

Danuta Janczewska

Społeczna Akademia Nauk
w Łodzi

Zachowania organizacyjne mikroprzedsiębiorstw w warunkach kryzysu

Organizational behaviour of micro enterprises in the conditions of a crisis

Streszczenie

Kryzys uważany jest obecnie za zjawisko ekonomiczne na trwałe wpisane w działalność przedsiębiorstw. Analiza zjawisk kryzysowych w zarządzaniu przedsiębiorstwem prowadzi do wskazania źródeł i przyczyn jego powstawania. Mogą one leżeć wewnątrz przedsiębiorstwa, jak również pochodzić z jego otoczenia. Teorie powstałe na gruncie zainteresowania badaczy dotyczą metod identyfikacji przyczyn oraz wpływu kryzysu na przedsiębiorstwo. Duże firmy i korporacje posiadają wypracowane modele analizowania sygnałów zbliżającego się kryzysu oraz procedury określające zasady postępowania w warunkach kryzysu. Mikroprzedsiębiorstwa nie mają wystarczającej wiedzy oraz menedżerów, którzy są w stanie dostrzec zbliżający się kryzys oraz sformułować zalecenia zapobiegające jego rozwojowi. Celem artykułu jest prezentacja zachowań organizacyjnych mikroprzedsiębiorstw w warunkach kryzysu. Przedstawione zostały w nim badania własne zachowań mikroprzedsiębiorstw na podstawie branży cukierniczej.

Abstract

Crisis, as an economic phenomenon, has always accompanied enterprises. The causes of crisis can be both internal, and external in relation to companies. Numerous theories exist, based on the interests of researchers, concerning the methods of identifying the reasons of crises, and measuring their influence on businesses. Examples of companies that failed to cope with a crisis confirm the thesis that a crisis may affect every enterprise. Large companies possess prepared models, for analysing the signals of an approaching recession. Micro enterprises are equipped with neither the knowledge, nor the managers, to formulate procedures of preventing the development of a crisis. The aim of this article is to present the organizational behaviours of micro enterprises in crisis situations. These are shown on the basis of the author's proprietary research of micro enterprises, on the example of the women-clothing branch.

Słowa kluczowe: analiza ryzyka; kryzys; mikroprzedsiębiorstwo; zarządzanie

Key words: analysis of risk; crisis; micro enterprises; management

Wprowadzenie

Kryzys jako zjawisko ekonomiczne jest na trwałe wpisany w gospodarki poszczególnych krajów oraz działalność przedsiębiorstw. Umiejętność radzenia sobie z nim może być uznana za jedną z umiejętności zarówno rządów państw, jak i menedżerów. Rozważania na temat kryzysu prowadzone są w skali makroekonomicznej (OECD, 2009: 10) i w skali mikroekonomicznej.

Wskazuje się przy tym na przyczyny zjawisk kryzysowych, mogące pochodzić z wnętrza przedsiębiorstwa oraz z jego otoczeniu. Powstałe teorie dotyczą metod identyfikacji przyczyn oraz wpływu kryzysu na przedsiębiorstwo. Przykłady przedsiębiorstw, które nie poradziły sobie z kryzysem, potwierdzają tezę, że kryzys może pojawić się w każdym przedsiębiorstwie, bez względu na jego wielkość i zasoby. Jak wskazują badania, duże firmy i korporacje mają wypracowane modele rozpoznawania i diagnozowania sygnałów zbliżającego się kryzysu. Brak jest natomiast analiz dotyczących zachowań organizacyjnych w warunkach zagrożenia kryzysem w sektorze mikroprzedsiębiorstw.

Celem niniejszego artykułu jest prezentacja zachowań organizacyjnych mikroprzedsiębiorstw w warunkach kryzysu. Przedsiębiorstwa te, nie mając wystarczającej wiedzy oraz wykwalifikowanej kadry menedżerskiej, nie są w stanie dostrzec zbliżającego się kryzysu oraz sformułować zaleceń zapobiegających jego rozwojowi. W artykule została podjęta próba sformułowania modelu postępowania mikrofirmy na gruncie teorii zachowań organizacyjnych na podstawie badań własnych mikrofirm z branży cukierniczej. Autorka zaproponowała także procedury pożądanych zachowań organizacyjnych w warunkach kryzysu gospodarczego.

Kryzys w zarządzaniu firmą XXI w. a zachowania organizacyjne

Zarządzanie firmą w XXI w. jest skierowane na zewnątrz firmy (*an outward directed management*), zaś jego główne przejawy koncentrują się na definiowaniu celów w kontekście potrzeb rynku i klienta, a nie samej firmy. Współczesne wyzwania teorii i praktyki zarządzania¹ obejmują zagadnienia:

- globalizacji działalności gospodarczej,
- zapewnienia jakości i wydajności,
- zmniejszenia rozmiarów produkcji i redukcji personelu,
- własności i etyki,
- odpowiedzialności społecznej,
- różnorodności siły roboczej.

