

Magdalena Gorzelany-Dziadkowiec

Katedra Strategii Zarządzania i Rozwoju Organizacji

Ewa Kozień

Katedra Strategii Zarządzania i Rozwoju Organizacji

Wpływ kryzysu na rozwój małego przedsiębiorstwa

1. Wprowadzenie

Kryzysy są nieodłącznym elementem rozwoju cywilizacji. Przez długi czas pojęcie kryzysu odnosiło się do sfery militarnej i medycznej. W historii można podać przykłady kryzysów militarnych, które były przyczyną powstania i upadku narodów i kultur: rozpad imperium Aleksandra Wielkiego, podział i upadek Cesarstwa Rzymskiego, rozbitcie dzielnicowe w Polsce itp. Z kolei w medycynie grecki lekarz Hipokrates rozumiał kryzys jako rozstrzygającą fazę choroby, a więc moment przełomowy dla pacjenta, który decydował o jego życiu bądź śmierci. Obecnie kryzys dotyka wszystkich obszarów działalności człowieka, a więc polityki, ekonomii, kultury, rodziny, tożsamości, moralności, a także organizacji.

Przedmiotem niniejszego artykułu jest analiza i identyfikacja przyczyn kryzysów, jakie występują w mikro i małych przedsiębiorstwach oraz ich wpływu na przetrwanie i rozwój tych organizacji. Celem niniejszego opracowania jest diagnoza faz rozwoju małych firm za pomocą arkusza Leparda, jak również znalezienie odpowiedzi na pytanie, jaki wpływ na rozwój małego przedsiębiorstwa ma kryzys. Analizę przeprowadzono na podstawie mikro i małych firm, które stanowią ważną siłę napędową całej gospodarki. Badania zostały przeprowadzone w trzech przedsiębiorstwach (dwa mikro oraz jedno małe) i przebiegały w dwóch etapach. W pierwszym dokonano diagnozy faz i kryzysów pojawiających się w rozwoju organizacji na podstawie modelu wzrostu L.E. Greinera z zastosowaniem arkusza Leparda. Etap

drugi polegał na przeprowadzeniu wywiadu, podczas którego właściciele przedsiębiorcy odpowiedzieli na pytania kwestionariuszowe dotyczące przyczyn kryzysu i jego wpływu na rozwój ich przedsiębiorstw. Wartością dodaną opracowania jest określenie czynników determinujących kryzys w małych przedsiębiorstwach. W podsumowaniu zawarto zalecenia i rekomendacje dla badanych przedsiębiorstw.

2. Istota i rodzaje kryzysu

Termin „kryzys” ma znaczenie pejoratywne, wywołując takie skojarzenia, jak upadek, regres, katastrofa, a u ludzi – postawy apatii, rezygnacji, a nawet ucieczki. Kryzys (gr. *krísis* od *krínō* – rozróżniam, rozstrzygam) oznacza moment rozstrzygający, punkt zwrotny, okres przełomu.

Tabela 1. Pojęcie kryzysu organizacji według różnych autorów

Autor	Definicje pojęcia kryzysu w odniesieniu do organizacji
I.I. Mitroff	jest efektem pojawienia się zewnętrznych i wewnętrznych zakłóceń w działalności organizacji
B. Rozwadowska	jest nagłym, nieoczekiwanym i niepożądanym zdarzeniem, które zakłóca równowagę w firmie
J.R. Caponigro	to każde wydarzenie i działanie, które ma potencjalnie negatywny wpływ na sprawność biznesu
B. Wawrzyniak	w organizacji traktowany jest jako sytuacja zagrożenia, spiętrzenia trudności, nasilenia konfliktów, które mają wpływ na realizację podstawowych funkcji organizacji jako całości
E. Urbanowska-Sojkin	jest patologią w rozwoju organizacji spowodowaną dysproporcją pomiędzy celami i zasobami umożliwiającymi ich realizację
Ch.F. Hermann	to stan, który zagraża przetrwaniu firmy
A. Zelek	interpretowany jako zakłócenia czynników determinujących proces rozwoju organizacji w wymiarze strategicznym

Źródło: [Caponigro 2000, s. 12; Mitroff i Pearson 1998, s. 22; Wawrzyniak 1999, s. 58; Rozwadowska 2002, s. 65; Zelek 2003, s. 25, s. 31–35].

Pojęcie kryzysu jest interpretowane jako:

- sytuacja mogąca stwarzać zagrożenie dla celów, wartości i interesów grup społecznych i organizacji. Nie każda trudna sytuacja jest sytuacją kryzysową;
- niestabilność wywołana nagłą zmianą;
- moment wiążący się z decyzją o kontynuowaniu działania, jego zaniechania lub modyfikacji;
- stan cierpienia, któremu towarzyszy poczucie zagrożenia i lęku wywołane przez określone zdarzenia;

– procesu, czyli sekwencji zdarzeń następujących po sobie cechujących się związkiem przyczynowo-skutkowym [Kral i Zabłocka-Kluczka 2003, s. 115];

– Kryzys w odniesieniu do organizacji jest definiowany przez różnych autorów jako nieoczekiwane zakłócenie, działanie, wydarzenie, które zagraża przetrwaniu organizacji i jest stanem patologicznym w jej rozwoju (tabela 1).

Analizując pojęcie kryzysu w kontekście rozwoju organizacji, można stwierdzić, że nie jest on wyłącznie zjawiskiem negatywnym, lecz może być motorem rozwoju organizacji. Chińczycy używają w swoim piśmie znaku określającego kryzys jednocześnie w znaczeniu zagrożenia i szansy. To potwierdza, że reakcja na kryzys nie polegała jedynie na ucieczce przed nim. Filozofowie postrzegali kryzys jako zwrot w stronę czegoś nowego. Dla organizacji pozytywna interpretacja kryzysu oznacza przełom pozwalający osiągnąć kolejną fazę jej rozwoju. Kryzys to również czas konfrontacji wiedzy, umiejętności i doświadczenia menedżerów w zarządzaniu kryzysami.

W organizacji należy rozróżnić występowanie sytuacji trudnych, konfliktowych, kryzysowych oraz katastroficznych. Pierwsze trzy mogą być przezwyciężone przez organizację w przeciwieństwie do sytuacji katastroficznej, która zagraża jej egzystencji. Nie każda sytuacja trudna czy konfliktowa jest tożsama z sytuacją kryzysową, choć może się do niej przyczynić.

