

Anna Zabłocka-Kluczka

Politechnika Wroclawska

MAŁE PRZEDSIĘBIORSTWO A ZJAWISKO KRYZYSU ORGANIZACJI

1. Wstęp

Kryzysy są zjawiskiem powszechnym w świecie organizacji. Pojawiają się bez wyjątku zarówno w dużych, jak i w małych przedsiębiorstwach, młodych i tych długowiecznych, u naśladowców i liderów rynkowych, w organizacjach zorientowanych biznesowo i działających *non-profit*, a także w przedsiębiorstwach uznawanych za bardzo dobrze zarządzane. Zazwyczaj jednak, poruszając problematykę kryzysu i jego przezwyciężania, nie różnicuje się dyskutowanych rozwiązań w zależności od wielkości organizacji. Zwyczajowo wskazywane są pewne zalecenia i ogólne sposoby postępowania, spośród których przedsiębiorstwo w kryzysie powinno wybrać najlepsze dla siebie rozwiązanie, przystające do zaistniałych zdarzeń kryzysowych, potencjału organizacji i warunków otoczenia. Rzadko natomiast pojawiają się doniesienia o rozwiązaniach adekwatnych z punktu widzenia przedsiębiorstw małych, a także o ich potencjale w zakresie unikania kryzysów i radzenia sobie z nimi. Powszechnie przyjmuje się, iż charakterystyczna dla małych przedsiębiorstw ograniczoność zasobów sprawia, że ich możliwości i szanse w tym zakresie są uznawane za ograniczone, tymczasem wydaje się jednak, że inne charakterystyczne cechy małych przedsiębiorstw mogą je w istotny sposób modyfikować.

W tym kontekście celem artykułu będzie przedyskutowanie, w jaki sposób charakterystyki małych przedsiębiorstw kształtują odporność/podatność tychże organizacji na kryzys, a także ich potencjał w zakresie wczesnego wykrywania, unikania i przezwyciężania kryzysów. Rozpocząć zatem należy od wskazania cech charakterystycznych małego przedsiębiorstwa.

2. Charakterystyka małych przedsiębiorstw przez pryzmat kryteriów jakościowych

Grupa małych przedsiębiorstw jest szalenie niejednorodna, stąd też trudna w syntetycznym opisie. Odnajdujemy tu zarówno jedno- lub kilkuosobowe przedsiębiorstwa, jak i różnej wielkości firmy rodzinne, o zróżnicowanej formie organizacyj-

no-prawnej, działające ponadto w różnych branżach. Zazwyczaj jednak sektor ten jest zdominowany przez podmioty bardzo małe¹ i do nich w zasadzie odnoszą się wymieniane w literaturze charakterystyki jakościowe małych przedsiębiorstw.

Małe przedsiębiorstwa charakteryzowane są zazwyczaj przez pryzmat kryteriów ilościowych (najczęściej z uwzględnieniem takich parametrów, jak wielkość zatrudnienia, wartość majątku (aktywów) i wielkość obrotu) i jakościowych (opisujących własność i sposób zarządzania, rozwiązania strukturalne, dostępność kapitału i zasobów, zasadnicze cele funkcjonowania, podejście do rynku i klienta [Haksever 1996, s. 34]). Z punktu widzenia rozważań nad odpornością na kryzys i możliwościami małych przedsiębiorstw w zakresie radzenia sobie z kryzysami ważniejsze wydają się charakterystyki jakościowe. Cechy charakterystyczne małych przedsiębiorstw z perspektywy wymienionych wyżej kategorii jakościowych prezentowane są w tab. 1.

