

# Anna Dębicka

---

## Zarządzanie kryzysowe w mikroprzedsiębiorstwie : studium przypadku

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 81, 201-210

---

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

ANNA DĘBICKA

Politechnika Poznańska

## ZARZĄDZANIE KRYZYSOWE W MIKROPRZEDSIĘBIORSTWIE – STUDIUM PRZYPADKU

### Wprowadzenie

W ostatnich latach niestabilna sytuacja gospodarcza w kraju wpłynęła znacząco na funkcjonowanie małych i średnich przedsiębiorstw. Spowolnienie gospodarcze w kraju sprawiło, że słabsze ekonomicznie lub źle zarządzane firmy musiały zakończyć swoją działalność. W związku z tym w 2009 roku w Polsce odnotowano znaczny wzrost liczby zlikwidowanych przedsiębiorstw (o 45%)<sup>1</sup>. Analiza zmian strukturalnych przedsiębiorstw według wielkości wskazuje, że mikroprzedsiębiorstwa reagowały zupełnie inaczej niż pozostałe przedsiębiorstwa. Liczba firm nowo powstałych wśród mikroprzedsiębiorstw w tym okresie zwiększyła się o 18,6%, podczas gdy małych i średnich firm pozostała prawie niezmienną w porównaniu z 2008 roku. Podobna relacja wystąpiła w liczbie przedsiębiorstw zlikwidowanych. Mikroprzedsiębiorstwa odnotowały wzrost o 46,6%, w pozostałych grupach przedsiębiorstw liczba ta obniżyła się<sup>2</sup>. Motywacją do otwierania nowej działalności mogła być potrzeba stworzenia dla siebie miejsca pracy, czyli pewnego rodzaju ucieczka od bezrobocia, natomiast wzrost liczby zlikwidowanych mikroprzedsiębiorstw może świadczyć o pewnego rodzaju selekcji słabiej zarządzanych podmiotów.

Według badań przeprowadzonych przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości ponad połowa małych i średnich przedsiębiorstw odczuła negatywny wpływ spowolnienia gospodarczego, który objawia się głównie spadkiem sprzedaży oraz mniejszą liczbą zleceń<sup>3</sup>. Niepokojący jest fakt, że 70% badanych mikroprzedsiębiorstw firm nie dysponowało żadnymi określonymi procedurami lub planami awaryjnymi dotyczącymi postępowania w czasie kryzysu, a co czwarte małe przedsiębiorstwo nie posiadało świadomości podstaw funkcjonowania swojej firmy<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Na tak duży wzrost liczby podmiotów gospodarki narodowej wyrejestrowanych w ciągu 2009 r. z REGON-u wpływ miała również aktualizacja rejestru REGON, która związana była z wprowadzeniem nowej klasyfikacji PKD 2007.

<sup>2</sup> PARP, *Raport o stanie sektora MSP w Polsce w latach 2008–2009*, Warszawa 2010, s. 36.

<sup>3</sup> PARP, *Procesy inwestycyjne i strategie przedsiębiorstw w czasach kryzysu*, Warszawa 2010, s. 36.

<sup>4</sup> *Ibidem*, s. 49.

W okresie spowolnienia gospodarczego coraz ważniejsza staje się odpowiedź na pytanie, jak zarządzać przedsiębiorstwem, które jest zmuszone zmierzyć się z kryzysem wewnątrz organizacji. Należy pamiętać, że pogorszenie koniunktury gospodarczej może źle oddziaływać na przedsiębiorstwo, ale zazwyczaj nie jest jedyną przyczyną powstania kryzysu w organizacji – może go natomiast intensyfikować. Nawet podczas wzrostu gospodarczego firma może być narażona na sytuacje kryzysowe. Specyfika małych i średnich przedsiębiorstw wymaga zatem odpowiedniej adaptacji zarządzania kryzysowego do ich uwarunkowań.