Kryzysy można klasyfikować według różnych kryteriów, wybrane rodzaje kryzysów w organizacji zestawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Klasyfikacja kryzysów w organizacji

Kryterium podziału	Rodzaj kryzysu
Miejsce powstania	– zewnętrzny, na który wpływ mają warunki makroekonomiczne – występujący wewnątrz organizacji wynikający z niewłaściwego zarządzania
Tempo przebiegu i czasu trwania	– nagły, charakteryzuje się brakiem czasu na jego identyfikację – przewlekły trudny do opanowania może trwać latami
Skutki, jakie wywołuje	– twórczy wpływa na dalszy rozwój organizacji – destrukcyjny prowadzi do upadku organizacji
Zdolność dostosowania się do zmian	– adaptacji wynika z sztywnego systemu zarządzania, który jest nieadekwatny do zachodzących zmian – ciągłości spowodowany rozregulowaniem procesu zarządzania na skutek stałych zmian

Źródło: opracowano na podstawie: [Zelek 2003, s. 25, s. 43–46].

Uzupełnieniem podziału kryzysów w organizacji jest koncepcja rozwoju organizacji opisana przez L.E. Greinera. Wyróżnił on kryzys przywództwa, autonomii, kontroli, biurokracji.

Wiele przyczyn determinuje kryzys w organizacji. Źródłem kryzysu jest zarówno otoczenie, które wywiera istotny wpływ na rozwój organizacji, jak i sama organizacja, która jest złożonym systemem społeczno-ekonomicznym.

Na pojawienie się kryzysów w organizacji wpływają warunki:

- egzogeniczne określone przez makro i mikro otoczenie,
- endogeniczne tkwiące w istocie złożoności przedsiębiorstwa.

Najczęściej występujące przyczyny kryzysów w organizacji zestawiono w tabeli 3.

Tabela 3. Przyczyny kryzysów w organizacjach

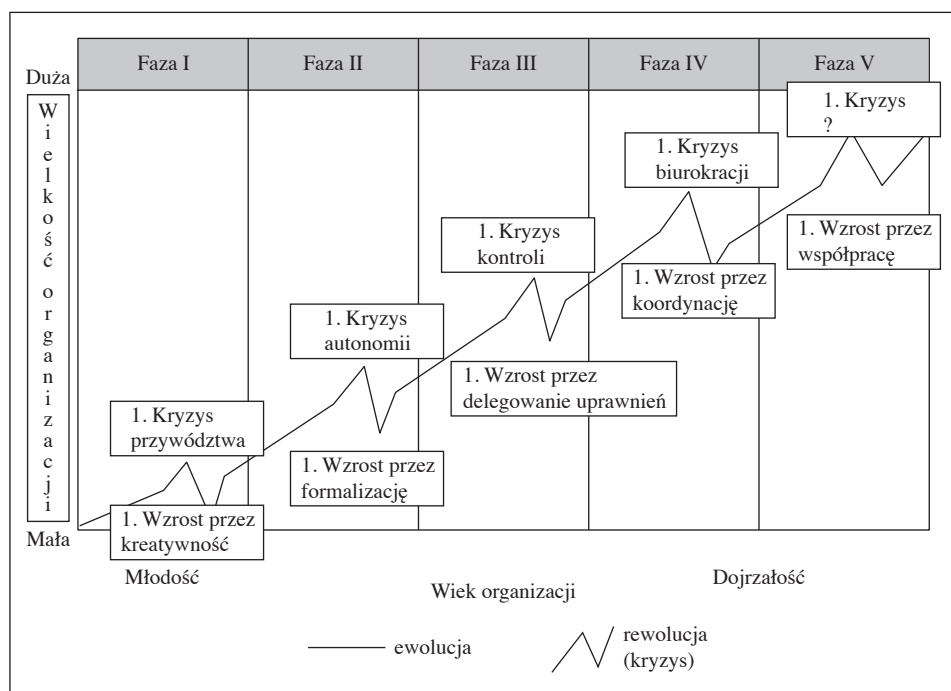
Egzogeniczne	Endogeniczne
Recesja gospodarcza	Brak wizji i misji organizacji
Wzrost stopnia konkurencyjności organizacji	Brak strategii rozwoju
Poziom bezrobocia	Mała dynamika metod zarządzania organizacją
Kursy walut	Konflikty wewnątrzorganizacyjne
Inflacja	Brak identyfikacji pracowników z organizacją, co ogranicza ich aktywność i przedsiębiorczość
Stawki podatków pośrednich i bezpośrednich	Błędy w zakresie zarządzania finansami wynikające z braku strategii finansowej oraz controllingu
Stawki celne w imporcie i eksporcie	Koncentracja wyników organizacji na maksymalizacji zysku, a nie na zrównoważonym jej rozwoju
Zmiany demograficzne	Brak skutecznego i efektywnego zarządzania zasobami organizacji
Napływ kapitału zagranicznego	Błędne decyzje
Innowacyjność technologiczna	Niski stopień motywacji pracowników
Polityka państwa	Styl kierowania niedostosowany do warunków funkcjonowania organizacji
Koszty pracy	Niesprawny system komunikacji
Zmiana regulacji prawnych	Mała elastyczność

Źródło: opracowanie na podstawie [Praktyka... 2002, s. 67–68].

3. Model wzrostu organizacji według L.R. Greinera

W literaturze przedmiotu jest wiele modeli opisujących rozwój organizacji. Można wyróżnić ogólne modele metamorficzne, zmian strukturalnych, zachowań, a także modele rozwoju organizacji poprzez kryzysy. Modele kryzysowe opierają się na założeniu, że rozwój organizacji odbywa się poprzez kryzysy (progi),

które z jednej strony zakłócają ciągłość procesu rozwoju organizacji, a z drugiej strony są motorem jej rozwoju. W modelach kryzysowych wyraźnie są akcentowane i identyfikowane progi rozwoju organizacji na poszczególnych etapach. Z uwagi na analizę rozwoju małej firmy wybrano model wzrostu organizacji według L.E. Greinera, ze względu na unikatowość jego podejścia do zagadnienia badania rozwoju organizacji na podstawie potencjału wewnętrznego organizacji. L.E. Greiner jest jedynym badaczem, który rozwój organizacji odnosi wyłącznie do fazy jej wzrostu [Greiner 1972, s. 37–46].



Rys. 1. Model wzrostu organizacji według L.E. Greinera

Źródło: [Greiner 1972, s. 37–46].