Tabela 1. Najważniejsze cechy wyróżniające małe przedsiębiorstwa

Kategoria	Charakterystyka małych przedsiębiorstw
1	2
Własność i sposób zarządzania	Małe przedsiębiorstwa są finansowo i prawnie niezależne od innych podmiotów gospodarczych, co oznacza, że „właściciel jest w stanie zrealizować w przedsiębiorstwie na własne ryzyko każdy zamiar, nie podlegając przy tym kontroli osób trzecich” [Skowronek-Mielczarek 2005, s. 1]. Powstanie małego przedsiębiorstwa jest zazwyczaj konsekwencją inwencji i przedsiębiorczych poczynań pojedynczych osób. Stąd też często właściciele są jednocześnie osobami zarządzającymi taką organizacją, a ich intuicja, osobowość i charyzma w znaczący sposób wpływają na jej funkcjonowanie. Posiadanie określonej wiedzy „rzemieślniczej”, pozwalające na skuteczną obsługę wybranej niszy rynkowej, nie czyni ich jednak ekspertami w zarządzaniu. Zazwyczaj małe przedsiębiorstwa cechuje relatywnie niski poziom wykształcenia kadry menedżerskiej (zwłaszcza w zakresie zarządzania), podejmowanie decyzji znaczących dla organizacji przez właścicieli i ograniczone korzystanie z usług doradców, konsultantów. Można też chyba mówić o „krótkowzroczności” zarządzania (rzadko kiedy MŚP mają starannie wytyczoną strategię działania). Należy jednak podkreślić, że zarządzających-właścicieli MŚP zazwyczaj cechują przedsiębiorczość, upór i konsekwencja w procesie realizacji wytyczonych celów, skłonność do improwizowania (wynikająca z braku doświadczenia) i niekiedy – do podejmowania (nadmiernego czasem) ryzyka
Rozwiązania strukturalne	Ograniczony rozmiar organizacji eliminuje rozbudowane struktury administracyjno-biurokratyczne. Cechą małych przedsiębiorstw są więc zazwyczaj proste i elastyczne – a w bardzo małych podmiotach często nie sformalizowane – rozwiązania strukturalne. Ich konsekwencjami są szybki przepływ informacji, a także zdolność do szybkiego wprowadzania podjętych decyzji i reagowanie na zmiany zachodzące w otoczeniu

¹ Przykładowo w Polsce ok. 97% wszystkich przedsiębiorstw stanowią przedsiębiorstwa małe i średnie (MŚP), a 95% spośród nich stanowią organizacje zatrudniające poniżej 9 osób, a więc przedsiębiorstwa małe.

1	2
Dostępność kapitału i zasobów	Małe przedsiębiorstwa dysponują relatywnie niewielkim (zazwyczaj własnym) kapitałem finansowym i kroczą drogą nisko kapitałochłonnego rozwoju, opartego z reguły na generowanych wewnątrz organizacji nadwyżkach finansowych. Niedofinansowanie małych przedsiębiorstw, a także ograniczone możliwości pozyskania kapitału obcego (w tym brak dostępu do źródeł finansowania charakterystycznych dla rynku kapitałowego) skutkują ograniczonym dostępem do innych zasobów (np. licencji, patentów, innowacyjnych rozwiązań technologicznych, a także do zasobów ludzkich; poziom wiedzy i kreatywność kadry są zróżnicowane, zazwyczaj jednak niskie)
Zasadnicze cele funkcjonowania	Wiele małych przedsiębiorstw powstało jako odpowiedź na trudną sytuację panującą na rynku pracy (samozatrudnienie) i tak długo, jak długo wyniki finansowe będą dla właścicieli satysfakcjonujące, nie będą oni skłonni do podejmowania ryzyka poszerzania lub zmiany profilu działalności. Zasadniczym celem funkcjonowania małych przedsiębiorstw nie zawsze są więc wzrost, rozwój i ekspansja rynkowa, częściej natomiast bywa to zapewnienie odpowiedniego statusu i właściwych warunków życia właścicielowi i jego rodzinie. Ponadto część zarządzających nie jest skłonna dzielić się władzą, nawet za cenę przetrwania organizacji
Podejście do rynku i klienta	Większa elastyczność, zdolność do szybkiego wychwytywania słabych sygnałów oraz szybka reakcja na nie, umiejętność szybkiego wchodzenia w nisze rynkowe, redefiniowania przedmiotu i zakresu działalności oraz dostosowywania się do potrzeb klientów, a także utrzymywanie przez kierownictwo firmy bezpośredniego kontaktu z klientem to z pewnością cechy odróżniające małe przedsiębiorstwa od dużych. Ponadto małe przedsiębiorstwa zazwyczaj prowadzą działalność na małą skalę i w przeważającej części na lokalnym rynku, charakteryzuje je też względnie mały udział w rynku

Źródło: opracowanie własne.

Nie wszystkie wymienione cechy charakteryzują bez wyjątku każde małe przedsiębiorstwo, ich konfiguracja w danej organizacji może być różna. Łącznie jednak charakterystyki te występują częściej w małych niż w dużych przedsiębiorstwach i kreują ich specyficzny potencjał w odniesieniu do zjawiska kryzysu organizacji, tj. kształtują ich odporność na kryzysy (podatność na zagrożenia, jakie niesie otoczenie, i możliwości ich unikania), a także możliwości w zakresie wykrywania, unikania i przezwyciężania kryzysów.

