

Anna Dębicka

Zarządzanie sytuacją kryzysową w MŚP : wybrane problemy

Ekonomiczne Problemy Usług nr 111, 233-243

2014

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, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

ANNA DĘBICKA

Politechnika Poznańska

ZARZĄDZANIE SYTUACJĄ KRYZYSOWĄ W MŚP. WYBRANE PROBLEMY

Streszczenie

Specyfika MŚP wymaga indywidualnego podejścia do zarządzania sytuacją kryzysową. W artykule omówiono przyczyny powstawania kryzysu oraz kluczowe fazy zarządzania kryzysowego. Przedstawiono również wpływ obecnego spowolnienia gospodarczego na małe i średnie przedsiębiorstwa w Polsce. Większość małych i średnich przedsiębiorstw nie ma określonych procedur dotyczących postępowania w czasie kryzysu. Co czwarte małe przedsiębiorstwo nie miało żadnych sprecyzowanych i określonych zasad działania swojego przedsiębiorstwa. Takie podejście przedsiębiorców utrudnia zarządzanie kryzysowe, które często oparte jest na czytelnych i sformalizowanych działaniach.

Słowa kluczowe: kryzys, zarządzanie sytuacją kryzysową, MŚP

Wprowadzenie

Zmiany w gospodarce sprawiły, że kryzys w przedsiębiorstwie zaczął przyjmować nowe formy. Zmieniły się jego źródła oraz dynamika. Przyczyny sytuacji kryzysowych są również inne, odgrywają inną rolę oraz kształtują odmienne reakcje – inaczej wpływają na społeczeństwo oraz przedsiębiorstwa. Kryzys szybciej się rozwija, a jego koniec często nie jest jednoznacznie określony¹. Niezależnie od wielkości, każde przedsiębiorstwo narażone jest na sytuacje kryzysowe². Ze względu na różne uwarunkowania dużych i małych przedsiębiorstw istnieją znaczne różnice w reakcji, przebiegu oraz skutkach sytuacji kryzysowej. Specyfika małych i średnich przedsiębiorstw wymaga indywidualnego podejścia do zarządzania sytuacją kryzysową. Małe i średnie przedsiębiorstwa, z powodu ograniczonych zasobów, zwłaszcza środków finansowych, są szczególnie narażone na negatywne następstwa ewentualnego kryzysu. Z uwagi na większą elastyczność łatwiej mogą poradzić sobie z kryzysem, jednak wymaga to odpowiedniego przygotowania.

¹ Zob. A. Boin, *The new world of crises and crisis management: implications for policymaking and research* (26), „Review of Policy Research” 2009, s. 367–368.

² A. Zelek, *Potransformacyjny kryzys polskich przedsiębiorstw*, s. 7–8, www.ae.krakow.pl/~ekte/konf/zelek.doc.

Szczególnie istotna jest zatem odpowiedź na pytanie, jak zarządzać małym i średnim przedsiębiorstwem w warunkach niestabilnej gospodarki, która jest wskazywana przez wielu autorów jako istotny czynnik zagrażający prawidłowemu funkcjonowaniu przedsiębiorstwa³. W tym celu należy zbadać, w jakim stopniu MŚP zarządzają sytuacją kryzysową, jakie napotyka bariery oraz ograniczenia. Badania własne autorki, przeprowadzone w 2013 roku na grupie 32 małych i średnich przedsiębiorstw działających na terenie Wielkopolski, miały na celu sprawdzenie, w jakim stopniu małe przedsiębiorstwa przygotowane są do wystąpienia sytuacji kryzysowej. Dodatkowo badanie miało na celu określenie, z jakimi sytuacjami kryzysowymi spotykają się przedsiębiorcy oraz czy dysponują narzędziami ostrzegawczymi i planami awaryjnymi.