L.E. Greiner zwrócił uwagę na proces rozwoju przedsiębiorstwa na podstawie kombinacji czynników zewnętrznych i wewnętrznych. Rosnącą wielkość przedsiębiorstwa – definiowaną liczbą zatrudnionych i obrotem – wyjaśnia na podstawie sekwencji odmiennych faz rozwoju. Czynniki zewnętrznymi mającymi wpływ na przedsiębiorstwo są np. dynamika rynku, struktura sektora. Czynniki te oddziałują na wyróżnione fazy wzrostu organizacji, wpływając na rozwój organizacji. Według modelu Greinera wzrost przedsiębiorstwa przebiega przez pięć zróżnicowanych faz rozwoju. Odbyna się to w sposób liniowy, jednakże każda

faza rozwoju kończy się swoistą rewolucją będącą odpowiedzią na pojawiający się kryzys. Przewyciężenie danego kryzysu, czyli rozwiązanie podstawowych problemów danej fazy poprzez reorganizację struktury organizacyjnej i systemu, doprowadza do wkroczenia organizacji w nową fazę rozwoju, w której przedsiębiorstwo może osiągnąć stabilizację albo upaść. Przedstawiona na rys. 1 krzywa faz wzrostu organizacji obrazuje zachodzące na przemian procesy zmian ewolucyjnych i rewolucyjnych, analizowane ze względu na wiek i wielkość organizacji.

Pierwsza faza – wzrost przez kreatywność, wiąże się z powstaniem organizacji. Organizacja koncentruje się na wytworzeniu produktu oraz wprowadzeniu go na rynek (*make and sell*). Kierownictwo jest twórcze, przedsiębiorcze, elastyczne i otwarte na pojawiające się zmiany. Styl kierowania jest autokratyczny. Stopniowy rozwój organizacji oraz wzrost produkcji i obrotów pociąga za sobą potrzebę zwiększenia liczby zatrudnionych pracowników. Przedsiębiorca w większym stopniu ukierunkowany jest na wytwarzanie produktu (stronę techniczną) i rynek, nie kładąc wystarczającego nacisku na problemy organizacji pracy, nie dzieląc się zakresem kompetencji z pozostałymi pracownikami. Konsekwencją takiego podejścia jest pojawienie się pierwszego kryzysu, kryzysu przywództwa. Kryzys ten wiąże się rosnącą skalą działalności i pojawiającymi się problemami kontroli zróżnicowanych obszarów przedsiębiorstwa. Przedsiębiorca nie zawsze posiada odpowiednie umiejętności w zakresie zarządzania. Właściwym rozwiązaniem jest zatrudnienie profesjonalnego menedżera, który, wykorzystując metody i techniki zarządzania, przyczyni się do opanowania powstałych problemów.

Po rozwiązaniu problemów związanych z kierowaniem organizacją następuje przejście do drugiej fazy, fazy wzrostu przez formalizację, w trakcie której następuje precyzyjne określenie kierunku rozwoju organizacji i sformułowanie jej celów. W wyniku formalizacji struktury organizacyjnej następuje podział zadań, kompetencji i odpowiedzialności między poszczególne jednostki organizacyjne. Wykorzystuje się systemy planowania i budżetowania. Oprócz z pozytywnych tendencji pojawiają się też pierwsze negatywne skutki. Po pierwsze, uprawnienia decyzyjne skupione są na najwyższym szczeblu struktury organizacyjnej, po drugie, proces komunikowania i gromadzenia informacji staje się coraz bardziej sformalizowany i nieefektywny. Pojawia się kryzys autonomii, który jest konsekwencją ograniczenia przez kierownictwo uprawnień i odpowiedzialności kierowników niższych szczebli wynikający z centralizacji uprawnień decyzyjnych na najwyższym szczeblu. Rozwiązanie tej sytuacji może nastąpić dzięki przekazaniu części uprawnień w dół piramidy organizacyjnej. To rozwiązanie umożliwi wejście w kolejną fazę rozwoju.

W fazie trzeciej – wzrost przez delegowanie uprawnień, naczelne kierownictwo skupia się przede wszystkim na określeniu celów strategicznych organizacji, pozostawiając kierowanie poszczególnymi jednostkami w kompetencji kierownictwa

średniego szczebla. Podział taki wymusza jednak na kierownictwie zwiększenie prac w zakresie kontroli działań w organizacji, gdyż może dojść do rozbieżności pomiędzy kierownictwem naczelnym a średnim szczeblem zarządzania w wytyczeniu kierunków rozwoju organizacji. Kierownictwo naczelne może dojść do przeświadczenia, niepozobawionego podstaw, że organizacja zmierza jednocześnie w wielu kierunkach. Proces komunikowania staje się jeszcze bardziej formalny. Brak stosowania metod koordynujących działania organizacji może spowodować, że naczelne kierownictwo przestaje panować nad całością, co prowadzi do pojawienia się kryzysu kontroli. Kryzys kontroli tkwi w samym delegowaniu, który zazwyczaj przebiega jednostronnie z góry na dół, nie uwzględniając zmian zachowań i elastyczności w relacjach przełożony-podwładny. Przewyciężenie tego kryzysu polega na zwiększeniu czynności ułatwiających synchronizowanie działań jednostek i komórek organizacyjnych w wyniku zastosowania odpowiednich metod koordynacji działań.

W fazie czwartej – wzrostu przez koordynację, skoordynowanie działań i przedsięwzięć w wyniku osiągnięcia celów ogólnorganizacyjnych odbywa się jednak kosztem rozrastania się całego systemu, co w połączeniu z samym rozwojem organizacji zwiększa trudności w panowaniu nad procesami i jednostkami, powoduje znaczne obciążenie kierownictwa średniego szczebla. Dochodzi do sytuacji, w której kierownicy średniego szczebla nie są w stanie wywiązać się z obowiązków, a ingerencja kierownictwa naczelnego może doprowadzić do wielu konfliktów. Wzrost złożoności procedur i rozbudowa systemu sprzyjają rozwojowi nieproduktywnego biurokratyzmu. Formalizacja tłumi wszelką formę indywidualności i innowacyjności. Powstanie kryzys biurokracji, kiedy sprawne zarządzanie organizacją przestanie być możliwe, pojawia się widmo jej upadku. Można temu procesowi zapobiec przez współdziałanie, współodpowiedzialność za całą organizację.

Jeżeli się to uda, organizacja wkracza w ostatnią fazę – fazę wzrostu przez współpracę. Formalizm i biurokracja zostają w znacznym stopniu ograniczone, natomiast rozwijają się nowe style współpracy pomiędzy jednostkami i komórkami organizacyjnymi, tworzy się zespoły zadaniowe (projektowe) powoływane do rozwiązywania istotnych problemów. Kierownictwo sprzyja rozwojowi kreatywności, innowacyjności pracowników, troszcząc się o tworzenie kultury projektowej. W miejsce formalnej kontroli zostaje wprowadzony mechanizm samokontroli i samodyscypliny. Dostrzeżony zostaje pracownik jako pełnoprawny współodpowiedzialny i współdecydujący członek organizacji. Skuteczność osiągania celów organizacji zwiększa się w wyniku stosowania partycypacyjnego stylu kierowania.

