

## Małe przedsiębiorstwa w sytuacjach kryzysowych

Beata Glinka, Svetlana Gudkova

*Artykuł poświęcony jest problematyce wpływu kryzysów na funkcjonowanie małych firm. Autorki przedstawiają wybrane zagadnienia związane z kryzysami, charakteryzują pojęcie zdarzeń krytycznych i wskazują w jaki sposób powiązane są one z rozwojem organizacji. Opierając się na badaniach przeprowadzonych w małych firmach, analizują zachowania przedsiębiorców w momentach krytycznych i wskazują czynniki sprawiające, że małe firmy mogą wyjść z kryzysu obronną ręką.*

### Wstęp

Przełom systemowy, powodujący konsekwencje we wszelkich niemal dziedzinach życia, okazał się być dla społeczeństwa polskiego, co zresztą jest naturalne, wyjątkowo brzemienny w skutkach tak krótko, jak i długoterminowych. Wielość zmian, a także ich intensywność i charakter, pozwalają stwierdzić, że mamy tu do czynienia z całym ciągiem zmian traumatogennych (por. Sztompka 2000, 2002). Wiele instytucji społecznych uległo radykalnym przekształceniom. W dziedzinie polityki, gospodarki i kultury możemy obserwować pojawianie się nowych zjawisk. Wśród tych zjawisk wymienić można niewątpliwie eksplozję drobnej przedsiębiorczości. Miała ona wprawdzie w Polsce, w porównaniu z innymi krajami byłego bloku socjalistycznego, stosunkowo silne tradycje i w miarę dobre, choć ograniczone, warunki do rozwoju, nie była jednak poddawana oddziaływaniu mechanizmów rynkowych. Upraszczając nieco złożoność tematu, można stwierdzić, że działania przedsiębiorców koncentrowały się zwłaszcza na wypełnianiu luk w zaopatrzeniu. Po 1989 roku radykalnej zmianie uległy warunki działania przedsiębiorców – kilka milionów drobnych firm musiało przyswoić sobie nowe sposoby działania, co było dodatkowo utrudniane przez niestabilność owych warunków. Konieczne do przetrwania stało się wypracowanie przez przedsiębiorców umiejętności radzenia sobie w sytuacjach kryzysowych.

Kluczowym problemem, który chcielibyśmy podjąć w niniejszym artykule, jest przełożenie sytuacji nieciągłości i kryzysów na funkcjonowanie małych firm, ze szczególnym uwzględnieniem mikroprzedsiębiorstw. Naszym celem jest scharakteryzowanie sytuacji kryzysowych i wskazanie czynników sprawiających, że małe firmy mogą wyjść z kryzysu obronną ręką. Problematyka ta wydaje się być istotna z kilku powodów. Po pierwsze, współczesny świat jest światem kryzysów obejmujących różne sfery życia. Interesujące jest w związku z tym, jak przedsiębiorcy radzą sobie z wszechobecnymi kryzysami. Po drugie, w

Polsce, podobnie jak w innych krajach świata, gros aktywności gospodarczej generują małe firmy. Warto przy tym podkreślić, że zawarte w literaturze modele rozwoju i wskazówki opisujące zarządzanie kryzysowe, na ogół dotyczą dużych organizacji. Znaleźć więc możemy na przykład sugestie, dotyczące konieczności prognozowania czy też tworzenia rezerw na wypadek kryzysów. Naszym zdaniem te postulaty są trudne, a w wielu przypadkach niemożliwe, do realizacji w małych organizacjach.

Artykuł rozpoczynamy od scharakteryzowania pojęcia „kryzys”. Dokonujemy przeglądu wybranych koncepcji i wskazujemy podstawowe sposoby rozumienia tego zjawiska. Następnie pokazujemy, w jaki sposób kryzysy mogą wpływać na funkcjonowanie przedsiębiorstwa i oceniamy przydatność różnych modeli rozwoju dla analizy funkcjonowania małych organizacji. Zauważamy, że termin „kryzys” ma, tak w literaturze przedmiotu, jak i w języku potocznym, raczej pejoratywne zabarwienie. W naszej opinii w rozwoju przedsiębiorstwa kluczową rolę odgrywają kryzysy rozumiane jako przełomy, w związku z powyższym, żeby uniknąć negatywnych skojarzeń, do opisu sposobów rozwoju małych przedsiębiorstw wykorzystujemy pojęcie wydarzeń (sytuacji) krytycznych, które swym zakresem obejmuje tak negatywne, jak i pozytywne zjawiska. W ostatniej części artykułu analizujemy zachowania małych przedsiębiorstw w sytuacjach krytycznych i wskazujemy, jak owe zachowania wpływają na ich rozwój. Zastanawiamy się także, czy reakcje na kryzys mają swoje korzenie w wartościach kulturowych.

Od roku 1989 zarówno w mediach, prasie fachowej jak i dyskusjach specjalistów, wielokrotnie obserwowane można było rozważania na temat symptomów kryzysu, jego przebiegu, wpływu na strukturę gospodarki i funkcjonowanie przedsiębiorstw. Szczególnie silnym impulsem do debat były: zmiana systemowa, kryzys rosyjski i sytuacja gospodarcza Polski ostatnich kilku lat (z wyraźnie zaznaczającym się spadkiem tempa wzrostu PKB). W dyskusjach tych często próbowano udzielić odpowiedzi na pytanie, czy mamy w Polsce (w kulturze, polityce, gospodarce) do czynienia z kryzysem. Intensywność takich dysput wynika między innymi z trudności w precyzyjnym zdefiniowaniu pojęcia „kryzys”, o czym piszemy poniżej. Równie często poszukiwano recepty wyjścia z kryzysu. Dla nas kolejnym ważnym wątkiem dyskusji, zwłaszcza o kryzysie gospodarczym, są konsekwencje, jakie niesie on dla poszczególnych przedsiębiorstw. W tym kontekście wyraźnie daje się zauważyć poszukiwanie pozytywnych stron kryzysu. Przejawem tego może być na przykład dość powszechnie wyrażana opinia, że kryzys sprzyja poszukiwaniom lepszych sposobów organizowania i de facto wzmacnia firmy dobrze zarządzane. Opinia taka nie jest zresztą nowa, czy charakterystyczna wyłącznie dla publicystyki i prasy popularnej. Podobne sądy można znaleźć w literaturze ekonomii i teorii organizacji w odniesieniu do kryzysów na poziomie gospodarki i przedsiębiorstwa (por. np. Oblój, 1987, Schumpeter, 1961, cyt. za Borchardt 1990 i wielu innych).