## 1. Teoretyczne aspekty zarządzania kryzysowego

Kryzys w przedsiębiorstwie utożsamiany jest z konkretnym lub potencjalnym zdarzeniem, które może wywołać poważne zagrożenie dla funkcjonowania przedsiębiorstwa i negatywnie wpływać na jego wartość<sup>5</sup>. Kryzys to proces (ciąg zdarzeń), który zagraża egzystencji przedsiębiorstwa<sup>6</sup>. Przyczyny powstawania kryzysu w każdym przedsiębiorstwie są inne i zależą głównie od specyfiki firmy i jej otoczenia. W literaturze przedmiotu spotykamy najczęściej podział źródeł kryzysu na przyczyny wewnętrzne i zewnętrzne oraz losowe i systemowe.

Głównym zadaniem zarządzania kryzysowego jest podjęcie konkretnych działań, które nakierowane będą na uniknięcie kryzysu, a w przypadku jego wystąpienia na zminimalizowanie strat materialnych oraz innych negatywnych konsekwencji dla przedsiębiorstwa i jego otoczenia.

Żadne przedsiębiorstwo nie jest w stanie uchronić się przed wszystkimi sytuacjami kryzysowymi, może jednak zmniejszyć prawdopodobieństwo ich wystąpienia. Skuteczne wykrywanie sygnałów ostrzegawczych oraz skrupulatna analiza szans i zagrożeń wynikających z sytuacji kryzysowej pozwoli podjąć odpowiednie kroki (działania naprawcze), które umożliwią jak najszybsze normalne funkcjonowanie przedsiębiorstwa (rys. 1).

Małe przedsiębiorstwa posiadają wiele mocnych stron, które zwiększają ich szanse na wyjście z kryzysu. Głównym atutem tych firm jest elastyczność oraz zdolność do szybkiego reagowania na zmiany w otoczeniu. Równie ważny w przypadku zarządzania kryzysowego staje się szybki i niezakłócony przepływ informacji. Dzięki bardziej otwartym i osobistym kontaktom z klientami mali przedsiębiorcy mogą szybciej i trafniej reagować na ich potrzeby. Motywujący dla właściciela oraz pracowników może być również fakt, iż widzą oni wcześniej rezultaty swoich decyzji (w odróżnieniu od bardziej złożonych organizacji).

<sup>5</sup> K. Krzakiewicz, *Zarządzanie antykryzysowe w organizacji*, AE w Poznaniu, Poznań 2008, s. 11.

<sup>6</sup> E. Urbanowska-Sojkin, *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*, AE w Poznaniu, Poznań 2003, s. 18.



Rysunek 1. Wykrywanie sygnałów ostrzegawczych

Źródło: opracowanie własne na podstawie P. Kotler, J.A. Caslione, *Chaotics. The Business of Managing and Marketing in The Age of Turbulence*, AMACOM, New York 2009, s. 75; I.I. Mitroff, C.M. Pearson, *Zarządzanie sytuacją kryzysową*, Business Press, Warszawa 1998, s. 43.

Mocne strony małych firm nie zabezpieczają ich w pełni przed wystąpieniem kryzysu, ponieważ mają one utrudniony dostęp do kredytów, nie dysponują takim majątkiem jak duże przedsiębiorstwa, przetrwanie kryzysu z tej perspektywy wydaje się znacznie trudniejsze. Dodatkowo wdrożenie zarządzania kryzysowego w przedsiębiorstwach zarządzanych jedynie przez swoich właścicieli, bez wsparcia grupy ekspertów, bywa skomplikowane, szczególnie w momencie, gdy właściciel nie posiada odpowiedniego wykształcenia, a jego kompetencje w zakresie funkcjonowania firmy są ograniczone. Istotnym problemem w zarządzaniu kryzysowym w małym i średnim przedsiębiorstwie jest sposób myślenia właściciela (-li), często konserwatywny i zachowawczy. Rozumowanie, które utrudnia zarządzanie sytuacją kryzysową, przedstawione zostało w tabeli 1.