1. Kryzys a sytuacja kryzysowa

Pojęcie kryzysu należy rozpatrywać wielowymiarowo. W przedsiębiorstwie może dotyczyć zjawisk zarówno ekonomicznych, jak i społecznych, technicznych oraz organizacyjno-prawnych⁴. W literaturze przedmiotu termin kryzys oraz sytuacja kryzysowa często stosowane są zamiennie. Kryzys (czyli skrajna destabilizacja funkcji organizacji⁵) nie trwa długo. Oznacza to, że ta najostrejsza faza kryzysu trwa około 5–10 miesięcy w zależności od wielkości przedsiębiorstwa. Sytuacja kryzysowa w przeciwieństwie do kryzysu trwa znacznie dłużej i w wypadku małych przedsiębiorstw może trwać nawet 2 lata⁶. Potwierdzają to badania przeprowadzone przez autorkę. W co trzecim MŚP sytuacja kryzysowa trwała ponad rok. Według R. Wróblewskiego sytuacja kryzysowa to „okres życia organizacji, w którym zaczyna się i jest kontynuowany proces destabilizacji jej funkcji, prowadzący nieuchronnie do jej upadku”⁷ jednak, jeśli zostaną podjęte odpowiednie działania naprawcze jest możliwy powrót organizacji do jej normalnego funkcjonowania. Można powiedzieć, że kryzys jest jedną z faz sytuacji kryzysowej – tą najbardziej niebezpieczną – w której pojawia się bezpośrednia groźba upadku przedsiębiorstwa.

E. Nowak (2007)⁸ w swojej pracy przedstawia trzy główne różnice między kryzysem a sytuacją kryzysową:

- kryzys jest elementem sytuacji kryzysowej,

³ M. Rochoń, *Analiza komparatywna determinantów wpływających na kryzys polskich i amerykańskich przedsiębiorstw*, <http://www.docstoc.com/docs/120968165/Kryzys-przedsiębiorstwa>.

⁴ E. Urbanowska-Sojkin, *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*, wyd. 3, Poznań, Wyd. AE 2003, s. 18.

⁵ R. Wróblewski, *Wybrane problemy zarządzania przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych* (14), *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Administracja i Zarządzanie* 2010, s. 50.

⁶ Zob. A. Zabłocka-Kluczką, *Przezwyciężanie kryzysów w polskich przedsiębiorstwach*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* 2005, s. 27.

⁷ *Ibidem*, s. 50.

⁸ E. Nowak, *Zarządzanie kryzysowe w sytuacjach zagrożeń niemilitarnych*, Warszawa, Akademia Obrony Narodowej 2007.

- każdy kryzys jest sytuacją kryzysową, lecz nie każda sytuacja kryzysowa zawiera w sobie element kryzysu,
- w odróżnieniu od kryzysu, sytuacja kryzysowa w chwili pojawienia się jej symptomów, nie musi wywołać zmian w istocie organizacji, lecz stanowi wyzwanie dla subiektywnego poczucia normalności jej funkcjonowania⁹.

Należy sądzić, że odpowiednie działania podjęte we właściwym czasie, w celu rozwiązania sytuacji kryzysowej mogą ustrzec przedsiębiorstwo przed jego najgorszą fazą – kryzysem.

2. Przyczyny powstawania sytuacji kryzysowych

Przyczyny powstawania sytuacji kryzysowych oraz kryzysu w przedsiębiorstwie mają, co prawda, charakter indywidualny, ale należy ich szukać zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i w jego ekonomicznym otoczeniu. W celu lepszego zrozumienia problematyki zarządzania sytuacją kryzysową w MŚP należy zwrócić uwagę na zróżnicowanie między przyczynami kryzysu w dużych a małych przedsiębiorstwach (por. tab. 1)

Najczęściej wymieniane przyczyny powstania sytuacji kryzysowej w MŚP¹⁰, to: 1) problemy finansowe; 2) problemy z partnerami biznesowymi, dostawcami; 3) polityka państwa względem przedsiębiorstw; 4) tempo wzrostu gospodarczego w kraju; 5) brak lub nieudolne zarządzanie przedsiębiorstwem. Wydaje się, że MŚP coraz częściej zwraca uwagę na przyczyny wynikające z błędów popełnianych w zarządzaniu przedsiębiorstwem. W przeciwieństwie do dużych przedsiębiorstw MŚP rzadziej wymienia takie przyczyny, jak nieprawdziwe informacje podawane w mediach oraz publiczne zarzuty wobec firmy. Wynika to z faktu, że MŚP nie są głównym przedmiotem zainteresowań mediów. Dla dużych przedsiębiorstw kontakt z mediami w czasie trwania kryzysu jest kluczowy, dlatego w literaturze przedmiotu poświęca się dużo uwagi komunikacji kryzysowej. W przypadku MŚP wprowadzenie komunikacji jest równie istotne, powinna jednak uwzględniać specyfikę małych przedsiębiorstw.