3. Podatność/odporność małych przedsiębiorstw na kryzys

Podatność i odporność na kryzys rozumiane odpowiednio jako łatwość ulegania kryzysom lub niewrażliwość² na nie stanowią dwa przeciwstawne pojęcia określające skłonność organizacji do „popadania” albo „niepopadania” w kryzysy i kształto-

² Odporność (niewrażliwość) na kryzys w szerszym kontekście może być rozumiana nie tylko jako zdolność do unikania kryzysów, ale jako cecha opisująca pewną „sprawność” organizacji w radzeniu sobie z kryzysami. Tutaj jednak pojęcie to traktowane jest dosyć wąsko i rozumiane jako umiejętność unikania kryzysów, tj. skutecznego im przeciwdziałania.

wane są przez wiele czynników o charakterze wewnętrznym i zewnętrznym. Należy podkreślić, że nie jest łatwo jednoznacznie zdiagnozować, jakie czynniki determinują podatność/odporność organizacji na kryzys, gdyż „procesy, które wywołują kryzys, są w istocie swej tożsame z tymi, które prowadzą do sukcesu” [Slatter, Lovett 1999, s. 56], a o wystąpieniu kryzysu z reguły stanowi koincydencja wielu przypadkowych zdarzeń. Stąd też często zdarza się, że czynniki będące podstawą sukcesu rynkowego organizacji stają się przyczyną jej kryzysu.

Niewątpliwie czynniki kształtujące podatność/odporność organizacji na kryzys są obecne w różnym stopniu we wszystkich organizacjach (niezależnie od ich wielkości) i w ich otoczeniu. W literaturze trudno odnaleźć ich spójną charakterystykę, a poszczególni autorzy wskazują bądź wybrane parametry, bądź uogólnione modele (por. tab. 2).

Tabela 2. Czynniki kształtujące podatność/odporność organizacji na kryzys

Autor [źródło]	Czynniki kształtujące podatność/odporność organizacji na kryzys
J.R. Caponigro [Caponigro 2000, s. 43-46]	wystąpienie kryzysu w niedalekiej przeszłości, podleganie specyficznym/zastrzeżonym regulacjom prawnym, występowanie problemów finansowych, publicznie znane kierownictwo naczelne, publiczna własność organizacji, szybki wzrost, przynależność do grona liderów rynkowych, początkowa faza działalności (młody wiek organizacji), nieobecność kierownictwa, brak ścisłego nadzoru, nadmiernie wysoki poziom stresu lub niekorzystne warunki pracy
L. Barton [Barton 2000, s. 39-40]	rodzaj działalności organizacji (branża)
C.F. Smart, W.A. Thompson, I. Vertinsky [Slatter, Lovett 1999, s. 54-57]	<ul style="list-style-type: none"> – zewnętrzne czynniki środowiskowe i czynniki konkurencyjności, tj. faza cyklu koniunkturalnego, zmienność warunków konkurowania, dynamika otoczenia itd.; – charakterystyki kierownicze, tj. indywidualne zdolności kierownictwa, osobiste przekonania, styl zarządzania itd.; – charakterystyki (atrybuty) organizacji, takie jak zasoby czy struktury (np. wielkość/złożoność organizacji, „historia kryzysów organizacji”, tzn. czy organizacja już kryzys przechodziła, poziom/stopień jej przygotowania na to zjawisko, kultura organizacji itd.)
A. Zelek [Zelek 2003, s. 250]	branża/sektor, rozmiary przedsiębiorstwa, struktura organizacyjno-prawna; wiek przedsiębiorstwa, struktura własnościowa kapitału, status organizacyjny przedsiębiorstwa (samodzielność lub jej brak)

Źródło: opracowanie własne.

Wśród prezentowanych atrybutów organizacji kształtujących jej podatność na kryzys pojawia się taki czynnik, jak wielkość (złożoność) organizacji, jednak jego interpretacja nie jest łatwa i nie prowadzi do prostych uogólnień. Dużym, bardziej złożonym przedsiębiorstwom często zarzuca się ociężałość (wynikającą z istnienia wewnętrznych nieprawidłowości i rezerw wbudowanych w strukturę procesów, wy-

dłużonych procesów podejmowania decyzji itd.), co z jednej strony może sprzyjać narodzinom kryzysu organizacji, z drugiej zaś paradoksalnie zwiększyć ich (dużych przedsiębiorstw) odporność na kryzys poprzez dywersyfikację ryzyka, zwiększenie siły impulsu koniecznego do wyzwolenia kryzysu czy wydłużenie czasu, jaki przedsiębiorstwo takie jest w stanie wytrzymać funkcjonując pod wpływem działania czynników kryzysogennych. Przez analogię zatem należałoby małe rozmiary i prostotę struktur charakterystyczną dla małych zwłaszcza przedsiębiorstw uznać za czynniki zwiększające odporność tych organizacji na kryzys, natomiast ich ograniczone zasoby – za czynnik ją ograniczający.