L.E. Greiner nie określa rodzaju kryzysu, do którego może prowadzić ta faza. Ten problem pozostawia otwarty. Być może będzie to kryzys sprawności współdziałania. Model wzrostu organizacji L.E. Greinera uświadamia menedżerom, że kryzys może pojawić się w każdym momencie rozwoju organizacji, nawet gdy są oni przekonani o bardzo dobrej kondycji przedsiębiorstwa.

4. Charakterystyka sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce

Od początku transformacji systemowej w Polsce sektor małych i średnich przedsiębiorstw pozostaje ważną siłą napędową gospodarki, warunkując poziom i strukturę zatrudnienia oraz stopień zamożności polskiego społeczeństwa. W 2008 r. wkład sektora w tworzenie produktu krajowego brutto wyniósł 47%, a ponad połowa miejsc pracy stworzonych przez przedsiębiorstwa w latach 2003–2009 była zasługą ekspansji MŚP. W raporcie PARP zauważyć można, że małe i średnie przedsiębiorstwa w Polsce to przede wszystkim firmy z takich dziedzin gospodarki, jak handel hurtowy i detaliczny, usługi, a także produkcja przemysłowa. Od 2003 r. liczba małych i średnich przedsiębiorstw systematycznie rośnie. Liczba firm aktywnych z sektora MŚP osiągnęła już poziom 1,8 mln, z czego aż 96% stanowią firmy mikro, które zatrudniają maksymalnie 9 pracowników. MŚP wyraźnie zdominowały ogólną strukturę sektora przedsiębiorstw w Polsce. Firmy duże, zatrudniające ponad 250 pracowników, to obecnie jedynie 0,17% ogółu przedsiębiorstw aktywnych.

Pomimo że sektor MŚP się rozwija, to przedsiębiorstwa działające w tym sektorze napotykają bariery utrudniające ich bieżącą działalność i hamujące ich rozwój. W szczególności są to bariery prawne i administracyjne, a także utrudniony dostęp do kapitału i odpowiednio wykwalifikowanych pracowników. Tego typu przeszkody odgrywają tym większą rolę, im mniejsze jest dane przedsiębiorstwo [Raport o stanie sektora MŚP z roku 2011].

Ogólnym kryterium podziału jest wielkość podmiotów gospodarczych. W praktyce można zetknąć się z podziałem na jednostki gospodarcze małe, średnie i duże. Najczęściej podstawą takiej klasyfikacji jest liczba zatrudnionych. Nie jest to jednak miernik doskonały i jedyny, o wielkości jednostek gospodarczych może bowiem świadczyć również wielkość produkcji lub obrotu, wartość środków produkcji, którymi dysponują, wysokość osiągniętego zysku. Zgodnie z Dz.Urz. UE L 214 z 9.08.2008 r. (s. 3), za mikroprzedsiębiorstwo uważa się takie, które zatrudnia mniej niż 10 pracowników oraz jego roczny obrót nie przekracza 2 mln euro, za przedsiębiorstwo małe uważa się takie, które zatrudnia średniorocznie mniej niż 50 pracowników, a osiągnięty przez nie przychód nie przekracza równowartości 10 mln euro. Średnim przedsiębiorstwem jest takie, w którym zatrudnienie średniorocznie nie przekracza 250 pracowników, a przychód nie przekroczył 50 mln euro, lub suma aktywów nie przekroczyła 43 mln euro. Pozostałe jednostki będą zaliczane do przedsiębiorstw dużych. Definicje określone w rozporządzeniach Rady czy Komisji Europejskiej obowiązują wprost i są stosowane bezpośrednio na obszarze wszystkich państw członkowskich Unii Europejskiej, w związku z tym, niezależnie od regulacji krajowych (poza Konstytucją RP). Definicja MŚP została

także zawarta w ustawie z 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (strona główna Ministerstwa Gospodarki, www.mg.gov.pl).

Jak już wspomniano, coraz większą rolę zaczynają odgrywać małe podmioty gospodarcze. Polityka gospodarcza prawie wszystkich krajów o gospodarce rynkowej uznaje potrzebę wspierania rozwoju mniejszych przedsiębiorstw ze względu na korzyści wynikające z ich funkcjonowania w gospodarce narodowej. Kraje wysoko rozwinięte wyraźnie akcentują, że bez rozwoju małych przedsiębiorstw niemożliwe jest harmonijne funkcjonowanie mechanizmów rynkowych.

Liczba aktywnych przedsiębiorstw w Polsce według wielkości w 2009 r. wynosiła: 94,7% wszystkich zarejestrowanych przedsiębiorstw to przedsiębiorstwa zatrudniające do 9 osób, 4,4% od 10–49 osób, przedsiębiorstwa zatrudniające od 50–249 osób stanowią 0,8% ogółu oraz 0,1% powyżej 249. Przedsiębiorstwa sektora MŚP stanowiły 99,9% liczby wszystkich przedsiębiorstw w 2009 r. Badania przeżywalności przedsiębiorstw prowadzone przez GUS wskazują, że liczba przedsiębiorstw nowo powstałych była wyższa niż zlikwidowanych jedynie w przypadku mikro i małych przedsiębiorstw. Wśród dużych i średnich przedsiębiorstw zanotowano zjawisko odwrotne. W przypadku przedsiębiorstw dużych i średnich różnica pomiędzy zlikwidowanymi a nowo powstałymi przedsiębiorstwami wyraźnie się powiększyła. W grupie małych przedsiębiorstw nadwyżka przedsiębiorstw nowo powstałych w 2008 i 2009 r. zmniejszyła się w stosunku do lat poprzednich. Wśród mikroprzedsiębiorstw podobne zjawisko miało miejsce tylko w 2009 r. ([Raport o stanie sektora MŚP z 2011 r.] www.pdrp.gov.pl).

Odpowiedzi na pytanie o sens istnienia sektora MŚP udzielił J. Schumpeter, gdy sformułował tezę o „kreatywnej dystrybucji”. Według niej kapitalizm nie mógłby istnieć bez ciągłego rodzenia się nowych firm powstających na gruzach tych, które upadły. Dzięki temu zdrowa kapitalistyczna gospodarka podlega wciąż przeobrażeniom, jest w ciągłym procesie transformacji wiodącej ją na coraz wyższy poziom. Jednak proces upadania starych i powstawania nowych firm, a więc formowania się sektora MŚP, nie przebiega wszędzie jednakowo. Gospodarcze i społeczne funkcje pełnione przez małe i średnie przedsiębiorstwa zależą zarówno od osiągniętego już poziomu rozwoju gospodarczego, jak i ustroju polityczno-społecznego. Nawet w krajach o podobnym poziomie gospodarki rola małych i średnich przedsiębiorstw jest inna, a stan rozwoju zróżnicowany.

