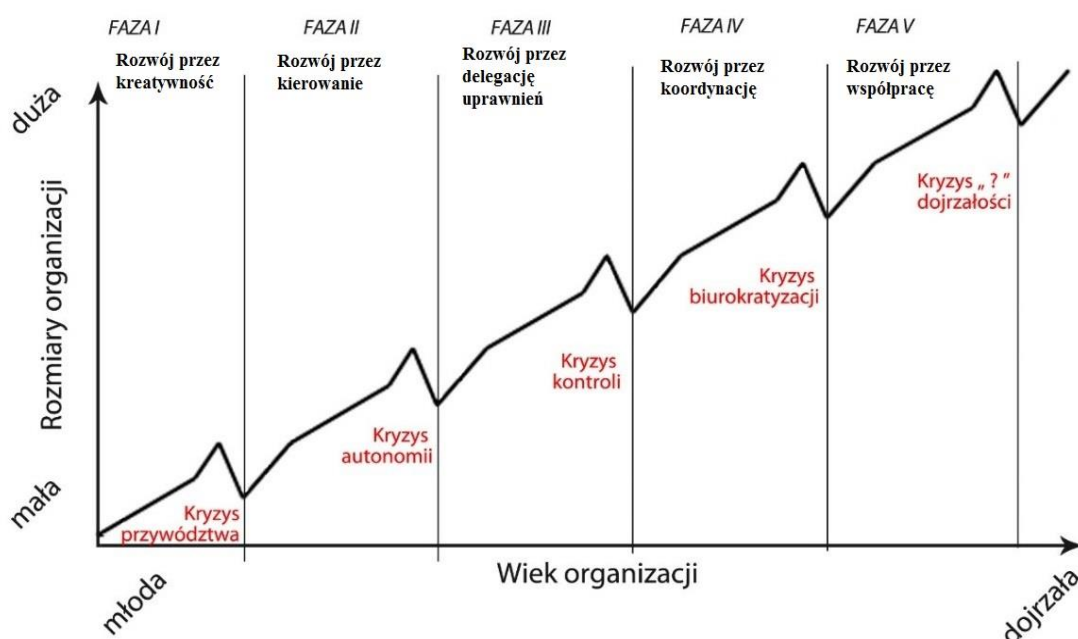
Koncepcja L.E. Greinera „rozwoju poprzez kryzysy”

Badając kryzys warto przeanalizować jedną z ważniejszych koncepcji „rozwoju poprzez kryzysy” L.E. Greinera, która jakkolwiek uzależnia kryzys w przedsiębiorstwie głównie od przyczyn wewnętrznych²¹, jest istotna z punktu widzenia rozwoju/wzrostu²² przedsiębiorstwa. Wyróżnia on pięć faz rozwoju: (1) rozwój przez **kreatywność**, (2) przez **kierowanie**, (3) przez **delegację uprawnień**, (4) przez **koordynację** oraz (5) przez **współpracę**. Każdą kolejną fazę rozwoju kończy kryzys, na który wpływ ma wielkość oraz wiek organizacji (rys. 1.3.) (Greiner, 1972, s. 37–47). Zmianom, jakie zachodzą w przedsiębiorstwie wraz z jego wzrostem/rozwojem towarzyszą niewątpliwie pewne problemy związane głównie ze zmianą struktury organizacyjnej. W modelu Greinera pierwszą fazę rozwoju kończy kryzys **przywództwa**, który pojawia się w momencie, kiedy przedsiębiorstwo staje się na tyle duże, iż przestaje być możliwe zarządzanie nim jedynie przez właściciela: brak kontroli nad rozrastającą się działalnością zmusza do zmiany rozkładu sił w strukturze organizacyjnej. Drugą fazę kończy kryzys **autonomii**, który jest konsekwencją walki o kompetencje wśród menedżerów niższego szczebla. Pojawia się więc potrzeba delegowania uprawnień, która rozpoczyna kolejną fazę rozwoju.

²¹ Czynniki zewnętrzne według tej teorii mają mniejsze znaczenie. Jednak jednym z czynników wpływających na opisywany model jest tempo rozwoju branży, które ma bezpośredni wpływ na tempo rozwoju organizacji. Zob. (L.E. Greiner, 1972)

²² Termin wzrost definiowany jest jako zmiany ilościowe, rozwój natomiast jako zmiany jakościowe – jednak jak słusznie zauważa J. Wasilczuk w literaturze przedmiotu terminy te często stosowane są jako synonimy.

Wraz z rosnącymi rozmiarami organizacji i rozproszeniem uprawnień pojawia się chaos, który prowadzi do kryzysu **kontroli**. Ponadto przedsiębiorstwo kolejny raz musi zaktualizować swoją strukturę organizacyjną w celu uzyskania lepszej koordynacji działań- na tym etapie rozwoju dochodzi najczęściej do kryzysu **biurokratyzacji**, która w istotny sposób może zmniejszyć elastyczność przedsiębiorstwa: niezliczona ilość procedur, dokumentacji, procesów nie tylko może zwiększyć koszty prowadzenia działalności, ale jednocześnie ograniczać jej dalszy rozwój. Ostatnią fazę wzrostu kończy kryzys²³ **wartości/dojrzałości** (Greiner, 1972, s. 37–47).



Rysunek 1.3 Model rozwoju L.E. Greinera

Źródło: Greiner L.E., *Evolution and Revolution as Organizations Grow*, *Harvard Business Review*, July-August 1972, s. 37-46

Analizując poszczególne fazy ewolucyjne i rewolucyjne w modelu L.E. Greinera można dojść do wniosku, że najważniejszym czynnikiem wpływającym na poszczególne kryzysy jest schemat organizacyjny, który nie może powstać na początku działalności przedsiębiorstwa i pozostać niezmienny. Projektowanie schematów organizacyjnych to proces ciągły, a zmiany, jakie zachodzą w organizacji wymuszają ciągłą aktualizację schematu, dostosowując ją nie tylko do rozmiarów działalności, lecz również do innych

²³ L.E. Greiner w 1972 roku postawił w miejscu ostatniego kryzysu znak zapytania (?), ponieważ ostatnia faza wiązała się z jeszcze niezbadanymi problemami, z którymi największe przedsiębiorstwa Stanów Zjednoczonych dopiero miały się zmierzyć.

czynników sytuacyjnych (techniki, otoczenia oraz cyklu życia organizacji) (Griffin, 2010, s. 376)²⁴. Zaprezentowany model, jak wskazuje J. Wasilczuk, jest w ograniczonym stopniu przydatny dla małych przedsiębiorstw, ponieważ tylko jego pierwsza faza dotyczy tych najmniejszych podmiotów (Wasilczuk, 2005, s. 59).

Wśród modeli opisujących fazy rozwoju dostosowane do specyfiki małych i średnich przedsiębiorstw można wymienić między innymi model N. Churchilla i V. Lewis 1983, model R. Bruce'a i M. Scotta 1987²⁵ oraz skrócony model krzywej „S” (Matejun, 2008, s. 48). I tak na przykład w modelu N. Churchilla i V. Lewis wyróżnia się pięć faz wzrostu (tab 1.3):

- faza I – zaistnienie ,
- faza II – przetrwanie,
- faza III – sukces : III-D - przez wydzielanie; III-G - przez wzrost,
- faza IV – rozwój,
- faza V – dojrzałość.

Badania przeprowadzone przez autorów pozwoliły wyodrębnić podstawowe czynniki, które wpływają na sukces lub porażkę przedsiębiorstwa w przechodzeniu przez kolejne fazy. Wśród czynników związanych z osobą – właścicielem²⁶ wymienia się (Churchill i Lewis, 1983):

- umiejętność łączenia celów osobistych i biznesowych,
- umiejętności operacyjne, w szczególności umiejętności w zakresie: marketingu, produkcji, dystrybucji. itp.,
- umiejętności delegowania obowiązków oraz uprawnień,
- umiejętności strategiczne.

Natomiast czynniki związane z przedsiębiorstwem dotyczą:

- gospodarki finansowej - zasoby finansowe, zdolność do pozyskiwania kapitału obcego, itp.
- zasobów kadrowych - odpowiednia ilość pracowników, wysokie kwalifikacje – szczególnie na poziomie kadry zarządczej,
- odpowiedniego poziomu zaawansowania poszczególnych systemów: informacyjnego, planowania oraz kontroli,

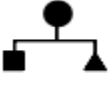
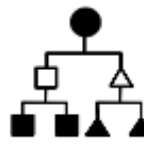
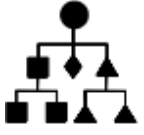
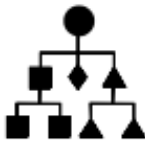
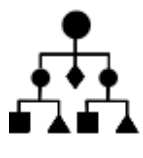
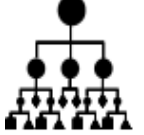






²⁴ Sytuacyjne podejście do projektowania schematu organizacji jest oparte na założeniu, że optymalny projekt dla danej organizacji zależy od zestawu odpowiednich czynników sytuacyjnych.

²⁵ Zob. (M. Scott, R. Bruce, 1987)

²⁶ Szerzej na temat kompetencji właściciela-menedżera zob. (F. Bławat, 2002)

- pozycja w branży, na którą wpływają relacje z klientami, udział w rynku, relacje z dostawcami, reputacja, technologia, dystrybucja, itp..

Tabela 1.3 Pięciofazowy model rozwoju

Fazy rozwoju	Faza I Zaistnienie	Faza II Przetrwanie	Faza III-D Sukces przez wydzielanie	Faza III-G Sukces przez wzrost	Faza IV Rozwój	Faza V Dojrzałość
Styl zarządzania	Nadzór bezpośredni	Nadzór pośredni	Funkcjonalny	Funkcjonalny	Dywizjonalny	Sztabowy
Organizacja						
Stopień sformalizowania	Minimalny do nieistotnego	Minimalny	Podstawowy	Rozwijający się	Dojrzewający	Obszerny
Główna strategia	Zaistnienie	Przetrwanie	Utrzymanie korzystnego położenia	Pozyskiwanie kapitału w celu wzrostu	Wzrost	Inwestowanie
Firma i właściciel						

Źródło: N.C. Churchill and V.L. Lewis, *The five stages of small business growth*, Harvard Business Review (61) (3), 1983, s. 30–50

Przedsiębiorstwa przechodząc przez poszczególne fazy rozwoju/wzrostu napotykają szereg problemów w różnych sferach działalności. Fazowy model wzrostu, w którym kładzie się nacisk na problemy, z jakimi spotykają się małe i średnie został zaproponowany między innymi przez H.R. Dodge'a i J.E. Robbinsa (1992). Autorzy, którzy w oparciu o model wzrostu N. Churchilla i V.Lewis ujęli je w trzy podstawowe kategorie: marketingowe, zarządcze oraz finansowe, przy czym przezwyciężenie poszczególnych problemów warunkuje według nich przeżycie firmy. Do modeli, które wskazują na problemy, na jakie napotykają się małe i średnie przedsiębiorstwa podczas wzrostu, należy wymienić również model C. Quinna (1983), model Scotta i Bruce'a (1987) oraz model Adizesa (1989) (Wasilczuk, 2005, s. 55). J. Wasilczuk na podstawie wybranych modeli zaprezentowała katalog problemów związanych z poszczególnymi fazami wzrostu

przedsiębiorstwa, dzieląc je na problemy (1) marketingowe, (2) finansowe i księgowe oraz (3) problemy związane z zarządzaniem (tab. 1.4).

Tabela 1.4 Główne problemy MSP w poszczególnych fazach wzrostu

Faza	Problemy marketingowe	Problemy finansowe i księgowe	Problemy z zarządzaniem
Faza 1 Zaistnienie	Lokalizacja Zdefiniowanie rynku Pozyskiwanie klientów Rozwój unikalnych propozycji	Planowanie finansowe Testowanie kosztów i rentowności	Planowanie Wiedza biznesowa (obejmująca zarządzanie oraz aspekty prawno-polityczne działalności gospodarczej)
Faza 2 Przetrwanie	Generowanie tej samej wielkości sprzedaży Poprawa unikalnych propozycji	Przepływy gotówkowe Optymalizacja kosztów i rentowności Większa kontrola finansowa	Wiedza biznesowa Kontrola kosztów
Faza 3 Wczesny wzrost	Zintensyfikowanie walki z konkurencją Głębsza penetracja rynku Kontakt z klientem	Zacieśnianie kontroli finansowej Poprawa wartości marginalnych Przepływy gotówkowe Trudności w pozyskiwaniu kapitału obcego	Kontrola kosztów Delegowanie Zapasy i kontrola kosztów
Faza 4 Późny wzrost	Poprawa konkurencyjności Nowe produkty, nowe rynki	Zacieśnianie kontroli finansowej	Struktura organizacyjna i zarządzanie personelem Planowanie długoterminowe
Faza 5 Stabilizacja	Utrzymanie elastyczności	Kontrola zwiększonych przepływów gotówkowych	Struktura organizacyjna i zarządzanie personelem Produkcja i zasoby materialne

Źródło: Opracowanie na podstawie F. Bławat, Przetrwanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw, Scientific Publishing Group, Gdańsk, 2004, s. 85; J. Wasilczuk, Wzrost małych i średnich przedsiębiorstw. Aspekty teoretyczne i badania empiryczne, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk, 2005

Wydaje się jednak, że w literaturze przedmiotu nadal nie ma zgodności, co do tego jakie czynniki wpływają na wzrost i rozwój MSP oraz z jakimi problemami związany jest ich rozwój²⁷. Na uwagę zasługuje praca J. Wasilczuk, która podjęła próbę usystematyzo-

²⁷ W szczególności brakuje zgodności, co do istotności poszczególnych czynników oraz sposobów ich pomiaru. Więcej na temat problematyki związanej z pomiarem wzrostu/rozwoju MSP zob. (Kurczewska, 2008; J. Wasilczuk, 2005; J. Wasilczuk, K. Zięba, 2009).

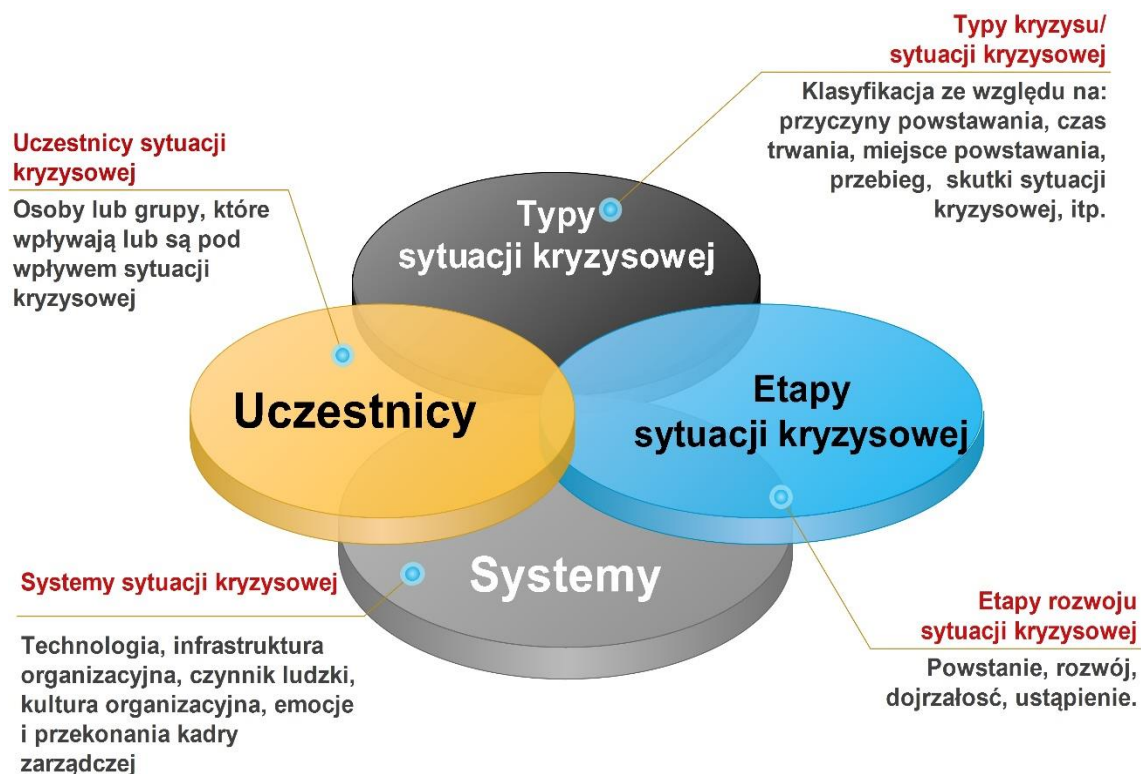
wania wiedzy współczesnych teorii wzrostu małych i średnich przedsiębiorstw, znamionując ich wady oraz zalety. Autorka zaproponowała model dostosowany do badań małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, który uwzględnia między innymi możliwość wzrostu niezamierzonego, a badania oparła na kompleksowym mierniku wzrostu. Równocześnie autorka zwróciła uwagę na problematykę związaną z doбором miernika w taki sposób, by nie był on obarczony błędem. (Wasilczuk, 2005). Wzrost przedsiębiorstwa jest często równocześnie synonimem wzrostu ilościowego (wzrost w rozmiarze przedsiębiorstwa – wzrost zatrudnienia, wzrost produkcji) oraz jakościowego (rozwój w obrębie praktyk zarządzania, technologii). Tymczasem w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw, często procesy te występują w różnym czasie, nie pokrywając się ze sobą. Wiele MSP przechodzi przez nieliniowy model ewolucji - na przykład przedsiębiorstwo rozwija się poprzez strategię opierającą się na wzroście jakościowym bez zmiany w wielkości przedsiębiorstwa (Garengo i Bernardi, 2007, s. 521). Jak wskazuje J. Wasilczuk jedynie skrupulatna analiza sytuacji wybranego przedsiębiorstwa pozwoliłaby na wskazanie wybranych czynników sprzyjających wzrostowi w badanej firmie, jednak według autorki wątpliwa jest uniwersalność otrzymanych wyników (Wasilczuk, 2005, s. 174).

W literaturze przedmiotu zwraca się również uwagę, że małe i średnie przedsiębiorstwa powinny koncentrować się na zwiększeniu zdolności organizacyjnych niż na wzroście ilościowym przedsiębiorstwa (Garengo i Bernardi, 2007, s. 527–28). Rozwiązując zawnazu problemy związane z jakością zarządzania, przedsiębiorstwa tej wielkości mogą ustrzec się przed problemami, jakie wynikają z utraty kontroli nad przedsiębiorstwem.

1.4 Parametry zmienne sytuacji kryzysowej

Kierunek działań, jakie małe i średnie przedsiębiorstwa powinny podjąć zarówno podczas opracowywania planów zarządzania sytuacją kryzysową (planów awaryjnych), jak i w trakcie trwania sytuacji kryzysowej, powinny opierać się o charakterystykę danej sytuacji kryzysowej. I.I. Mitroff i C.M. Pearson wskazują, że skuteczne zarządzanie sytuacją kryzysową bazuje na zintegrowanych działaniach, których podstawą jest analiza wpływu czterech parametrów zmiennych sytuacji kryzysowej: (1) typów, (2) etapów, (3) uczestników oraz (4) systemów (rys. 1.4). Wskazane czynniki wpływają zarówno na po-

wstanie sytuacji kryzysowej, jak i na jej rozwój, dlatego działania zapobiegawcze powinny koncentrować się na analizie wybranych parametrów oraz ich powiązań. Zwraca się uwagę, że każdy etap sytuacji kryzysowej angażuje zróżnicowany zestaw tych czynników – stąd ważne staje się systemowe podejście do zarządzania sytuacją kryzysową (Mitroff i Pearson, 1998, s. 35).



Rysunek 1.4 Parametry zmienne sytuacji kryzysowej

Źródło: Opracowanie własne na podstawie I.I. Mitroff, G. Anagnos, *Managing crises before they happen. What every executive and manager needs to know about crisis management*, AMACOM, New York, 2001, s. 31

Typy sytuacji kryzysowych

Jak już podkreślano w literaturze przedmiotu rodzaje sytuacji kryzysowych oraz rodzaje kryzysów są grupowane i opisywane w różnorodny sposób. Podejście wielu autorów różni się w tej kwestii głównie dlatego, że każdy z nich traktuje kryzys oraz sytuację kryzysową w odmienny sposób. Można zatem spotkać klasyfikacje bardziej ogólne, odnoszące się do czasu trwania lub przebiegu kryzysu oraz bardziej szczegółowe, które na przykład dzielą kryzysy względem fazy, w jakiej się znajduje. Oznacza to, że badana sytuacja kryzysowa może być rozmaicie sklasyfikowana, w zależności od przyjętych

kryteriów podziału. Klasyfikacja kryzysów jest istotna, ponieważ w zależności od typu kryzysu może zmienić się schemat podejmowanych działań. Należy zwrócić uwagę, że niektóre rodzaje kryzysów mogą równocześnie być definiowane jako fazy rozwoju sytuacji kryzysowej. Ponieważ sytuacja kryzysowa rozwija się istnieje możliwość, że z czasem może zmienić się jej charakterystyka i dlatego nie należy przypisywać jej trwale do określonych grup. Sytuacje kryzysową powinno się monitorować, a jeśli wystąpią zmiany (na przykład ujawnione zostaną dodatkowe przyczyny lub zmieni się jej oddziaływanie na przedsiębiorstwo) należy ponownie zweryfikować jej klasyfikację.

Istotny podział kryzysu zaproponowali I.I. Mitroff, P. Shrivastava i F.E. Udwardia, którzy podzielili typy kryzysów na cztery grupy według miejsca i przyczyn powstawania sytuacji kryzysowych (rys. 1.5):

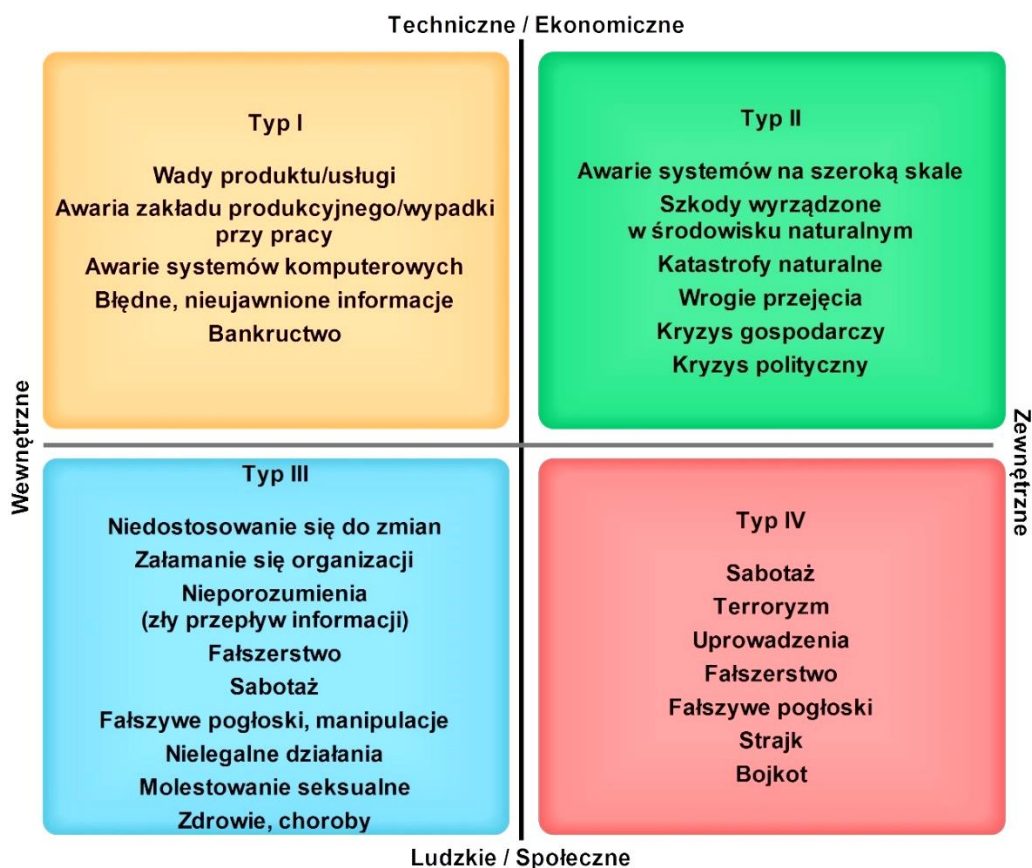
- Typ I – przyczyny wewnętrzno-techniczne,
- Typ II – przyczyny zewnętrzno-ekonomiczne,
- Typ III – przyczyny wewnętrzno-ludzkie,
- Typ IV – przyczyny zewnętrzno-społeczne.

Typ I i II wskazuje przede wszystkim na przyczyny, które nie są bezpośrednio związane z działalnością ludzi, w odróżnieniu od typu III i IV, które są konsekwencją błędów lub przestępstw ludzi wewnątrz przedsiębiorstwa oraz w jego otoczeniu. Autorzy ponadto zauważyli, że sytuacja kryzysowa, w większości przypadków, nie występuje pojedynczo – dlatego przyjęli, że każda potencjalna sytuacja kryzysowa może być przyczyną lub skutkiem pojawienia się innej sytuacji kryzysowej (Mitroff i Pearson, 1998, s. 38–39; Mitroff, Shrivastava i Udwardia, 1987, s. 287). Grupowanie sytuacji kryzysowych może przyjąć również formę łączenia ich w zespoły zachowań, takich jak (Mitroff i Pearson, 1998, s. 40):

- problemy zewnętrzne o charakterze ekonomicznym (łapówkarstwo, bojkot, przejęcie majątku)
- problemy zewnętrzne o charakterze informacyjnym (naruszenie praw autorskich, utrata danych, fałszerstwo)
- przerwy w pracy (wady produktu, awarie w zakładzie produkcyjnym, niskie kwalifikacje pracowników, niski poziom bezpieczeństwa)
- zasoby ludzkie (przejęcie władzy wykonawczej, niskie morale)
- reputacja (widoczne szkody wyrządzone reputacji, fałszywe pogłoski)
- czynniki zawodowe (zdrowie, choroby, aids)

- psychopatologia (mobbing, nielegalne kopiowanie, akty sabotażu lub manipulacji).

Łączenie potencjalnych sytuacji kryzysowych w wybrane zespoły zachowań (problemów) umożliwia tworzenie bardziej uniwersalnych działań zapobiegawczych, które w momencie pojawienia się nieoczekiwanej sytuacji kryzysowej, zagwarantują pewien stopień zabezpieczenia (Mitroff i Pearson, 1998).



Rysunek 1.5 Typy sytuacji kryzysowych według miejsca i przyczyn powstawania

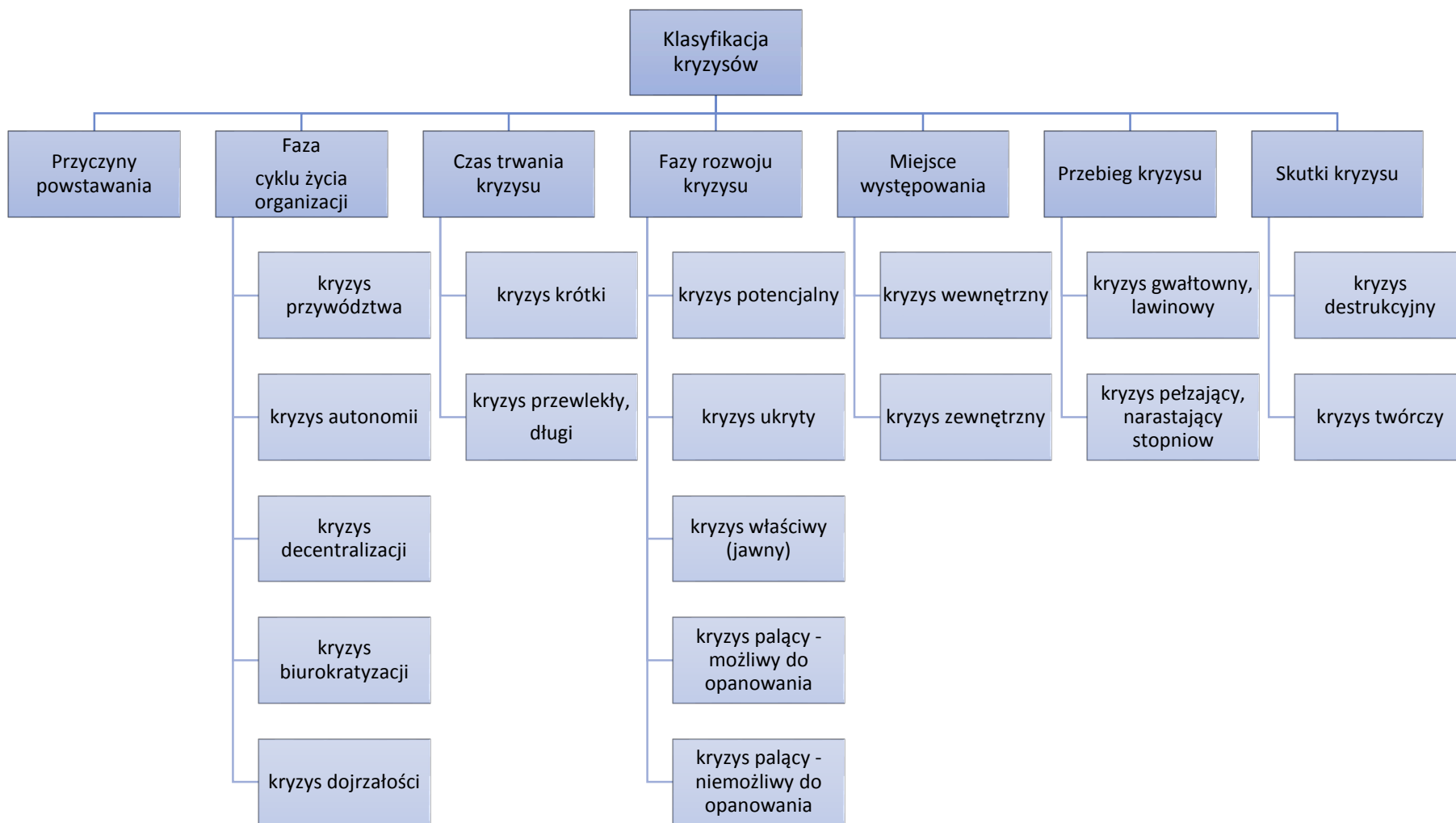
Źródło: I.I. Mitroff, P. Shrivastava, F.E. Udvardia, *Effective crisis management*, National Emergency Training Center, Emmitsburg, MD, 1987, s. 287

Podział, który z perspektywy małego i średniego przedsiębiorstwa ujawnia często popełniane błędy w zarządzaniu to podział, w którym kryterium jest czas powstawania oraz wykrycia sytuacji kryzysowej. M. Seymour i Moore porównali rozwój sytuacji kryzysowej do zachowań węży, dzieląc kryzys na typ kobry oraz typ pytona (Seymour i Moore, 2000). Pierwszy typ to kryzys gwałtowny, nagły, który jest często trudny do przewidzenia. Charakteryzuje go krótki czas potrzebny na reakcję, chaos oraz często brak pełnych informacji, które dodatkowo utrudniają podejmowanie działań naprawczych

(przykładem takiego kryzysu mogą być wydarzenia z 11 września 2001 w Stanach Zjednoczonych). Drugi rodzaj to kryzys pełzający, narastający stopniowo, powoli. To właśnie na tego typu kryzysy małe i średnie przedsiębiorstwa są najczęściej narażone. Jest to skutek głównie braku lub błędów monitorowania przedsiębiorstwa i jego otoczenia oraz braku innych narzędzi wykrywających sygnały ostrzegawcze. Ponieważ kryzys pełzający narasta stopniowo sprzyja to rozprzestrzenianiu sytuacji kryzysowej na wiele obszarów działalności. Skłonność do tego typu kryzysów mają przedsiębiorcy, którzy nie dostrzegają problemów, boją się zmian lub zbyt optymistycznie oceniają przyszłość (Urbanowska-Sojkin, 2003, s. 26–27). Z kolei Booth wyróżnił dodatkowo w kryzysie pełzającym dwa typy: stopniowy i okresowy (Booth, 1993). Instytut Zarządzania Kryzysowego w Kentucky²⁸ (*ICM*) na podstawie badań prowadzonych w Stanach Zjednoczonych od dwudziestu lat zauważył, że większość kryzysów to kryzysy narastające stopniowo, natomiast tylko jedna trzecia to kryzysy gwałtowne – spowodowane najczęściej przez pożar, katastrofę naturalną lub przemoc. Połowa kryzysów w przedsiębiorstwie ma swoje źródło na poziomie zarządzania, przewodzenia oraz podejmowania decyzji, natomiast przyczyn pozostałych kryzysów należy szukać w błędach i przestępstwach pracowników (32%) oraz z innych przyczyn (18%) (James, s. 4).

Najczęściej wymieniane w literaturze przedmiotu typy kryzysów zostały przedstawione na rysunku 1.6. Klasyfikacja sytuacji kryzysowych oraz kryzysów wskazuje złożoność i skomplikowanie zjawiska - które może być opisywane i grupowane w różnorodny sposób w zależności od wielu wyróżnionych aspektów.

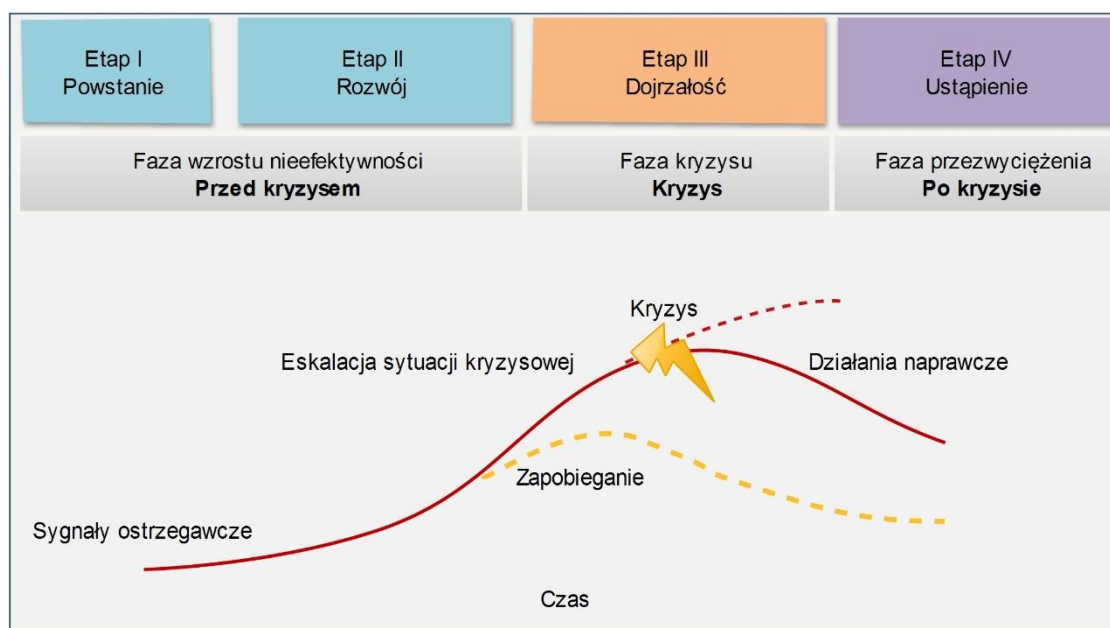
²⁸ Instytut Zarządzania Kryzysowego w Louisville, Kentucky został założony w 1989 roku i jest jedną z pierwszych przedsiębiorstw konsultingowych w Stanach Zjednoczonych specjalizujących się w zarządzaniu sytuacją kryzysową.



Rysunek 1.6 Klasyfikacja sytuacji kryzysowej/kryzysów
 Źródło: Opracowanie własne

Etapy rozwoju sytuacji kryzysowych

W literaturze przedmiotu najczęściej występujący model rozwoju sytuacji kryzysowej składa się z czterech podstawowych etapów, które odzwierciedlają (1) początek sytuacji kryzysowej, (2) jej rozwój, (3) dojrzałość oraz (4) ustąpienie. Skuteczne zarządzanie sytuacją kryzysową, może uchronić przed jej ekspansją, dzięki czemu nie dojdzie do kryzysu właściwego, co w dalszej kolejności wpłynie na czas trwania i przebieg całej sytuacji kryzysowej. Brak lub niewłaściwe działania naprawcze mogą natomiast doprowadzić do upadłości przedsiębiorstwa. Z perspektywy samego kryzysu można wyróżnić trzy podstawowe etapy: (1) przed kryzysem, (2) w trakcie kryzysu oraz (3) po kryzysie (rys. 1.7). R. Wróblewski etap przed kryzysem określa, jako fazę wzrostu nieefektywności, która może przejść w fazę kryzysu. Końcowy etap to faza przezwyciężenia.



Rysunek 1.7 Etapy sytuacji kryzysowej

Źródło: Opracowanie własne na podstawie A. Gonzalez-Herrero, Pratt, *An integrated symmetrical model for crisis-communications management*, 8(2), *Journal of Public Relations research*, 1996, s. 87–90; R. Wróblewski, *Wybrane problemy zarządzania przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Administracja i Zarządzanie* (14) (87), 2010, s. 49–66, s. 50–51

Sytuacja kryzysowa może przyjmować różne formy, które zależą od wielu czynników takich jak (Gonzalez-Herrero i Pratt, 1996, s. 99; Urbanowska-Sojkin, 2003, s. 32):

- czas trwania poszczególnych etapów (sytuacja kryzysowa może mieć przebieg gwałtowny lub narastający stopniowo),
- przyczyny powstawania kryzysu,

- poziomu oddziaływania na przedsiębiorstwo,
- stopień destrukcji sytuacji kryzysowej,
- sprawność przedsiębiorstwa – w szczególności zdolność do wykrywania sygnałów ostrzegawczych oraz zapobiegania rozwojowi sytuacji kryzysowej.

Skuteczne zapobieganie rozwojowi sytuacji kryzysowej może spowodować, że przedsiębiorstwo przechodzi do etapu ustąpienia sytuacji kryzysowej omijając tym samym najostrejszy etap, jakim jest kryzys.

Niezależnie od przyjętego modelu rozwoju sytuacji kryzysowej należy pamiętać o tym, że:

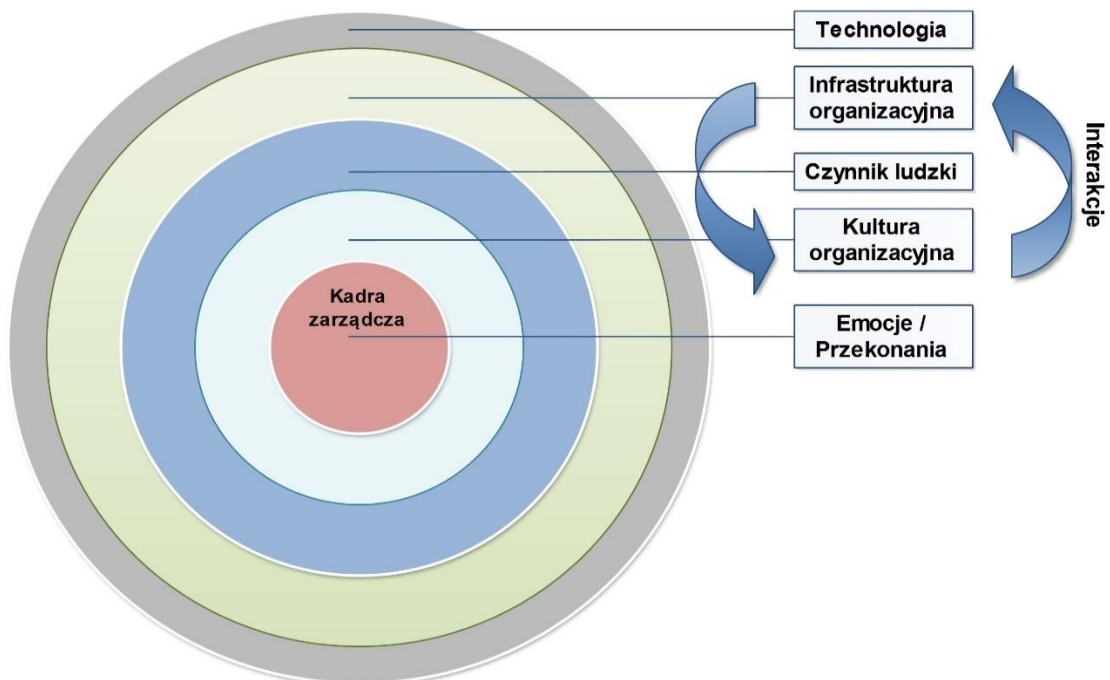
- każdy z etapów charakteryzują inne działania (zapobiegawcze, naprawcze, ograniczanie szkód, itp.)
- na każdym etapie mogą być zaangażowani inni uczestnicy sytuacji kryzysowej oraz mogą odgrywać inną rolę,
- każdy etap powinien uwzględniać zmienne parametry systemowe oraz ich powiązania.

Systemy sytuacji kryzysowych

Zarządzanie sytuacją kryzysową odbywa się w obrębie trzech głównych systemów: technologicznego, ludzkiego i organizacyjno-kulturowego. Badania wykazały, że to interakcje między tymi systemami są głównym powodem rozwoju sytuacji kryzysowych (Mitroff i Pearson, 1998, s. 34). Istotna - z punktu widzenia projektowania zarządzania sytuacją kryzysową - staje się szczegółowa analiza poszczególnych systemów oraz ich wzajemnych powiązań. W celu lepszego zrozumienia, w jaki sposób poszczególne systemy na siebie oddziałują I.I Mitroff i C.M. Pearson wyszczególnili pięć poziomów w modelu zmiennych parametrów systemowych (rys. 1.8). Sposób prezentacji tego modelu miał na celu zwrócenie uwagi na to, że technologia, która jest najłatwiej dostrzegalnym aspektem w sytuacji kryzysowej, uzależniona jest od szeregu innych czynników, które choć są bardzo istotne znajdują się na głębszym poziomie i mogą być trudne do obserwacji.

System technologii obejmuje maszyny i urządzenia oraz technologię wraz z procesami związanymi z wytworzeniem produktów lub zapewnieniem konkretnych usług. Ten system jest stosunkowo łatwy do opisanie i zdiagnozowania, dlatego często w przy-

padku na przykład awarii wskazywany jest, jako pierwsza przyczyna sytuacji kryzysowej. Okazuje się, że po głębszej analizie przyczyny powstania awarii mogą być związane ze złą obsługą urządzeń i w ten sposób ujawniają się powiązania z kolejnymi systemami. Rozpatrując system techniczny, jako czynnik wpływający na sytuację kryzysową, można zauważyć, że odpowiednia kontrola urządzeń, konserwacja, system zabezpieczeń i monitorowania może zminimalizować prawdopodobieństwo wystąpienia awarii. Natomiast w ramach powiązania tego systemu z pozostałymi systemami należy również zwrócić uwagę na osoby obsługujące urządzenia, ich wiedzę z zakresu obsługi, przygotowanie, stan zdrowia, emocje, itp.



Rysunek 1.8 Model zmiennych parametrów systemowych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie I.I. Mitroff, C.M. Pearson, *Zarządzanie sytuacją kryzysową, czyli jak ochronić firmę przed najgorszym*, Businessman Book, Business Press, Warszawa, 1998, s. 48

Następny poziom w modelu zmiennych parametrów systemowych to infrastruktura, która obejmuje procesy: (1) przywództwa, (2) motywacji, (3) komunikowania się, (4) interakcji, (5) podejmowania decyzji, (6) ustalania celów oraz (7) kontroli. System ten opisuje układ elementów struktury organizacyjnej oraz wzajemne zależności, jakie zachodzą między nimi. Zarządzanie sytuacją kryzysową wymaga odpowiedniej infrastruktury organizacyjnej, która umożliwi swobodny przepływ informacji pomiędzy wszyst-

kimi pracownikami. System ten istotny jest również z punktu widzenia wykrywania sygnałów ostrzegawczych: jedynie odpowiednio dobrany system motywacyjny oraz swoboda wypowiedzi może przyczynić się do współpracy szeregowych pracowników w rozwoju zarządzania sytuacją kryzysową. (Griffin, 2010, s. 342–56; Mitroff i Pearson, 1998, s. 47)

Kolejny poziom zmiennych parametrów systemowych to czynnik ludzki, który odnosi się między innymi do współzależności między techniką a osobami odpowiedzialnymi za jej funkcjonowanie. W przedsiębiorstwie musi panować świadomość, że operatorzy urządzeń posiadają swoje ograniczenia, tak poznawcze, fizyczne, jak i emocjonalne (Mitroff i Pearson, 1998, s. 47–48). Czynnik ludzki odgrywa ważną rolę w przygotowywaniu planów awaryjnych, które powinny uwzględniać możliwe reakcje ludzi, działających pod wpływem stresu i presją czasu.

Kolejne dwa poziomy w modelu zmiennych parametrów systemowych, mają istotny wpływ na podatność przedsiębiorstwa na kryzys, a często pomijane są w analizie sytuacji kryzysowej ze względu na trudność obiektywnej oceny. Dotyczą one wartości, emocji i przekonań kadry zarządczej, która wpływa na ukształtowanie się kultury całej organizacji.

Przedstawione zmienne parametry systemowe mają zarówno wpływ na podatność przedsiębiorstwa na kryzys, jak i na kształtowanie procedur i działań w zarządzaniu sytuacją kryzysową. W przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowej sprawdzenia wymaga, każdy z poszczególnych systemów w celu uzyskania obiektywnej odpowiedzi, co przyczyniło się do jej powstania. Równocześnie podczas projektowania modelu zarządzania sytuacją kryzysową ważne jest uwzględnienie wszystkich powiązań oraz interakcji, jakie zachodzą między systemami, żeby wdrożony model był skuteczny i sprawny.

Uczestnicy sytuacji kryzysowych

Sytuacja kryzysowa wpływa i pozostaje pod wpływem wielu osób oraz grup. Określenie uczestników sytuacji kryzysowej odgrywa kluczową rolę w tworzeniu planów komunikacji kryzysowej, jednak nie jest to jedyny powód, dla którego w przedsiębiorstwie powinno wyodrębnić się grupy, które są lub będą pod wpływem takich sytuacji. Uczestnicy (w literaturze przedmiotu można również spotkać określenie udziałowcy oraz interesariusze) mają duży wpływ na kształtowanie się całego procesu zarządzania sytu-

acją kryzysową i mogą między innymi być najlepszym źródłem sygnałów ostrzegawczych, szczególnie dotyczy to pracowników oraz klientów. Istnieją różne podziały uczestników, między innymi podział na:

- uczestników wewnętrznych oraz zewnętrznych (podział funkcjonalny),
- uczestników kluczowych (najbardziej istotnych z punktu widzenia oddziaływania danej sytuacji kryzysowej) oraz
- podział archetypowy wyrażający się w symbolice nadanej grupie uczestników (bohaterowie, ofiary, wrogowie, itp.).

Podział funkcjonalny wydaje się być najbardziej uniwersalny: w grupie uczestników działających wewnątrz organizacji można najczęściej wyróżnić: pracowników, kadrę zarządzającą oraz wspólników (w przypadku większych przedsiębiorstw akcjonariuszy), do grupy działającej poza organizacją zalicza się przede wszystkim konsumentów, dostawców oraz konkurencję (rys. 1.9).



Rysunek 1.9 Uczestnicy sytuacji kryzysowych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie I.I. Mitroff, C.M. Pearson, *Zarządzanie sytuacją kryzysową, czyli jak ochronić firmę przed najgorszym*, Businessman Book, Business Press, Warszawa, 1998

Podczas tworzenia scenariuszy działania oraz strategii komunikacji w zarządzaniu sytuacją kryzysową warto zwrócić uwagę, na identyfikacji celów oraz interesów wybranych grup uczestników sytuacji kryzysowej. Należy pamiętać, że uczestnicy mogą z jednej strony hamować proces powstawania sytuacji kryzysowej, z drugiej zaś strony mogą go wywoływać. Świadomość potrzeb i interesów potencjalnych uczestników sytuacji kryzysowej pozwala lepiej zrozumieć otoczenie wewnętrzne oraz zewnętrzne przedsiębiorstwa oraz umożliwia tworzenie strategii przedsiębiorstwa w oparciu o cele wszystkich interesariuszy. W konsekwencji takie podejście umożliwia również lepszą obronę przedsiębiorstwa przed niepewnością zachowań otoczenia (Krzakiewicz, 2008, s. 51).

Tabela 1.5 Interesy potencjalnych uczestników sytuacji kryzysowych

Potencjalni uczestnicy	Interesy
Pracownicy	<ul style="list-style-type: none"> - pewność zatrudnienia - poziom płacy - warunki pracy - możliwość rozwoju - poziom zadowolenia z pracy
Kadra zarządzająca	<ul style="list-style-type: none"> - wysokość płacy i premii - formy potencjalnych dodatkowych dochodów - status społeczny związany z pracą w przedsiębiorstwie - liczba i rodzaj problemów zawodowych
Inwestorzy	<ul style="list-style-type: none"> - oczekiwanie wysokiego zysku - zrównoważenie portfela inwestycyjnego
Wspólnicy	<ul style="list-style-type: none"> - wzrost wartości firmy i jej wynik finansowy
Konsumenci	<ul style="list-style-type: none"> - odpowiednia forma i jakość produktów - zadawalający poziom cen - walory użytkowe produktów - rozwój nowych produktów w oczekiwanym okresie - różnorodność wyboru - obsługa posprzedażowa - terminowość dostaw
Dostawcy	<ul style="list-style-type: none"> - stabilność zamówień - terminowość regulowania zobowiązań
Instytucje finansowe	<ul style="list-style-type: none"> - zdolność przedsiębiorstwa do regulowania zobowiązań - prawidłowe kierowanie przepływem środków pieniężnych
Organy władzy państwowej i samorządowej	<ul style="list-style-type: none"> - zapewnienie zatrudnienia - terminowe regulowanie zobowiązań podatkowych - zgodność podejmowanych działań z przepisami prawa - wkład do budżetu terenowego
Organizacje społeczne	<ul style="list-style-type: none"> - troska o otoczenie naturalne - działania zgodne z odpowiedzialnością społeczną

Źródło: K. Krzakiewicz, *Zarządzanie antykryzysowe w organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań, 2008, s. 50

2 Specyfika zarządzania sytuacją kryzysową w małych i średnich przedsiębiorstwach

2.1 Cechy małych i średnich przedsiębiorstw. Różnice w zarządzaniu sytuacją kryzysową w przedsiębiorstwach różnej wielkości

W literaturze przedmiotu badania koncentrują się głównie na zarządzaniu na poziomie korporacyjnym, nie biorąc pod uwagę potrzeb mniejszych przedsiębiorstw, które w tym samym stopniu muszą mierzyć się z sytuacją kryzysową. Aby lepiej zrozumieć zarządzanie sytuacją kryzysową w małych i średnich przedsiębiorstwach należy zwrócić uwagę na ich różnice w stosunku do dużych przedsiębiorstw, ponieważ z punktu widzenia mniejszych podmiotów gospodarczych skomplikowane, niedostosowane do ich potrzeb i warunków wskazówki, jak zarządzać sytuacją kryzysową, mogą być bezużyteczne.

Małe i średnie przedsiębiorstwa różnią się istotnie od dużych przedsiębiorstw pod względem ilościowym, jak i jakościowym²⁹. Nie bez znaczenia pozostają cechy jakościowe małych i średnich przedsiębiorstw w kształtowaniu zarządzania sytuacją kryzysową. W celu lepszego zrozumienia problematyki, jaka towarzyszy wdrażaniu zarządzania sytuacją kryzysową w małych i średnich przedsiębiorstwach należy rozważyć, które cechy mogą stanowić ograniczenia w zarządzaniu sytuacją kryzysową, a które mogą zostać wykorzystane w celu jego usprawnienia. T. Łuczka wśród wielu koncepcji przedstawiających charakterystykę jakościowych cech małych i średnich przedsiębiorstw wyodrębniła cztery następujące cechy strukturalne (Łuczka, 2001, s. 16–17):

- samodzielność ekonomiczną i prawną właściciela,
- nacechowanie społecznej struktury przedsiębiorstwa przez osobę właściciela,
- odrębny typ gospodarki finansowej przedsiębiorstwa,
- odmienną strukturę organizacyjną.

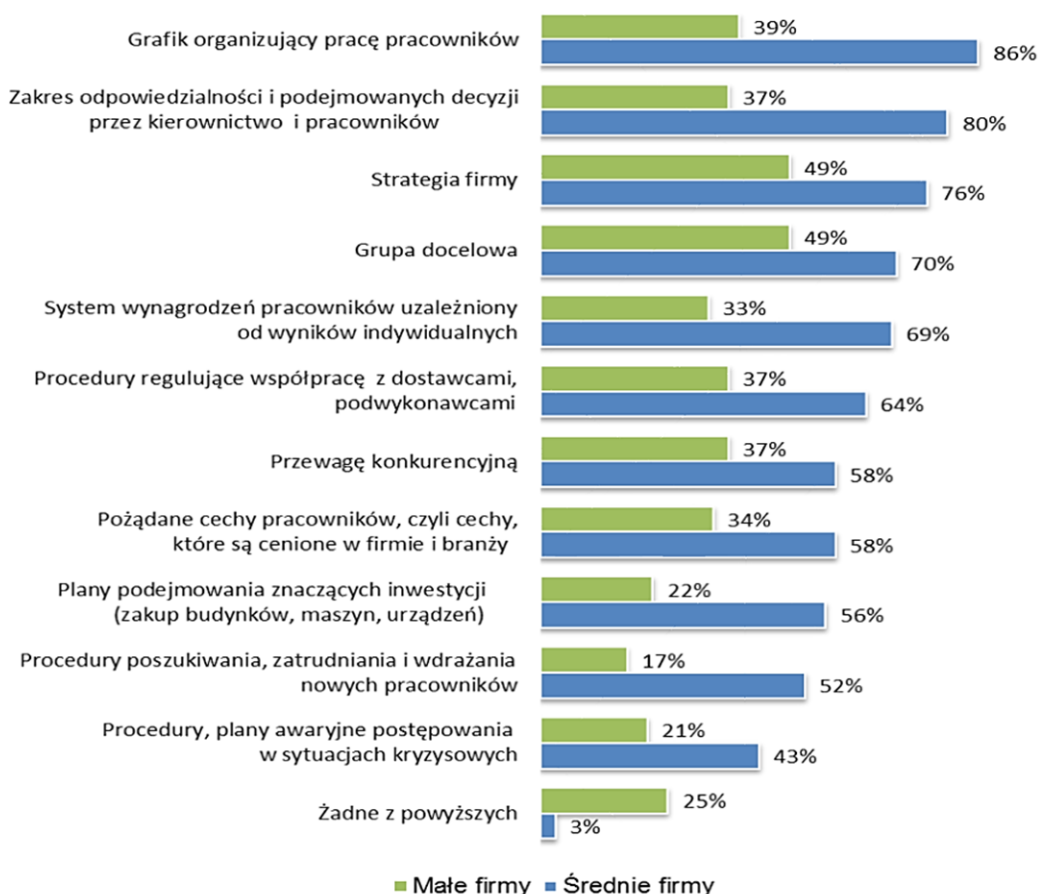
Z punktu widzenia przedsiębiorców najistotniejsza cecha to ich samodzielność ekonomiczna i prawna – opierając się na prawie własności właściciel na własne ryzyko pełni wszystkie ważne funkcje kierownicze i zarządzające, dzięki którym może kształtować przedsiębiorstwo według swojej wizji, niezależnie od woli i kontroli osób trzecich.

²⁹ Szerzej na temat kryteriów wyodrębniania małego i średniego przedsiębiorstwa patrz (Łuczka, 2001), (Dominiak, 2005)

(Łuczka, 2001, s. 16) Należy podkreślić, że cecha ta ma istotny wpływ na kształtowanie zarządzania sytuacją kryzysową. Przede wszystkim cecha ta jasno wskazuje, kto odpowiada za wszystkie decyzje istotne z punktu widzenia funkcjonowania przedsiębiorstwa. Można powiedzieć, że osoba właściciela (jego mentalność, wykształcenie, wiek, płeć itp.) ma bezpośredni wpływ na zarządzanie przedsiębiorstwem. Pozytywny aspekt wynikający z samodzielności właściciela obejmuje jego zaangażowanie i dążenie do prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Jeżeli właściciel dysponuje wiedzą z zakresu ekonomii i zarządzania, może realizować wszystkie funkcje zarządzania nakierowane na osiągnięcie założonych przez niego celów. W związku z tym, że przedsiębiorstwo stanowi dla właściciela często jedyne źródło dochodów, jego strategia jest ukierunkowana przede wszystkim na przetrwanie. W momencie wykrycia sytuacji kryzysowej należy sądzić, że dołoży on wszelkich starań w celu szybkiego powrotu do normalnego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Z niezależnością wiąże się również aspekt negatywny. Zgodnie z wynikami badań PARP (rys. 3.1), wśród małych i średnich przedsiębiorstw występują znaczące różnice w świadomości podstaw zarządzania firmą: podczas gdy większość średnich przedsiębiorstw posiada określone i sprecyzowane zasady działania obejmujące głównie strategię przedsiębiorstwa, grafik pracy, system wynagrodzeń oraz zakres obowiązków, o tyle znacznie gorzej przedstawia się sytuacja w małych przedsiębiorstwach. Co czwarte z nich nie posiada żadnej znajomości podstaw funkcjonowania swojej firmy, co dodatkowo może utrudnić zapobieganiu kryzysom. Brak świadomości funkcjonowania przedsiębiorstwa w przypadku małych przedsiębiorców komplikuje świadome i skuteczne zarządzanie sytuacją kryzysową, które wymaga ciągłej kontroli wszystkich obszarów firmy, planowania, oraz tworzenia procedur postępowania w razie wystąpienia sytuacji kryzysowych. Omawiane badania przeprowadzone przez PARP wskazują również, że zaledwie 21% małych firm posiadało procedury oraz plany awaryjne postępowania w sytuacjach kryzysowych.

Niski stopień świadomości właścicieli małych przedsiębiorstw wykazywany jest również w badaniach Mitroffa i wsp., Spillana i Hougha. Wskazują oni, że istotnym problemem w zarządzaniu sytuacją kryzysową w małym i średnim przedsiębiorstwie jest mentalność właściciela/i, który pomimo kierowania z natury elastycznym podmiotem jest zachowawczy i niechętnie wprowadza zmiany. Następujące podejście: „posiadamy dobrze zorganizowaną firmę, przetrwamy kryzys bez planu”, „Kryzys nie zdarza

się w naszej branży”, ”Większość problemów nie jest tak straszna, jak je malują” utrudnia zarządzanie sytuacją kryzysową (Mitroff i Pearson, 1998, s. 44–45; Spillan i Hough, 2003, s. 399) .



Rysunek 2.1 Świadomość funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw

Źródło: Opracowanie własne na podstawie W.M. Orłowski, *Procesy inwestycyjne i strategie przedsiębiorstw w czasach kryzysu*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, 2010, s. 49

Druga wymieniana cecha jakościowa MSP związana jest również ściśle z osobą właściciela. W związku z osobistym zaangażowaniem właściciela w kierowanie przedsiębiorstwem nieunikniony jest jego bezpośredni wpływ, nie tylko na wszystkie funkcje przedsiębiorstwa, lecz również na relacje z pracownikami: bliski kontakt między przełożonym a podwładnym wyznacza specyfikę stosunków międzyludzkich, które często mają charakter osobisty i bezpośredni. Są one zazwyczaj nieformalne, oparte głównie na zaufaniu i współpracy. W skutecznym zarządzaniu sytuacją kryzysową pomocna może być zdolność skupiania pracowników wokół celów przedsiębiorstwa (Sokołowska, 2005, s. 36). Negatywnie może wpływać natomiast nadmierne wykorzystywanie zaufania przedsiębiorcy przez pracowników.