⁹ E. Nowak, *Zarządzanie kryzysowe w sytuacjach zagrożeń niemilitarnych*, Warszawa, Akademia Obrony Narodowej 2007, s. 38.

¹⁰ Badania przeprowadzone na grupie 32 MŚP działających na terenie Wielkopolski.

Tabela 1

Przyczyny powstawania sytuacji kryzysowych

| Przyczyny powstawania sytuacji kryzysowych | | |
|--|---|---|
| | Duże przedsiębiorstwa | MŚP |
| Wewnętrzne | <ul style="list-style-type: none"> – problemy z jakością produktów/usług – wypadki przy pracy – spory pracownicze – kłopoty finansowe – błędy lub przestępstwa szeregowych pracowników | <ul style="list-style-type: none"> – problemy finansowe – brak lub nieudolne zarządzanie przedsiębiorstwem – problemy z jakością produktów/usług – błędy lub przestępstwa szeregowych pracowników – spory pracownicze |
| Zewnętrzne | <ul style="list-style-type: none"> – nieprawdziwe informacje podane w mediach – publiczne zarzuty wobec firmy – niekorzystne decyzje władz – problemy z partnerami biznesowymi, dostawcami – katastrofy i awarie z przyczyn zewnętrznych | <ul style="list-style-type: none"> – problemy z partnerami biznesowymi, dostawcami – polityka państwa względem przedsiębiorstw – tempo wzrostu gospodarczego w kraju – nieetyczne lub agresywne działania konkurencji – niekorzystne decyzje władz |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań oraz D. Tworzydło, *Raport z badań. Zarządzanie sytuacją kryzysową w polskich przedsiębiorstwach*, Rzeszów, Warszawa 2010, http://www.alertmedia.pl/pliki/file/CRISIS%20MANAGEMENT_raport%20z%20badania_2010-04-20.pdf.

3. Pozytywne i negatywne aspekty kryzysu w przedsiębiorstwie

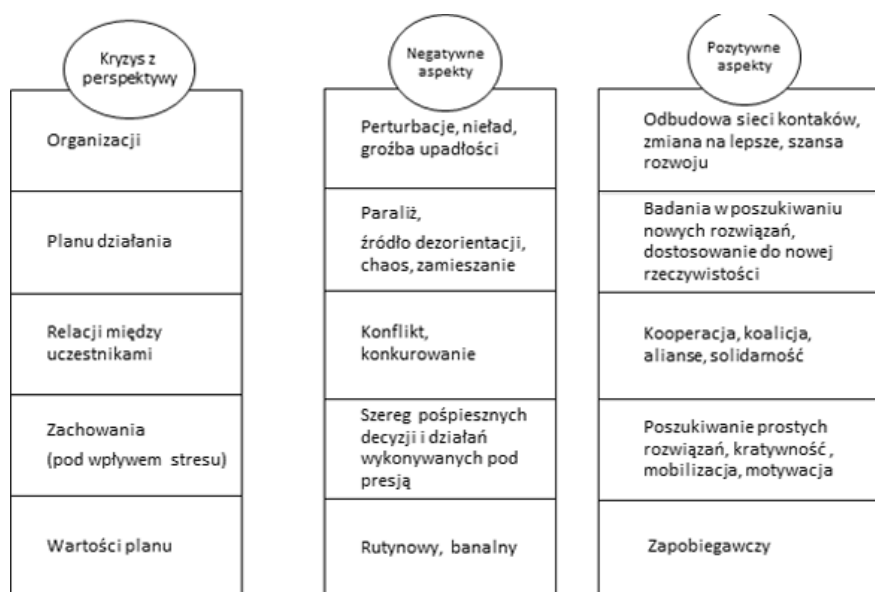
Nie ulega wątpliwości, że kryzys charakteryzuje się nieoczekiwanym punktem zwrotnym w działalności przedsiębiorstwa, które może mieć zarówno negatywne, jak i pozytywne skutki¹¹. Kryzys rozpatrywany jako szansa na zmianę może przynieść korzyści przedsiębiorstwu¹². Istotnym jednak problemem w zarządzaniu sytuacją kryzysową w małym i średnim przedsiębiorstwie jest mentalność właściciela, który pomimo kierowania elastycznym podmiotem jest zachowawczy i niechętnie wprowadza zmiany. Następujące podejście: „posiadamy dobrze zorganizowaną firmę, przetrwamy kryzys bez planu”, „wystarczy zareagować na problem, gdy się