Tabela 1

Postawy utrudniające zarządzanie sytuacją kryzysową w przedsiębiorstwie

Przedsiębiorstwo
Sytuacje kryzysowe omijają doskonale zarządzane firmy. Lokalizacja organizacji uchroni nas przez problemami. Mamy oddanych pracowników, możemy im bezgranicznie ufać.
Środowisko
W przypadku poważnych trudności znajdzie się ktoś, kto nas wybawi z opresji. Środowisko jest dla nas łaskawe. Nie wydarzyło się nic nowego, co wymagałoby zmian.
Sytuacja kryzysowa
Większość problemów nie jest tak straszna, jak ją malują. Poważne kryzysy zdarzają się wyjątkowo. Wystarczy zareagować na problem wtedy, gdy się pojawi. Sytuacje kryzysowe nie wymagają szczególnych procedur.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: I.I. Mitroff, C.M. Pearson, *op.cit.*, s. 44.

## 2. Zarządzanie kryzysowe mikroprzedsiębiorstwem w świetle badań empirycznych

Omawiane przedsiębiorstwo jest firmą prywatną, która działa na rynku od ponad 25 lat. Firma zatrudnia 9 osób, klasyfikując się tym samym do grupy mikroprzedsiębiorstw. Od początku głównym profilem działalności była produkcja odzieży. Przedsiębiorstwo zarządzane jest przez swojego właściciela, który z wykształcenia jest inżynierem, a w kierowaniu firmą wykorzystuje głównie swoją intuicję i doświadczenie.

### 2.1. Analiza sytuacji kryzysowej wybranego przedsiębiorstwa – krok pierwszy

Przez wiele lat przedsiębiorstwo prowadziło niczym niezakłóconą działalność, która uspiła czujność właściciela, w konsekwencji doprowadzając firmę do stanu kryzysu. Złożyło się na to wiele czynników. W celu analizy i oceny zaistniałego kryzysu ważna była odpowiedź na pytania: Na czym polega sytuacja kryzysowa? Kiedy kryzys się rozpoczął? Dlaczego do niego doszło? Jakie przyczyny złożyły się na powstanie sytuacji kryzysowej?<sup>7</sup>

#### Na czym polegała sytuacja kryzysowa?

Symptomy kryzysu w omawianej firmie były następujące:

- spadek sprzedaży,
- opóźnione płatności ze strony klientów, co w konsekwencji przyczyniło się do:
  - trudności w zakresie finansowania bieżącej działalności,
  - pogarszającej się atmosfery pracy.

#### Kiedy kryzys się rozpoczął?

Początek kryzysu w firmie miał miejsce na przełomie 2007/2008 roku, kiedy po raz pierwszy odnotowano spadek sprzedaży o około 5% w stosunku do roku poprzedniego, a w kolejnych miesiącach spadek sprzedaży był jeszcze bardziej dotkliwy. Warto zauważyć, że sprzedaż konfekcji męskiej charakteryzuje się dużą sezonowością, co wymaga stałej analizy sprzedaży i utrzymania płynności finansowej. Brak takich działań utrudnia wczesne wykrywanie sygnałów, które ostrzegają przed nadchodzącą sytuacją kryzysową w przedsiębiorstwie.

#### Jakie przyczyny złożyły się na powstanie kryzysu w przedsiębiorstwie?

Wyniki wstępnych badań prowadziły do wniosku, że głównym powodem sytuacji, w jakiej znalazło się przedsiębiorstwo, mogły być zmiany w najbliższym otoczeniu – przebudowa ulicy, przy której mieści się siedziba firmy. Właściciel zlekceważył sygnały klientów o utrudnionym dojeździe i pierwsze działania w celu jego ułatwienia podjęte zostały parę miesięcy później. Można stwierdzić, że to idealny przykład reagowania na problemy dopiero wtedy, gdy powstaną i ich konsekwencje zaczynają być odczuwalne. Ta sytuacja wyraźnie pokazuje, że szybsza reakcja (właściciel wiedział o przebudowie dużo wcześniej, przed jej rozpoczęciem) pozwoliłaby uniknąć spadku sprzedaży i odpływu klientów oraz związanych z tym konsekwencji. Wystarczyło na bieżąco informować o niedogodnościach

---

<sup>7</sup> I.I. Mitroff, C.M. Pearson, *op.cit.*, s. 22.

dojazdu w Internecie oraz tradycyjnymi środkami przekazu (listownie, telefonicznie). Należy dodać, że chociaż firma dysponowała listą swoich klientów, to była ona niekompletna (brak danych kontaktowych: telefon, e-mail itp.), co stanowiło kolejną przeszkodę w szybkiej reakcji.