## Kryzysy – przegląd wybranych koncepcji

Kryzys jest pojęciem wieloznacznym i trudnym do zdefiniowania. W Słowniku Języka Polskiego czytamy, że kryzys to „*sytuacja niekorzystna dla kogoś lub czegoś*”. Zarówno w nauce, jak i w języku potocznym „kryzysem” nazywamy rozmaite zjawiska z wielu dziedzin życia: polityki, medycyny, biologii, kultury

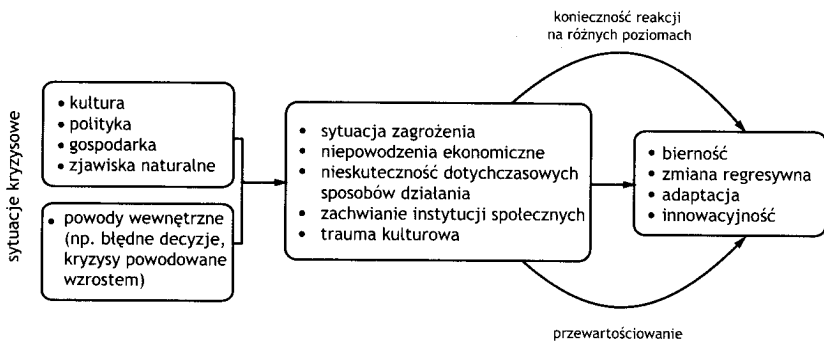
czy ekonomii (zob. tabela 1). W odniesieniu do tych szczegółowych dziedzin podejmowane są próby bardziej precyzyjnego definiowania kryzysu, nie zawsze jednak udaje się uzyskać zgodę co do zakresu i istoty definicji.

<b>Dziedzina</b>	<b>Przykładowe wyjaśnienia pojęcia „kryzys”</b>	<b>Wybrane koncepcje, rozważane problemy</b>
Nauka (historia nauki)	Postępujące trudności z obowiązującym paradygmatem, który nie wystarcza do opisu/analizy zjawisk.	Koncepcja T.Kuhna dotycząca rewolucji naukowych; paradygmaty naukowe. Postęp w nauce.
Polityka	Załamanie na scenie politycznej przejawiające się w niestabilności, zmianie układu władzy.	Kryzysy rządowe. Zaufanie do państwa.
Gospodarka	Najczęściej: załamanie procesu wzrostu gospodarczego.	Cykle koniunkturalne. Symptomy i wskaźniki kryzysu. Krachy giełdowe, kryzysy finansowe.
Spółeczeństwo, cywilizacja, kultura	Załamanie systemu wartości podstawowego dla danego społeczeństwa.	Rozwój i powstawanie cywilizacji. Modernizacja. Zmiany wartości kulturowych, trauma kulturowa.
Prawo	Nadzwyczajne, nie dające się wcześniej przewidzieć zakłócenie istniejącego stanu rzeczy (np. porządku prawnego, jedności politycznej)	Regulacje prawne dotyczące kryzysu i stanów kryzysowych; stan wyjątkowy.
Przyroda	Zdarzenie powodujące przejście pomiędzy istniejącymi w przyrodzie gatunkami (formacjami, płaszczynami).	Ewolucja, wymieranie gatunków a także: kataklizmy, równowaga ekologiczna.
Medycyna	Nagłe, gwałtowne przesilenie się choroby; przełom.	Diagnozowanie i prognozowanie rozstrzygnięć

Tabela 1. Sposoby rozumienia pojęcia „kryzys”. Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury.

Już pobieżna analiza znaczeń przypisywanych pojęciu „kryzys” w różnych dziedzinach – od biologii począwszy poprzez socjologię, historię nauki a na ekonomii skończywszy – pokazuje, że kryzys często łączony bywa z szeroko pojętym rozwojem. Można powiedzieć, że kryzysy bardzo często są elementem rozwoju skokowego, w którym to „po okresie kumulowania się zmian ilościowych, częściowych, dochodzi do pewnego progu nasycenia, po którego minięciu występuje zasadnicza zmiana jakościowa” (Sztompka, 2002 s.441). W historii nauki będziemy mówić o rewolucjach naukowych, które powodują zastąpienie jednego dominującego paradygmatu nowym (Kuhn, 1985 i inne), na przykład w biologii będzie to wymieranie gatunków i powstawanie nowych form życia, w socjologii – zmiany wartości i powstawanie nowych instytucji.

Obok wskazanych wyżej rozróżnień, możemy rozpatrywać kryzysy także ze względu na poziom ich występowania: jednostkowy lub zbiorowy (kryzysy występujące w grupach, organizacjach czy też całych społecznościach). W niniejszym artykule<sup>1</sup> potraktujemy kryzys jako pojęcie wielowymiarowe, którego poszczególne płaszczyzny są współzależne. Tak rozumiany kryzys w bezpośredni sposób oddziałuje na funkcjonowanie małych przedsiębiorstw (zob. rys. 1).



Rys. 1 Wpływ kryzysów na funkcjonowanie organizacji – schemat podstawowych zależności.  
Źródło: opracowanie własne.

Warto podkreślić, że kryzys to pojęcie subiektywne (Thom, 1990 s.30). Oznacza to, po pierwsze, że jego zaistnienie wiąże się nierozdzielnie ze świadomością – pojawia się wtedy, gdy dany podmiot (jednostka, grupa), uważa stan, w którym się znajduje za zagrożenie dla swojej egzystencji. Po wtóre, sytuacja, która uznana będzie za kryzys przez jeden podmiot może nie być odbierana w tych kategoriach przez inny. To wszystko prowadzi nas do wniosku, że to, w jaki sposób definiowane są kryzysy zależy w dużym stopniu od tego, kto ustala definicję. Zjawisko takie wyraźnie daje się zaobserwować w dziedzinie kryzysów gospodarczych (por. Borchardt, 1990 s.120).

Brak zgodności definicyjnej i pojemność pojęcia „kryzys” powoduje, że niekiedy trudno z całą pewnością udzielić odpowiedzi na pytanie: czy dana sytuacja jest kryzysem? Problem ten dotyka nie tylko nauki. Wyraźnie daje się zaobserwować, na przykład, na scenie politycznej, gdzie mogliśmy całkiem niedawno obserwować spory dotyczące tego, czy mamy już w Polsce kryzys gospodarczy, czy może jeszcze nie. Siłą rzeczy również rozumienie kryzysu w niniejszym tekście nacechowane jest subiektywnie – dotyczy to zarówno definicji pojęcia, jak i wyboru konkretnych sytuacji kryzysowych do egzemplifikacji. W tym drugim przypadku powinniśmy mówić raczej o intersubiektywnym wyborze, którego podstawę, obok naszych ocen, stanowiły wskazania badanych przez nas przedsiębiorców.