5. Kryzys w małym przedsiębiorstwie i zdolność jego pokonywania – analiza empiryczna

Dla zrealizowania celu niniejszego opracowania analizą empiryczną zostały objęte trzy przedsiębiorstwa (dwa mikro, jedno małe) prowadzące działalność

w województwie małopolskim. Badanie składało się z dwóch etapów. W pierwszym etapie badań za pomocą arkusza Leparda zdiagnozowano fazy rozwoju przedsiębiorstwa oraz kryzysy opisane w modelu L.E. Greinera. Etap drugi badań polegał na przeprowadzeniu wywiadu z właścicielami przedsiębiorstw w celu ustalenia przyczyn ujawnionych kryzysów.

Pierwsze analizowane przedsiębiorstwo to cukiernia „Magdalenka” działająca na rynku myślenickim od 1957 r. W cukierni zatrudnionych jest 20 osób, struktura organizacyjna jest prosta, a za wszystkie procesy odpowiedzialni są właściciele. Cukiernia jest przedsiębiorstwem rodzinnym, obecny właściciel przedsiębiorstwa odziedziczył je po rodzicach. Warto zwrócić uwagę, że w analizowanej organizacji zatrudniona jest rodzina, a w pracy zaczyna pomagać już trzecie pokolenie członków rodziny.

Drugie objęte analizą przedsiębiorstwo to restauracja „Grzybek”, która swoją siedzibę ma w Stróży koło Myślenic. Podobnie jak cukiernia, jest to przedsiębiorstwo rodzinne z trzydziestoletnią tradycją. Struktura organizacyjna jest prosta, a zatrudnienie wynosi sześć osób. W okresie imprez okolicznościowych są zatrudniani dodatkowi pracownicy na podstawie umowy-zlecenia.

Ostatnie analizowane przedsiębiorstwo to Centrum Stomatologiczne Duck-Dent. Jest to organizacja młoda, działa na rynku krakowskim od czterech lat i systematycznie się rozwija. W analizowanym centrum stomatologicznym zatrudnionych jest czterech lekarzy.

Jak wspomniano, analiza empiryczna składała się z dwóch etapów. W etapie pierwszym dokonano diagnozy faz rozwoju przedsiębiorstw oraz kryzysów za pomocą arkusza Leparda. Wyniki zostały zobrazowane w tabeli 4. Etap I – wzrost przez kreatywność i kryzys przywództwa, etap II – wzrost przez formalizację i kryzys autonomii, etap III – wzrost przez delegowanie uprawnień i kryzys kontroli, etap IV – wzrost przez koordynację i kryzys biurokracji, etap V – wzrost przez współpracę i kryzys. W wierszach zostały zobrazowane wyniki odpowiedzi dla analizowanych przedsiębiorstw, przy czym „X” to przedsiębiorstwo Duck-Dent, „O” to cukiernia „Magdalenka”, „Y” to restauracja „Grzybek”.

Tabela 4. Fazy rozwoju analizowanych przedsiębiorstw w modelu Greinera

Etap I	Kryzys	Etap II	Kryzys	Etap III	Kryzys	Etap IV	Kryzys	Etap V	Kryzys
XOY	XOY	X		X				XOY	
XOY	Y	XO	OY						
		OY	OY	X				O	
	Y								
XO									
XOY				O					

Źródło: opracowanie własne.

Analizując dane zawarte w tabeli 4, stwierdzić można, że objęte analizą przedsiębiorstwa znajdują się w fazie pierwszej i wzrastają przez kreatywność. We wszystkich analizowanych przypadkach struktura organizacyjna jest niesformalizowana, natomiast styl kierowania można określić jako indywidualistyczny i nacechowany duchem przedsiębiorczości, kierownictwo ma bliski kontakt z klientami i dobre rozeznanie co do ich oczekiwań. Cukiernia oraz w centrum stomatologiczne skupione są na usługach, produkcji i sprzedaży. Oprócz cech wskazujących na wzrost przez kreatywność w fazie tej widoczne są również symptomy kryzysu przywództwa. We wszystkich analizowanych przypadkach kierownictwo ma zbyt szeroki zakres obowiązków. Jedną z cech małych przedsiębiorstw jest to, że właściciel jest siłą napędową całego przedsiębiorstwa i musi wykonywać różnorodne zadania. Warto jednak pamiętać, że kierownik właściciel nie ma wiedzy absolutnej i z tych względów wraz ze wzrostem organizacji przedsiębiorcy powinni powoływać kierowników funkcjonalnych. Ponieważ centrum stomatologiczne powstało niedawno, zauważyć można brak doświadczenia w prowadzeniu biznesu, co przejawia się w dużym stopniu w tym, że właściciel potrzebuje dużo czasu, aby ustosunkować się do zapytań i wniosków.

Odpowiedzią na pojawiające się symptomy kryzysu w analizowanych przedsiębiorstwach jest widoczny niewielki wzrost przez kierowanie. Oznacza to, że w analizowanych organizacjach dostrzeżono potrzebę powoływania kierowników funkcjonalnych, niemniej jednak jeszcze ich nie powołano. Styl kierowania oparty jest na wydawaniu poleceń, a kierownictwo koncentruje się na efektywności działań bieżących. Ponadto w cukierni oraz restauracji pojawiły się symptomy kryzysu autonomii, przejawiające się głównie w zbyt małym zakresie delegowania uprawnień na rzecz pracowników, których kompetencje umożliwiają wykonanie powierzonych im zadań. W obu przedsiębiorstwach widoczna jest duża centralizacja władzy (może to mieć związek ze specyfiką działania małego przedsiębiorstwa). Właściciel cukierni przyjął zasadę, że pracownikom określa się zakres zadań, a następnie pozwala się im wykonywać pracę w sposób, jaki sami uznają za stosowny.

We wszystkich analizowanych przedsiębiorstwach nie był widoczny kryzys kontroli, wzrost przez koordynację oraz kryzys biurokracji. Natomiast widoczny był wzrost dzięki współpracy polegającej głównie na rozwiązywaniu problemów oraz na wprowadzaniu innowacji przez kierownictwo. Ten przeskok między fazami wynika ze świadomości właścicieli, że współpraca może przynieść wymierne korzyści i wpłynąć na większe zaangażowanie pracowników.

Reasumując, etap trzeci, czwarty oraz piąty nie jest widoczny w analizowanych przedsiębiorstwach, ponieważ organizacje nie powiększają się. Pojawienie się kryzysu kontroli, biurokracji i nieokreślonej dotąd formy kryzysu związane jest w dużym stopniu z wielkością organizacji. Widoczny wzrost przez kreatywność i kryzys przywództwa związany jest z innowacyjnymi działaniami przedsiębiorcy

– właściciela, którego styl kierowania jest autokratyczny, a struktura w dużym stopniu nieformalna. Niebezpieczeństwem tej fazy w dużym stopniu są błędy w zarządzaniu spowodowane brakiem umiejętności, dlatego widoczny jest kryzys przywództwa. W analizowanych przedsiębiorstwach właściciele dostrzegli ten problem i wprowadzili podział pracy, mając świadomość, jak istotne znaczenie ma delegowanie uprawnień.