Źródeł kryzysu w badanej firmie mogło być znacznie więcej. W celu lepszego zrozumienia sytuacji kryzysowej stworzono mapę myśli, w której zestawiono jej główne problemy, analizując sytuację wewnątrz firmy oraz w jej otoczeniu. Przyczyny kryzysu zostały podzielone na zewnętrzne i wewnętrzne (tab. 2).

Tabela 2

Przyczyny powstania kryzysu w badanym mikroprzedsiębiorstwie

Wewnętrzne	Zewnętrzne
<ul style="list-style-type: none"> <li>– brak jasno wytyczonych celów oraz strategii działania</li> <li>– konserwatywny styl kierowania (niechęć do zmian)</li> <li>– stan samozadowolenia (przeoczenie sygnałów)</li> <li>– brak monitorowania otoczenia</li> <li>– brak wiedzy i kontroli nad zapasami</li> <li>– brak działań marketingowych</li> <li>– brak aktualnej i pełnej bazy klientów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– przebudowa ulicy, przy której znajduje się siedziba firmy</li> <li>– ekrany akustyczne (utrudniają pozyskiwanie nowych klientów)</li> <li>– import odzieży z Chin</li> <li>– pogarszająca się sytuacja w branży</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

Pogłębione poszukiwanie kolejnych przyczyn sytuacji kryzysowej w badanej mikrofirmie doprowadziło do wniosku, że istotna z tego punktu widzenia była specyficzna dla małych i średnich przedsiębiorstw postawa konserwatywna właściciela. Jego optymizm odnoszący się do bieżącej działalności oraz zachowawczość mogły w dużym stopniu przyczynić się do dalszych zdarzeń, które osłabiły pozycję firmy. Podczas gdy konkurencyjne firmy konsekwentnie budowały swoją markę, otwierając nowe sklepy firmowe i utrwalając się w pamięci swoich klientów, badane przedsiębiorstwo przyjęło bierną postawę, ignorując rynek detaliczny. Tymczasem okazało się, że w miarę pogarszania koniunktury gospodarczej popyt indywidualnych klientów był bardziej stabilny niż popyt klientów hurtowych.

## 2.2. Podejmowanie decyzji i działań antykryzysowych – etap normalizacji – krok drugi

Po przeanalizowaniu problemów, z jakimi spotkało się badane przedsiębiorstwo, postanowiono w 2008 roku podjąć działania w celu szybkiego wyjścia z kryzysu. Obejmowały one głównie działania z zakresu marketingu oraz kontroli zapasów. Pierwszym etapem było stworzenie aktualnej listy dotychczasowych odbiorców oraz potencjalnych klientów, dzięki

której firma mogła wysyłać na bieżąco informacje o utrudnionym dojeździe. Dodatkowo wysyłane były próbniki z nowymi wzorami wyrobów oraz aktualna oferta.

Działania antykryzysowe miały na celu zwiększenie sprzedaży dzięki pozyskaniu nowego segmentu rynku. W tym celu zaktualizowana została strona internetowa, która poszerzona została o nowe zakładki oraz większą ilość informacji. Strona została szybko wypozycjonowana tak, żeby dotrzeć do jak największej liczby potencjalnych klientów. Rozpoczęto również sprzedaż detaliczną na portalach aukcyjnych. Właściciel zaktualizował również stan zapasów, który zalecono systematycznie kontrolować. W firmie obniżono produkcję do poziomu odpowiadającego bieżącej sprzedaży, co pozwoliło uniknąć nadprodukcji, która wiąże się z dużymi kosztami utrzymania zapasów.