Zarówno potoczny sens pojęcia kryzys, jak i jego rozumienie proponowane przez różne nauki, nacechowane jest, w pewnym przynajmniej stopniu, negatywnie. W naszym artykule chcemy posłużyć się nieco innym, szerszym rozumieniem pojęcia „kryzys”. Gdy sięgniemy do używanego w starożytności znaczenia tego terminu

(gr. krisis), zobaczymy, że jest to „moment rozstrzygający, punkt zwrotny, okres przełomu” (Słownik Wyrazów Obcych, 1980 s.404). Nie ma tutaj negatywnego zabarwienia, jest natomiast wskazanie na konieczność wyboru, ostrą alternatywę. Co interesujące, w języku chińskim termin kryzys wyrażany jest przy użyciu dwóch znaków (weiji), z których pierwszy znaczy „niebezpieczeństwo”, drugi zaś „szansa” (Kim, 1998 s.509). Właśnie takie rozumienie kryzysu jest dla nas bardziej użyteczne. Z uwagi jednak na wieloznaczność pojęcia, trudności definicyjne i wspomniane negatywne skojarzenia, w dalszej części artykułu wykorzystywać będziemy określenie „zdarzenia krytyczne”, które również odnosi się do sytuacji nieciągłości, a swym zakresem obejmuje zarówno negatywne, jak i pozytywne przełomy w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa.

## Nieciągłość i kryzys – skutki na poziomie organizacji Wybrane koncepcje

Organizacje w różny sposób reagują w sytuacjach zakłóceń, różne mogą być również skutki owych zakłóceń dla ich przetrwania i funkcjonowania. Potoczny sąd o szkodliwości kryzysów nie znajduje pełnego poparcia ani w literaturze, ani w praktyce: można zauważyć zarówno negatywne, jak i pozytywne skutki (zob. też rozdział poniżej).

Crozier i Friedberg podkreślają, że kryzysy mogą generować reakcje różnego typu. *„Nieliczone są przykłady kryzysów, które doprowadziły wyłącznie do wytworzenia się mechanizmów adaptacyjnych lub wywołały, czasowy przynajmniej, regres. Znacznie rzadziej zdarzały się kryzysy powodujące uruchomienie mechanizmów innowacyjnych”* (Crozier i Friedberg, 1982 s. 354 - 5). Interesująca zdaje się być właśnie odpowiedź na pytania: jak i w jakich warunkach owe mechanizmy innowacyjne, powodujące zerwanie ze stanem dotychczasowym są uruchamiane oraz w jaki sposób wspomagają one procesy uczenia się przedsiębiorstw.

Podobną typologią zmian stanowiących możliwe odpowiedzi systemu na zakłócenia posługują się również Koźmiński i Oblój (1989). Wyróżniają oni zmiany regresywne, adaptacyjne i innowacyjne. Autorzy stwierdzają, że zmiany innowacyjne zachodzą w organizacjach najczęściej w sytuacjach ostrych kryzysów i wymuszeń. Ponadto zmiany innowacyjne w dziedzinie zarządzania *„pojawią się częściej w wielkich niż w małych organizacjach dlatego, że wielkie systemy mają znacznie większe szanse przetrwania. Wynika to z faktu, że dysponują wielkimi rezerwami wewnętrznymi i zdolne są do mobilizacji zasobów (...)”*. Innymi słowy: po małych firmach można spodziewać się raczej zachowawczych reakcji na kryzys.

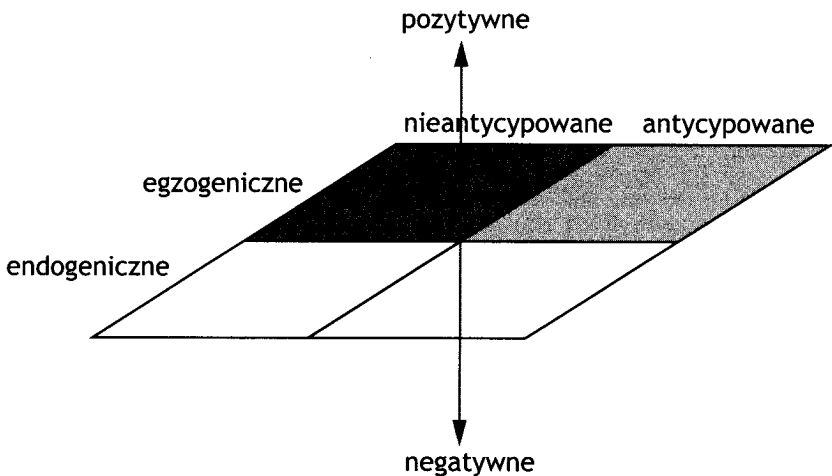
Nie ma w literaturze przedmiotu jednoznacznej oceny szans przetrwania małych przedsiębiorstw w warunkach kryzysu. Znaleźć możemy zarówno opinie, jak ta, którą zacytowałyśmy powyżej, wskazujące na większe szanse przetrwania organizacji dużych, jak i sądy przeciwnie wskazujące, że niewielkie organizacje są bardziej mobilne, elastyczne i łatwiej im „zamortyzować” kryzys. Trudno odmówić przynajmniej częściowej słuszności zarówno jednej, jak i drugiej grupie poglądów.

Panuje jednak zgodność wśród teoretyków i analityków gospodarczych, co do roli, jaką małe firmy mogą odgrywać w gospodarce w okresach kryzysów

czy stagnacji. Powszechnie uznawane są one za bufor<sup>2</sup> – tak gospodarczy, jak i społeczny. Małe firmy mogą dać zatrudnienie pracownikom zwalnianym z dużych organizacji (poprzez tworzenie miejsc pracy w istniejących już firmach lub coraz popularniejsze samozatrudnianie) – dzięki temu łagodzony jest wzrost bezrobocia. Daje o sobie też znać większa elastyczność zatrudnienia w małych organizacjach, widoczna zarówno w zakresie przyjęć do pracy, jak i zwolnień (np. dzięki temu, że nie kwalifikują się pod uregulowania związane ze zwolnieniami zbiorowymi). Bycie „buforem” wiąże się jednak także z negatywnymi zjawiskami. Z uwagi na stosunkowo niewielką siłę przetargową małe organizacje mogą stać się ofiarami patologicznych zjawisk mających miejsce w gospodarce, jak choćby, wskazywane w dalszej części tekstu, zatory płatnicze.

## Kryzysy i momenty krytyczne a rozwój

Kryzysy gospodarcze, w sposób drastyczny zmieniając warunki działania przedsiębiorstw, prowadzą do zaburzenia rytmu ich funkcjonowania, wywołując tzw. stany nieciągłości (Obłój 1987), wymagające podjęcia działań wykraczających swoim zakresem poza czynności „zwykłego zarządzania”. Takie sytuacje w rozwoju firm można nazwać momentami krytycznymi. Należy jednak zaznaczyć, że pojęcie momentów krytycznych jest pojęciem szerokim, obejmującym nie tylko zdarzenia o charakterze negatywnym, wywołane przez czynniki zewnętrzne, lecz również zdarzenia pozytywne, które są wynikiem świadomych decyzji podejmowanych przez przedsiębiorcę. Typologia momentów krytycznych jest przedstawiona na rysunku 2.



Rys. 2. Momenty krytyczne. Źródło: opracowanie własne.

Momenty krytyczne można rozpatrywać pod względem trzech kryteriów. Są to: przewidywalność, czynniki wywołujące zdarzenie oraz wpływ, jaki wywierają na funkcjonowanie przedsiębiorstwa.