Zagrożenie kryzysem polega na niespodziewanym pojawieniu się w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa zdarzeń, które wiążą się z każdą dziedziną zarządzania w obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Podejmowanie decyzji w procesie zarządczym we wszystkich rodzajach i strukturach zarządzania przedsiębiorstwem może stać się źródłem ryzyka, w następstwie którego w przedsiębiorstwie może pojawić się kryzys. Każda decyzja związana z wyznaczaniem celów przedsiębiorstwa czy przewidywaniem określonego stanu w przyszłości obciążona jest dużym współczynnikiem niepewności i ryzyka – zatem oczekiwania w ekonomii formułuje się po to, by zmniejszyć ryzyko (Tarczyński, Mojsiewicz, 2001: 7). Główną trudnością jest rozpoznanie symptomów zbliżającego się kryzysu zarówno w sferze dotyczącej globalizacji rynków, jak i pozostałych wymienionych wyżej zagadnień. Identyfikacja zagrożeń kryzysem jest ważnym zadaniem menedżera zarządzającego przedsiębiorstwem i umożliwia podjęcie działań zapobiegających przekształceniu zagrożenia kryzysem w kryzys w pełnym tego słowa znaczeniu. W praktyce zarządzania zagrożenie kryzysem w przedsiębiorstwie jest zjawiskiem zakłócającym proces identyfikacji otoczenia, realizacji celów rynkowych i zaspokajania potrzeb klienta. Niedocenienie zapowiedzi przyszłych odstępstw jakościowych i ilościowych w zakresie obowiązujących parametrów procesowych, przyjętych procedur i kryteriów dotyczących efektywności przedsiębiorstwa może zagrażać dalszemu istnieniu firmy na rynku.

¹ Wśród nowoczesnych koncepcji oraz kierunków teorii i praktyki zarządzania najbardziej znane zaprezentowane zostały przez następujących teoretyków: Friedman (2009); Drucker (2009); Breen, Hamel (2008).

Zagrożenie kryzysem może wystąpić w niektórych obszarach działalności lub dotyczyć całości funkcjonowania przedsiębiorstwa (Janczewska, 2011). Przejawy zagrożenia kryzysem mogą mieć charakter:

- wymierny, wskaźnikowy – w tej kategorii można wyraźnie określić trend np. spadku sprzedaży czy utraty klientów,
- niewymierny, opisowy, intuicyjny – oparty na przypuszczeniach czy obserwacjach przejawów występujących w innych firmach.

O ile pierwsza grupa jest stosunkowo łatwa do identyfikacji przez monitorowanie i kontrolowanie danych charakteryzujących bieżącą działalność przedsiębiorstwa, o tyle druga grupa przejawów może być trudna do wyodrębnienia spośród nadmiaru informacji napływających zarówno z otoczenia przedsiębiorstwa, jak i z jego wnętrza. W ujęciu współczesnych koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem należy przyjąć, iż rozpoznawanie i zarządzanie zagrożeniem kryzysem może mieć postać i strukturę procesową, wykorzystującą współczesne metody i narzędzia analizy procesu. Pojęcie to w polskich przedsiębiorstwach jest stosunkowo nowe i jest obiektem badań na gruncie interdyscyplinarnym. Nie zajmowano się też dotychczas analizą zachowań organizacyjnych w mikroprzedsiębiorstwie w kontekście zjawisk kryzysowych. Spośród mniej wykorzystywanych dziedzin nauki, które mogą służyć jako podstawa do prowadzenia działań rozpoznawczych samego zjawiska kryzysu w mikroprzedsiębiorstwie, jak i w procesie zarządzania kryzysem, można wskazać obszar zachowań organizacyjnych. Opisy wpływu kryzysu na przedsiębiorstwa duże oparte są na wiedzy z zakresu zarządzania, ekonomii, marketingu, zarządzania zasobami ludzkimi – nauk społecznych. Jedną z koncepcji i definicji ryzyka opracowała Komisja do spraw Terminologii Ubezpieczeniowej USA w roku 1996. Zaproponowała ona definicję ryzyka jako mierzalnej niepewności, dotyczącej tego, czy zamierzony cel działania zostanie osiągnięty.