Kolejna cecha strukturalna określa specyficzny dla małych i średnich przedsiębiorstw typ gospodarki finansowej, który charakteryzuje się przede wszystkim niechęcią właściciela do pozyskiwania środków finansowych z zewnątrz przedsiębiorstwa, a ograniczony kapitał własny zmusza przedsiębiorstwa do poszukiwania kapitału obcego³⁰. Jak podkreśla T. Łuczka, niechęć do pozyskiwania kapitału obcego jest konsekwencją dążenia właściciela do zachowania niezależności – jednak taka postawa może w skrajnych przypadkach prowadzić do upadłości. Należy pamiętać, że w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw dostęp do środków finansowych z zewnątrz przedsiębiorstwa jest utrudniony i wiąże się z wieloma ograniczeniami³¹. Dostęp do najtańszego źródła finansowania, jakim jest kredyt bankowy jest ciągle dla wielu przedsiębiorstw nieosiągalny. (Łuczka, 2010, s. 460). W okresie spowolnienia gospodarczego dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania jest dodatkowo utrudniony. Przyczyną takiej sytuacji, z punktu widzenia banków, jest między innymi: (1) niska wiarygodność finansowa i niestabilność rozwoju małych firm (duża wrażliwość na wahania gospodarki), (2) brak zabezpieczeń i gwarancji kredytowych oraz (3) wysokie ryzyko kredytowe. Jedną z alternatyw dostępnych dla MSP jest korzystanie, z takich źródeł finansowania, jak fundusze pożyczkowe, poręczeniowe oraz dotacje unijne (Harasim, 2010, s. 75–76; Łuczka, 2010, s. 451–60). Można stwierdzić, że opisywana cecha jakościowa ma negatywny wpływ na zarządzanie sytuacją kryzysową.

Ostatnia wymieniana strukturalna cecha jakościowa to struktura organizacyjna, która pod wieloma względami różni się od struktury dużych przedsiębiorstw, głównie w dziedzinie procesu podejmowania decyzji, podziału pracy, obiegu informacji, formalizacji i instytucjonalizacji zachowań pracowniczych. Cechy struktury organizacyjnej MSP, które mogą pozytywnie wpływać na zarządzanie sytuacją kryzysową to między innymi elastyczność, mobilność oraz zdolność do szybkiej zmiany profilu działalności (Łuczka, 2001, s. 16–18).

Pomimo, że małe i średnie przedsiębiorstwa w literaturze przedmiotu często określane są, jako elastyczne, należy zauważyć, że istnieją czynniki negatywnie wpływające na ich elastyczność (tab. 2.1). Jak zauważył K. Wach duże przedsiębiorstwa wykazują większą elastyczność (reagują na każdy sygnał z otoczenia) niż mikroprzedsiębiorstwa, które wykazują elastyczność adaptacyjną, czyli reagują na sygnały z otoczenia dopiero po pewnym czasie (Wach, 2008, s. 92). Należy zatem sądzić, że ograniczenia

³⁰ Szerzej na temat struktury kapitału w MSP zob. (T. Łuczka, P. Przepióra, 2014)

³¹ Szerzej na temat dyskryminacji kredytowej MSP patrz (Łuczka, 2010; Łuczka, 2001)

(utrudniony dostęp do kapitału, sceptyczna postawa właściciela oraz ograniczone zasoby materialne oraz niematerialne) w znaczący sposób wpływają na elastyczność tych najmniejszych podmiotów.

Tabela 2.1 Czynniki wpływające na elastyczność MSP

Czynniki wpływające na elastyczność małych przedsiębiorstw	
Pozytywne	Negatywne
<ul style="list-style-type: none"> • bliski (często osobisty) kontakt z kontrahentami, • decyzyjność przedsiębiorcy, • kreatywność i otwartość na zmiany, • prosta struktura organizacyjna, • niska formalizacja działań. 	<ul style="list-style-type: none"> • sceptyczna, postawa właściciela (niechęć do zmian), • utrudniony dostęp do kapitału, • ograniczone zasoby materialne i niematerialne.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie M. Moroz, Czynniki kształtujące elastyczność przedsiębiorstwa, w: A. Bielawska, A. Szopa (red.), Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro i małych przedsiębiorstw – Mikrofirma 2010, Szczecin, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, 2010, s. 471–478

Opisane cechy jakościowe wraz z cechami ilościowymi MSP mają bezpośredni wpływ na kształtowanie się zarządzania w podmiotach tej wielkości. Różni się ono pod wieloma względami od specyfiki zarządzania dużymi przedsiębiorstwami przede wszystkim w sferze zarządzania, organizacji, kadry oraz w obszarze finansowym. Wybrane różnice przedstawiane zostały w tabeli 2.2.

MSP zazwyczaj reprezentuje reaktywny sposób działania, do czego przyczynia się niski poziom planowania strategicznego oraz nieformalny proces podejmowania decyzji. Brak wyraźnie sprecyzowanej strategii oraz brak narzędzi wspierających proces kontroli prowadzi do krótkofalowej wizji (Garengo i Bernardi, 2007, s. 519). W odróżnieniu od małych i średnich przedsiębiorstw, duże przedsiębiorstwa posiadają plany zarządzania sytuacją kryzysową, dysponują zespołem ekspertów, który na bieżąco śledzi sytuację firmy i jest przygotowany na nadejście kryzysu (Spillan i Hough, 2003, s. 399). Małe i średnie przedsiębiorstwa skupiają się raczej na bieżącej działalności, niż na długoterminowej strategii i zamiast przewidywać i planować rozwiązywanie przyszłych problemów, reagują na nie dopiero w momencie ich powstania. Ponadto decyzje podejmowane pod presją czasu i często bez dostatecznych zasobów informacji mogą doprowadzić do eskalacji kryzysu, a nie jego opanowania.

Wykorzystanie intuicji oraz zaangażowania przedsiębiorców może jednak przyczynić się do efektywnego zarządzania sytuacją kryzysową (Dębicka, 2014, s. 240).

Tabela 2.2 Wybrane różnice między małymi, średnimi i dużymi przedsiębiorstwami

Wyszczególnienie	MSP	Duże
Zarządzanie		
Funkcje kierownicze pełni	właściciel – przedsiębiorca	kadra kierownicza – specjaliści
Wiedza z zakresu kierowania przedsiębiorstwem	niejednokrotnie niewystarczająca	solidna
System informacyjny	niedostateczny	sformalizowany, rozbudowany
Rola planowania	niewielkie znaczenie	ważna
Znaczenie intuicji	duże	znikome
Podejmowanie decyzji grupowych	występuje bardzo rzadko	często
Organizacja		
Rodzaj struktury organizacyjnej	prosta	zróżnicowana
Droga przekazywania informacji	krótka, bezpośrednia	długa, sformalizowana
Przekazywanie wskazówek i kontrola poleceń	bezpośredni kontakt	sformalizowany system
Przekazywanie uprawnień kierowniczych	w ograniczonym stopniu	w szerokim zakresie
Stopień formalizacji zadań	niski	wysoki
Elastyczność struktury organizacyjnej	wysoka	niska
Finanse		
Własność kapitału	w posiadaniu rodziny albo wąskiego grona osób	przy współdziale rynku kapitałowego
Dostęp do rynku kapitałowego	trudności z pozyskiwaniem kapitału obcego	swobodny
Wspieranie państwa w kryzysowych sytuacjach	prawie żadne	prawdopodobne
Kadra		
Liczba zatrudnionych	niewielka	wysoka
Kontakty między pracownikami	wyraźne między wszystkimi pracownikami	tylko w zespołach roboczych
Media		
Rola mediów	MSP nie jest przedmiotem zainteresowań mediów	media odgrywają dużą rolę w kształtowaniu wizerunku przedsiębiorstwa
Media społecznościowe	rosnące znaczenie mediów społecznościowych oraz Internetu	duże znaczenie mediów społecznościowych oraz Internetu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie K. Poznańska and M. Schulte-Zurhausen, *Kryteria klasyfikacji małych i średnich przedsiębiorstw*, Przegląd Organizacji (2), 1994, s. 24–27

Małe i średnie przedsiębiorstwa powinny wykorzystać swoją elastyczność oraz prostą strukturę organizacyjną w zarządzaniu sytuacją kryzysową, ponieważ niezakłócony przepływ informacji, bezpośredni kontakt oraz łatwość zmiany profilu działalności może usprawnić zarządzanie sytuacją kryzysową. Dodatkowym atutem małych i średnich przedsiębiorstw jest szybki efekt podjętych przez nich działań (tab. 2.3).

Tabela 2.3 Ograniczenia i atuty MSP w zarządzaniu sytuacją kryzysową

Ograniczenia	Atuty
<p>Względnie niski poziom wykształcenia kadry – utrudnia na przykład stosowanie pewnych narzędzi ostrzegawczych.</p> <p>Mniejsza ilość lub brak specjalistów – szczególnie istotny w tworzeniu zespołów odpowiedzialnych za podejmowanie działań w sytuacji kryzysowej.</p> <p>Relatywnie niski poziom planowania strategicznego oraz nieformalny proces podejmowania decyzji.</p> <p>Brak zaufania do otoczenia zewnętrznego.</p> <p>Trudności z pozyskiwaniem kapitału obcego.</p> <p>Zasoby materialne, w szczególności finansowe mogą ograniczyć dostęp do narzędzi wspierających zarządzanie sytuacją kryzysową.</p> <p>Mentalność właścicieli – w szczególności niechęć do wprowadzania zmian.</p> <p>Mała dbałość o wizerunek przedsiębiorstwa.</p>	<p>Niezależność.</p> <p>Duża elastyczność działania – mobilność, zdolność do szybkiej zmiany profilu działalności oraz szybkiej adaptacji do zmieniających się warunków rynkowych.</p> <p>Zaangażowanie oraz silna motywacja właściciela oraz pracowników.</p> <p>Niezakłócony przepływ informacji.</p> <p>Otwarte kontakty z pracownikami oraz z otoczeniem zewnętrznym.</p> <p>Zdolność szybkiego uczenia się.</p> <p>Kreatywność, innowacyjność.</p>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie T. Łuczka, *Kapitał obcy w małym i średnim przedsiębiorstwie. Wybrane aspekty mikro- i makroekonomiczne*, Wydaw. Naukowe PWN, Warszawa, Poznań, 2001

Skuteczne wykorzystanie atutów przez małe i średnie przedsiębiorstwa przy równoczesnym dążeniu do przełamania barier w zarządzaniu sytuacją kryzysową (szczególnie niechęci do zmian oraz niedostatku wiedzy w obszarze zarządzania) może przynieść wymierne korzyści dla przedsiębiorstwa przy stosunkowo niewielkim nakładzie.

2.2 Przyczyny powstawania sytuacji kryzysowych w małych i średnich przedsiębiorstwach

Przyczyny powstawania kryzysu w przedsiębiorstwie mają co prawda charakter indywidualny, ale należy ich szukać zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i w jego ekonomicznym otoczeniu. W badaniach przeprowadzonych przez PARP małe i średnie przedsiębiorstwa wskazały kolejno na następujące zagrożenia dla funkcjonowania firmy:

- system podatkowy, zbyt wysokie podatki,
- brak nowych klientów, spadająca liczba klientów,
- nieprzewidywalność rynku, zmiany koniunktury,
- nieuczciwa konkurencja,
- ogólnie silna, nadmierna konkurencja,
- opóźnione lub wstrzymane płatności ze strony klientów,
- niestabilność regulacji prawnych,
- trudności w uzyskaniu kredytów,
- niejasne procedury przetargowe,
- brak pracowników o odpowiednich kwalifikacjach,
- niestabilne kursy walut,
- brak lub wysokie koszty pozyskania surowca do wyrobu produktów (Orłowski, 2010).

Przyczyny powstawania sytuacji kryzysowych różnią się w zależności od wielkości przedsiębiorstwa. Specyfika MSP sprawia, że są one narażone na inne źródła powstawania sytuacji kryzysowych (por. tab. 2.4)

Wydaje się, że małe przedsiębiorstwa coraz częściej zwracają uwagę na przyczyny wynikające z błędów popełnianych w zarządzaniu przedsiębiorstwem. W przeciwieństwie do dużych przedsiębiorstw, MSP rzadziej wymieniają takie przyczyny, jak: nieprawdziwe informacje podawane w mediach oraz publiczne zarzuty wobec firmy. Dla dużych przedsiębiorstw kontakt z mediami w czasie trwania kryzysu jest bardzo istotny, dlatego problematyka komunikacji w kryzysie często staje się przedmiotem badań w literaturze przedmiotu. W przypadku małych i średnich przedsiębiorstw wprawdzie komunikacja jest równie istotna, powinna ona jednak uwzględniać ich specyfikę, koncentrując się głównie na przepływie informacji wewnątrz organizacji oraz na komunikacji z uczestnikami sytuacji kryzysowej ważnej z punktu widzenia przedsiębiorstwa (na przykład z klientami) (Dębicka, 2014, s. 236).

Obecnie coraz większym zagrożeniem, nie tylko dla dużych korporacji paradoksalnie staje się Internet, a dokładnie komunikacja w Internecie³². Facebook, Twitter, YouTube, najróżniejsze fora oraz blogi (nawet elektroniczne wiadomości), które mogą przyczynić się nie tylko do utraty reputacji, ale mogą spowodować poważne wyzwanie dla funkcjonowania przedsiębiorstwa. Informacje w Internecie rozprzestrzeniają się z ogromną prędkością, przez co stają się trudne do kontrolowania. Praktycznie każdy może przysporzyć firmie problemów, kreując problem, rozprowadając pogłoski, krytykując produkt lub usługę (Hayas s. 4- 7).

Tabela 2.4 Przyczyny powstawania sytuacji kryzysowych

	Duże przedsiębiorstwa	MSP
Wewnętrzne	<ol style="list-style-type: none"> 1. Problemy z jakością produktów/usług 2. Wypadki przy pracy 3. Spory pracownicze 4. Brak kapitału lub innych zasobów 5. Błędy lub przestępstwa szeregowych pracowników 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Brak kapitału lub innych zasobów 2. Brak lub nieudolne zarządzanie przedsiębiorstwem 3. Problemy z jakością produktów/usług 4. Błędy lub przestępstwa szeregowych pracowników 5. Spory pracownicze
Zewnętrzne	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nieprawdziwe informacje podane w mediach 2. Publiczne zarzuty wobec firmy 3. Niekorzystne decyzje władz 4. Problemy z partnerami biznesowymi, dostawcami 5. Katastrofy i awarie z przyczyn zewnętrznych 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Problemy z partnerami biznesowymi, dostawcami 2. Polityka państwa względem przedsiębiorstw 3. Tempo wzrostu gospodarczego w kraju 4. Nieetyczne lub agresywne działania konkurencji 5. Niekorzystne decyzje władz

Źródło: A. Dębicka, *Zarządzanie sytuacją kryzysową w MSP. Wybrane problemy*, w: A. Belawska (red.), *Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Mikrofirma 2014*, Szczecin, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, 2014

Małe i średnie przedsiębiorstwa nie powinny lekceważyć wirtualnej przestrzeni bowiem w szybkim tempie staje się ona podstawą zdobywania informacji o firmach i jej produktach. Należy równocześnie podkreślić, że Internet daje nieograniczone możliwości

³² Szerzej na temat problematyki Internetu w zarządzaniu sytuacją kryzysową zob. (B. Hayes, K. Kotwica, 2013)

komunikacji z klientem oraz resztą uczestników sytuacji kryzysowych. Dobrze wykorzystany może wspomóc zarządzanie sytuacją kryzysową.

2.3 Przetrawianie małych i średnich przedsiębiorstw

Jak podkreślano już w niniejszej pracy z punktu widzenia przetrwania przedsiębiorstw istotne jest również zarządzanie sytuacją kryzysową. Jak wykazują dane statystyczne wszystkie przedsiębiorstwa bez względu na wielkość muszą systematycznie dostosowywać się do zmieniających się warunków otoczenia w celu przetrwania i dalszego rozwoju. Przygotowanie małych i średnich przedsiębiorstw na potencjalne sytuacje kryzysowe oraz zwiększenie czujności na sygnały z otoczenia może zwiększyć ich szanse na przetrwanie oraz być pomocne w poszukiwaniu okazji, jakie pojawiają się w danej chwili na rynku.

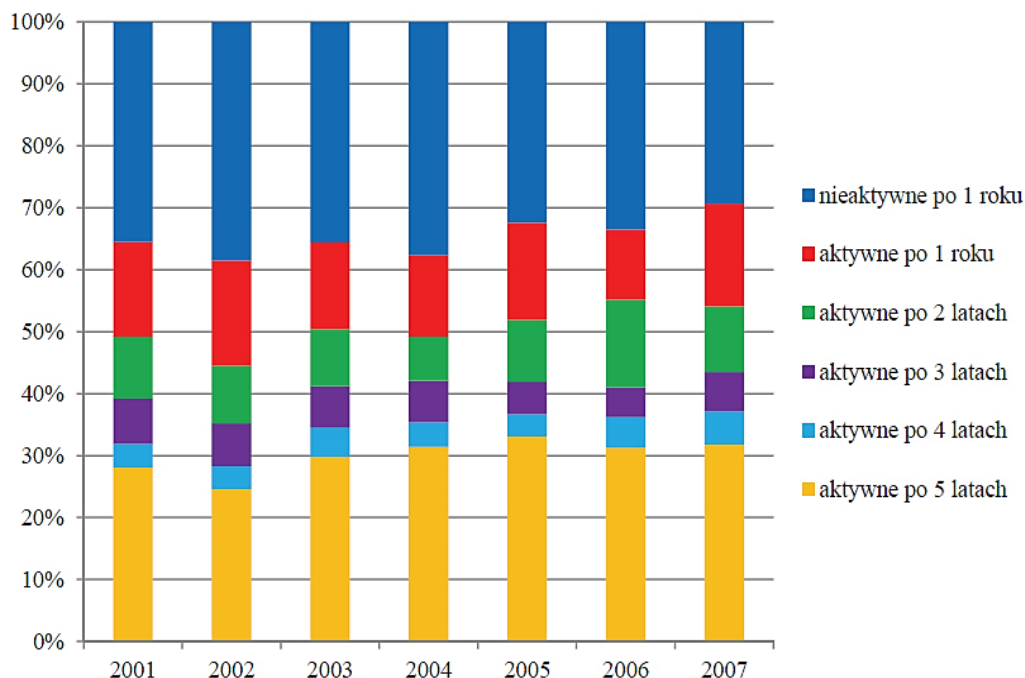
Zgodnie z wynikami badań przeprowadzonych przez GUS wśród małych przedsiębiorstw spośród 273,6 tys. przedsiębiorstw zarejestrowanych w 2007 roku, po 5 latach funkcjonowało 87,1 tys. przedsiębiorstw, czyli 31,8 %. Wśród badanych firm wyższy wskaźnik przeżywalności miały osoby prawne (56,9 %) w stosunku do osób fizycznych (30,3 %). Niższy stopień przetrwania wykazały firmy, w których pracowali wyłącznie właściciele i/lub członkowie rodzin. Najtrudniej jest przetrwać pierwszy rok działalności. Znaczący wpływ na sukces przedsiębiorstwa miało również wykształcenie oraz wiek właściciela. Badania przeprowadzone przez GUS pokazują, że przedsiębiorstwa zmieniały profil swojej działalności, zwłaszcza firmy transportowe, hotele i restauracje oraz firmy handlowe. (Główny Urząd Statystyczny, 2013, s. 33–36). Rozkład przeżywalności w latach 2001-2007 został przedstawiony na wykresie 2.1.

Zgodnie z wynikami badań przeprowadzonymi w Stanach Zjednoczonych wśród powodów, które wpływają na niepowodzenia małych przedsiębiorstw, należy wymienić (2014a):

- brak doświadczenia,
- niewystarczający kapitał,
- słaba lokalizacja,
- słabe zarządzanie zapasami,
- nadmierne inwestycje w środki trwałe,
- złe zarządzania wierzytelnościami,
- prywatne wykorzystanie funduszy biznesowych,

- nieoczekiwany wzrost,
- konkurencja.

Wykres 2.1 Przedsiębiorstwa powstałe w latach 2001-2007 – wskaźnik przeżycia



Źródło: Główny Urząd Statystyczny, *Warunki powstania i działania oraz perspektywy rozwojowe polskich przedsiębiorstw powstałych w latach 2007-2011*, Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa, 2013, s. 108

Na niski stopień przeżywalności MSP w Polsce ma wpływ szereg ograniczeń i barier rozwoju. Należy wymienić najważniejsze z nich, czyli (Łuczka, 2007, s. 32)³³:

- **barierę prawną** – związana przede wszystkim ze skomplikowanymi i niestabilnymi przepisami prawnymi;

- **barierę ekonomiczną** – wynikająca, między innymi z brakiem spójnej koncepcji polityki państwa wobec MSP, trudności w dostępie do kapitału własnego i obcego, wysokim udziałem kosztów pracy, niestabilną polityką fiskalną oraz wzrastającą konkurencją;

- **barierę zarządzania** – związaną z nieznanymi podstawami funkcjonowania przedsiębiorstwa, brakiem systemu kształcenia w zakresie przedsiębiorczości oraz trudności w pozyskiwaniu wykwalifikowanych pracowników;

³³ Zob. także (A. Borowiec, 2010)

- **barierę edukacyjną** – w szczególności brak skłonności do ustawicznego kształcenia się, brak adekwatnych programów nauczania w szkołach oraz mało efektywny system gromadzenia informacji gospodarczych;

- **barierę społeczną** – która związana jest głównie z negatywnym postrzeganiem przedsiębiorcy przez społeczeństwo oraz braku politycznej i społecznej akceptacji pracy na własny rachunek.

Oprócz wymienionych barier rozwoju, wpływ na zdolność do przetrwania MSP uzależniony jest od wielu innych czynników, takich jak na przykład: wiek przedsiębiorstwa, rodzaj branży, wielkość przedsiębiorstwa (tabela 2.5).

Tabela 2.5 Cechy wpływające na zdolność do przetrwania przedsiębiorstw

Cechy przedsiębiorstwa	Opis
Wiek przedsiębiorstwa	Im starsze przedsiębiorstwo tym większa stopa przetrwania.
Rodzaj branży	Istnieją znaczne różnice w zdolności do przetrwania w zależności od branży.
Wielkość przedsiębiorstwa	Im większe przedsiębiorstwo, tym większa szansa przetrwania
Płeć przedsiębiorcy	Płeć przedsiębiorcy jest istotnym czynnikiem wpływającym na przetrwanie
Poziom wykształcenia przedsiębiorcy	Wykształcenie przedsiębiorcy jest czynnikiem, który zwiększa szanse na przetrwanie
Wielkość rynku	Przetrwanie przedsiębiorstw uzależnione jest od wielkości, jak i gęstości zaludnienia
Forma prawna	Osoby prawne mają większą szansę przetrwania w stosunku do osób fizycznych

Źródło: Opracowanie na podstawie: K. Poznańska, Przetwanie małych i średnich przedsiębiorstw - koncepcje i ich weryfikacja empiryczna w gospodarce polskiej, w: T. Łuczka (red.), Małe i średnie przedsiębiorstwa. Szkice o współczesnej przedsiębiorczości, Wyd. 2 popr. i rozsz, Poznań, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, 2007, s. 11–29

Należy sądzić, że wpływ na przetrwanie, szczególnie nowopowstałych firm, ma ich przygotowanie do prowadzenia biznesu. Kluczowy może okazać się biznes plan, który umożliwi przedsiębiorcy analizę swojego przedsięwzięcia wraz z uwzględnieniem scenariuszy, w tym również tych pesymistycznych. Zakładając firmę, należy uwzględnić

czynniki, jakie wpływają na przetrwanie przedsiębiorstw³⁴. Analiza konkurencji, lokalizacji oraz wielkości rynku może okazać się przydatna, szczególnie w eliminacji pomysłów skazanych na niepowodzenie. Według M. Matejuna i M. Sochackiej biznes plan stwarza również szanse na dalszy rozwój przedsiębiorstwa, pozwala określić, w jakiej sytuacji znajduje się przedsiębiorstwo oraz ujawnia słabe strony przedsiębiorstwa, dzięki czemu daje możliwość ich zlikwidowania (Matejun, M., Sochacka, M., s. 97). W związku z uzależnieniem przetrwania przedsiębiorstwa od wykształcenia oraz doświadczenia, warto korzystać ze szkoleń podnoszących kwalifikację oraz pogłębianiu wiedzy z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem..

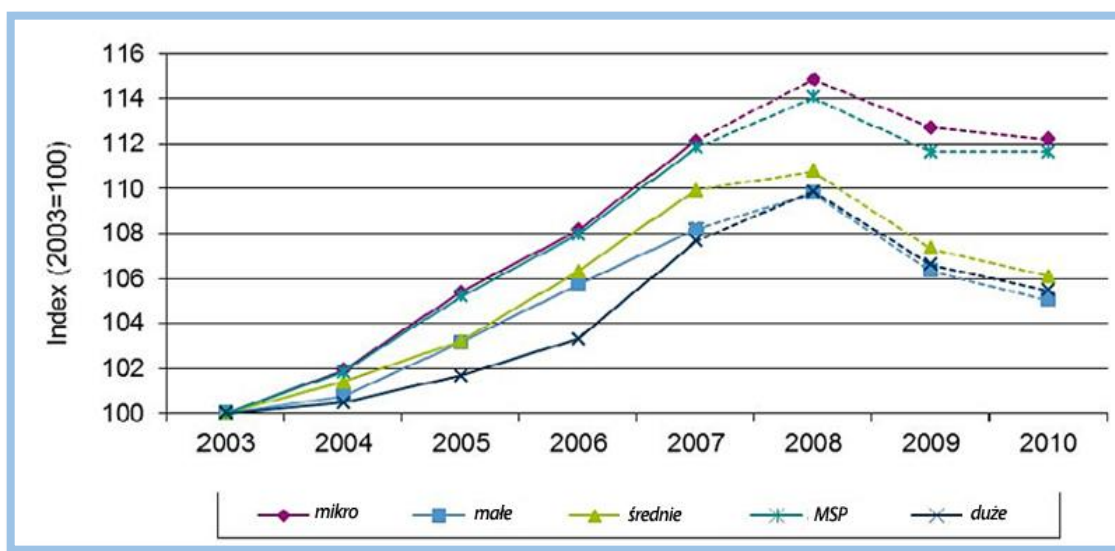
2.4 Wpływ spowolnienia gospodarczego na małe i średnie przedsiębiorstwa w Polsce

W ostatnich latach obserwowano, nie tylko w polskich przedsiębiorstwach, zwiększającą się liczbę sytuacji kryzysowych. Tempo zmian technologicznych, wzrost stopnia konkurencji, polityka państwa względem przedsiębiorstw to zaledwie kilka przyczyn zewnętrznych, powstawania sytuacji kryzysowych. Niewątpliwie na sytuację przedsiębiorstwa wpływa pogarszająca się sytuacja gospodarcza w kraju. W badaniach przeprowadzonych przez A. Zelek, 67,6 % przedsiębiorstw wskazało recesję w polskiej gospodarce, jako główną przyczynę zewnętrzną kryzysu. Podczas, gdy niektóre przedsiębiorstwa dzięki odpowiedniemu przygotowaniu oraz zwinnej reakcji na zmieniające się otoczenie przetrwały lub wręcz poprawiły swoją sytuację, większość przedsiębiorstw radzi sobie w nowej rzeczywistości raczej słabo. Nie są one przygotowane na zmiany, które w obecnych czasach są podstawą sukcesu. Spowolnienie gospodarcze jest bardziej uciążliwe dla małych przedsiębiorców, z wielu powodów, takich jak (Sharma, Garg, S. K. i Sharma, 2011, s. 60):

- konieczność redukcji zatrudnienia – w małym przedsiębiorstwach trudniej redukować zatrudnienie (i tak są już małe),
- mniej zdywersyfikowana działalność gospodarcza,
- ograniczony kapitał,
- niska, a nawet brak wiarygodności kredytowej.

³⁴ Szerzej na temat zob. (M. Matejun, 2011)

Zarówno w Polsce, jak i w Unii Europejskiej, w okresie kryzysu gospodarczego, można było zaobserwować pogarszającą się sytuację firm, która między innymi znajduje wyraz w spadku liczby przedsiębiorstw (rys. 2.2). Największy spadek przypadł na rok 2008/2009 i był kontynuowany w roku następnym. Jak widać spadek liczby przedsiębiorstw dotyczył wszystkich grup niezależnie od ich wielkości.

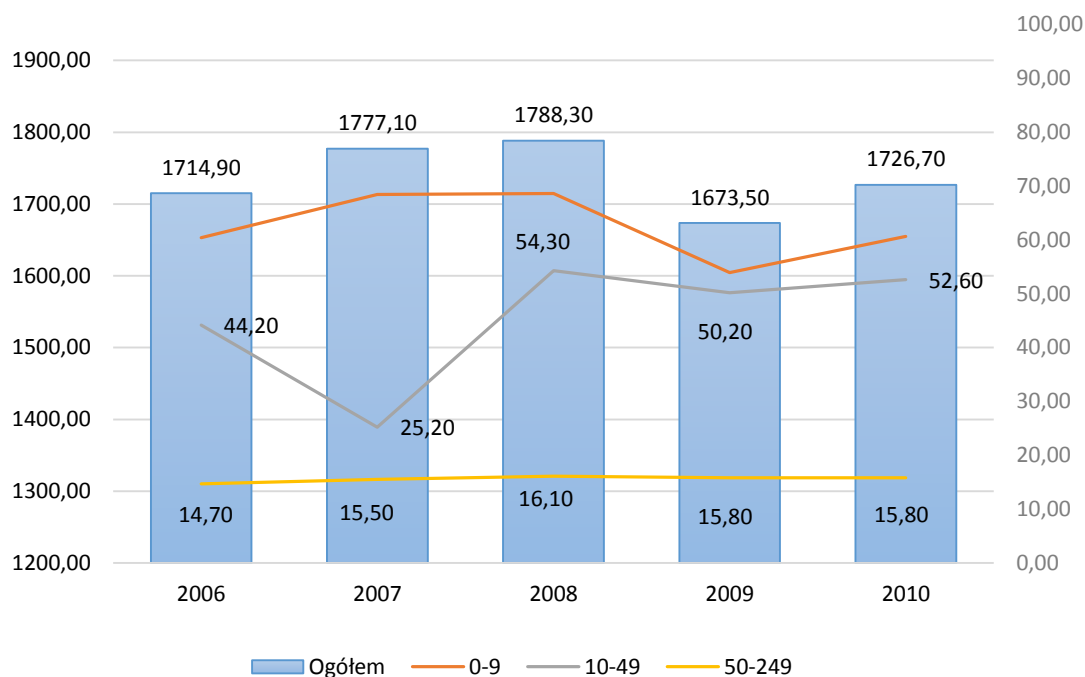


Rysunek 2.2 Liczba przedsiębiorstw według klas wielkości, EU-27, 2003-2010 (2003=100)
 Źródło: P. Wymenga, V. Spanikova, J. Derbyshire, A. Barker, *Are EU SMEs recovering from the crisis? Annual Report on EU Small and Medium sized Enterprises 2010/2011*, Ecorys, Rotterdam, 2011, s. 11

W celu dokładniejszej oceny sytuacji małych przedsiębiorstw warto, przeanalizować liczbę przedsiębiorstw aktywnych – jest ona bardziej adekwatna w porównaniu z liczbą przedsiębiorstw według rejestru REGON, która często podawana jest w literaturze przedmiotu oraz w statystykach przedstawianych przez GUS. Warto pamiętać, że w Polsce w roku 2010 w rejestrze REGON zarejestrowanych było około 3,9 mln przedsiębiorstw, przy czym tylko 46% z nich było aktywnych (ok. 1,7 mln) (Główny Urząd Statystyczny, 2014, s. 38).

Po okresie wzrostu liczby przedsiębiorstw aktywnych w Polsce (w latach 2006–2008) w 2009 roku nastąpił znaczny spadek liczby przedsiębiorstw w porównaniu z rokiem 2008 (o 6%). Dotyczył on przede wszystkim najmniejszych podmiotów – liczba małych firm zmniejszyła się o 7,5%, a mikroprzedsiębiorstw o 6,4%. W roku 2010 odnotowano ponowny wzrost liczby firm aktywnych (o 3,2% w porównaniu z rokiem 2009), jednak liczba ich w dalszym ciągu nie wróciła do poziomu z roku 2008 (wyk. 2.2) (Tarnawa, Zadura-Lichota i Orłowski, 2012, s. 25).

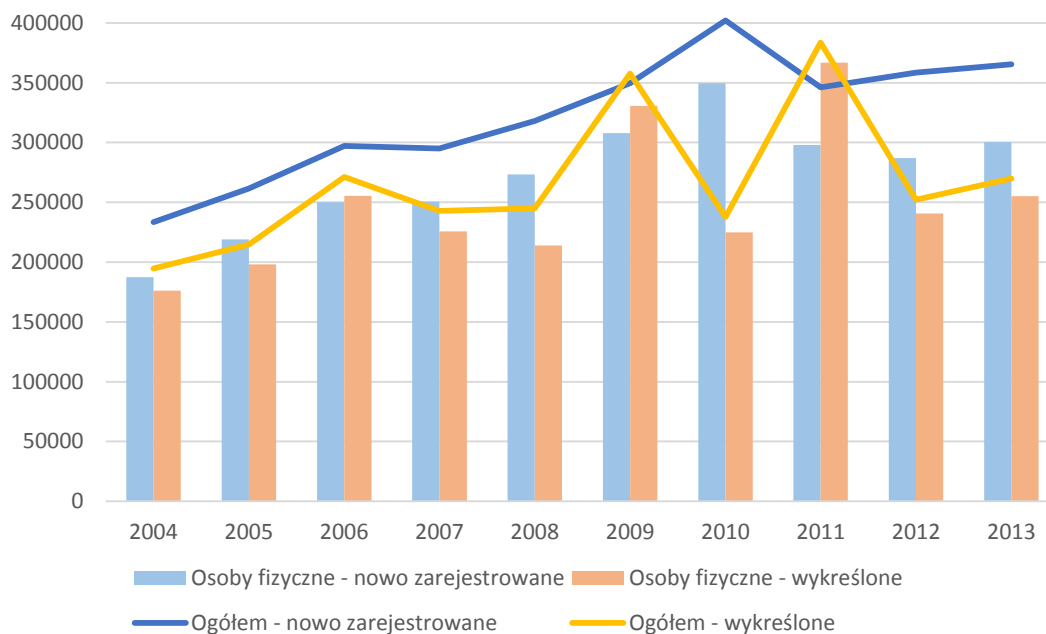
Wykres 2.2 Liczba przedsiębiorstw aktywnych w Polsce w latach 2006 – 2010 (w tys.)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie A. Tarnawa, P. Zadura-Lichota, W.M. Orłowski, *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2010-2011*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, 2012, s. 24

Zarówno w latach 2008/2009 oraz 2010/2011 wzrosła liczba podmiotów wykreślonych z rejestru REGON. W tych latach podmiotów nowo zarejestrowanych było mniej niż podmiotów wyrejestrowanych (wyk. 2.3). Pomimo, że wpływ na taką liczbę przedsiębiorstw mogła mieć aktualizacja rejestru REGON, wydają się jednak, że spowolnienie gospodarcze również przyczyniło się do wzrostu przedsiębiorstw zlikwidowanych w tych latach. Spadek liczby przedsiębiorstw spowodował spadek tempa wzrostu przychodów. I tak najniższe tempo wzrostu przychodów z całokształtu działalności notowano w latach 2008-2009. W 2009 roku w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw nastąpił spadek o 1,7 % - jednak z perspektywy wielkości przedsiębiorstw istniały znaczące różnice – w mikroprzedsiębiorstwach wystąpił ich wzrost (o 5,6 %), podczas gdy największy spadek przychodów (o 7,1%) nastąpił w małych przedsiębiorstwach. Można przypuszczać, że mikroprzedsiębiorstwa, które przetrwały spowolnienie gospodarcze, potrafiły wykorzystać niekorzystne warunki gospodarcze.

Wykres 2.3 Podmioty gospodarki narodowej nowo zarejestrowane i wykreślone z rejestru REGON 2004-2013



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Główny Urząd Statystyczny, *Zmiany Strukturalne Grup Podmiotów Gospodarki Narodowej w Rejestrze REGON 2013 r.*, Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa, 2014, s. 34

Wyniki finansowe przedsiębiorstw w latach 2006-2011 kształtowały się niejednorodnie. Wzrost wyniku finansowego ze sprzedaży (choć w różnym tempie) następował jedynie w dużych przedsiębiorstwach. W małych podmiotach, po spadku wyniku ze sprzedaży o 12% w 2008 roku, w kolejnych latach następował jego wzrost. Najmniej korzystnie sytuacja wyglądała w przedsiębiorstwach średnich, w których pogorszenie wyniku notowano tak w 2008, jak i 2010 roku. W grupie firm małych zarówno w roku 2008, jak i 2009 wynik finansowy brutto miał tendencje spadkową. Największy spadek przypadł na rok 2011- w tym okresie wynik finansowy spadł o połowę z 21,7 do 11,4 mld zł. Wśród firm średnich największy spadek (o 21 %) przypadł na rok 2008. W roku 2011 utrzymał się na zbliżonym poziomie z roku 2010 (tab. 2.6). Wyniki finansowe netto wykazywały identyczne tendencje w badanym okresie. (Ministerstwo Gospodarki, 2013, s. 12,15)³⁵.

³⁵ Na złe wyniki finansowe brutto i netto, szczególnie małych podmiotów, wpływ miały przede wszystkim negatywne wyniki z pozostałej działalności oraz działalności finansowej. Niekorzystne dla przedsiębiorców wahania waluty krajowej przyczyniły się do wielomiliardowych strat na działalności finansowej (Ministerstwo Gospodarki, 2013, s. 14).

Tabela 2.6 Wyniki finansowe brutto w przedsiębiorstwach według wielkości w latach 2007-2011

Wyszczególnienie	2007	2008	2009	2010	2011
Wynik finansowy brutto (w mld zł)	127.7	99.2	116.1	131.8	141
Wynik finansowy brutto (zmiana %)	26.2	-22.3	17	13.5	7
Podmioty małe (zmiana %)	42.4	-9.3	-3.2	20.6	-47.5
Podmioty średnie (zmiana %)	19.9	-21.5	11.3	-4.9	1.8
Podmioty duże (zmiana %)	25.4	-26.4	26.8	19.3	22.9

Źródło: Ministerstwo Gospodarki, *Zmiany Sytuacji Finansowej Przedsiębiorstw Małych, Średnich i Dużych w Latach 2006-2011*, 2013, http://www.mg.gov.pl/files/upload/8438/Zmiany_syt_fim_przed-sieb_2006-2011.pdf, s. 15

Widocznym skutkiem spowolnienia gospodarczego było również obniżenie wydatków przeznaczonych na inwestycje. Tendencja spadkowa zaczęła się w roku 2008. W przedsiębiorstwach wartość wszystkich nakładów inwestycyjnych spadła w 2009 roku o 11% i wynosiła 119 mld zł. W mniejszym stopniu zmniejszyły się nakłady na inwestycje w małych (o 9%) i średnich przedsiębiorstwach (o 7%) (Ministerstwo Gospodarki, 2010, s. 8). Przedsiębiorstwa reagowały również na spowolnienie gospodarcze poprzez zmniejszanie zatrudnienia (Tarnawa, Zadura-Lichota i Orłowski, 2012, s. 28).

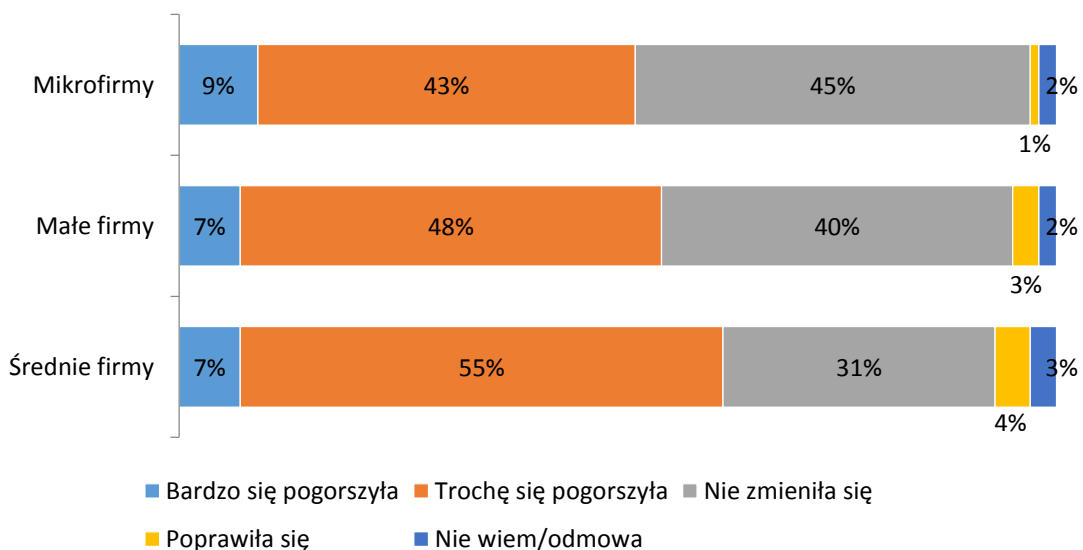
Według badań przeprowadzonych przez PARP zaledwie 1 % przedsiębiorstw deklarowała poprawę swojej sytuacji w związku z kryzysem, a ponad połowa małych i średnich przedsiębiorstw odczuła jednak negatywny wpływ kryzysu gospodarczego (wykres 2.4). Jako główne objawy respondenci podawali spadek sprzedaży oraz mniejsza liczbę zleceń. Wśród wymienianych skutków kryzysu znalazły się również: spadek rentowności, trudności w uzyskiwaniu płatności ze strony klientów oraz trudności w uzyskaniu kredytu (Orłowski, 2010, s. 36).

Pogorszenie koniunktury w polskiej gospodarce spowodowało, przede wszystkim spadek liczby przedsiębiorstw oraz spowolniło dynamikę wzrostu przychodów małych i średnich przedsiębiorstw. Pomimo, że Polska na tle innych krajów Unii Europejskiej dobrze radziła sobie z globalnym kryzysem, niewątpliwie wpłynął on na funkcjonowanie małych i średnich przedsiębiorstw. Dodatkowo według PARP polskie firmy będą musiały w najbliższych latach zmierzyć się ze słabszym popytem konsumpcyjnym na rynku wewnętrznym i zewnętrznym, jak również z możliwymi wahaniami na rynku

finansowym. Szczególnie istotna jest zatem odpowiedź na pytanie, jak zarządzać małym i średnim przedsiębiorstwem w warunkach spowolnienia gospodarczego, który jest wskazywany przez wielu autorów, jako istotny czynnik zagrażający prawidłowemu funkcjonowaniu przedsiębiorstwa (Rochoń, 2006, s. 367–72; Urbanowska-Sojkin, 2003, s. 21; Zelek, 2003, s. 15). Ważne z tego punktu widzenia dla rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw, będą inwestycje oraz zmiany w strategii działania, która powinny być ukierunkowana na zwiększenie ich konkurencyjności.

Spowolnienie gospodarcze powinno zmobilizować małe i średnie przedsiębiorstwa do zwiększania poziomu zarządzania (sprawne i efektywne zarządzanie przedsiębiorstwem zwiększa ich szanse na przetrwanie), lepszego wykorzystania zasobów (szczególna koncentracja na rozwoju kapitału ludzkiego) oraz wzrostu innowacyjności. (Tarnawa, Zadura-Lichota i Orłowski, 2012, s. 14–17). Równie ważną stała się umiejętność przewyższania sytuacji kryzysowych, którą mali i średni przedsiębiorcy mogą stosować z tą samą skutecznością, co duże przedsiębiorstwa, jeżeli wdrożą zarządzanie sytuacją kryzysową i uwierzą, że do kryzysu można się przygotować. Należy jednak podkreślić, że pogarszająca się sytuacja gospodarcza w kraju nie jest jedynym powodem, dla którego wdrożenie zarządzania kryzysowego jest tak istotne. Nawet w czasie wzrostu gospodarczego przedsiębiorstwo narażone jest na sytuacje kryzysowe, które mogą destabilizować funkcjonowanie firmy.

Wykres 2.4 Ocena sytuacji firmy w związku z kryzysem - MSP

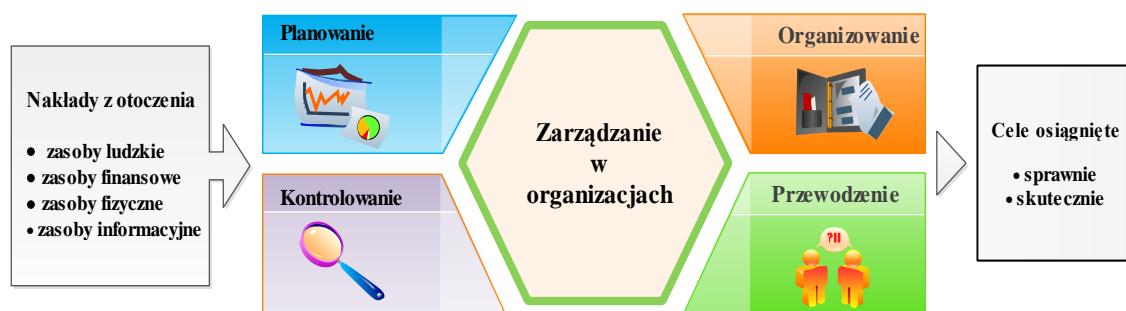


Źródło: W.M. Orłowski, *Procesy inwestycyjne i strategie przedsiębiorstw w czasach kryzysu*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, 2010, s. 36

3 Modele zarządzania sytuacją kryzysową w małych i średnich przedsiębiorstwach

3.1 Zarządzanie w poszczególnych etapach sytuacji kryzysowej

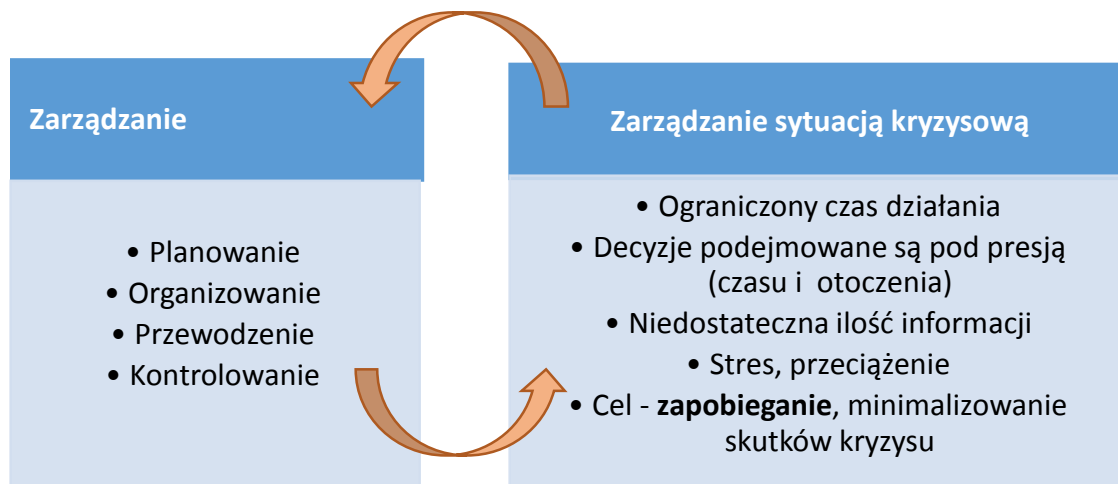
Zarządzanie to „zestaw działań (...), skierowanych na zasoby organizacji (...) wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny” Podstawowe działania obejmują: planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewożenie (kierowanie ludźmi) oraz kontrolowanie. Cel tych działań to sprawne i skuteczne powiązanie zasobów (ludzkich, finansowych, rzeczowych i informacyjnych) nakierowane na osiągnięcie celów organizacji (rys. 3.1) (Griffin, 2010, s. 6–7).



Rysunek 3.1 Zarządzanie w organizacjach
Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Griffin, 2010, s. 7)

Zarządzania sytuacją kryzysową realizuje wszystkie funkcje zarządzania: (1) planowanie i (2) organizowanie – poprzez tworzenie planów strategicznych oraz scenariuszy działania w razie wystąpienia potencjalnych sytuacji kryzysowych, co wymaga ciągłego monitorowania otoczenia oraz wszystkich obszarów przedsiębiorstwa; (3) przewożenie – wyznaczenie zespołu, który będzie odpowiedzialny za podejmowanie decyzji oraz działania interwencyjne (wyznaczanie celów, motywowanie i kierowanie) oraz ciągła (4) kontrola. Reasumując, zarządzanie sytuacją kryzysową nie odbiega zatem od klasycznego ujęcia zarządzania (Majchrzak, s. 5), z tą różnicą, że zarządzanie przedsiębiorstwem w czasie sytuacji kryzysowej/kryzysu charakteryzują konkretne cechy wynikające z samego kryzysu. (rys. 3.2.) Dodatkowo, jak pisze K. Krzakiewicz, osoby zarządza-

jące spotykają się z szerokim zakresem problemów wynikających z oceną sytuacji kryzysowej, analizą przyczyn jej powstania, strategią przedsiębiorstwa oraz wielu innych powiązanych ze specyfiką przedsiębiorstwa³⁶ (Krzakiewicz, 2008, s. 7).



Rysunek 3.2 Charakterystyka zarządzania sytuacją kryzysową
Źródło: Opracowanie własne

Należy pamiętać, że zarządzanie sytuacją kryzysową jest integralną częścią zarządzania przedsiębiorstwem i powinno być realizowane systematycznie nawet wtedy, kiedy przedsiębiorstwo nie znajduje się w sytuacji kryzysowej. Głównym celem zarządzania sytuacją kryzysową jest próba uniknięcia samego kryzysu, a w przypadku jego wystąpienia minimalizacja strat finansowych i innych negatywnych konsekwencji. Zarządzanie sytuacją kryzysową to działania (Walas-Trębacz i Ziarko, 2011, s. 40):

- minimalizujące prawdopodobieństwo wystąpienia kryzysu, czyli działania prewencyjno-zapobiegawcze,
- pozwalające na uzyskanie kontroli nad sytuacją kryzysową – opracowanie scenariuszy możliwego rozwoju sytuacji kryzysowej oraz przebiegu kryzysu z uwzględnieniem działań, jakie należy podjąć w razie zaistnienia potencjalnych sytuacji kryzysowych,
- likwidujące skutki sytuacji kryzysowej lub kryzysu, jeśli wystąpi,
- zwiększające wrażliwość na sygnały ostrzegawcze i ciągłe dążenie do zmniejszenia podatności na potencjalne sytuacje kryzysowe.

³⁶ W przypadku dużych przedsiębiorstw istotna staje się problematyka związana ze współpracą z przedstawicielami masowej komunikacji. Zob. (T.L. Sellnow, D.D. Sellnow, D.R. Lane, R.S. Littlefield, 2012)

W literaturze przedmiotu wyróżnia się trzy odrębne fazy zarządzania sytuacją kryzysową: zapobieganie (planowanie, wykrywanie sygnałów kryzysu, działania prewencyjne), reagowanie (minimalizacja strat i działania naprawcze) oraz normalizacja (powrót na ścieżkę normalnego funkcjonowania) (Mitroff i Pearson, 1998, s. 43; Runyan, 2006, s. 14).

Należy zwrócić uwagę, że w literaturze przedmiotu zarządzanie sytuacją kryzysową opisywane jest często, jako zarządzanie kryzysowe. Zdaniem U. Krystek zarządzanie kryzysowe można podzielić na (1) aktywne – tzw. zarządzanie antykryzysowe – skierowane na unikanie kryzysów (zapobieganie) oraz (2) reaktywne zarządzanie kryzysowe – ukierunkowane na przełamywanie i rozwiązywanie kryzysów już zaistniałych (Krystek, 1987, s. 106). Wydaje się jednak, że trafniejsze jest umiejscowienie zarządzania kryzysowego, jako etapu zarządzania sytuacją kryzysową (Crandall, Parnell i Spillan, 2009; Jaques, 2007). Jak podkreśla się w niniejszej pracy wszystko, co związane jest z zarządzaniem całą sytuacją kryzysową (przed, w trakcie oraz po kryzysie) powinno się nazywać zarządzaniem sytuacją kryzysową.

W. Kitler zdefiniował zarządzanie sytuacją kryzysową, jako „*zarządzanie organizacją ... pod presją, realizowane na rzecz rozwiązywania napiętych sytuacji, którego zadaniem jest przygotowanie się i działanie mające na celu zapobieganie, przeciwdziałanie i reagowanie w razie wystąpienia zakłóceń stabilności organizacji oraz przywrócenie normalnego stanu jego funkcjonowania*” (Nowak, 2007, s. 43) Zarządzanie sytuacją kryzysową jest, więc systematyczną odpowiedzią na nieoczekiwane wydarzenie, które zagraża ludziom, własności oraz operacyjnej ciągłości przedsiębiorstwa. Ważnym elementem jest nabycie pewnych umiejętności dotyczących zachowań w sytuacji kryzysowej, zamiast emocjonalnej i intuicyjnej reakcji w sytuacjach wymagających podjęcia szybkiej i często ważnej decyzji pod wpływem stresu. Można przez to rozumieć, że jest to formalna reakcja, na każde wydarzenie, które zagraża finansowej i operacyjnej stabilności przedsiębiorstwa (Nowak, 2007, s. 14–15).

Większość sytuacji kryzysowych powstaje w rezultacie załamania się powiązań między techniką, ludźmi i organizacją. Skuteczne zarządzanie sytuacją kryzysową nie koncentruje się bowiem jedynie na technicznych aspektach lecz również na aspektach psychologicznych i kulturowych. Zarządzanie sytuacją kryzysową oznacza więc „*pełną integrację działań*” (Mitroff i Pearson, 1998, s. 32). Najważniejsze jest jak najszersze spojrzenie na daną sytuację bowiem odpowiednie funkcjonowanie zarządzania sytuacją

kryzysową zależy od tego, jak skutecznie organizacja jest w stanie ocenić i zarządzać wszystkimi zmiennymi aspektami sytuacji kryzysowej (Mitroff i Pearson, 1998, s. 32).

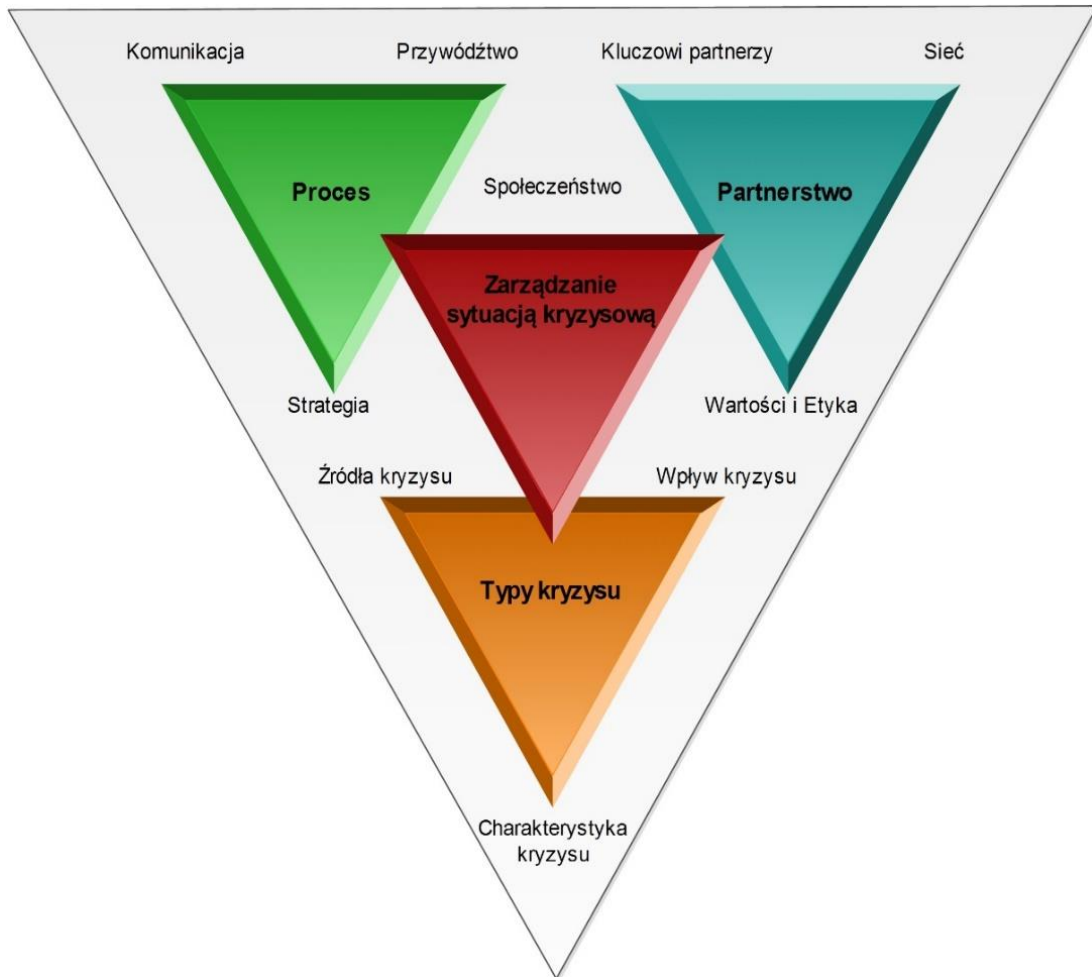
R. Alas (2009) przedstawiła model zarządzania sytuacją kryzysową zawierający cztery główne aspekty charakterystyczne dla wszystkich sytuacji kryzysowych: (1) proces zarządzania sytuacją kryzysową, (2) partnerstwo, (3) typy kryzysów oraz (4) społeczeństwo, które oddziałuje na wszystkie wymienione elementy (rys. 3.3). Rozbudowała tym samym komponenty modelu zarządzania sytuacją kryzysową zaproponowane przez I.I. Mitroff³⁷.

Typy kryzysów różnią się głównie skalą oddziaływania na przedsiębiorstwo, źródłami powstawania oraz charakterystyką odnoszącą się w szczególności do czasu trwania kryzysu oraz jego przebiegu.

Partnerstwo powiązane jest ściśle z uczestnikami sytuacji kryzysowej, zarówno tych wewnątrz, jak i na zewnątrz przedsiębiorstwa. Zostali oni jednak podzieleni według istotności: kluczowi partnerzy – którzy podczas analizowania sytuacji kryzysowej są najważniejsi oraz sieć – która określa pozostałą grupę będącą pod mniejszym oddziaływaniem sytuacji kryzysowej. Nie mniej ważne z punktu partnerstwa są reprezentowane wartości oraz etyka. Odpowiedzialność społeczna odgrywa ważną rolę w postrzeganiu partnerstwa oraz kształtowania modelu zarządzania sytuacją kryzysową.

Proces zarządzania sytuacją kryzysową R. Alas opisała za pomocą trzech elementów: strategii, przywództwa oraz komunikacji. Każdy z tych elementów wpływa na kształtowanie się całego procesu. W szczególności aspekt przywództwa, który rzutuje na proces podejmowania decyzji. W małych i średnich przedsiębiorstwach przywództwo uzależnione jest przede wszystkim od właściciela przedsiębiorstwa. Dlatego wydaje się, że ta cecha jakościowa małych i średnich przedsiębiorstw może w istotny sposób wpływać na kształtowanie się zarządzania sytuacją kryzysową. Dobry przepływ informacji, usprawnia działania podejmowane w trakcie trwania kryzysu, dlatego w literaturze przedmiotu dużo uwagi poświęca się komunikacji.

³⁷ I.I. Mitroff wymienia cztery komponenty modelu zarządzania sytuacją kryzysową: typy, systemy, udziałowcy oraz etapy sytuacji kryzysowych.



Rysunek 3.3 Piramida zarządzania sytuacją kryzysową
 Źródło: R. Alas, *The Triangular Model for Dealing with Crisis Management*
. Managing in a Global Economy XIII, Rio de Janeiro, Brazil, 2009, s. 442–69

Proces zarządzania sytuacją kryzysową (rys. 3.4), można podzielić również na trzy etapy: przed kryzysem, w trakcie trwania kryzysu oraz po kryzysie (Coombs, 1999; Kumpikaite, Grybauskasi inni, 2011, s. 591–94), ponieważ każdy z wybranych etapów charakteryzują inne działania.