¹¹ Zob. E. Nowak; M.W. Seeger i wsp.; I.I. Mitroff i wsp.

¹² Zob. S.R. Veil, *Mindful learning in crisis management* (48), „Journal of Business Communication” 2011, s. 117.

pojawi” utrudnia zarządzanie sytuacją kryzysową¹³. A to właśnie negatywne myślenie, tworzenie najgorszych scenariuszy, jakie mogą spotkać firmę i opracowanie planów awaryjnych jest podstawą planowania w zarządzaniu sytuacją kryzysową¹⁴. Zbyt wiele firm czeka, aż kryzys uderzy w ich działalność, dopiero wtedy zaczyna myśleć o możliwych sposobach jego przezwyciężenia. Dla wielu przedsiębiorstw, których sytuacja pogorszyła się w ostatnich latach, kryzys był bodźcem, który wpłynął na ich mentalność i chęć poszukiwania nowych rozwiązań, nie tylko w celu wyjścia z kryzysu, ale również dalszego rozwoju przedsiębiorstwa¹⁵. Dla wielu badanych przedsiębiorstw sytuacja kryzysowa była główną przyczyną skrupulatnej analizy przedsiębiorstwa i jego otoczenia.

Warto zwrócić uwagę, że efektem działań podjętych przez przedsiębiorstwo w ramach zarządzania sytuacją kryzysową jest wiele pozytywnych aspektów (rys. 1).



Rysunek 1. Pozytywne i negatywne aspekty zarządzania sytuacją kryzysową

Źródło: opracowanie własne na podstawie C. Lalonde, *In search of archetypes in crisis management*, „Journal of Contingencies and Crisis Management” 2004, s. 77.

¹³ Spillan i Hough, *Crisis Planning in Small Businesses* (3) 2003; Mitroff i wsp., *Zarządzanie sytuacją kryzysową czyli jak ochronić firmę przed najgorszym. Podręcznik usprawniający zdolność organizacji do reagowania w sytuacjach kryzysowych* (Businessman Book), Warszawa 1998.

¹⁴ J.Z. Wisenblit, *Crisis management planning among U.S. corporations. Empirical evidence and a proposed framework*, Emmitsburg, MD, National Emergency Training Center 1989, s. 33.

¹⁵ 88% badanych MŚP (N = 32) odpowiedziało, że ostatnia sytuacja kryzysowa zmotywowała ich do przygotowania do kolejnych potencjalnych kryzysów.

Do najczęściej wymienianych przez menedżerów korzyści posiadania planów awaryjnych należą: 1) wyeliminowanie dezorientacji; 2) sprecyzowanie działań, które muszą być wykonane w sytuacji kryzysowej oraz 3) jasny podział obowiązków. Postrzeganie kryzysu oraz sytuacji kryzysowej przez pryzmat pozytywnych aspektów może zmotywować małe przedsiębiorstwa do zarządzania sytuacją kryzysową.