Spośród innych wyróżnionych czynników wewnętrznych kształtujących podatność/odporność organizacji na kryzys wskazać można zarówno takie, które w zasadzie pozostają bez związku z wielkością organizacji, jak i takie, które – rozważane w kontekście charakterystyk jakościowych małych przedsiębiorstw – decydują o ich większej lub mniejszej w stosunku do przedsiębiorstw dużych podatności/odporności na kryzys.

W świetle badań A. Zelek, jeśli chodzi o status organizacji, „największą wrażliwością [na kryzysy – przyp. A. Z.-K.] wykazują się firmy samodzielne” [Zelek 2003, s. 248-250], które nie mają możliwości korzystania z zaplecza finansowego oraz innych zasobów spółek powiązanych kapitałowo. Stąd też z tej perspektywy finansową i prawną niezależność małych przedsiębiorstw od innych podmiotów gospodarczych można ocenić jako czynnik zwiększający podatność tych organizacji na kryzys. Z drugiej jednak strony, charakterystyczna dla większości małych przedsiębiorstw pełna kontrola nad posiadanymi zasobami, wynikająca z ich prywatnej własności i przejawiająca się ścisłym nadzorem, nieustanną „obecnością” naczelnego kierownika i dążeniem do racjonalnego wykorzystywania posiadanych zasobów, z pewnością może być traktowana jako czynnik budujący odporność organizacji na kryzys. Świadomość, że kryzys przedsiębiorstwa może oznaczać pogorszenie statusu i pozycji społecznej, a także utratę środków finansowych zapewniających utrzymanie właścicielowi i członkom jego rodziny, skłania do rozważnego gospodarowania posiadanymi zasobami (w tym środkami finansowymi) i unikania ryzyka. Ogranicza to możliwość uzyskania większych wpływów, ale jednocześnie pozytywnie wpływa na stabilizację działalności małych przedsiębiorstw i ograniczanie ich podatności na kryzys.

Należy podkreślić, że małe przedsiębiorstwa często działają na niszowych rynkach, a rzadkość oferowanych produktów i usług, zwłaszcza jeśli towarzyszy im odpowiednia jakość, wydaje się istotnym czynnikiem zwiększającym odporność tych organizacji na kryzys. Za kolejne cechy małych przedsiębiorstw, które ją wzmacniają, należy uznać dużą elastyczność oraz zdolność do szybkiego reagowania na zmiany (w tym także umiejętność skutecznej implementacji podjętych decyzji).

Badania empiryczne wykazały, że organizacje bardziej zaangażowane w innowacje procesowe i produktowe, wytwarzanie produktów o wysokiej jakości oraz proces kreowania wartości są znacznie mniej podatne na nieprzewidziane zmiany

[Heiens i in. 2001, s. 246-255], w związku z tym są w stanie znacznie lepiej bronić swojej pozycji rynkowej w obliczu nagłego załamania i stają się przez to bardziej odporne na kryzys. Innowacyjność organizacji zresztą coraz częściej wskazywana jest „jako środek podwyższający antykryzysową stabilność organizacji” [Krzakiewicz 2008, s. 157]. Niestety, przy charakterystykach wewnętrznych małych przedsiębiorstw stosunkowo sprzyjających dużej zdolności do wdrażania zmian badania empiryczne dowodzą niskiej innowacyjności tego sektora przedsiębiorstw [Cichowski 2007, s. 190; *Małe i średnie...* 2008, s. 146]. Badania PARP pokazują, że w istocie niewielki odsetek małych przedsiębiorstw można uznać za innowacyjne³, a wdrażane przez nie innowacje najczęściej mają charakter imitacyjny, popytowy. Zwłaszcza w zakresie nowoczesnych technologii małe przedsiębiorstwa są zazwyczaj absorberami i dystrybutorami innowacji, nie zaś ich twórcami⁴. Te więc małe przedsiębiorstwa, które rzeczywiście są innowacyjne, mogą czuć się w pewnym zakresie uodpornione na kryzys w organizacji (choć i tu groźby kryzysu nie da się w pełni wyeliminować, a pojawić się on może choćby na skutek podjęcia nadmiernego ryzyka czy przeinwestowania), większość jednak małych przedsiębiorstw takiej cechy nie posiada.