Ponieważ w opracowaniu starano się udzielić odpowiedzi na pytanie, jaki wpływ na rozwój małego przedsiębiorstwa ma kryzys, badania rozszerzono o etap drugi. Przeprowadzono wywiady z właścicielami, którzy udzielili odpowiedzi na pytania zawarte w kwestionariuszu. Uzyskano odpowiedzi na pytania, jakie czynniki wpływają na kryzys w małym przedsiębiorstwie oraz czy sytuacja kryzysowa wpływa na rozwój organizacji. Rozwój analizowanych przedsiębiorstw nie obył się bez kryzysów, które z jednej strony zakłócały w różnym stopniu ich funkcjonowanie, ale z drugiej strony prowadziły do rozwoju poprzez stosowanie nowych rozwiązań organizacyjno-technicznych. O rozwoju świadczy ich nieprzerwane trwanie na rynku. Nie bez znaczenia dla przedsiębiorstwa jest umiejętność radzenia sobie z problemami i z codziennymi trudnymi sytuacjami. Sposób radzenia sobie z sytuacją problemową determinuje wystąpienie kryzysu, który może się wymknąć spod kontroli lub może zostać zażegnany poprzez wprowadzenie praktycznego rozwiązania. Z wywiadu przeprowadzonego z właścicielami analizowanych przedsiębiorstw wynika jednoznacznie, że sytuacje problemowe są nieodłącznym elementem życia ich organizacji. Wywiad miał charakter pytań kwestionariuszowych z pięciostopniową skalą Likerta. Pytania były skierowane do właścicieli – przedsiębiorców analizowanych przedsiębiorstw, i dotyczyły stopnia natężenia czynników wywołujących kryzys w przedsiębiorstwie (1 – oznaczało, że w ogóle dany czynnik nie wpływa na pojawienie się kryzysu, 2 – nie ma wpływu, 3 – częściowo ma wpływ, częściowo nie ma wpływu, 4 – ma wpływ na wystąpienie kryzysu, 5 – w bardzo dużym stopniu wpływa na wystąpienie kryzysu). Wyniki przeprowadzonego badania zostały przedstawione w tabeli 5.

Analizując dane zawarte w tabeli 5, stwierdzić można, że właściciele wszystkich przedsiębiorstw traktują utratę klientów jako najważniejszą przyczynę kryzysu. Istnienie przedsiębiorstw zależne jest od klientów. Tylko zadowolony klient będzie generował zyski, a to w konsekwencji będzie pozwalało rozwijać się przedsiębiorstwom. Z jednej strony utrata klientów oraz spadek popytu mogą wywołać w przedsiębiorstwie kryzys, natomiast z drugiej strony mogą być źródłem rozwoju. Gdy w przedsiębiorstwie wiadomo, że sprzedaż spada, kierownicy najpierw powinni się zastanowić dlaczego tak się dzieje, a następnie określić, jakie zmiany są konieczne, aby przywrócić stan równowagi.

W przypadku analizowanych małych przedsiębiorstw spadek sprzedaży jest pierwszą oznaką nadchodzącego kryzysu. Spadek popytu jako czynnik w bardzo

dużym stopniu determinujący pojawienie się kryzysu w przedsiębiorstwie wskazały wszystkie analizowane przedsiębiorstwa. W cukierni odpowiedzią na problem związany ze spadkiem sprzedaży jest rozwój produktu (rozszerzanie oferty), w analizowanej restauracji głównie zmiany są dokonywane w produkcji oraz dotyczą obniżki cen.

Tabela 5. Czynniki determinujące kryzys w małym przedsiębiorstwie – wyniki badań

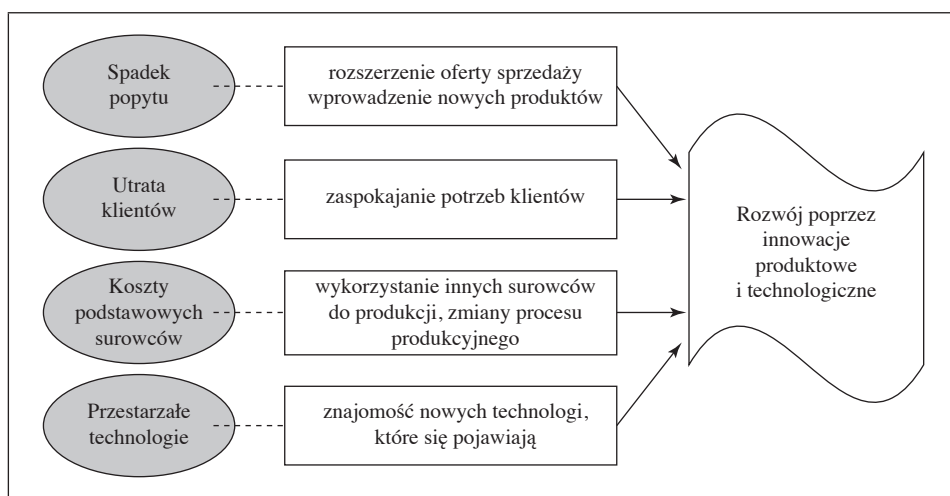
Czynniki wywołujące kryzys	Ocena				
	1	2	3	4	5
Spadek popytu					XOY
Zmiana uwarunkowań prawnych	Y	XO			
Pojawienie się nowych technologii			XY	O	
Zmiana stylu życia ludności	XY	O			
Wzrastające bezrobocie				OY	X
Koszty podstawowych surowców				XOY	
Przepisy dotyczące ochrony środowiska		O	XY		
Błędy w zarządzaniu			XY	O	
Źle opracowane plany		XOY			
Brak systemów motywacyjnych		XY		O	
Brak systemów informacyjnych			XOY		
Centralizacja		XOY			
Konflikty		XOY			
Źle dopasowana oferta produktowa		XOY			
Wysokie ceny					XOY
Błędy w kierowaniu zespołem			X	OY	
Przestarzałe technologie				XOY	
Niewykorzystanie mocy produkcyjnych		XY		O	
Przepisy podatkowe		OY	X		
Przepisy dotyczące zatrudnienia		OY	X		
Zmiany społeczno-kulturalne		XOY			
Zmiana dostawców		XOY			
Utrata klientów				XOY	
Łączenie się konkurentów		XOY			
Pojawienie się konkurentów				OY	X
Pojawienie się nowych produktów u konkurentów			X	OY	
Pojawienie się substytutów		OY	X		
Inne czynniki nieprzewidziane w otoczeniu					XOY

Źródło: opracowanie własne.