4. Zarządzanie sytuacją kryzysową w MŚP

Głównym celem zarządzania sytuacją kryzysową jest próba uniknięcia samego kryzysu, a w wypadku jego wystąpienia – minimalizacja strat finansowych i innych negatywnych konsekwencji. W literaturze przedmiotu istnieje rozbieżność w podejściu do zarządzania sytuacją kryzysową, jednak większość opisywanych modeli zawiera trzy fazy: 1) **zapobieganie** – planowanie oraz wykrywanie sygnałów kryzysu; 2) **reagowanie** – minimalizacja strat i działania naprawcze oraz 3) **normalizacja** – powrót na ścieżkę normalnego funkcjonowania, uczenie się¹⁶. Współczesne koncepcje zarządzania sytuacją kryzysową koncentrują się głównie na pierwszej fazie, czyli sytuacji przed kryzysem. Jest ona bowiem według wielu autorów najważniejsza, ponieważ odpowiednia analiza otoczenia oraz przygotowanie przedsiębiorstwa do kryzysu jest kluczem, który w istotny sposób wpływa na przebieg całej sytuacji kryzysowej. Szczególnie w okresie niestabilnej gospodarki ważne stają się skuteczne wykrywanie sygnałów wyprzedzających nadchodzące zmiany. Wczesne wykrycie i rozpoznanie sytuacji kryzysowej przez przedsiębiorstwo może zwiększyć szansę jego przetrwania na rynku, a dzięki odpowiedniej analizie szans i zagrożeń może również doprowadzić przedsiębiorstwo do sukcesu i stabilnego rozwoju¹⁷.

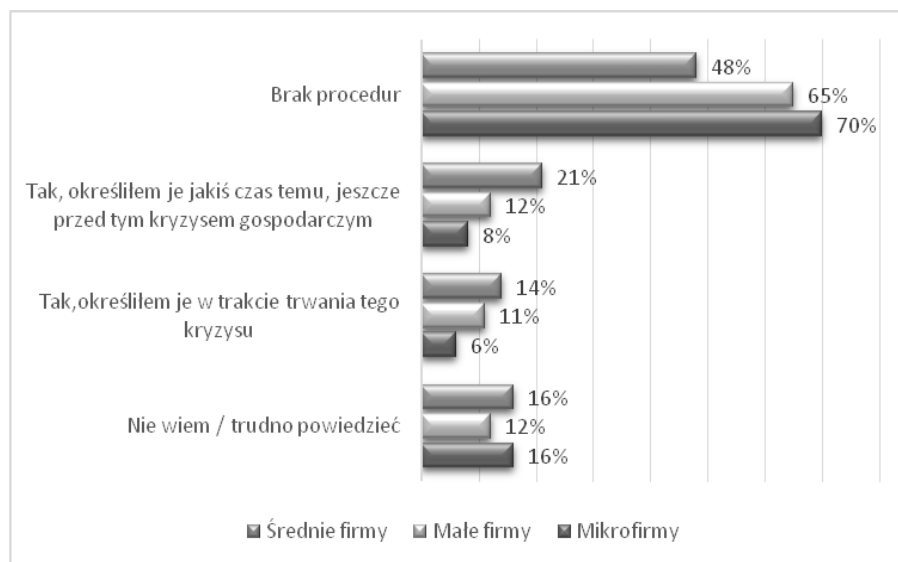
Jedną z jakościowych cech małego i średniego przedsiębiorstwa jest struktura organizacyjna, różniąca się znacznie od struktury dużego przedsiębiorstwa, głównie w podejmowaniu decyzji, podziału pracy, obiegu informacji, formalizacji i instytucjonalizacji zachowań pracowniczych¹⁸. Podczas gdy większość średnich przedsiębiorstw ma określone i sprecyzowane zasady działania, obejmujące głównie strategię przedsiębiorstwa, grafik pracy, system wynagrodzeń oraz zakres obowiązków, o tyle znacznie gorzej przedstawia się sytuacja w małych przedsiębiorstwach. Co czwarte z nich nie ma świadomości podstaw funkcjonowania swojej firmy,

¹⁶ R.C. Runyan, *Small business in the face of crisis: identifying barriers to recovery from a natural disaster* (14), „J Contingencies & Crisis Man” 2006, s. 14.

¹⁷ P. Kotler, J.A. Caslione, *Chaotics. The business of managing and marketing in the age of turbulence*, New York, AMACOM 2009, s. 75; I.I. Mitroff i wsp., *Zarządzanie sytuacją kryzysową...*, s. 43.