Charakterystyka jakościowa sektora małych przedsiębiorstw prowadzi do wniosków, że organizacje te mają wiele cech, które wzmacniają ich odporność na kryzys i stosunkowo niewiele tych, które ją ograniczają. W tym kontekście można by zaryzykować tezę, że odporność małych przedsiębiorstw na kryzys jest większa niż odporność przedsiębiorstw dużych. Potwierdzają ją badania A. Zelek przeprowadzone na przedsiębiorstwach północno-zachodniej Polski. Dowodzą one, że największą odpornością⁵ na kryzysy charakteryzują się właśnie przedsiębiorstwa małe [Zelek 2003, s. 245].

4. Potencjał małych przedsiębiorstw w kontekście możliwości wczesnego wykrywania i unikania kryzysu organizacji

W ostatnich latach akcent z umiejętności radzenia sobie w kryzysie przenoszony jest na umiejętność jego unikania i wzmacniania potencjału organizacji w walce z tymi kryzysami, których uniknąć nie można. „Zapobieganie kryzysom możliwym do uniknięcia jest współcześnie istotnym wyzwaniem zarówno dla teoretyków, jak i dla praktyków zarządzania” [Carmeli, Schaubroeck 2008, s. 178], stąd też zasadni-

³ Przykładowo w latach 2002-2004 w Polsce przeciętnie 17% małych organizacji wprowadziło innowacje, natomiast działalność B+R prowadziło już tylko 5% spośród nich [*Innowacyjność...* 2006, s. 11].

⁴ Badania przeprowadzone wśród przedsiębiorstw Unii Europejskiej pokazują, że zaledwie 2% spośród grupy dynamicznie rozwijających się małych i średnich przedsiębiorstw to organizacje wiodące w zakresie B+R w obszarze *high-tech* [Taplin 2006, s. 20].

⁵ W badaniach A. Zelek odporność na kryzys była mierzona częstotliwością występowania kryzysów w przedsiębiorstwach danego typu, tzn. im mniej organizacji danej wielkości doświadczało kryzysu, tym bardziej frakcja tego typu przedsiębiorstw była odporna na kryzys.

czego znaczenia nabiera umiejętność ich wczesnego wykrywania. Tylko bowiem odpowiednio wczesna informacja o zagrożeniu pozwala na podjęcie określonych działań zapobiegawczych lub lepsze przygotowanie organizacji na nieuchronny kryzys. Potencjał małych przedsiębiorstw w zakresie wczesnego wykrywania i unikania kryzysów wydaje się limitowany specyfiką tych organizacji.

Wczesnemu wykrywaniu kryzysów nie sprzyja przede wszystkim specyficzna filozofia działania większości małych przedsiębiorstw. Najczęściej – ze względu na ograniczoność zasobów – podejmowane są w nich tylko działania, które zapewniają przeżycie. Zarządzanie ukierunkowane jest w zasadzie na rozwiązywanie problemów operacyjnych, co sprawia, że praktycznie nie poświęca się czasu na wykrywanie i neutralizację zagrożeń, zabezpieczanie przed ryzykiem oraz kreowanie przyszłego potencjału organizacji. Ponadto zarządzanie małym przedsiębiorstwem często ma charakter raczej intuicyjny i bardziej przypomina „gaszenie pożarów” niż zaplanowaną działalność gospodarczą. Taka cecha nie sprzyja wczesnemu wykrywaniu kryzysów, ale z drugiej strony „zarządzanie przez okazje” i prosta, zdroworozsądkowa logika prowadzenia biznesu – w myśl której podejmowane są przede wszystkim przedsięwzięcia skutkujące wymiernymi i szybkimi korzyściami finansowymi – z pewnością budują wspomnianą już odporność małych przedsiębiorstw na kryzys.

Zdobycie informacji o zbliżającym się kryzysie wymaga zastosowania wielu instrumentów i metod diagnostycznych. Wachlarz możliwości jest tutaj dosyć duży. Najczęściej jednak, poza prostą analizą wskaźników finansowych, dostępne instrumenty dedykowane są raczej dla dużych niż dla małych przedsiębiorstw⁶. Często ich zastosowanie wiąże się z koniecznością ich zaprojektowania pod potrzeby konkretnej organizacji i wymaga określonej wiedzy ze strony użytkowników. Skomplikowany aparat matematyczny i trudności w aplikacji zaawansowanych zwłaszcza metod sprawiają, że nie znajdują one zbyt szerokiego zastosowania w praktyce gospodarczej i – choć nie ma w tym względzie żadnych badań – można zaryzykować tezę, że w małych przedsiębiorstwach – z powodu ograniczeń zasobowych, w tym w szczególności braku środków finansowych i braku specjalistycznej wiedzy – są praktycznie nie stosowane. Co więcej, zastosowania często nie znajduje w nich także nawet uważana za najprostszą analiza wskaźnikowa, co jest tym bardziej niepokojące, że wobec trudności w uzyskaniu dostępu do finansowania zewnętrznego decydujący wpływ na funkcjonowanie małych przedsiębiorstw ma ich płynność finansowa, a więc umiejętność sprawnego posługiwania się dostępnymi instrumentami finansowymi. Małe przedsiębiorstwa często cierpią na niedostatki w tej dziedzinie.