Identyfikacja przyczyn kryzysu w mikroprzedsiębiorstwie może być prowadzona na podstawie typologii powiązanej z lokalizacją źródeł kryzysu (Iwanek, 2004: 85). Według tej typologii źródła kryzysu dzielą się na zewnętrzne i wewnętrzne. Do zewnętrznych źródeł przyczyn kryzysu należeć będą: tempo wzrostu gospodarczego kraju, polityka ekonomiczna względem mikroprzedsiębiorstw, polityka fiskalna, poziom dochodów ludności, dynamika zmian modelu konsumpcyjnego, skłonność do oszczędzania i konsumowania dochodów, kondycja przedsiębiorstw kooperujących, wielkość popytu na produkty przedsiębiorstwa, struktura popytu, natężenie konkurencji w sektorze, oddziaływanie dostawców, oczekiwania nabywców i siła ich oddziaływania, zmiany technologiczne rozumiane jako postęp techniczno-technologiczny, innowacje w sektorze.

Znacznie więcej przyczyn kryzysu można zidentyfikować w samym przedsiębiorstwie (Zaborowska, 2011: 20). Zalicza się do nich: brak misji i wizji przedsiębiorstwa, niejasne style zarządzania, utratę celu działalności, niedostosowanie działalności do warunków otoczenia. Przyczyny kryzysu mogą mieć źródło w metodach i stylu zarządzania oraz odnosić się do braku misji i wizji lub utraty celu działalności. Ponadto ich źródłem może być niezajomość celów oraz brak utożsamiania się pracowników z przedsiębiorstwem, a także organizacja i zarządzanie w przedsiębiorstwie oparte na konserwatywnych metodach oraz niedostosowaniu stylu kierowania do warunków, w jakich działa przedsiębiorstwo. Wśród pozostałych symptomów zbliżającego się kryzysu można wymienić: stan samozadowolenia z osiągniętych rezultatów, błędy i konserwatywne metody w zarządzaniu finansami, brak strategii finansowej i kontrolowania, utratę płynności finansowej, dążenie do maksymalizacji zysku w przedsiębiorstwie, brak kontroli nad wydatkami, zapasami i należnościami, brak strategii marketingowej,

niezrównoważony portfel produktów lub usług przedsiębiorstwa, brak nowych produktów i pomysłów innowacyjnych, słabą pozycję rynkową – jako efekt wewnętrznych słabości przedsiębiorstwa – wysokie koszty jednostkowe, przestarzałą bazę techniczną i technologiczną, niską produktywność, rozczarowania i frustracje pracowników, konflikty wewnątrz organizacji.

Wśród czynników stanowiących przyczyny wewnętrzne kryzysu można wskazać te, które tworzą i kształtują zachowania organizacyjne danego przedsiębiorstwa. Istotą zachowań organizacyjnych jest rozpoznanie oraz prezentacja przedsiębiorstwa jako zbioru wielu elementów, pośród których najważniejszy jest człowiek. Koncentrując rozważania na wskazaniu zależności pomiędzy zaobserwowaniem ryzyka oraz zagrożenia dla przedsiębiorstwa a zachowaniami organizacyjnymi, można zauważyć szereg czynników wpływających na wzrost zagrożenia kryzysem. Według C. Pritcharda (Pritchard, 2002: 53) do grupy ryzyka wewnętrznego poza-technicznego należą: opóźnienia w realizacji procesów w przedsiębiorstwie, zmiany strukturalne i organizacyjne, zaburzenia przepływów wewnątrz przedsiębiorstwa. Natomiast źródłem tak sformułowanych kategorii ryzyka mogą stać się niedoświadczenie członków zespołu, błędy integracyjne, ograniczenie dostępu do informacji, błędy decyzyjne. Według Bizoń-Góreckiej istotne jest wyróżnianie kategorii ryzyka przez identyfikację kolejnych jego faz (Bizoń-Górecka, 2001: 51-93).

Specyfika zjawisk kryzysowych z punktu widzenia mikroprzedsiębiorstwa

Złożoność zjawisk kryzysowych utrudnia prowadzenie samych obserwacji przejawów zbliżającego się kryzysu, ich kwantyfikację oraz formułowanie wniosków i zaleceń mających uchronić przedsiębiorstwo przed ryzykiem nieprzetrwania firmy. Czynniki determinujące działalność przedsiębiorstwa i jego rozwój oraz zakłócenia w realizacji tychże czynników zdefiniował Zelek (Zelek, 2003: 129). Z kolei badania Orłowskiego umożliwiły identyfikację czynników stymulujących zagrożenie kryzysem dla mikrofirm (Orłowski i in., 2010: 121). Są to czynniki powstałe w otoczeniu przedsiębiorstwa: system podatkowy, brak dopływu nowych klientów, nieprzewidywalność rynku, nieuczciwa konkurencja, nadmierna konkurencja, opóźnienia płatności lub ich brak, niestabilność regulacji prawnych, trudność w uzyskaniu kredytów, ustawione przetargi, brak pracowników o odpowiednich kwalifikacjach, niestabilne kursy walut, brak surowców lub wysokie koszty ich uzyskania, trudności w spłacie kredytów.