Rysunek 3.4 Proces zarządzania sytuacją kryzysową
 Źródło: Opracowanie własne

Zarządzanie sytuacją kryzysową realizuje różne cele, w zależności od etapu sytuacji kryzysowej (tab. 3.1). Niewątpliwie pierwszy etap należy realizować systematycznie niezależnie od sytuacji przedsiębiorstwa, jednak gdy rozpoczyna się proces destabilizacji należy podjąć szereg działań mających na celu identyfikację oraz analizę sytuacji kryzysowej.

Tabela 3.1 Etapy zarządzania sytuacją kryzysową

Przed kryzysem	Wykrywanie sygnałów	Przygotowanie	Zapobieganie	Uczenie się
Sytuacja kryzysowa / kryzys	Identyfikacja Analiza sytuacji kryzysowej/kryzysu	Powstrzymywanie Ograniczanie szkód	Kontynuacja Wznowienie działalności	
Po kryzysie	Normalizacja Działania trwale korygujące	Monitorowanie	Rozwój	

Źródło: Opracowanie własne

Kolejne kroki dotyczą przedsiębiorstw, które znalazły się w sytuacji kryzysowej – obejmują przede wszystkim powstrzymywanie oraz ograniczanie szkód. Wszystkie działania podjęte na tym etapie mają na celu kontynuację biznesu oraz dążenie do jak najszybszego rozwiązania problemów oraz powrotu do „normalności” czyli prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa, które przetrwały sytuacje kryzysową powinny podjąć działania, które trwale wyeliminują źródła zaistniałej sytuacji kryzysowej.

Zarządzanie sytuacją kryzysową przedstawiane jest przez wielu autorów za pomocą modelu, składającego się z poszczególnych etapów związanych z rozwojem sytuacji kryzysowej. Na szczególną uwagę zasługują między innymi model zaproponowany przez W. Crandalla, J. Parnella oraz J. Spillana, który składa się czterech procesów:

- badanie otoczenia,
- planowanie strategiczne,
- zarządzanie kryzysowe oraz
- proces uczenia się.

Należy zauważyć, że procesy te przedstawione zostały jako integralna część zarządzania, mają one jednak realizować cele związane z sytuacją kryzysową przedsiębiorstwa. Pośród wszystkich wymienionych procesów, zarządzanie kryzysowe jest procesem, uruchamianym w momencie, w którym następuje eskalacja sytuacji kryzysowej. Pozostałe procesy, a więc badanie otoczenia, planowanie strategiczne oraz proces uczenia się są elementami stałymi, które powinny być realizowane przez każde przedsiębiorstwo niezależnie od sytuacji, w jakiej się znajduje. Autorzy modelu wyszczególniają podstawowe cele, jakie wtórują poszczególnym procesom, a odnoszą się zarówno do otoczenia zewnętrznego jak i wewnętrznego przedsiębiorstwa. Odpowiedź na zadane przez autorów pytania wyznaczają kierunek działań, jakie należy podjąć podczas opracowywania zarządzania sytuacją kryzysową przedsiębiorstwa (tab 3.2). Na uwagę zasługuje znajomość otoczenia zewnętrznego – wiedza z zakresu programów pomocowych oraz planów kryzysowych instytucji, rządu lub innych jednostek umożliwia - szczególnie małym przedsiębiorstwom – dostęp do wiedzy i wsparcia w czasie kryzysu.

Interesujące stanowisko w kwestii przebiegu procesu zarządzania sytuacją kryzysową przedstawił T.Jaques zwracając również uwagę, że słabym punktem prezentowanych w literaturze przedmiotu modeli jest ich liniowość. Zaproponowany przez autora model został przedstawiony za pomocą zintegrowanych klastrów, a nie sekwencji kroków (rys. 3.5). Efektywne zarządzanie sytuacją kryzysową obejmuje cztery zintegrowane elementy, które powiązane są z następującymi działaniami (Jaques, 2007):

1. Przygotowanie

- **Proces planowania** – tworzenie planów, określenie ról i odpowiedzialności pracowników – badania wielu autorów dowodzą, że większość przedsiębiorstw nie posiada oraz nie testuje swoich planów. Tymczasem badania w Stanach Zjednoczonych oraz Europie wskazują, że 80% przedsiębiorstw, które nie posiadały planów oraz scenariuszy postępowania w sytuacji kryzysowej upadło w przeciągu dwóch lat od doświadczenia poważnego kryzysu (Brown, 1993, s. 43).
- **Dokumentacja, systemy** – informacje dotyczące infrastruktury zarządzania sytuacją kryzysową, urządzeń, zasobów oraz instrukcji obsługi – literatura przedmiotu koncentruje się na procesach oraz systemach, takich jak: zespoły antykryzysowe, systemy komunikacji i raportowania, dokumentacji (drzewa decyzyjne, instrukcje obsługi, schematy). Systemy i doku-

mentacja są istotne, jednak należy pamiętać, że ich posiadanie nie powinno stwarzać poczucia bezgranicznego bezpieczeństwa, ponieważ jest to jeden z elementów przygotowania do sytuacji kryzysowych.

- **Trenowanie i symulacje** – zaznajamianie z planami oraz scenariuszami, testowanie – badania w Stanach Zjednoczonych wskazują, że przedsiębiorstwa pomimo posiadania planów awaryjnych oraz scenariuszy nie testuje ich. Testowanie planów pozwala wykryć niedoskonałości oraz popełniane błędy dając możliwość korygowania i ulepszania działań, które należy podejmować w sytuacji kryzysowej.



Rysunek 3.5 Relacyjny model zarządzania sytuacją kryzysową

Źródło: T. Jaques, Issue management and crisis management: An integrated, non-linear, relational construct, Public Relations Review (33) (2), 2007, s. 147–157, s. 4

Tabela 3.2 Cele poszczególnych etapów zarządzania sytuacją kryzysową

	OTOCZENIE WEWNĘTRZNE	OTOCZENIE ZEWNĘTRZNE
BADANIE OTOCZENIA	<p>Jakie potencjalne sytuacje kryzysowe/ kryzysy zagrażają organizacji z przyczyn wewnętrznych?</p> <p>Proces ten wymaga, w szczególności analizy słabych i silnych stron przedsiębiorstwa.</p>	<p>Jakie potencjalne sytuacje kryzysowe/ kryzysy zagrażają organizacji z przyczyn zewnętrznych?</p> <p>Proces ten wymaga poszukiwania szans i zagrożeń w otoczeniu przedsiębiorstwa.</p>
PLANOWANIE STRATEGICZNE	<p>Jakie działania należy podjąć w przypadku wystąpienia potencjalnych sytuacji kryzysowych?</p> <p>Proces ten obejmuje między innymi tworzenie zespołu, opracowanie planu działania, testowanie planów.</p>	<p>Jakie plany zostały opracowane poza przedsiębiorstwem, które mogą pomóc w przygotowaniu oraz w reakcji na zaistniałą sytuację kryzysową/ kryzys?</p> <p>Proces ten wymaga znajomości programów pomocowych oraz planów kryzysowych instytucji, rządu lub innych jednostek wspierających działalność przedsiębiorstw w czasie kryzysu.</p>
ZARZĄDZANIE KRYZYSOWE	<p>Jakie działania należy podjąć w celu wyjścia z kryzysu?</p> <p>W jaki sposób zarządzać oczekiwaniami uczestników wewnętrznych (pracowników, właścicieli)?</p> <p>Proces ten wymaga sprawnej komunikacji, szybkiego czasu reakcji, twórczego rozwiązywania problemów.</p>	<p>W jaki sposób zarządzać oczekiwaniami uczestników zewnętrznych? (kontrahentów, dostawców, społeczności, mediów, itp.)</p> <p>Proces ten wymaga sprawnej komunikacji.</p>
ORGANIZACJA UCZĄCA SIĘ	<p>Czego organizacja nauczyła się z minionej sytuacji kryzysowej?</p>	<p>Czego nauczyło się otoczenie zewnętrzne przedsiębiorstwa z minionej sytuacji kryzysowej/ kryzysu?</p> <p>W jaki sposób instytucje, rząd mogą zmienić swoją politykę względem przedsiębiorstw?</p>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie W. Crandall, J.A. Parnell, J.E. Spillan, *Crisis management in the new strategy landscape*, SAGE, London, 2009

2. Zapobieganie

- **Systemy wczesnego ostrzegania** – skanowanie otoczenia, prognozowanie, antycypowanie zmian – wdrożenie tego systemu pozwala na obserwację otoczenia nakierowane na wykrywanie zmian za pomocą wybranych wskaźników.
- **Zarządzanie ryzykiem** – identyfikacja, nadawanie priorytetów, tworzenie strategii oraz jej wdrożenie – zarządzanie ryzykiem jest jednym z narzędzi wczesnego ostrzegania.
- **Plany awaryjne** – posiadanie planów awaryjnych pozwala na szybsze reagowanie w momencie pojawienia się pierwszych sygnałów ostrzegawczych. Plany powinny obejmować infrastrukturę, dokumentację oraz treningi. T. Jaques zwraca uwagę, że sytuacja kryzysowa może szybko przejść w fazę kryzysu, dlatego skuteczne wdrożenie planów awaryjnych może uchronić przedsiębiorstwo przed eskalacją sytuacji kryzysowej.

3. Zarządzanie kryzysem

- **Rozpoznanie kryzysu** – wczesne rozpoznanie kryzysu, dzięki obiektywnej ocenie sytuacji – szczególnie istotna jest tu postawa przedsiębiorstwa, które nie powinno lekceważyć żadnych sygnałów zapowiadających kryzys. W przypadku kryzysów, których źródłem są na przykład wypadek lub katastrofa rozpoznanie jest niewątpliwie łatwiejsze w porównaniu z kryzysami, które rozwijają się powoli a ich przyczyny nie są do końca jasne.
- **Reagowanie** – Aktywowanie systemu reagowania w kryzysie – powinno być niezwłoczne i skuteczne.
- **Zarządzanie kryzysowe** – wybór strategii, działania naprawcze, komunikacja z uczestnikami kryzysu, ograniczanie szkód

4. Zarządzanie pokryzysowe

- **Odbudowa, wznowienie** - etap ten obejmuje wszystkie czynności, które potrzebne są do wznowienia działalności wraz z czynnościami, które powinny zabezpieczać przedsiębiorstwo przed rozwojem kolejnych sytuacji kryzysowych.
- **Wpływ problemów pokryzysowych** – na przykład wpływ kryzysu na reputację firmy. Miniony kryzys może wpływać na przedsiębiorstwo przez długi okres czasu po jego ustąpieniu.

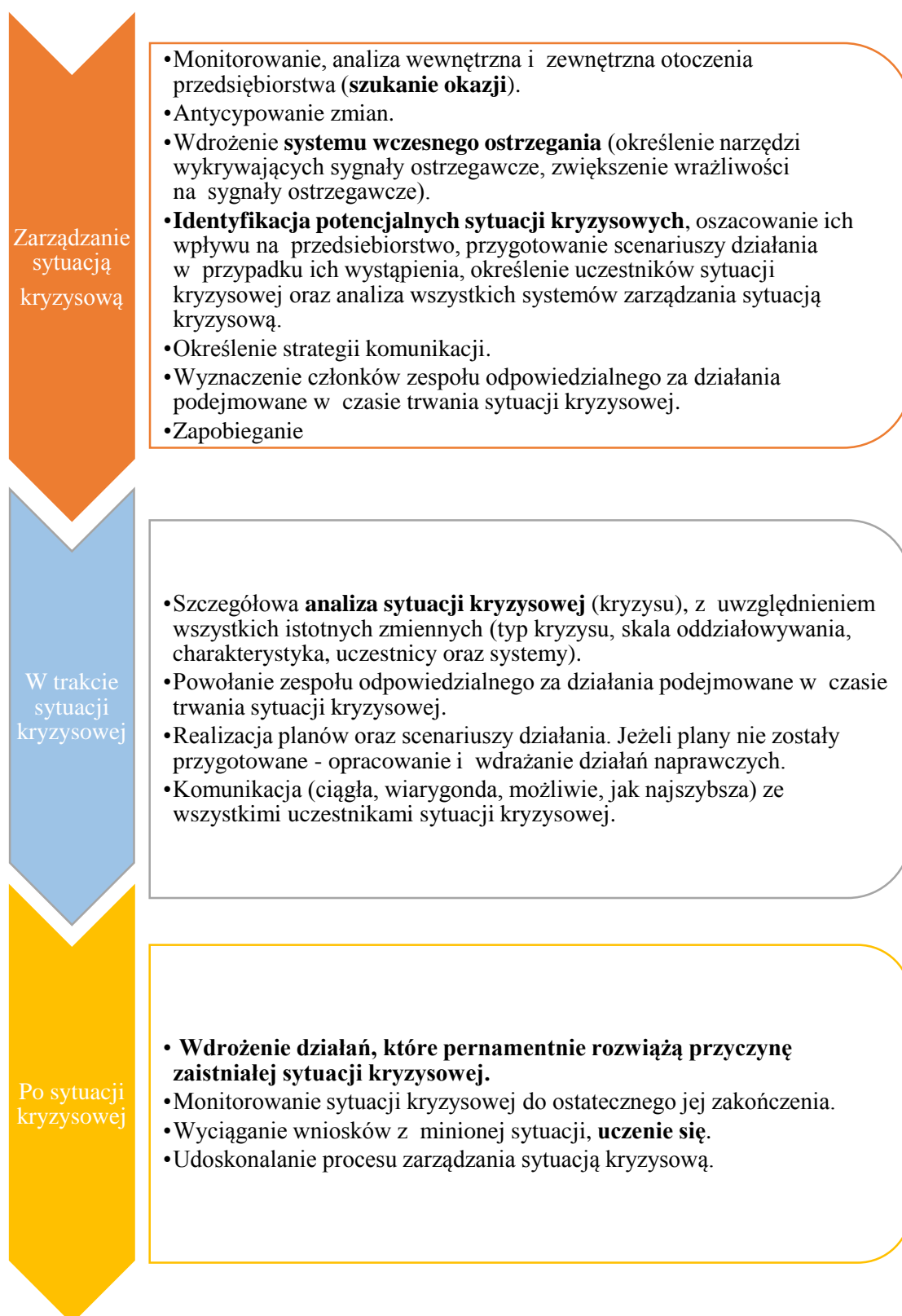
- **Ewaluacja, modyfikacja** – to przede wszystkim skrupulatna analiza minionej sytuacji, uczenie się, wprowadzanie zmian.

Wydaje się, że skuteczne zarządzanie sytuacją kryzysową, to proces, który w momencie pojawienia się sytuacji kryzysowej nie powinien powstrzymywać takich działań, jak analiza otoczenia, wykrywanie sygnałów ostrzegawczych szczególnie dlatego, że jedna sytuacja kryzysowa nie wyklucza pojawienia się kolejnych. Jeśli przedsiębiorstwo skupi się wyłącznie na jednym problemie może przeoczyć inne, które mogą spotęgować destabilizację przedsiębiorstwa (Jaques, 2007, s. 147–57). T. Jaques podkreśla, że wszystkie z wymienionych zadań oraz procesów w relacyjnym modelu zarządzania sytuacją kryzysową powinny być podejmowane jednocześnie. Szczegółowe działania podejmowane w ramach zarządzania poszczególnymi etapami sytuacji kryzysowej w małym przedsiębiorstwie zostały przedstawione na rysunku 3.6.

W pierwszej kolejności małe i średnie przedsiębiorstwa powinny zwrócić uwagę na odpowiednie przygotowanie, które umożliwi nie tylko zwiększyć wrażliwość na sygnały ostrzegawcze (zapowiadające pogorszenie sytuacji przedsiębiorstwa), lecz również pozwoli lepiej rozpoznać otoczenie wewnętrzne i zewnętrzne przedsiębiorstwa³⁸. Monitorowanie otoczenia daje możliwość antycypacji zmian oraz zwiększa szanse wykorzystania okazji rynkowych, dzięki którym przedsiębiorstwo sprawniej dostosowuje się do zmieniających warunków rynkowych oraz preferencji klientów. Według P.F. Druckera „jeśli przedsiębiorstwo nie potrafi zrozumieć, że jego głównym zadaniem jest antycypować i wyprzedzać zmiany, nie ma co liczyć na przetrwanie. W świecie gwałtownych zmian strukturalnych przetrwają tylko liderzy zmian” dodając również, że „problemów nie wolno ignorować. Poważne problemy należy rozwiązywać na bieżąco. Ale jeżeli przedsiębiorstwo chce być liderem zmian, musi koncentrować się na szansach. Musi dusić problemy i podsycać okazje.” (Drucker, op. 2009, s. 83,92).

Skrupulatna analiza otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego powinna być ściśle powiązana z systemem wczesnego ostrzegania, dzięki któremu określone zostaną najważniejsze obszary, które należy obserwować za pomocą wybranych wskaźników. Prawidłowo wdrożony system powinien zwiększać wrażliwość na sygnały płynące z otoczenia, dając tym samym możliwość przedsiębiorstwu natychmiastowej reakcji w momencie pojawienia się problemów.

³⁸ Zob. (Sarah Kovoov-Misra, Raymond F. Zammuto, Ian I. Mitroff)



Rysunek 3.6 Zarządzanie poszczególnymi etapami sytuacji kryzysowej w małych i średnich przedsiębiorstwach

Źródło: Opracowanie własne

Zarządzanie sytuacją kryzysową ma również na celu opracowanie strategii na wypadek potencjalnych sytuacji kryzysowych. Tworzenie scenariuszy powinno być poprzedzone identyfikacją potencjalnych sytuacji kryzysowych oraz oszacowaniem ich wpływu na przedsiębiorstwo. W przypadku małych przedsiębiorstw równie istotna staje się strategia komunikacji. Pomimo, że kontakty w małych i średnich przedsiębiorstwach są bardziej otwarte i mniej formalne, warto stworzyć listę uczestników potencjalnych sytuacji kryzysowych. W momencie, w którym pojawi się sytuacja kryzysowa, nawet „okrojony” plan komunikacji usprawni przepływ informacji wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa. Pomimo małej liczby zatrudnionych małe przedsiębiorstwa winny wyznaczyć członków zespołu, który będzie odpowiedzialny za działania podejmowane w czasie trwania sytuacji kryzysowej.

W momencie rozpoznania sytuacji kryzysowej należy podjąć szereg działań skierowanych na jej deeskalację. Działania podejmowane na tym etapie mają szczególne znaczenie dla dalszego rozwoju sytuacji kryzysowej. Opanowanie sytuacji kryzysowej ustrzeże przedsiębiorstwo od jej najgorszej fazy - kryzysu, jednak niewłaściwe działania (lub ich brak) z pewnością spowoduje eskalację sytuacji kryzysowej, co w konsekwencji może doprowadzić do upadku przedsiębiorstwa. Dobór odpowiednich działań należy rozpocząć od szczegółowej analizy sytuacji kryzysowej (kryzysu), która obejmuje identyfikację wszystkich istotnych zmiennych – charakterystykę sytuacji kryzysowej, przyczyny powstania oraz uczestników sytuacji kryzysowej. W tym celu należy powołać zespół, który będzie odpowiedzialny za wszystkie dalsze działania.

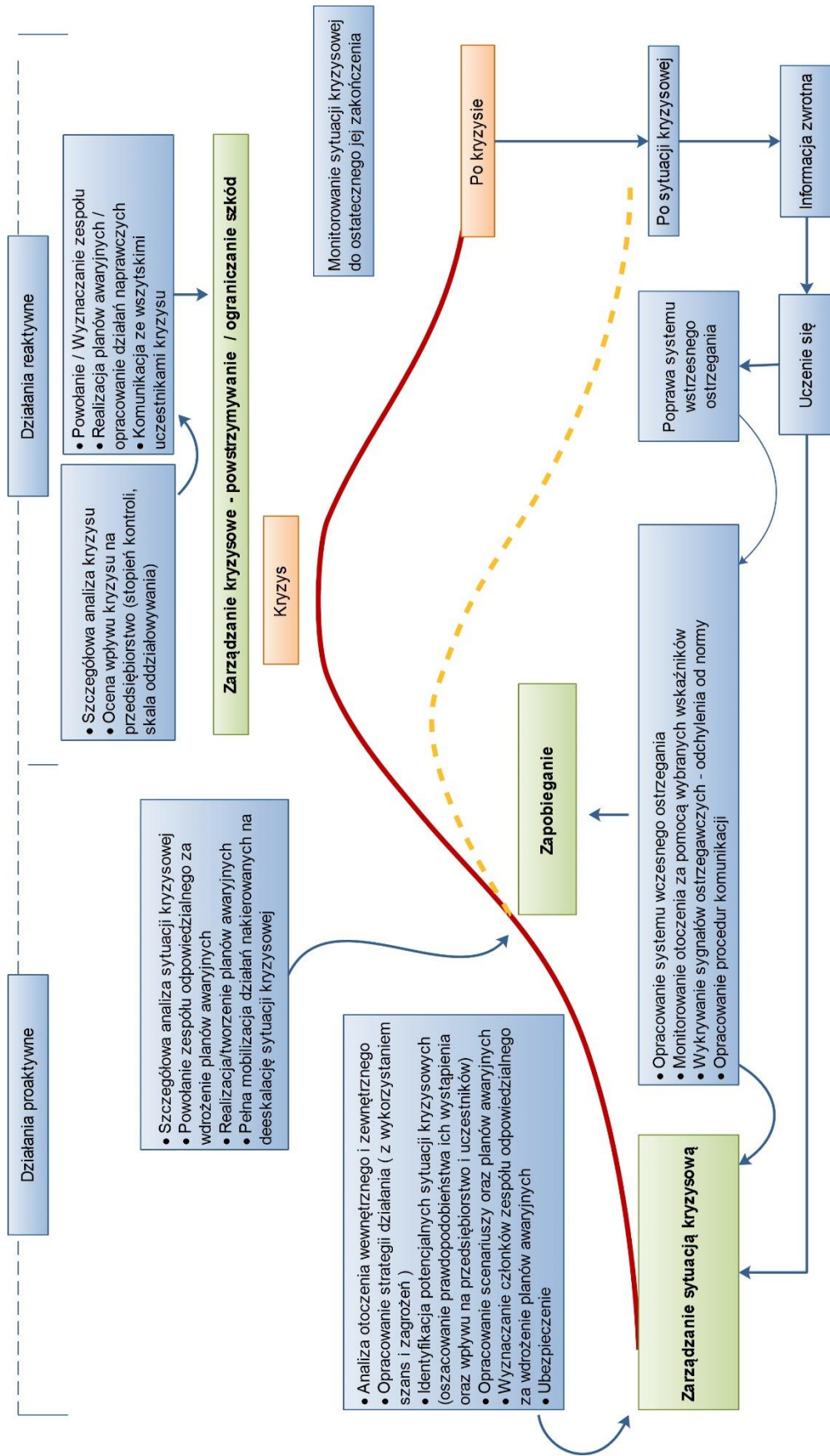
Kolejnym krokiem jest realizacja opracowanych planów oraz scenariuszy działania właściwych do zaistniałej sytuacji. W przypadku, gdy przedsiębiorstwo nie dysponuje odpowiednimi planami, należy opracować działania naprawcze. Zważywszy na często niekontrolowany rozwój sytuacji kryzysowej warto monitorować kompleksowo bieżącą sytuację przedsiębiorstwa, mając na uwadze, że często sytuacja kryzysowa jest konsekwencją serii zdarzeń, które mogą rozwijać się w różnych obszarach przedsiębiorstwa. Ponieważ w czasie trwania sytuacji kryzysowej działania podejmowane przez przedsiębiorstwo często ograniczają się do działań doraźnych mających na celu, jak najszybszy powrót do normalnego funkcjonowania należy pamiętać, że w momencie, w którym sytuacja zostaje opanowana przedsiębiorstwo powinno wdrożyć szereg działań, które w trwały sposób rozwiążą faktyczną przyczynę zaistniałej sytuacji kryzysowej. Niejednokrotnie dopiero po wyjściu z sytuacji kryzysowej przedsiębiorcy są w stanie przeprowadzić obiektywną ocenę sytuacji i rozpoznać prawdziwe źródła jej powstania. W takim

przypadku należy podjąć starania, żeby trwale wyeliminować przyczyny, dzięki czemu przedsiębiorstwo zmniejszy ryzyko zaistnienia podobnej sytuacji w przyszłości.

Kolejne przejście przez etapy zarządzania sytuacją kryzysową powinny być wzbogacone o doświadczenie zdobyte z minionej sytuacji, co pomoże w ulepszeniu dotychczasowego modelu, pozwoli lepiej wykrywać sygnały ostrzegawcze oraz dzięki doświadczeniu umożliwi opracowanie bardziej skutecznych planów awaryjnych (Veil, 2011, s. 117–37). Dysponowanie takimi planami jest szczególnie istotne ponieważ szybkość reagowania na kryzys staje się kluczowym czynnikiem, a czas potrzebny do formułowania i wdrażania stosownych rozwiązań jest bardzo ograniczony. Zgodnie z wynikami badań Wisenblita aż 99% decyzji, które mają wpływ na to, czy firma przetrwa kryzys podejmowane jest w pierwszych 72 godzinach. Zarządzanie sytuacją kryzysową jest niezbędne do zapewnienia prawidłowych wskazówek dotyczących szybkiej i efektywnej interakcji z otoczeniem (Wisenblit, 1989, s. 33).

Na podstawie dotychczasowych rozważań autorka zaproponowała **model zarządzania sytuacją kryzysową w małych i średnich przedsiębiorstwach** (rys. 3.7). Model obejmuje możliwe ścieżki rozwoju sytuacji kryzysowej. Dodatkowo model zawiera schemat działań, które należy podjąć: (1) w ramach zarządzania sytuacją kryzysową oraz (2) na różnych etapach rozwoju sytuacji kryzysowej. Zwraca się uwagę na miejsce zarządzania sytuacją kryzysową w przedsiębiorstwie – jako zintegrowany proces powinien być realizowany w sposób nieprzerwany, szczególnie odnosi się to do systemu wczesnego ostrzegania, opracowywania planów awaryjnych oraz analizy strategicznej przedsiębiorstwa. Natomiast w momencie pojawienia się sytuacji kryzysowej należy podjąć dodatkowe działania, które we wczesnej fazie rozwoju sytuacji kryzysowej będą miały charakter proaktywny – czyli nakierowany na deeskalację sytuacji kryzysowej. W momencie, w którym nastąpi nasilenie sytuacji kryzysowej, a przedsiębiorstwo znajdzie się w kryzysie – należy podjąć działania reaktywne, których głównym celem będzie ograniczanie szkód oraz jak najszybsze wyjście z kryzysu³⁹. W ostatniej fazie ustąpienia sytuacji kryzysowej należy sformułować informację zwrotną, dzięki której przedsiębiorstwo będzie mogło skuteczniej wykorzystać naukę, jaką miniona sytuacja przyniosła. „Uczenie się” to ważny element modelu, który dobrze wykorzystany może zwiększyć wrażliwość na sygnały ostrzegawcze oraz pozwoli usprawnić zarządzanie sytuacją kryzysową.

³⁹ W literaturze przedmiotu ta część zarządzania sytuacją kryzysową nazywana jest zarządzaniem kryzysowym (Crandall, Parnell, Spillan, 2009).



Rysunek 3.7 Model zarządzania sytuacją kryzysową w małych i średnich przedsiębiorstwach
 Źródło: Adaptacja z Gonzalez-Herrero, Pratt, *An integrated symmetrical model for crisis-communications management*, 8(2), Journal of Public Relations research, 1996

3.2 System wczesnego ostrzegania w zarządzaniu sytuacją kryzysową

Ważnym elementem zarządzania sytuacją kryzysową jest zdolność przewidywania potencjalnych kryzysów oraz ich zapobiegania. Dlatego szczególnie ważne, w okresie niestabilnej gospodarki, staje się skuteczne wykrywanie sygnałów wyprzedzających nadchodzące zmiany. Wczesne wykrycie i rozpoznanie sytuacji kryzysowej przez przedsiębiorstwo może zwiększyć szansę jego przetrwania na rynku, a dzięki odpowiedniej analizie szans i zagrożeń może również doprowadzić przedsiębiorstwo do sukcesu i dalszego rozwoju (rys. 3.8).



Rysunek 3.8 Od wykrywania sygnałów do stabilnego rozwoju

Źródło: A. Dębicka, *Zarządzanie kryzysowe w mikroprzedsiębiorstwie – studium przypadku*. J. Buko (red.), Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, 2012, s. 203

Wykrywanie nawet najsłabszych sygnałów ostrzegawczych możliwe jest dzięki systemowi wczesnego ostrzegania. Główny cel systemu według N. Bedenik, D. Drilo oraz D. Labas to wskazanie zmian, jakie zachodzą w przedsiębiorstwie na tyle szybko, żeby dać możliwość oraz czas osobom zarządzającym do odpowiedniej reakcji, dzięki której sytuacja kryzysowa może zostać opanowana przed jej dalszym rozwojem. Autorzy wymieniają cztery następujące role, jakie spełnia system wczesnego ostrzegania w przedsiębiorstwie (Bedenik, Drilo i Labas, 2012):

- **wykrywanie słabych sygnałów** - monitorowanie i detekcja sygnałów ze środowiska wewnętrznego i zewnętrznego przedsiębiorstwa,
- **przepływ informacji** - szybki przepływ istotnych informacji dotyczących zmian zachodzących w przedsiębiorstwie do odpowiednich decydentów,
- **tworzenie podstaw do kreatywnego myślenia**

- tworzenie podstaw do właściwych i kreatywnych reakcji na zaistniałe zmiany,
- dążenie do wewnętrznych zmian,
- tworzenie wsparcia do wykorzystywania nowych okazji,
- **przewidywanie i zapobieganie** - przewidywanie i zapobieganie rozwojowi sytuacji kryzysowej poprzez wykrywanie słabych sygnałów oraz przekazywanie informacji do odpowiednich decydentów.

Sprawne i skuteczne wykrywanie sygnałów zależy od prawidłowego wdrożenia systemu wczesnego ostrzegania⁴⁰. Proces ten przedstawili między innymi U. Krystek i R. Moldenhauer (rys. 3.9), którzy wyszczególnili w nim następujące czynności (Dębicka, 2015):

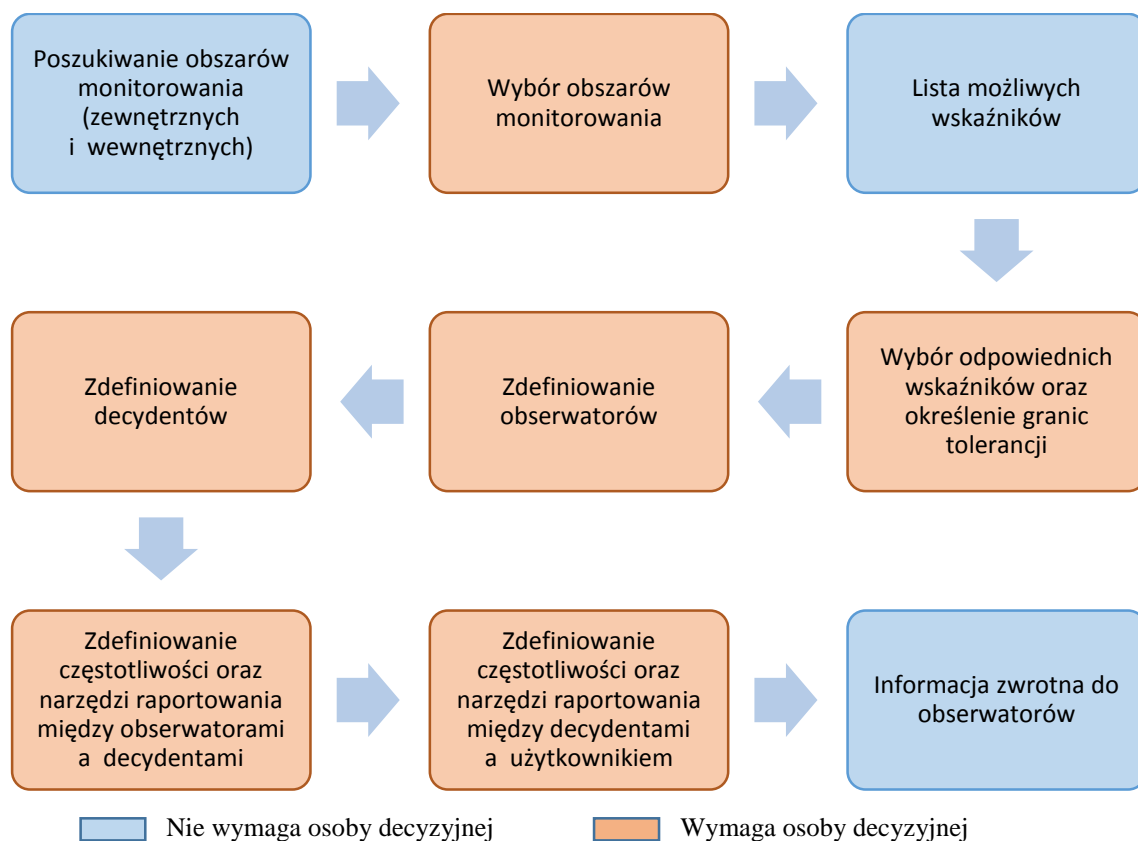
- wybór obszarów monitorowania – dotyczy zarówno obszarów wewnętrznych oraz zewnętrznych przedsiębiorstwa,
- wybór odpowiednich wskaźników oraz określenie granic tolerancji (przekroczenie wskazanych progów będzie dla przedsiębiorstwa ostrzeżeniem),
- zdefiniowanie „obserwatorów”, czyli osób które będą kontrolować wybrane wskaźniki,
- zdefiniowanie „decydentów”, czyli osób które będą podejmować decyzję w razie odchyleń od normy,
- zdefiniowanie, jak często oraz w jaki sposób będą przedstawiane wybrane wskaźniki zarówno decydentom, jak i użytkownikom. Użytkownikiem może być zarząd, menedżerowie lub szeregowi pracownicy.

System wczesnego ostrzegania wymaga przede wszystkim określenia sygnałów ostrzegawczych, wyszkolenia pracowników w kierunku ich rozpoznania oraz odpowiedniego raportowania wszystkich odchyleń od normy (Wisnblit, 1989, s. 39). W związku z tym w celu poprawnego wdrożenia systemu wczesnego ostrzegania należy zwrócić uwagę na to, że (Bedenik, Drilo i Labaš, 2012, s. 679):

- wdrożony system powinien być dostosowany do charakterystyki przedsiębiorstwa - wybór metody pomiaru oraz narzędzi ostrzegawczych uzależniony jest od specyfiki firmy (kultury, struktury, rozmiaru, stylu kierowania, itp.). Należy równocześnie pamiętać, że system powinien być jasny i łatwy w zastosowaniu;

⁴⁰ Szerzej na temat kształtowania systemu wczesnego ostrzegania zob. (P. Cabała, J. Walas-Trębacz, 2004)

- wdrożony system powinien być dopasowany do problemów, z jakimi spotyka lub może spotkać się przedsiębiorstwo – stosowane metody powinny również wspierać kreatywność oraz wiedzę pracowników;
- wdrożony system wymaga dostosowania do: kwalifikacji, motywacji oraz uprawnień pracowników.



Rysunek 3.9 Proces wdrażania systemu wczesnego ostrzegania

Źródło: A. Dębicka, *System Wczesnego Ostrzegania w Zarządzaniu Sytuacją Kryzysową w Małym i Średnim Przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe, Ekonomiczne Problemy Usług, w druku, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, 2015

Wdrożenie systemu wczesnego ostrzegania wymaga doboru odpowiednich narzędzi dostosowanych do wybranych wcześniej obszarów obserwacji. Przedsiębiorstwa, które stosują tylko niektóre narzędzia ostrzegawcze mogą nie dostrzec wszystkich sygnałów ostrzegawczych, wychodząc z założenia, że zastosowane przez nich narzędzia są wystarczające. 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 równie ważny

sygnał ostrzegawczy, jak awaria sprzętu. Przydatna mogą okazać się spotkania z pracownikami oraz inne narzędzia, takie jak:

- analiza finansowa oraz prognozowanie płynności finansowej⁴¹,
- planowanie operacyjne / kontrola odchyleń,
- wskaźniki KPI (Kluczowe Wskaźniki Efektywności),
- planowanie strategiczne (analiza SWOT, PEST, itp.) / kontrola odchyleń,
- spotkania kontrolne,
- zarządzanie ryzykiem⁴²,
- analiza konkurencji,
- analiza marketingowa,
- MIS - System Informacji Zarządczej.

Dzięki wskazanym narzędziom możliwe jest wyselekcjonowanie wskaźników. Wykrywanie sygnałów możliwe jest w momencie, w którym określone zostaną granice tolerancji dla wybranych wskaźników, które należy systematycznie kontrolować. 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. Wybrane wskaźniki oraz działania zostały przedstawione w tabeli 3.3.

Tabela 3.3 Wybrane wskaźniki wykrywania sygnałów ostrzegawczych w przedsiębiorstwie

<i>Wskaźniki</i>	Cele Strategiczne	Miernik	Cele Operacyjne	Wskaźnik Zagrożenia	Działania
<i>Udział w rynku</i>	Lider na rynku	Udział w rynku	Eu >30% Us >20%	Rozwój < Konkurencji	Innowacje Marketing
<i>Satysfakcja klienta</i>	Jakość oraz obsługa > Konkurencji	Indeks zadowolenia klienta	Indeks 80% Zwrot >50%	Indeks < 90% Zwrot < 50%	Badania konsumenckie Benchmarking
<i>Lojalność</i>	Migracja klientów < 4%	Powtarzające się zamówienia	2 x do roku	< 1 raz do roku	Aktywne zarządzanie relacjami z klientem

Źródło: N.O. Bedenik, D.D. Drilo and D. Labaš, *Early Warning System - Theoretical and Empirical Analysis*, Conference Proceedings: International Conference of the Faculty of Economics Sarajevo (ICES), 2012, s. 672–684, s. 678

⁴¹ System wczesnego ostrzegania można rozpatrywać również, jako narzędzie do prognozowania upadłości. Szerzej na temat analizy finansowej w kontekście prognozowania upadłości zob. (T. Korol, 2010, 2013; J. Walas-Trębacz, 2012)

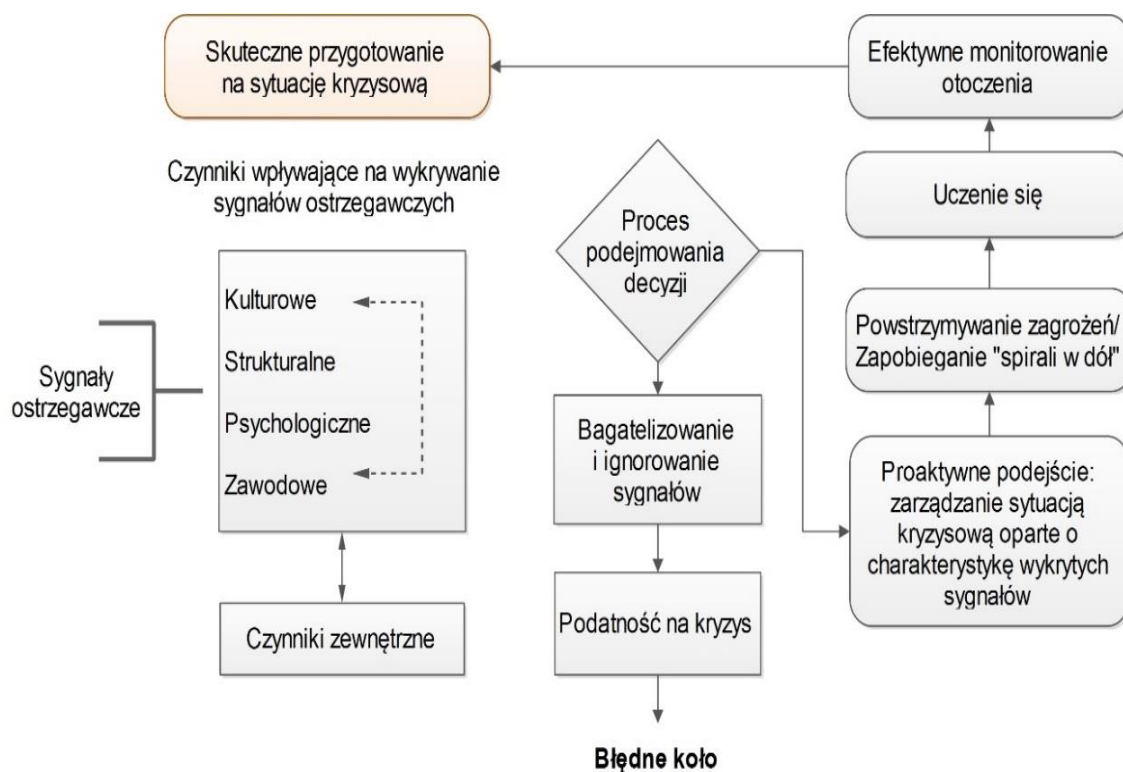
⁴² Szerzej na temat praktyk MSP w zakresie zarządzania ryzykiem zob. (A. Mikulska, 2009)

Według badań przeprowadzonych w Chorwacji przez N. Bedenik, D. Drilo oraz D. Labas najczęściej stosowane narzędzia w systemie wczesnego ostrzegania MSP to planowanie operacyjne oraz analizy finansowe. Równocześnie przedsiębiorcy, jako główny powód rezygnacji z wdrożenia narzędzi wczesnego ostrzegania w swoich firmach wymieniali: (1) brak kompetentnych pracowników, (2) brak inicjatywy i wiary zarządu w skuteczność przeprowadzanych analiz, (3) system jest zbyt skomplikowany, a (4) przyszłe zdarzenia zbyt trudne do przewidzenia. Wskazane narzędzia wymagają niejednokrotnie wyspecjalizowanej wiedzy, dlatego wskazane jest, aby MSP dążyły do podnoszenia kwalifikacji (zarówno właścicieli, jak i swoich pracowników).

Na skuteczność wykrywania sygnałów ostrzegawczych ma wpływ wiele czynników, spośród których Z. Sheaffer, B. Richardson i Z. Rosenblatt wymienili, takie jak (Sheaffer, Richardson i Rosenblatt, 1998):

- **czynniki zewnętrzne** (nieodpowiednie regulacje prawne, konkurencyjne rynki, innowacyjne środowisko, itp.)
- **kultura organizacyjna** (kultura konserwatywna, nieskłonna do zmian, lekceważenie złych informacji, społeczny nacisk na tradycyjne podejście do pracy),
- **struktura organizacyjna** (brak lub słaby system kontroli wewnętrznej, dysfunkcjonalne procedury koordynacyjne, wadliwy system komunikacji, nieodpowiednia struktura organizacyjna),
- **czynniki psychologiczne** kadry zarządzającej (wpływ osobowości na wykrywanie sygnałów: megalomania, egocentryczne tendencje, bez troskie podejście lub zbyt optymistyczne),
- **czynniki zawodowe** (brak lub nieudolne zarządzanie, brak lub słaba kontrola wyników finansowych przedsiębiorstwa).

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 wzrasta podatność na kryzys, natomiast odpowiednie wykorzystanie sygnałów oraz proaktywne podejście pozwala na skuteczne przygotowanie się na sytuację kryzysową (rys.3.10).



Rysunek 3.10 Proces wykrywania sygnałów ostrzegawczych

Źródło: A. Dębicka, *System Wczesnego Ostrzegania w Zarządzaniu Sytuacją Kryzysową w Małym i Średnim Przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe, Ekonomiczne Problemy Usług, w druku, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, 2015

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

3.3 Planowanie w zarządzaniu sytuacją kryzysową

Sytuacja kryzysowa, jako konsekwencja konkretnego zdarzenia, charakteryzuje się niskim stopniem prawdopodobieństwa. Ta cecha sprawia, że planowanie jej staje się jeszcze bardziej kłopotliwe ponieważ planowanie zdarzeń, które uważane są za mało prawdopodobne, staje się w opinii wielu przedsiębiorców niepotrzebne. Jednakże planowanie odgrywa coraz ważniejszą rolę w zarządzaniu sytuacją kryzysową i w związku z tym w literaturze przedmiotu wskazuje się, że wiele dużych organizacji posiada rozwinięte plany zarządzania sytuacją kryzysową oraz zespoły antykryzysowe, które systematycznie

przygotowują się do takich sytuacji. Według badań przeprowadzonych przez J.M. Penrose wśród największych przedsiębiorstw, które zarządzają sytuacją kryzysową planowanie awaryjne zadeklarowało 63% badanych⁴³ (Penrose, 2000, s. 162). Należy jednak podkreślić, że nawet najlepsze procedury nie uchronią przedsiębiorstwa przed wystąpieniem sytuacji kryzysowej, jednak pozwolą na sprawne zarządzanie nią (Regester, Larkin i Ciszewska, 2005, s. 153). Według badań przeprowadzonych przez C.Lalonde do najczęściej wymienianych przez menedżerów korzyści posiadania planów awaryjnych należą: (1) uniknięcie dezorientacji, (2) sprecyzowanie działań, które muszą być wykonane w sytuacji kryzysowej oraz (3) jasny podział obowiązków (Lalonde, 2004, s. 77).

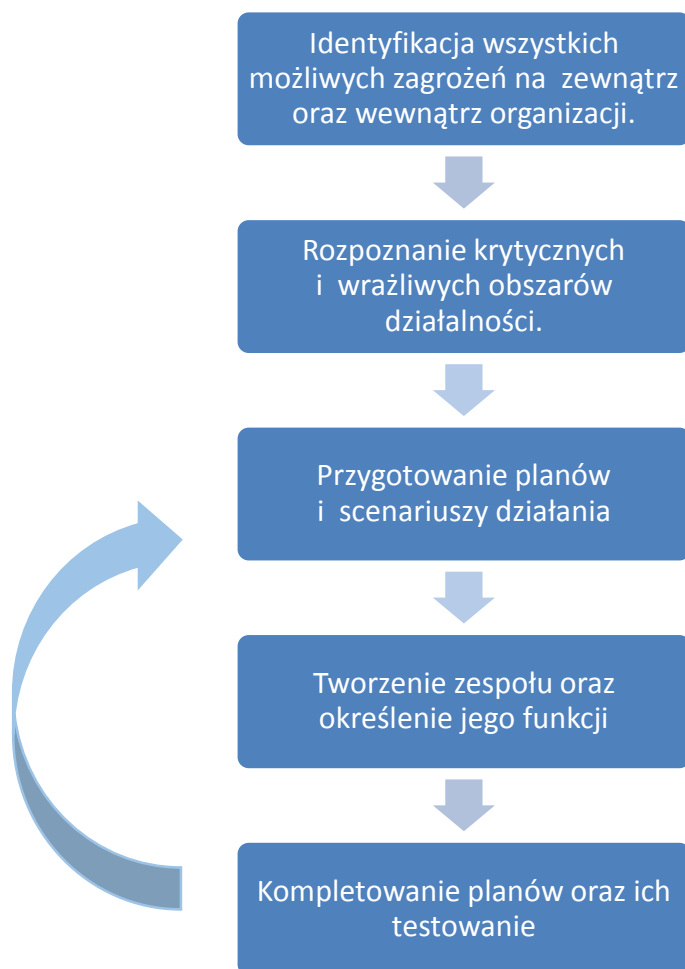
Planowanie w zarządzaniu sytuacją kryzysową może przyjmować dwie formy. Pierwsza - forma reaktywna - która uwzględnia działania, które należy podjąć w razie wystąpienia potencjalnych sytuacji kryzysowych, a druga to forma proaktywna, która dzięki wiedzy o możliwych sytuacjach kryzysowych oraz kryzysach pozwala na formułowanie działań, które w rezultacie mogą nie tylko pozwolić na uniknięcie kryzysu, lecz również zainicjować rozwój przedsiębiorstwa poprzez poszukiwanie nowych ciekawych rozwiązań.

Procedura tworzenia planów awaryjnych oraz scenariuszy działania w zarządzaniu sytuacją kryzysową przedstawia rysunek 3.11. Pierwszą czynnością, w myśl zasady „wyobraź sobie, co najgorszego może Ciebie spotkać”, jest identyfikacja wszystkich możliwych zagrożeń na zewnątrz oraz wewnątrz organizacji. Skuteczną metodą w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw może okazać się zastosowanie techniki „burzy mózgow” z wykorzystaniem dostępnych specjalistów, pracowników lub osób z zewnątrz organizacji w celu uzyskania możliwie jak największej liczby potencjalnych sytuacji kryzysowych. Podczas tworzenia listy potencjalnych sytuacji kryzysowych należy pamiętać, że scenariusze działania tworzone są w razie wystąpienia „zdarzeń uznawanych za katastrofalne, takich jak pożar, powódź, zawalenie się budynku” ale także problemów wewnętrznych do których zaliczyć można „utrata najważniejszych pracowników, zniszczenie istotnych zasobów informacji, itp.” (Kaczmarek i Ćwiek, op. 2009, s. 16)⁴⁴.

⁴³ W porównaniu z badaniami przeprowadzonymi przez S.Finka z 1986 roku liczba ta wzrosła o 13%.

⁴⁴ Szerzej na temat planowania w zarządzaniu sytuacją kryzysową w oparciu o scenariusze zob. (L. Barton, 1991)

Kolejnym etapem tworzenia planów awaryjnych oraz scenariuszy działania jest rozpoznanie krytycznych i wrażliwych obszarów działalności, które pomogą w hierarchizacji potencjalnych sytuacji kryzysowych, oraz wyznaczą kierunek postępowania w wybranych sytuacjach w taki sposób, żeby najbardziej istotne obszary działalności nie zostały zakłócone.



Rysunek 3.11 Procedura tworzenia planów awaryjnych i scenariuszy działania

Źródło: Opracowanie własne na podstawie M.R. Hamidzadeh, S.M. Hosseini and M. B.A Ali Anoshah, *Explanation and Evaluation of a Four Step Model for Crisis Management Planning Process*, CSS (7) (5), 2011, s. 103–110, s. 106

Podczas analizy potencjalnych sytuacji kryzysowych warto zwrócić uwagę na specyfikę branżową prowadzonego biznesu. Na przykład przedsiębiorstwa produkcyjne, które posiadają park maszynowy mogą zakładać awarię techniczną, jako jedną z potencjalnych sytuacji kryzysowych. Warto zatem zwrócić uwagę, jakie są najczęstsze przyczyny awarii technicznych. Można je podzielić na awarię niewynikające z przyczyn

losowych, które powstają na skutek: (1) błędów projektowych, (2) złego stanu technicznego, (3) wadliwego wykonawstwa i (4) wadliwej eksploatacji oraz awarie i katastrofy wynikających z przyczyn losowych (2014b). Znając specyfikę posiadanych urządzeń, można oszacować skalę oddziaływania awarii na przedsiębiorstwo oraz uczestników sytuacji kryzysowej. W dalszej kolejności można wybrać wskaźniki, które będą nas informować o możliwości wystąpienia awarii (przeglądy techniczne, analiza dokumentacji, itp.) oraz znając przyczyny powstawania awarii, należy zwrócić uwagę na odpowiednie zaprojektowanie, wykonanie oraz prawidłowe eksploatowanie urządzeń (na przykład szkolenia pracowników).

Liczba potencjalnych sytuacji kryzysowych może być bardzo duża, dlatego warto wyselekcjonować sytuacje istotne z punktu widzenia przedsiębiorstwa. Aby lepiej zilustrować prawdopodobieństwo wystąpienia danej sytuacji kryzysowej oraz jej wpływu na działalność przedsiębiorstwa warto posłużyć się macierzą zaproponowaną przez S. Finka. Małe i średnie przedsiębiorstwa mogą wspomóc się prostymi narzędziami typu **Microsoft Excel**, w którym można stworzyć wykres, dzięki któremu potencjalne sytuacje kryzysowe zostaną przyporządkowane następującym strefom:

- **strefa czerwona** – duży wpływ na przedsiębiorstwo oraz wysokie prawdopodobieństwo wystąpienia,
- **strefa żółta** – duży wpływ na przedsiębiorstwo oraz niski stopień prawdopodobieństwa wystąpienia,
- **strefa szara** – słaby wpływ na przedsiębiorstwo oraz wysokie prawdopodobieństwo wystąpienia,
- **strefa zielona** – słaby wpływ na przedsiębiorstwo oraz niski stopień prawdopodobieństwa wystąpienia.

Wartość wskaźnika określającego wpływ potencjalnej sytuacji kryzysowej na przedsiębiorstwo oblicza się na podstawie odpowiedzi na przykładowe pytania, stosując skalę od 1 do 10 (rys. 3.12):

- 1) W jakim stopniu sytuacja kryzysowa zakłóci normalne funkcjonowanie przedsiębiorstwa? (należy ocenić stopień zakłócenia normalnego funkcjonowania przedsiębiorstwa - 1 to najmniejszy stopień zakłócenia, natomiast 10 to największy);
- 2) W jakim stopniu sytuacja kryzysowa wpłynie na zyski przedsiębiorstwa? Jaki ma potencjał? (1 – nie wpłynie na zyski, nie wiąże się z kosztami/stratą, 10 – maksymalny wpływ na zyski, duże koszty/strata);

- 3) W jakim stopniu sytuacja kryzysowa wpłynie na wizerunek przedsiębiorstwa? (1 w przypadku braku wpływu na wizerunek, 10 jeżeli potencjalna sytuacja kryzysowa znacząco pogorszy wizerunek przedsiębiorstwa);
- 4) W jakim stopniu przedsiębiorstwo jest przygotowane do potencjalnej sytuacji kryzysowej? (1 – nie jest przygotowane, 10 – jest przygotowane);
- 5) Jak szybko sytuacja kryzysowa może się rozwinąć? (1 – nie ma potencjału, oraz możliwości rozwoju, 10 – maksymalny potencjał, szybki rozwój sytuacji kryzysowej).

Wskazane pytania są jedynie propozycją, można je zmieniać w zależności od specyfiki przedsiębiorstwa. W przypadku przedsiębiorstw medialnych, można sformułować dodatkowe pytanie (na przykład, w jakim stopniu sytuacja kryzysowa zainteresuje media oraz inne podmioty zewnętrzne?).

Nazwa potencjalnej sytuacji kryzysowej	Id	W jakim stopniu sytuacja kryzysowa zakłóci normalne funkcjonowanie przedsiębiorstwa?	W jakim stopniu sytuacja kryzysowa wpłynie na zyski przedsiębiorstwa? Jaki ma potencjał?	W jakim stopniu sytuacja kryzysowa wpłynie na wizerunek przedsiębiorstwa?	W jakim stopniu przedsiębiorstwo jest przygotowane na sytuację kryzysową?	Jak szybko sytuacja kryzysowa może się rozwinąć?	Wpływ sytuacji kryzysowej na przedsiębiorstwo
Sytuacja A	1	1	5	7	9	3	3,6
Sytuacja B	2	3	3	4	6	1	3,2
Sytuacja C	3	6	6	8	7	8	6,4
Sytuacja D	4	3	4	6	6	5	4,6
Sytuacja E	5	4	4	6	4	9	6

Rysunek 3.12 Wskaźnik wpływu sytuacji kryzysowej na przedsiębiorstwo

Źródło: Opracowanie własne

Wskaźnik wpływu potencjalnej sytuacji kryzysowej na przedsiębiorstwo jest sumą wszystkich odpowiedzi podzieloną przez ilość zadanych pytań⁴⁵. Dodatkowo aby stworzyć macierz należy zadać dwa pomocnicze pytania:

- jakie jest prawdopodobieństwo wystąpienia sytuacji kryzysowej? (skala od 1 do 100 procent),
- oraz jaka grupa uczestników będzie pod wpływem sytuacji kryzysowej (można przyjąć skalę od 1 do 3, gdzie 1 – dotyczy tylko uczestników wewnętrznych, 2 – tylko uczestników zewnętrznych, 3 – pod wpływem sytuacji

⁴⁵ W przypadku pytania dotyczącego przygotowania przedsiębiorstwa na sytuację kryzysową należy odwrócić skalę (zamiana wartości odpowiedzi w taki sposób, żeby najmniejsze wartości zmieniane zostały na wartości największe i odwrotnie).

kryzysowej będzie zarówno grupa uczestników wewnętrznych, jak i zewnętrznych)(rys.3.13).

ID	Potencjalne sytuacje kryzysowe	Wpływ sytuacji na przedsiębiorstwo	Współczynnik prawdopodobieństwa	Ilość uczestników sytuacji kryzysowej
1	Sytuacja A	3,6	55%	1
2	Sytuacja B	3,2	65%	2
3	Sytuacja C	6,4	75%	3
4	Sytuacja D	4,6	25%	2
5	Sytuacja E	6,0	10%	1

Rysunek 3.13 Analiza potencjalnych sytuacji kryzysowych

Źródło: Opracowanie własne

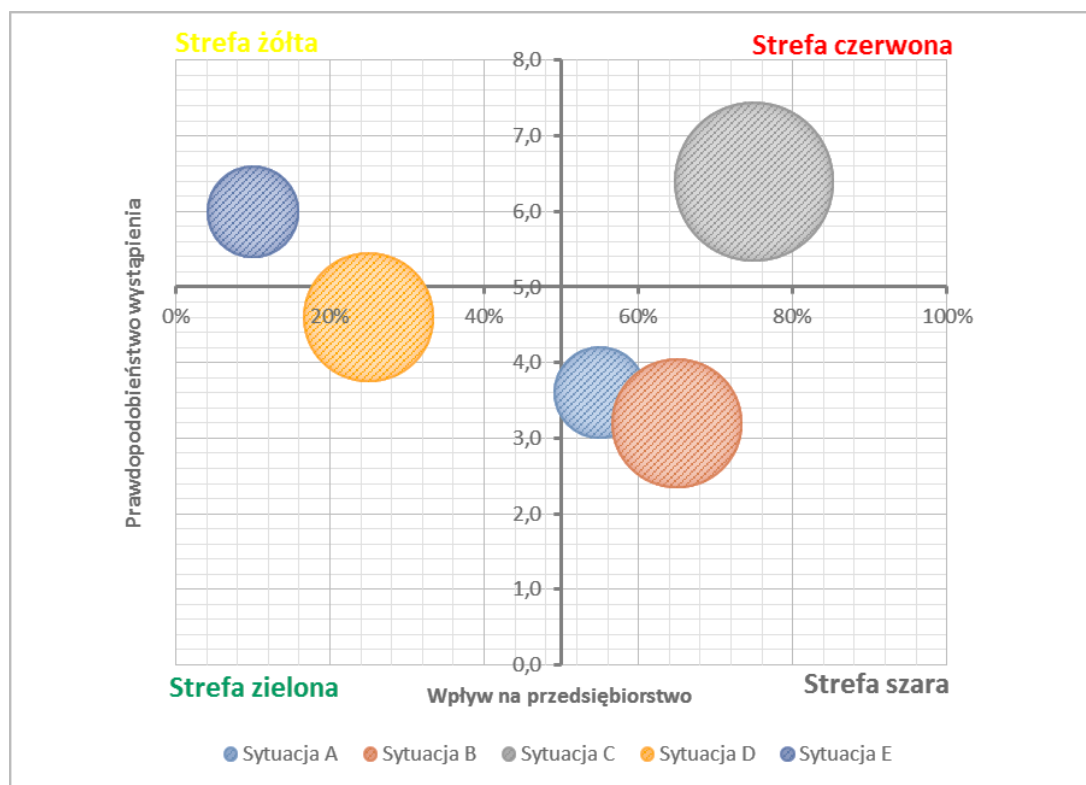
Efektom końcowym analizy potencjalnych sytuacji kryzysowych jest macierz (rys. 3.14), dzięki której można wyselekcjonować sytuacje, które wymagają szczególnej uwagi. Przede wszystkim są to sytuacje ze strefy czerwonej (duży wpływ na przedsiębiorstwo oraz wysokie prawdopodobieństwo wystąpienia). W dalszej kolejności należy zwrócić uwagę na sytuacje ze strefy szarej.

Zatem sytuacja, która ma bardzo duży wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa jednak jest mało prawdopodobna (sytuacja A – strefa żółta) jest mniej istotna niż sytuacja, która ma mniejszy wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa lecz jej prawdopodobieństwo wystąpienia jest większe (sytuacja B – strefa szara).