⁶ Do predykcji kryzysu można zastosować modele tworzone z wykorzystaniem stosunkowo prostych mechanizmów statystycznych (np. analizy dyskryminacji, modeli logitowych i probitowych, analizy przeżycia, drzew decyzyjnych itd.), a także systemy ekspertowe budowane z wykorzystaniem sieci neuronowych, algorytmów genetycznych, logiki liczb rozmytych, metody wielokryterialne itd. Są one oparte w większości na twardych, finansowych miarach i powinny być dostosowane do specyfiki organizacji.

Oprócz umiejętności diagnozy zagrożeń ważna jest również zdolność ich unikania. Cechujące małe przedsiębiorstwa dosyć duża elastyczność, a także umiejętność szybkiego dostosowania się do potrzeb rynku wydają się kluczowymi ich atutami, pozwalającymi na unikanie kryzysów, jeśli tylko działania organizacji zostaną podjęte z odpowiednim wyprzedzeniem czasowym. Z drugiej jednak strony niedofinansowanie i ograniczone możliwości pozyskania kapitału obcego, a także brak wiedzy (w tym szczególnie z zakresu zarządzania finansami i zarządzania ryzykiem) w dość istotny sposób ograniczają repertuar dostępnych tu działań. Niechęć do dzielenia się władzą i dążenie do zachowania samodzielności organizacji sprawiają, że menedżerowie-właściciele rzadko korzystają z usług doradców zewnętrznych i zazwyczaj nie wykorzystują nadarzających się okazji do współpracy i prowadzenia bieżącej działalności oraz dalszych przedsięwzięć rozwojowych w ramach wspólnego przedsiębiorstwa (fuzji) ani możliwości zbycia organizacji (przejęcia). Należy jednak uznać, że małe przedsiębiorstwa rzadko kiedy są na tyle atrakcyjne dla innych podmiotów rynkowych, by mogły stać się przedmiotem wykupu.

O ile zatem odporność małych przedsiębiorstw na kryzys można ocenić jako relatywnie wysoką, o tyle ich potencjał w zakresie wczesnego wykrywania i unikania kryzysów należy chyba uznać za stosunkowo niewielki.

5. Potencjał małych przedsiębiorstw w zakresie przewycięzania kryzysu organizacji

Pojawienie się i narastanie kryzysu w organizacji powoduje „spadek [jej – przyp. A. Z.-K.] aktywności ekonomicznej [...] oraz zmniejszenie [...] konkurencyjności” [Nogalski, Macinkiewicz 2004, s. 97], kreuje także bardzo namacalne ryzyko jej bankructwa. Stąd też sprawą zasadniczą staje się właściwa reakcja osób zarządzających organizacją, ukierunkowana na rozwiązywanie zidentyfikowanych problemów i przewycięzanie kryzysu. Coraz częściej podkreśla się, że w istocie to właśnie „[złe, niewłaściwe] zarządzanie w kryzysie, nie zaś kryzys sam w sobie, jest przyczyną większości – negatywnych i pozytywnych – konsekwencji dla organizacji” [James, Wooten 2005, s. 141]. W kontekście charakterystyk jakościowych małych przedsiębiorstw i ich możliwości radzenia sobie z kryzysami takie stwierdzenie ma określone konotacje.