Graficzną postać zagrożenia dla funkcjonowania mikrofirm w odniesieniu do wymienionych powyżej czynników pokazano na rycinie 1. Badania prowadzone były przez PARP w sektorze MŚP na 1205 przedsiębiorstwach w branżach: przetwórstwo przemysłowe, budownictwo, transport i gospodarka magazynowa. Liczba mikroprzedsiębiorstw w badanej próbie wynosiła 57%.

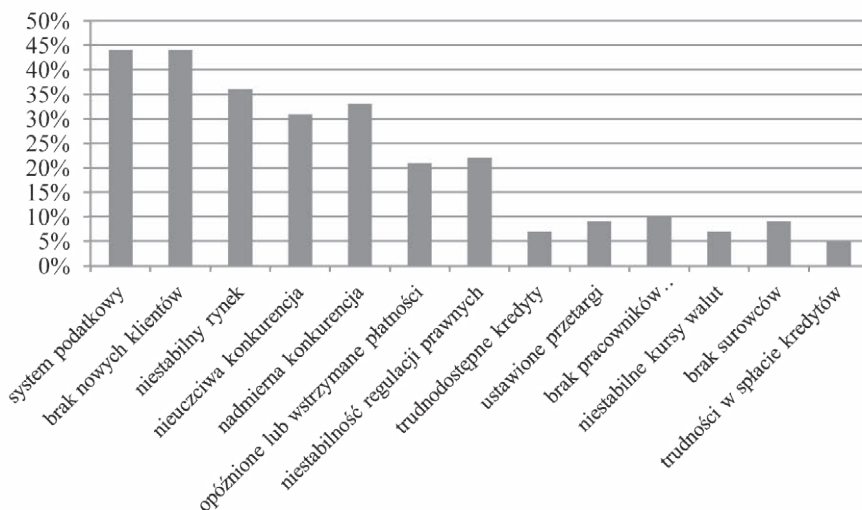
Według badań PARP najczęściej obserwowanym przez mikroprzedsiębiorców skutkiem sytuacji kryzysowej jest:

- spadek sprzedaży/obrotów oraz mniejsza liczba zleceń – 88%,
- spadek rentowności firmy – 24%,
- opóźnione płatności, czyli zjawiska typowe dla recesji – 30%,
- trudności w uzyskaniu kredytu, pożyczki – 8%.

Badania PARP określają, iż respondenci nie postrzegają obecnych zawirowań gospodarczych jako głównego zagrożenia dla funkcjonowania firmy (Orłowski i in., 2010). Co trzecia firma nie podjęła w związku z kryzysem żadnych działań, natomiast większość firm, które przedsięwzięły jakieś kroki, zaczęło przede wszystkim ograniczać koszty działalności i inwestycje. Niewiele firm przyjęło wobec kryzysu postawę aktywną, np. zaczęło szukać nowych rynków lub rozpoczęło restrukturyzację. Z badań wynika, że przedsiębiorstwa nie są przygotowane

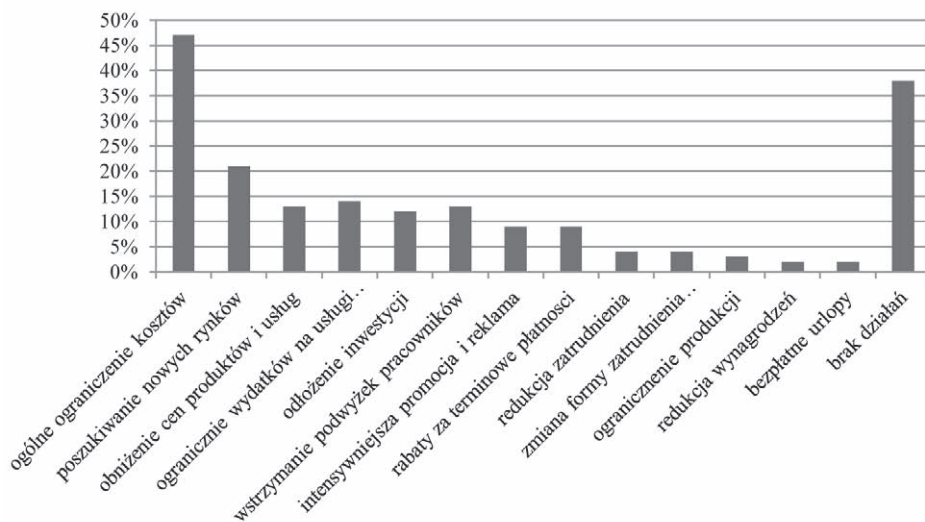
na zawirowania rynkowe. Ponad dwie trzecie firm w sektorze MŚP nie ma zdefiniowanych procedur określających sposób postępowania w sytuacjach kryzysowych. Badania PARP w sektorze MŚP pozwoliły również na identyfikację działań podjętych w związku z kryzysem w badanej grupie przedsiębiorstw.