¹⁸ T. Łuczka, *Kapitał obcy w małym i średnim przedsiębiorstwie. Wybrane aspekty mikro- i makroekonomiczne*, Warszawa, Poznań, Wyd. Naukowe PWN 2001, s. 17.

co dodatkowo utrudnia zapobieganiu kryzysom¹⁹. W odróżnieniu od małych i średnich przedsiębiorstw, duże przedsiębiorstwa mają plany zarządzania sytuacją kryzysową, dysponują zespołem ekspertów, który na bieżąco śledzi sytuację firmy i jest przygotowany na nadejście kryzysu²⁰. Małe przedsiębiorstwa natomiast, które najczęściej zarządzane są przez swoich właścicieli²¹, nie widzą potrzeby wdrażania zarządzania kryzysowego.



Rysunek 1. Posiadanie określonych procedur lub planów awaryjnych dotyczących postępowania w czasach kryzysu

Źródło: opracowanie własne na podstawie W.M. Orłowski, *Procesy inwestycyjne i strategie przedsiębiorstw w czasach kryzysu*, Warszawa, PARP 2010, s. 43.

Zgodnie z wynikami badań Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości²² 2/3 mikro przedsiębiorstw (rys. 1), nie dysponuje żadnymi procedurami lub planami awaryjnymi dotyczącymi postępowania w czasie kryzysu. Daje się zauważyć tendencję, że im większe przedsiębiorstwo, tym większa świadomość istoty i konieczności planowania: 21% średnich firm miało plany awaryjne, a 14% stworzyło je w trakcie trwania kryzysu. Pomimo tego, że średnie firmy są lepiej przygotowane do

¹⁹ W.M. Orłowski, *Procesy inwestycyjne i strategie przedsiębiorstw w czasach kryzysu*, Warszawa, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości 2010, s. 49.

²⁰ J. Spillan, M. Hough, *Crisis planning in small businesses*, „European Management Journal” 2003, vol. 21, s. 399.

²¹ A. Sokołowska, *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie*, Warszawa, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne (Nowe Trendy w Naukach Ekonomicznych i Zarządzaniu) 2005, s. 36.

²² Patrz. W.M. Orłowski, *Procesy inwestycyjne...*

walki z kryzysem, wciąż niepokojące jest to, że i w tej grupie połowa firm nie dysponuje żadnymi procedurami, które mogą pomóc im przetrwać w momencie pojawienia się sytuacji kryzysowej oraz ograniczyć szkody, które są nieodłącznym elementem kryzysu. Małe i średnie przedsiębiorstwa skupiają się raczej na bieżącej działalności niż na długoterminowej strategii i zamiast przewidywać i planować rozwiązywanie przyszłych problemów, reagują na nie dopiero w momencie ich powstania. Ponadto decyzje podejmowane pod presją czasu i często bez dostatecznych zasobów informacji mogą doprowadzić do eskalacji kryzysu, a nie jego opóźnienia.

Badane przez autorkę przedsiębiorstwa, które znalazły się w sytuacji kryzysowej oceniły dostatecznie swoje przygotowanie do zaistniałej sytuacji. Co piąte przedsiębiorstwo oceniło swoje przygotowanie źle a zaledwie 4% jako bardzo dobre. Do najczęściej wymienianych przyczyn, które komplikują przygotowanie do sytuacji kryzysowych, można zaliczyć: 1) brak kompetentnych pracowników; 2) brak możliwości przewidzenia sytuacji kryzysowej oraz 3) brak czasu i środków.