Przede wszystkim sposób zarządzania małym przedsiębiorstwem w pełni uzależniony jest od pomysłu „na biznes”, osobowości i charyzmy jej lidera (właściciela). Biorąc pod uwagę, że w większości kryzysy w świecie organizacji powodowane są przez czynniki o charakterze wewnętrznym⁷, a małe przedsiębiorstwa cechuje

⁷ Instytut Zarządzania Kryzysowego (ICM) w USA wyróżnia dwa podstawowe typy kryzysów: gwałtowne i nagłe, niezależne od organizacji i wywołane zazwyczaj czynnikami zewnętrznymi, oraz „tłące się”, długotrwałe, zawinione przez organizację (eskalacja kryzysu następuje na skutek braku zainteresowania zarządzających bląhymi z pozoru, wewnętrznymi problemami) [James, Wooten 2005, s. 142-143]. Statystyki prowadzone przez ICM dowodzą, że kryzysy „nie zawinione” przez organizacje stanowią zaledwie ok. 20-25% wszystkich kryzysów, które dotyczą przedsiębiorstwa.

zazwyczaj niski poziom wykształcenia kadry menedżerskiej (w tym zwłaszcza w zakresie zarządzania), szanse na zmianę jakościową sposobu zarządzania w kryzysie i wykreowanie innowacyjnych pomysłów są stosunkowo niewielkie. Rodzi się zatem wątpliwość, czy dotychczasowe kierownictwo, skoro jest „ojcem” kryzysu, zdoła doprowadzić do choćby częściowej poprawy sytuacji. Ponadto brak środków finansowych uniemożliwia zatrudnienie specjalistów (uzyskanie pomocy ekspertów), a niski zazwyczaj poziom wiedzy i kreatywności kadry nie sprzyjają wypracowywaniu innowacyjnych rozwiązań i sprawiają, że zarządzający (często właściciel) praktycznie skazany jest na własną inwencję. Jednocześnie z punktu widzenia własności i sposobu zarządzania jako charakterystyk jakościowych opisujących małe przedsiębiorstwa niewątpliwie przezwyciężaniu kryzysów sprzyja duża zazwyczaj motywacja wynikająca z własności środków zarządzania, a także autokratyczny styl zarządzania i niski (pod wpływem nacisku przełożonego-właściciela) opór pracowników wobec zmian. Także duża elastyczność małych organizacji i prostota ich rozwiązań organizacyjnych ułatwia wprowadzanie zmian, uważanych za „podstawowy środek zarządzania antykryzysowego” [Skalik 2000, s. 305]. Cechy te należy więc uznać za czynniki wspierające małe organizacje w walce z kryzysem (ułatwiający przezwyciężanie kryzysów).

W specyficznej sytuacji deficytu czasowego generowanego przez kryzys organizacji o sukcesie w walce z nim oprócz pomysłu na jego przezwyciężenie decyduje także często szybkość działania. Stąd też cechujący małe przedsiębiorstwa krótki czas wprowadzania podjętych decyzji należy uznać za czynnik zdecydowanie sprzyjający.

Niezależnie od wielkości organizacji istota działań organizacji w kryzysie jest właściwie taka sama: sprawą priorytetową staje się utrzymanie organizacji przy życiu na tyle długo, by możliwe było opracowanie planu naprawczego i wdrożenie go w życie. W porównaniu do przedsiębiorstw dużych ograniczone zasoby małych przedsiębiorstw często nie stanowią dostatecznego buforu pozwalającego utrzymać organizację przy życiu na tyle długo, by można było wymyślić i wdrożyć plan naprawczy. Ponadto, podczas gdy już w warunkach normalnego funkcjonowania małe organizacje doświadczają trudności w uzyskaniu dostępu do finansowania zewnętrznego, w kryzysie często staje się to praktycznie niemożliwe. Ich mała atrakcyjność z punktu widzenia kapitałodawców sprawia, że nie tylko zaciągnięcie, ale także odnowienie czy przedłużenie linii kredytowych często staje się niemożliwe. W istotny sposób ogranicza to możliwości przezwyciężania kryzysu.

Wspominana już niechęć do podziału władzy, a także założenie, że wzrost nie zawsze jest celem małych organizacji, sprawiają, że rzadko rozważają one możliwość wchodzenia w powiązania kapitałowe z innymi organizacjami, nawet gdy jest to jedyna możliwość przetrwania kryzysu i uniknięcia bankructwa. Ogranicza to repertuar dostępnych środków zarządzania kryzysowego i niewątpliwie utrudnia przezwyciężanie kryzysów.

Podsumowując, z punktu widzenia charakterystyk jakościowych małych organizacji należy uznać, że w większym stopniu utrudniają one przewyżczenie kryzysów (na pierwszy plan wysuwa się tu czynnik w postaci ograniczoności zasobów), niż budują potencjał organizacji w tym zakresie.