Ryc. 1. Zagrożenia zewnętrzne dla funkcjonowania mikroprzedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Orłowski i in. (2010: 121).

Ryc. 2. Działania podjęte w mikroprzedsiębiorstwach w związku z kryzysem



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Orłowski i in. (2010: 122).

Graficzną postać wyników badania PARP dla działań mikroprzedsiębiorstw w związku z kryzysem przedstawiono na ryc. 2. Z badań PARP wynikają następujące wnioski i uogólnienia:

- firmy z sektora MŚP przejawiają zróżnicowane postawy wobec kryzysu;
- ponad połowa to umiarkowani optymiści, dla których sytuacja kryzysowa stanowi wprawdzie zagrożenie, ale nie blokuje rozwoju ich działalności;
- jedynie nieliczni postrzegają sytuacje kryzysowe jako realne zagrożenie (firmy odczuwające bezsilność, niepotrafiące poradzić sobie z funkcjonowaniem w konkurencyjnych warunkach);
- większość przedsiębiorców nie dostrzega korzyści z precyzowania i określania celów, planów czy strategii działania, co stawia pod znakiem zapytania możliwość budowy długoterminowej przewagi konkurencyjnej w zmieniającym się otoczeniu.

Zachowania organizacyjne mikroprzedsiębiorstw – nowy paradygmat zarządzania w warunkach kryzysu na podstawie badań własnych w branży cukierniczej

W warunkach pojawiającego się kryzysu przedsiębiorstwo zazwyczaj poszukuje nowego celu funkcjonowania na rynku. Przesłanką do formułowania nowego celu jest zwykle poszukiwanie obniżenia kosztów. Często jednak przedsiębiorstwa dostrzegają konieczność zmiany asortymentów, poprawy jakości i wypełnienia norm i standardów. Głównym problemem staje się wówczas obniżenie kosztów produkcji przez poprawę zdolności produkcyjnych oraz zapewnienie elastyczności produkcji.

Przykładem tego typu zachowań organizacyjnych mogą być mikroprzedsiębiorstwa z branży cukierniczej. Autorka niniejszego artykułu w latach 2007–2010 prowadziła badania własne wśród 30 mikrofirm z województwa łódzkiego, mazowieckiego oraz kujawsko-pomorskiego. Celem badań było m.in. określenie zachowań organizacyjnych mikroprzedsiębiorstw w warunkach kryzysu, w tym zachowań wobec pojawiającego się zagrożenia kryzysem. Badane przedsiębiorstwa prowadziły działalność produkcyjną (70%) oraz usługową (30%). Dobór próby był celowy, zatem wyniki badań odnoszą się do badanej grupy mikroprzedsiębiorstw. Badania własne autorka prowadziła metodą wywiadów bezpośrednich, konsultacji z menedżerami i ekspertami oraz przez analizę źródeł wtórnych.

Wśród przyczyn kryzysu w firmach cukierniczych wskazywano następujące elementy: utrata płynności finansowej, obciążenia podatkowe, nieuczciwe działania konkurentów, utrata klientów i brak nowych klientów, zbyt wysokie ceny surowców, np. cukru, kakao, dodatków cukierniczych, brak interesującej oferty produktowej i usługowej, zbyt wysokie ceny na wyroby cukiernicze, brak strategii rynkowej mikroprzedsiębiorstwa, brak strategii logistycznych, brak wsparcia ze strony zrzeszeń rzemieślniczych. Na podstawie badań własnych mikroprzedsiębiorstw w branży cukierniczej można wskazać następujące kategorie zagrożeń kryzysem gospodarczym:

- kryzys strategiczny oznaczający starzenie się i dezaktualizację strategii, w tym strategii rynkowej przedsiębiorstwa w odniesieniu do jego działań w sferze produkcji, zarządzania, logistyki etc. – wskazania 60% firm,
- kryzys wynikowy objawiający się znacznym pogorszeniem wyniku finansowego, będącego wynikiem utraty klientów, wolniejszym spływem należności, zmianą kursu walut, utratą zamówień, utratą partnerów i kooperantów, wstrzymaniem dotychczasowych kontraktów – wskazania 80% firm,
- kryzys płynności, czyli sytuacja, w której brakuje gotówki na pokrycie bieżących wydatków.