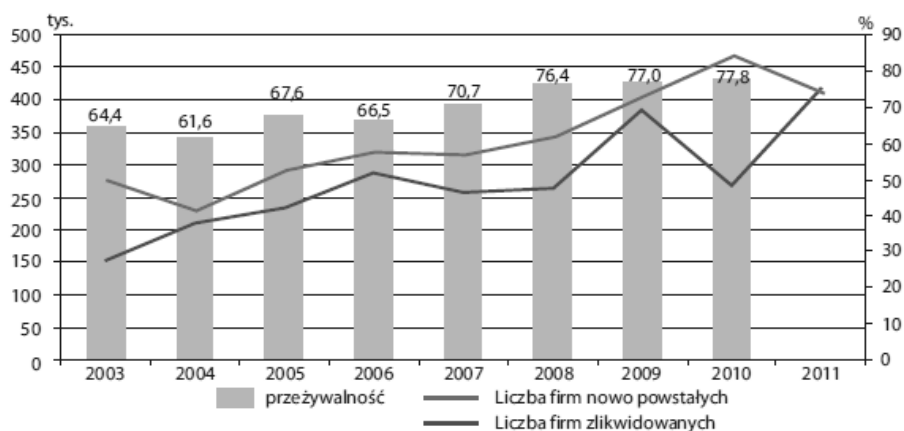
5. Wpływ spowolnienia gospodarczego na małe i średnie przedsiębiorstwa w Polsce

Pogorszenie koniunktury w polskiej gospodarce spowodowało przede wszystkim spadek liczby przedsiębiorstw oraz spowolniło dynamikę wzrostu przychodów małych i średnich przedsiębiorstw. W 2009 roku największy spadek przychodów (o 7,1%) nastąpił w małych przedsiębiorstwach. Wzrost przychodów odnotowały jedynie mikroprzedsiębiorstwa, poprawiając swój wynik o 5,6% w stosunku do roku poprzedniego²³. Spowolnienie gospodarcze przyczyniło się również do wzrostu przedsiębiorstw zlikwidowanych. W roku 2011 po raz pierwszy (od 2003 r.) liczba tych przedsiębiorstw była wyższa od liczby przedsiębiorstw nowo powstałych (rys. 2).

Zgodnie z wynikami badań własnych, w związku ze spowolnieniem gospodarczym sytuacja aż 38% badanych przedsiębiorstw bardzo się pogorszyła. W porównaniu z badaniami przeprowadzonymi przez PARP²⁴ w 2010 roku, liczba ta jest znacznie większa (o 29%). Tyle samo przedsiębiorstw deklaruje, że ich sytuacja trochę się pogorszyła. Zaledwie 13% firm uznało poprawę sytuacji w związku z kryzysem (rys. 3).

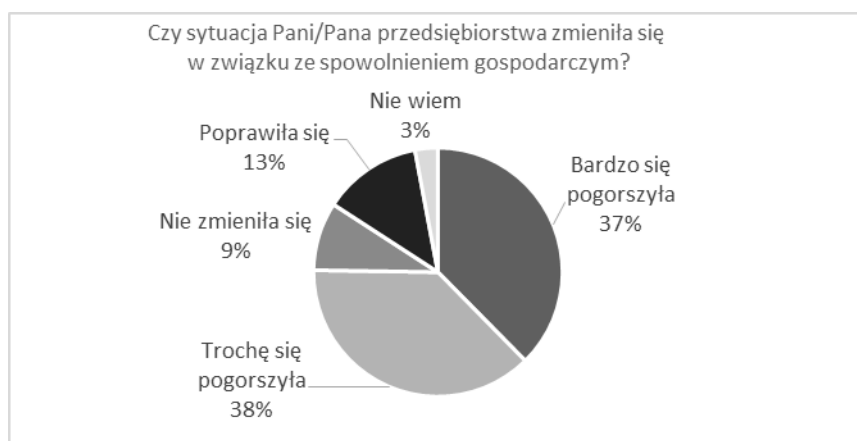
²³ K. Buczek i wsp., *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Warszawa, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości 2011, s. 23.

²⁴ W.M. Orłowski, *Procesy inwestycyjne i strategie przedsiębiorstw w czasach kryzysu*, Warszawa, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości 2010, s. 36.



Rysunek 2. Liczba firm nowo powstałych oraz zlikwidowanych (w tys.)

Źródło: *Raport o stanie sektora MSP w Polsce w latach 2010–2011*, red. A. Tarnawa, P. Zadura-Lichota, PARP, Warszawa 2012, s. 25.



Rysunek 3. Ocena sytuacji firmy w związku z kryzysem

Źródło: badania własne.