Ze względu na przewidywalność można wyróżnić momenty krytyczne antycypowane oraz nieantycypowane. Do pierwszej grupy należą zdarzenia, które przedsiębiorca był w stanie przewidzieć oraz takie, które wywołał, podejmując działania zmotywowany dostrzeżoną w otoczeniu szansą bądź zainspirowany pomysłem. Nieantycypowane momenty krytyczne są następstwem zmian zachodzących w otoczeniu lub organizacji, których przedsiębiorca nie był w stanie przewidzieć.

Rozpatrując natomiast momenty krytyczne pod względem przyczyn ich powstawania, można mówić o zdarzeniach egzogenicznych oraz endogenicznych. Pierwsze powstają pod wpływem zmian następujących w otoczeniu, drugie są skutkiem procesów zachodzących wewnątrz organizacji.

Biorąc pod uwagę skutki, można wyróżnić zdarzenia krytyczne o charakterze pozytywnym oraz negatywnym. Warto w tym miejscu zauważyć, że negatywne zmiany rynkowe mogą również stać się źródłem szans, które przedsiębiorca jest w stanie zrealizować z korzyścią dla siebie (Drucker, 1985).

Momenty krytyczne są nieodłączną częścią procesu rozwoju przedsiębiorstw. Ilustruje to wiele modeli oraz koncepcji cykli organizacyjnych, które oferuje bogata literatura przedmiotu (por. np. Lipitt, Schmidt, 1967; Steinmetz, 1969; Greiner, 1972; Churchill, Lewis, 1983; Kazanjian, 1988; Withey, 2002).

Jedną z najwcześniejszych jest koncepcja Lipitta i Schmidta (1967), w której zostało wyróżnionych sześć antycypowanych momentów krytycznych (autorzy nazywają je *predictable organizational crises*), pojawiających się w procesie rozwoju organizacji w miarę przechodzenia przez trzy podstawowe fazy cyklu organizacyjnego (narodziny, młodość, dojrzałość). I tak w fazie narodzin (*birth*) możemy wyodrębnić dwa momenty krytyczne: tworzenie organizacji (*launching the venture*), przetrwanie i poświęcenie (*survival and sacrifice*); w fazie młodości (*youth*) mamy do czynienia z osiągnięciem stabilności (*achievement of stability*) oraz dumą i reputacją (*pride and reputation*), zaś w fazie dojrzałości (*maturity*) z rozwijaniem własnej unikalności (*developing uniqueness*) i przyczynieniem się do rozwoju społeczności (*contributing to society*). Zdaniem autorów, to właśnie sposób, w jaki organizacja radzi sobie z momentami krytycznymi, a nie liczba pracowników lub udział w rynku, jest podstawowym kryterium określającym jej fazę rozwoju.

Model Greinera zakłada, że przedsiębiorstwo przechodzi pięć faz ewolucyjnego rozwoju, przy czym każda z nich w odpowiedzi na narastający kryzys kończy się tzw. rewolucją, charakterystyczną dla danej fazy (Greiner, 1972). Kryzysy, powstając w wyniku wewnętrznych sprzeczności, mają wyłącznie endogeniczny charakter. Załóżki każdego następnego kryzysu można znaleźć w poprzednim. Greiner wyróżnił następujące fazy rozwoju organizacji (i odpowiadające im kryzysy): faza kreatywności – kryzys przywództwa, faza ukierunkowania – kryzys autonomii, faza decentralizacji – kryzys sterowania, faza koordynacji – kryzys złożoności, faza współpracy (tłum. za Gościński, 1989, s. 23.). Omawiany model, ze względu na swoją ogólność, ma ograniczone zastosowanie do analizowania zachowań małych firm – w myśl koncepcji Greinera znajdują się one w pierwszej lub drugiej fazie wzrostu. Nie znajdziemy w modelu szczegółowego opisu

przebiegu poszczególnych faz, który pozwoliłby na analizę zachowań małych firm (wiemy jakie są główne fazy, nie wiemy jednak co dzieje się w ramach poszczególnych faz).

W odpowiedzi na potrzeby małych przedsiębiorstw Churchill i Lewis (1983) zaproponowali model ewolucji uwzględniający specyfikę małych firm. Na podstawie badań empirycznych wyróżnione zostały cechy charakterystyczne przedsiębiorstw, znajdujących się na poszczególnych etapach rozwoju. Są to: wielkość, dywersyfikacja, kompleksowość przedsiębiorstwa oraz styl zarządzania, struktura organizacyjna, formalizacja, główne cele strategiczne, stopień zaangażowania właściciela. Powyższe kryteria posłużyły za wyznaczniki pięciu etapów rozwoju. Są to: powstanie, przetrwanie, powodzenie, wzrost oraz dojrzałość. Znacząca zmiana jednej z wyróżnionych cech, powoduje przesunięcie przedsiębiorstwa do kolejnego etapu rozwoju, co jest związane z koniecznością dostosowania pozostałych charakterystyk. Momenty krytyczne, występujące pomiędzy poszczególnymi etapami, autorzy określają jako punkty zwrotne.

Zdarzenia krytyczne są również podstawowym obiektem zainteresowań teorii metamorfoz. Zgodnie z jej założeniami występują one w sytuacjach zaburzenie równowagi występującej pomiędzy organizacją a otoczeniem (Baird, Meshoulam, 1988, s. 117). Na szczególną uwagę, zdaniem Starbucka, zasługują zmiany, zachodzące pomiędzy poszczególnymi etapami rozwoju przedsiębiorstw, czyli takie, które, nawiązując do koncepcji Greinera, można określić jako rewolucyjne (Starbuck, 1967). Z kolei Withey, analizując wczesne fazy rozwoju małych przedsiębiorstw, wyróżnił pięć podstawowych momentów krytycznych (*metamorphosis event*), wywierających na nie największy wpływ (Withey, 2002). Są to: pozyskanie zewnętrznego finansowania, zdobycie pierwszego dużego zamówienia, uzależnienie się firmy od kilku najważniejszych klientów, spadek obrotów w wyniku utraty strategicznego odbiorcy oraz zaangażowanie menedżera z zewnątrz.

Należy podkreślić, iż specyfiką małych, a w szczególności mikroprzedsiębiorstw, jest ścisły związek występujący pomiędzy przedsiębiorstwem a osobą przedsiębiorcy, który pełni w nim najważniejsze funkcje, realizując wytyczone cele (Churchill, Lewis 1983, s.32). W związku z tym, ważne jest rozpatrywanie momentów krytycznych nie tylko w kontekście funkcjonowania firmy, lecz również wpływu, jaki wywierają na postawy oraz cechy osobowości przedsiębiorcy, a w szczególności jego zdolności do dostrzegania i realizacji szans pojawiających się w otoczeniu. Badania wpływu sytuacji krytycznych na zachowanie jednostki coraz częściej znajdują się nie tylko w obszarze zainteresowań psychologii społecznej, lecz również innych dziedzin. Wpływ ten charakteryzowany jest w szerokim kontekście. Bennis i Thomas na przykład prowadzą badania nad wpływem krytycznych wydarzeń (*crucibles*) na kształtowanie umiejętności przywódczych jednostek (Bennis, Thomas, 2002 s.39).