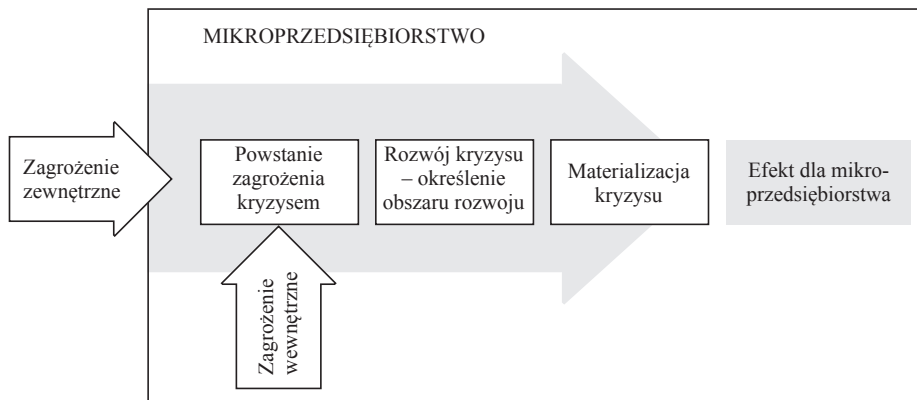
Na podstawie badań własnych określono pojęcie *procesowy charakter kryzysu* ze względu na ukierunkowanie, miejsce powstania, rozwój w czasie oraz umiejscowienie (lokalizację) efektów kryzysu.

Procesowy model przekształcania zagrożenia kryzysem w kryzys w mikroprzedsiębiorstwie, sporządzony na podstawie badań własnych przedstawiono na ryc. 3. Istotne staje się zatem wskazanie lokalizacji źródeł powstawania zagrożenia oraz obserwacja rozwoju kryzysu.

W przypadku powstania zagrożenia kryzysem wewnątrz organizacji jego źródłem mogą być:

- pracownicy przedsiębiorstwa (niezrozumienie polecenia, nieznajomość standardów i procedur, brak reakcji na odstępstwa od wymagań procedur postępowania, celowe działanie),
- komórki organizacyjne (brak przepływu informacji pomiędzy komórkami w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa lub zbyt wolny przepływ informacji, niewłaściwe umiejscowienie komórki organizacyjnej w strukturze),
- procesy w organizacji (procesy strategiczne niedostosowane do strategii przedsiębiorstwa, niezapewniające osiągnięcia sukcesu rynkowego przedsiębiorstwa, w tym: procesy zarządzania w organizacji: planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, kierowanie, kontrolowanie, procesy pomocnicze – jeżeli nie są podporządkowane procesom strategicznym i zarządczym),
- uwarunkowania międzykulturowe, wynikające z różnic w umiejętnościach międzykulturowych (np. używanie języka obcego w firmie, różnice w podejściu do biznesu, różnice w wiedzy specjalistycznej, sposób myślenia).

Ryc. 3. Etapy procesu przekształcania zagrożenia w kryzys w mikroprzedsiębiorstwie



Źródło: na podstawie: Janczewska D., *Zarządzanie ryzykiem w mikroprzedsiębiorstwie*, referat wygłoszony na konferencji „Sytuacje trudne – przetrwanie emocjonalne” 15.03.2012 w Społecznej Akademii Nauk w Łodzi.

W tabeli 1 przedstawiono wybrane wyniki badań własnych wpływu zagrożeń kryzysowych wewnątrz organizacji na zachowania organizacyjne w mikroprzedsiębiorstwach na przykładzie branży cukierniczej. W przypadku zaistnienia kryzysu w przedsiębiorstwie mikro- w branży cukierniczej obserwowane były następujące zachowania organizacyjne:

- integracja pracowników – powołanie mieszanego zespołu zadaniowego (pracownicy firmy, eksperci i doradcy zewnętrzni) oraz właściciel mikrofirmy,
- wspólne poszukiwanie diagnozy i określenie przyczyn kryzysu,
- podejmowanie szybkich działań, tzw. quick wins, które przyniosą efekty oszczędnościowe i płynnościowe w krótkim okresie,
- implementacja działań, monitoring i modyfikacja,
- doskonalenie systemów wewnątrz przedsiębiorstwa.

Tab. 1. Zachowania organizacyjne mikroprzedsiębiorstw wobec wewnętrznych źródeł zagrożeń kryzysem na przykładzie branży cukierniczej