### **2.3. Wykrywanie sygnałów – wybór narzędzi ostrzegawczych – krok trzeci**

W celu szybszego zidentyfikowania sytuacji kryzysowej przeanalizowane zostały różne narzędzia ostrzegawcze (planowanie strategiczne, zarządzanie ryzykiem, spotkania kontrolne, strategiczna karta wyników oraz prognozowanie płynności). W przypadku badanego mikroprzedsiębiorstwa stosowanie narzędzi typu strategiczna karta wyników – według badań przeprowadzonych przez R. Bergera jest to najszybciej działające narzędzie ostrzegawcze – jest praktycznie niemożliwe z powodu braku specjalisty, który wykonywałby poszczególne analizy wskaźników. Ponieważ jednym ze słabych punktów firmy był brak wizji i misji przedsiębiorstwa oraz brak jasno wytyczonych celów, zaistniała potrzeba stworzenia planu strategicznego. Dzięki niemu przedsiębiorstwo oprócz przejrzystych celów zyskało narzędzie, które służy również do kontroli działalności. Wyznaczone cele są kontrolowane oraz korygowane przez właściciela. Dzięki temu zwiększa się szansa na wcześniejsze wykrycie nieprawidłowości w funkcjonowaniu firmy. Dodatkowo pod koniec miesiąca przeprowadzana jest analiza sprzedaży (badany jest poziom sprzedaży w stosunku do danego miesiąca poprzedniego roku), która pomaga w interpretacji bieżącej sytuacji. Jeżeli – biorąc po uwagę średni wskaźnik inflacji – wzrost sprzedaży będzie mniejszy niż 3%, należy podjąć działania w celu ustalenia przyczyn tego zjawiska. Będzie to pewien sygnał ostrzegawczy dla badanego przedsiębiorstwa.

W trakcie przeprowadzania analizy SWOT (była pierwszym etapem tworzenia nowej strategii; tab. 3), zwrócono uwagę na słabe i silne strony przedsiębiorstwa, które pomogły w kształtowaniu planu zarządzania sytuacją kryzysową. Źródłem trudności rozwojowych firmy w przyszłości może być rosnący poziom zagrożeń oraz brak działań w zakresie poprawy swoich słabych stron. Przedsiębiorstwo może przeciwstawić duży potencjał wewnętrzny i próbować przezwyciężyć zagrożenia, wykorzystując maksymalnie swoje liczne mocne strony i minimalizując strony słabe.

W związku z tym wyznaczono w badanej firmie listę działań obejmującą: selekcję produktów, segmentację rynkową, rozwój nowych produktów i poszukiwanie nowych ryn-

ków. Wyznaczono również kilka najważniejszych celów, które zamierzano osiągnąć w 2009 roku. Należało do nich:

- poszerzenie swoich usług o sprzedaż detaliczną,
- stworzenie sklepu internetowego do końca 2009 roku,
- zwiększenie sprzedaży miesięcznej w stosunku do roku poprzedniego o 10%<sup>8</sup>,
- zmaksymalizowanie zadowolenia dotychczasowych klientów.

W realizacji tych celów miały pomóc dotychczasowe działania antykryzysowe oraz działania marketingowe.

#### **2.4. Opracowanie planu zarządzania sytuacją kryzysową – krok czwarty**

Dalsza część opracowania planu zarządzania sytuacją kryzysową obejmowała sformalizowanie działań w sytuacji kryzysowej – przedsiębiorstwo wyznaczyło osobę odpowiedzialną za pierwszą reakcję w nagłych wypadkach oraz stworzyło listę fachowców, konsultantów oraz klientów z ich danymi kontaktowymi. Dzięki temu w szybki sposób będzie można zareagować na awarię maszyny, elektryczności itp. oraz bezpośrednio informować swoich najważniejszych klientów o sytuacjach wyjątkowych. Ponieważ większość działań zapobiegających kryzysowi oparta jest na bazach danych z różnymi cennymi informacjami, należało pomyśleć o ochronie tych danych. W tym celu stworzona została kopia zapasowa przechowywana w komputerze stacjonarnym firmy oraz na innych nośnikach. Zalecona została aktualizacja kopii zapasowej raz w miesiącu.