Dysponując katalogiem potencjalnych sytuacji kryzysowych należy opracować plany awaryjne oraz scenariusze działania. W Stanach Zjednoczonych ponad 80% największych korporacji, które posiadają zarządzanie sytuacją kryzysową wyszczególnia następujące składniki swoich planów (Wisnblit, 1989, s. 36):

- sposób stwierdzenia wystąpienia sytuacji kryzysowej,
- sposób oszacowania potencjalnego wpływu sytuacji kryzysowej na funkcjonowanie przedsiębiorstwa,
- lista zadań, które należy wykonać w razie wystąpienia sytuacji kryzysowej,
- sekwencje kroków, które należy wykonać w przypadku pojawienia się określonej sytuacji kryzysowych,
- łańcuch komend,
- wyznaczenie członków zespołu odpowiedzialnego za podejmowanie działań w czasie sytuacji kryzysowej,

- procedury komunikacyjne.



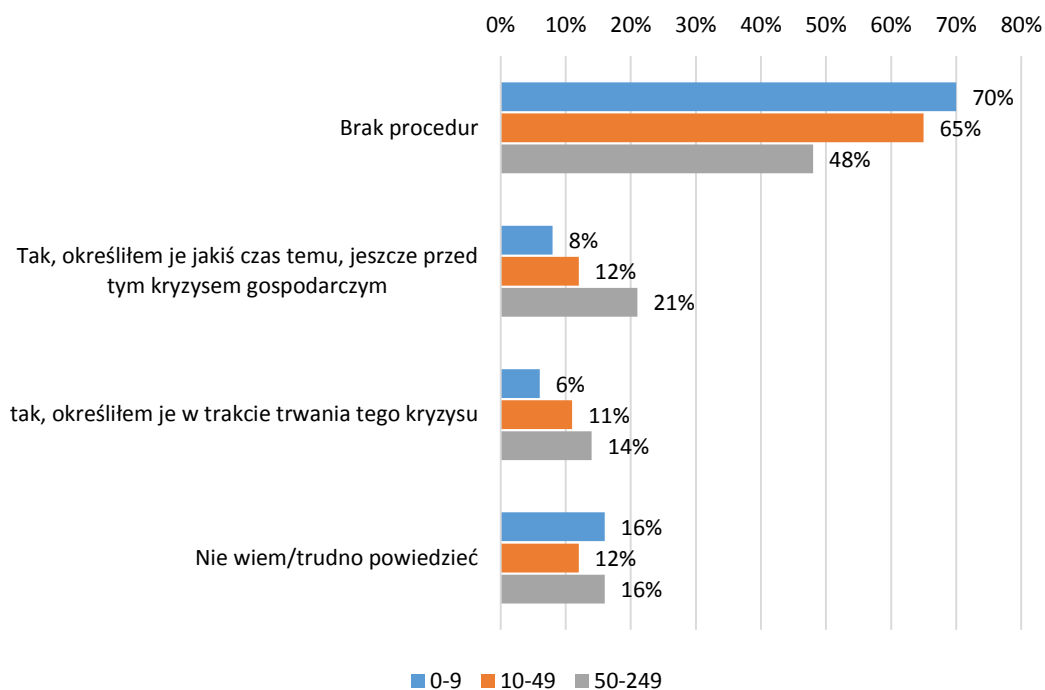
Rysunek 3.14 Macierz – analiza potencjalnych sytuacji kryzysowych
Źródło: Opracowanie własne

Ważnym elementem jest stworzenie zespołu, w którego skład będą wchodzić osoby odpowiedzialne za podejmowanie działań w czasie trwania sytuacji kryzysowej. Oprócz wyznaczenia zespołu należy określić jego funkcje i odpowiedzialność poszczególnych członków grupy, w celu uniknięcia chaosu, kiedy pod presją czasu zaistnieje potrzeba sprawnej realizacji założonych planów. W tym celu istotne staje się równocześnie testowanie planów, co pomoże w wyeliminowaniu błędów oraz usprawnieniu całego procesu.

Badania wykazują jednak, że małe i średnie firmy mają zdecydowanie bardziej zawężone działania oraz plany, a tylko nieliczne przedsiębiorstwa posiadają procedury postępowania w czasie kryzysu. Potwierdzają to badania przeprowadzone przez PARP (wyk. 3.1), zgodnie z którymi 2/3 przedsiębiorstw, zatrudniających do 9 pracowników, nie posiada żadnych procedur lub planów awaryjnych dotyczących postępowania w czasie kryzysu. Daje się zauważyć wyraźna zależność, że im większe przedsiębiorstwo tym większa świadomość istoty planowania - 21 % średnich firm posiadało plany awaryjne, a 14 % określiło je w trakcie trwania kryzysu. Pomimo tego, że średnie firmy są lepiej

przygotowane do walki z kryzysem, wciąż niepokojący jest fakt, że i w tej grupie połowa firm nie dysponuje żadnymi procedurami, które mogą pomóc im przetrwać w momencie pojawienia się sytuacji kryzysowej oraz ograniczyć szkody, które są nieodłącznym elementem kryzysu.

Wykres 3.1 Posiadanie określonych procedur lub planów awaryjnych dotyczących postępowania MSP w czasie kryzysu



Źródło: Opracowanie własne na podstawie W.M. Orłowski, *Procesy inwestycyjne i strategie przedsiębiorstw w czasach kryzysu*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, 2010, s. 43

Małe i średnie firmy mogą sądzić, że zarządzanie sytuacją kryzysową, w tym planowanie, jest z ich punktu widzenia mniej ważna. Część z nich zakłada, że ubezpieczenie uchroni je przed wszystkimi kryzysami, w związku z czym dodatkowe działania nie są im potrzebne. Należy podkreślić, że ubezpieczenie jest pewnego rodzaju zabezpieczeniem, nie uchroni jednak przed utratą wartości niematerialnych, takich jak na przykład reputacja firmy. Innym powodem, dla którego małe i średnie przedsiębiorstwa nie zarządzają sytuacją kryzysową jest brak odpowiednich zasobów materialnych i niematerialnych, które ułatwiają odpowiednie przygotowanie. Przedsiębiorcy wskazują ponadto na brak czasu na opracowywanie planów awaryjnych oraz innych czynności, które wiążą się z przygotowaniem do sytuacji kryzysowej i w ich opinii obecne problemy są

skomplikowane i czasochłonne, a przyszłość zbyt niepewna aby ją przewidzieć (Spillan i Hough, 2003).

Duże przedsiębiorstwa posiadają oprócz planów awaryjnych oraz scenariuszy działania w razie wystąpienia sytuacji kryzysowych również liczne plany kontynuacji działalności⁴⁶ czyli plany, w których zawierają się różne alternatywne działania w celu podtrzymania działalności⁴⁷. Najczęściej plany te obejmują (Wisenblit, 1989):

- alternatywne zakłady produkcyjne,
- kontynuowanie obsługi dotychczasowych rynków,
- wycofanie produktu,
- zastąpienie/zmiana kluczowych/ głównych sprzedawców
- natychmiastowe wycofanie zaplanowanych ogłoszeń i reklam.

Znaczenie poszczególnych planów zmienia się w zależności od profilu przedsiębiorstwa: przedsiębiorstwa przemysłowe koncentrują się bardziej na wyszukiwaniu alternatywnych zakładów produkcyjnych, a firmy, które bazują głównie na bezpośrednim kontakcie z klientem przykładają większą wagę do utrzymania dotychczasowej obsługi, zwłaszcza firmy usługowe, które są bardziej zorientowane na klienta (Wisnblit, 1989, s. 36).

Tworzeniu planów i scenariuszy działania w razie wystąpienia sytuacji kryzysowych towarzyszą liczne błędy (tab. 3.4), które wynikają najczęściej z braku systematycznego pozyskiwania informacji oraz braku dostępu do zgromadzonych danych. W konsekwencji tworzone plany są niedostosowane do potrzeb przedsiębiorstwa oraz mogą być niekompletne. Nawet, jeśli plan został dobrze przygotowany może się zdarzyć, że jego realizacja będzie niemożliwa – dzieje się tak w przypadku, w którym plan realizowany jest przez niekompetentne osoby lub kiedy realizacji planu powinno towarzyszyć szkolenie a nie zostało przeprowadzone.

⁴⁶ Ponadto duże przedsiębiorstwa oraz przedsiębiorstwa, które działają w środowiskach obciążonych dużym ryzykiem, takich jak finanse, telekomunikacja, transport i sektor publiczny mogą wdrożyć standard ISO 22301 – mający na celu utrzymanie ciągłości działania.

⁴⁷ Szerzej na temat planów kontynuacji działalności zob. (Press & Public Affairs, 2005)

Tabela 3.4 Błędy popełniane podczas planowania w zarządzaniu sytuacją kryzysową

Błędy popełniane podczas planowania	Diagnoza/ocena
Brak systematycznego pozyskiwania informacji	Dotyczy systematycznej analizy danych, gromadzenia informacji wewnętrznych oraz informacji dotyczącej polityki przedsiębiorstwa.
Brak systematycznego publikowania informacji	Brak zestawień zebranych informacji, brak dostępu do informacji, nieefektywny przepływ informacji.
Błędy w realizacji oraz w tworzeniu planów naprawczych	Osoby odpowiedzialne za planowanie stosują standardowe modele, nie dostosowując ich do wymogów, kondycji oraz potrzeb przedsiębiorstwa. Nie są kreatywni.
Brak lub niedostateczny podział odpowiedzialności między pracownikami	Brak sprecyzowanego podziału odpowiedzialności, może prowadzić do częstego sformułowania „nie byłem za to odpowiedzialny” i przrzucania winy na inne osoby.
Niekompletny plan	Plan nie został przetestowany. Nie zostały zaplanowane działania, które należy podjąć w przypadku wystąpienia potencjalnych sytuacji kryzysowych, pominięto ważne informacje lub nie zaktualizowano danych (na przykład brak danych teled adresowych).
Plan został zrealizowany przez osobę niekompetentną	Plan, którego wykonawcą staje się osoba niekompetentna, nawet dobrze przygotowany, może być źle zrealizowany.
Pracownicy nie mogą zrealizować planu	Plan został opracowany w sposób niemożliwy do zrealizowania (na przykład zakłada obsługę urządzeń, bez wcześniejszego szkolenia pracowników). Pracownicy nie zostali poinstruowani, w jaki sposób wdrożyć plan.

Źródło: M.R. Hamidzadeh, S.M. Hosseini and M. B.A Ali Anoosheh, *Explanation and Evaluation of a Four Step Model for Crisis Management Planning Process*, CSS (7) (5), 2011, s. 103–110

3.4 Kryzys w zarządzaniu sytuacją kryzysową

Przedsiębiorstwo nie zawsze jest w stanie uchronić się przed eskalacją sytuacji kryzysowej i jeżeli znajdzie się w kryzysie powinno podjąć działania mające na celu powstrzymanie szkód oraz zminimalizowanie jego skutków. Na tym etapie przedsiębiorstwo powinno stworzyć/zrealizować program powrotu do normalnego funkcjonowania. W literaturze przedmiotu przywołuje się podejście I. Mitroffa oraz C. Pearsona obejmujące (Mitroff i Pearson, 1998, s. 46):

- minimalny zestaw procedur i działań operacyjnych koniecznych, aby umożliwić przedsiębiorstwu normalnie funkcjonowanie,
- podjęcie najistotniejszych działań i zadań, które muszą być wykonane, w celu zapewnienia obsługi najważniejszych klientów przedsiębiorstwa,
- utrzymywanie więzi komunikacyjnej z najważniejszymi klientami,
- wyznaczenie alternatywnych miejsc do prowadzenia najważniejszych operacji.

W fazie kryzysu działania naprawcze - ich odpowiedni dobór oraz wdrożenie - odgrywają kluczową rolę, ponieważ warunkują one wyjście przedsiębiorstwa z sytuacji kryzysowej czy upadku. Jeżeli firma przygotowała plany awaryjne i procedury, które mogą być zastosowane w zaistniałym kryzysie, należy postępować zgodnie z nimi. W sytuacji, kiedy przedsiębiorstwo nie jest w żaden sposób przygotowane powinno, jak najszybciej opracować i wdrożyć działania naprawcze. Działania naprawcze powiązane są najczęściej z przyczyną powstawania kryzysu (tab. 3.5). I tak jeżeli przyczyn dopatruje się w błędach w zarządzaniu wprowadza się zmiany organizacyjne. W małym przedsiębiorstwie wymiana kadry zarządczej nie jest powszechnie stosowana, jednak możliwe jest podniesienie kwalifikacji pracowników lub zatrudnienie odpowiednich specjalistów. Przykładowe działania naprawcze mogą obejmować również reformułowanie strategii przedsiębiorstwa. Ponieważ przyczyn wystąpienia kryzysu upatruje się często w wysokim poziomie kosztów, popularne działania naprawcze w tym przypadku koncentrują się na ich redukcji, która nie powinna obejmować jedynie redukcji zatrudnienia. Często małe i średnie przedsiębiorstwa mogą gromadzić zbyt duże zapasy lub na przykład posiadać majątek niepracujący. Redukując koszty przedsiębiorstwo powinno uwzględnić wszystkie obszary działalności.

Tabela 3.5 Wybrane działania naprawcze według przyczyn kryzysu

Przyczyny powstawania	Działania naprawcze
Błędy w zarządzaniu	<ul style="list-style-type: none"> - wymiana kadry zarządczej - zmiany organizacyjne - decentralizacja lub scentralizowanie władzy - reformułowanie strategii
Nieodpowiednia kontrola finansowa	<ul style="list-style-type: none"> - poprawa kontroli finansowej - restrykcje finansowe - wymiana kadry zarządczej
Wysoki poziom kosztów	<ul style="list-style-type: none"> - redukcja kosztów (redukcja zatrudnienia, redukcja zapasów, zmniejszenie ilości odpadów, pozbywanie się majątku niepracującego, itp.) - reorientacja rynkowa - zmiana polityki inwestycyjnej
Przeinwestowanie	<ul style="list-style-type: none"> - redukcja aktywów
Błędy marketingowe	<ul style="list-style-type: none"> - racjonalizacja funkcji marketingowej - nowa strategia marketingowa
Brak orientacji rynkowej	<ul style="list-style-type: none"> - poszukiwanie nisz rynkowych - aktywizacja działań marketingowych - budowanie reputacji firmy oraz zaufania klientów - dywersyfikowanie działalności z punktu widzenia segmentów rynku
Zbyt szeroki zakres działalności	<ul style="list-style-type: none"> - identyfikacja podstawowej działalności - rezygnowanie z produktów nierentownych
Niefektywna polityka kadrowa	<ul style="list-style-type: none"> - redefinicja zakresów zadań, obowiązków i odpowiedzialności pracowników - stymulowanie działań innowacyjnych, pracy zespołowej, kreowanie przywództwa - podnoszenie kwalifikacji pracowników - systemy motywacyjne

Źródło: Opracowanie własne na podstawie I. Koładkiewicz, Zarządzanie w kryzysie. Doświadczenia szwedzkich przedsiębiorstw, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa, 1997, s. 14; A. Zelek, Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie. Perspektywa strategiczna, Instytut Organizacji Zarządzania w Przemysle "ORGMASZ", Warszawa, 2003, s. 143

Zarządzanie w warunkach niepewności zmusza przedsiębiorstwa do tworzenia elastycznych wizji strategicznych. Konieczne jest oparcie zarządzania sytuacją kryzysową na kreatywności oraz elastyczności, ponieważ te atrybuty wspierają zmiany w przedsiębiorstwie oraz pomagają wyjść z sytuacji kryzysowych poprzez stały rozwój oraz szybkie wdrażanie nowych pomysłów i rozwiązań. Wydaje się zatem, że istotne

staje się twórcze rozwiązywanie problemów. Równocześnie w przedsiębiorstwie powinno się kłaść nacisk na tworzenie klimatu sprzyjającego zmianom⁴⁸. Takie warunki mogą być osiągnięte dzięki: (1) budowaniu pozytywnego nastawienia pracowników dla realizacji „nowej przyszłości” (zachęcanie zarówno pracowników do dzielenia się swoimi pomysłami jak i kontrahentów i innych osób związanych z organizacją), (2) tworzeniu dogodnych warunków pracy, (3) zróżnicowaniu sposobów integracji pracowników oraz (4) tworzeniu grup twórczych (Mitran, 2010, s. 235–40).

S. Fink zwraca uwagę, że kreatywność, elastyczność, dynamika oraz sprawność stają się najważniejszymi cechami, które powinny być wykorzystane zarówno w trakcie trwania sytuacji kryzysowej, jak i w celu jej zapobiegania. Małe i średnie przedsiębiorstwa charakteryzuje elastyczność, dlatego przedsiębiorcy powinni wykorzystywać ten atut w trakcie rozwiązywania problemów. Tworzenie scenariuszy potencjalnych sytuacji kryzysowych wymaga szczególnie kreatywności, ponieważ kwintesencją przygotowania się do sytuacji kryzysowych jest myślenie o wariantach najgorszych, często pomijanych przez osoby zarządzające (Fink, 1986, s. 53–56).

W celu stymulowania twórczej analizy sytuacji kryzysowej – zaistniałej lub potencjalnej) można wspomóc się wieloma metodami, między innymi technikami grupowego i zespołowego podejmowania decyzji, w których wyróżnia się trzy główne grupy: interaktywne, nominalne oraz delfickie. Grupy interaktywne to takie, w których członkowie otwarcie dyskutują, spierają się, tworzą wewnętrzne koalicje, aby ostatecznie wybrać najlepsze rozwiązanie. Taka debata sprzyja tworzeniu nowych pomysłów, chociaż może być w pewnym zakresie ograniczona. Grupa nominalna⁴⁹ podobnie jak interaktywna spotyka się, w celu tworzenia twórczych rozwiązań, z tą różnicą, że brak tu swobodnej dyskusji. Członkowie grupy zapisują swoje pomysły, następnie są one przedstawiane całej grupie. Dyskusja pojawia się dopiero po zebraniu wszystkich wariantów, a najlepsze rozwiązanie wybierane jest poprzez głosowanie. Grupa delficka⁵⁰ natomiast charakteryzuje się wykorzystaniem wiedzy eksperckiej. Członkami takiego zespołu są niezależni eksperci z różnych dziedzin. Każdy z nich wydaje opinię na dany temat, następnie są one „uśredniane” i przedstawiane innym członkom grupy. W kolejnym etapie

⁴⁸ Szerzej na temat wdrażania zmian w przedsiębiorstwie zob. (J. Antoszkiewicz, 1998)

⁴⁹ Więcej na temat techniki grup nominalnych zobacz (A.L. Delbecq, Van de Ven, Andrew H., D.H. Gustafson, 1975)

⁵⁰ Więcej na temat metody delfickiej zobacz (O. Helmer-Hirschberg, 1967)

eksperci proszeni są o ponowne ustosunkowanie się do badanego problemu. W odróżnieniu od grupy interaktywnej i nominalnej eksperci nie kontaktują się ze sobą. Celem tej metody jest uzyskanie, jak najbardziej zgodnej opinii ekspertów (Griffin, 2010, s. 300–01; Supernat, 2005, s. 151–52).

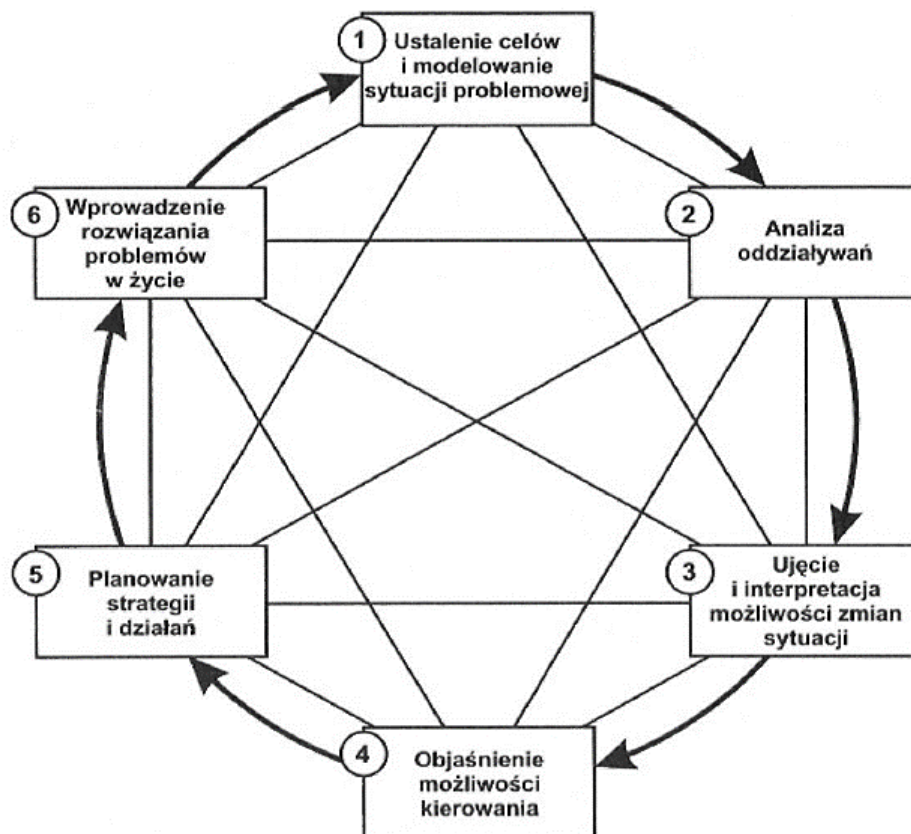
Wśród metod, które mogą pomóc w analizie potencjalnej lub zaistniałej sytuacji kryzysowej oraz w kreatywnym rozwiązywaniu problemów można wymieć również (Cempel, 2006, s. 90–120):

- burzę mózgów,
- metode myślenia równoległego (DeBono) - metodę sześciu kapeluszy, metodę CIMDO (cel, informacja, metody, decyzja, optymalizacja),
- morfologię funkcjonalną (macierz idei),
- 8D⁵¹
- TRIZ (ang. TIPS - Theory of Inventive Problem Solving – teoria innowacyjnego rozwiązywania problemów),
- IDEAL – I – identyfikacja problemów i możliwości, D – definiowanie celów, E – eksploracja możliwych strategii działania, A – antycypacja wyników i podjęcie działań, L – lustracja wyników i wyciąganie wniosków),
- metody zarządzania jakością (na przykład FMEA – analiza przyczyn wadliwości i krytyczności wad, diagram Pareto-Lorenza, diagram Ishikawy),
- mapy myśli (mapy skojarzeń).

Podczas tworzenia zbioru potencjalnych sytuacji kryzysowych, na uwagę zasługuje metodyka myślenia sieciowego, dzięki której przedsiębiorstwo może w sposób szczegółowy oraz systemowy przeanalizować problem związany z daną sytuacją. Rezultatem takiej analizy mogą być strategie oraz działania, które należy podjąć w określonych okolicznościach⁵² (rys. 3.15).

⁵¹ Wieloetapowe i zespołowe działania, które odwołują się na każdym etapie do innych metod i narzędzi z obszaru zarządzania jakością. Najważniejszą zaletą metody 8D jest zwrócenie uwagi na trwałe rozwiązanie problemu, tak aby nie pojawiło się w przyszłości.

⁵² Przykład zastosowania metodyki myślenia sieciowego znaleźć można w pracy (G. Klimarczyk, M. Masadyński, M. Wyrwicka, 2009; A. Borowiec, 2012, 2013).



Rysunek 3.15 Fazy metodyki myślenia sieciowego

Źródło: G. Probst, P. Gomez, *Vernetztes Denken. Unternehmen ganzheitlich führen*, Gabler, Wiesbaden, 1989, s. 239 cyt. za: A. Borowiec, *Perspektywy rozwoju przedsiębiorstwa poprzez zamówienia publiczne na przykładzie firmy branży transportowej. Studium przypadku*, w: *Foresight w praktyce zarządzania przedsiębiorstwem. Analizy i studia przypadków praca zbiorowa*, Poznań, Instytut Zachodni, 2012, s.278

W przypadku małych i średnich przedsiębiorstw, zasoby jakimi dysponują nie zawsze pozwalają na korzystanie ze wszystkich dostępnych metod oraz narzędzi. Na przykład metodyka myślenia sieciowego wymaga systematyczności oraz wieloaspektowego spojrzenia na badany problem, najlepiej z udziałem zespołu interdyscyplinarnego złożonego ze specjalistów (również z zewnątrz przedsiębiorstwa) (Wyrwicka, 2011)⁵³. Pomimo, że metodyce myślenia sieciowego towarzyszy wiele pozytywnych aspektów, należy pamiętać, że specyfika MSP limituje możliwość jej zastosowania. Bariery stosowania pewnych metod i narzędzi w przedsiębiorstwach tej wielkości odnoszą się przede wszystkim do ograniczonych zasobów kapitałowych, ludzkich oraz niedostatku wiedzy w obszarze zarządzania. Nie wyklucza to jednak podejmowania prób tworzenia grup wśród pracowników, dostępnych specjalistów z wewnątrz lub zewnątrz przedsiębiorstwa w celu rozwiązywania problemów.

⁵³ Zob. także (A.U. Grzelczak, A. Borowiec, A. Górny, 2013)

3.5 Model „Uczenia się” w zarządzaniu sytuacją kryzysową

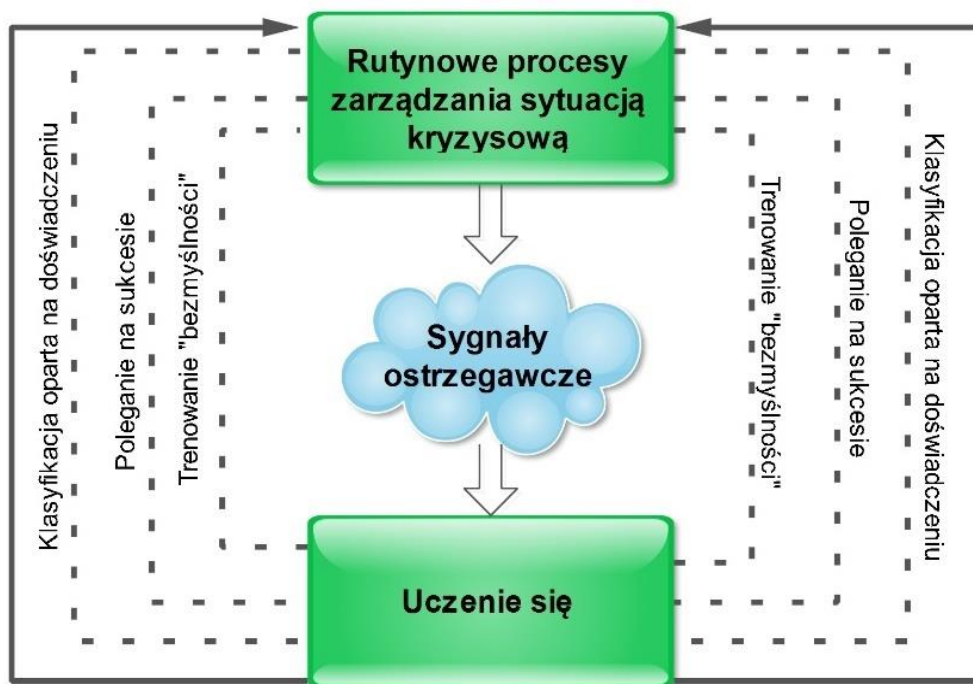
W literaturze przedmiotu mało uwagi poświęca się etapowi „uczenia się”, określanym jako ostatnia faza zarządzania sytuacją kryzysową zasługuje na większą uwagę. Co więcej, etap „uczenia się” zaczyna być postrzegany nie jako ostatnia faza w modelu zarządzania sytuacją kryzysową lecz jako jego integralna część – przedsiębiorstwo z każdego następującego po sobie etapu powinno wysunąć wnioski, a zdobytą wiedzę wykorzystać do usprawnienia całego modelu zarządzania.

W celu poprawnego uczenia się przedsiębiorstwo musi pokonać szereg barier, takich jak: wyuczone postępowanie, brak lub niedoskonałość informacji zwrotnych, niska swoboda działania, opieszałość względem wprowadzanych zmian, brak dialogu oraz niechęć do eksperymentowania (Jednoralska, s. 25), Bazując na koncepcji „bezmyślności” (Langer, 1989) S.Veil opisał trzy główne bariery, które utrudniają rozpoznanie sygnałów ostrzegawczych przed pojawieniem się sytuacji kryzysowej⁵⁴: (1) klasyfikacja oparta na doświadczeniu, (2) poleganie na sukcesie, (3) trenowanie bezmyślności (rys. 3.16).

Pierwsza bariera to klasyfikacja oparta na doświadczeniu, związana z tworzeniem własnych kategorii i obojętnością na to, czego nie potrafimy skategoryzować. Jak pisze E.J.Langer „...doświadczamy świat (rzeczywistość) poprzez tworzenie kategorii” czyli grupujemy elementy otoczenia w kategorie a następnie „...dokonujemy rozróżnień między nimi” „Bezmyślność” charakteryzuje automatyczne i rutynowe zachowanie, które prowadzi do „przyjmowania i dostrzegania ograniczonej ilości sygnałów z otoczenia” (Langer, 1989, s. 11). „Bezmyślność” w zarządzaniu sytuacją kryzysową pojawia się wtedy, kiedy na sytuację przedsiębiorstwa spogląda się przez pryzmat jedynie własnych doświadczeń. W konsekwencji reakcja na daną sytuację staje się automatyczna, rozpoznane zostaje tylko to, co znane, prowadząc do rutynowych działań. Istotą pokonywania tej bariery staje się poszukiwanie nowych kategorii, nowych informacji, otwartość na różne sposoby postrzegania jednego problemu Zaangażowanie umysłu wymaga dokonywania nowych rozróżnień pojęciowych, dostrzegania zdarzeń nietypowych oraz większej wrażliwości percepcyjnej (Langer, 1989, s. 11–12).

⁵⁴ Większość sygnałów ostrzegawczych zostaje zauważona dopiero w trakcie trwania sytuacji kryzysowej (Veil, 2011, s. 121)

Kolejna bariera to „poleganie na sukcesie”. Przedsiębiorstwo, które odniosło sukces, może być nim zaślepienie. Koncentrowanie się na sukcesie z przeszłości może ograniczyć zdolności do poszukiwania potencjalnych sytuacji kryzysowych i wychwytywania sygnałów ostrzegawczych. (Veil, 2011, s. 125)



Rysunek 3.16 Model „Uczenia się” z zaangażowaniem umysłu w zarządzaniu sytuacją kryzysową

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: S.R. Veil, *Mindful Learning in Crisis Management*, *Journal of Business Communication* (48) (2), 2011, s. 116–147, s. 135

Ostatnia bariera to „trenowanie bezmyślności”. W szczególności dotyczy to nauki pewnych schematów działań (ponieważ „tak to zawsze było robione”). Celem staje się zrealizowanie zadania według praktykowanych (wyuczonych) działań i obojętność na inne rozwiązania, które mogą okazać się skuteczniejsze i sprawniejsze. Bezmyślność to obojętność na kontekst, perspektywy i kategorie, jakie cechuje dana sytuacja. Może to dotyczyć według S. Veil szczególnie nowych pracowników, którzy uczą się od bardziej doświadczonych kolegów, równocześnie zaprzestają szukania nowych rozwiązań.

Według autorki istnieje konieczność uwzględnienia tego etapu w uniwersalnym modelu zarządzania sytuacją kryzysową, jako konsekwencja (wartość dodana) każdego z czterech poprzednich etapów zarządzania sytuacją kryzysową. Przedsiębiorstwo po-

wynno, bowiem z każdego etapu wysunąć nowe wnioski, które pozwolą na lepsze i skuteczniejsze wykrywanie sygnałów ostrzegawczych oraz pozwolą na usprawnienie zarządzania całą sytuacją kryzysową (rys.3 .17).



Rysunek 3.17 Model zarządzania sytuacją kryzysową z zaangażowaniem umysłu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Mitroff i Pearson, 1998; Veil, 2011)

3.6 Błędy w zarządzaniu sytuacją kryzysową

Małe i średnie przedsiębiorstwa pomimo, że różnią się od dużych korporacji, w takim samym stopniu popełniają błędy – przeoczą sygnale ostrzegawcze, nie szukają informacji często wręcz je ignorują. Długoterminową wizję przysłania krótkoterminowa perspektywa. Jak podkreśla R.E. Mittelstaedt „małe firmy często upadają, ponieważ kurczowo trzymają się pierwotnej wizji swoich założycieli, zamiast wprowadzać zmiany, które pozwolą im utrzymać się na powierzchni” (Mittelstaedt, op. 2006, s. 230). Najczęstsze błędy w zarządzaniu sytuacją kryzysową popełniane przez osoby zarządzające obejmują obszar komunikacji. Należą do nich kłamstwa, zaprzeczenia, spekulacje, niedostarczanie uczciwych i kompletnych informacji. M.R. Hamidzadeh, S. M. Hosseini oraz B. A. Anoosheh wymieniają pięć czynników, które mogą wpłynąć na wprowadzenie przedsiębiorstwa w błąd będących wynikiem zaniedbań ze strony menedżerów i pracowników (Hamidzadeh, Hosseini i M. B.A Ali Anoosheh, 2011, s. 105):

- brak świadomości, że kryzys może się pojawić – menedżerowie nie dopuszczają myśli, że kryzys może dotknąć ich przedsiębiorstwo,
- odwrócenie uwagi od potencjalnych kryzysów przez inne pilne sytuacje (mniej istotne staje się przygotowanie do sytuacji kryzysowych),
- zaniedbania dotyczące nieodłącznego ryzyka wynikającego z handlu – błędy w określaniu zakresu ryzyka, brak analizy ryzyka bieżącej działalności,

- lekceważenie sygnałów ostrzegawczych – menedżerowie często błędnie analizują dotychczasowe problemy (sytuacje kryzysowe) lub korzystają z doświadczeń innych firm nie adaptując ich do specyfiki własnego przedsiębiorstwa,
- nieprzetestowanie planów awaryjnych.

Interesujące są w związku z tym uwagi I.I. Mitroffa oraz C.M. Pearsona, którzy zrekonstruowali tok rozumowania utrudniający zarządzanie sytuacją kryzysową w odniesieniu do cech organizacji, środowiska, sytuacji kryzysowej oraz wcześniejszych systemów zarządzania sytuacją kryzysową. Opis złego sposobu myślenia przedstawiony został w tabeli 3.6.

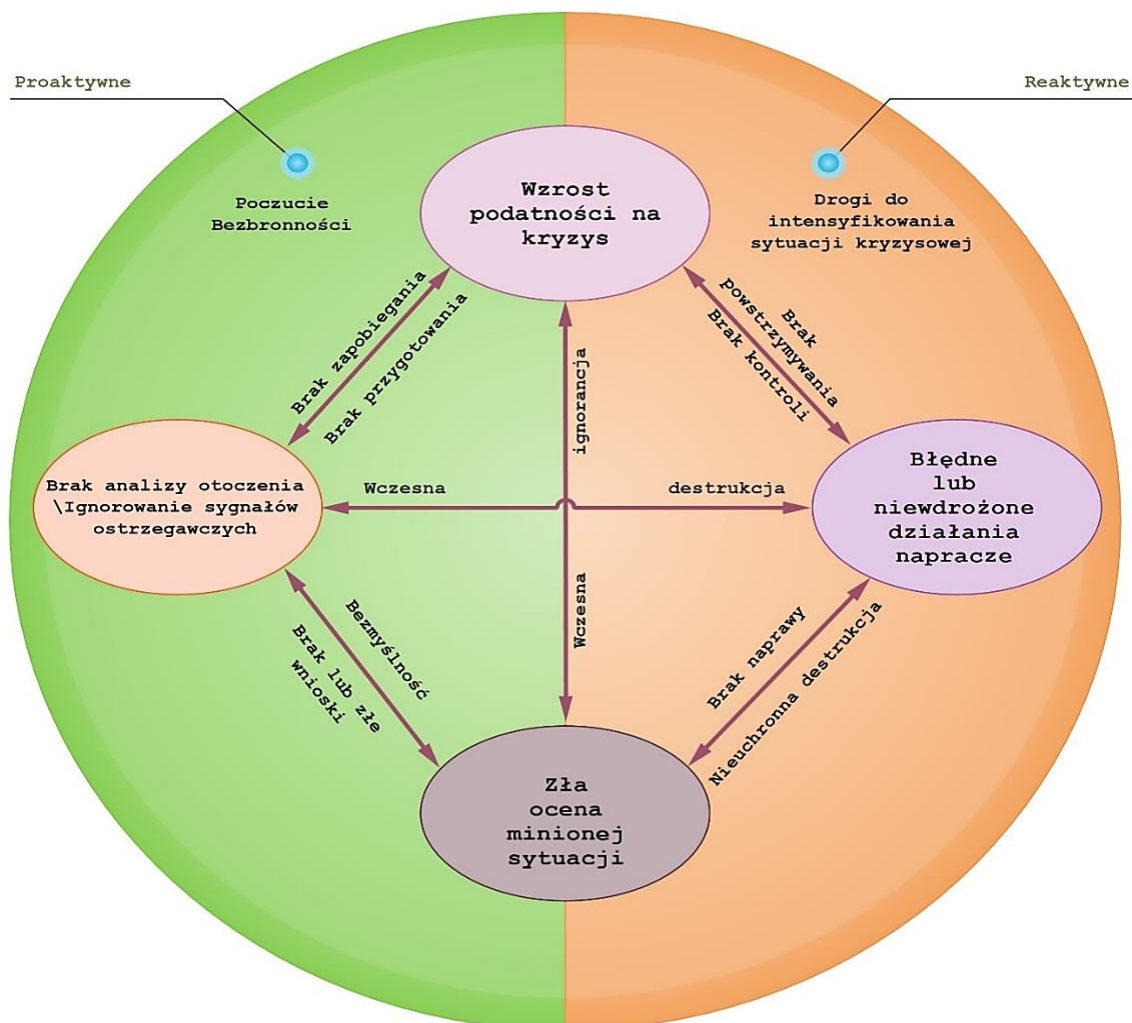
Przedstawione sposoby rozumowania w konsekwencji mogą doprowadzić do ignorancji ze strony właścicieli i kadry zarządzającej, która może spowodować wzrost podatności na kryzys oraz intensyfikować sytuację kryzysową. Błędy popełniane przez organizację oraz ich konsekwencje zostały przedstawione na rysunku 3.18.

Tabela 3.6 Sposób myślenia, który utrudnia zarządzanie sytuacją kryzysową

Cechy organizacji
<ul style="list-style-type: none"> • Wielkość organizacji będzie dla nas parasolem ochronnym. • Sytuacje kryzysowe omijają doskonale i świetnie zarządzane firmy. • Lokalizacja organizacji uchroni nas przed problemami. • Pewne typy kryzysów występują wyłącznie u innych. • Zarządzanie sytuacją kryzysową czy stosowanie środków ochronnych to zbyteczny luksus. • Pracownicy, którzy przynoszą złe wieści powinni zostać ukarani. • Mamy tak oddanych pracowników, że możemy mieć do nich bezgraniczne zaufanie. • Pożądane cele gospodarcze uzasadniają sięganie do ryzykownych środków.
Cechy środowiska
<ul style="list-style-type: none"> • W przypadku poważnych trudności znajdzie się ktoś, kto nas wybawi z opresji. • Środowisko jest dla nas łaskawe. • Nie wydarzyło się nic nowego, co wymagałoby zmian. • Inni ponoszą odpowiedzialność za zarządzanie sytuacją kryzysową. • Jaki to problem, jeśli nas nie dotyczy, ani nam nie szkodzi. • Wypadki należy wkalkulować w prowadzenie działalności.
Cechy sytuacji kryzysowej
<ul style="list-style-type: none"> • Większość problemów nie jest tak straszna, jak ją malują. • Każda sytuacja kryzysowa jest tak specyficzna, że nie można przygotować się na każdą ewentualność. • Poważne kryzysy zdarzają się wyjątkowo. • W przeważającej większości problemy rozwiązują się same, dlatego naszym najlepszym sprzymierzeńcem jest czas. • Większość problemów, jeśli nie wszystkie, można rozwiązać środkami technicznymi. • W razie problemu wystarczą szybkie działania techniczne i finansowe. • Sytuacje kryzysowe nie wymagają szczególnych procedur.

Cechy sytuacji kryzysowej c.d.
<ul style="list-style-type: none"> • Wystarczy zareagować na problem wtedy, gdy się pojawi. • Większość problemów wynika z winy jednej niewłaściwej osoby, dlatego nie ma potrzeby na nowo analizować struktury zarządzania czy kultury organizacyjnej.
Cechy wcześniejszych systemów zarządzania sytuacją kryzysową
<ul style="list-style-type: none"> • Zarządzanie kryzysowe jest jak polisa ubezpieczeniowa: wystarczy ją wykupić. • Jesteśmy zespołem, który będzie właściwie funkcjonował w sytuacji kryzysowej. • Jedynie dyrekcja powinna znać plany działań antykryzysowych. Po co straszyć pracowników czy członków naszej społeczności. • Jesteśmy wystarczająco twardzi, aby zmierzyć się z kryzysem w sposób racjonalny i obiektywny. • Wiemy jak manipulować środowiskami masowego przekazu

Źródło: I.I. Mitroff, C.M. Pearson, *Zarządzanie sytuacją kryzysową, czyli jak ochronić firmę przed najgorszym*, Businessman Book, Business Press, Warszawa, 1998, s. 44



Rysunek 3.18 Błędy w zarządzaniu sytuacją kryzysową

Źródło: Opracowanie własne na podstawie I.I. Mitroff, P. Shrivastava, F.E. Udvardia, *Effective crisis management*, National Emergency Training Center, Emmitsburg, MD, 1987, s. 290, s. 290

I. Mitroff, P. Shrivastava oraz F. Udvardia wskazują, że na wzrost podatności przedsiębiorstwa na kryzys ma wpływ wiele czynników, między innymi:

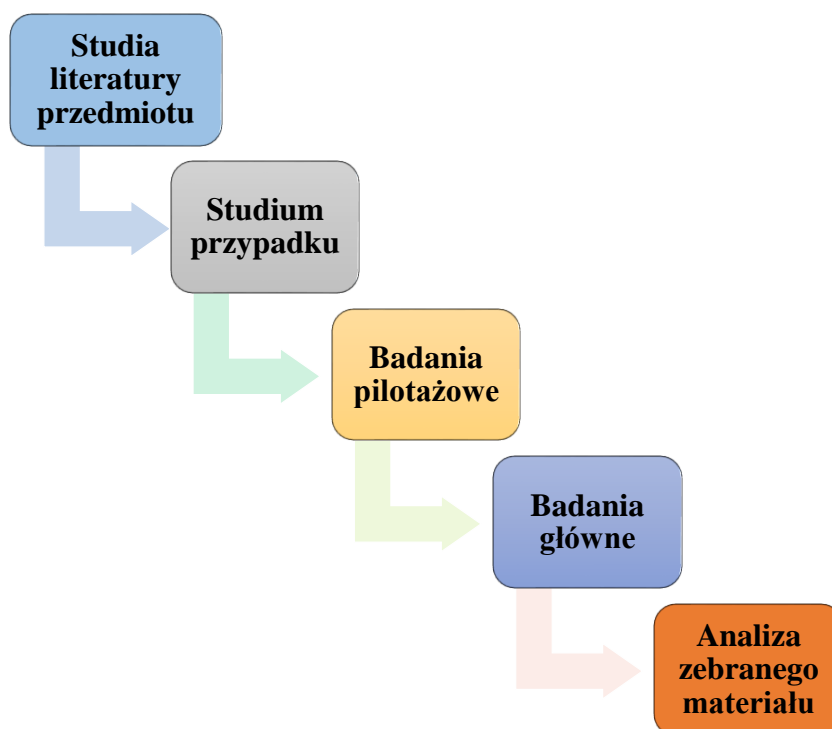
- brak analizy otoczenia oraz ignorowanie sygnałów ostrzegawczych - co w konsekwencji prowadzi do braku przygotowania oraz zapobiegania.
- błędne działania lub brak działań naprawczych - utrata kontroli oraz brak powstrzymywania może doprowadzić przedsiębiorstwo do eskalacji sytuacji kryzysowej oraz jej upadku.
- zła ocena minionej sytuacji - w przypadku, w którym przedsiębiorstwo pomimo, że przetrwa sytuację kryzysową wykaże się bezmyślnością i źle ją oceni lub wysunie złe wnioski.

Opisane przez autorów błędy nasilają ignorancję przedsiębiorstwa na sygnały ostrzegawcze i w skrajnych przypadkach mogą doprowadzić do upadku.

4 Zarządzanie sytuacją kryzysową w małych i średnich przedsiębiorstwach w świetle badań własnych

4.1 Wybór oraz charakterystyka metody badawczej

Trzy pierwsze rozdziały niniejszej pracy miały na celu przybliżenie problematyki zarządzania sytuacją kryzysową w małych i średnich przedsiębiorstwach oraz stworzenie podstaw merytorycznych dla realizacji części empirycznej. W celu uzyskania odpowiedzi na postawione w pracy pytania i hipotezy badawcze posłużono się badaniem kwestionariuszowym. Badanie główne było poprzedzone badaniem pilotażowym, dzięki któremu wyeliminowane zostały pytania mniej istotne dla badanego problemu. Uzyskanie pewnej wstępnej wiedzy o zarządzaniu sytuacją kryzysową w małym i średnim przedsiębiorstwie dostarczyło również **studium przypadku**, które przyczyniło się do poprawy efektywności badania głównego⁵⁵ (rys. 4.1).



Rysunek 4.1 Proces badawczy
Źródło: Opracowanie własne

⁵⁵ Szerzej na temat problematyki badanego przedsiębiorstwa patrz (A. Dębicka, 2012; A. Nowak, 2008; A. Nowak, K. Grzybowska, 2009)

Ostateczna wersja kwestionariusza liczyła 6 stron A4, na której umieszczono krótki opis badania oraz 27 pytań zamkniętych z opcją indywidualnego opisu, w przypadku braku adekwatnej dla respondenta odpowiedzi. Ankieta została podzielona na cztery części. Pierwsza część ankiety dotyczyła przedsiębiorstw, które znalazły się w sytuacji kryzysowej. Pytania miały na celu przybliżyć charakterystykę sytuacji kryzysowych, z jakimi spotykały się MSP oraz sprawdzić stopień przygotowania do zaistniałej sytuacji kryzysowej. Druga część odnosiła się do problematyki zarządzania sytuacją kryzysową – przede wszystkim miała na celu określenie wartości poszczególnych komponentów zarządzania sytuacją kryzysową w opinii MSP. Trzecia część dotyczyła zarządzania sytuacją kryzysową na etapie bieżącej działalności. W ostatniej części zamieszczona została metryczka.

Wywiady kwestionariuszowe przeprowadzane były metodą telefonicznych wywiadów kwestionariuszowych wspieranych komputerowo CATI (ang. Computer Assisted Telephone Interview) oraz metodą wywiadów skategoryzowanych wśród właścicieli małych i średnich przedsiębiorstw lub osób zarządzających.

Podczas realizacji badań (od listopada 2013 do marca 2014 roku) przeprowadzono 2623 wywiadów wśród małych i średnich przedsiębiorstw prowadzących swoją działalność na terenie aglomeracji poznańskiej⁵⁶, z czego 180 firm zgodziło się na przeprowadzenie badania oraz przeszło pozytywną weryfikację.

Do analizy zebranego materiału badawczego oraz prezentacji graficznych wykorzystano program komputerowy EXCEL i WORD firmy Microsoft oraz pakiet statystyczny STATISTICA 10.0 firmy StatSoft. W początkowej fazie analizy wszystkie pozycje kwestionariusza zostały poddane procedurze kodowania, która polegała na zmianie wartości tekstowych na dane liczbowe. Dane te zostały umieszczone w arkuszu kalkulacyjnym EXCEL następnie eksportowane do programu STATISTICA 10.0. Do analizy przetworzonego materiału badawczego zastosowano szereg metod statystycznych, które pozwoliły na weryfikację założonych hipotez.

⁵⁶ 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 (T. Kachniarz, Z. Niewiadomski, 1994)

Agglomeracja poznańska - aglomeracja monocentryczna w województwie wielkopolskim, obejmująca miasto centralne Poznań oraz okoliczne zurbanizowane gminy.

Do testowania zmiennych nieparametrycznych wykorzystano **test Chi-kwadrat**. Za główne kryterium wyodrębnienia danych wybrano wielkość przedsiębiorstwa. Zgodnie z wynikami badań przeprowadzonych w Stanach Zjednoczonych istnieje ścisła korelacja pomiędzy rozmiarem przedsiębiorstwa a prawdopodobieństwem posiadania zarządzania kryzysowego, przy czym duże korporacje bardziej obawiają się możliwości wystąpienia sytuacji zagrażającej ich funkcjonowaniu (Wisnblit, 1989, s. 34–35). Dlatego uzasadnione jest badanie przedsiębiorstw w zależności od ich wielkości.

Związki między badanymi pytaniami kwestionariusza zostały określone przy pomocy współczynnika korelacji Spearmana. Natomiast do obliczania prawdopodobieństwa wystąpienia bądź braku wystąpienia wybranego zdarzenia zastosowano **regresję logistyczną**. Najważniejszą cechą regresji logistycznej jest to, że zmienna zależna (wyjaśniana, przewidywana) jest zmienną dychotomiczną - czyli przyjmuje dwie wartości 0 i 1. Zamiast wyliczania klasycznego prawdopodobieństwa, czyli stosunku liczby sukcesów do liczby wszystkich prób, regresja logistyczna wylicza stosunek prawdopodobieństwa sukcesu do prawdopodobieństwa porażki⁵⁷.

W niniejszej pracy postawiono sześć głównych hipotez badawczych, które poddano weryfikacji w oparciu o testy statystyczne, które sprawdzają czy pomiędzy wybranymi cechami istnieje statystyczna istotna zależność. **Test χ^2 Pearsona** umożliwia porównanie częstości zaobserwowanych z częstościami oczekiwanymi, przy założeniu prawdziwości hipotezy zerowej. Weryfikacje hipotez badawczych przeprowadzona została dla poziomu istotności $\alpha=0,05$. Dla oznaczenia poziomu istotności stwierdzonych związków lub różnic (wartości p) zastosowano w tekście poniższe oznaczenia:

- **$p \geq 0,1$ wartość nieistotna statystycznie,**
- **$0,05 \leq p < 0,1$ wartość na poziomie tendencji statystycznej,**
- **$p < 0,05$, wartość istotna statystycznie.**

Przy założonym poziomie istotności można było stwierdzić, czy istnieją podstawy do odrzucenia hipotezy zerowej na rzecz hipotezy alternatywnej, która zakłada zależność między badanymi cechami. Na potrzeby testu niezależności χ^2 zostały sformułowane hipotezy zerowe (H_0), które zakładały, że między badanymi cechami nie istnieje statystyczna zależność, czyli cechy te są niezależne. Oznacza to, że przyjęcie (potwierdzenie) założonych w pracy hipotez wynikało z odrzucenia hipotezy zerowej na rzecz hipotezy

⁵⁷ Zob. (A. Stanisz, 2006)

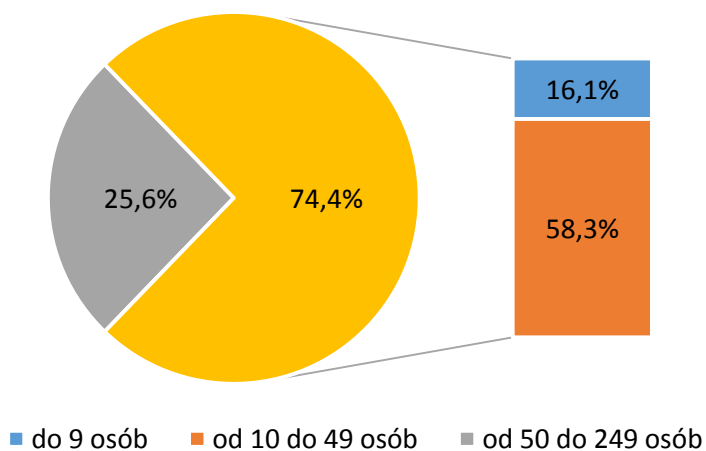
alternatywnej⁵⁸. Odrzucenie hipotezy zerowej warunkuje poziom istotności p - jeżeli jego wartość jest równa lub mniejsza od założonego poziomu istotności $\alpha=0,05$ istnieją podstawy do odrzucenia hipotezy zerowej, natomiast jeżeli poziom istotności przekracza określoną wartość poziomu istotności – nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej o braku zależności. W celu jak najbardziej wiarygodnej weryfikacji głównych hipotez badawczych, postawiono szereg hipotez szczegółowych, dla których przeprowadzono również testy statystyczne.

4.2 Prezentacja i analiza wyników badań

4.2.1 Charakterystyka badanych przedsiębiorstw

W badanej zbiorowości największy udział przypadł grupie mikro i małych przedsiębiorstw, który wynosił 74,4%. W grupie tej dominowały małe przedsiębiorstwa, które stanowiły 58,3%. Grupa średnich przedsiębiorstw stanowiła 25,6% (rys. 4.2).

Struktura badanych przedsiębiorstw jest nietypowa dla małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce wykazywanych w rejestrze REGON (tab.4.1). Przyjęty w pracy rozkład badanych przedsiębiorstw służył prawidłowej realizacji założonych celów. Ponieważ w grupie mikroprzedsiębiorstw⁵⁹, dominują przedsiębiorstwa jedno- i dwuosobowe (Giedroń, Zaręba i Gajewski, 2012) postanowiono zmniejszyć liczebność tej grupy przy równoczesnym zwiększeniu liczby przedsiębiorstw małych i średnich, aby lepiej odzwierciedlić różnice, jakie zachodzą między badanymi podmiotami.



Rysunek 4.2 Struktura badanych przedsiębiorstw

⁵⁸ Za hipotezę alternatywną, stosowaną w testach niezależności χ^2 , uznano postawioną hipotezę badawczą, zakładającą zależność pomiędzy badanymi cechami.

⁵⁹ Mikroprzedsiębiorstwa stanowią 95,4% wszystkich przedsiębiorstw

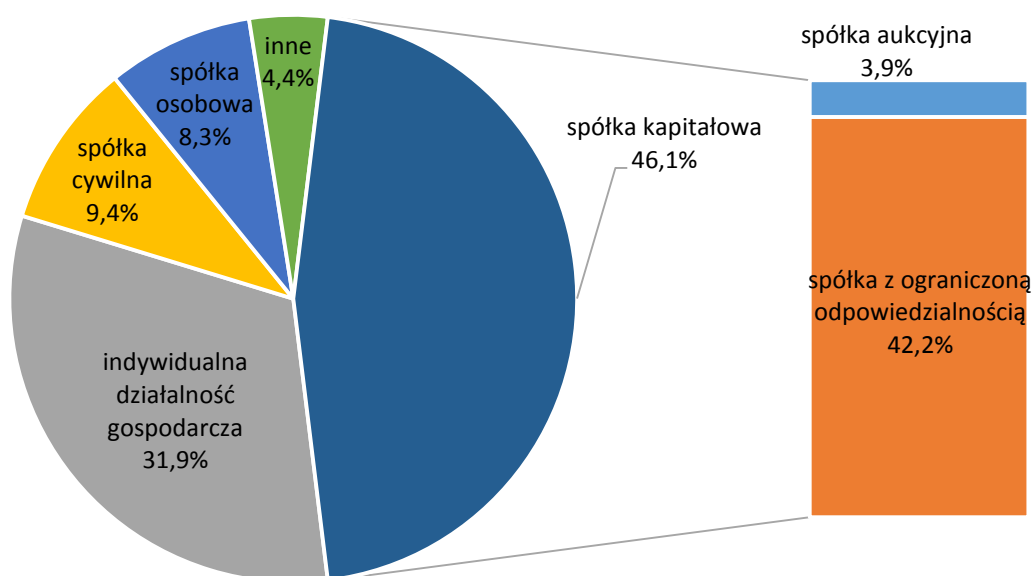
Źródło: Badania własne

Tabela 4.1 Liczba i struktura przedsiębiorstw w subregionie Poznań w 2013 r.

Subregion m. Poznań	Ogółem	Liczba pracowników			
		0 - 9	10 - 49	50 - 249	>249
Liczba przedsiębiorstw	105 083	100 275	3 925	721	162
Struktura	100%	95,4%	3,7%	0,7%	0,2%
Szacowana liczba przedsiębiorstw aktywnych ⁶⁰	46307	44 839	1 113	390	101

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS

Jako forma prawna dominowała spółka z ograniczoną odpowiedzialnością (42,2%), oraz indywidualna działalność gospodarcza (31,7%) (rys. 4.3). Główną przyczyną takiego rozkładu była stosunkowo mała ilość mikroprzedsiębiorstw, która najczęściej prowadzona jest jako indywidualna działalność gospodarcza⁶¹. W dalszej kolejności występowały spółki cywilne (9,4%) oraz spółki osobowe (8,3%).



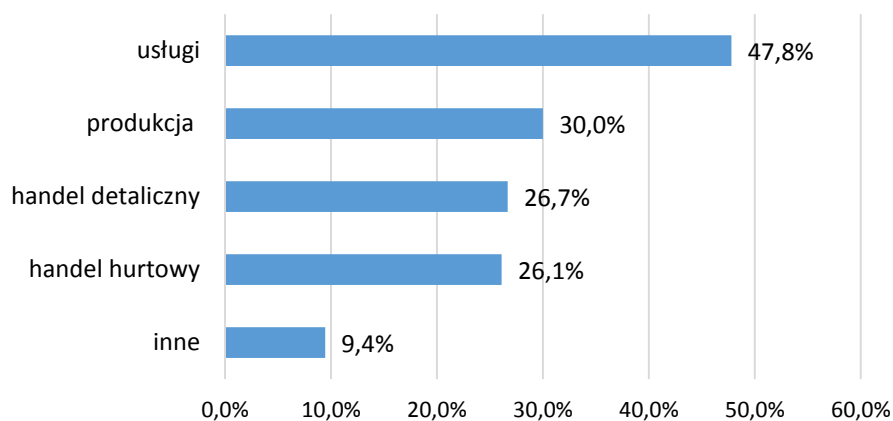
Rysunek 4.3 Forma prawna badanych przedsiębiorstw (w %)

Źródło: Badania własne

⁶⁰ Szacowana liczba przedsiębiorstw aktywnych została opracowana na podstawie relacji przedsiębiorstw zarejestrowanych w REGON w województwie wielkopolskim a liczbą przedsiębiorstw aktywnych w tym regionie. Aktywnych MSP było około 48 %. Niepokojący jest fakt, że w roku 2009 w Wielkopolsce tylko 28% małych przedsiębiorstw było aktywnych.

⁶¹ Udział firm jednoosobowych maleje wraz ze wzrostem firmy – w przypadku podmiotów do 5 pracowników wynosi on 85,4% natomiast w podmiotach zatrudniających 6-50 pracowników spada do 42,7% (B. Piasecki, A. Rogut, E. Stawasz, 2001).

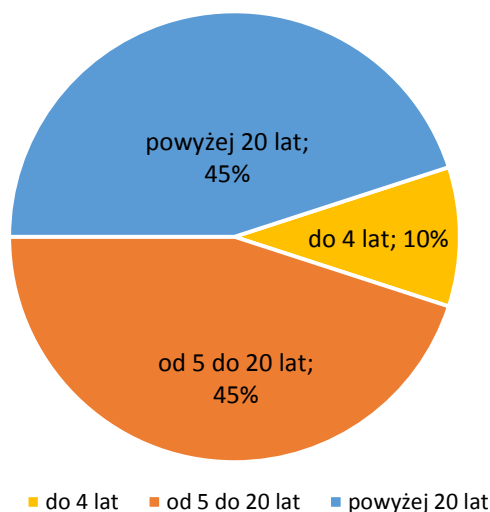
Największa liczba badanych przedsiębiorstw (rys. 4.4) deklaruowała działalność usługową (47,8%), następnie produkcyjną (30,0%) oraz handlową (26,7%).