Szczególnie ważna jest rola momentów krytycznych w procesie uczenia się przedsiębiorców. Badania na ten temat wśród małych firm przeprowadzili Cope i Watts (Cope, Watts, 2000). Wyniki świadczą, iż momenty krytyczne wspomagają proces uczenia się oraz zwiększają świadomość przedsiębiorcy o zachodzących zmianach. Natomiast Kazanjian w swoich badaniach podkreśla, iż zrozumienie procesu rozwoju, jako transformacji przedsiębiorstwa z jednej fazy cyklu życia do drugiej, upatrywać należy przede wszystkim w procesie uczenia się organizacji (Kazanjian, 1988).



Współcześnie przedsiębiorstwa funkcjonują w niezwykle burzliwym otoczeniu, kiedy na co dzień muszą stawiać czoło różnym wyzwaniom i problemom. W takiej sytuacji zachowanie przedsiębiorcy w momentach krytycznych, jego zdolność do adaptacji oraz umiejętność poszukiwania i realizacji szans rynkowych, staje się kluczowym czynnikiem przetrwania oraz rozwoju przedsiębiorstwa.

## Zarys metody

Podstawę empiryczną artykułu stanowią badania poświęcone rozwojowi małych przedsiębiorstw prowadzone przez nas począwszy od 2002 (we współpracy z Funduszem Mikro<sup>3</sup>). Badania te mają charakter jakościowy, opierają się na wywiadach pogłębionych, częściowo ustrukturalizowanych, przeprowadzanych z przedsiębiorcami. Grupa przedsiębiorców, dobrana spośród właścicieli małych firm, jest zdywersyfikowana tak pod względem geograficznym, jak i profilu działalności. Badania prowadzone były w województwach: mazowieckim, śląskim, podkarpackim, podlaskim i małopolskim. Do tej pory przeprowadziłyśmy wywiady z 40 przedsiębiorcami (głównie właścicielami mikroprzedsiębiorstw). Wszystkie wywiady są nagrywane, spisywane, a następnie analizowane. Poniższy artykuł zawiera wstępne wyniki naszych badań (w jednym z ich obszarów), które są obecnie kontynuowane.

## Małe przedsiębiorstwa i mikroprzedsiębiorstwa w Polsce – podstawowe informacje

Pod pojęciem małe przedsiębiorstwa rozumie się firmy zatrudniające do 50 osób, mające roczne przychody netto ze sprzedaży nie większe niż równowartość 7 mln euro, a suma aktywów bilansu nie przekracza równowartości 5 mln euro rocznie. W tej kategorii wyróżnić możemy dodatkowo „mikroprzedsiębiorstwa”, tradycyjnie rozumiane jako przedsiębiorstwa zatrudniające do 5 pracowników (por. np. Balcerowicz, 2002 s.12). Dość trudno określić, ile jest obecnie takich przedsiębiorstw w Polsce, a także oszacować ich aktywność. Dzieje się tak z dwóch głównych przyczyn: po pierwsze, ogólnodostępne dane (na podstawie REGON) uznaje się na ogół za zawyżone, ponieważ duża część przedsiębiorstw nie jest aktywna, po drugie począwszy od 1999 GUS w swoich zestawieniach podaje dane dla przedsiębiorstw zatrudniających 0-9 osób (a więc więcej niż „mikro”). W związku z tym obecnie coraz bardziej powszechne staje się określanie mianem „mikro” firm zatrudniających do 0-9 osób (wszelkie dane przedstawione poniżej opierają się na takiej właśnie klasyfikacji).

Małe przedsiębiorstwa bardzo istotnie wpływają na kształt i stan polskiej gospodarki – wystarczy zauważyć, że ich udział w tworzeniu PKB wynosi ok. 50% (w 2001: 48,3% dla sektora MSP, z czego 31% przypada na firmy mikro; warto zauważyć, że cały sektor przedsiębiorstw tworzy 68% PKB). Zatrudnienie w tych firmach znajduje 7 061 967 osób (blisko 70% ogółu zatrudnionych w gospodarce; w firmach mikro – ok. 25%), co w warunkach panującego bezrobocia jest nie do przecenienia. Ponadto trzeba podkreślić, że małe przedsiębiorstwa stanowią gros populacji aktywnie działających przedsiębiorstw w Polsce (same mikroprzedsiębiorstwa stanowią ponad 90%). Dla przykładu, liczba mikroprzedsiębiorstw w latach 1995-1998 wzrosła o 54,1 %, osiągając w okresie

szczytowym 1,6 mln firm. W kolejnych latach liczba aktywnie działających mikroprzedsiębiorstw nieco się zmniejszyła, nadal stanowią one jednak, tak pod względem liczby firm jak i pracowników, najliczniejszą grupę przedsiębiorstw w polskiej gospodarce, co zresztą zgodne jest z prawidłowościami obserwowanymi na całym niemal świecie.

## **Momenty krytyczne a przetrwanie i rozwój małych przedsiębiorstw**

W literaturze przedmiotu można znaleźć opis wyników badań pokazujących czynniki wpływające na rozwój bądź upadek przedsiębiorstw, także po transformacji ustrojowej. Dotyczą one jednak w większości organizacji dużych (zob. np. Matuszak, Sudoł, 2001). Brak jest natomiast badań, które pozwoliłyby na weryfikację możliwości zastosowania wymienionych czynników przez małe organizacje.

W rezultacie analizy wyników badań zostały wyodrębnione specyficzne czynniki, które określają zachowania małych firm w sytuacjach krytycznych.

Po pierwsze, mikroprzedsiębiorstwa dysponują ograniczonymi środkami finansowymi. W sytuacjach kryzysowych nie mają one dostępu do zewnętrznych źródeł finansowania, mając do dyspozycji wyłącznie środki własne, rodziny oraz przyjaciół. Zmniejsza to margines błędu podejmowanych decyzji, wywierając presję na przedsiębiorcę. Po drugie, mikroprzedsiębiorstwa często polegają na jednym kluczowym dostawcy lub odbiorcy, uzależniając się tym samym od jego kondycji finansowej oraz chęci współpracy. W takiej sytuacji utrata bądź nieregulowanie zobowiązań przez głównego kontrahenta stanowi poważne zagrożenie dla funkcjonowania małego przedsiębiorstwa. Warto także zaznaczyć, że małe firmy często stają się ofiarami nieterminowego regulowania płatności. To niekorzystne zjawisko, częste we współczesnej polskiej gospodarce, dotyka małe firmy ze szczególną siłą dlatego, że często są one ostatnim ogniwem łańcucha płatności – zaleganie z zapłatami uderza w nie w sposób skumulowany (np. jako podwykonawcy, na uregulowanie płatności mogą liczyć jako ostatni).