Źródło zagrożenia kryzysem	Rodzaj zagrożenia i jego skutki	Przewidywany efekt o charakterze kryzysowym	Wybór działań zapobiegających rozwojowi zagrożenia	Zachowania organizacyjne	Ocena poziomu zagrożenia kryzysem
Pracownicy przedsiębiorstwa	niezrozumienie polecenia przełożonego, wykonanie zadania niedokładnie lub niezgodnie z wymaganiami technicznymi i zasadami HACCP	utrata przewidywanych zysków i rynków, zniszczenie surowców lub maszyn, kryzys finansowy, zagrożenie zdrowia i życia nabywców	analiza ryzyka, przewidywanie zagrożenia, procedury naprawcze i korygujące	integracja pracowników, wspólne dyskusje	wysoki poziom zagrożenia
	nieznajomość standardów i procedur oczekiwanych przez odbiorców wyrobów cukierniczych –	reklamacje, zwroty wyrobów, wypłata odszkodowań, koszty naprawy i powtórnej produkcji	szkolenia, zapoznanie z obowiązującymi standardami, monitorowanie produkcji	koncentracja sił i działań na szkoleniach	wysoki poziom zagrożenia
	brak reakcji na odstępstwa od wymagań procedur, niedokładność, brak kontroli	powtarzanie błędów wykonawczych grozi zerwaniem kontraktu przez odbiorcę	stosowanie właściwej motywacji, monitorowanie, kontrola jakości	podejmowanie szybkich działań	wysoki poziom zagrożenia
	celowe działanie	wzrost liczby wadliwych produktów, straty materiałowe, zagrożenie zdrowia i życia nabywców wyrobów cukierniczych	zwolnienie pracownika	monitoring, wzmożone kontrole	wysoki poziom zagrożenia
Struktura organizacji komórki organizacyjne	niewłaściwa struktura organizacyjna przedsiębiorstwa	brak przepływu informacji oraz decyzji, nadmierne przeciążenie obowiązkami, utrata efektywności przedsiębiorstwa	modyfikacja struktury organizacyjnej	doskonalenie struktur wewnątrz firmy	średni poziom zagrożenia
	niewłaściwe umiejscowienie komórki organizacyjnej w strukturze przedsiębiorstwa cukierniczego	niewłaściwy przepływ informacji, brak współpracy pomiędzy komórkami organizacyjnymi lub poszczególnymi pracownikami	zmiana lokalizacji komórki organizacyjnej, budowa nowych relacji pomiędzy komórkami organizacyjnymi lub poszczególnymi pracownikami	poszukiwanie winnych, próby eliminacji winnych	średni poziom zagrożenia

Źródło zagrożenia kryzysem	Rodzaj zagrożenia i jego skutki	Przewidywany efekt o charakterze kryzysowym	Wybór działań zapobiegających rozwojowi zagrożenia	Zachowania organizacyjne	Ocena poziomu zagrożenia kryzysem
	niedopasowanie zadań komórki organizacyjnej do realizacji celów rynkowych przedsiębiorstwa	niewłaściwa realizacja produkcji lub usługi, niewykorzystanie umiejętności pracowników, brak zadowolenia z pracy, efekt frustracji	korekta zadań i obowiązków pracowników	wspólne poszukiwanie właściwych rozwiązań	wysoki poziom zagrożenia
	niedopasowanie zadań komórki organizacyjnej do strategii przedsiębiorstwa	obniżenie efektywności przedsiębiorstwa, opóźnianie zadań planowych, odstępstwo od standardów	korekta zadań komórki organizacyjnej	wspólne poszukiwanie właściwego rozwiązania	

Źródło: opracowanie własne.

Badani menedżerowie wskazywali na konieczność elastycznego i szybkiego reagowania na pojawiające się symptomy zagrożenia kryzysem, w tym konieczność właściwych zachowań organizacyjnych. Powinny one obejmować następujące kierunki działań:

- analiza źródeł powstawiania zagrożeń kryzysem,
- przygotowywanie scenariuszy wariantowych,
- analiza nowych wyzwań i szans wynikających z niespodziewanych incydentów i sygnałów rynkowych,
- rozwijanie zasobów gwarantujących długookresowy sukces, m.in. kapitału ludzkiego,
- unikanie bezpośrednich konfrontacji i ekspozycji na ryzyko,
- elastyczne kształtowanie bilansu firmy,
- dostosowywanie produkcji i usług do nowych wymagań konsumenta,
- formułowanie i wdrażanie przemyślanej strategii cenowej.

Zakończenie

Dynamiczne i nieprzewidywalne zmiany w otoczeniu firm staną się w nadchodzących latach najczęściej spotykanymi zjawiskami, co będzie wymagać od firm odpowiednich zmian strategii, a zwłaszcza poprawy w dziedzinie zarządzania ryzykiem. Badania własne prowadzone w mikroprzedsiębiorstwach w branży cukierniczej wskazały na istotne elementy zachowań organizacyjnych w warunkach kryzysu, umiejętności mikrofirm w kreowaniu zachowań sprzyjających wczesnemu sygnalizowaniu zagrożenia kryzysem oraz podejmowaniu działań wyprzedzających.