Rysunek 4.4 Struktura rodzaju działalności gospodarczej badanych przedsiębiorstw (w %)

Źródło: Badania własne

Przedsiębiorstwa, które działały na rynku mniej niż cztery lata stanowiły 10% ogółu przedsiębiorstw (rys. 4.5). Równomiernie rozłożyła się struktura przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku do 20 lat (45%) oraz powyżej 20 lat (45%). Wiek przedsiębiorstwa jest szczególnie interesujący z perspektywy przedsiębiorstw, które otworzyły swoją działalność w okresie spowolnienia gospodarczego (2009-2012).



Rysunek 4.5 Struktura badanych przedsiębiorstw według czasu istnienia (w latach)

Źródło: Badanie własne

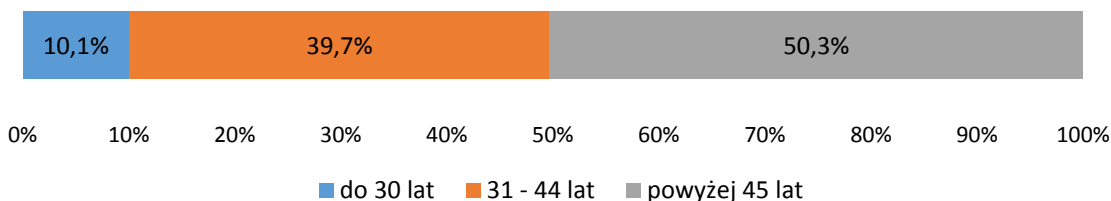
Jeśli chodzi o płeć właścicieli i osób zarządzających (tab. 4.2) to przewaga udziału mężczyzn (73%) nad kobietami (27%) wśród osób zarządzających wykazuje zbliżoną tendencję do poziomu przedsiębiorczości kobiet, która utrzymuje się w Polsce na poziomie około 34% (Balcerzak-Paradowska, 2011, s. 19).

Tabela 4.2 Struktura przedsiębiorstw według płci osób zarządzających

Płeć	Liczba	Struktura (%)
kobieta	48	26,8
mężczyzna	131	73,2
Suma	179	100

Źródło: Badanie własne

Połowa osób zarządzających była w wieku powyżej 45 lat. Najmniejszą grupę (10,1%) reprezentowały osoby w wieku poniżej 30 roku życia (rys. 4.6).



Rysunek 4.6 Struktura badanych przedsiębiorstw według wieku osób zarządzających

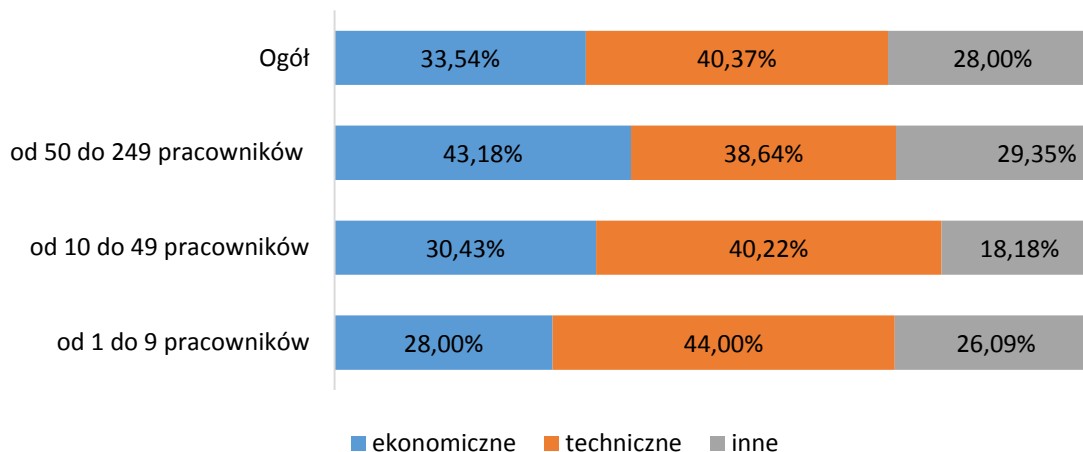
Źródło: Badanie własne

Większość osób zarządzających deklarowała wykształcenie wyższe (79,9%). Pozostała grupa (20,1 %) średnie ogólne lub techniczne zawodowe (tab. 4.3). Zaledwie jedna trzecia (33,5%) posiadała wykształcenie ekonomiczne (rys. 4.7). Dominowało natomiast wykształcenie techniczne (40,7%). Taka tendencja utrzymywała się w mikro i małych przedsiębiorstwach. Jedynie wśród średnich przedsiębiorstw wykształcenie ekonomiczne deklarowała większa liczba osób (43,2%) w stosunku do wykształcenia technicznego (38,6%).

Tabela 4.3 Poziom wykształcenia osób zarządzających

Poziom wykształcenia	Liczba	Struktura (%)
średnie ogólne lub techniczne zawodowe	36	20.1
wyższe	143	79.9
Suma	179	100

Źródło: Badania własne



Rysunek 4.7 Przygotowanie zawodowe badanych przedsiębiorców
Źródło: Badania własne

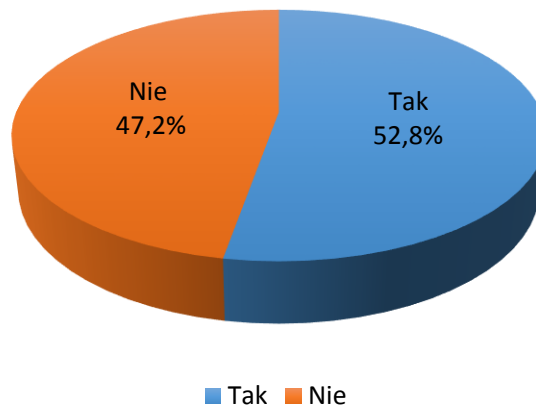
4.2.2 Podatność na sytuacje kryzysową

W badaniach przeanalizowano następujące cechy, które mogą zwiększać podatność na sytuacje kryzysowe:

- cechy małych i średnich przedsiębiorstw:
 - wielkość przedsiębiorstwa,
 - wiek przedsiębiorstwa,
 - formę prawną przedsiębiorstwa,
 - rodzaj prowadzonej działalności,
- cechy przedsiębiorcy:
 - płeć,
 - wiek,
 - poziom i rodzaj wykształcenia,
 - świadomość podstaw zarządzania sytuacją kryzysową.

Podatność na sytuacje kryzysowe mierzona była, jako częstotliwość występowania sytuacji kryzysowych w przedsiębiorstwach według wyodrębnionych cech.

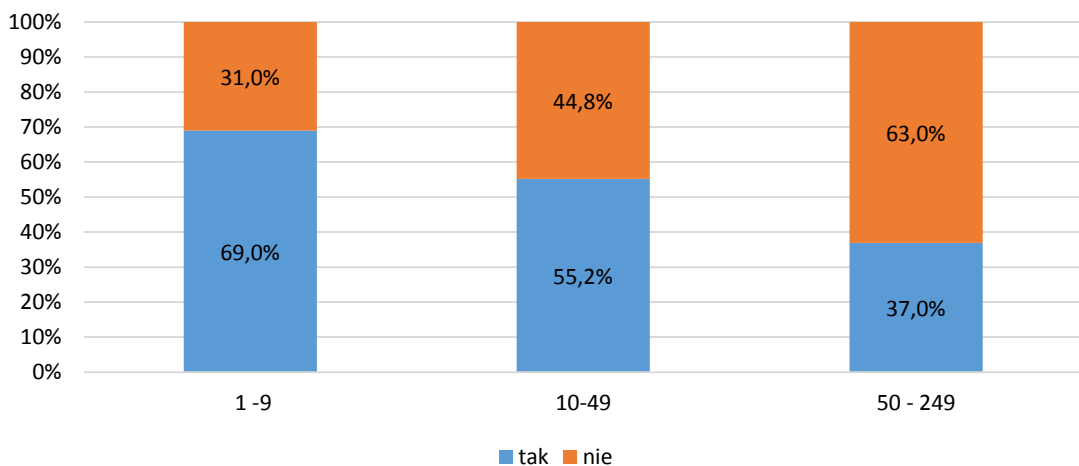
Wyniki badań własnych wskazują, że ponad połowa ankietowanych przedsiębiorstw (52,8%) znalazła się przynajmniej raz w sytuacji kryzysowej (rys 4.8). Analiza statystyczna danych wykazała istotne statystycznie zróżnicowanie między wielkością przedsiębiorstwa a znalezieniem się firmy w sytuacji kryzysowej ($p=0,0190$).



Rysunek 4.8 Przedsiębiorstwa, które znalazły się przynajmniej raz w sytuacji kryzysowej
Źródło: Badania własne

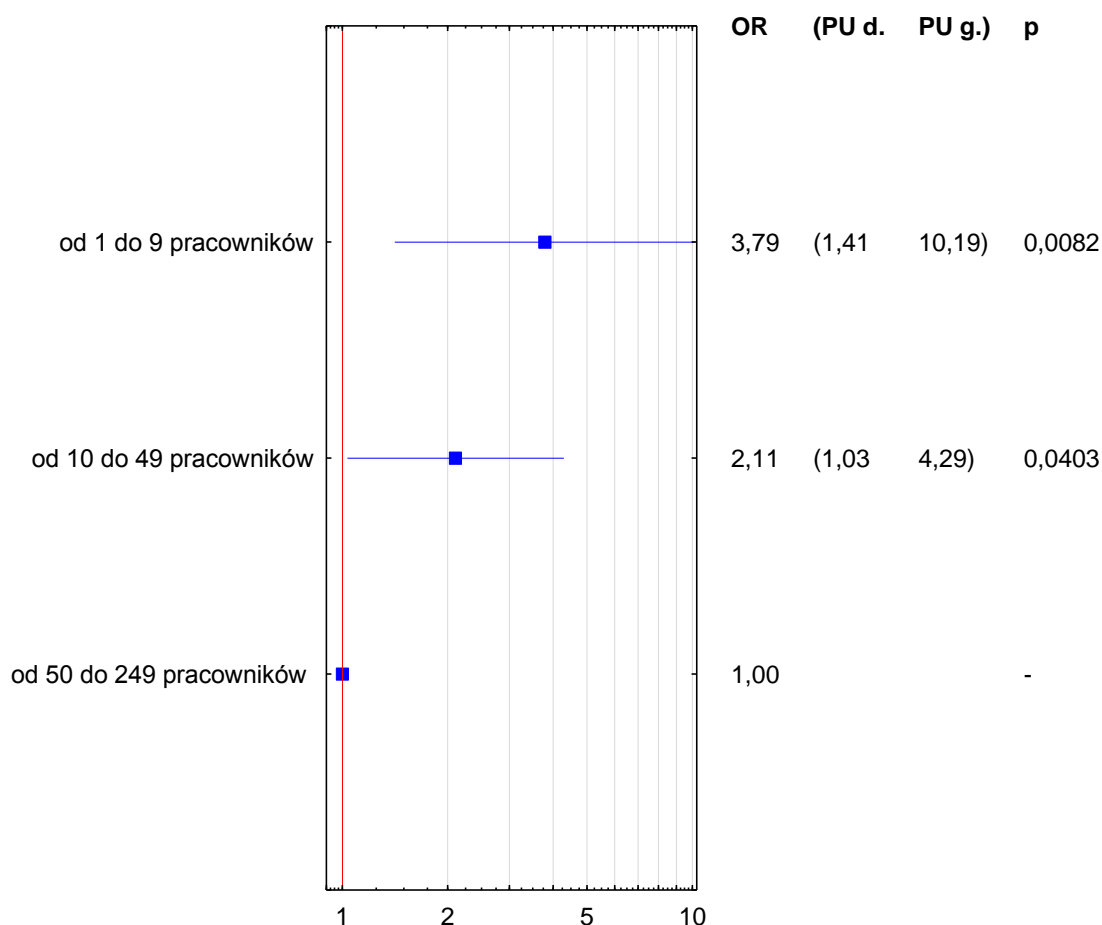
Zauważono, że wraz ze wzrostem przedsiębiorstwa zmniejszyła się ilość przedsiębiorstw, które znalazły się w sytuacji kryzysowej (rys 4.9). Można zatem przyjąć, że im mniejsze przedsiębiorstwo tym większa podatność na sytuacje kryzysowe. Do zbadania zróżnicowania zastosowano test niezależności χ^2 Pearsona. Ponadto analiza regresji logistycznej (rys 4.10) wykazała, że:

- prawdopodobieństwo wystąpienia sytuacji kryzysowej w małym przedsiębiorstwie jest dwa razy większe (2,11) w stosunku do przedsiębiorstw średniej wielkości,
- prawdopodobieństwo wystąpienia sytuacji kryzysowej w mikroprzedsiębiorstwie jest prawie czterokrotnie większe (3,79) w stosunku do średnich przedsiębiorstw.



Rysunek 4.9 Podatność na sytuacje kryzysową według wielkości przedsiębiorstwa (w %)
Źródło: Badania własne

Jak wynika z przeglądu literatury przedmiotu dokonanego w rozdziale 2.3 *Prze-trwanie małych i średnich przedsiębiorstw*, im większe przedsiębiorstwo tym większa szansa przetrwania na rynku (Poznańska 2007). Należy przypuszczać, że częstotliwość występowania sytuacji kryzysowych w mniejszych podmiotach wpływa również na ich przetrwanie. Ponadto, jak wskazują badania, mikro i małe przedsiębiorstwa rzadziej zarządzają sytuacją kryzysową (nie stosują narzędzi wykrywających sygnały ostrzegawcze, nie planują na wypadek sytuacji kryzysowych), co w konsekwencji może zwiększać ryzyko upadłości.

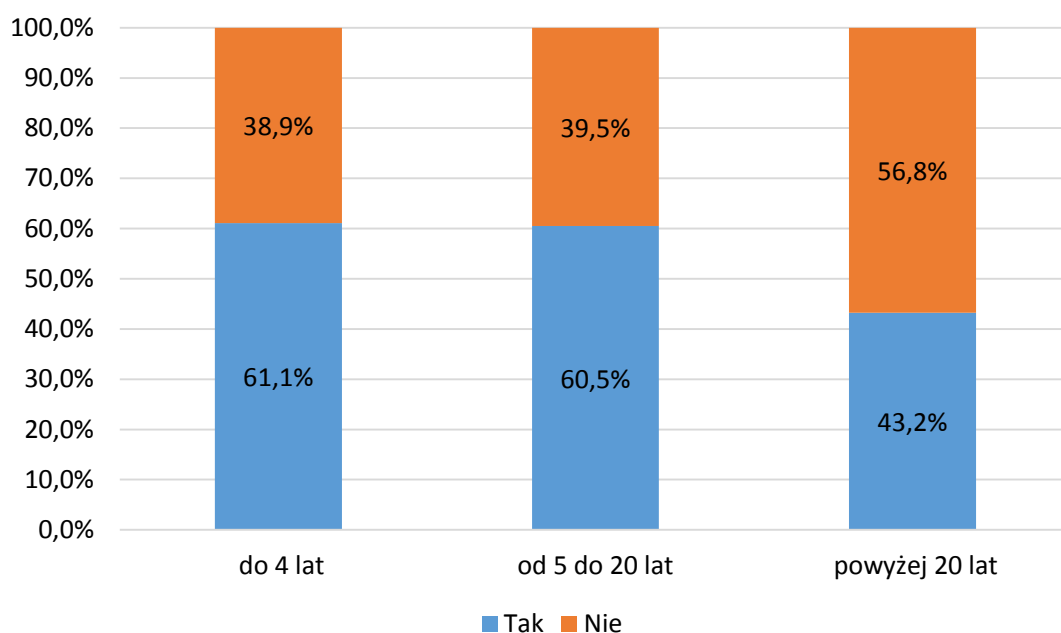


Rysunek 4.10 Prawdopodobieństwo wystąpienia sytuacji kryzysowej w badanych przedsiębiorstwach według wielkości

Źródło: Badania własne

W przedsiębiorstwach młodych, istniejących na rynku mniej niż 4 lata wystąpienie sytuacji kryzysowej wskazało 61,1% przedsiębiorstw. Na podobnym poziomie (60,5%) kształtowała się sytuacja w przedsiębiorstwach, które funkcjonują na rynku od 5 do 20 lat. Najmniejszą podatność na sytuacje kryzysowe (43,2%) wykazały przedsiębiorstwa prowadzące swoją działalność od ponad 20 lat (rys. 4.11). Test niezależności

wykazał tendencję do istotności statystycznej na poziomie $p=0,0668$. Do zbadania zróżnicowania zastosowano test niezależności χ^2 Pearsona. Uzyskane wyniki prowadzą do stwierdzenia, że przedsiębiorstwa, które funkcjonują dłużej na rynku (powyżej 20 lat) są mniej narażone na sytuacje kryzysowe – może to być wynikiem wieloletniego doświadczenia oraz ugruntowanej pozycji na rynku wybranych przedsiębiorstw. Należy również podkreślić, że badane młode przedsiębiorstwa rozpoczynały swoją działalność w okresie spowolnienia gospodarczego (między 2009 a 2013 rokiem), który dodatkowo mógł przyczynić się do zwiększenia podatności na sytuacje kryzysowe. I w okresie wzrostu gospodarczego nowo powstałe firmy mają problem, żeby utrzymać się na rynku⁶².



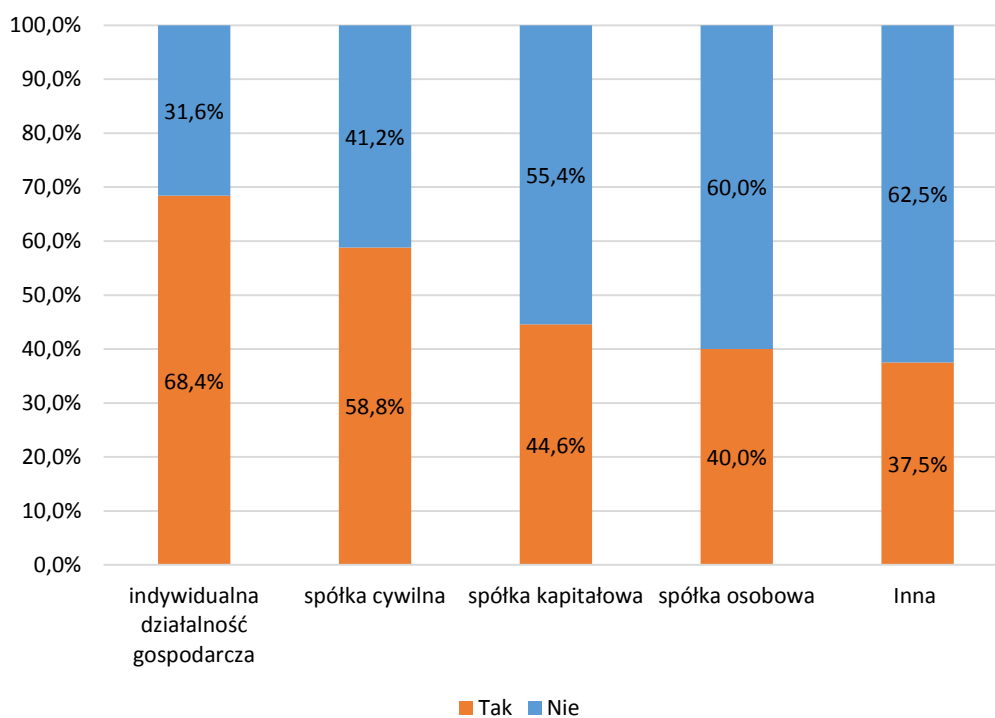
Rysunek 4.11 Podatność na sytuacje kryzysowe według wieku przedsiębiorstwa (w %)
Źródło: Badania własne

Sytuacje kryzysowe wystąpiły aż w 68% przedsiębiorstw prowadzonych, jako indywidualna działalność gospodarcza oraz w ponad połowie spółek cywilnych (58%). Najrzadziej sytuacje występowały w spółkach osobowych oraz innych (niesklasyfikowanych) (rys. 4.12). Test niezależności wykazał istotność statystyczną na poziomie $p=0,0436$.

⁶² Potwierdzają to statystyki GUS dotyczące przeżywalności nowo powstałych przedsiębiorstw

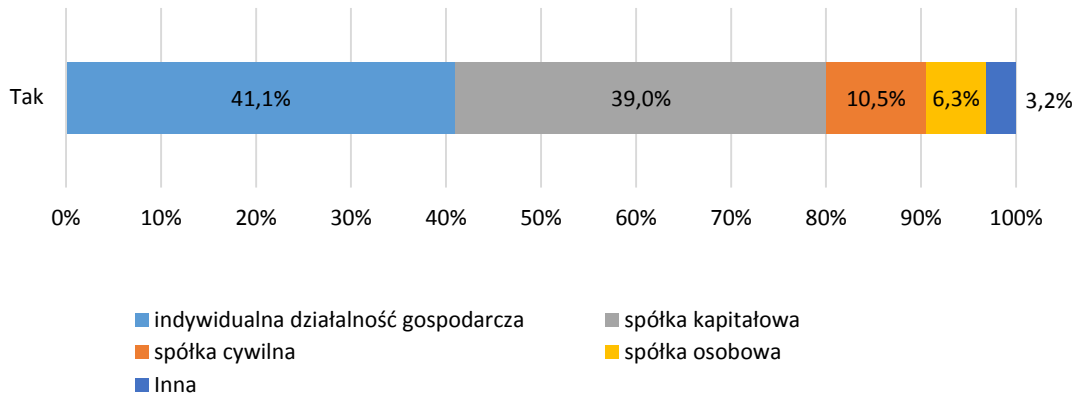
W odniesieniu do ogółu przedsiębiorstw, które przynajmniej raz były w sytuacji kryzysowej największą grupę stanowiły przedsiębiorstwa prowadzone, jako indywidualna działalność gospodarcza (41%) (rys. 4.13). Można powiedzieć, że jest to najpopularniejsza forma prowadzenia działalności wśród najmniejszych podmiotów, zatem potwierdza to wcześniejsze wyniki, które wskazują, że im mniejsze przedsiębiorstwo tym większa podatność na kryzys. Ponadto analiza regresji logistycznej (rys. 4.14) pozwoliła wysunąć następujące wnioski:

- prawdopodobieństwo wystąpienia sytuacji kryzysowej jest ponad trzykrotnie większe w przypadku indywidualnej działalności gospodarczej w porównaniu ze spółką osobową,
- prawdopodobieństwo wystąpienia sytuacji kryzysowej jest ponad dwukrotnie większe w przypadku spółek cywilnych w porównaniu ze spółką osobową.



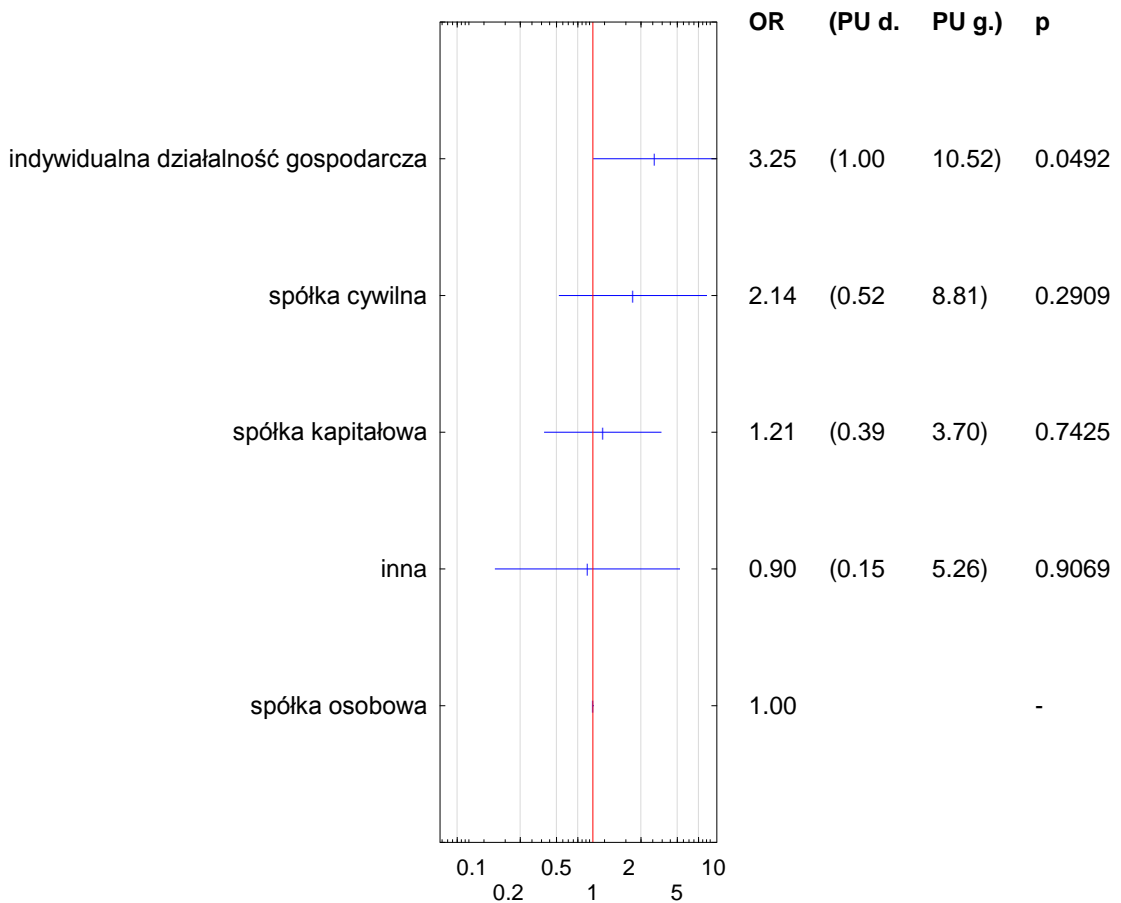
Rysunek 4.12 Podatność na sytuacje kryzysowe według formy prawnej prowadzenia działalności

Źródło: Badania własne



Rysunek 4.13 Rozkład przedsiębiorstw, u których wystąpiła sytuacja kryzysowa według formy prawnej prowadzenia działalności

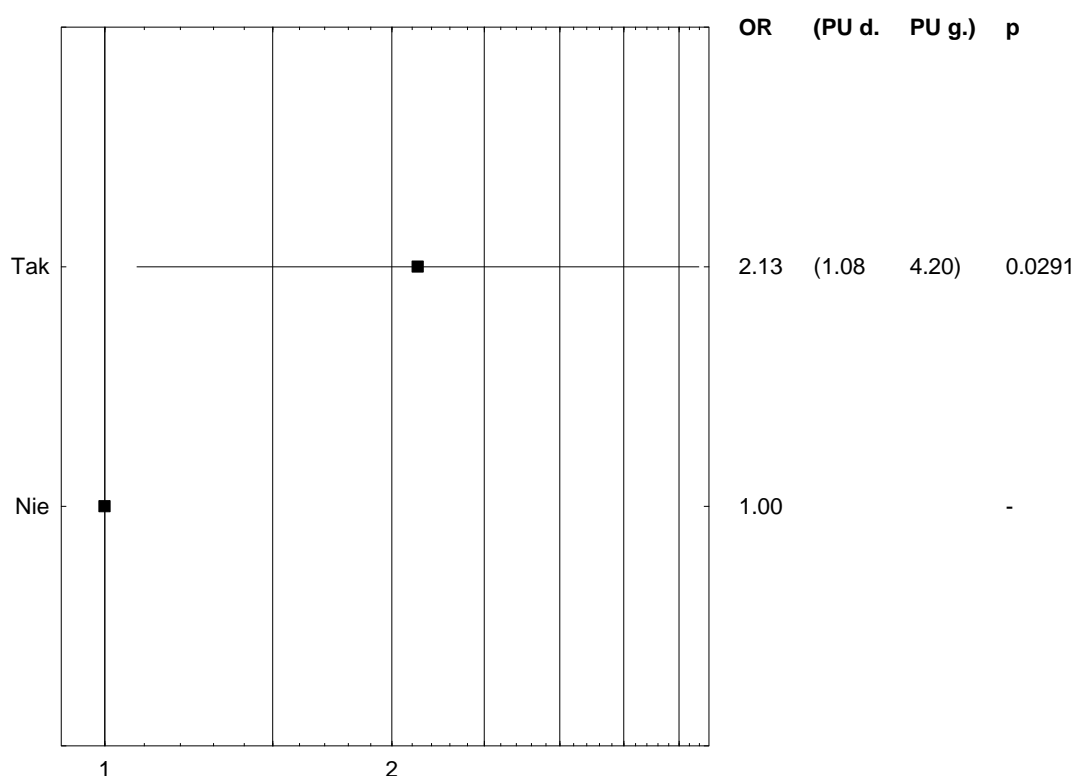
Źródło: Badania własne



Rysunek 4.14 Prawdopodobieństwo wystąpienia sytuacji kryzysowej według formy prawnej prowadzenia działalności

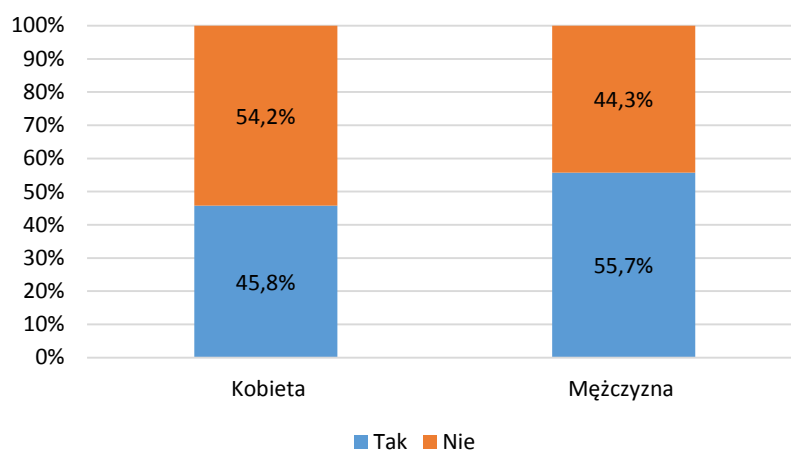
Źródło: Badania własne

Dalsza analiza danych obejmowała częstotliwość występowania sytuacji kryzysowej z perspektywy rodzaju prowadzonej działalności. Wyniki badań wskazują, że rodzaj prowadzonej działalności ma wpływ na podatność na sytuacje kryzysowe, co więcej, bardziej podatne na sytuacje kryzysowe są przedsiębiorstwa prowadzące działalność handlową (detaliczną) (rys. 4.15). Należy zwrócić uwagę, że przedsiębiorstwa handlowe narażone są w większym stopniu na skutki wahań koniunktury gospodarczej, spadek popytu, zmienne preferencje konsumentów oraz rosnącą konkurencję. Prawdopodobieństwo wystąpienia sytuacji kryzysowej w tych przedsiębiorstwach jest ponad dwukrotnie większe niż w przypadku przedsiębiorstw, które nie prowadzą handlu detalicznego. Analiza wykazała istotność statystyczną na poziomie $p=0.0275$. Do zbadania zróżnicowania zastosowano test niezależności χ^2 Pearsona.



Rysunek 4.15 Prawdopodobieństwo wystąpienia sytuacji kryzysowej w badanych przedsiębiorstwach detalicznych
Źródło: *Badania własne*

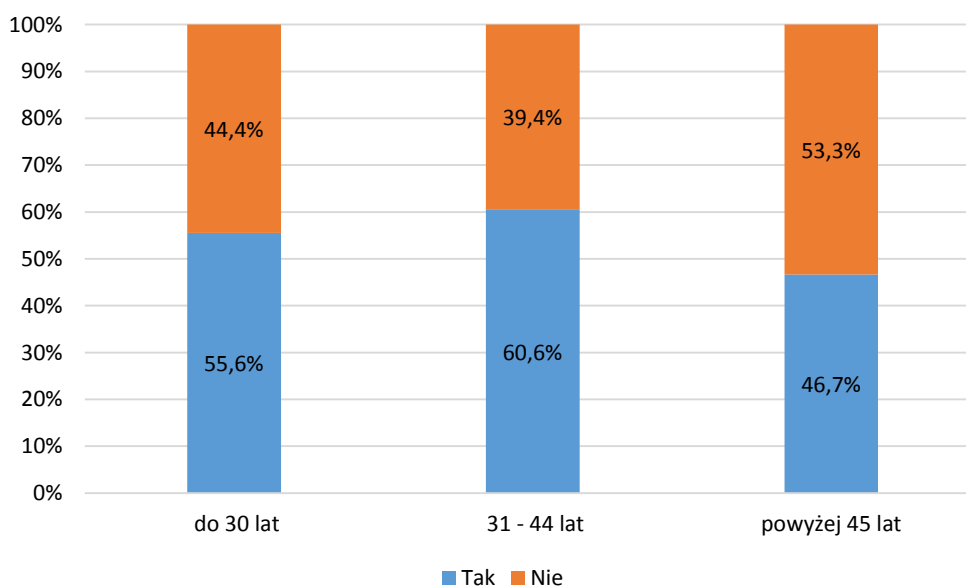
Wśród badanych przedsiębiorstw w sytuacji kryzysowej znalazło się 55,7% mężczyzn w stosunku do 45,8% kobiet (rys. 4.16). Analiza statystyczna pozwala stwierdzić, iż zauważone różnice struktur wynikają w 25% z przyczyn losowych. Istnieje, zatem możliwość, że płeć osoby zarządzającej może determinować podatność na sytuację kryzysową, jednak nie potwierdza tego analiza statystyczna.



Rysunek 4.16 Podatność na sytuacje kryzysowe według płci osób zarządzających (w %)

Źródło: Badanie własne

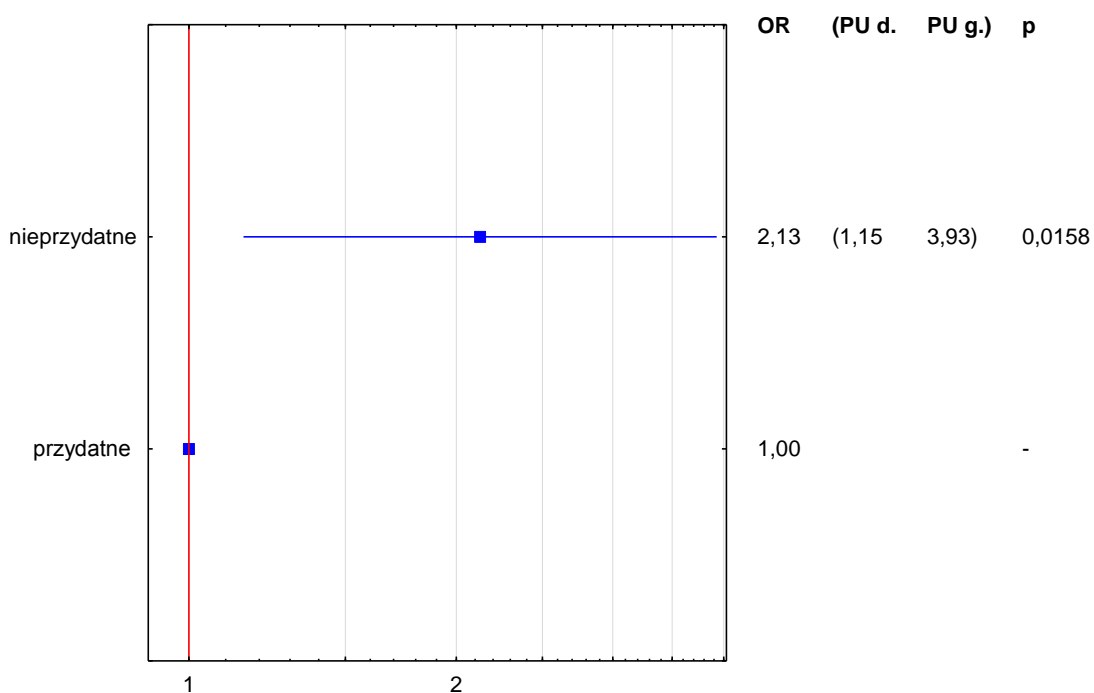
Kolejnym badanym aspektem był wiek osób zarządzających (rys 4.17). Największą częstotliwość występowania sytuacji kryzysowych zaobserwowano w przedsiębiorstwach, które były zarządzane przez osoby w wieku 31-44 lat (60,6%), najmniejszą zaś w przypadku osób w wieku powyżej 44 roku życia (46,7%). Analiza statystyczna wykazała, że niepewność otrzymanego wyniku jest rzędu $p=0,2093$. Do zbadania zróżnicowania zastosowano test niezależności χ^2 Pearsona.



Rysunek 4.17 Podatność na sytuacje kryzysowe według wieku osób zarządzających (w %)

Źródło: Badania własne

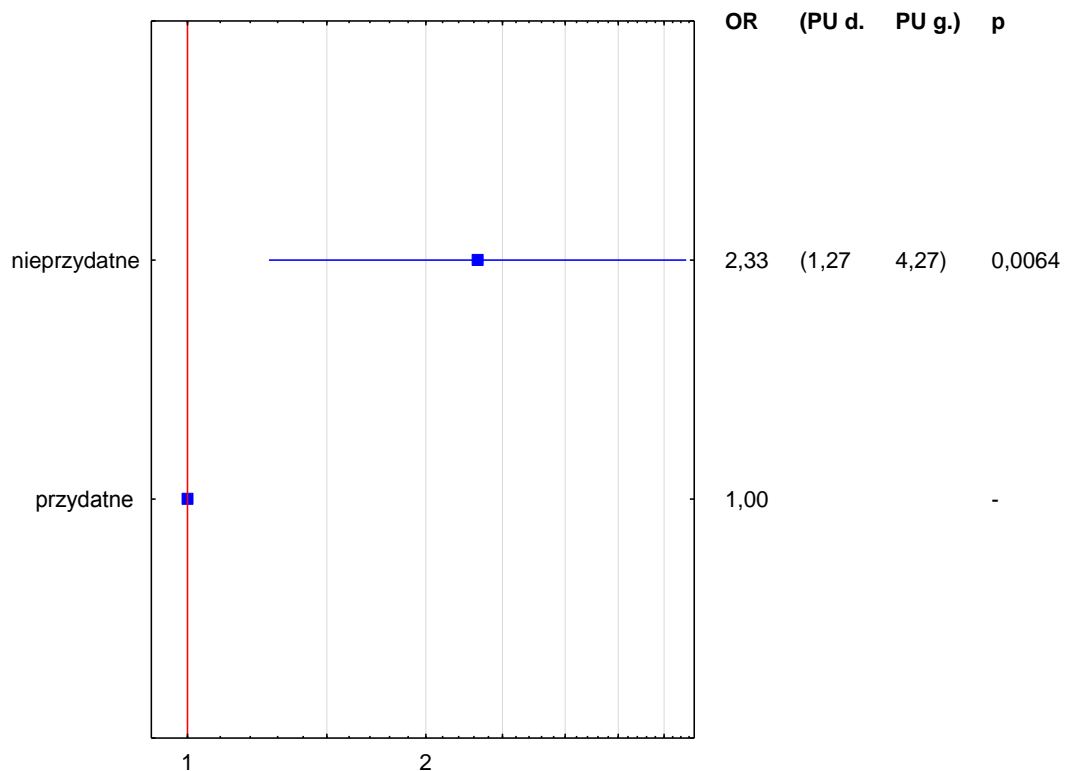
Dalsze badania wykazały brak zależności między poziomem wykształcenia a podatnością na sytuacje kryzysowe. Częstotliwość występowania sytuacji kryzysowej u osób z wykształceniem średnim, technicznym zawodowym oraz wyższym kształtowała się na zbliżonym poziomie około 52 %. Pomimo, że wykształcenie nie wpływa na podatność na sytuacje kryzysowe, można przypuszczać, że świadomość oraz podejście przedsiębiorców do zarządzania sytuacją kryzysową ma wpływ na zaistnienie sytuacji kryzysowej w badanych przedsiębiorstwach. Potwierdza to analiza regresji logistycznej, która wskazuje, że prawdopodobieństwo wystąpienia sytuacji kryzysowej w przedsiębiorstwie, które uważa, że wyznaczanie członków zespołu odpowiedzialnego za działania w sytuacji kryzysowej jest nieprzydatne, jest dwa razy większe w stosunku do przedsiębiorstw, które uważają tworzenie takich zespołów za przydatne (rys. 4.18). Taki sam stosunek prawdopodobieństwa jest w przypadku przedsiębiorstw, które uważają, że tworzenie procedur komunikacji kryzysowej jest nieprzydatne – i w tych przedsiębiorstwach prawdopodobieństwo wystąpienia sytuacji kryzysowej było dwa razy większe w stosunku do przedsiębiorstw, według których procedura ta jest przydatna (rys. 4.19).



Rysunek 4.18 Prawdopodobieństwo wystąpienia sytuacji kryzysowej wśród badanych przedsiębiorstw oceniających tworzenie zespołu odpowiedzialnego za działania w sytuacji kryzysowej za nieprzydatne

Źródło: Badania własne

Wyniki badania własnych potwierdzają przedstawiany w literaturze przedmiotu pogląd, że większość przedsiębiorstw narażona jest na sytuacje kryzysowe (Mitroff 1994, Boin 2009, Zelek 2003). Uzyskane wyniki wskazują jednak, że istnieją cechy, które istotnie wpływają na podatność przedsiębiorstw na sytuacje kryzysowe. I tak na podatność najsilniejszy wpływ ma według badań autorki wielkość przedsiębiorstwa, co utwierdza w przekonaniu, że zarządzanie sytuacją kryzysową jest istotne również z punktu widzenia tych najmniejszych podmiotów. Badania potwierdzają również, że świadomość potrzeby wdrażania poszczególnych komponentów zarządzania sytuacją kryzysową w przedsiębiorstwie zwiększa jego szanse na przetrwanie (są one mniej podatne na sytuacje kryzysową).



Rysunek 4.19 Prawdopodobieństwo wystąpienia sytuacji kryzysowej wśród badanych przedsiębiorstw oceniających procedurę komunikacji kryzysowej za nieprzydatne

Źródło: Badania własne

Tabela 4.4 Wpływ wybranych cech na podatność na sytuacje kryzysowe w MSP

Cecha	Wpływ na podatność na sytuacje kryzysowe
Wielkość przedsiębiorstwa	silny
Forma prawna	średni
Rodzaj prowadzonej działalności	średni
Wiek przedsiębiorstwa	średni
Wiek przedsiębiorcy	brak
Płeć przedsiębiorcy	brak
Wykształcenie przedsiębiorcy	brak
Świadomość podstaw zarządzania sytuacją kryzysową	silny

Źródło: Opracowanie własne

Na podstawie analizy statystycznej można stwierdzić, że pierwsza hipoteza badawcza **H1** wyrażająca założenie o wpływie parametrów demograficznych na podatność na sytuacje kryzysowe **została potwierdzona**, czego dowodem jest odrzucenie hipotezy H_0 na rzecz czterech poszczególnych hipotez szczegółowych, które zakładały zależność między badanymi cechami (tab. 4.5). Zaskakujące jest, że zgodnie z wynikiem badań wiek oraz wykształcenie osób zarządzających nie wykazały istotnego statystycznie wpływu na podatność na sytuacje kryzysowe - nie ma więc podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej o braku zależności między badanymi cechami. Zatem analiza statystyczna **nie potwierdziła** hipotezy **H2**, która zakłada, że parametry demograficzne **przedsiębiorców** wpływają na podatność na sytuacje kryzysowe.

Dotychczasowe badania **potwierdziły** natomiast hipotezę badawczą **H3** - analiza regresji logistycznej wykazała, że w przedsiębiorstwach, które uważają wybrane komponenty zarządzania sytuacją kryzysową za niepotrzebne, prawdopodobieństwo wystąpienia sytuacji kryzysowej było **ponad dwukrotnie większe**.

Tabela 4.5 Weryfikacja hipotez badawczych H1, H2 i H3

Hipoteza	Opis	Weryfikacja hipotez	Uwagi
H1	Parametry demograficzne przedsiębiorstwa wpływają na podatność na sytuacje kryzysowe	Potwierdzona	
H1.1	Podatność na sytuacje kryzysowe maleje wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa	Potwierdzona	Test niezależności χ^2 Pearsona wykazał istotność na poziomie p = 0,0190
H1.2	Młode przedsiębiorstwa są bardziej podatne na sytuacje kryzysowe	Potwierdzona	Test niezależności χ^2 Pearsona wykazał istotność na poziomie p = 0,0668
H1.3	Forma prowadzonej działalności ma wpływ na podatność na sytuacje kryzysowe	Potwierdzona	Test niezależności χ^2 Pearsona wykazał istotność na poziomie p = 0,0436 Najbardziej podatna forma działalności to indywidualna działalność gospodarza.
H1.4	Rodzaj prowadzonej działalności ma wpływ na podatność na sytuacje kryzysowe	Potwierdzona	Test niezależności χ^2 Pearsona wykazał istotność na poziomie p = 0,0275 Analiza regresji logistycznej wykazała, że przedsiębiorstwa detaliczne są bardziej narażone na sytuacje kryzysowe od przedsiębiorstw niedetalicznych.
H2	Parametry demograficzne przedsiębiorców wpływają na podatność na sytuacje kryzysowe	Niepotwierdzona	Brak podstaw statystycznych do odrzucenia hipotezy H_0 zakładającej niezależność badanych cech.
H3	Podatność na sytuacje kryzysowe maleje wraz ze wzrostem świadomości potrzeby zarządzania sytuacją kryzysową	Potwierdzona	Analiza regresji logistycznej wykazała, że w przedsiębiorstwach, które uważają wybrane komponenty zarządzania sytuacją kryzysową za niepotrzebne, prawdopodobieństwo wystąpienia sytuacji kryzysowej było ponad dwukrotnie większe.

Źródło: Opracowanie własne

4.2.3 Charakterystyka sytuacji kryzysowych

Jak już wspomniano badane przedsiębiorstwa, które znalazły się przynajmniej raz w sytuacji kryzysowej stanowiły ponad połowę całej zbiorowości (53%). Pierwsza część ankiety pozwoliła przybliżyć charakterystykę sytuacji kryzysowych małych i średnich przedsiębiorstw. Prawie połowa badanych przedsiębiorstw znalazła się w sytuacji kryzysowej w latach 2007-2012 (47%). Ponad jedna trzecia przedsiębiorstw (35%) wskazała, że znalazła się w sytuacji kryzysowej w ostatnim roku (czyli w roku 2013) (tab.4.6).

Tabela 4.6 Moment wystąpienia sytuacji kryzysowej w badanych przedsiębiorstwach

Kiedy wystąpiła sytuacja kryzysowa	Liczba	Struktura (%)
w ostatnim roku (2013 r.)	33	35
1 - 5 lat temu (2007-2012 r.)	45	47
ponad 5 lat temu (< 2007 r.)	17	18
Suma	95	100

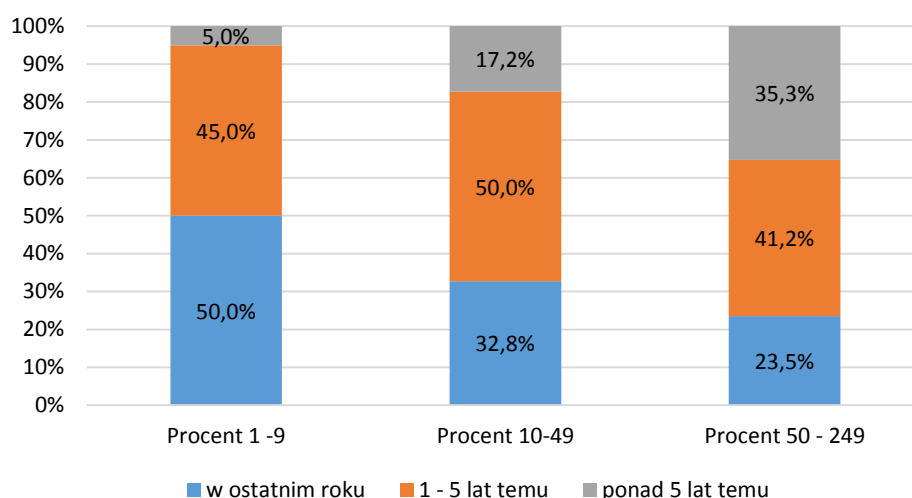
Źródło: Badania własne

Istniały znaczne różnice w momencie wystąpienia sytuacji kryzysowej w zależności od wielkości przedsiębiorstwa (rys. 4.20). W ostatnich latach najczęściej sytuacja kryzysowa występowała w mikro i małych przedsiębiorstwach – w połowie badanych mikro przedsiębiorstw ostatnia sytuacja kryzysowa wystąpiła w ostatnim roku (2013 r.). W przedsiębiorstwach średniej wielkości sytuacja kryzysowa występowała najczęściej w latach 2007-2012 oraz w przypadku jednej trzeciej przedsiębiorstw (35,3%) ponad pięć lat temu, czyli przed rokiem 2007. Na podstawie uzyskanych wyników można wnioskować, że mniejsze podmioty reagowały na spowolnienie gospodarcze z opóźnieniem.

Badania własne potwierdziły poglądy przedstawiane w literaturze przedmiotu między innymi przez A. Zabłocką-Kluczkę oraz R. Wróblewskiego, że sytuacja kryzysowa to okres w życiu organizacji, który może trwać nawet dwa lata. Pomimo, że prawie w połowie badanych przedsiębiorstw (42%) sytuacja kryzysowa trwała krócej niż sześć miesięcy, duża grupa przedsiębiorców (aż 23%) wskazała, że sytuacja kryzysowa trwała w ich przedsiębiorstwach do dwóch lat. Znalazła się również grupa przedsiębiorstw (9%), w których sytuacja kryzysowa trwała ponad dwa lata.

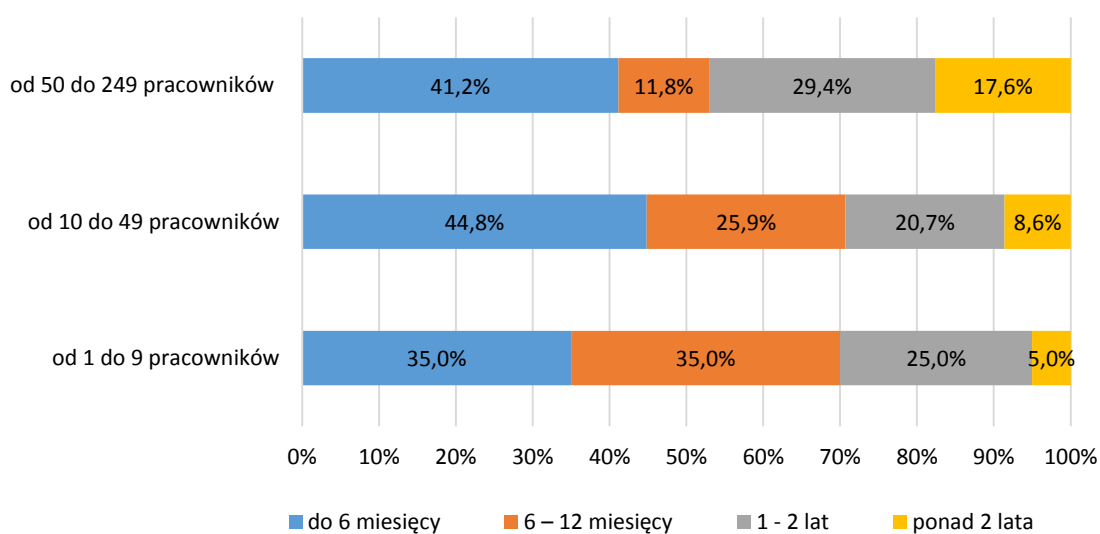
Badania wskazują, że okres trwania sytuacji kryzysowej rósł wraz z wielkością MSP: sytuacja kryzysowa trwała dłużej w przypadku przedsiębiorstw średniej wielkości

– aż w połowie (47%) tych przedsiębiorstw sytuacja kryzysowa trwała ponad rok. Natomiast w przypadku większości (ok. 70%) zarówno mikro, jak i małych przedsiębiorstw czas trwania sytuacji kryzysowej nie przekraczał roku (rys. 4.21). Wyniki te mogą wskazywać, że mniejsze podmioty, które przetrwały sytuację kryzysową zdołały szybciej i skuteczniej zareagować na zaistniałe zmiany, a efekt podjętych przez nich działań był szybciej zauważalny. Można, zatem przypuszczać, że na szybsze wyjście z sytuacji kryzysowej wpłynęła między innymi ich elastyczność.



Rysunek 4.20 Moment wystąpienia sytuacji kryzysowej w badanych przedsiębiorstwach według wielkości (w %)

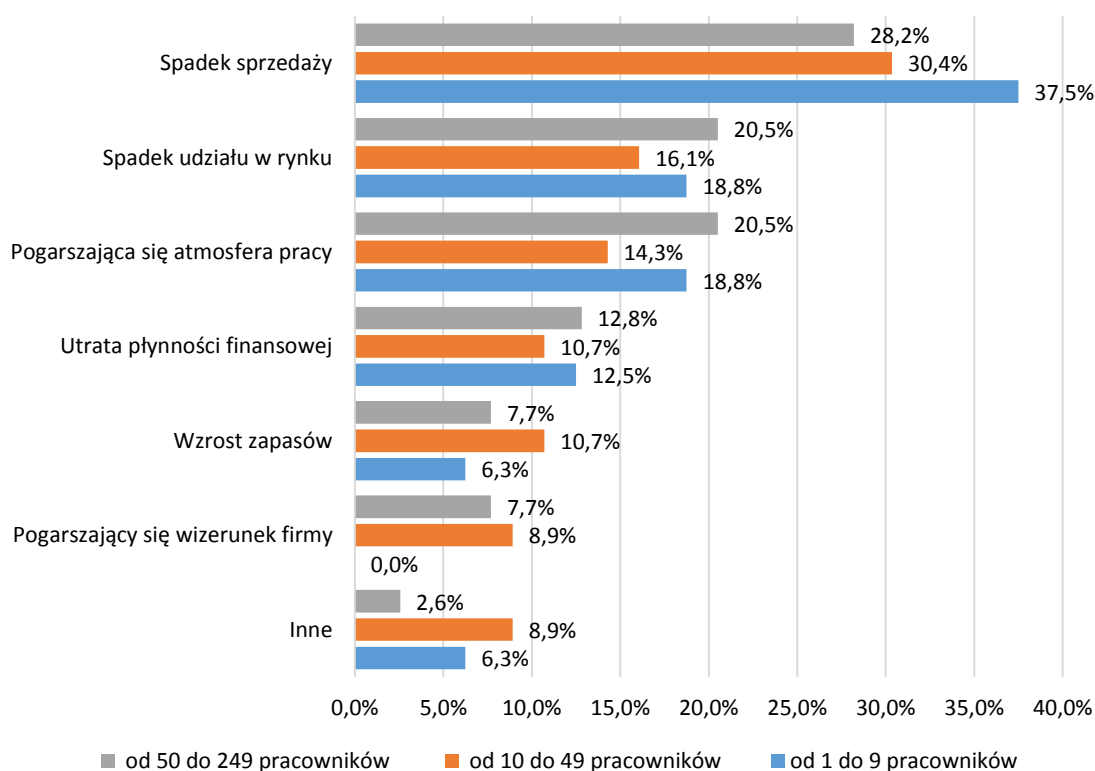
Źródło: Badanie własne



Rysunek 4.21 Czas trwania sytuacji kryzysowej w badanych przedsiębiorstwach według wielkości (w%)

Źródło: Badania własne

Sytuacja kryzysowa w badanych przedsiębiorstwach objawiała się najczęściej spadkiem sprzedaży, spadkiem udziału w rynku, pogarszającą się atmosferą w pracy oraz utratą płynności finansowej. Znacznie mniej przedsiębiorstw (około 8%) wskazywało jako symptom sytuacji kryzysowej wzrost zapasów oraz pogarszający się wizerunek firmy, a w przypadku mikroprzedsiębiorstw żadne z nich nie uznało utraty wizerunku, jako objawu sytuacji kryzysowej (rys. 4.22). Powodów takiego rozkładu odpowiedzi można upatrywać w znacznie mniejszym zaangażowaniu właścicieli mikroprzedsiębiorstw w kreowanie wizerunku własnej firmy, szczególnie w Internecie. Jednocześnie istnieje obawa, że mikroprzedsiębiorstwa lekceważą Internet i nie kontrolują informacji o swojej firmie zamieszczanych w sieci. Jak już wspomiano, znaczenie Internetu jest coraz większe a wizerunek wszystkich przedsiębiorstw, niezależnie od ich wielkości, narażony jest na krytyczną ocenę. Fakt, że coraz częściej konsumenci poszukują informacji o produktach i przedsiębiorstwach w Internecie sprawia, że nawet mikroprzedsiębiorstwa mogą stać się przedmiotem ich zainteresowań. Dodatkowo wirtualna anonimowość pozwala na śmielszą krytykę i nierzadko sprzyja nieuczciwej konkurencji, która w ten sposób może swobodnie rozprzestrzeniać fałszywe informacje o firmie i jej produktach.



Rysunek 4.22 Symptomy sytuacji kryzysowej w badanych przedsiębiorstwach według wielkości (w%)

Źródło: Badania własne

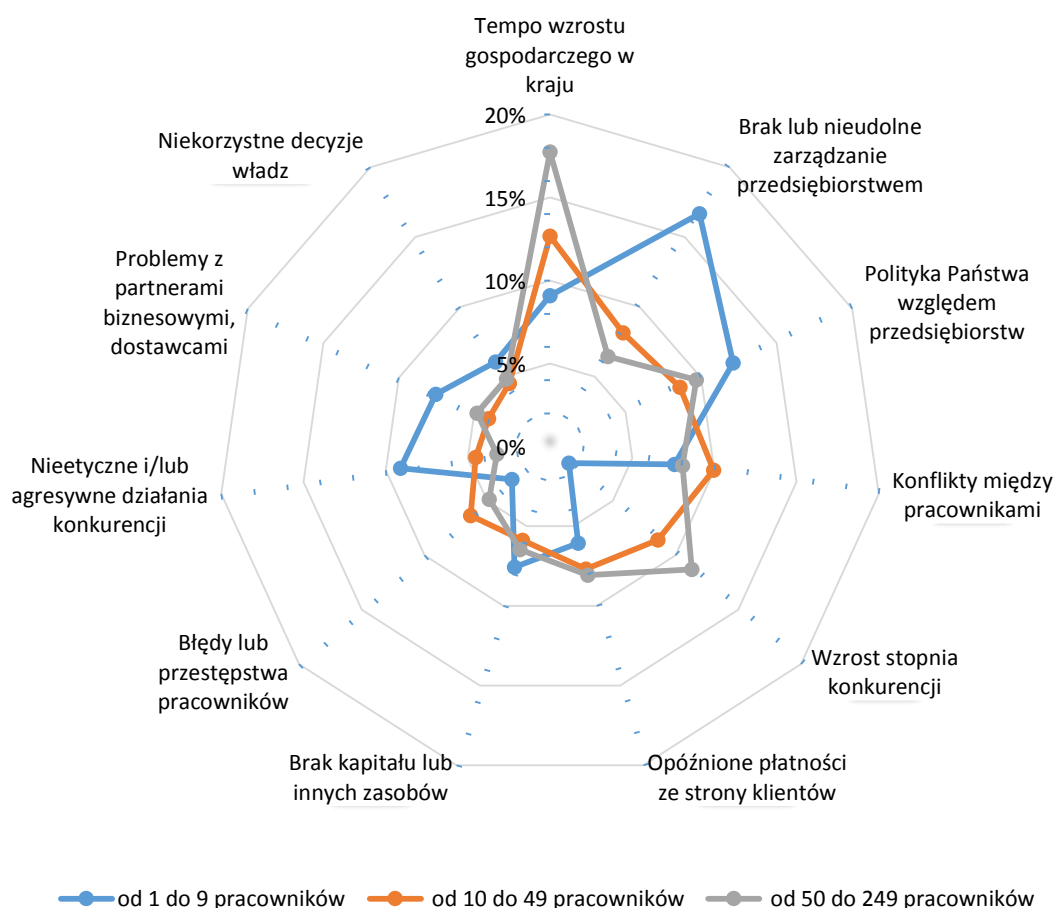
Dalsza analiza danych wskazuje, że badane przedsiębiorstwa najczęściej poszukiwały przyczyn sytuacji kryzysowej w zewnętrznym otoczeniu przedsiębiorstwa (67%). Wyniki te nie pokrywają się z wynikami prezentowanymi w literaturze przedmiotu, które wskazują, że najczęstszą przyczyną sytuacji kryzysowej w przedsiębiorstwie są błędy popełniane w zakresie zarządzania oraz kontroli (James 2013). Różnice te mogą wynikać z trudności, jaką jest obiektywna ocena sytuacji przedsiębiorstwa przez właściciela. Odmienne wygląda sytuacja w przypadku mikroprzedsiębiorstw gdzie najczęściej wskazuje się jako przyczynę sytuacji kryzysowej brak lub nieudolne zarządzanie przedsiębiorstwem (rys. 4.23). Z jednej strony, wyniki te nie powinny dziwić (potwierdzają wyniki badań przedstawianych w literaturze przedmiotu), z drugiej zaś zaskakująca jest samokrytyka tej grupy przedsiębiorców. Można zatem przypuszczać, że mikroprzedsiębiorstwa, które przetrwały sytuację kryzysową obiektywnie oceniły jej źródła powstania, i to z kolei mogło przyczynić się do szybszego wyjścia z sytuacji kryzysowych⁶³.