#### **2.5. Sytuacja mikroprzedsiębiorstwa po wdrożeniu zarządzania kryzysowego – krok piąty**

Sytuacja firmy w okresie 2008/2009 zaczęła się powoli stabilizować. Przedsiębiorstwo odnotowało wzrost sprzedaży, jednakże wyniki finansowe nie poprawiły się zgodnie z założonymi celami i oczekiwaniami właściciela. Oznaczało to potrzebę przeprowadzenia kolejnej analizy, która pokazała, że wzrost sprzedaży w okresie spowolnienia gospodarczego wymaga jeszcze większych zmian. Pomocne w tym celu może być skonstruowanie i stała obserwacja analizy SWOT firmy (tab. 3).

Jak wykazały przeprowadzone badania, zjawiska, które stanowiły szanse badanego mikroprzedsiębiorstwa, rok później okazały się istotnymi zagrożeniami. Kolejnym krokiem walki z kryzysem było otwarcie sklepu firmowego w celu zwiększenia sprzedaży detalicznej – sklep mieści się w budynku firmy, dzięki czemu nie wiąże się to z dodatkowymi kosztami. Należało również podjąć działania promocyjne, które obejmowały promocję w Internecie, ulotki informacyjne oraz banery reklamowe. Wykorzystując takie sygnały

---

<sup>8</sup> Przedsiębiorca założył, że zwiększenie sprzedaży o 4% jest minimalnym wzrostem, jaki uzyskiwano przed kryzysem, dlatego w celu polepszenia kondycji firmy należy go zwiększyć.



Tabela 3

## Analiza SWOT badanego przedsiębiorstwa w latach 2006–2009

Silne strony	Słabe strony
ROK 2006/07 <ul style="list-style-type: none"> <li>– wieloletnie doświadczenie w branży</li> <li>– dobrze wykwalifikowani pracownicy</li> <li>– <b>stabilność zespołu pracowniczego</b></li> <li>– <b>sprzyjająca atmosfera pracy</b></li> <li>– dobra organizacja pracy</li> <li>– duży autorytet właściciela</li> <li>– zaangażowanie pracowników</li> <li>– duża elastyczność, dostosowanie się do potrzeb klientów</li> <li>– partnerskie stosunki z klientami</li> <li>– wysoka jakość wyrobów w stosunku do ceny</li> </ul>	ROK 2006/07 <ul style="list-style-type: none"> <li>– brak jasno wyznaczonej strategii</li> <li>– brak promocji przedsiębiorstwa</li> <li>– niskie wykorzystanie Internetu</li> <li>– brak zaplecza projektowego</li> </ul> ROK 2008/09 <ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>brak stabilność zespołu</b></li> <li>– <b>nerwowa atmosfera pracy</b></li> <li>– <b>brak pełnej bazy danych klientów</b></li> <li>– <b>brak wiedzy o stanie zapasów</b></li> </ul>
Szanse	Zagrożenia
ROK 2006/07 <ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>przebudowa ulicy – poprawa dojazdu</b></li> <li>– <b>szybszy wzrost gospodarki i rynku zbytu</b></li> <li>– efekt „baby boom”</li> <li>– wzrost dochodów mieszkańców</li> <li>– nawiązanie współpracy z dużymi odbiorcami</li> <li>– łatwiejszy dostęp do rynków unijnych</li> </ul>	ROK 2006/07 <ul style="list-style-type: none"> <li>– import tekstyliów z Chin</li> <li>– natężenie konkurencji</li> <li>– niekorzystne uwarunkowania prawne – taryfy płaćnicze</li> <li>– brak dobrze wykwalifikowanych pracowników na rynku pracy</li> <li>– siła przetargowa nabywców</li> </ul> ROK 2008/09 <ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>przebudowa ulicy – problem dojazdu</b></li> <li>– <b>ekrany akustyczne – utrudniające pozyskiwanie nowych klientów</b></li> <li>– <b>spowolnienie gospodarcze</b></li> <li>– <b>zmiany w strukturze wydatków Polaków</b></li> <li>– <b>styl życia potencjalnych klientów</b></li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

ostrzegawcze, podjęto działania antykryzysowe, w wyniku których przedsiębiorstwo w kolejnych latach wzmocniło swoje silne strony oraz ograniczyło słabe (tab. 4)