Po trzecie mikroprzedsiębiorstwa rzadko dywersyfikują swoją działalność, co w przypadku występowania niekorzystnych wahań rynkowych znacznie ogranicza pole manewru. Szczególnym przypadkiem są wahania sezonowe, które są dobrze znane przedsiębiorcom a jednak dla części z nich jedynym stosowanym zabezpieczeniem jest oszczędzanie. Ostatnim wyodrębnionym przez nas czynnikiem są ograniczone możliwości obserwacji otoczenia przez przedsiębiorcę. Mikrofirmy, nie mogąc sobie pozwolić na zakup kosztownych analiz oraz prognoz rynkowych, polegają głównie na intuicji.

Wymienione czynniki znacznie ograniczają możliwości działania mikroprzedsiębiorstw w warunkach kryzysowych. Kluczowa staje się zdolność przedsiębiorcy do poszukiwania szans w sytuacjach zagrożenia, których realizacja pozwoli nie tylko na przetrwanie, ale też stanie się podwaliną dalszego rozwoju.

Każdy z badanych przez nas przedsiębiorców podkreślał, że firma, którą prowadzi musi radzić sobie z różnymi kryzysami. Są to zarówno kryzysy związane z sytuacją gospodarki (przedsiębiorcy wskazywali tutaj na okres zmiany systemowej, kryzys rosyjski a także sytuację gospodarczą polski ostatnich lat), jak i specyficzne zdarzenia związane z funkcjonowaniem poszczególnych

przedsiębiorstw (powodzie, powstanie supermarketu w sąsiedztwie, śmierć członka rodziny, zmiana profilu działalności). Z naszych obserwacji wynika, że zachowania w momentach krytycznych mogą przybierać bardzo różnorodne formy – zostały one przedstawione w tabeli 2.

Typy działań	Rodzaje zachowań	Przykłady
Bierność	<ul style="list-style-type: none"> <li>- oczekiwanie na pomoc rządową, samorządową,</li> <li>- brak działań</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- oczekiwanie na wsparcie eksportu w okresie kryzysu rosyjskiego,</li> <li>- oczekiwanie sfinansowania programów dostosowania do norm unijnych,</li> <li>- oczekiwanie na poprawę sytuacji rynkowej</li> </ul>
Działania regresywne	<ul style="list-style-type: none"> <li>- „powrót do korzeni” – rezygnacja z nowych pomysłów i skoncentrowanie się na pierwotnej działalności</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sprzedaż nowego punktu handlowego,</li> <li>- ograniczenie asortymentu do produktów pewnych, np. tradycyjnie sprzedawanych w sklepie</li> </ul>
Adaptacja bierna	<ul style="list-style-type: none"> <li>- przystosowywanie się do wymogów prawnych,</li> <li>- wprowadzanie w życie zaleceń inspekcji, kontroli</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dostosowanie firmy do wymogów unijnych (np. związanych z produkcją żywności) przez producenta ciastek,</li> <li>- zapewnienie wythumiających hałas słuchawek w halach fabrycznych przez producenta dodatków krawieckich,</li> <li>- wprowadzanie w życie zaleceń inspekcji (BHP, PIP, SANEPID) np. poprzez legalizację zatrudnienia, odpowiednie wyposażenie zakładu w środki sanitarne, właściwe ustawienie ciągu produkcyjnego (producent soków naturalnych) itd.</li> </ul>
Adaptacja czynna	<ul style="list-style-type: none"> <li>- analizowanie potrzeb klientów i dostosowywanie się do nich,</li> <li>- analizowanie oferty konkurencji i reagowanie na nią,</li> <li>- poszukiwanie nowych odbiorców,</li> <li>- poszukiwanie partnera strategicznego,</li> <li>- dywersyfikacja</li> <li>- oferowanie usług dodatkowych, komplementarnych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- proponowanie nowych, nietypowych gadżetów promocyjnych przez agencję reklamową,</li> <li>- produkowanie i sprzedaż tańszych zniczy w detalu jako odpowiedź na tanią ofertę marketów,</li> <li>- przygotowywanie przez wytwórców strojów ludowych specjalnej oferty dla filmowców i tancerzy,</li> <li>- nawiązanie współpracy z producentem słodyczy i otworzenie stoiska firmowego w ramach sklepu spożywczego,</li> <li>- otwarcie baru przy stacji benzynowej jako sposób na neutralizację wahań sezonowych w sklepie cukierniczym,</li> <li>- przy zakupie drewna w tartaku – bezpłatny dowóz do klienta,</li> <li>- bezpłatne konsultacje i doradztwo w zakresie projektowania ogrodów przy zakupie kwiatów</li> </ul>
Innowacyjność	<ul style="list-style-type: none"> <li>- innowacje w zakresie organizacji produkcji i wykorzystania zasobów</li> <li>- innowacje produktowe – częściowe lub całościowe modyfikacje produktów,</li> <li>- poszukiwanie nowych nisz rynkowych, próba odkrywania nowych potrzeb.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- znalezienie zastosowania dla odpadów produkcyjnych tartaku (wykonywanie altan i mebli klejonych),</li> <li>- opracowywanie i hodowla nowych odmian kwiatów przez właścicieli szklarni.</li> </ul>

Tabela 2. Wybrane zachowania w momentach krytycznych. Źródło: opracowanie własne.

Wśród wskazanych zachowań możemy wyraźnie dostrzec podział na dwie grupy: zachowania bierne (brak działania lub wykonywanie wyłącznie działań wymuszonych przez otoczenie np. na skutek wejścia w życie nowych przepisów) oraz zachowania aktywne (aktywna adaptacja, poszukiwanie nowych możliwości). W pierwszej grupie możemy zaobserwować brak reakcji albo podejmowanie działań wyłącznie wymuszonych, zapewniających przedsiębiorstwu przetrwanie. Bierne dostosowanie, przynosząc krótkookresowe efekty, w dłuższym czasie prowadzi do pogłębiania się problemów wewnętrznych. Do drugiej grupy należą działania aktywne. Mogą one polegać na aktywnej adaptacji lub podjęciu działań innowacyjnych. W pierwszym przypadku zagrożenia pojawiające się w wyniku kryzysów i zmian rynkowych stanowią dla przedsiębiorcy impuls do dalszego działania. Dostosowując się do nowych warunków działania, wprowadza on rozwiązania, które nie tylko pozwalają zabezpieczyć się przed pojawiającym się zagrożeniem, lecz również dają możliwość uzyskania przez to przewagi nad konkurentami. Drugim rodzajem zachowań aktywnych jest wprowadzenie innowacji w odpowiedzi na zmiany zachodzące w otoczeniu. Przedsiębiorcy, aktywnie penetrujący rynek w poszukiwaniu okazji, nawet w zdarzeniach negatywnym są w stanie dostrzec szansy i je wykorzystać.