Kolejną wymienianą przyczyną sytuacji kryzysowej przez badane mikroprzedsiębiorstwa jest polityka państwa względem przedsiębiorstw. Może to wynikać z faktu, że mikroprzedsiębiorstwa mają trudności z dostosowaniem swojej działalności do ciągle zmieniających się regulacji prawnych. Niekorzystne oraz niejasne przepisy prawa mogą przyczyniać się do powstawania sytuacji kryzysowych. Dodatkowo wyniki te mogą wskazywać, że mikro przedsiębiorstwa w dalszym ciągu nie są dostatecznie wspierane przez państwo. Problem ten dotyczy oczywiście całej grupy małych i średnich przedsiębiorstw, można jednak przypuszczać, że większe przedsiębiorstwa częściej korzystają z pomocy specjalistów, dzięki czemu łatwiej jest im uniknąć błędów wynikających z niedostosowania się do obowiązującego prawa. Warto przypomnieć, że jak pisze J. Wasilczuk - szczególnie w początkowych fazach rozwoju - małe i średnie przedsiębiorstwa borykają się przede wszystkim z niedostatkiem wiedzy również z zakresu prawno-politycznych aspektów prowadzenia działalności (Wasilczuk, 2005, s. 65)

Kolejnym aspektem związanym z polityką państwa względem przedsiębiorstw jest system podatkowy oraz wysokość podatków. Jak pokazują badania PARP znaczna część (44%) MSP uważa system podatkowy za główne zagrożenie dla funkcjonowania swojej działalności. Badania własne potwierdziły te obawy. W dalszej kolejności mikro przedsiębiorcy, jako przyczynę powstawania sytuacji kryzysowej wymieniają nieetyczne i/lub agresywne zachowanie konkurencji oraz tempo wzrostu gospodarczego w kraju.

⁶³ W ponad połowie mikroprzedsiębiorstw sytuacja kryzysowa trwała krócej niż 12 miesięcy

Inaczej prezentują się natomiast wyniki badań w przypadku pozostałych przedsiębiorstw. Zarówno małe, jak i średnie przedsiębiorstwa jako główną przyczynę powstawania sytuacji kryzysowej wskazują na tempo wzrostu gospodarczego w kraju. Na podstawie analizy wyników można wnioskować, że im większe przedsiębiorstwo tym większy wpływ na jego funkcjonowanie miała sytuacja gospodarcza w kraju.



Rysunek 4.23 Przyczyny powstawania sytuacji kryzysowych w badanych przedsiębiorstwach według wielkości
Źródło: Badania własne

Drugą najczęściej wskazywaną przyczyną powstawania sytuacji kryzysowej w małych przedsiębiorstwach są konflikty między pracownikami, a w przypadku średnich przedsiębiorstw - wzrost stopnia konkurencji. I w tym przypadku można zauważyć zależność, że wraz ze wzrostem przedsiębiorstwa zwiększał się wpływ stopnia konkurencji na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Należy również zauważyć, że przedsiębiorstwa w większości wskazywały kilka przyczyn, co potwierdza opisane w literaturze przedmiotu podejście, że sytuacja kryzysowa jest konsekwencją serii zdarzeń i okoliczności niekorzystnie wpływających na funkcjonowanie przedsiębiorstwa (Mitroff 1994).

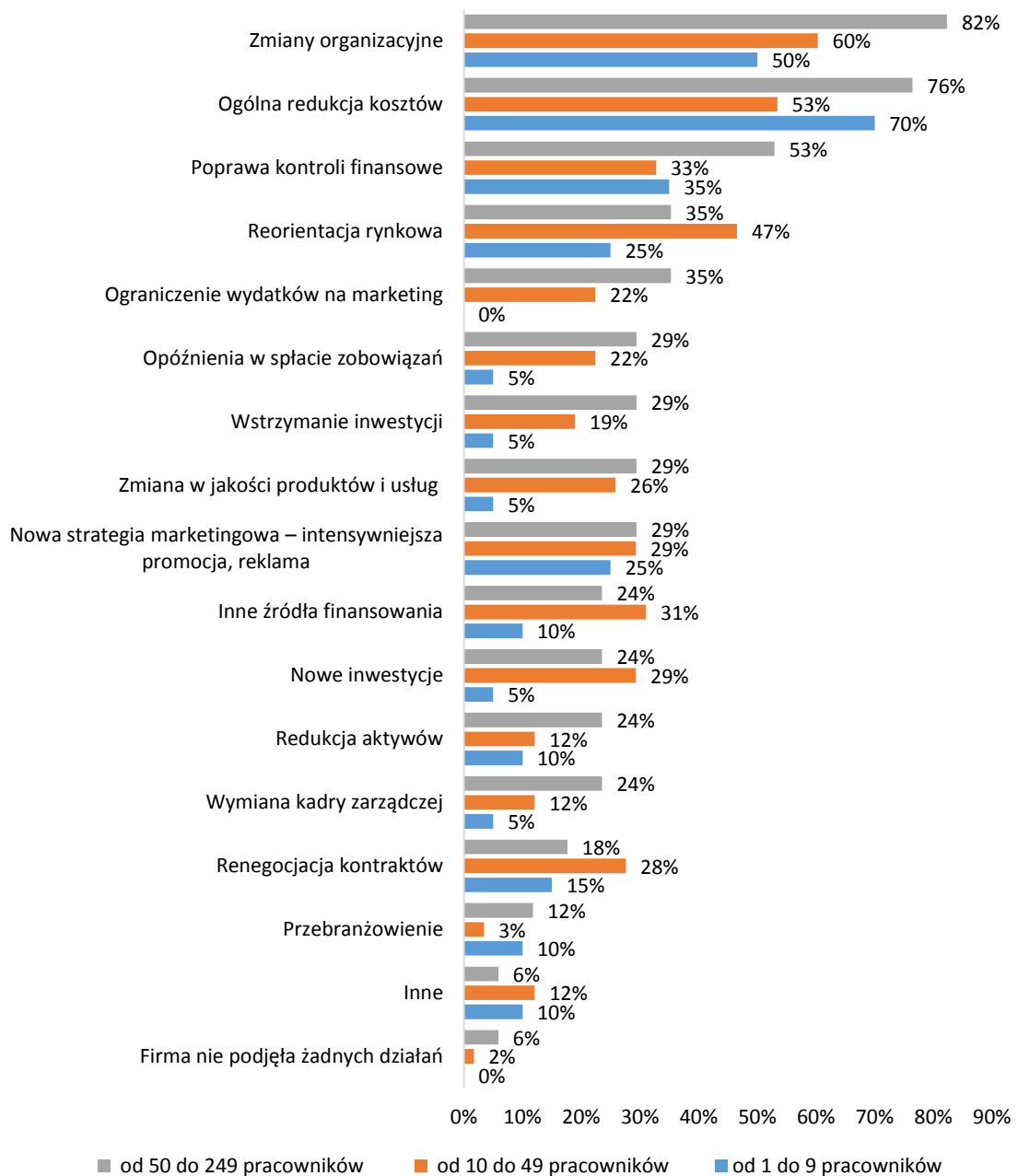
Kolejny etap badań własnych polegał na zestawieniu źródeł powstawania sytuacji kryzysowej w grupy przyczyn wewnętrznych oraz zewnętrznych. Można zauważyć, że częstotliwość wskazywania wybranych przyczyn wewnętrznych i zewnętrznych sytuacji kryzysowej była taka sama zarówno w małych, jak i średnich przedsiębiorstwach. Zupełnie inaczej prezentuje się zbiór przyczyn wewnętrznych i zewnętrznych w mikroprzedsiębiorstwach. Najmniejsze podmioty gospodarcze, jako przyczyny wewnętrzne powstawania sytuacji kryzysowej wymieniały najczęściej: (1) brak lub nieudolne zarządzanie, (2) brak kapitału lub innych zasobów oraz (3) konflikty między pracownikami. Również odmienne były przyczyny zewnętrzne, i tak w przypadku mikroprzedsiębiorstw największy wpływ (negatywny) na przedsiębiorstwo miała polityka państwa względem przedsiębiorstw oraz nieetyczne i/lub agresywne działanie konkurencji. Konkurencja we wszystkich badanych przedsiębiorstwach stanowiła istotną przyczynę powstawania danej sytuacji kryzysowej, jednak w małych i średnich przedsiębiorstwach bardziej odczuwalny był wzrost konkurencji (tab. 4.7).

Tabela 4.7 Wewnętrzne i zewnętrzne przyczyny powstawania sytuacji kryzysowych w MSP

	1-9 pracowników	10-49 pracowników	50-249 pracowników
Przyczyny wewnętrzne	Brak lub nieudolne Zarządzanie Brak kapitału lub innych zasobów Konflikty między pracownikami Problemy z jakością produktów/usług Błędy lub przestępstwa pracowników	Konflikty między pracownikami Brak lub nieudolne zarządzanie Błędy lub przestępstwa pracowników Brak kapitału lub innych zasobów Brak strategii rozwoju	Konflikty między pracownikami Brak lub nieudolne zarządzanie Brak kapitału lub innych zasobów Błędy lub przestępstwa pracowników Brak strategii rozwoju
Przyczyny zewnętrzne	Polityka państwa względem przedsiębiorstw Nieetyczne i/lub agresywne działania konkurencji Tempo wzrostu gospodarczego w kraju Problemy z partnerami biznesowymi, dostawcami	Tempo wzrostu gospodarczego w kraju Wzrost stopnia konkurencji Polityka Państwa względem przedsiębiorstw Opóźnione płatności ze strony klientów	Tempo wzrostu gospodarczego w kraju Wzrost stopnia konkurencji Polityka Państwa względem przedsiębiorstw Opóźnione płatności ze strony klientów

Źródło: Opracowanie własne

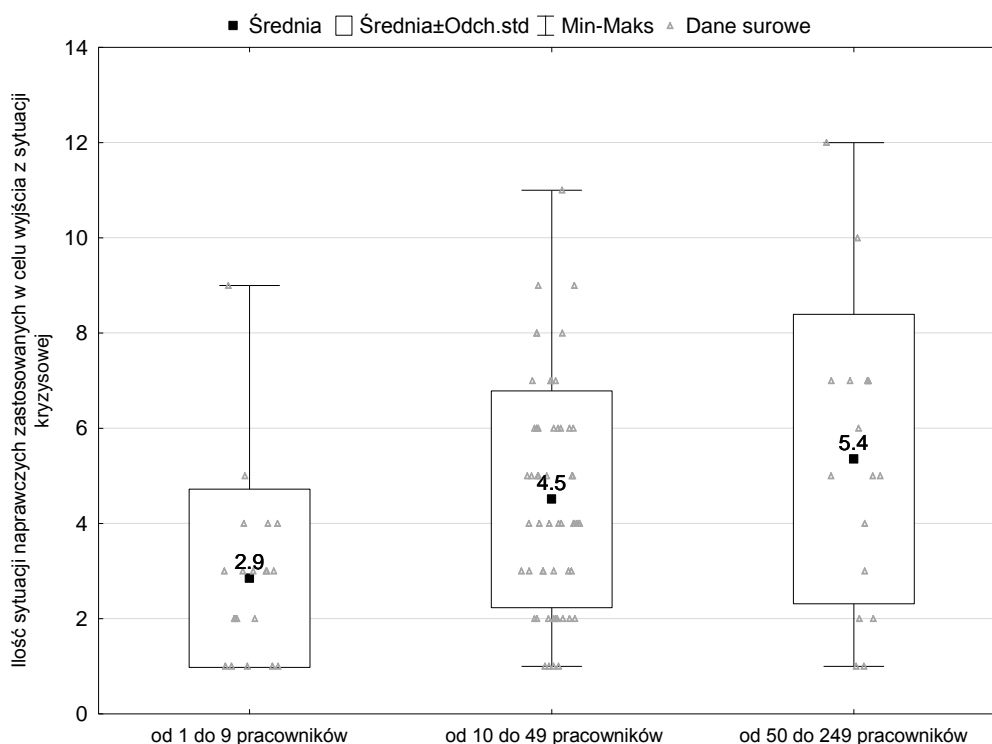
Badane przedsiębiorstwa reagowały na sytuację kryzysową wdrażając najczęściej następujące działania naprawcze: (1) zmiany organizacyjne, (2) ogólna redukcja kosztów, (3) poprawa kontroli finansowej, (4) reorientację rynkową oraz (5) ograniczanie wydatków na marketing (rys. 4.24).



Rysunek 4.24 Działania naprawcze podejmowane w badanych przedsiębiorstwach według wielkości (w%)

Źródło: Badania własne

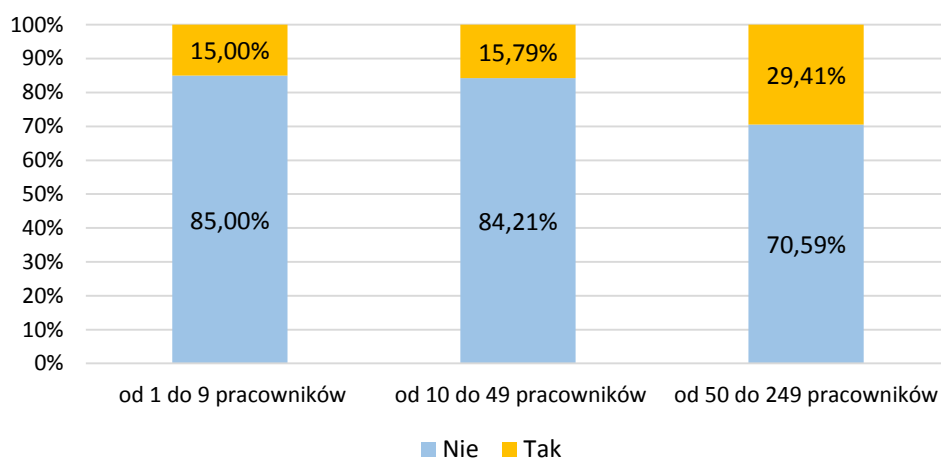
Im większe przedsiębiorstwo tym częściej wprowadzało zmiany organizacyjne w celu wyjścia z sytuacji kryzysowej. Zmiany te obejmowały przede wszystkim zmiany kompetencji pracowników oraz redukcję zatrudnienia, która jest powiązana z redukcją kosztów. Ogólną redukcję kosztów stosowano częściej w średnich (76%) i mikroprzedsiębiorstwach (70%). Natomiast znacznie rzadziej oszczędności szukały małe przedsiębiorstwa (53%). Ponadto analiza wyników badań wskazuje, że im większe przedsiębiorstwo tym częściej wdrażało **szereg działań** w celu ograniczania szkód oraz wyjścia z sytuacji kryzysowej. Analiza statystyczna wykazała, że występują istotne różnice między wielkością przedsiębiorstwa a stosowaniem szeregu działań naprawczych. Do analizy posłużono się testem ANOVA (test Kruskala-Wallisa: $H(2, N=94) = 11.34829$ $p = 0.0034$). Można zatem powiedzieć, że im większe przedsiębiorstwo tym częściej wdrażało szereg działań naprawczych (rys. 4.25)



Rysunek 4.25 Ilość działań naprawczych stosowanych w badanych przedsiębiorstwach według wielkości
Źródło: Badania własne

Wyniki badań własnych potwierdzają „niechęć” małych i średnich przedsiębiorstw do korzystania z pomocy instytucji, firm, specjalistów z poza przedsiębiorstwa. W badaniach przeprowadzonych przez K. Wacha jedynie nieliczna grupa małych i średnich przedsiębiorstw korzystała z usług jakichkolwiek ośrodków wsparcia (16,5%)

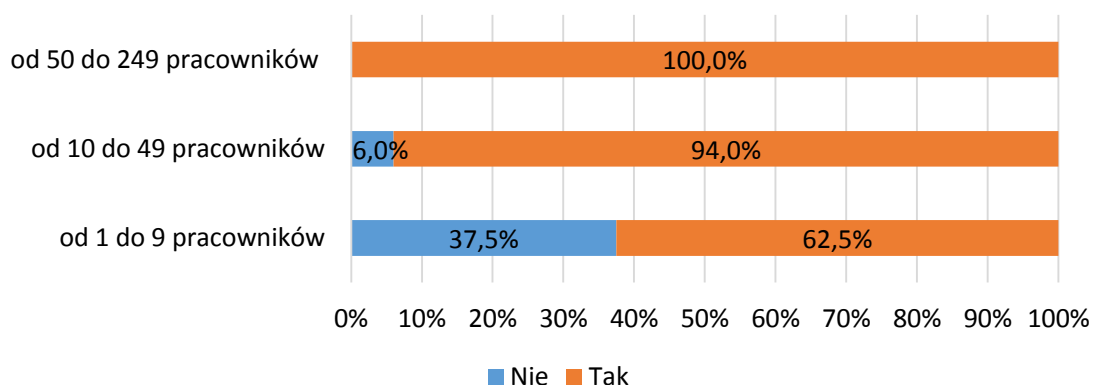
(Wach, 2008). Taką samą tendencję wykazała analiza danych - zaledwie 15% mikro i małych przedsiębiorstw korzystała z pomocy zewnętrznej w celu wyjścia z sytuacji kryzysowej. Trochę więcej średnich przedsiębiorstw zwróciła się z pomocą do instytucji, firm lub specjalistów z poza przedsiębiorstwa, jednak był to w dalszym ciągu mały odsetek przedsiębiorstw (29%) (rys.4.26).



Rysunek 4.26 Struktura badanych przedsiębiorstw, które korzystały z pomocy instytucji, firm, specjalistów z poza przedsiębiorstwa w celu wyjścia z kryzysu według wielkości (w%)

Źródło: Badania własne

Przedsiębiorcy ocenili czy podjęte przez nich działania naprawcze pozwoliły na wyjście z sytuacji kryzysowej. Jak wskazują wyniki badań wszyscy średni przedsiębiorcy uznali swoje działania za skuteczne. Inaczej prezentują się wyniki mikro przedsiębiorstw - w tej grupie aż 38% przedsiębiorców uznało podjęte działania naprawcze za nieskuteczne (rys. 4.27).



Rysunek 4.27 Analiza skuteczności podjętych działań naprawczych badanych przedsiębiorstw według wielkości (w %)

Źródło: badania własne

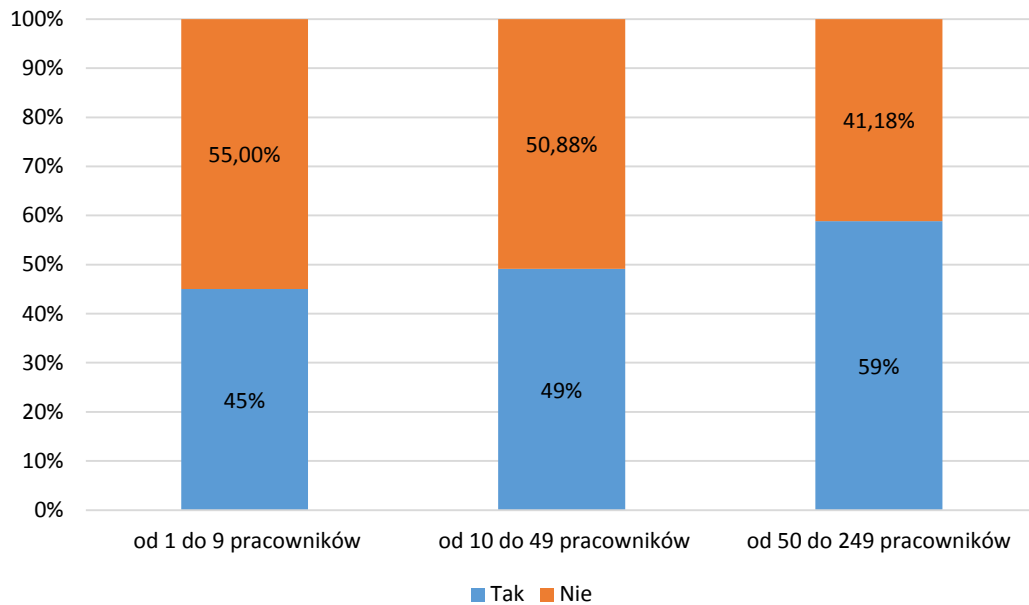
Główny powód, takiego rozkładu odpowiedzi, może być wynikiem stosowania przez mikroprzedsiębiorstwa działań mniej zintegrowanych – jak już wspomniano analiza wyników wskazuje, że w porównaniu z małymi i średnimi przedsiębiorstwami, ich działania koncentrowały się jedynie na realizowaniu średnio trzech strategii naprawczych. Małe i średnie przedsiębiorstwa częściej rozpraszały swoje działania na różne obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa, co mogło przyczynić się do większej skuteczności wprowadzanych zmian. Ponadto badane przedsiębiorstwa, które nisko oceniły skuteczność podejmowanych działań, stosowały między innymi: wstrzymanie inwestycji, ogólną redukcję kosztów, zmiany organizacyjne lub nie podejmowały żadnych działań. Można zatem sądzić, że rozwiązania koncentrujące się głównie na poszukiwaniu oszczędności – szczególnie w czasach szybko zmieniającego się otoczenia przedsiębiorstwa - mogą być niewystarczające. Wydaje się, że rezultatem analizy przedsiębiorstwa w czasie sytuacji kryzysowej, powinno być przeformułowanie strategii w taki sposób, żeby oprócz działań reaktywnych zakładała działania proaktywne - nakierowane, nie tylko na ograniczanie szkód, lecz wychodzące naprzeciw wyzwaniom, jakie przynosi nowa rzeczywistość gospodarcza. W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na potrzebę monitorowania turbulentnego otoczenia z akcentem na identyfikację okazji (Wyrwicka, Badzińska E.i inni, op. 2011). Mobilizacja, jaką niesie za sobą sytuacja kryzysowa, może w rezultacie przyczynić się do aktywnego poszukiwania okazji i stworzenia możliwości do ich wykorzystania.

4.2.4 Stopień przygotowania do sytuacji kryzysowych

Badane przedsiębiorstwa, które znalazły się w sytuacji kryzysowej oceniły, w jakim stopniu były przygotowane do zaistniałej sytuacji oraz w jaki sposób przygotowanie to wpłynęło na przebieg całej sytuacji kryzysowej. Największy procent przedsiębiorstw (59%) deklarujących przygotowanie do zaistniałej sytuacji kryzysowej znalazło się w grupie średnich przedsiębiorstw (rys.4.28). Liczba przygotowanych przedsiębiorstw malała w przypadku małych do 49% oraz mikro przedsiębiorstw do 45%. Jednocześnie przedsiębiorcy ocenili stopień przygotowania do zaistniałej sytuacji kryzysowej.

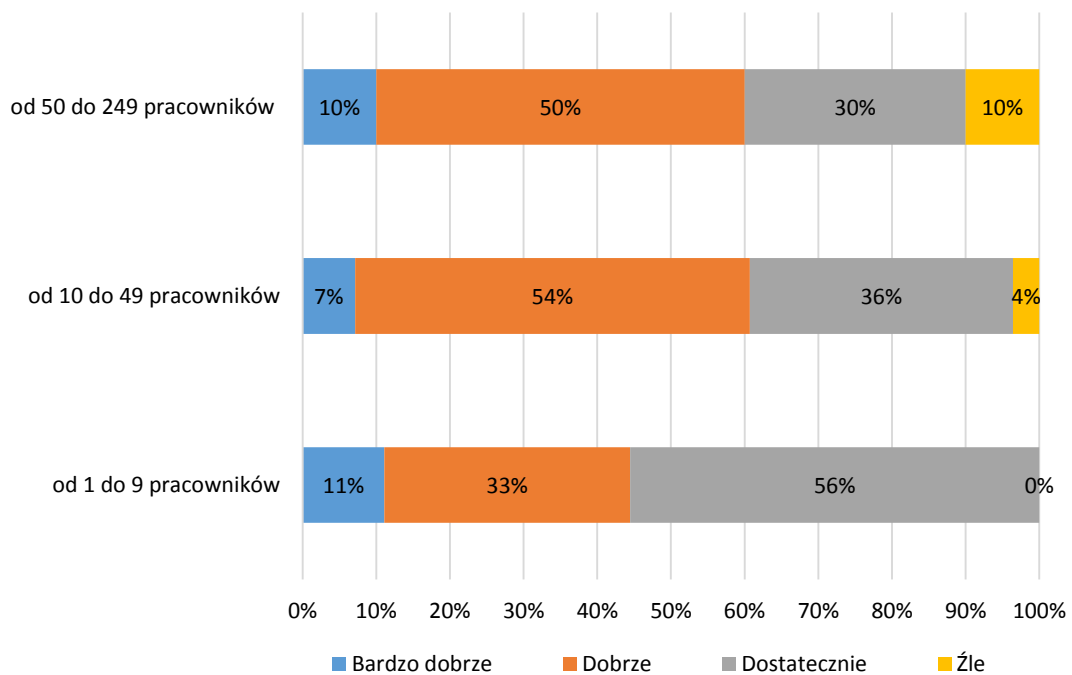
Pomimo, że część przedsiębiorstw była przygotowana do zaistniałej sytuacji kryzysowej jedynie niewielki odsetek z nich ocenił stan jego przygotowania, jako bardzo dobre (rys 4.29). Dobrze przygotowana była ponad połowa małych i średnich przedsiębiorstw (52%), gorzej ocenili swoje przygotowanie mikro przedsiębiorcy - zaledwie co

trzecie przedsiębiorstwo było dobrze przygotowane (33%), natomiast pozostała grupa oceniła swoje przygotowanie, jako dostateczne.



Rysunek 4.28 Przygotowanie badanych przedsiębiorstw do zaistniałej sytuacji kryzysowej według wielkości (w %)

Źródło: Badania własne

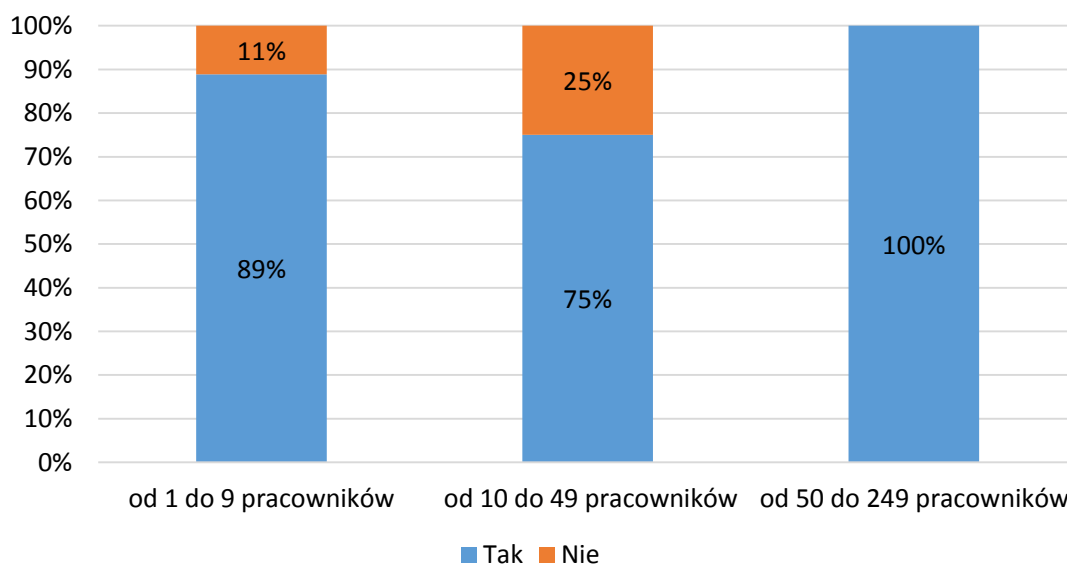


Rysunek 4.29 Ocena stopnia przygotowania badanych przedsiębiorstw do zaistniałej sytuacji kryzysowej według wielkości (w %)

Źródło: Opracowanie własne

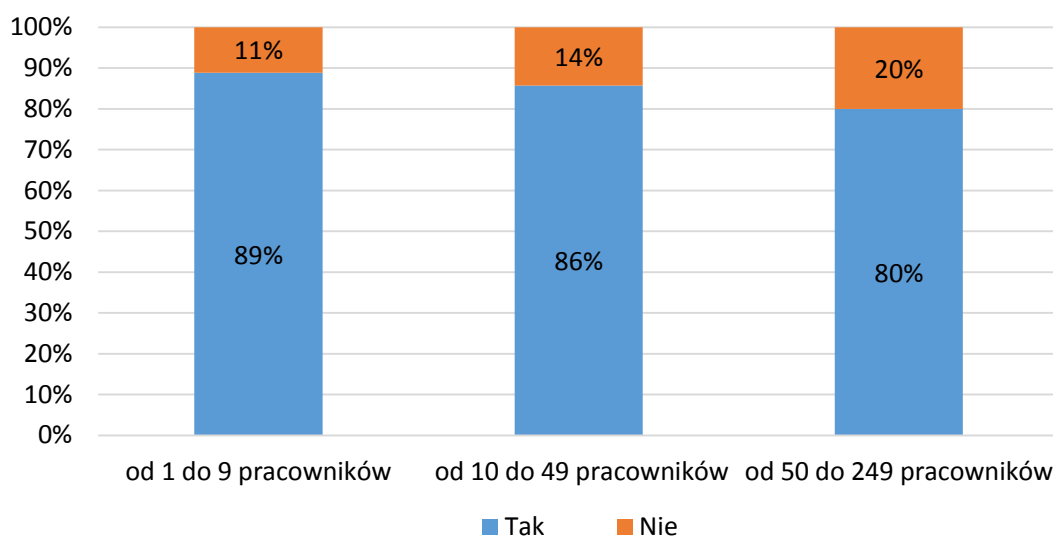
Z punktu widzenia celowości wdrożenia zarządzania sytuacją kryzysową w małych i średnich przedsiębiorstwach istotne jest zbadanie czy przygotowanie do sytuacji kryzysowej pozwala na szybsze wykrycie oraz wyjście z sytuacji kryzysowej. Jak wspomniano w rozdziale 3.1 jednym z głównych zadań zarządzania sytuacją kryzysową jest przygotowanie do potencjalnych sytuacji kryzysowych, mające na celu umożliwienie jak najszybszej reakcji przedsiębiorstwa w razie ich wystąpienia (Jaques 2007, Mitroff, Pearson 1998, Nowak 2007). Wyniki badań własnych potwierdzają, że przygotowanie przedsiębiorstw pozwala na szybsze wykrycie sytuacji kryzysowej. Zgodność co do tego stwierdzenia reprezentuje cała grupa średnich przedsiębiorstw - zaledwie 11% mikro i 25% małych przedsiębiorstw uznała, że ich przygotowanie nie wpłynęło na szybsze wykrycie sytuacji kryzysowej (rys. 4.30). Należy przypuszczać, że ten odsetek przedsiębiorstw pomimo, że w opinii osób zarządzających był przygotowany – stopień tego przygotowania mógł być niedostateczny.

Dalsza analiza danych wskazuje, że przygotowanie do sytuacji kryzysowej pozwoliło średnio w ponad 80 % przedsiębiorstw na szybsze wyjście z sytuacji kryzysowej (rys. 4.31). Wyniki te są o tyle istotne o ile istotna jest świadomość, że zarządzanie sytuacją kryzysową pozwala nawet tym najmniejszym podmiotom na sprawną reakcję, dzięki której przedsiębiorstwa mogą w szybszym czasie rozwiązać problemy i wyjść z sytuacji kryzysowej.



Rysunek 4.30 Analiza skuteczności przygotowania do sytuacji kryzysowej w kontekście szybszego jej wykrycia

Źródło: Badanie własne



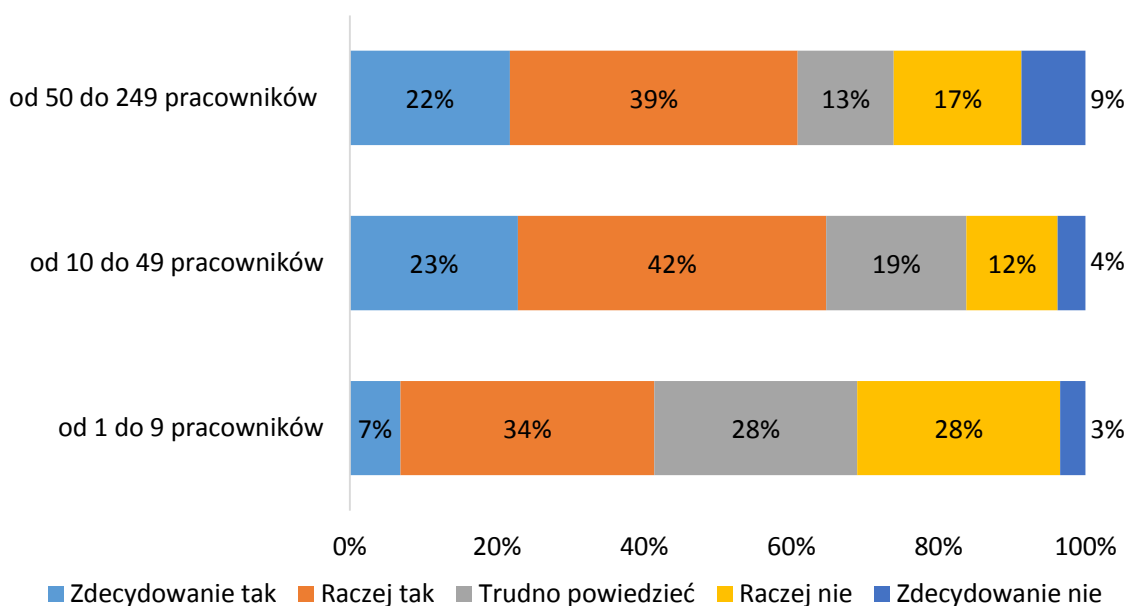
Rysunek 4.31 Analiza skuteczności przygotowania do sytuacji kryzysowej w kontekście szybszego wyjście z sytuacji kryzysowej

Źródło: Badania własne

Przygotowanie do sytuacji kryzysowej na etapie bieżącej działalności deklaruje 60% badanych małych i średnich przedsiębiorstw. Z perspektywy wielkości przedsiębiorstwa najlepiej przygotowane w opinii osób zarządzających są małe przedsiębiorstwa. W tej grupie aż 65% przedsiębiorstw deklaruje swoje przygotowanie na zaistnienie potencjalnej sytuacji kryzysowej, podobnie prezentuje się sytuacja średnich przedsiębiorstw (przygotowana jest grupa 61% przedsiębiorstw). Zdecydowanie inaczej natomiast oceniają swoje przygotowanie mikro przedsiębiorstwa – jedynie 41% osób zarządzających uważa, że jest przygotowana na zaistnienie sytuacji kryzysowej (rys. 4.32). W tej grupie przedsiębiorstw prawie jedna trzecia nie określiła, czy jest czy nie jest przygotowana. Trudności z oceną przygotowania przedsiębiorstwa mogą wynikać z niedostatku wiedzy nie tylko z zakresu zarządzania sytuacją kryzysową, ale również słabą świadomością podstaw funkcjonowania przedsiębiorstwa, co jak już wspomniano potwierdzają wyniki badań PARP (Orłowski, 2010). Dodatkowo obiektywna ocena przygotowania przedsiębiorstwa może być trudna, dlatego dalsza część badań koncentrowała się na weryfikacji udzielanych odpowiedzi.

Interesujące jest, że aż 44% przedsiębiorstw, które przetrwały sytuację kryzysową lecz nie były do niej przygotowane, są przygotowane do potencjalnej sytuacji kryzysowej na etapie bieżącej działalności. Zmiana ta może oznaczać, że **miniona sytuacja kryzysowa** była dla tej grupy badanych przedsiębiorstw pewnym **impulsem do działania**.

Równocześnie wyniki badań wykazują, że wśród firm, które były przygotowane do mioniej sytuacji kryzysowej prawie co czwarte przedsiębiorstwo uznało, że nie jest przygotowane do potencjalnych sytuacji kryzysowej na etapie bieżącej działalności. To z kolei może świadczyć o pewnej weryfikacji i obiektywnej oceny aktualnego przygotowania przedsiębiorstwa.

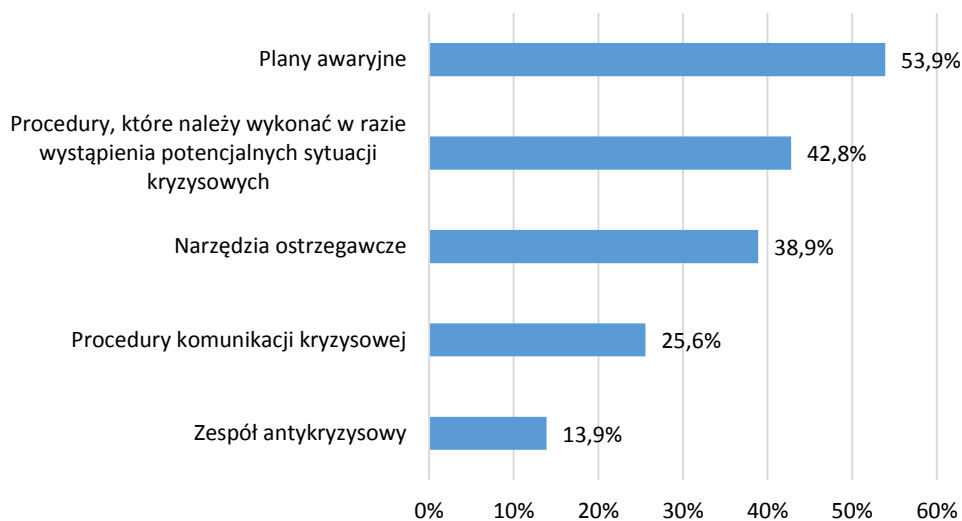


Rysunek 4.32 Przygotowanie badanych przedsiębiorstw do potencjalnych sytuacji kryzysowych na etapie bieżącej działalności według wielkości (w %)

Źródło: Badania własne

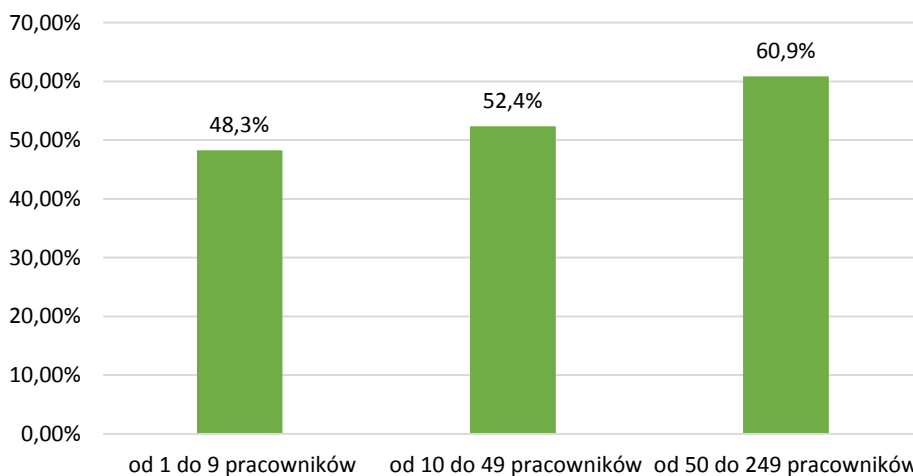
Otrzymane wyniki zostały poddane dalszej weryfikacji w celu sprawdzenia, w jakim realnym stopniu przedsiębiorstwa są przygotowane do zaistnienia sytuacji kryzysowej na etapie bieżącej działalności. Wyniki badań własnych potwierdziły wątpliwość autorki związaną ze słabym przygotowaniem przedsiębiorstw do potencjalnych sytuacji kryzysowych oraz z niewielkim odsetkiem przedsiębiorstw korzystających ze wszystkich komponentów zarządzania sytuacją kryzysową. Wykazano bowiem, że niewiele ponad połowa badanych przedsiębiorstw posiadała plany awaryjne (53,9%). W badanych przedsiębiorstwach procedury, które należy wykonać w razie wystąpienia potencjalnych sytuacji kryzysowych posiadało jedynie 42,8% przedsiębiorstw. Stwierdzono również, że mała liczba przedsiębiorstw posiadała narzędzia ostrzegawcze (38,9%) oraz procedury komunikacji kryzysowej (25,6%). Najmniej popularne było posiadanie zespołów antykryzysowych (13,9%), jest to tendencja, która jednak nie dziwi - w związku ze specyfiką

małych i średnich przedsiębiorstw tworzenie zespołów antykryzysowych jest utrudnione – jednak jak zostało opisane w niniejszej pracy – jak najbardziej możliwe (rys. 4.33).

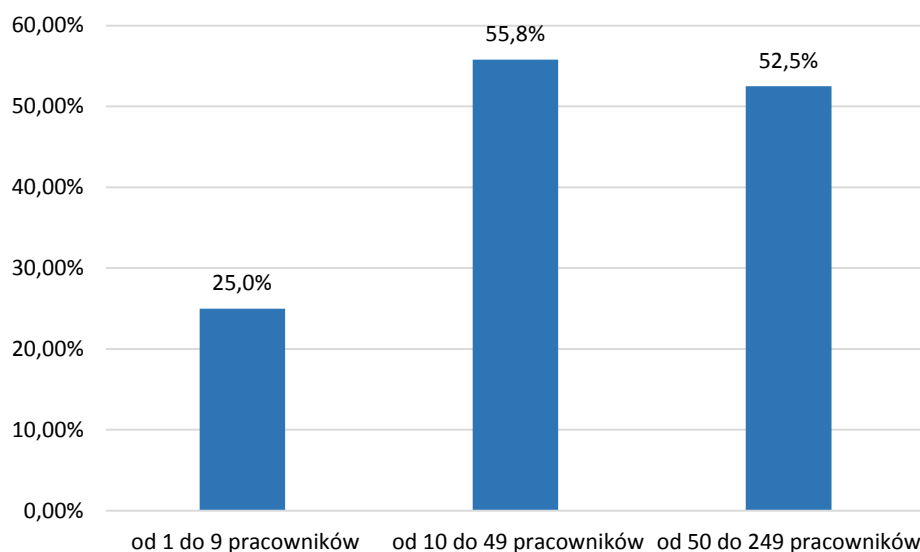


Rysunek 4.33 Stosowane komponenty zarządzania sytuacją kryzysową w badanych MSP
Źródło: Badania własne

Uzyskane wyniki wskazują ponadto, że plany awaryjne posiadają częściej średnie przedsiębiorstwa (61%) w porównaniu do mikroprzedsiębiorstw (48%) (rys.4.34). Taka tendencja utrzymywała się we wszystkich wymienionych komponentach, z wyjątkiem procedur, które należy wykonać w razie zaistnienia sytuacji kryzysowej – w tym przypadku procedury te stosowane są najczęściej przez małe przedsiębiorstwa (55,8%) w stosunku do 52,5% średnich firm oraz 25% mikrofirm (rys. 4.35).

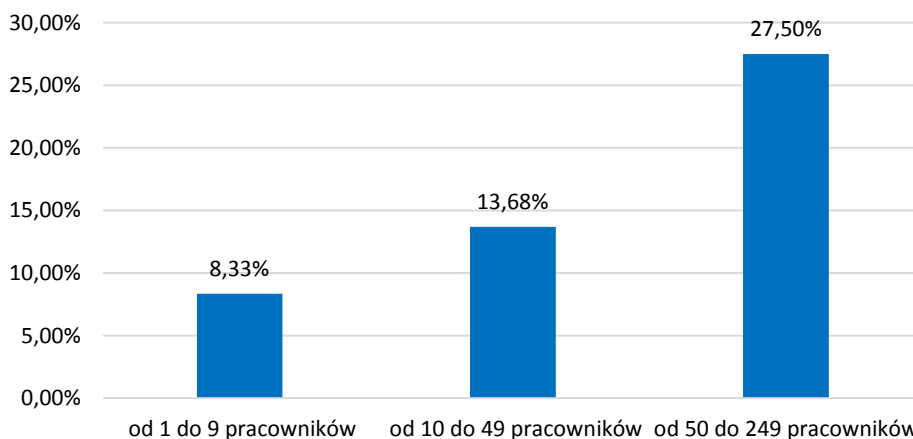


Rysunek 4.34 Posiadanie planów awaryjnych w badanych przedsiębiorstwach według wielkości (w %)
Źródło: Badania własne



Rysunek 4.35 Posiadanie procedur, które należy wykonać w razie wystąpienia potencjalnych sytuacji kryzysowych w badanych przedsiębiorstwach według wielkości
Źródło: Badania własne

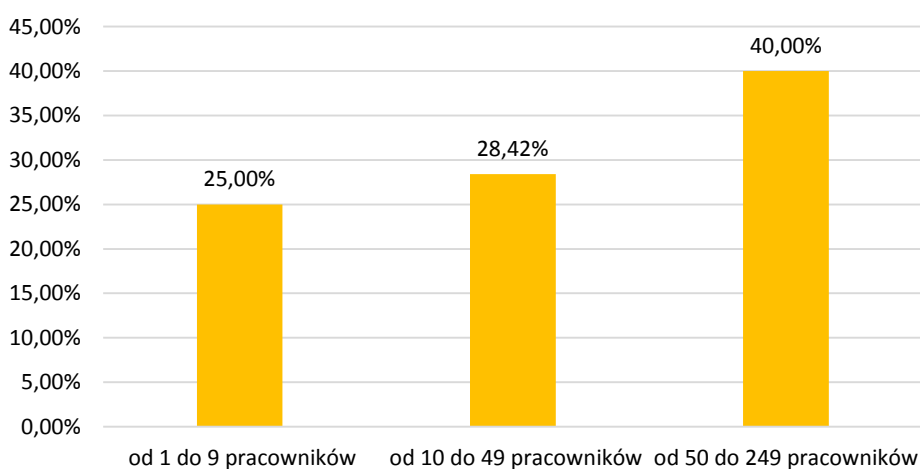
Uzyskane wyniki wskazują również, że im większe przedsiębiorstwo tym częściej posiada ono zespół antykryzysowy (rys.4.36). Analiza statystyczna wykazała, że niepewność otrzymanego wyniku jest rzędu $p=0,1052$.



Rysunek 4.36 Posiadanie zespołów odpowiedzialnych za działania podejmowane w czasie sytuacji kryzysowej w badanych przedsiębiorstwach według wielkości (w%)
Źródło: Badania własne

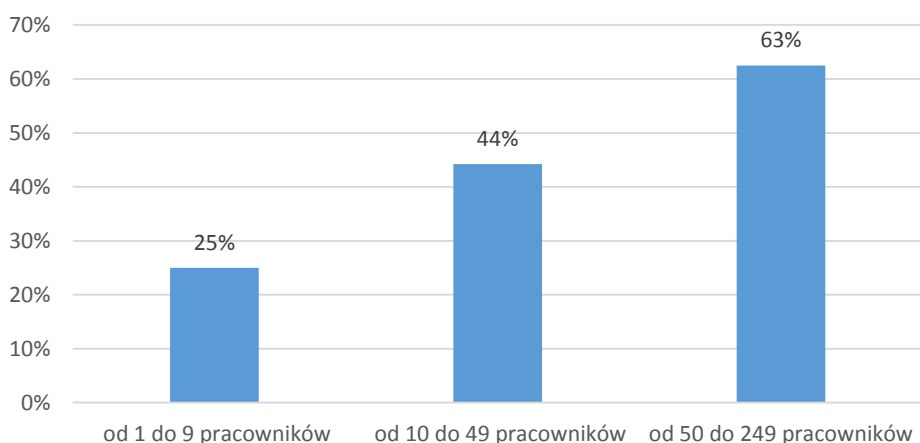
Taką samą zależność można zauważyć w przypadku posiadania procedur komunikacji kryzysowej. Średnie przedsiębiorstwa częściej posiadają takie procedury i jest to stosunkowo duża grupa firm (40%) (rys. 4.37). Analiza statystyczna wykazała jednak, iż zauważone różnice struktur nie są istotne statystycznie.

Wyniki badań własnych potwierdzają natomiast, że większość mikro i małych przedsiębiorstw nie posiada jakichkolwiek narzędzi ostrzegawczych (rys. 4.38). Analiza statystyczna danych wykazała istotne statystycznie zróżnicowanie między posiadaniem narzędzi ostrzegawczych a wielkością przedsiębiorstwa na poziomie $p=0,0396$. Do zbadania zróżnicowania zastosowano test niezależności χ^2 Pearsona. Można wobec tego stwierdzić, że im mniejsze przedsiębiorstwo tym mniejsza jest wrażliwość na sygnały ostrzegawcze. Jak wspomiano w rozdziale 3.2 brak narzędzi ostrzegawczych uniemożliwia monitorowanie otoczenia oraz wychwytywanie sygnałów ostrzegawczych. Wybór wskaźników oraz ich kontrola jest bowiem kluczowa w systemie wczesnego ostrzegania.



Rysunek 4.37 Posiadanie procedur komunikacji kryzysowej w badanych przedsiębiorstwach według wielkości (w %)

Źródło: Badania własne

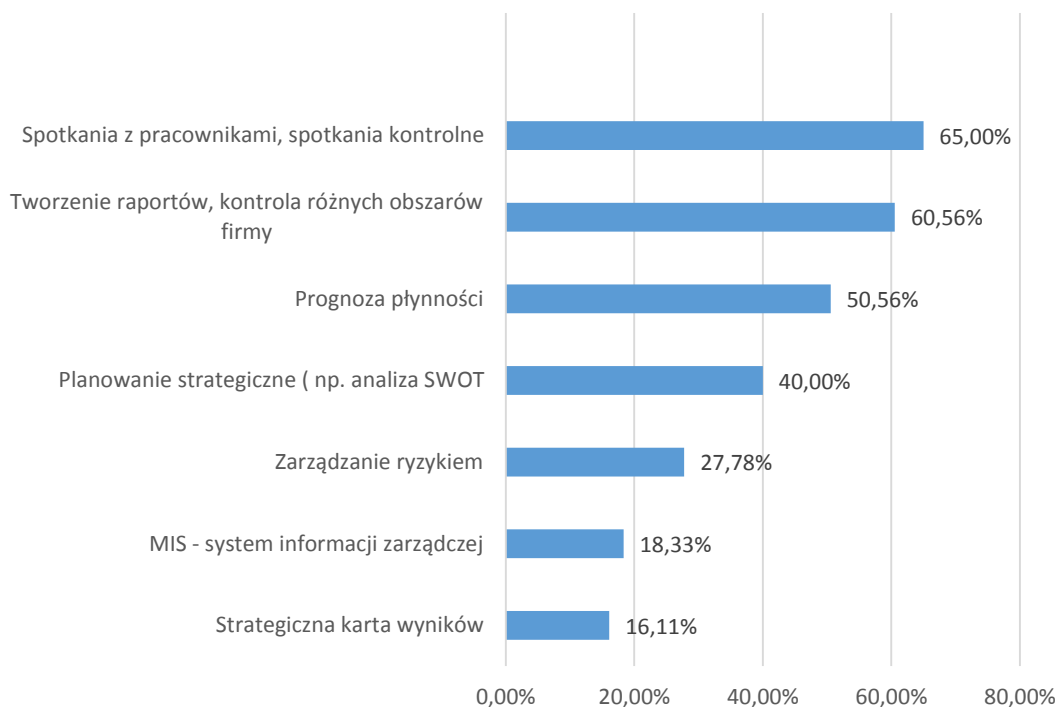


Rysunek 4.38 Posiadanie narzędzi ostrzegawczych w badanych przedsiębiorstwach według wielkości (w %)

Źródło: Badania własne

Przeprowadzone badania dostarczyły interesujących wniosków dotyczących znajomości stosowanych narzędzi ostrzegawczych. Istniała znaczna liczba małych i średnich przedsiębiorstw, która pomimo wskazania, że **nie posiada** narzędzi ostrzegawczych **wymieniła je** w kolejnym pytaniu. Nasuwa się zatem wniosek, że istnieje grupa przedsiębiorstw, która pomimo stosowania pewnych systemów, procedur i narzędzi, które mogą być cennym źródłem informacji dotyczących sygnałów ostrzegawczych – nie stosuje ich świadomie.

Interesujące, z punktu widzenia prowadzonych rozważań, jest katalog najczęściej stosowanych narzędzi ostrzegawczych przez małe i średnie przedsiębiorstwa. Badane przedsiębiorstwa stosowały przede wszystkim spotkania z pracownikami (65%), spotkania kontrolne, tworzenie raportów, kontrola różnych obszarów działalności (60%) oraz prognozę płynności (51%) (rys. 4.39).

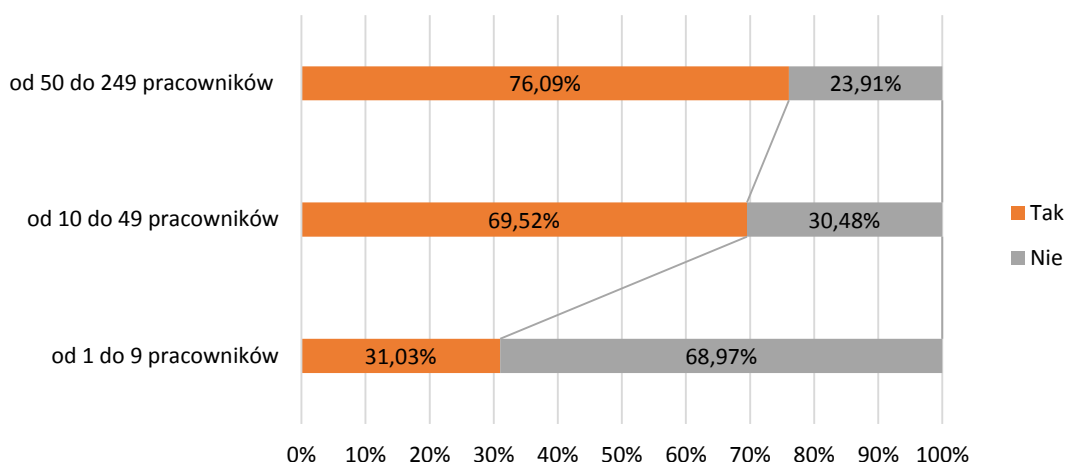


Rysunek 4.39 Najczęściej stosowane narzędzia ostrzegawcze w badanych przedsiębiorstwach (w%)

Źródło: *Badania własne*

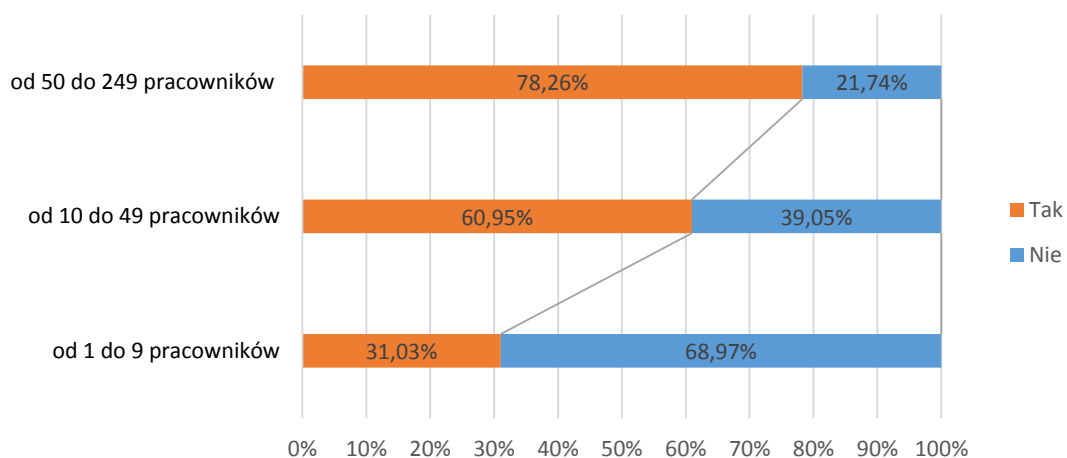
Dalsza analiza danych ujawniła jednak, że istnieje statystycznie istotne zróżnicowanie między stosowanymi narzędziami ostrzegawczymi w zależności od wielkości przedsiębiorstwa. Wyniki badań wskazują, że im większe przedsiębiorstwo tym częściej

stosowane są spotkania z pracownikami oraz spotkania kontrolne (rys. 40). Analiza statystyczna danych wykazała istotne statystycznie zróżnicowanie na poziomie $p=0,0001$. Do zbadania zróżnicowania zastosowano test niezależności χ^2 Pearsona.



Rysunek 4.40 Spotkania z pracownikami, spotkania kontrolne w badanych przedsiębiorstwach według wielkości (w %)
Źródło: Badania własne

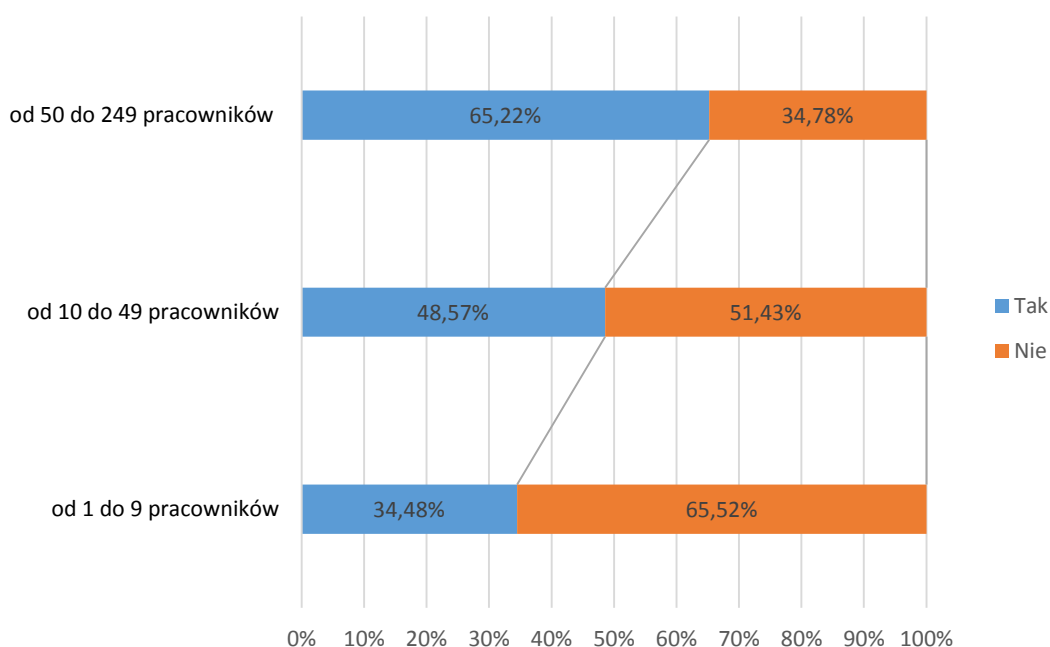
Dalsza analiza wyników pozwala stwierdzić, że im większe przedsiębiorstwo tym częściej, jako narzędzie ostrzegawcze stosowane jest tworzenie raportów oraz kontrolowanie różnych obszarów firmy. Zaledwie co trzecie mikroprzedsiębiorstwo tworzy raporty w celu wyszukiwania sygnałów ostrzegawczych (rys. 4.41). Analiza statystyczna danych wykazała istotne statystycznie zróżnicowanie na poziomie $p=0,0002$. Do zbadania zróżnicowania zastosowano test niezależności χ^2 Pearsona.