W wyniku podjętych działań przedsiębiorstwo odnotowało w kolejnym roku wzrost sprzedaży miesięcznej średnio o 8–10%, co mieściło się w granicach wyznaczonych celów. Sprzedaż detaliczna okazała się bardzo pomocna dla firmy w czasie kryzysu – udział klientów detalicznych w sprzedaży ogółem wyniósł około 13%. Dodatkową korzyścią sprzedaży była znacznie wyższa jej zyskowość oraz stabilność. Największy sukces firma odnotowała w działaniach promujących stronę internetową. Wzrost odwiedzin na witrynie wzrósł średnio o 40%. Należy dodać, że 90% klientów detalicznych dowiedziało się o badanej firmie z Internetu.

Tabela 4

## Analiza SWOT badanego przedsiębiorstwa (lata 2010–2011)

Silne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> <li>– jasno wytyczona strategia działania</li> <li>– wysokie wykorzystanie Internetu</li> <li>– wieloletnie doświadczenie w branży</li> <li>– dobra organizacja pracy</li> <li>– duży autorytet właściciela</li> <li>– zaangażowanie pracowników</li> <li>– duża elastyczność</li> <li>– partnerskie stosunki z klientami</li> <li>– wysoka jakość wyrobów w stosunku do ceny</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– brak zaplecza projektowego</li> <li>– brak stabilność zespołu</li> </ul>
Szanse	Zagrożenia
<ul style="list-style-type: none"> <li>– rynek detalistów</li> <li>– problemy konkurencji</li> <li>– efekt „baby boom”</li> <li>– nawiązanie współpracy z dużymi odbiorcami</li> <li>– łatwiejszy dostęp do rynków unijnych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ekrany akustyczne</li> <li>– spowolnienie gospodarcze</li> <li>– zmiany w strukturze wydatków Polaków</li> <li>– styl życia potencjalnych klientów</li> <li>– import tekstyliów z Chin</li> <li>– siła przetargowa nabywców</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

W perspektywie kolejnych lat firma chce położyć nacisk na odbiorców detalicznych. W celu zwiększenia sprzedaży rozważane jest dostosowanie godzin otwarcia sklepu do potrzeb klientów. Rozpoznanie rynku nasunęło wniosek, że w segmencie, w którym działa przedsiębiorstwo, klienci nie dysponują czasem w ciągu dnia, w związku z czym sprzedaż wyraźnie wzrasta między godziną 16 a 19. Firma rozważa otwarcie sklepu również w tych godzinach. Przedsiębiorstwo chce również opracować plany postępowania w momencie pojawienia się potencjalnych sytuacji kryzysowych, np. wyprodukowanie kolekcji nietrafiającej w gust klientów czy końcówek serii będzie wymagało innego sposobu sprzedaży (aukcje internetowe, przeceny, promocje). Właściciel badanej firmy postanowił również zoptymalizować pracę zespołu oraz całego procesu produkcyjnego w celu uzyskania lepszych wskaźników produktywności oraz energooszczędności.

### Podsumowanie

Analiza wybranego mikroprzedsiębiorstwa wskazała, że najważniejszym elementem zarządzania kryzysowego jest ciągle monitorowanie zarówno otoczenia, jak i sytuacji wewnętrznej firmy. Działania podjęte w badanej firmie oraz efekty wdrożenia pewnych procedur zarządzania sytuacją kryzysową wskazują potrzebę zarządzania kryzysowego nawet w tak małych podmiotach gospodarczych jak mikrofirmy.

**CRISIS MANAGEMENT FOR MICRO-ENTERPRISE  
– CASE STUDY**

**Summary**

The downturn in the Polish economy meant that many enterprises experienced problems that threaten their functioning. Such problems also occurred in the analyzed micro-enterprise, which in recent years suffered from both a consequence of the economic slowdown, as well as mistakes and omissions in the basic areas of its business: management, marketing and logistics. The implementation of specific procedures for crisis management helped the company survive the most difficult period also indicates that the only chance to overcome the crisis is to monitor the warning signs and flexible implementation of certain procedures.

*Translated by Anna Dębicka*