Analizując wyniki badań można zauważyć, że sposób zachowania przedsiębiorcy w momentach krytycznych jest uwarunkowany motywami podjęcia oraz prowadzenia przez niego działalności gospodarczej. Wyróżniane są dwa podstawowe motywy (por. np. raport GEM 2002): konieczność oraz szansa. W pierwszym przypadku mamy do czynienia z tak zwaną przedsiębiorczością wymuszoną - głównym powodem założenia przedsiębiorstwa jest pozyskanie środków finansowych na utrzymanie siebie i rodziny. Starając się wygenerować jak największe zyski, przedsiębiorca ogranicza inwestycje do minimum. Przedsiębiorstwo jest traktowane jako „maszynka do robienia pieniędzy”. Kiedy zastosowane mechanizmy działania starzeją się i zaczynają zawodzić (wymagają modernizacji) albo w otoczeniu pojawiają się zagrożenia, przedsiębiorca, nie będąc w stanie podjąć wyzwania, poddaje się i rezygnuje z dalszego działania. W drugim z wymienionych wyżej przypadków podstawowym motywem rozpoczęcia działalności gospodarczej jest dostrzeżona w otoczeniu szansa, dla realizacji której przedsiębiorca tworzy zespół oraz pozyskuje zasoby. Firma staje się dla niego sposobem na samorealizację, a każdy pojawiający się problem - wyzwaniem. Takie przedsiębiorstwa są nastawione na rozwój, mają zazwyczaj jasną wizję przyszłości, a ich właściciele konsekwentnie i z oddaniem dążą do jej realizacji. W momentach krytycznych przedsiębiorcy, poszukując szans na rozwój, mogą wiele poświęcić w celu ratowania przyszłości przedsięwzięcia.

Warto jednak zaznaczyć, że motywy przedsiębiorcy do prowadzenia działalności gospodarczej mogą ulec zmianie. Często impulsem do takiej zmiany bywają właśnie zdarzenia krytyczne. Zdarzenie takie staje się dla przedsiębiorcy okazją do głębszej refleksji nad przyszłością firmy oraz rewizji i mobilizacji posiadanych zasobów. Przedsiębiorca w takiej sytuacji zaczyna aktywnie poszukiwać szans w otoczeniu, dochodząc do wniosku, iż przetrwanie w długim okresie może być zapewnione jedynie poprzez rozwój, co skutkuje zmianą podejścia do prowadzenia działalności.

Sposób zachowania przedsiębiorcy w sytuacjach krytycznych wskazuje więc, jak duże szanse na przetrwanie i rozwój ma dane przedsiębiorstwo. Można

powiedzieć, że dla rozwojowych przedsiębiorstw kryzysy stanowią bodziec rozwoju – stają się impulsem do poszukiwania szans oraz rozwiązań innowacyjnych. Warto zauważyć również, że kryzys gospodarczy bardzo często stanowi impuls do powstania przedsiębiorstwa lub rozwinięcia kolejnej działalności.

Na koniec podkreślmy: teoria zarządzania nie zawsze uwzględnia specyfikę małych firm, co powoduje, że większość obecnych w literaturze modeli nie tłumaczy w pełni mechanizmów przetrwania i rozwoju małych firm. Charakterystyczne cechy małych przedsiębiorstw sprawiają, że przy analizowaniu sposobów ich rozwoju konieczne jest uwzględnianie motywów założenia przedsiębiorstwa i zachowania przedsiębiorców w momentach krytycznych.

## Podsumowanie

Przeprowadzone przez nas badania wyraźnie wskazują, że w rozwoju małych przedsiębiorstw kluczową rolę odgrywa umiejętność radzenia sobie w momentach krytycznych. Współczesne przedsiębiorstwa, niezależnie od swojej wielkości, funkcjonują w świecie, w którym kryzysy stały się zjawiskiem powszechnym, wręcz codziennym. Sytuacja małych firm jest tutaj specyficzna – nie mogą w sytuacjach krytycznych mobilizować rezerw i dodatkowych zasobów, muszą, w celu zapewnienia sobie przetrwania, aktywnie poszukiwać szans i wykazywać się innowacyjnością. Kryzys jest więc dla małej firmy swoistym testem pokazującym, jak duże są jej szanse na przyszły rozwój. Zdarzenia krytyczne mogą pobudzać procesy uczenia się. W pełni zgadzamy się ze stwierdzeniem Croziera i Friedberga, że „(...) każdy proces uczenia się wymaga zerwania ze stanem dotychczasowym, a każda rzeczywista zmiana oznacza kryzys dla tych, którzy ją przeżywają” (1982, s.371).

Odwołując się do Schumpetera, można powiedzieć, że przetrwanie, a zwłaszcza rozwój organizacji przybierają kształt kreatywnej destrukcji. W czasach burzliwych właśnie przedsiębiorczość oparta na kreatywnej destrukcji, czyli umiejętności ciągłego budowania nowego na gruzach starego, wydaje się być warunkiem rozwoju. Tradycje małej przedsiębiorczości w Polsce były przez lata oparte na innych podstawach. Przedsiębiorczość była raczej dążeniem do równoważenia rynku, wypełniania luk. Innymi słowy, za podstawę działań przedsiębiorcy, można było uznać równoważenie; obecnie, gdy okazuje się, że nierównowaga jest stanem bardziej naturalnym, inne są sposoby działań gwarantujące powodzenie na rynku.

Specyfiką małych firm jest, wspomniany już przez nas, ścisły związek występujący pomiędzy przedsiębiorstwem a osobą przedsiębiorcy. Wartości i przekonania przedsiębiorcy kształtują sposób jego działania i reakcje na kryzys, wyznaczając jednocześnie drogi rozwoju firmy. Z naszych obserwacji wynika, że szczególnie istotną rolę odgrywa tutaj nastawienie do niepowodzeń i wewnątrz- bądź zewnątrzsterowność (por. np. Hampden-Turner i Trompenaars, 1998). Wewnątrzsterowność oznacza przekonanie, że ludzie mogą, a nawet powinni kształtować swój los i swoje otoczenie – innymi słowy: moja przyszłość zależy od moich własnych decyzji i działań. Takie przekonanie wspiera aktywne postawy i ułatwia radzenie sobie w sytuacjach krytycznych. Zewnątrzsterowność to przekonanie, iż działamy w warunkach narzuconych z góry – właściwie jedyne, co możemy zrobić, to dostosować się do nich. Niewątpliwie wielu przedsiębiorców, co potwierdziły nasze badania, wykazuje odporność na porażki i zrozumienie wobec niepowodzeń, które traktują jako okazję do zdobycia nowych doświadczeń,

jak również jest przekonanych o kluczowym wpływie własnej aktywności na los przedsiębiorstwa. Czy jednak te wartości są trwale zakorzenione w polskiej kulturze? Wydaje się, że nie. Rozwój i uczenie się nowych reguł utrudniają niektóre przekonania i wartości powszechne w naszej kulturze: wciąż niska tolerancja dla porażek<sup>4</sup>, przekonanie, że „duża firma jest pewniejsza” a także powszechne mniemanie, że właśnie duże, a nie małe firmy powinny być innowacyjne, co, w dobie rozwoju technologii, nie jest zgodne z prawdą, ponieważ coraz częściej najbardziej innowacyjne są małe firmy. Społeczne nastawienie wobec małej przedsiębiorczości, choć jest ona zjawiskiem bardzo rozpowszechnionym, wciąż nie jest jednoznacznie pozytywne. Niewątpliwie kultura podlega ciągłej ewolucji, wiele wartości zostało zakwestionowanych, zmieniają się nasze wyobrażenia dotyczące gospodarki. Jest to jednak proces długotrwały i nadużyciem byłoby stwierdzenie, że aktywne zachowania w sytuacjach krytycznych stały się normą. Wydaje się, że kulturowe uwarunkowanie rozwoju przedsiębiorczości w Polsce są interesującym obszarem dla dalszych badań.