Podsumowanie

Każda organizacja, niezależnie od jej wielkości, struktury organizacyjnej oraz zasobów, powinna być przygotowana na kryzys. Należy pamiętać, że obecny kryzys finansowy oraz sytuacja gospodarcza w kraju nie jest jedynym powodem, dla którego wdrożenie zarządzania kryzysowego jest tak istotne. Nawet w czasie wzrostu gospodarczego przedsiębiorstwo narażone jest na sytuacje kryzysowe, które mogą zdestabilizować funkcjonowanie firmy. Małe przedsiębiorstwa, z uwagi na swoją

specyfikę, wymagają indywidualnego podejścia w celu znalezienia optymalnego sposobu zarządzania sytuacją kryzysową.

Literatura

- Boin A., *The new world of crises and crisis management: implications for policymaking and research* (t. 26), „Review of Policy Research” 2009, nr 4.
- Buczek K., Brussa A., Tarnawa A., *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2011.
- Kotler P., Caslione J.A., *Chaotics. The business of managing and marketing in the age of turbulence*, AMACOM, New York 2009.
- Łuczka T., *Kapitał obcy w małym i średnim przedsiębiorstwie. Wybrane aspekty mikro- i makroekonomiczne*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa, Poznań 2001.
- Mitroff I.I., Pearson C.M., Janiszewski A., *Zarządzanie sytuacją kryzysową czyli jak ochronić firmę przed najgorszym. Podręcznik usprawniający zdolność organizacji do reagowania w sytuacjach kryzysowych*, Business Press (Businessman Book), Warszawa 1998.
- Nowak E., *Zarządzanie kryzysowe w sytuacjach zagrożeń niemilitarnych*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2007.
- Orłowski W.M., *Procesy inwestycyjne i strategie przedsiębiorstw w czasach kryzysu*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010.
- Rochoń M., *Analiza komparatywna determinantów wpływających na kryzys polskich i amerykańskich przedsiębiorstw*, <http://www.docstoc.com/docs/120968165/Kryzys-przedsiębiorstwa>.
- Runyan R.C., *Small business in the face of crisis: identifying barriers to recovery from a natural disaster I* (t. 14), „J Contingencies & Crisis Man” 2006, nr 1.
- Seeger M.W., Sellnow T.L., Ulmer R.R., *Communication, organization, and crisis* (t. 21). w: *Communication yearbook: an annual review*, 1998.
- Sokołowska A., *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie*, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych; Polskie Towarzystwo Ekonomiczne (Nowe Trendy w Naukach Ekonomicznych i Zarządzaniu), Warszawa 2005.
- Spillan J., Hough M., *Crisis planning in small businesses*, „European Management Journal” 2003, vol. 21, nr 3.
- Urbanowska-Sojkin E., *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*, Wyd. AE, Poznań 2003.
- Veil S.R., *Mindful learning in crisis management* (t. 48), „Journal of Business Communication” 2011, nr 2.
- Wisenblit J.Z., *Crisis management planning among U.S. corporations. Empirical evidence and a proposed framework*, National Emergency Training Center, Emmitsburg, MD 1989.
- Wróblewski R., *Wybrane problemy zarządzania przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych* (t. 14), Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Administracja i Zarządzanie, 2010 (87).
- Zabłocka-Kluczka A., *Przewyciężanie kryzysów w polskich przedsiębiorstwach we współpracy z Zygmunt Kral*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* 2005 (2).
- Zełek A., *Potransformacyjny kryzys polskich przedsiębiorstw*, www.ae.krakow.pl/~ekte/konf/zelek.doc (26.06.2013).

CRISIS MANAGEMENT IN SMES. SELECTED ISSUES**Summary**

A specific property of SME requires an individual approach to crisis management. The paper discusses causes of crisis in SME sector and the key phases of crisis management. Author made also an attempt to asses impact of actual economic downturn on small and medium-sized enterprises in Poland. Most small and medium enterprises do not have specific procedures for dealing with the crisis. Every fourth small company did not have any definite and certain rules of operation of its business. Lack of such procedures negatively affects crisis management, which is often based on clear and formal activities.

Keywords: crisis, crisis management, SMEs

Translated by Anna Dębicka