Kolejny czynnik determinujący kryzys w małym przedsiębiorstwie stanowią zasoby ludzkie. Brak systemów motywacyjnych, błędy w kierowaniu zespołem wywołują niechęć ludzi do wykonywanej pracy, a to z kolei rzutuje na pojawienie się kryzysu. System motywacyjny w cukierni nie spełniał wymogów zachęcania pracowników do większego zaangażowania w proces pracy. Właściciele szybko zauważyli, że muszą zmienić styl kierowania z autokratycznego na partycypacyjny, zaczęli tworzyć klimat dla pracy zespołowej, jak również poprzez rozmowy z pracownikami dostrzegli potrzebę przeprowadzania szkoleń. Działania te spowodowały podniesienie kwalifikacji personelu, ich zadowolenie, a w rezultacie przełożyły się na rozwój przedsiębiorstwa, gdyż zwiększyła się efektywność pracy i pojawiły się pomysły na nowe produkty.

Przedsiębiorcy muszą się orientować w zakresie pojawiania się nowych technologii, przez co przedsiębiorstwa mogą stać się bardziej konkurencyjne. W analizowanych przedsiębiorstwach systematycznie wdrażane są nowe technologie, ponieważ, jak twierdzą właściciele, to pozwala im przetrwać i dotrzeć do nowych klientów z udoskonalonym produktem. Najbardziej widoczne jest wdrażanie nowych technologii w cukierni. Aby nie dopuścić do kryzysu, właściciel zakupił maszynę do lodów włoskich i napojów mlecznych. Kupno nowych urządzeń i technologii pozwala cukierni skutecznie konkurować na lokalnym rynku. Obawa przed kryzysem wymusza na przedsiębiorstwach ciągłe monitorowanie otoczenia i dostosowanie się do niego.

Czynniki wywołujące kryzys i ich wpływ na rozwój organizacji przedstawiono na rys. 2.



Rys. 2. Czynniki determinujące kryzys i ich wpływ na rozwój małego przedsiębiorstwa
Źródło: opracowanie własne.

W przedsiębiorstwach istnieje poczucie, że mogą pojawić się nieprzewidziane czynniki w otoczeniu, które wytrącą system ze stanu stabilności. W każdym analizowanym przypadku pojawił się czynnik, który niespodziewanie wywołał kryzys, ale jednocześnie stał się źródłem zmian, które spowodowały rozwój przedsiębiorstwa. Największy kryzys wystąpił w cukierni „Magdalena” na skutek spadku sprzedaży. Cukiernia miała ugruntowaną pozycję konkurencyjną, co uspiło czujność właścicieli, w bardzo krótkim okresie na myślenickim rynku pojawiło się bardzo dużo małych cukierni (punktów sprzedaży). Oferowały one produkty tańsze, choć niekoniecznie lepszej jakości. Pojawienie się konkurenta zawsze wywołuje utratę klientów. W takiej sytuacji w „Magdalence” zmniejszył się przychód, nastąpił spadek sprzedaży, a to w konsekwencji wywołało zmniejszenie produkcji. W rezultacie właściciele byli zmuszeni zwolnić pracowników, albo szukać rozwiązania problemu. Wtedy zrodził się pomysł, aby otworzyć nowy punkt sprzedaży wyrobów cukierniczych, co nie jest łatwe, ponieważ rynek jest nasycony. Ważne było znalezienie niszy rynkowej. Otwarty został sklep cukierniczy przy centrum handlowym na wsi. Właściciel stwierdził, że warto podjąć ryzyko, kierując się intuicją: gdzie są ludzie, tam będzie sprzedaż. Pomysł okazał się dobry, sprzedaż wzrosła, a długo utrzymujący się kryzys (6 miesięcy) stał się czynnikiem determinującym zmiany i w konsekwencji pozwolił przedsiębiorstwu się rozwinąć, gdyż dodatkowo zatrudniono dwie osoby.

Analizując przypadek restauracji „Grzybek”, stwierdzić należy, że wystąpił w tym przedsiębiorstwie bardzo poważny kryzys, spowodowany uwarunkowaniami zewnętrznymi, a mianowicie przebudową drogi ekspresowej na odcinku Myślenice – Zakopane. Przebudowa drogi nie była realizowana według pierwotnego planu, przedłużała się, a dojazd do restauracji został całkowicie zablokowany. Przez trzy lata przedsiębiorstwo było nierentowne, właściciele mieli nawet zamiar go zamknąć. Warto w tym miejscu nadmienić, że restauracja usytuowana w malowniczym ogrodzie działa kilkadziesiąt lat. Właściciele starali się nie dopuścić do jej zamknięcia. W trakcie przebudowy od drogi ekspresowej restauracja została oddzielona ciemnymi ekranami. Okazało się, że dojazd do restauracji jest możliwy tylko drogą wewnętrzną. Spowodowało to utratę wielu klientów, którzy jadąc na urlop, nie potrafili odnaleźć dojazdu do restauracji. Wyjściem z sytuacji była rozbudowa restauracji o salę bankietową. Tak też zrobiono, rozbudowa lokalu pozwoliła na zwiększenie oferty produktowej o organizację przyjęć okolicznościowych (chrzciny, komunie, jubileusze, wesela itp.), co okazało się dobrym rozwiązaniem.

Kolejny i ostatni przypadek objęty analizą to centrum stomatologiczne Duck-Dent. Największy kryzys w centrum stomatologicznym spowodowany był czynnikiem losowym (powodzie w regionie, w którym zlokalizowane jest centrum) oraz pojawieniem się konkurentów. Te dwa czynniki zbiegły się w czasie i wywołały

znaczący spadek liczby pacjentów. W konsekwencji znacznie się zmniejszył przychód. Została jednak podjęta decyzja o pożyczeniu pieniędzy, które pomogły przetrwać trudny okres. Równocześnie zorganizowano akcję reklamową i promocyjną. Dzięki tym działaniom przetrwano siedmiomiesięczny kryzys i Centrum Stomatologiczne Duck-Dent nadal istnieje i rozwija dzięki rozszerzaniu zakresu usług i inwestowaniu w nowe technologie (np. rentgen punktowy). Kryzys w przypadku tego przedsiębiorstwa wymusił wprowadzenie zmian. Warto zwrócić uwagę, że istotne znaczenie miało dotarcie do klienta i przekazanie informacji o organizacji.