6. Podsumowanie

Wszystkie przedsiębiorstwa, niezależnie od tego, czy są małe, czy duże, funkcjonują w tym samym otoczeniu rynkowym i poddawane są wpływowi tych samych pozytywnych i negatywnych bodźców. Jednak ze względu na specyficzny zestaw cech, jakimi charakteryzują się małe przedsiębiorstwa, oddziaływanie czynników rynkowych, a także umiejętność reagowania na nie mogą być w ich przypadku diametralnie różne. Ponadto problemy funkcjonowania małych przedsiębiorstw są zazwyczaj odmienne od tych, z którymi borykają się przedsiębiorstwa duże. W procesie zarządzania małe przedsiębiorstwa często napotykały problemy, które w dużych wcale by nie wystąpiły albo byłyby rozwiązywane w odmienny sposób.

Specyficzne cechy odróżniające małe przedsiębiorstwa od dużych kształtują ich swoistą odporność na kryzysy, a także wpływają na możliwości w zakresie radzenia sobie z kryzysami, zdolność do ich wczesnego rozpoznawania, a także unikania. Prezentowana ocena potencjału małych przedsiębiorstw w tym zakresie może być trochę dyskusyjna, głównie ze względu na to, że sektor małych przedsiębiorstw jest szalenie różnorodny i ciężko poddaje się uogólnieniom. Niemniej jednak słuszne wydaje się stwierdzenie, że rozpatrywane łącznie cechy małych przedsiębiorstw tworzą specyficzny potencjał tych organizacji, kształtujący rezerwar ich możliwości w zakresie zarządzania kryzysowego. Należy również podkreślić, że w dużej mierze jest on ograniczany dostępnością kapitału i zasobów, niemniej jednak inne charakterystyki małych przedsiębiorstw sprawiają, że nie są one tak bezbronne, jakby się z pozoru wydawało.

Literatura

- Barton L., *Crisis in Organizations II*, South-Western College Publishing, Thompson Learning, Canada 2000.
- Caponigro J.R., *The Crisis Counselor. A Step-by-Step Guide to Managing a Business Crisis*, Contemporary Books, Lincolnwood (Chicago) 2000.
- Carmeli A., Schaubroeck J., *Organizational crisis-preparedness: The importance of learning from failures*, „Long Range Planning” 2008 No. 41, s. 177-196.
- Cichowski L., *Małe i średnie przedsiębiorstwa a innowacje*, [w:] T. Łuczka (red.), *Małe i średnie przedsiębiorstwa. Szkice o współczesnej przedsiębiorczości*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2007, s. 181-205.
- Haksever C., *Total quality management in the small business environment*, „Business Horizons” March-April 1996, s. 33-40.

- Heiens R.A., Kroll M., Wright P., *Macro-economic risk factors in industrial market: Are elite firms less susceptible?*, „Journal of Business & Industrial Marketing” 2001 Vol. 16 No. 4, s. 246-257.
- Innowacyjność 2006. Stan innowacyjności, metody wspierania, programy badawcze*, raport pod red. A. Żołnierskiego, PARP, Warszawa 2006.
- James E.H., Wooten L.P., *Leadership as (un)usual: How to display competence in times of crisis*, „Organizational Dynamics” 2005 Vol. 34 No. 2, s. 141-152.
- Krzakiewicz K., *Zarządzanie antykryzysowe w organizacji*, AE, Poznań 2008.
- Małe i średnie przedsiębiorstwa w świetle strategii lizbońskiej*, Wydawnictwo SGH w Warszawie, Warszawa 2008.
- Nogalski B., Macinkiewicz H., *Zarządzanie antykryzysowe przedsiębiorstwem. Pokonać kryzys i wygrać*, Difin, Warszawa 2004.
- Skalik J., *Zmiana a kryzys organizacji*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 879, AE, Wrocław 2000.
- Skowronek-Mielczarek A., *Małe i średnie przedsiębiorstwa. Źródła finansowania*, C.H. Beck, Warszawa 2005.
- Slatter S., Lovett D., *Corporate Turnaround. Managing Companies in Distress*, Penguin Books, Harmondsworth 1999.
- Taplin R., *Managing funding for innovative European SMEs*, „IEE Engineering Management” February/March 2006, s. 18-21.
- Zelek A., *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie. Perspektywa strategiczna*, Instytut Organizacji i Zarządzania ORGMASZ, Warszawa 2003.

SMALL ENTERPRISE AND CRISIS IN AN ORGANIZATION

Summary

In the literature and empirical research in area of organizational crisis the size of an organization as a factor determining organizational possibilities of avoiding crises and dealing with them is considered very rare. That is why in this paper as the reference point for a reflection became a perspective of small enterprises. Hence, in this paper reflection on resistance of small enterprises and their potential for early detecting, avoiding and dealing with crisis were presented. They were discussed in the context of characteristic of a such organizations.