Rysunek 4.41 Tworzenie raportów, kontrolowanie różnych obszarów firmy w badanych przedsiębiorstwach według wielkości (w %)
Źródło: Badania własne

Taka sama tendencja występuje w przypadku pozostałych narzędzi ostrzegawczych. I tak w przypadku prognozy płynności również co trzecie mikroprzedsiębiorstwo wykorzystuje ją w celu poszukiwania sygnałów ostrzegawczych w stosunku do 65 % średnich przedsiębiorstw (rys. 4.42). Analiza statystyczna danych wykazała statystycznie istotne różnicowanie na poziomie $p=0,0284$. Do zbadania różnicowania zastosowano test niezależności χ^2 Pearsona. Analiza pozostałych narzędzi wykazała również:

- im większe przedsiębiorstwo tym częściej stosowane, jako narzędzie ostrzegawcze są: zarządzanie ryzykiem ($p=0,0201$), MIS – system informacji zarządczej ($p=0,0040$), planowanie strategiczne ($p=0,0155$).



Rysunek 4.42 Stosowanie prognozy płynności w badanych przedsiębiorstwach według wielkości (w %) Źródło: Badania własne

Można zatem stwierdzić, że wyniki badań własnych **potwierdziły hipotezę H4⁶⁴** wskazując, że zarządzanie sytuacją kryzysową pozwala małym i średnim przedsiębiorstwom na szybsze identyfikowanie problemów, a co za tym idzie, sprawniejszą reakcję na zaistniałe zmiany. Ponadto **potwierdzona** została również hipoteza **H5** wskazująca, że większość mikro i małych przedsiębiorstw nie posiada systemu wczesnego ostrzegania, a im większe przedsiębiorstwo tym częściej korzysta ono z narzędzi ostrzegawczych. W celu

⁶⁴ Do weryfikacji hipotezy H4 posłużono się zarówno testem χ^2 , jak i opisem statystycznym analizowanej próby.

weryfikacji hipotezy H5 posłużono się pięcioma hipotezami szczegółowymi, które – zgodnie z wynikami badań – można uznać za statystycznie istotne (tab. 4.8).

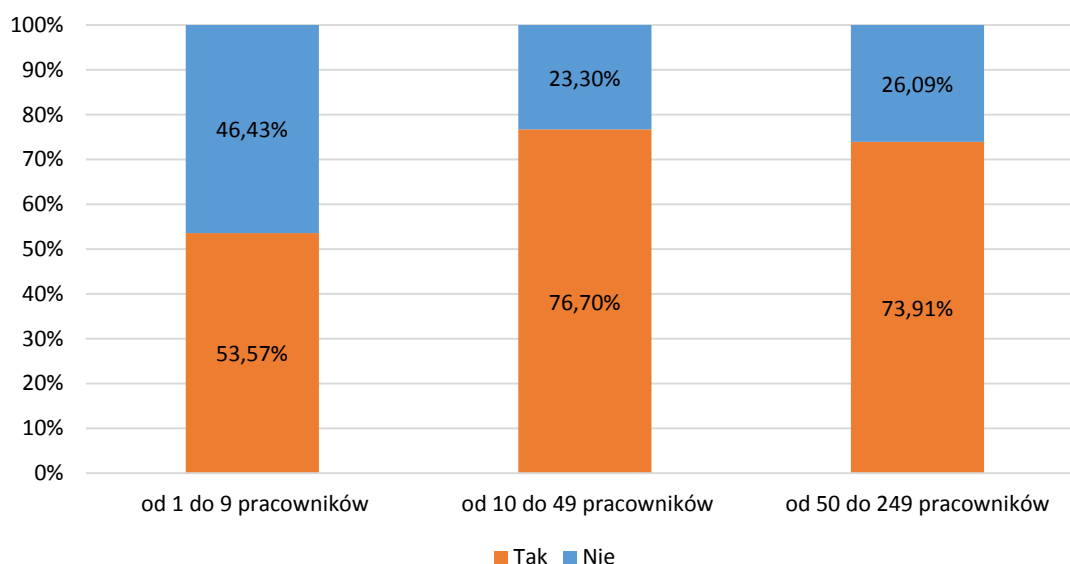
Tabela 4.8 Weryfikacja hipotez badawczych H4 i H5

Hipoteza	Opis	Weryfikacja hipotezy	Uwagi
H4	Zarządzanie sytuacją kryzysową pozwala małym i średnim przedsiębiorstwom na szybsze identyfikowanie problemów, a co za tym idzie, sprawniejszą reakcję na zaistniałe zmiany	Potwierdzona	Przedsiębiorstwa, które były przygotowane do zaistniałej sytuacji kryzysowej szybciej wracały do prawidłowego funkcjonowania. Analiza statystyczna wykazała istotności na poziomie p=0,03816 .
H 4.1	Przygotowanie do sytuacji kryzysowej pozwala na szybsze wykrycie sytuacji kryzysowej	Potwierdzona	Ponad 88% badanych przedsiębiorstw oceniło, że przygotowanie do zaistniałej sytuacji kryzysowej pozwoliło na szybsze jej wykrycie.
H 4.1	Przygotowanie do sytuacji kryzysowej pozwala na szybsze wyjście z sytuacji kryzysowej	Potwierdzona	Ponad 85% badanych przedsiębiorstw oceniło, że przygotowanie do zaistniałej sytuacji kryzysowej pozwoliło na szybsze jej wykrycie.
H5	Większość mikro i małych przedsiębiorstw nie posiada systemu wczesnego ostrzegania. Im większe przedsiębiorstwo tym częściej korzysta z narzędzi ostrzegawczych	Potwierdzona	Analiza statystyczna wykazała tendencje do istotności na poziomie p=0,0396 .
H5.1	Im większe przedsiębiorstwo tym częściej organizowane są spotkania z pracownikami oraz spotkania kontrolne, jako narzędzie ostrzegawcze	Potwierdzona	Analiza statystyczna wykazała tendencje do istotności na poziomie p=0,0001 .
H5.2	Im większe przedsiębiorstwo tym częściej stosowane jest tworzenie raportów oraz kontrola różnych obszarów firmy, jako narzędzie ostrzegawcze	Potwierdzona	Analiza statystyczna wykazała tendencje do istotności na poziomie p=0,0002 .
H5.3	Im większe przedsiębiorstwo tym częściej stosowana jest prognoza płynności, jako narzędzie ostrzegawcze	Potwierdzona	Analiza statystyczna wykazała tendencje do istotności na poziomie p=0,0284 .
H5.4	Im większe przedsiębiorstwo tym częściej stosowane jest zarządzanie ryzykiem, jako narzędzie ostrzegawcze	Potwierdzona	Analiza statystyczna wykazała tendencje do istotności na poziomie p=0,0201 .
H5.5	Im większe przedsiębiorstwo tym częściej stosowane jest planowanie strategiczne, jako narzędzie ostrzegawcze	Potwierdzona	Analiza statystyczna wykazała tendencje do istotności na poziomie p=0,0155 .

Źródło: Opracowanie własne

4.2.5 Świadomość potrzeby dysponowania poszczególnymi komponentami zarządzania sytuacją kryzysową w opinii przedsiębiorców

Istotna z punktu widzenia niniejszej pracy jest ocena przydatności zarządzania sytuacją kryzysową w opinii małych i średnich przedsiębiorstw. Skuteczne wdrożenie zarządzania sytuacją kryzysową wymaga wiary w podejmowane w tym zakresie działania. Dlatego ważne jest, żeby przedsiębiorstwa miały świadomość potrzeby wdrożenia zarządzania sytuacją kryzysową. Wyniki badań własnych wskazują, że tylko połowa mikroprzedsiębiorstw uważa zarządzanie sytuacją kryzysową za potrzebne. Lepiej prezentuje się ocena przydatności w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw – w tych grupach ponad 70% uważa je za potrzebne (rys. 4.43). Analiza statystyczna wykazała tendencje do istotności na poziomie $p=0,0507$.



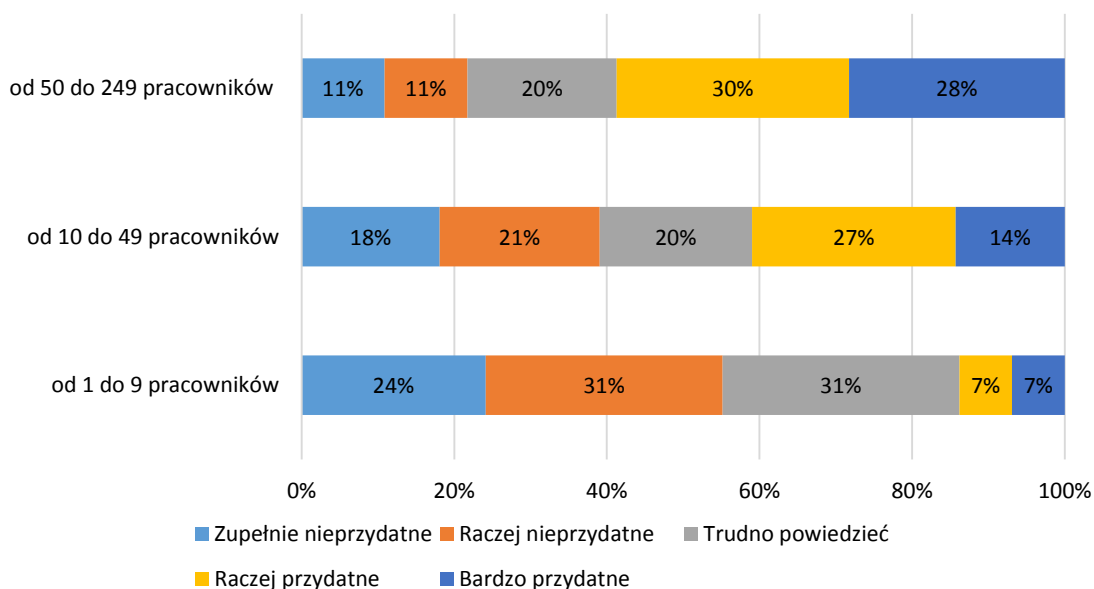
Rysunek 4.43 Ocena przydatności zarządzania sytuacją kryzysową w opinii badanych przedsiębiorców według wielkości (w%)

Źródło: Badania własne

Z punktu widzenia prowadzonych badań, interesujące jest, że przedsiębiorstwa, które przetrwały sytuację kryzysową częściej (77%) uważają zarządzanie sytuacją kryzysową za przydatne w porównaniu z przedsiębiorstwami, u których nie zaistniała taka sytuacja (67%). Wyniki te mogą potwierdzać opisane w niniejszej pracy błędy, które zwięk-

szej podatność na kryzys, zwłaszcza takie jak: lekceważenie potrzeby zarządzania sytuacją kryzysową oraz podejmowanie działań dopiero w momencie pojawienia się problemu (Mitroff, Pearson 1998, Wisenblit 1989).

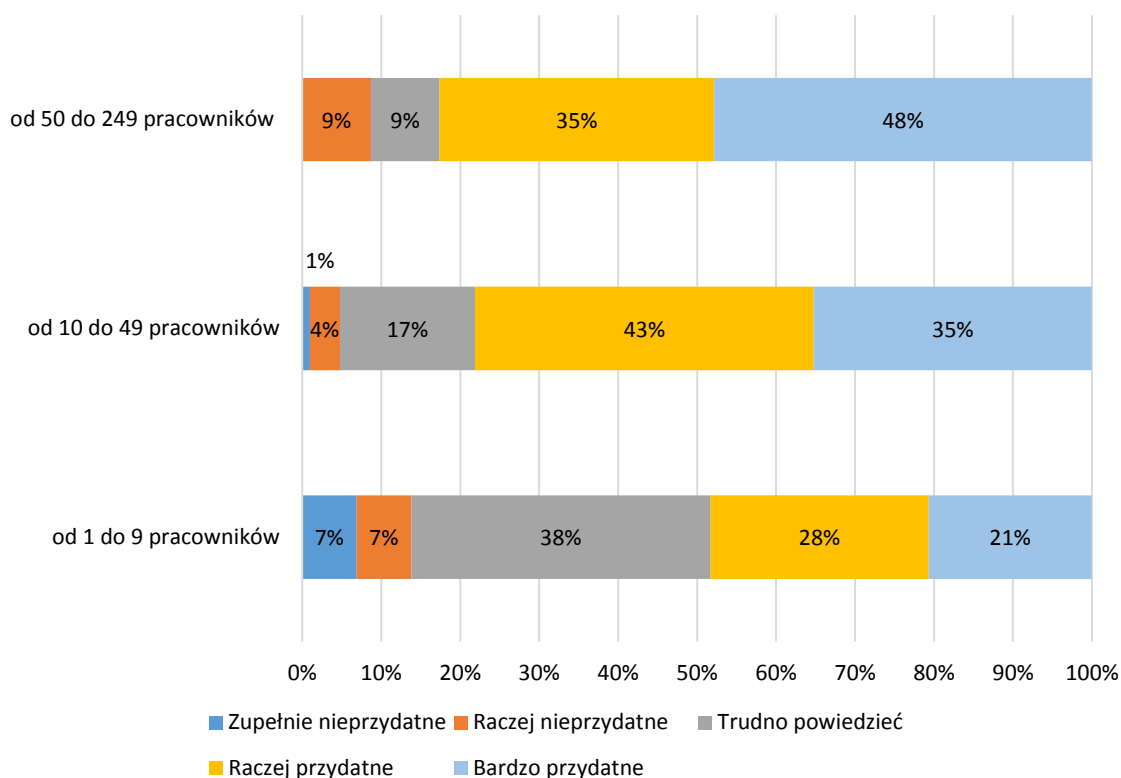
Badane przedsiębiorstwa oceniły przydatność poszczególnych komponentów zarządzania sytuacją kryzysową z punktu widzenia własnego przedsiębiorstwa. Analiza danych wykazała, że stopień przydatności niektórych komponentów wzrastał wraz ze wzrostem przedsiębiorstwa. Znaczne zróżnicowanie zaobserwowano między innymi w ocenie przydatności zespołów odpowiedzialnych za działania w sytuacji kryzysowej - jedynie 14% mikroprzedsiębiorców oceniło posiadanie takich zespołów jako przydatne. Zespoły antykryzysowe były bardziej przydatne dla małych (41%) oraz średnich przedsiębiorstw (58%) (rys. 4.44). Analiza statystyczna danych wykazała statystycznie istotne zróżnicowanie na poziomie $p=0,0268$. Do zbadania zróżnicowania zastosowano test niezależności χ^2 Pearsona. Wyniki te nie zaskakują, ponieważ tworzenie zespołów w mniejszych przedsiębiorstwach może być bardziej problematyczne głównie ze względu na wielkość zatrudnienia (mniej pracowników, specjalistów). Należy jednak zwrócić uwagę, że wyznaczanie zespołu odpowiedzialnego za działania podejmowane w razie wystąpienia sytuacji kryzysowej zmniejsza ryzyko chaosu oraz dezorientacji (Wisenblit, 1989) a jego tworzenie jest możliwe nawet w najmniejszych przedsiębiorstwach.



Rysunek 4.44 Ocena przydatności „zespołów odpowiedzialnych za działania w sytuacji kryzysowej” w opinii badanych przedsiębiorców według wielkości (w%)

Źródło: Badania własne

Podobną tendencję zauważono w ocenie przydatności identyfikacji przyczyn powstawania sytuacji kryzysowej. Większość średnich (83%) oraz małych (78%) przedsiębiorstw uważa, że identyfikacja źródeł powstawania sytuacji kryzysowej jest przydatna z punktu widzenia ich przedsiębiorstw, co więcej aż 48% średnich i 35% małych przedsiębiorstw wskazała, że przydatność tego komponentu jest bardzo przydatna. Inaczej przydatność ocenili mikro przedsiębiorcy. Aż 38% mikro przedsiębiorców nie miało zdania, natomiast 21% oceniło identyfikację przyczyn powstawania sytuacji kryzysowej za bardzo przydatną a 28% za raczej przydatną (rys. 4.45). Analiza statystyczna danych wykazała statystycznie istotne zróżnicowanie na poziomie $p=0,0069$. Do zbadania zróżnicowania zastosowano test niezależności χ^2 Pearsona.

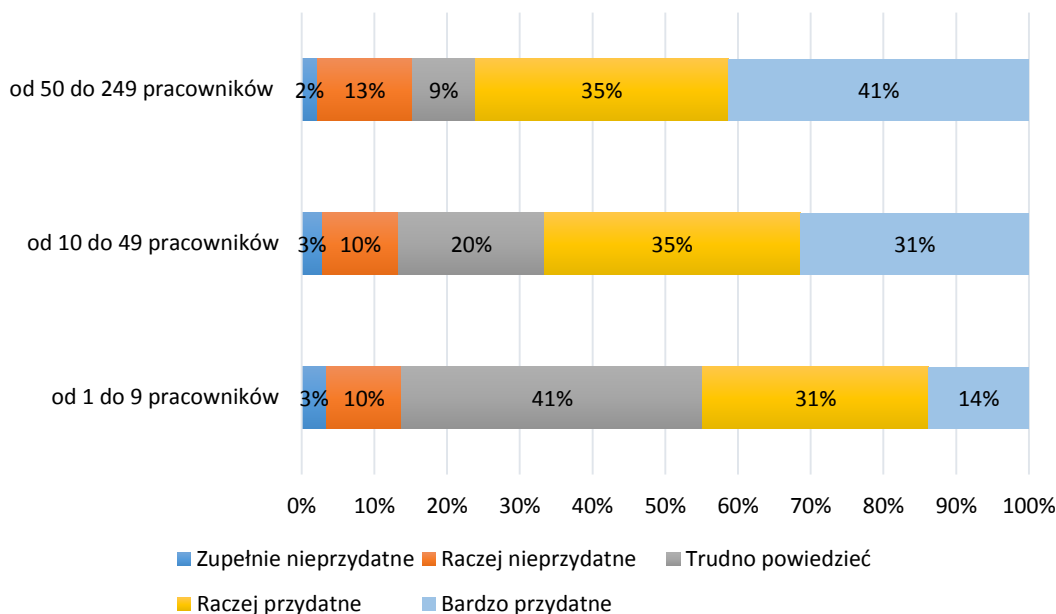


Rysunek 4.45 Ocena przydatności „identyfikacji przyczyn powstawania sytuacji kryzysowej” w opinii badanych przedsiębiorców według wielkości (w%)

Źródło: Badania własne

Dalsza analiza danych wykazała, że im większe przedsiębiorstwo, tym wyższa była ocena przydatności narzędzi wczesnego ostrzegania w opinii przedsiębiorców. Narzędzia pozwalające wykrywać sygnały ostrzegawcze były ocenione jako bardzo przydatne zaledwie przez 14% mikroprzedsiębiorstw. Prawie trzykrotnie więcej średnich

(41%) oraz dwukrotnie więcej małych (31%) przedsiębiorstw oceniło użyteczność narzędzi ostrzegawczych jako bardzo przydatne (rys. 4.46). Analiza statystyczna wykazała tendencje do istotności na poziomie $p=0,0804$. Do zbadania zróżnicowania zastosowano test niezależności χ^2 Pearsona.



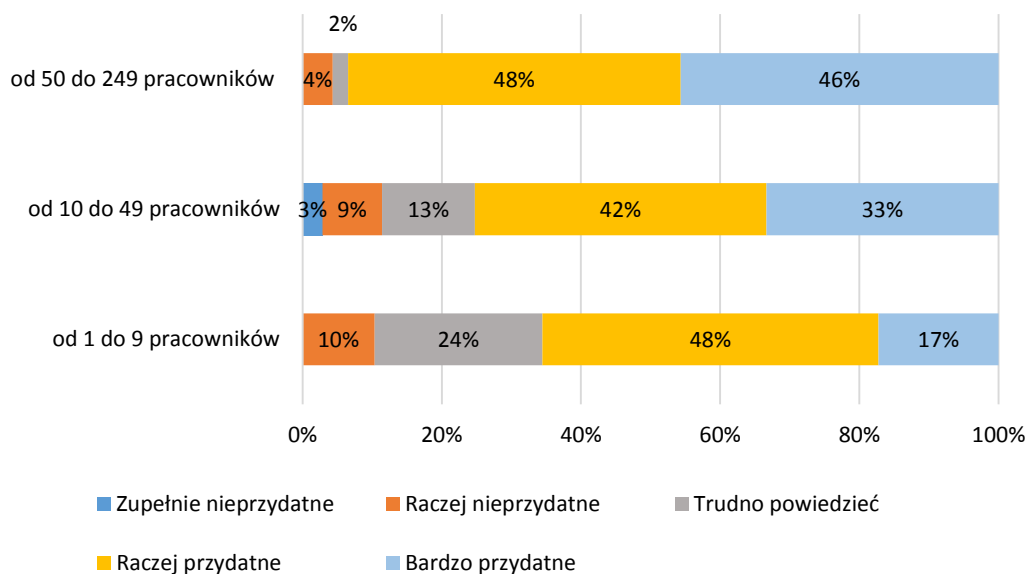
Rysunek 4.46 Ocena przydatności „narzędzi wczesnego ostrzegania” w opinii badanych przedsiębiorców według wielkości (w%)

Źródło: Badania własne

Interesujących wniosków dostarczyła analiza stopnia przydatności „oceny wpływu potencjalnej sytuacji kryzysowej na przedsiębiorstwo” – prawie wszystkie średnie przedsiębiorstwa uznały ten składnik zarządzania sytuacją kryzysową za przydatny (94%). Ocena użyteczności tego komponentu spadała wraz ze spadkiem wielkości przedsiębiorstwa, jednak nadal duża grupa małych (75%) oraz mikro (65%) przedsiębiorstw uznała go za użyteczny (rys. 4.47). Analiza statystyczna wykazała tendencje do istotności na poziomie $p=0,0577$. Do zbadania zróżnicowania zastosowano test niezależności χ^2 Pearsona. Takie wyniki mogą sugerować, że większość MSP widzi potrzebę analizy potencjalnych sytuacji kryzysowych pod kątem oceny oddziaływania na funkcjonowanie przedsiębiorstwa.

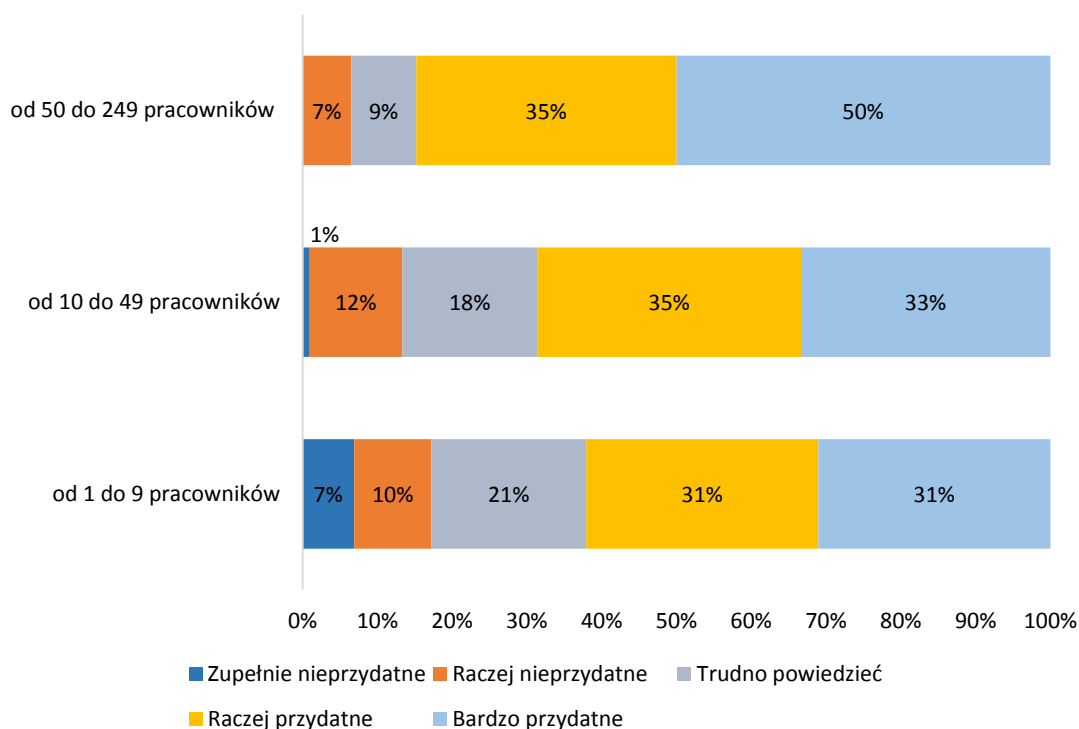
Jak już podkreślano w niniejszej pracy jedną z metod, możliwych do zastosowania w MSP jest macierz S.Finka, dzięki której w prosty sposób można ocenić wpływ potencjalnych sytuacji na przedsiębiorstwo. Istnieje możliwość, że przedsiębiorstwo będzie

potrzebowało bardziej szczegółowej analizy – może wtedy stworzyć scenariusze, w których uwzględni na przykład prognozę przepływów finansowych lub inne obszary działalności istotne z punktu widzenia wybranego przedsiębiorstwa.



Rysunek 4.47 Stopień przydatności „oceny potencjalnego wpływu sytuacji kryzysowej na przedsiębiorstwo” w opinii badanych przedsiębiorców według wielkości (w%)
Źródło: Badania własne

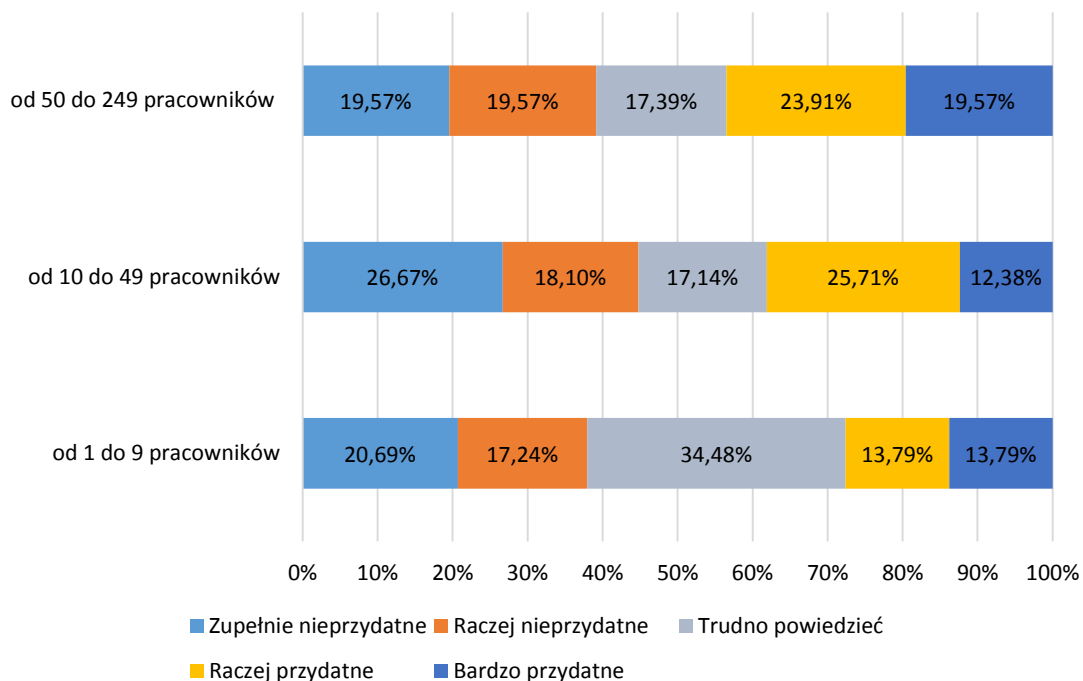
Analiza pozostałych dwóch komponentów zarządzania sytuacją kryzysową (procedury w razie wystąpienia sytuacji kryzysowej oraz procedury komunikacji kryzysowej) wykazała brak statystycznie istotnego zróżnicowania między przedsiębiorstwami różnej wielkości, jednak otrzymane wyniki pozwoliły wyselekcjonować składnik istotny z punktu widzenia badanych przedsiębiorstw – a są nim procedury (czynności), które należy wykonać w określonych okolicznościach. Pomimo, że małe i średnie przedsiębiorstwa charakteryzują się niskim stopniem formalizacji, większość badanych przedsiębiorstw wskazała, że takie procedury są potrzebne z punktu widzenia ich przedsiębiorstwa – aż 62% mikro oraz 68% małych przedsiębiorstw oceniła posiadanie takich procedur za przydatne (rys. 4.48). Wyniki te jednoznacznie wskazują na potrzebę opracowania procedur, które pozwolą małym i średnim przedsiębiorstwom wyznaczyć kierunek działań, jakie należy podjąć w razie wystąpienia sytuacji kryzysowej. Propozycja procedury została przedstawiona w rozdziale 4.3 Opracowanie procedur zarządzania sytuacją kryzysową.



Rysunek 4.48 Ocena przydatności „procedur, które należy wykonać w określonych okolicznościach” w opinii badanych przedsiębiorców według wielkości (w%)

Źródło: Badania własne

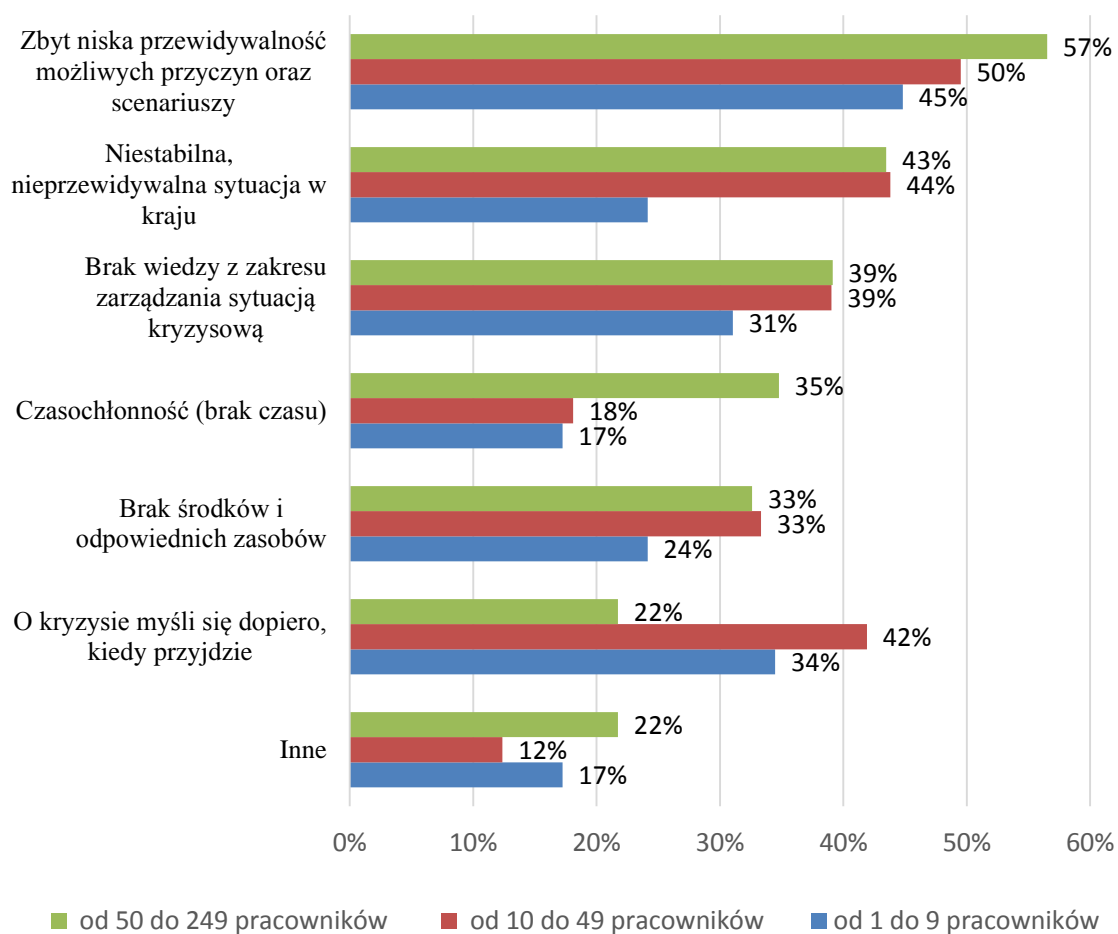
Inaczej prezentuje się sytuacja w przypadku procedur komunikacji kryzysowej. Zarówno większość małych, jak i średnich przedsiębiorstw oceniło je za nieprzydatne lub nie potrafiło ocenić ich użyteczności. Wyniki te potwierdziły, że w opinii małych i średnich przedsiębiorców komunikacja kryzysowa nie ma takiego znaczenia jak dla dużych przedsiębiorstw, które w związku ze swoją specyfiką (medialność, liczne powiązania organizacyjne oraz kapitałowe oraz duży udział w rynku) powinny sprawnie oraz rzetelnie komunikować się z otoczeniem – dlatego procedury komunikacji kryzysowej są często obiektem badań oraz szerszego opisu w literaturze przedmiotu (Boudreaux Brian, 2005; Coombs, 1999; Coombs, 2011; Gupta, 2011; Seeger, Sellnow i Ulmer, 1998, 2003). Pomimo, że nieduży odsetek badanych przedsiębiorstw ocenił procedury komunikacji kryzysowej za przydatne należy zaznaczyć, że komunikacja w czasie trwania sytuacji kryzysowej jest istotna nawet w przypadku tych najmniejszych przedsiębiorstw – szczególnie komunikacja ze wszystkimi uczestnikami sytuacji kryzysowej nawet jeżeli dotyczy to nielicznej grupy uczestników (rys. 4.49).



Rysunek 4.49 Ocena przydatności „procedury komunikacji kryzysowej” w opinii badanych przedsiębiorców według wielkości (w%)

Źródło: Badania własne

Ciekawe z punktu widzenia niniejszej pracy są bariery, które komplikują zarządzanie sytuacją kryzysową w opinii przedsiębiorców. Według wyników badań największą przeszkodą w zarządzaniu sytuacją kryzysową była zbyt niska przewidywalność możliwych przyczyn oraz scenariuszy. Co prawda lista potencjalnych sytuacji kryzysowych może być długa, a stopień przewidywalności wybranych sytuacji stosunkowo niski – jednak, jak zostało opisane w niniejszej pracy - istnieją metody tworzenia listy potencjalnych sytuacji kryzysowych w oparciu o macierz S.Finka, w taki sposób by przygotować się do sytuacji kryzysowych najbardziej istotnych z punktu wybranego przedsiębiorstwa. Drugą wskazywaną barierą jest niestabilna oraz nieprzewidywalna sytuacja w gospodarce. Mikro i mali przedsiębiorcy zwracają również uwagę, że o kryzysie myśli się dopiero, kiedy przyjdzie. Brak wiedzy z zakresu zarządzania sytuacją kryzysową jest w równym stopniu przeszkodą w przygotowywaniu się do sytuacji kryzysowych zarówno dla małych oraz średnich przedsiębiorstw (39%) (rys. 4.50).



Rysunek 4.50 Bariery w zarządzaniu sytuacją kryzysową w opinii badanych przedsiębiorców według wielkości (w %)

Źródło: Badania własne

Weryfikacja zależności (**H6**) zakładającej, że świadomość potrzeby zarządzania sytuacją kryzysową rośnie wraz ze wzrostem przedsiębiorstwa została potwierdzona. Analiza statystyczna wykazała tendencje do istotności na poziomie **p=0,0507**. Do zbadania zróżnicowania zastosowano test niezależności χ^2 Pearsona (tab. 4.9).

Tabela 4.9 Weryfikacja hipotezy badawczej H6

Hipoteza	Opis	Weryfikacja hipotezy	Uwagi
H6	Świadomość potrzeby zarządzania sytuacją kryzysową rośnie wraz ze wzrostem przedsiębiorstwa.	Potwierdzona	Analiza statystyczna wykazała tendencje do istotności na poziomie p=0,0507 .

Źródło: Opracowanie własne

4.3 Opracowanie procedury zarządzania sytuacją kryzysową w małych i średnich przedsiębiorstwach

Wyniki badań własnych wskazują jednoznacznie, że małe i średnie przedsiębiorstwa pomimo niskiego stopnia sformalizowania uważają, że procedury postępowania w razie wystąpienia sytuacji kryzysowej są z perspektywy ich przedsiębiorstwa przydatne. Jednocześnie duża grupa przedsiębiorstw wskazywała, że barierą w zarządzaniu sytuacją kryzysową jest brak wiedzy w tym zakresie. Stąd uzasadnione wydaje się prezentacja proponowanej procedury w razie wystąpienia sytuacji kryzysowej w małym i średnim przedsiębiorstwie. Punktem wyjścia tworzenia procedury była **adaptacja modelu zarządzania sytuacją kryzysową** przedstawiona w rozdziale 3.1.

Prezentowana procedura (rys. 4.51) powiązana jest z szeregiem działań, jakie przedsiębiorstwa tej wielkości powinny powziąć w ramach kompleksowego zarządzania sytuacją kryzysową, a należy tu wymienić przede wszystkim wdrożenie systemu wczesnego ostrzegania⁶⁵, tworzenie zespołów oraz planowania na wypadek wystąpienia potencjalnych sytuacji kryzysowych. **Celem procedury** jest przedstawienie zakresu odpowiedzialności i zasad postępowania przedsiębiorców MSP w razie wystąpienia sytuacji kryzysowej zmierzających do jej deeskalacji oraz szybkiego powrotu do normalnego funkcjonowania (działalności bez sytuacji kryzysowej). **Zakres procedury** obejmuje zasady postępowania w okresie trwania sytuacji kryzysowej od momentu jej wykrycia do momentu jej ustąpienia.

Sytuacja kryzysowa może być definiowana w różnorodny sposób, dlatego przedsiębiorcy odpowiedzialni za tworzenie procedury powinni uwzględnić, w opisie szczegółowym procedury, wybraną definicję w taki sposób, aby była czytelna i jednoznaczna dla wszystkich użytkowników procedury (warto również zamieścić definicje pozostałych terminów, takich jak: plan awaryjny, plan naprawczy, plan komunikacji z otoczeniem, itp.).

W proponowanej procedurze należy uwzględnić osoby odpowiedzialne za poszczególne działania wraz z danymi teleadresowymi. Dostęp do informacji zawartych w procedurze jest kluczowy do sprawnego działania. Procedura zarządzania sytuacją kryzysową powiązana jest między innymi z planami awaryjnymi oraz naprawczymi. Wykorzystując dostępne zasoby materialne oraz niematerialne małe i średnie przedsiębiorstwa

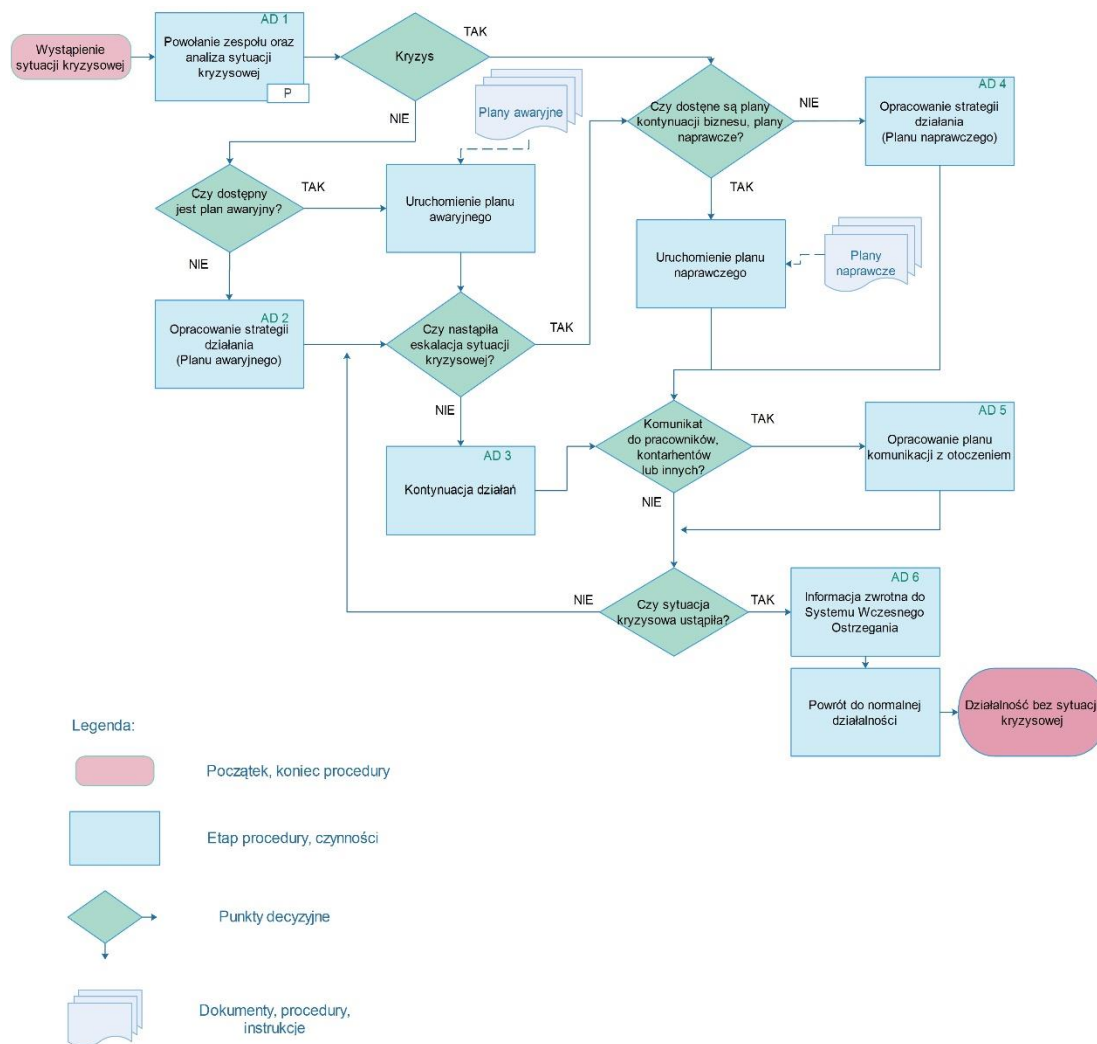
⁶⁵ Opis systemu wczesnego ostrzegania został przedstawiony w rozdziale 3.2

powinny stworzyć listę potencjalnych sytuacji kryzysowych. Jak już wspomniano w rozdziale 3.3 istotne staje się określenie kilku cech wyodrębnionych sytuacji: (1) prawdopodobieństwo ich wystąpienia, (2) wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, oraz (3) uczestnicy sytuacji kryzysowej. Na tej podstawie MSP powinny stworzyć katalog potencjalnych sytuacji kryzysowych oraz określić procedury postępowania w razie ich wystąpienia⁶⁶. Pomimo niskiego stopnia sformalizowania małych i średnich przedsiębiorstw, stworzone plany awaryjne powinny zostać przedstawione jako dokument formalny dostępny dla wszystkich pracowników.

Plany awaryjne mogą dotyczyć awarii mediów i instalacji, awarii systemów informatycznych, awarii parku maszynowego, zwolnień grupowych, zagrożeń dla środowiska, utraty kluczowych dostawców, itp. Ważny z punktu widzenia tworzenia planów w zarządzaniu sytuacją kryzysową jest podział przedsiębiorstw, nie na branże, lecz na profil działalności. Jak już wspomniano przedsiębiorstwa produkcyjne większą wagę przykładają do utrzymania produkcji – co wiąże się z innymi planami (na przykład poszukiwanie alternatywnych zakładów produkcyjnych) natomiast dla przedsiębiorstw handlowych istotne będzie utrzymanie dotychczasowej obsługi. W związku z bezpośrednim kontaktem z klientem kształtowanie zarządzania sytuacją kryzysową będzie koncentrowała się właśnie na nim. Plan awaryjny powinien zawierać co najmniej takie informacje, jak:

- opis sytuacji kryzysowej,
- dane kontaktowe do osób odpowiedzialnych za podejmowanie działań oraz innych osób/jednostek powiązanych z planem (na przykład numery alarmowe, numery serwisów, kontrahentów, itp.),
- sposób działania w razie wystąpienia sytuacji kryzysowej – może zostać pokazany w formie tabelki (tab. 4.10), w której należy wyszczególnić nazwę sytuacji kryzysowej, osobę odpowiedzialną, działania do podjęcia oraz potrzebne zasoby (tabelka może zawierać różne warianty wybranej sytuacji).

⁶⁶ Zasady tworzenia planów awaryjnych zostały przedstawione w rozdziale 3.3



Adnotacja

Ad 1

Za powołanie zespołu odpowiedzialnego za działania podejmowane w czasie sytuacji kryzysowej odpowiada przede wszystkim przedsiębiorca. W skład zespołu mogą wchodzić zarówno pracownicy, jak i osoby spoza przedsiębiorstwa. W przypadku MSP członkiem takiego zespołu może być również sam przedsiębiorca - jako główny decydent to on odpowiedzialny jest za wszystkie decyzje podejmowane w niniejszej procedurze, chyba że wyznaczy do tego inną osobę (w takim przypadku należy wyróżnić taką informację w opisie procedury).

Przedsiębiorca organizuje spotkanie z zespołem, na którym analizuje sytuację kryzysową. Analiza ta powinna koncentrować się przede wszystkim na określeniu typu sytuacji kryzysowej, skali oddziaływania, charakterystyki oraz jej uczestników.

Ad 2

W przypadku, w którym przedsiębiorstwo nie dysponuje planem awaryjnym należy zorganizować spotkanie zespołu odpowiedzialnego za działania podejmowane w czasie sytuacji kryzysowej oraz na podstawie wcześniejszej analizy sytuacji kryzysowej opracować plan awaryjny. Taki plan powinien zakładać zarówno działania doraźne (nakierowane na jak najszybszy powrót do normalnego funkcjonowania), jak i propozycje trwałego rozwiązania problemu. Na tym etapie najważniejsze jest zapobieganie eskalacji sytuacji kryzysowej.

Ad 3

Kontynuacja działań zakłada trwałe rozwiązanie problemu. Przedsiębiorca wraz z zespołem powinien rzetelnie i obiektywnie określić przyczynę zaistniałej sytuacji kryzysowej oraz wdrażać działania, które w sposób trwały wyeliminują źródło zaistniałej sytuacji kryzysowej.

Ad 4

W przypadku eskalacji sytuacji kryzysowej należy w jak najszybszym czasie wdrożyć działania naprawcze, które w odróżnieniu od planu awaryjnego powinny zakładać wieloaspektowe zmiany nakierowane na wyjście z kryzysu. Na tym etapie procedury ważne jest, aby przedsiębiorca wraz z zespołem opracował strategię, która zakłada z jednej strony kontynuację najważniejszych funkcji biznesowych, z drugiej zaś ogranicza szkody wywołane przez kryzys oraz eliminuje źródło powstania sytuacji kryzysowej.

Ad 5

Jeżeli sytuacja kryzysowa wymaga wystosowanie odpowiedniego komunikatu należy opracować plan komunikacji z otoczeniem. W zależności od uczestników sytuacji kryzysowej plan powinien obejmować zarówno komunikację z otoczeniem wewnętrznym, jak i zewnętrznym (na przykład z instytucjami finansowymi, kontrahentami, dostawcami). Przy tworzeniu planu komunikacji należy wyszczególnić osoby odpowiedzialne za przekazywanie informacji, sposób ich przekazywania oraz częstotliwość.

Ad 6

Po ustąpieniu sytuacji kryzysowej należy wystosować informację zwrotną do systemu wczesnego ostrzegania. Najważniejsze informacje powinny odpowiadać na pytania:
 - jakie sygnały zostały wykryte? Gdzie? Przez kogo?
 - jakie sygnały zostały przeoczone?
 - czy reakcja na wykryte sygnały była właściwa?
 Informacja zwrotna powinna być przygotowana w taki sposób, aby dała możliwość wyeliminowania błędów w systemie wczesnego ostrzegania jeżeli takie powstały oraz pozwoliła na jego usprawnienie.

Rysunek 4.51 Procedura postępowania w sytuacji kryzysowej w MSP
 Źródło: Opracowanie własne

Tabela 4.10 Plan awaryjny w MSP

Lp.	Sytuacja kryzysowa	Osoba odpowiedzialny	Działania do podjęcia	Potrzebne zasoby
1.	Opis sytuacji	Osoba odpowiedzialna za działania w razie wystąpienia sytuacji kryzysowej	Opis działań, jakie należy podjąć w razie wystąpienia sytuacji awaryjnej	Jeżeli do rozwiązania wybranego problemu potrzebne są odpowiednie środki należy je wymienić
2.
...

Źródło: Opracowanie własne

Podczas tworzenia planów awaryjnych należy stworzyć dokument, w którym zostaną wyszczególnione wszystkie dostępne plany – dzięki temu w szybki sposób można zweryfikować czy przedsiębiorstwo posiada dany plan.

Proponowana procedura postępowania w razie wystąpienia sytuacji kryzysowej w MSP uwzględnia również powołanie zespołu odpowiedzialnego za działania w czasie jej trwania. Tworzenie zespołów w małych i średnich przedsiębiorstwach może być problematyczne głównie z powodu prostych struktur organizacyjnych oraz braku odpowiednich specjalistów. W przedsiębiorstwach tej wielkości można jednak tworzyć zespoły, w których oprócz właściciela i pracowników członkami będą osoby z zewnątrz przedsiębiorstwa, z którymi przedsiębiorstwo współpracuje. Do takich ekspertów mogą zaliczać się prawnik, doradca podatkowy, księgowy czy też osoba odpowiedzialna za ubezpieczenie. Małe i średnie przedsiębiorstwa w sytuacjach kryzysowych mogą korzystać również ze wsparcia rodziny i znajomych. Istotą tworzenia zespołu w MSP jest wyznaczenie spośród dostępnych osób - również spoza przedsiębiorstwa - które mogą w sytuacji kryzysowej szybko i skutecznie zareagować. Może to być na przykład sprzedawca, który dzięki odpowiedniemu przygotowaniu będzie w stanie rozwiązać problem klienta lub szeregowy pracownik produkcyjny, który w razie wystąpienia awarii będzie przygotowany do szybkiej reakcji, zadzwoni do właściwych osób i dzięki temu zminimalizuje straty. Również odpowiednie szkolenia, wiedza o potencjalnych sytuacjach kryzysach mogą pomóc pracownikom we wcześniejszym wykryciu nieprawidłowości, co może zminimalizować ryzyko wystąpienia sytuacji kryzysowej. Warto wcześniej sporządzić listę osób, która w sytuacji kryzysowej może dostarczyć ważne informacje i będzie wsparciem w rozwiązywaniu bieżących problemów.

Podział obowiązków w zespole odpowiedzialnym za podejmowane działania w czasie sytuacji kryzysowej powinien wyodrębnić (Wisnblit, 1989, s. 39):

- konkretną osobę, która będzie się komunikować z otoczeniem,
- osoba, określająca priorytetowe działania w razie wystąpienia kryzysu,
- osobę, która będzie odpowiedzialna za dobór specjalistów potrzebnych do rozwiązania sytuacji kryzysowej,
- osobę, która zdecyduje czy potrzebna jest pomoc specjalistów z zewnątrz przedsiębiorstwa.

Prezentowaną procedurę kończy informacja zwrotna do systemu wczesnego ostrzegania. W celu lepszej analizy i oceny dotychczasowych działań pomocne mogą być następujące pytania (Wisnblit, 1989, s. 40):

- jak została rozwiązana sytuacja kryzysowa?
- jakie sygnały zostały wykryte? Gdzie? Przez kogo?
- jakie sygnały zostały przeoczone?
- czy reakcja na wykryte sygnały była właściwa?
- czy podjęte działania pomogły czy utrudniły rozwiązanie sytuacji kryzysowej?

Wymieniane informacje pozwolą skuteczniej wykrywać w przyszłości sygnały zapowiadające sytuację kryzysową oraz usprawnią cały model zarządzania sytuacją kryzysową. Przedstawiona procedura stanowi jedynie propozycję dla małych i średnich przedsiębiorstw i może być modyfikowana w zależności od specyfiki danego przedsiębiorstwa. Należy podkreślić, że jej skuteczność będzie zależeć w określonym stopniu od świadomości właścicieli oraz zarządzających MSP co do konieczności podejmowania działań wyprzedzających w formułowaniu polityki funkcjonowania firmy w warunkach współczesnej gospodarki rynkowej.

Zakończenie

Zarządzanie przedsiębiorstwem w kryzysie stało się obiektem szczególnego zainteresowania wielu autorów zarówno w Polsce, jak i zagranicą. Problematyka związana z zarządzaniem sytuacją kryzysową ma charakter **interdyscyplinarny**, co w konsekwencji prowadzi do **różnorodności podejść** oraz opisów zarówno samego zjawiska, jakim jest kryzys oraz sytuacja kryzysowa, jak i w kształtowaniu modelu zarządzania sytuacją kryzysową w przedsiębiorstwie. W literaturze przedmiotu dominują badania nad zarządzaniem sytuacją kryzysową w ujęciu korporacyjnym – analizują przede wszystkim duże przedsiębiorstwa i ich problemy oraz dostosowane do ich potrzeb metody postępowania w czasie kryzysu. Małe i średnie przedsiębiorstwa w takim samym - **a nawet w większym stopniu** - narażone są na sytuacje kryzysowe, stąd ważne stają się rozważania nad zarządzaniem sytuacją kryzysową dostosowaną do potrzeb i możliwości przedsiębiorstw tej wielkości.

Z punktu widzenia głównego celu pracy istotna była analiza i systematyzacja koncepcji zarządzania sytuacją kryzysową, która poprzedzona została analizą istoty kryzysu oraz sytuacji kryzysowej w przedsiębiorstwie. Szczególną uwagę zwrócono na prawidłowe rozróżnienie przytoczonych terminów. Z przeprowadzonych rozważań teoretycznych wynika, że:

- kryzys zagraża prawidłowemu funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, kwestionuje jego podstawowe wartości, negatywnie wpływa na wiarygodność i sprawność przedsiębiorstwa oraz pozostaje poza jego kontrolą,
- każdy kryzys jest elementem sytuacji kryzysowej, jednak nie każda sytuacja kryzysowa zawiera w sobie element kryzysu,
- kryzys – jako bezpośrednie zagrożenie normalnego funkcjonowania przedsiębiorstwa – jest łatwiejszy do zdiagnozowania, w odróżnieniu od sytuacji kryzysowej, która nosi znamiona subiektywnej oceny uczestników danej sytuacji,
- sytuacja kryzysowa jest zazwyczaj konsekwencją reakcji łańcuchowej wywołanej przez szereg innych sytuacji kryzysowych,
- sytuacja kryzysowa w momencie pojawienia się, nie musi wywoływać zmian w istocie funkcjonowania przedsiębiorstwa, jednak jej eskalacja może doprowadzić do jego destabilizacji przedsiębiorstwa – w tym do jej najostrejszej fazy, jaką jest kryzys,

- sytuacja kryzysowa – w odróżnieniu od kryzysu – zazwyczaj ma dłuższy przebieg, a jak wskazują wyniki badań własne może trwać nawet ponad dwa lata.

Pierwsze modele zarządzania sytuacją kryzysową koncentrowały się na samym kryzysie, dopiero w latach 80. XX wieku poszerzono badania o dodatkowe aspekty tworząc modele o charakterze bardziej **zintegrowanym** oraz **relacyjnym**. Analizując wybrane koncepcje zarządzania sytuacją kryzysową nie sposób pominąć problematykę związaną z kryzysem w koncepcjach rozwojowych przedsiębiorstw. Zmianom, jakie zachodzą w przedsiębiorstwie w trakcie jego rozwoju/wzrostu towarzyszy wiele problemów – szczególnie w obszarze marketingu, zarządzania oraz finansów i księgowości – które mogą sprzyjać rozwojowi sytuacji kryzysowej. Świadomość małych i średnich przedsiębiorstw w zakresie czynników, które wpływają na sukces lub porażkę w przechodzeniu przez kolejne fazy rozwoju/wzrostu, zwiększają ich szansę na uniknięcie przyszłych problemów, które wynikają przede wszystkim z utraty kontroli nad przedsiębiorstwem.

Należy sądzić, że niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa, punktem wyjścia do analizy sytuacji kryzysowej oraz tworzenia systemu wczesnego ostrzegania powinna być ocena czterech podstawowych parametrów zmiennych sytuacji kryzysowej oraz ich wzajemnych relacji: (1) typów, (2) etapów, (3) uczestników oraz (4) systemów.

Studia literatury przedmiotu pozwoliły uwidocznic atuty oraz ograniczenia małych i średnich przedsiębiorstw w zarządzaniu sytuacją kryzysową. Do najważniejszych atutów MSP należą: duża **elastyczność działania**, zdolność szybkiego **uczenia się**, **kreatywność**, **silna motywacja** oraz **zaangażowanie** właściciela. Natomiast wśród ograniczeń niewątpliwie wpływ na kształtowanie zarządzania sytuacją kryzysową ma: mniejsza ilość lub brak specjalistów, relatywnie niski poziom planowania strategicznego oraz nieformalny proces podejmowania decyzji, zasoby kapitałowe – i jak należy przypuszczać – najbardziej istotny czynnik, czyli **mentalność właściciela** – jako główna osoba decyzyjna w małym i średnim przedsiębiorstwie to od jego postawy, przekonań i emocji uzależniona będzie **skuteczność** wprowadzanych zmian.

Opracowanie **procedury** zarządzania sytuacją kryzysową w małych i średnich przedsiębiorstwach poprzedzone zostało w niniejszej pracy adaptacją **modelu** zarządzania sytuacją kryzysową, który ma na celu przede wszystkim wskazanie miejsca zarządzania sytuacją kryzysową w MSP. Założono, że zarządzanie sytuacją kryzysową jest procesem ciągłym, który powinien realizować swoje funkcje niezależnie od sytuacji, w jakiej

znajduje się przedsiębiorstwo. Natomiast w momencie pojawienia się sytuacji kryzysowej należy podjąć szereg działań, które w pierwszej kolejności mają charakter proaktywny – nakierowany na jak najszybszą deeskalację sytuacji kryzysowej, a w przypadku wystąpienia kryzysu, działania zmieniają charakter na reaktywny, zmierzający do powstrzymania oraz ograniczania szkód. Niezależnie od przebiegu minionej sytuacji kryzysowej, całe doświadczenie i nauka, jaką nasunęła powinna usprawnić, zarówno system wczesnego ostrzegania, jak i całością zarządzania sytuacją kryzysową w małych i średnich przedsiębiorstwach.

Jednym z celów badawczych realizowanej pracy była ocena wrażliwości małych i średnich przedsiębiorstwach na sytuację kryzysową. Zgodnie z wynikami badań na podatność małych i średnich przedsiębiorstw wpływa wiele czynników. Interesująca, z punktu widzenia niniejszej pracy, jest zależność między wielkością przedsiębiorstwa a występowaniem sytuacji kryzysowych. I tak, analiza statystyczna, pozwoliła na pozytywną weryfikację hipotezy, zakładającą, że **podatność na sytuacje kryzysowe maleje wraz ze wzrostem przedsiębiorstwa**. Ponadto badania wykazały, że na podatność wpływa również: **wiek, forma oraz rodzaj prowadzonej działalności**. Stwierdzono zatem, że parametry demograficzne przedsiębiorstwa istotnie wpływają na wrażliwość na sytuacje kryzysowe. Zaskakujący, jest natomiast, brak zróżnicowania statystycznego między cechami przedsiębiorcy a wystąpieniem sytuacji kryzysowej, co oznacza, że w badanych przedsiębiorstwach wiek, płeć oraz wykształcenie nie wpływało - w sposób statystycznie istotny - na wystąpienie sytuacji kryzysowej. Inaczej prezentują się wyniki badań w kontekście świadomości potrzeby zarządzania sytuacją kryzysową małego i średniego przedsiębiorcy. Badania własne wykazały bowiem, że wraz ze **wzrostem świadomości potrzeby zarządzania sytuacją kryzysową maleje prawdopodobieństwo wystąpienia sytuacji kryzysowej**, przy równoczesnym wskazaniu, że **świadomość ta rośnie wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa**.