Literatura

- Antoszkiewicz, J.D. (1997). *Firma wobec zagrożeń. Identyfikacja problemów*. Warszawa: POLTEXT.
- Baliś, M. (2012). Dobre i złe praktyki w zarządzaniu finansami mikro- i małych przedsiębiorstw w aspekcie zagrożenia kontynuacji działalności podmiotu. W: J. Buko (red.), *Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Mikrofirma 2012*. Szczecin: Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Białoń, L., Janczewska, D. (2006). *Menedżer marketingu w firmie przyszłości*. W: Białoń L. (red.), *The Quality of Specialist Education in Terms of Managing Methods*. Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Menedżerskiej.
- Bizoń-Górecka, J., 2001. *Inżynieria niezawodności i ryzyka w zarządzaniu przedsiębiorstwem*. Bydgoszcz: Oficyna Wydawnicza OPO.
- Breen, B., Hamel, G. (2008). *Zarządzanie jutra. Jakie jest twoje miejsce w przyszłości*. Warszawa: Wydawnictwo Red Horse.
- Brussa, A., Tarnawa, A. (2010). *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Warszawa: PARP.
- Drucker, P. (2009). *Zarządzanie XXI w. Wyzwania*. Warszawa: Wydawnictwo MT Biznes.
- Iwanek, T. (2003). *Kryzys i jego odmiany*. Wrocław: Wydawnictwo WSZ Edukacja.
- Janczewska, D. (2011). *Badanie powstawania źródeł zagrożenia kryzysem podczas realizacji procesu innowacyjnego*. W: Dembowska B., Gonicka J. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w kryzysie*. Łódź: Wyd. AHE.
- Kuchciak, I. (2012). *Korzyści z wymiany informacji dla mikro i małych przedsiębiorstw podmiotu*. W: J. Buko (red.), *Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro- małych i średnich przedsiębiorstw. Mikrofirma 2012*. Szczecin: Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Masłyk-Musiał, E. (2003). *Organizacje w ruchu*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Nęcki, Z. (2000). *Negocjacje w biznesie*. Kraków: Antykw.
- OECD. (2009). *Strategic Response to the Financial and Economic Crisis. Contributions to the Global Effort*. Paris: OECD.
- Orłowski W., Pasternak R., Flaht K., Szubert D. (2010). *Procesy inwestycyjne i strategię przedsiębiorstw w czasach kryzysu*. Warszawa: PARP.
- Pritchard, C. (2002). *Zarządzanie ryzykiem w projektach*. Warszawa: WIG-Press.
- Robbins, S.P. (2001). *Zachowania organizacji*. Warszawa: PWE.
- Robbins, S.P., Judge, T.A. (2011). *Zachowania w organizacji*. Warszawa: PWE.
- Sikorski, C. (2004). *Zachowania ludzi w organizacjach*. Warszawa: PWN.
- Starczewska-Krzysztozek, M. (2008). *Kondycja sektora MSP 2008 – Ranking Najbardziej Innowacyjnych Firm w Polsce*. Warszawa: Lewiatan.
- Tarczyński, W., Mojsiewicz, M. (2001). *Zarządzanie ryzykiem*. Warszawa: PWE.
- Urbanowska-Sojkin, E. (1999). *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Włodarczyk, M., Marjański, A. (2009). *Bezpieczeństwo i zarządzanie kryzysowe – aktualne wyzwania. Zarządzanie kryzysem w organizacjach gospodarczych*. Łódź: Wyd. SWSPiZ, TomX, Zeszyt 7.
- Wolański, R. (2012). *Obciążenia poza podatkowe małych i średnich przedsiębiorstw*. W: Buko J. (red.), *Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw. Mikrofirma 2012*, Szczecin: Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Zelek, A. (2003). *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie. Perspektywa strategiczna*. Warszawa: Wydawnictwo IOiZwP „Orgmasz”.
- Zaborowska, D. (2011). *Zarządzanie w kryzysie*. W: B. Dembowska, J. Gonicka (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w kryzysie*. Łódź: Wydawnictwo AHE.

Danuta Janczewska, dr inż., adiunkt, Społeczna Akademia Nauk w Łodzi.

Adiunkt na Wydziale Zarządzania, w Katedrze Marketingu i Logistyki Społecznej Akademii Nauk w Łodzi. Jej zainteresowania naukowe i badawcze dotyczą sektora MŚP, w aspekcie rozwoju przedsiębiorczości oraz podnoszenia konkurencyjności mikroprzedsiębiorstw. Ma wieloletnią praktykę biznesową, współpracowała też z uczelniami menedżerskimi. Jest autorką ponad 60 publikacji związanych z przedsiębiorczością, innowacyjnością i podnoszeniem konkurencyjności MŚP.

Danuta Janczewska, ScD, Social Science Academy in Łódź.

The author is a senior lecturer at Faculty of Management, Chair of Marketing and Logistics of Social Science Academy in Łódź. Science and research interests: SME sector, development of entrepreneurship, growth of competitiveness of micro enterprises. Experience: long-term business practice in managing enterprises, co-operation with management academies, over 60 publications related to entrepreneurship, innovativeness, and growth of SME competitiveness.

Adres/Address: Społeczna Akademia Nauk w Łodzi
ul. Sienkiewicza 9, 90-113 Łódź, Polska
e-mail: Janczewska@spoleczna.pl