Można zatem stwierdzić, że kiedy pojawiają się trudności, ważne jest, aby w odpowiednim czasie przedsiębiorstwo wykazało się umiejętnością przeciwstawiania się kryzysowi. W analizowanych małych przedsiębiorstwach właściciele wykazali się przedsiębiorczością i kreatywnością. Przedsiębiorczość i elastyczność są nie tylko cechami właścicieli, ale również procesu zmian, który jest przez nich wdrażany w celu dostosowania się do otoczenia. Najbardziej niebezpieczne są czynniki wywołujące kryzys, a znajdujące się w otoczeniu zewnętrznym. Na takie czynniki organizacja nie ma wpływu, jedynie może się do nich dostosować. Warto w tym miejscu zwrócić uwagę, że kryzysy, które pojawiły się w analizowanych przypadkach wymusiły na organizacjach wprowadzenie zmian. Zmiany te pozwoliły przedsiębiorstwom przetrwać i dalej się rozwijać.

W każdej organizacji bez względu na specyfikę działania pojawia się kryzys, który jest konsekwencją wystąpienia zakłócenia. Organizacje, które chcą pokonać kryzys muszą być zdolne do wprowadzania zmian, zdolne do uczenia się oraz elastyczne. Jeśli takie cechy będą wykazywały, to wystąpienie sytuacji kryzysowej może stać się dla nich źródłem rozwoju. Małe przedsiębiorstwa, które były objęte analizą, wykazały się dużą skłonnością do działania i ryzyka. Pomysły związane z sytuacją kryzysową stały się kluczowe dla ich rozwoju. Można stwierdzić, że w analizowanych małych przedsiębiorstwach pojawienie się sytuacji kryzysowej było stymulatorem ich rozwoju.

6. Podsumowanie

Kryzys w organizacji jest zjawiskiem, które zawsze będzie występować, choć różnić się będzie zakresem i stopniem nasilenia. Istotne jest, żeby przedsiębiorcy i menedżerowie uświadomili sobie, że kryzys lub jego pojawiające się symptomy, na które nie mają wpływu, należy identyfikować poprzez monitorowanie zmian pojawiających się w otoczeniu organizacji oraz zachodzących wewnątrz organizacji. Analizując model wzrostu L.E. Greinera, można wysnuć wniosek, że kryzys można pokonać za pomocą dotychczasowych metod i narzędzi zarządzania, ale również należy poszukiwać nowych rozwiązań.

W wyniku przeprowadzonych badań stwierdzono, że małe przedsiębiorstwa wykazują cechy dwóch pierwszych faz wzrostu w modelu L.E. Greinera. Wzrastają one głównie poprzez kreatywność i formalizację, a kryzysy przywództwa i autonomii, które się pojawiają w analizowanych przypadkach są pokonywane poprzez delegowanie uprawnień i współpracę. Przeprowadzone badania dodatkowo wykazały, że istnieje wiele powodów wywołujących kryzys w małych przedsiębiorstwach, najbardziej niebezpieczne są czynniki znajdujące się w otoczeniu zewnętrznym, które często są bardzo trudne do określenia. Warto zauważyć, że pojawiające się kryzysy spowodowały zmiany w analizowanych przedsiębiorstwach, co w konsekwencji zapewniło im rozwój.

W przedsiębiorstwach powinny być wdrażane programy antykryzysowe ze szczególnym naciskiem na konsolidację działań prowadzących do permanentnego rozwoju, co dla małych firm nie jest łatwym zadaniem. Dla takich firm działanie antykryzysowe oraz szeroka wiedza w zakresie zarządzania kryzysem mogą stać się gwarantem trwania i rozwoju przez długi okres. Kryzys w organizacji może stać się przyczyną jej upadku, jak również motorem jej rozwoju.

Literatura

- Caponigro J.R. [2000], *Crisis Counselor Step-By-Step Guide to Managing Business*, London.
- Greiner L.E. [1972], *Evolution and Revolution as Organizations Grow*, „Harvard Business Review”, July–August.
- Kral Z., Zabłocka-Kluczka A. [2003], *Istota zjawisk kryzysowych w organizacji [w:] Zachowania organizacji wobec zjawisk kryzysowych*, red. J. Skalik, Cornetis, Katedra Projektowania Systemów Zarządzania, Akademia Ekonomiczna, Wrocław.
- Łuczak M. [2003], *Ryzyko i kryzys w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Business Press, Warszawa.
- Mitroff I., Pearson Ch.M. [1998], *Zarządzanie sytuacją kryzysową, czyli jak ochronić firmę przed najgorszym*, Business Press, Warszawa.
- Praktyka zarządzania kryzysem w przedsiębiorstwie* [2002], red. B. Kozyra, A. Zelek, Zachodniopomorska Szkoła Biznesu w Szczecinie, Szczecin.
- Rozwadowska B. [2002], *Public relations w sytuacjach kryzysowych*, Astrum, Wrocław.
- Wawrzyniak B. [1999], *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*, Poltext, Warszawa.
- Zelek A. [2003], *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie – perspektywa strategiczna*, ORGMASZ, Warszawa.

Streszczenie

W artykule dokonano identyfikacji i analizy przyczyn kryzysów występujących w mikro- i małych przedsiębiorstwach oraz ich wpływu na przetrwanie i rozwój tych

organizacji. Analizę przeprowadzono na podstawie danych mikro- i małych firm, które stanowią ważną siłę napędową całej gospodarki. Badania zostały przeprowadzone na przykładzie trzech przedsiębiorstw i przebiegały w dwóch etapach. W pierwszym dokonano diagnozy faz i kryzysów pojawiających się w rozwoju organizacji zgodnie z modelem L.E. Greinera z zastosowaniem arkusza Leparda. Etap drugi polegał na przeprowadzeniu wywiadu, podczas którego właściciele – przedsiębiorcy odpowiedzieli na pytania kwestionariuszowe dotyczące przyczyn kryzysu i jego wpływu na rozwój ich przedsiębiorstw. Badane małe przedsiębiorstwa znajdują się w dwóch pierwszych fazach modelu L.E. Greinera, a pojawiające się kryzysy przezwyciężają poprzez delegowanie uprawnień i współpracę. Pojawiające się w analizowanych przedsiębiorstwach kryzysy są źródłem zmian i prowadzą do ich rozwoju.

Słowa kluczowe: rozwój, kryzys, model rozwoju, mała firma.

The Influence of Crisis on Small Enterprise Growth

The article identifies and analyses the reasons crisis befalls enterprises, and their influence on enterprise survival and growth. Analyses were performed based on small and micro- enterprises, both important components of an economy. The investigations were performed for three firms and were done in two stages. The small businesses surveyed may be found in the first two phases of L. E. Greiner's model. Emerging crises are overcome by delegating power and cooperating. In the second stage of the research, the owners answered a questionnaire concerning the cause of crisis and its influence on enterprise growth.

Keywords: growth, development, crisis, growth model, small enterprise.