Badane przedsiębiorstwa w dużej części wskazywały, że są przygotowane do sytuacji kryzysowej na etapie bieżącej działalności (60% MSP), tymczasem weryfikacja odpowiedzi wskazała, że mniej niż połowa z nich posiadała: procedury postępowania w razie wystąpienia sytuacji kryzysowej (43%), narzędzia ostrzegawcze (39%) czy zespoły antykryzysowe (14%). Dodatkowo dalsza weryfikacja odpowiedzi pozwoliła wysunąć wniosek, że badane przedsiębiorstwa pomimo stosowania pewnych procedur i narzędzi

wczesnego ostrzegania – **nie stosuje ich świadomie**. Analiza danych pozwoliła potwierdzić hipotezę, że **im większe przedsiębiorstwo tym częściej stosuje narzędzia ostrzegawcze**.

Jak wynika z przeglądu literatury przedmiotu oraz wyników badań własnych **zarządzanie sytuacją kryzysową ma znaczący wpływ na zrozumienie zmiennego otoczenia i sposobu reakcji na zaistniałe problemy, przez co zwiększa szanse na przetrwanie przedsiębiorstwa**. Badane MSP zgodnie wskazywały, że zarządzanie sytuacją kryzysową pozwala na szybsze identyfikowanie problemów, a co za tym idzie, sprawniejszą reakcje na zaistniałe zmiany. Dodatkowo badania potwierdziły, że w przedsiębiorstwach, które były przygotowane do sytuacji kryzysowych, powrót do normalnego funkcjonowania był szybszy. Zestawienie wszystkich hipotez badawczych omawianych w niniejszej pracy został przedstawiony w tabeli Z.1.

Przedstawione w pracy rozważania teoretyczne oraz empiryczne były punktem wyjścia do tworzenia procedury zarządzania sytuacją kryzysową w małych i średnich przedsiębiorstwach, która przedstawia sekwencje kroków, jakie małe i średnie przedsiębiorstwa powinny przedsięwziąć w momencie wykrycia sytuacji kryzysowej.

Tabela Z.1 Zestawienie hipotez badawczych

Hipoteza	Opis	Weryfikacja hipotez
H1	Parametry demograficzne przedsiębiorstwa wpływają na podatność na sytuacje kryzysowe	Potwierdzona
H1.1	Podatność na sytuacje kryzysowe maleje wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa	Potwierdzona
H1.2	Młode przedsiębiorstwa są bardziej podatne na sytuacje kryzysowe	Potwierdzona
H1.3	Forma prowadzonej działalności ma wpływ na podatność na sytuacje kryzysowe	Potwierdzona
H1.4	Rodzaj prowadzonej działalności ma wpływ na podatność na sytuacje kryzysowe	Potwierdzona
H2	Parametry demograficzne przedsiębiorców wpływają na podatność na sytuacje kryzysowe	Niepotwierdzona
H3	Podatność na sytuacje kryzysowe maleje wraz ze wzrostem świadomości potrzeby zarządzania sytuacją kryzysową	Potwierdzona

Hipoteza	Opis	Weryfikacja hipotez
H4	Zarządzanie sytuacją kryzysową pozwala małym i średnim przedsiębiorstwom na szybsze identyfikowanie problemów, a co za tym idzie, sprawniejszą reakcję na zaistniałe zmiany	Potwierdzona
H 4.1	Przygotowanie do sytuacji kryzysowej pozwala na szybsze wykrycie sytuacji kryzysowej	Potwierdzona
H 4.1	Przygotowanie do sytuacji kryzysowej pozwala na szybsze wyjście z sytuacji kryzysowej	Potwierdzona
H5	Większość mikro i małych przedsiębiorstw nie posiada systemu wczesnego ostrzegania. Im większe przedsiębiorstwo tym częściej korzysta z narzędzi ostrzegawczych	Potwierdzona
H5.1	Im większe przedsiębiorstwo tym częściej organizowane są spotkania z pracownikami oraz spotkania kontrolne, jako narzędzie ostrzegawcze	Potwierdzona
H5.2	Im większe przedsiębiorstwo tym częściej stosowane jest tworzenie raportów oraz kontrola różnych obszarów firmy, jako narzędzie ostrzegawcze	Potwierdzona
H5.3	Im większe przedsiębiorstwo tym częściej stosowana jest prognoza płynności, jako narzędzie ostrzegawcze	Potwierdzona
H5.4	Im większe przedsiębiorstwo tym częściej stosowane jest zarządzanie ryzykiem, jako narzędzie ostrzegawcze	Potwierdzona
H5.5	Im większe przedsiębiorstwo tym częściej stosowane jest planowanie strategiczne, jako narzędzie ostrzegawcze	Potwierdzona
H6	Świadomość potrzeby zarządzania sytuacją kryzysową rośnie wraz ze wzrostem przedsiębiorstwa.	Potwierdzona

Źródło: Opracowanie własne

Należy podkreślić, że nie ma uniwersalnych rozwiązań i sprawdzonych reakcji na wszystkie sytuacje kryzysowe. Podjęte w pracy badania miały na celu przede wszystkim wsparcie MSP w kształtowaniu zarządzania sytuacją kryzysową. Istotne z tego punktu widzenia, jest świadomość małych i średnich przedsiębiorstw, że odpowiednie przygotowanie pozwoli na zmniejszenie ryzyka wystąpienia poważnych konsekwencji, jakie niesie za sobą sytuacja kryzysowa. Zwraca się uwagę na odpowiednią - głęboką i skrupulatną - analizę danej sytuacji oraz analizy całego przedsiębiorstwa, jako całości w celu wyboru optymalnych działań. Wyniki badań własnych potwierdzają, że podatność na sytuacje kryzysowe maleje wraz ze wzrostem przedsiębiorstwa, dlatego uzasadnione jest dalsze badanie nad zarządzaniem sytuacją kryzysową z perspektywy małych i średnich przedsiębiorstw. I tak interesujące wydaje się:

po pierwsze, badanie małych i średnich przedsiębiorstw, które zmuszone były zakończyć swoją działalność – porównanie działań zarówno firm, które przetrwały sytuację kryzysową oraz tych, które upadły pozwoliłoby na wiarygodną ocenę skuteczności reakcji na sytuację kryzysową wraz z selekcją czynników, które przyczyniły się do powodzenia/niepowodzenia badanych przedsiębiorstw,

po drugie, badanie nad skutecznością wybranych narzędzi ostrzegawczych w małych i średnich przedsiębiorstwach. Szczególnie interesujące może być wyselekcjonowanie oraz zbadanie narzędzi, które małe i średnie przedsiębiorstwa mogłyby stosować w celu diagnozowania kryzysogennych czynników jakościowych związanych z kulturą organizacyjną oraz czynnikami psychologicznymi. W związku z wskazywaniem przez badane przedsiębiorstwa „konfliktów między pracownikami” oraz „błędów lub przestępstw pracowników”, jako częstych przyczyn sytuacji kryzysowych wyłania się potrzeba badań nad problematyką związaną z klimatem społecznym⁶⁷, której zbadanie w wybranym przedsiębiorstwie – jak można przypuszczać – pozwoliłoby zwiększyć wrażliwość na sygnały ostrzegawcze płynące od pracowników.

⁶⁷ Szerzej na temat klimatu społecznego zob. E. Niesyty

Bibliografia

- A. Adamska, E. Mączyńska-Ziemacka, *Upadłości, bankructwa i naprawa przedsiębiorstw. Wybrane zagadnienia*, Szkoła Główna Handlowa - Oficyna Wydawnicza, Warszawa, 2013.
- R. Alas, *The Triangular Model for Dealing with Crisis Management. Managing in a Global Economy XIII*, Rio de Janeiro, Brazil, 2009.
- P. Anthonissen, *Crisis Communication: Practical PR Strategies for Reputation Management & Company Survival*, Kogan Page, 2008.
- J. Antoszkiewicz, Rozwiązywanie problemów firmy. *Praktyka zmian*, Warsztaty Menedżerskie, Poltext, Warszawa, 1998.
- B. Balcerzak-Paradowska, *Przedsiębiorczość kobiet w Polsce*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, 2011.
- L. Barton, *The Use Of Scenario-Based Planning for Management Executives*, *Industrial Management* (33) (6), 1991, s. 8.
- N.O. Bedenik, D.D. Drilo and D. Labaš, *Early Warning System - Theoretical and Empirical Analysis*, Conference Proceedings: International Conference of the Faculty of Economics Sarajevo (ICES), 2012, s. 672–684.
- F. Bławat, *Kompetencje właściciela-menedżera małego i średniego przedsiębiorstwa*, w: B. Piasecki (red.), *Entrepreneurship and small business development in the 21st century. Przedsiębiorczość i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw w XXI wieku*, Wyd. 1, Łódź, Łódź University Press, 2002, s. 69–91.
- F. Bławat, *Przetrwanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, Scientific Publishing Group, Gdańsk, 2004.
- M. Bochenek, *Rozważania Historyczno-Semantyczne na temat kryzysów ekonomicznych*, EKONOMIA XLIII nr 2, Acta Universitatis Nicolai Copernici, 2012.
- A. Boin, *The New World of Crises and Crisis Management: Implications for Policymaking and Research*, *Review of Policy Research* (26) (4), 2009, s. 367–377.
- S. Booth, *Crisis management strategy. Competition and change in modern enterprises*, Routledge, London, New York, 1993.
- A. Borowiec, *Zamówienia publiczne jako instrument wspierania małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Wyd. 3 popr, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań, 2010.
- A. Borowiec, *Perspektywy rozwoju przedsiębiorstwa poprzez zamówienia publiczne na przykładzie firmy branży transportowej. Studium przypadku*, w: *Foresight w praktyce zarządzania przedsiębiorstwem. Analizy i studia przypadków praca zbiorowa*, Poznań, Instytut Zachodni, 2012.
- A. Borowiec, *Kluczowe Czynniki Dostępu Mikroprzedsiębiorstw do Rynku Zamówień Publicznych w Polsce*, Zeszyty Naukowe, Ekonomiczne Problemy Usług, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, 2013.
- M. Brown, *The disaster business*, National Emergency Training Center, Emmitsburg, MD, 1993.
- J.J. Burnett, *A strategic approach to managing crises*, *Public Relations Review* (24) (4), 1998, s. 475–488.

- P. Cabała and J. Walas-Trębacz, *Kształtowanie systemu wczesnego ostrzegania w zarządzaniu firmą*, w: *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, Nr 652, Kraków, 2004, s. 133–157.
- J.R. Caponigro, *The crisis counselor. A step-by-step guide to managing a business crisis*, Contemporary Books, Lincolnwood, Chicago, Ill, 2000.
- C. Cempel, *Teoria i inżynieria systemów - zasady i zastosowania myślenia systemowego. Dla studentów wydziałów politechnicznych*, Wykłady dla Studentów i Doktorantów Wydziałów Politechnicznych, Wydawnictwo Instytutu Technologii Eksploatacji - PIB, Radom, 2006.
- N.C. Churchill and V.L. Lewis, *The five stages of small business growth*, Harvard Business Review (61) (3), 1983, s. 30–50.
- W.T. Coombs, *Ongoing crisis communication. Planning, managing and responding*, Sage series in public relations, SAGE, Thousand Oakes, Calif., London, 1999.
- W.T. Coombs, *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*, SAGE Publications, 2011.
- W. Crandall, J.A. Parnell, J.E. Spillan, *Crisis management in the new strategy landscape*, SAGE, London, 2009.
- N. Daszkiewicz (red.), *Małe i średnie przedsiębiorstwa. Szanse i zagrożenia rozwoju*, CeDeWu, Warszawa, 2007.
- A.L. Delbecq, Van de Ven, Andrew H., D.H. Gustafson, *Group techniques for program planning. A guide to nominal group and Delphi processes*, Management applications series, Scott, Foresman, Glenview, Ill, 1975.
- A. Dębicka, *Zarządzanie kryzysowe w mikroprzedsiębiorstwie – studium przypadku*. w: J. Buko (red.), *Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, 2012.
- A. Dębicka, *Zarządzanie sytuacją kryzysową w MSP. Wybrane problemy*, w: A. Beliawska (red.), *Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Mikrofirma 2014*, Szczecin, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, 2014.
- A. Dębicka, *System Wczesnego Ostrzegania w Zarządzaniu Sytuacją Kryzysową w Małym i Średnim Przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe, Ekonomiczne Problemy Usług, w druku, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, 2015.
- P. Dominiak, *Sektor MSP we współczesnej gospodarce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2005.
- P.F. Drucker, *Zarządzanie XXI wieku*, Klasyka Zarządzania - Złota Kolekcja, MT Biznes, Warszawa, op. 2009.
- A. Etzioni, *A comparative analysis of complex organizations: On power, involvement, and their correlates*, Free Press of Glencoe, New York, 1961.
- S. Fink, *Crisis Forecasting: What's the Worst that Could Happen*, National Emergency Training Center, 1986.
- S. Fink, *Crisis management. Planning for the inevitable*, American Management Association, New York, NY, op. 1986.
- P. Garengo and G. Bernardi, *Organizational capability in SMEs: Performance measurement as a key system in supporting company development*, International Journal of Productivity and Performance Management (56) (5/6), 2007, s. 518–532.

- K. Giedrojc, J. Zaręba, Z. Gajewski, *Przedsiębiorcy w Wielkopolsce. Raport na Temat Wkładu Przedsiębiorców w Rozwój Województwa Wielkopolskiego*, 2012.
- G. Gieraszevska, *Strategie kryzysowe w warunkach globalizacji*, w: B. Kozyra, A. Zelek (red.), *Praktyka zarządzania kryzysem w przedsiębiorstwie. Praca zbiorowa*, Szczecin, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, 2002, s. 15.
- Główny Urząd Statystyczny, *Warunki powstania i działania oraz perspektywy rozwojowe polskich przedsiębiorstw powstałych w latach 2007-2011*, Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa, 2013.
- Główny Urząd Statystyczny, *Zmiany Strukturalne Grup Podmiotów Gospodarki Narodowej w Rejestrze REGON 2013 r.*, Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa, 2014.
- A. Gonzalez-Herrero, Pratt, *An integrated symmetrical model for crisis-communications management*, 8(2), *Journal of Public Relations research*, 1996.
- L.E. Greiner, *Evolution and revolution as organizations grow*, no. 72407, Harvard business review reprint series, Harvard Business Review, Boston, 1972.
- R. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. 1, dodr. 6, Wydawnictwa Naukowe PWN, Warszawa, 2001.
- R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. 2 zm., dodr. 6, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2010.
- A.U. Grzelczak, A. Borowiec, A. Górny, *Zastosowanie metodyki myślenia sieciowego*, t. 2, Foresight przedsiębiorstw, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań, 2013.
- R. Gupta, *Corporate Communication: A Strategic Tool for Crisis Management*, *Journal of Economic Development, Management, IT, Finance and Marketing* (3) (2), 2011, s. 55–67.
- M.R. Hamidzadeh, S.M. Hosseini and M. B.A Ali Anoosheh, *Explanation and Evaluation of a Four Step Model for Crisis Management Planning Process*, *CSS* (7) (5), 2011, s. 103–110.
- J. Harasim, *Zewnętrzne źródła finansowania mikroprzedsiębiorstw w warunkach kryzysu*, w: A. Bielawska, A. Szopa (red.), *Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro i małych przedsiębiorstw – Mikrofirma 2010*, Szczecin, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, 2010.
- B. Hayes, K. Kotwica, *Crisis management at the speed of the internet. Trend report*, Risk management portfolio, Elsevier; Security Executive Council, Amsterdam, Boston, 2013.
- O. Helmer-Hirschberg, *Analysis of the future. The Delphi method*, P-3558, Rand Corporation. Paper, Rand Corp, Santa Monica, Calif, 1967.
- C.F. Hermann, *Some Consequences of Crisis Which Limit the Viability of Organizations*, *Administrative Science Quarterly* (8), 1963, s. 61–82.
- T. Jaques, *Issue management and crisis management: An integrated, non-linear, relational construct*, *Public Relations Review* (33) (2), 2007, s. 147–157.
- T. Kachniarz, Z. Niewiadomski, *Nowe podstawy prawne zagospodarowania przestrzennego*, Agencja Wydawnicza IGPIK, 1994.
- T.T. Kaczmarek, G. Ćwiek, *Ryzyko kryzysu a ciągłość działania. Business continuity management*, Difin, Warszawa, op. 2009.
- W.A. Kahn, M.A. Barton and S. Fellows, *Organizational Crises And The Disturbance Of Relational Systems*, *Academy of Management Review* (38) (3), 2013, s. 377–396.
- G. Klimarczyk, M. Masadyński and M. Wyrwicka, *Zastosowanie analizy myślenia systemowego do kierowania zmianą w firmie montażowej*, *Logistyka* (2), 2009.

- I. Kołodkiewicz, *Zarządzanie w kryzysie. Doświadczenia szwedzkich przedsiębiorstw*, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa, 1997.
- T. Korol, *Systemy ostrzegania przedsiębiorstw przed ryzykiem upadłości*, Oficyna a Wolters Kluwer business, 2010.
- T. Korol, *Nowe podejście do analizy wskaźnikowej w przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer Polska, Styczeń 2013.
- U. Krystek, *Unternehmenskrisen. Beschreibung, Vermeidung u. Bewältigung überlebenskrit. Prozesse in Unternehmen*, Gabler, Wiesbaden, 1987.
- K. Krzakiewicz, *Zarządzanie antykryzysowe w organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań, 2008.
- V. Kumpikaite, A. Grybauskas, M. Juodelis and D. Strumyla, *COMPANIES' MANAGEMENT DURING ECONOMIC CRISIS*, Economics & Management (16), 2011.
- A. Kurczewska, *Problemy pomiaru wzrostu małych i średnich przedsiębiorstw*, Ekonomiczne wyzwania XXI wieku, Międzyzdroje, 2008.
- C. Lalonde, *In search of archetypes in crisis management*, Journal of contingencies and crisis management, 2004, s. p. 76-88.
- E. J. Langer, *Mindfulness*, Addison-Wesley Pub. Co., Reading, Mass, 1989.
- L. S. Pheng, David K.H. Ho, Yeap Soon Ann, Crisis management: a survey of property development firms, Property Management (17) (3), 1999, s. 231–251.
- T. Łuczka, *Kapitał obcy w małym i średnim przedsiębiorstwie. Wybrane aspekty mikro- i makroekonomiczne*, Wydaw. Naukowe PWN, Warszawa, Poznań, 2001.
- T. Łuczka, *New Challenges for SME's in the 21st Century. Małe i średnie przedsiębiorstwa wobec wyzwań XXI wieku*, w: B. Piasecki (red.), *Entrepreneurship and small business development in the 21st century. Przedsiębiorczość i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw w XXI wieku*, Wyd. 1, Łódź, Łódź University Press, 2002, s. 259–291.
- T. Łuczka (red.), *Małe i średnie przedsiębiorstwa. Szkice o współczesnej przedsiębiorczości*, Wyd. 2 popr. i rozsz, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań, 2007.
- T. Łuczka, *Credit Rating a Dostęp Małych i Średnich Przedsiębiorstw do Kredytu Bankowego. Wybrane Problemy*, w: A. Bielawska, A. Szopa (red.), *Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro i małych przedsiębiorstw – Mikrofirma 2010*, Szczecin, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, 2010.
- T. Łuczka, *Determinanty Struktury Kapitału w Małych i Średnich Przedsiębiorstwach*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego (695), 2012, s. 179–188.
- T. Łuczka, P. Przepióra, *Wielkopolska w kontekście innych regionów Polski i Unii Europejskiej*, M. K. Wyrwicka (red.), Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań, 2010.
- T. Łuczka and P. Przepióra, *System podatkowy jako determinanta struktury kapitału w małych i średnich przedsiębiorstwach*, w: A. Belawska (red.), *Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Mikrofirma 2014*, Szczecin, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, 2014.
- M. Matejun, *Barriers to development of high-technology small and medium-sized enterprises*, A series of monographs / Technical University of Lodz, Technical University of Lodz Press, Lodz, 2008.

- M. Matejun, *Faza startowa jako strategiczny etap rozwoju przedsiębiorstwa*, w: S. Lachiewicz, M. Matejun (red.), *Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw*, Warszawa, Oficyna a Wolters Kluwer business, 2011, s. 61–84.
- Matejun, M., Sochacka, M., *Wykorzystanie biznes planu w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, w: M. Matejun, M. Szczepańczyk (red.), *Współczesne metody zarządzania w praktyce gospodarczej*, Łódź 2009, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, s. 97–111.
- A. Mikulska, *Practices of entrepreneurs from SMEs sector related to risk management*, w: J. Wasilczuk (red.), *What do we know (and would like to know) about entrepreneurship in Poland*, Gdańsk, Gdańsk University of Technology, 2009, s. 67–80.
- P.C. Mitran, *Business management during crisis. A management change*, 4th World Congress on the Advancement of Scholarly Research in Science, Economics, Law, and Culture (4), 2010.
- I.I. Mitroff, *Crisis Management and Environmentalism: A Natural Fit*, *California Management Review* (36) (2), 1994, s. 101–113.
- I.I. Mitroff, G. Anagnos, *Managing crises before they happen. What every executive and manager needs to know about crisis management*, AMACOM, New York, 2001.
- I.I. Mitroff, C.M. Pearson, *Crisis management. A diagnostic guide for improving your organization's crisis-preparedness / Ian I. Mitroff, Christine M. Pearson*, Jossey-Bass, San Francisco, 1993.
- I.I. Mitroff, C.M. Pearson, *Zarządzanie sytuacją kryzysową, czyli jak ochronić firmę przed najgorszym*, Businessman Book, Business Press, Warszawa, 1998.
- I.I. Mitroff, P. Shrivastava, F.E. Udvardia, *Effective crisis management*, National Emergency Training Center, Emmitsburg, MD, 1987.
- R.E. Mittelstaedt, *Jak uniknąć pomyłek, które mogą zniszczyć Twoją organizację*, Onepress Exclusive, Wydawnictwo "Helion", Gliwice, op. 2006.
- M. Moroz, *Czynniki kształtujące elastyczność przedsiębiorstwa*, w: A. Bielawska, A. Szopa (red.), *Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro i małych przedsiębiorstw – Mikrofirma 2010*, Szczecin, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, 2010, s. 471–478.
- B. Nogalski, H. Macinkiewicz, *Zarządzanie antykryzysowe przedsiębiorstwem. Pokonać kryzys i wygrać*, Difin, Warszawa, 2004.
- A. Nowak, *Zarządzanie kryzysowe w przedsiębiorstwie produkcyjnym*, Praca magisterska, Poznań, 2008.
- A. Nowak, K. Grzybowska, *Inwestycje miejskie i inne problemy oraz ich wpływ na sytuację bieżącą przedsiębiorstwa - studium przypadku*, nr 2, *Logistyka*, 2009.
- E. Nowak, *Zarządzanie kryzysowe w sytuacjach zagrożeń niemilitarnych*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa, 2007.
- R. Oldcorn, *Management*, Macmillan Press, London, 1989.
- W.M. Orłowski, *Procesy inwestycyjne i strategie przedsiębiorstw w czasach kryzysu*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, 2010.
- C.M. Pearson and I.I. Mitroff, *From Crisis Prone to Crisis Prepared: A Framework for Crisis Management*, *The Executive* (1), 1993, s. 48.
- J.M. Penrose, *The role of perception in crisis planning*, *Public Relations Review* (26) (2), 2000, s. 155–171.

- B. Piasecki, A. Rogut, E. Stawasz, *Warunki prowadzenia działalności gospodarczej przez MSP w Polsce i w krajach Unii Europejskiej*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, 2001.
- L.R. Pondy, *Overview of Organizational conflict: Concepts and models*, Journal of Organizational Behavior (13) (3), 1992, s. 255.
- S.T. Ponis and E. Koronis, *A Knowledge Management Process-Based Approach to Support Corporate Crisis Management*, Knowledge & Process Management (19) (3), 2012, s. 148–159.
- K. Poznańska, *Przetrwanie małych i średnich przedsiębiorstw - koncepcje i ich weryfikacja empiryczna w gospodarce polskiej*, w: T. Łuczka (red.), *Małe i średnie przedsiębiorstwa. Szkice o współczesnej przedsiębiorczości*, Wyd. 2 popr. i rozsz, Poznań, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, 2007, s. 11–29.
- K. Poznańska and M. Schulte-Zurhausen, *Kryteria klasyfikacji małych i średnich przedsiębiorstw*, Przegląd Organizacji (2), 1994, s. 24–27.
- J. Prewitt, R. Weil, A. McClure, *Crisis leadership: An organizational opportunity*, 1(6), Australian Journal of Business & Management Research, 2011.
- G. Probst, P. Gomez, *Vernetztes Denken. Unternehmen ganzheitlich führen*, Gabler, Wiesbaden, 1989.
- M. Regester, J. Larkin, M. Ciszewska, *Zarządzanie kryzysem*, Polskie Wydaw. Ekonomiczne, Warszawa, 2005.
- J. Reid, *Crisis management planning and media relations for construction and engineering firms*, Wiley, New York, Chichester, 2000.
- B. Rozwadowska, *Public relations. Teoria, praktyka, perspektywy*, Wydaw. Studio Emka, Warszawa, op. 2002.
- R.C. Runyan, *Small business in the face of crisis. Identifying barriers to recovery from a natural disaster*, Journal of contingencies and crisis management, 2006.
- Sarah Kovoov-Misra, Raymond F. Zammuto and Ian I. Mitroff, *Crisis Preparation in Organizations. Prescription versus Reality*, Technological Forecasting & Social Change (63), s. 43–62.
- M. Scott and R. Bruce, *Five stages of growth in small business. Five stages of growth in small business*, Long Range Planning (20) (3), 1987, s. 45-52.
- M.W. Seeger, T.L. Sellnow and R.R. Ulmer, *Communication, organization, and crisis*, Communication yearbook an annual review (21), 1998, s. 231–275.
- M.W. Seeger, T.L. Sellnow, R.R. Ulmer, *Communication and organizational crisis*, Praeger, Westport, Conn., London, 2003.
- T.L. Sellnow, D.D. Sellnow, D.R. Lane and R.S. Littlefield, *The Value of Instructional Communication in Crisis Situations: Restoring Order to Chaos*, Risk Analysis: An International Journal (32) (4), 2012, s. 633–643.
- M. Seymour, S. Moore, *Effective crisis management. Worldwide principles and practice*, Cassell, London, 2000.
- H. Sęk, J. Brzeziński, *Spoleczna psychologia kliniczna*, PWN, Warszawa, 1991.
- D. Sharma, Garg, S. K. and C. Sharma, *Strategies for SMEs after Global Recession*, Global Business & Management Research (3) (1), 2011, s. 58–66.

- Z. Sheaffer, B. Richardson and Z. Rosenblatt, *Early-Warning-Signals Management: A Lesson from the Barings Crisis*, Contingencies & Crisis Man (Journal of Contingencies and Crisis Management) (6) (1), 1998, s. 1–22.
- A. Sokołowska, *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie*, Nowe Trendy w Naukach Ekonomicznych i Zarządzaniu, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych; Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa, 2005.
- J. Spillan and M. Hough, *Crisis Planning in Small Businesses*, European Management Journal (21) (3), 2003, s. 398–407.
- J.E. Spillan, *Crisis Planning Among Guatemalan Small Businesses: The Assessment of Worst-Case Scenarios* (Journal of Business in Developing Nations (5), 2001, s. 20–55.
- A. Stanisławski, *Przystępny kurs statystyki. Z zastosowaniem STATISTICA PL na przykładach z medycyny*, Wyd. 3, zm. i popr, StatSoft, Kraków, 2006.
- J. Supernat, *Zarządzanie*, "Kolonial Limited", Wrocław, 2005.
- A. Tarnawa, P. Zadura-Lichota, *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2011-2012*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- A. Tarnawa, P. Zadura-Lichota, W.M. Orłowski, *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2010-2011*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, 2012.
- W.I. Thomas, D.S. Thomas, *The child in America; Behavior problems and programs*, A. A. Knopf, New York, 1938.
- J. Tokarski, *Słownik wyrazów obcych*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa, 1971.
- E. Urbanowska-Sojkin, *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*, Wyd. 3, Wydaw. AE, Poznań, 2003.
- S.R. Veil, *Mindful Learning in Crisis Management*, Journal of Business Communication (48) (2), 2011, s. 116–147.
- K. Wach, *Skutki akcesji do Unii Europejskiej dla polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków, 2008.
- J. Walas-Trębacz, *Systemy wczesnego ostrzegania w przedsiębiorstwie*, w: *Ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa*, Nr 9, Przemysł, ORGMASZ, 2012, s. 50–62.
- J. Walas-Trębacz, J. Ziarko, *Podstawy zarządzania kryzysowego*, Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne - Oficyna Wydawnicza Krakowska Akademii im. Andrzeja Frycza-Modrzewskiego, Kraków, 2011.
- J. Wasilczuk, *Wzrost małych i średnich przedsiębiorstw. Aspekty teoretyczne i badania empiryczne*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk, 2005.
- J. Wasilczuk and K. Zięba, *Profile of the growing SME's in pomerania region*, w: J. Wasilczuk (red.), *What do we know (and would like to know) about entrepreneurship in Poland*, Gdańsk, Gdańsk University of Technology, 2009, s. 91–105.
- B. Wawrzyniak, *Zarządzanie w kryzysie. Konceptje, badania, propozycje*, Państwowe Wydawn. Ekonomiczne, Warszawa, 1985.
- B. Wieczerzyńska, *Kryzys w przedsiębiorstwie*, CeDeWu Wydawnictwa Fachowe, Warszawa, 2009.
- J.Z. Wisenblit, *Crisis Management Planning Among U.S. Corporations: Empirical Evidence and a Proposed Framework*, National Emergency Training Center, 1989.

- Wojewódzki Urząd Pracy, *Znaczenie sektora MŚP dla rozwoju Wielkopolski. Raport z analizy oraz badania społecznego dotyczącego przedsiębiorstw sektora MŚP w województwie wielkopolskim*, 2012.
- R. Wróblewski, *Wybrane problemy zarządzania przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Administracja i Zarządzanie (14) (87), 2010, s. 49–66.
- P. Wymenga, V. Spanikova, J. Derbyshire, A. Barker, *Are EU SMEs recovering from the crisis? Annual Report on EU Small and Medium sized Enterprises 2010/2011*, Ecorys, Rotterdam, 2011.
- M. Wyrwicka (red.), *Analiza sytuacji Wielkopolski w kontekście transformacji wiedzy w sieciach gospodarczych*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań, 2010.
- M. Wyrwicka, Badzińska E., A. Borowiec and P. Przepióra, *Rekomendacje dla Wielkopolski, w: Foresight "Sieci gospodarcze Wielkopolski". Scenariusze transformacji wiedzy wspierające innowacyjną gospodarkę raport końcowy*, Poznań, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, op. 2011.
- M.K. Wyrwicka, *Budowa scenariuszy transformacji wiedzy wspierających innowacyjną Wielkopolskę*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań, 2011.
- M.K. Wyrwicka, *Foresight "Sieci gospodarcze Wielkopolski". Scenariusze transformacji wiedzy wspierające innowacyjną gospodarkę raport końcowy*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań, op. 2011.
- A. Zabłocka-Kluczka, *Przewyciężanie kryzysów w polskich przedsiębiorstwach*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* (2), 2005, s. 22–29.
- A. Zaremba, *Crisis Communication: Theory and Practice*, Taylor & Francis, 2014.
- A. Zelek, *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie. Perspektywa strategiczna*, Instytut Organizacji Zarządzania w Przemysle "ORGMAZ", Warszawa, 2003.
- K. Zimmewicz, *Nauka o organizacji i zarządzaniu*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa, Poznań, 1990.

Źródła internetowe

- What are the major reasons for small business failure?* | SBA.gov, 2014a, <http://www.sba.gov/content/what-are-major-reasons-small-business-failure> [udostępniono: 09.04.2014].
- Inżynier Budownictwa - Przyczyny techniczne występowania zagrożeń, awarii i katastrof budowlanych*, 2014b, <http://www.inzynierbudownictwa.pl/drukuj,5050> [udostępniono: 10.04.2014].
- Boudreaux Brian, *Exploring A Multi-Stage Model Of Crisis Management: Utilities, Hurricanes, And Contingency, The Degree Of Arts In Mass Communication*, 2005, http://etd.fcla.edu/UF/UFE0010486/boudreaux_b.pdf [udostępniono: 24.06.2013].

E. James, *Annual ICM CRISIS REPORT*,

http://crisisconsultant.com/wpcontent/uploads/2013/06/2012-Crisis-Report_FINAL.pdf

[udostępniono: 14.05.2014]

A. Jednoralska, *Uwarunkowania procesów uczenia się w małych i średnich firmach technologicznych*, <http://depotuw.ceon.pl/bitstream/handle/item/904/2600-DR-ZARZ-86091002820.pdf?sequence=1> [udostępniono: 12.01.2015].

Majchrzak, *Zarządzanie Kryzysowe Jako Zorganizowane Działania Odpowiedzialnych Organów I Podmiotów*, http://mordi.mydevil.net/portalk/baza_wiedzy/artykuly/DM_ZK.pdf

[udostępniono: 09.10.2013].

Ministerstwo Gospodarki, *Przedsiębiorczość w Polsce*, 2010,

http://www.msp.krakow.pl/files/article/przedsiębiorczosc_w_Polsce_2010.pdf

[udostępniono: 18.04.2014]

Ministerstwo Gospodarki, *Zmiany Sytuacji Finansowej Przedsiębiorstw Małych, Średnich i Dużych w Latach 2006-2011*, 2013,

http://www.mg.gov.pl/files/upload/8438/Zmiany_syt_fim_przedsięb_2006-2011.pdf,

[udostępniono: 12.03.2014]

Niesyty, *WPLYW KLIMATU SPOŁECZNEGO ORGANIZACJI NA JEJ SPRAWNOŚĆ*,

<http://fem.put.poznan.pl/poliadmin/didactics/6641524Klimat%20spo%C5%82eczny%20a%20sprawno%C5%9B%C4%87%20organizacji.pdf> [udostępniono: 28.04.2015].

Press & Public Affairs, *Crisis Management & business continuity planning: a programme for business survival*, 2005, www.londonchamber.co.uk/docimages/853.pdf,

[udostępniono: 03.08.2014]

M. Rochoń, *Analiza komparatywna determinantów wpływających na kryzys polskich i amerykańskich przedsiębiorstw*, 2006,

<http://www.docstoc.com/docs/120968165/Kryzysprzedsiębiorstwa>,

[udostępniono: 22.11.2014]

Spis rysunków

Rysunek W.1 Liczba opublikowanych artykułów zawierających w słowach kluczowych „crisis management”.....	5
Rysunek W.2 Model badawczy.....	9
Rysunek 1.1 Pozytywne i negatywne aspekty kryzysu.....	17
Rysunek 1.2 Rozwój koncepcji zarządzania sytuacją kryzysową.....	23
Rysunek 1.3 Model rozwoju L.E. Greinera.....	27
Rysunek 1.4 Parametry zmienne sytuacji kryzysowej.....	32
Rysunek 1.5 Typy sytuacji kryzysowych według miejsca i przyczyn powstawania.....	34
Rysunek 1.6 Klasyfikacja sytuacji kryzysowej/kryzysów.....	36
Rysunek 1.7 Etapy sytuacji kryzysowej.....	37
Rysunek 1.8 Model zmiennych parametrów systemowych.....	39
Rysunek 1.9 Uczestnicy sytuacji kryzysowych.....	41
Rysunek 2.1 Świadomość funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw.....	45
Rysunek 2.2 Liczba przedsiębiorstw według klas wielkości, EU-27, 2003-2010 (2003=100) ..	56
Rysunek 3.1 Zarządzanie w organizacjach.....	61
Rysunek 3.2 Charakterystyka zarządzania sytuacją kryzysową.....	62
Rysunek 3.3 Piramida zarządzania sytuacją kryzysową.....	65
Rysunek 3.4 Proces zarządzania sytuacją kryzysową.....	65
Rysunek 3.5 Relacyjny model zarządzania sytuacją kryzysową.....	68
Rysunek 3.6 Zarządzanie poszczególnymi etapami sytuacji kryzysowej.....	72
Rysunek 3.7 Model zarządzania sytuacją kryzysową w małych i średnich przedsiębiorstwach	75
Rysunek 3.8 Od wykrywania sygnałów do stabilnego rozwoju.....	76
Rysunek 3.9 Proces wdrażania systemu wczesnego ostrzegania.....	78
Rysunek 3.10 Proces wykrywania sygnałów ostrzegawczych.....	81
Rysunek 3.11 Procedura tworzenia planów awaryjnych i scenariuszy działania.....	83
Rysunek 3.12 Wskaźnik wpływu sytuacji kryzysowej na przedsiębiorstwo.....	85
Rysunek 3.13 Analiza potencjalnych sytuacji kryzysowych.....	86
Rysunek 3.14 Macierz – analiza potencjalnych sytuacji kryzysowych.....	87
Rysunek 3.15 Fazy metodyki myślenia sieciowego.....	95
Rysunek 3.16 Model „Uczenia się” z zaangażowaniem umysłu.....	97
Rysunek 3.17 Model zarządzania sytuacją kryzysową z zaangażowaniem umysłu.....	98
Rysunek 3.18 Błędy w zarządzaniu sytuacją kryzysową.....	100
Rysunek 4.1 Proces badawczy.....	102
Rysunek 4.2 Struktura badanych przedsiębiorstw.....	105
Rysunek 4.3 Forma prawna badanych przedsiębiorstw (w %)	106

Rysunek 4.4 Struktura rodzaju działalności gospodarczej badanych przedsiębiorstw (w %) ..	107
Rysunek 4.5 Struktura badanych przedsiębiorstw według czasu istnienia (w latach)	107
Rysunek 4.6 Struktura badanych przedsiębiorstw według wieku osób zarządzających	108
Rysunek 4.7 Przygotowanie zawodowe badanych przedsiębiorców	109
Rysunek 4.8 Przedsiębiorstwa, które znalazły się przynajmniej raz w sytuacji kryzysowej	110
Rysunek 4.9 Podatność na sytuacje kryzysową według wielkości przedsiębiorstwa (w %) ...	110
Rysunek 4.10 Prawdopodobieństwo wystąpienia sytuacji kryzysowej	111
Rysunek 4.11 Podatność na sytuacje kryzysowe według wieku przedsiębiorstwa (w %).....	112
Rysunek 4.12 Podatność na sytuacje kryzysowe według formy prawnej prowadzenia działalności	113
Rysunek 4.13 Rozkład przedsiębiorstw, u których wystąpiła sytuacja kryzysowa według formy prawnej prowadzenia działalności	114
Rysunek 4.14 Prawdopodobieństwo wystąpienia sytuacji kryzysowej	114
Rysunek 4.15 Prawdopodobieństwo wystąpienia sytuacji kryzysowej w badanych przedsiębiorstwach detalicznych.....	115
Rysunek 4.16 Podatność na sytuacje kryzysowe według płci osób zarządzających (w %).....	116
Rysunek 4.17 Podatność na sytuacje kryzysowe według wieku osób zarządzających (w %) .	116
Rysunek 4.18 Prawdopodobieństwo wystąpienia sytuacji kryzysowej wśród badanych przedsiębiorstw oceniających tworzenie zespołu odpowiedzialnego za działania.....	117
Rysunek 4.19 Prawdopodobieństwo wystąpienia sytuacji kryzysowej wśród badanych przedsiębiorstw oceniających procedurę komunikacji kryzysowej za nieprzydatne	118
Rysunek 4.20 Moment wystąpienia sytuacji kryzysowej w badanych przedsiębiorstwach	122
Rysunek 4.21 Czas trwania sytuacji kryzysowej w badanych przedsiębiorstwach	122
Rysunek 4.22 Symptomy sytuacji kryzysowej w badanych przedsiębiorstwach	123
Rysunek 4.23 Przyczyny powstawania sytuacji kryzysowych w badanych przedsiębiorstwach według wielkości.....	125
Rysunek 4.24 Działania naprawcze podejmowane w badanych przedsiębiorstwach	127
Rysunek 4.25 Ilość działań naprawczych stosowanych w badanych przedsiębiorstwach.....	128
Rysunek 4.26 Struktura badanych przedsiębiorstw, które korzystały z pomocy instytucji, firm, specjalistów z poza przedsiębiorstwa w celu wyjścia z kryzysu według wielkości (w%).....	129
Rysunek 4.27 Analiza skuteczności podjętych działań naprawczych badanych przedsiębiorstw	129
Rysunek 4.28 Przygotowanie badanych przedsiębiorstw do zaistniałej sytuacji kryzysowej ..	131
Rysunek 4.29 Ocena stopnia przygotowania badanych przedsiębiorstw do zaistniałej sytuacji kryzysowej według wielkości (w %)	131
Rysunek 4.30 Analiza skuteczności przygotowania do sytuacji kryzysowej w kontekście szybszego jej wykrycia	132

Rysunek 4.31 Analiza skuteczności przygotowania do sytuacji kryzysowej w kontekście szybszego wyjście z sytuacji kryzysowej	133
Rysunek 4.32 Przygotowanie badanych przedsiębiorstw do potencjalnych sytuacji kryzysowych	134
Rysunek 4.33 Stosowane komponenty zarządzania sytuacją kryzysową w badanych MSP	135
Rysunek 4.34 Posiadanie planów awaryjnych w badanych przedsiębiorstwach	135
Rysunek 4.35 Posiadanie procedur, które należy wykonać w razie wystąpienia potencjalnych sytuacji kryzysowych w badanych przedsiębiorstwach według wielkości	136
Rysunek 4.36 Posiadanie zespołów odpowiedzialnych za działania podejmowane w czasie ..	136
Rysunek 4.37 Posiadanie procedur komunikacji kryzysowej w badanych przedsiębiorstwach według wielkości (w %)..	137
Rysunek 4.38 Posiadanie narzędzi ostrzegawczych w badanych przedsiębiorstwach.....	137
Rysunek 4.39 Najczęściej stosowane narzędzia ostrzegawcze	138
Rysunek 4.40 Spotkania z pracownikami, spotkania kontrolne w badanych przedsiębiorstwach według wielkości (w %)..	139
Rysunek 4.41 Tworzenie raportów, kontrolowanie różnych obszarów firmy	139
Rysunek 4.42 Stosowanie prognozy płynności w badanych przedsiębiorstwach.....	140
Rysunek 4.43 Ocena przydatności zarządzania sytuacją kryzysową w opinii badanych przedsiębiorców według wielkości (w%)	142
Rysunek 4.44 Ocena przydatności „zespołów odpowiedzialnych za działania w sytuacji kryzysowej” w opinii badanych przedsiębiorców według wielkości (w%)	143
Rysunek 4.45 Ocena przydatności „identyfikacji przyczyn powstawania sytuacji kryzysowej” w opinii badanych przedsiębiorców według wielkości (w%).....	144
Rysunek 4.46 Ocena przydatności „narzędzi wczesnego ostrzegania” w opinii badanych przedsiębiorców według wielkości (w%)	145
Rysunek 4.47 Stopień przydatności „oceny potencjalnego wpływu sytuacji kryzysowej na przedsiębiorstwo” w opinii badanych przedsiębiorców według wielkości (w%).....	146
Rysunek 4.48 Ocena przydatności „procedur, które należy wykonać w określonych okolicznościach” w opinii badanych przedsiębiorców według wielkości (w%)	147
Rysunek 4.49 Ocena przydatności „procedury komunikacji kryzysowej” w opinii	148
Rysunek 4.50 Bariery w zarządzaniu sytuacją kryzysową w opinii badanych przedsiębiorców	149

Spis Tabel

Tabela 1.1 Przegląd definicji kryzysu w literaturze przedmiotu.....	16
Tabela 1.2 Tradycyjne i współczesne modele zarządzania sytuacją kryzysową.....	25
Tabela 1.3 Pięciofazowy model rozwoju	29
Tabela 1.4 Główne problemy MSP w poszczególnych fazach wzrostu.....	30
Tabela 1.5 Interesy potencjalnych uczestników sytuacji kryzysowych	42
Tabela 2.1 Czynniki wpływające na elastyczność MSP	47
Tabela 2.2 Wybrane różnice między małymi, średnimi i dużymi przedsiębiorstwami	48
Tabela 2.3 Ograniczenia i atuty MSP w zarządzaniu sytuacją kryzysową	49
Tabela 2.4 Przyczyny powstawania sytuacji kryzysowych	51
Tabela 2.5 Cechy wpływające na zdolność do przetrwania przedsiębiorstw.....	54
Tabela 2.6 Wyniki finansowe brutto w przedsiębiorstwach według wielkości w latach 2007-2011	59
Tabela 3.1 Etapy zarządzania sytuacją kryzysową	66
Tabela 3.2 Cele poszczególnych etapów zarządzania sytuacją kryzysową	69
Tabela 3.3 Wybrane wskaźniki wykrywania sygnałów ostrzegawczych w przedsiębiorstwie... ..	79
Tabela 3.4 Błędy popełniane podczas planowania w zarządzaniu sytuacją kryzysową	90
Tabela 3.5 Wybrane działania naprawcze według przyczyn kryzysu.....	92
Tabela 3.6 Sposób myślenia, który utrudnia zarządzanie sytuacją kryzysową.....	99
Tabela 4.1 Liczba i struktura przedsiębiorstw w subregionie Poznania w 2013 r.	106
Tabela 4.2 Struktura przedsiębiorstw według płci osób zarządzających	108
Tabela 4.3 Poziom wykształcenia osób zarządzających	108
Tabela 4.4 Wpływ wybranych cech na podatność na sytuacje kryzysowe w MSP	119
Tabela 4.5 Weryfikacja hipotez badawczych H1, H2 i H3	120
Tabela 4.6 Moment wystąpienia sytuacji kryzysowej w badanych przedsiębiorstwach.....	121
Tabela 4.7 Wewnętrzne i zewnętrzne przyczyny powstawania sytuacji kryzysowych w MSP	126
Tabela 4.8 Weryfikacja hipotez badawczych H4 i H5	141
Tabela 4.9 Weryfikacja hipotezy badawczej H6.....	149
Tabela 4.10 Plan awaryjny w MSP	153
Tabela Z.1 Zestawienie hipotez badawczych	158

Spis Wykresów

Wykres 2.1 Przedsiębiorstwa powstałe w latach 2001-2007 – wskaźnik przeżycia.....	53
Wykres 2.2 Liczba przedsiębiorstw aktywnych w Polsce w latach 2006 – 2010 (w tys.).....	57
Wykres 2.3 Podmioty gospodarki narodowej nowo zarejestrowane i wykreślone z rejestru REGON 2004-2013.....	58
Wykres 2.4 Ocena sytuacji firmy w związku z kryzysem - MSP.....	60
Wykres 3.1 Posiadanie określonych procedur lub planów awaryjnych dotyczących postępowania MSP w czasie kryzysu	88

Załączniki

Załącznik 1. Przydatne informacje

Załącznik 2. Kwestionariusz

Załącznik 1

Przydatne informacje

Strony internetowe

<http://www.poznan.pl/mim/main/zarzadzanie-bezpieczenstwem,p,1443.html> – serwis miasta Poznań udostępnia następujące informacje: zarządzanie kryzysowe, pozamilitarne zadania obronne, ochrona przeciwpowodziowa, obrona cywilna, Przedsięwzięcia Wydziału Zarządzania Kryzysowego i Bezpieczeństwa.

<http://wzk.poznan.uw.gov.pl/> - Wielkopolski Urząd Wojewódzki w Poznaniu – Wydział Bezpieczeństwa i Zarządzania Kryzysowego – informacje bieżące, komunikaty ostrzegawcze, akty prawne, informacje o zagrożeniach.

www.fgsp.gov.pl – Biuro Terenowego Funduszu Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych w Poznaniu – informację dotyczące pomocy finansowej w ramach ustawy o łagodzeniu skutków kryzysu ekonomicznego dla pracowników i przedsiębiorców.

<http://www.czk.pl/> - serwis zarządzania kryzysowego – serwis udostępnia następujące informacje: wiadomości i ostrzeżenia (ważne komunikaty, wiadomości prasowe, ciekawostki z kraju i ze świata), zarządzanie kryzysowe (resorty i urzędy centralne, centra zarządzania kryzysowego, dane teleadresowe), rodzaje zagrożeń, rodzaje pomocy (pomoc społeczna, medyczna, udzielanie pierwszej pomocy), informacje pogodowe (prognoza pogody, ostrzeżenia meteorologiczne dla Polski i Europy).

www.rcb.gov.pl – Rządowe Centrum Bezpieczeństwa

<http://dziennikustaw.gov.pl/> - Dziennik ustaw

Obecnie na rynku funkcjonują przedsiębiorstwa, które oferują pomoc w zakresie zarządzania sytuacją kryzysową, doradztwa, platformy zdalnego zarządzania firmą itp. Warto w kryzysie skorzystać z pomocy specjalistów, jeśli przedsiębiorca nie dysponuje

odpowiednią wiedzą w zakresie rozwiązywania napotkanych problemów. Istnieją również aplikacje oraz software, dzięki któremu przedsiębiorstwa mogą na bieżąco kontrolować sytuację przedsiębiorstwa oraz dzięki udostępnionym opcjom w łatwy sposób komunikować się z uczestnikami sytuacji kryzysowej.

Warto prześledzić strony dostawców mediów – np. enea oferuje po zarejestrowaniu informacje o awariach oraz planowanych naprawach 5 dni przed ich rozpoczęciem. Dla niektórych przedsiębiorstw nawet kilkugodzinna przerwa w dostawie prądu może w dużym stopniu wpłynąć na jego funkcjonowanie. Alternatywą dla takich przedsiębiorstw mogą być agregaty prądotwórcze (na przykład wynajem na okres trwania przerw w dostawie prądu).

Warto również zapoznać się z bieżącym wsparciem dla przedsiębiorców proponowanym przez Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej. W okresie spowolnienia gospodarczego w latach 2009-2010 Ministerstwo oferowało przedsiębiorcom pomoc, która opierała się między innymi na:

- skorzystaniu z dopłat do wynagrodzeń pracowników zagrożonych zwolnieniami w okresie zastosowania przestoju ekonomicznego. Według projektu wynagrodzenie pracownika w wysokości co najmniej płacy minimalnej będzie opłacane w części ze środków pracodawcy a w części ze środków Funduszu Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych. Takie dofinansowanie może trwać maksymalnie 6 miesięcy w okresie 12 miesięcy od dnia podpisania umowy o wypłatę [świadczenia](#),
- możliwości obniżenia wymiaru czasu pracy pracownika wraz z proporcjonalnym zmniejszeniem wynagrodzenia ale bez potrzeby zastosowania wypowiedzenia zmieniającego. Wymiar czasu pracy po obniżeniu nie będzie mógł być mniejszy niż pół etatu, a taki stan rzeczy będzie mógł obowiązywać przez maksymalnie pół roku w okresie 12 miesięcy od dnia podpisania umowy o wypłatę świadczenia. Dzięki temu, że pracodawca wystąpi z wnioskiem do Funduszu Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych o udzielenie pomocy finansowej pracownik, któremu zostanie obniżony wymiar czasu pracy, będzie otrzymywał co najmniej minimalne wynagrodzenie pokrywane w części przez pracodawcę a w części przez FGŚP (Dz. U. Nr 125 z dnia 1 lipca 2009 r. o łagodzeniu skutków kryzysu ekonomicznego dla pracowników i przedsiębiorców).

Załącznik 2**Kwestionariusz - Zarządzanie Sytuacją Kryzysową ID []**

Szanowni Państwo!

Politechnika Poznańska prowadzi badania sondażowe pt. "Zarządzanie sytuacją kryzysową w małych i średnich przedsiębiorstwach". Podstawowym celem poniższej ankiety jest sprawdzenie, w jakim stopniu małe przedsiębiorstwa przygotowane są do wystąpienia sytuacji kryzysowej (czyli sytuacji, która zagraża prawidłowemu funkcjonowaniu przedsiębiorstwa). Państwa doświadczenie oraz uwagi stanowią niezwykle cenne źródło informacji, będących podstawą przygotowania odpowiednich narzędzi, które pozwolą na efektywniejsze zarządzanie firmą. Z tego względu, jako realizator projektu bardzo proszę o wyrażenie zgody na udział w tych badaniach.

mgr Anna Dębicka

***Wymagane**

1. Jakiej wielkości jest prowadzone przez Panią/Pana przedsiębiorstwo? *

- od 1 do 9 pracowników
- od 10 do 49 pracowników
- od 50 do 249 pracowników

2. Czy kiedykolwiek Pani/Pana przedsiębiorstwo znalazło się w sytuacji kryzysowej? *

- Tak Przejdź do pytania 3
- Nie Przejdź do pytania 14

3. Kiedy wystąpiła ostatnia sytuacja kryzysowa ? *

- w ostatnim roku
- 1 - 5 lat temu
- ponad 5 lat temu

4. Jak długo trwała/trwa sytuacja kryzysowa w Pani/Pana przedsiębiorstwie?

- < 6 miesięcy
- 6 – 12 miesięcy
- 1 - 2 lat
- ponad 2 lata

5. Czy przedsiębiorstwo było przygotowane na zaistniałą sytuację kryzysową? *

Tak

Nie Przejdź do pytania 9

6. Jak ocenia Pani/Pan przygotowanie przedsiębiorstwa na zaistniałą sytuację kryzysową? *

Bardzo dobrze

Dobrze

Dostatecznie

Źle

Bardzo źle

7. Czy przygotowanie do sytuacji kryzysowej pozwoliło na szybsze wykrycie sytuacji kryzysowej?

Tak

Nie, dlaczego?

8. Czy przygotowanie do sytuacji kryzysowej pozwoliło na szybsze wyjście z sytuacji kryzysowej?

Tak

Nie, dlaczego?

9. Jak objawił się kryzys w Pani/Pana przedsiębiorstwie? * Zaznacz wszystkie właściwe odpowiedzi

Spadek sprzedaży

Wzrost zapasów

Utrata płynności finansowej

Pogarszająca się atmosfera pracy

Spadek udziału w rynku

Pogarszający się wizerunek firmy

Inne, jakie?

10. Jaka była przyczyna powstania sytuacji kryzysowej w Pani/Pana przedsiębiorstwie? * Zaznacz wszystkie właściwe odpowiedzi.

- Problemy z partnerami biznesowymi, dostawcami
- Konflikty między pracownikami
- Problemy z jakością produktów/usług
- Katastrofy, wypadki, awarie z przyczyn wewnętrznych
- Katastrofy, wypadki, awarie z przyczyn zewnętrznych
- Brak lub nieudolne zarządzanie przedsiębiorstwem
- Brak kapitału lub innych zasobów
- Brak strategii rozwoju
- Nieetyczne i/lub agresywne działania konkurencji
- Wzrost stopnia konkurencji
- Problemy z wizerunkiem firmy w Internecie
- Oskarżenia publiczne wobec firmy
- Błędy lub przestępstwa pracowników
 - Działania przestępcze (napady i szantaże)
- Polityka Państwa względem przedsiębiorstw
- Tempo wzrostu gospodarczego w kraju (kryzys gospodarczy)
- Niekorzystne decyzje władz (administracyjnych, regulacyjnych, kontrolnych)
- Opóźnione płatności ze strony klientów
- Inne:

11. Jakie strategie naprawcze zostały zastosowane w celu wyjścia z sytuacji kryzysowej?

* Zaznacz wszystkie właściwe odpowiedzi.

- Wymiana kadry zarządczej
- Zmiany organizacyjne (zmiany w zakresie kompetencji, redukcja zatrudnienia itp.)
- Poprawa kontroli finansowe
- Ogólna redukcja kosztów
- Nowa strategia marketingowa – intensywniejsza promocja, reklama
- Ograniczenie wydatków na marketing

- Renegocjacja kontraktów
- Reorientacja rynkowa (dostosowanie do potrzeb rynku, szukanie nowych klientów)
- Redukcja aktywów (upłynnienie zbędnych maszyn i urządzeń)
- Przebranżowienie
- Zmiana w jakości produktów i usług
 - Wstrzymanie inwestycji
- Opóźnienia w spłacie zobowiązań
- Inne źródła finansowania
- Firma nie podjęła żadnych działań
- Nowe inwestycje
- Inne, jakie?

12. Czy podjęte działania naprawcze pozwoliły na wyjście z kryzysu?

Tak

Nie

13. Czy korzystał/a Pani/Pan z pomocy instytucji, firm, specjalistów z poza przedsiębiorstwa w celu wyjścia z kryzysu?

Tak ,z jakiej? :.....

Nie

14. Co komplikuje według Pani/Pana przygotowanie się do sytuacji kryzysowych?

Zbyt niska przewidywalność możliwych przyczyn oraz scenariuszy

Czasochłonność (brak czasu)

Brak środków i odpowiednich zasobów

Brak wiedzy z zakresu zarządzania sytuacją kryzysową

Niestabilna, nieprzewidywalna sytuacja w kraju

O kryzysie myśli się dopiero, kiedy przyjdzie

Inne, jakie?

15. Jak ocenia Pani/Pan przydatność poszczególnych komponentów zarządzania sytuacją kryzysową? *

	Zupełnie nieprzydatne	Raczej nieprzydatne	Trudno powiedzieć	Raczej przydatne	Bardzo przydatne
Narzędzia wykrywające sygnały ostrzegawcze w systemie wczesnego ostrzegania	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Identyfikacja przyczyn sytuacji kryzysowych	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ocena potencjalnego wpływu kryzysu na działalność firmy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Procedury (czynności), które należy wykonać w określonych okolicznościach	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zespół odpowiedzialny za działania podejmowane w zarządzaniu sytuacją kryzysową	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Procedura komunikacji kryzysowej (np. z mediami)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Czy przedsiębiorstwo przygotowane jest obecnie do wystąpienia potencjalnych sytuacji kryzysowych? *

Czy posiada jakiekolwiek zabezpieczenia, które mogą pomóc w szybszym wyjściu z sytuacji kryzysowej (np. plany awaryjne, procedury, plan komunikacji z mediami, zespół specjalistów, narzędzia ostrzegawcze itp.)

- Zdecydowanie tak
- Raczej tak
- Trudno powiedzieć
- Raczej nie
- Zdecydowanie nie

17. Czy posiadają Państwo*:

	TAK	NIE
System wczesnego ostrzegania - narzędzia wykrywające sygnały nadchodzącego kryzysu		
Plany awaryjne		
Procedury, które należy wykonać w razie wystąpienia potencjalnych sytuacji kryzysowych		
Zespół antykryzysowy		
Procedury komunikacji kryzysowej		

18. Jakie narzędzia ostrzegawcze stosuje Pani/Pana przedsiębiorstwo? * Zaznacz wszystkie właściwe odpowiedzi

- Prognoza płynności
- Strategiczna karta wyników
- Tworzenie raportów, kontrola różnych obszarów firmy
- Spotkania z pracownikami, spotkania kontrolne
- Zarządzanie ryzykiem
- MIS - system informacji zarządczej
- Planowanie strategiczne (np. analiza SWOT)
- Żadne z powyższych
- Inne:

19. Czy zarządzanie sytuacją kryzysową jest potrzebne z punktu widzenia Państwa przedsiębiorstwa?

- Tak Nie

Metryczka

20. Proszę podać swoją płeć

- Kobieta Mężczyzna

21. Proszę podać swój wiek

- < 30 31-44 Powyżej 45

22. Proszę podać Pani/Pana stanowisko

.....

23. Jakie jest Pani/Pana wykształcenie?

- podstawowe i/lub gimnazjalne
 średnie ogólne lub techniczne zawodowe
 wyższe
 Inne:.....

24. Jaki jest Pani/Pana zawód wyuczony? Proszę wpisać w polu poniżej

.....

25. Jaką formę prawną ma Pani/Pana przedsiębiorstwo?

- osoba fizyczna prowadząca działalność
 spółka cywilna
 spółka kapitałowa
 spółka osobowa
 Inne:

Jak długo Pani/Pana przedsiębiorstwo istnieje na rynku? *

- do 4 lat
 od 5 do 20 lat
 powyżej 20 lat

26. Jaki rodzaj działalności Pani/Pan prowadzi ? * Zaznacz wszystkie właściwe odpowiedzi.

handel detaliczny

handel hurtowy

produkcja

usługi

Inne:

Dziękuję za poświęcony czas

Anna Dębicka