### Informacje o autorach

**Dr Beata Glinka** jest adiunktem w Katedrze Teorii Organizacji Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, w 2003 roku otrzymała stypendium FNP.

E-mail: [bglinka@mail.wz.uw.edu.pl](mailto:bglinka@mail.wz.uw.edu.pl)

**Mgr Svetlana Gudkova** jest asystentką w Katedrze Przedsiębiorczości Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego w Warszawie.

E-mail: [sveta@wspiz.edu.pl](mailto:sveta@wspiz.edu.pl)

### Przypisy

- <sup>1</sup> W artykule nie przedstawiamy całej złożoności problematyki definiowania kryzysu, skupiamy się jedynie na kilku, istotnych z naszego punktu widzenia, zagadnieniach. Szersze omówienie problematyki znajdzie czytelnik na przykład w tekstach Borchardta 1990, Kosellecka, 1990, czy Chmielewskiego w niniejszym tomie.
- <sup>2</sup> Interesującą analizę roli małych przedsiębiorstw w gospodarce Japonii znajdziemy w książce Obłoja (1987). Warto zaznaczyć, że autor ten za małe (w warunkach gospodarki japońskiej) uznaje przedsiębiorstwa zatrudniające poniżej 1000 pracowników.
- <sup>3</sup> Fundusz Mikro został utworzony w 1994 roku przez Polsko-Amerykański Fundusz Przedsiębiorczości PAEF w celu realizacji programu wspierania mikropodsiębiorstw.
- <sup>4</sup> Jeden z badanych przedsiębiorców opowiadał nam historię o tym, jak jego sąsiedzi cieszyli się z tego, że powódź zniszczyła jego firmę i zabrała owoce pracy jego i całej rodziny. Sąsiedzi ci nie mogli wyjść ze zdziwienia, gdy przedsiębiorca odbudował swoją firmę (która nie była ubezpieczona) i ponownie zaczął odnosić sukcesy.

### Bibliografia

- Baird, L. i I. Meshoulam. 1988. Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management. *Academy of Management Review*. Styczeń (1). s. 116-129.
- Balcerowicz, E. (red). 2002. *Mikropodsiębiorstwa! Sytuacja ekonomiczna, finansowanie, właściciele*. Warszawa: CASE.
- Bennis, W. i, R. Thomas. 2002. Crucibles of leadership. *Harvard Business Review*. Wrzesień (9), s. 39-45.
- Borchardt, K. 1990. Przemiany w myśleniu o kryzysach gospodarczych. w: *O kryzysie. Rozmowy w Castel Gandolfo*. s. 114 – 137. Wiedeń: Instytut Nauk o Człowieku i Warszawa: Res Publica.
- Churchill, N.C. i V.L. Lewis. 1983. The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*. Maj – czerwiec (3). s. 30-50.
- Cope, J. i G. Watts. 2000. Learning by doing – An exploration of experience, critical incidents and reflection in entrepreneurial learning. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. Vol.6/3. s. 104 - 120.

- Crozier, M i E. Friedberg. 1982. *Człowiek i system. Ograniczenia działania zespołowego*. Warszawa: PWE.
- Drucker, P.F. 1992. *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*. Warszawa: PWE.
- Glinka, B. i Gudkova S. 2003. *Wielka Mała firma*. MBA nr. 3 (62) s. 31 – 37.
- Reynolds, P., Bygrave W., Autio, E., Cox, L. i M. Hay. 2002. *Global Entrepreneurship Monitor. Executive Report*.
- Gościński, J.W. 1989. *Cykl życia organizacji*, Warszawa: PWE.
- Hampden-Turner, Ch. i A. Trompenaars. 1998. *Siedem kultur kapitalizmu*. Warszawa: Dom Wydawniczy ABC.
- Kazanjian, R.K. 1988. Relation of dominant problems to stages of growth in technology-based new ventures. *Academy of Management Journal*. Vol 3/2 s. 257 – 279.
- Kim, L. 1998. Crisis Construction and Organizational Learning: Capability Building in Catching-up at Hyundai Motor. *Organization Science*. nr.4 s.506 – 521.
- Koselleck R., 1990, Kilka problemów z dziejów pojęcia 'kryzys'. w: *O kryzysie. Rozmowy w Castel Gandolfo*. s. 59 - 71. Wiedeń: Instytut Nauk o Człowieku i Warszawa: Res Publica.
- Koźmiński, A. K. i K. Oblój. 1989. *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*. Warszawa: PWE.
- Kuhn, T. 1985. *Dwa bieguny: tradycja i nowatorstwo w badaniach naukowych*. Warszawa: PIW.
- Lawrence, L. i Steinmetz. 1969. Critical Stages Of Small Business Growth. *Business Horizons*, Vol. 12/1. s. 29-36.
- Lipitt, G.L. i W.H. Schmidt. 1967. Crisis in a developing organization. *Harvard Business Review*. Listopad – grudzień (6) s. 102-112.
- Matuszak, M. i S. Sudoł. 2001. Przyczyny rozwoju i upadku polskich przedsiębiorstw przemysłowych w okresie transformacji gospodarczej lat 1990 – 2000. w: Kotowicz-Jawor (red). *Przedsiębiorczość i konkurencyjność* (VII Kongres Ekonomistów Polskich – tom IV). S. 293 – 309. Warszawa: PTE i Dom Wydawniczy Bellona.
- Oblój, K. 1987. *Strategia Przetrwania Organizacji*. Warszawa: PWN.
- Starbuck, W.H. 1967. Organizational Metamorphosis. *Academy of Management Proceedings*. s. 113-132.
- Sztompka, P. 2000. *Trauma Wielkiej Zmiany*. Warszawa: ISP PAN.
- Sztompka, P. 2002. *Socjologia*. Kraków: Znak.
- Szymczak, M. (red.) 1988. *Słownik Języka Polskiego*. Warszawa: PWN.
- Thom, R. 1990. Kryzys i katastrofa. w: *O kryzysie. Rozmowy w Castel Gandolfo*. s. 29 - 35. Wiedeń: Instytut Nauk o Człowieku i Warszawa: Res Publica.
- Tokarski J., (red) 1980. *Słownik Wyrazów Obcych*. Warszawa: PWN.
- Withey, J.J. 2002. Constructing a more pragmatic life cycle model for evolving organizations. *Journal of Business & Entrepreneurship*. Marzec (1).