http://dx.doi.org/10.18778/7525-940-7

Jarosław Ropęga

ŚCIEŻKI NIEPOWODZEŃ GOSPODARCZYCH

REDUKCJA ZAGROŻENIA NIEPOWODZENIEM JAKO ELEMENT STRATEGII MAŁEJ FIRMY

40 LAT
WYDAWNICTWA
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Jarosław Ropęga

ŚCIEŻKI NIEPOWODZEŃ GOSPODARCZYCH

REDUKCJA ZAGROŻENIA NIEPOWODZENIEM JAKO ELEMENT STRATEGII MAŁEJ FIRMY

WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

ŁÓDŹ 2013

Jarosław Ropęga – Katedra Przedsiębiorczości i Polityki Przemysłowej, Wydział Zarządzania
Uniwersytet Łódzki, 90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26
ropega@uni.lodz.pl

RECENZENCI
Stefan Lachiewicz, Aneta Zelek

OPRACOWANIE REDAKCYJNE
Katarzyna Gorzkowska

SKŁAD I ŁAMANIE
Zdzisław Gralka

OKŁADKĘ PROJEKTOWAŁA
Monika Piasecka

Wydrukowano z gotowych materiałów dostarczonych do Wydawnictwa UŁ

© Copyright by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2013

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łodzkiego
Wydanie I (dodruk). W.06243.13.0.H

ISBN 978-83-7525-940-7
e-ISBN: 978-83-7969-600-0

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
90-131 Łódź, ul. Lindleya 8
www.wydawnictwo.uni.lodz.pl
e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl
tel. (42) 665 58 63; faks (42) 665 58 62

Druk i oprawa: Quick Druk

Spis treści

Wstęp 7

Rozdział 1. Niepowodzenie gospodarcze w teorii i praktyce gospodarczej 13
1.1. Ewolucja pojęcia niepowodzenia gospodarczego 13
1.2. Niepowodzenia gospodarcze na tle teorii ekonomicznych 18
1.3. Ekonomiczne i prawne ujęcie niepowodzenia gospodarczego małych firm 30
1.4. Skala niepowodzeń gospodarczych małych firm 43

Rozdział 2. Uwarunkowania niepowodzeń gospodarczych w małych firmach 51
2.1. Wybory strategiczne w małych firmach a ich zdolność do przetrwania 51
2.2. Przyczyny niepowodzenia gospodarczego małych firm 57
2.3. Symptomy niepowodzenia małych firm 88
2.4. Kryzys a niepowodzenie gospodarcze małych firm 102

Rozdział 3. Ścieżki niepowodzeń gospodarczych małych firm 109
3.1. Krytyczne punkty na ścieżkach niepowodzenia gospodarczego 109
3.2. Typologia ścieżek niepowodzenia 115
3.3. Cykl życia organizacji a przebieg ścieżek niepowodzenia gospodarczego 122
3.4. Ścieżki niepowodzenia charakterystyczne dla małych firm 132
3.5. Badania ścieżek niepowodzenia gospodarczego małych firm 142

Rozdział 4. Zapobieganie niepowodzeniom jako element strategii małej firmy 161
4.1. Założenia koncepcji zapobiegania niepowodzeniom w małych firmach 161
4.2. Ryzyko biznesowe w teorii i praktyce gospodarczej 170
4.3. Proces redukcji zagrożenia niepowodzeniem w małych firmach 187
4.4. Wyzwania stojące przed polityką wsparcia przedsiębiorstw w zakresie zapobiegania niepowodzeniom gospodarczym 222

Zakończenie 233

Aneks 237

Bibliografia 253

Spis tabel i rysunków 271

Od Redakcji 273

Wstęp

Niepowodzenie gospodarcze jest zjawiskiem towarzyszącym przedsięwzięciom podejmowanym w obszarze biznesu bez względu na jego skalę i profil. Przyjmując za punkt odniesienia zmiany w mechanizmach funkcjonowania współczesnych firm na rynku, należy zwrócić uwagę na zjawisko niepowodzeń gospodarczych wśród małych firm, w szczególności zaś na redukcję zagrożenia niepowodzeniem gospodarczym jako element strategii małej firmy. Niepowodzenie gospodarcze jest zjawiskiem budzącym zainteresowanie badaczy takich dyscyplin naukowych, jak: ekonomia, nauki o zarządzaniu, psychologia, socjologia. Literatura przedmiotu uwzględnia więc różne nurty i tworzy szereg odmiennych podejść do zagadnienia niepowodzenia. W pracy dominuje orientacja na małą firmę, której losy są bezpośrednio związane z osobą przedsiębiorcy. Studia literaturowe pozwoliły na wyróżnienie czterech obszarów, na których skupiają się badania dotyczące niepowodzenia gospodarczego. Kompleksowe podejście do tych zagadnień stwarza możliwość holistycznego spojrzenia na omawiane zjawisko (Pretorius 2008b, s. 411):

- przyczyny niepowodzenia,
- symptomy oraz metody predykcji niepowodzenia,
- działania zmierzające do odnowy, „uzdrowienia" biznesu,
- nauka na podstawie doświadczeń związanych z niepowodzeniem.

Obszary determinujące zjawisko niepowodzenia sprawiają, że jest ono złożone i wielowymiarowe, co stwarza problemy w ujednoliceniu podejścia do czynników niepowodzenia. Przyczyną tych trudności jest często nieprzewidywalna natura wzajemnych relacji między czynnikami związanymi z konkretnym przypadkiem niepowodzenia (Pretorius 2008b, s. 412). Specyfika małych firm warunkuje czynniki wpływające na niepowodzenie ich działalności, ścieżki przebiegu niepowodzeń gospodarczych tych podmiotów oraz postępowanie wobec zagrożenia niepowodzeniem. Przyczyny i warunki poprzedzające niepowodzenie oraz łańcuch zdarzeń nimi powodowany stwarzają określone sygnały pogorszenia sytuacji przedsiębiorstwa, wykorzystywane do przewidywania niepowodzenia. W zależności od rodzaju przyczyn, uwarunkowań otoczenia oraz relacji małego przedsiębiorstwa z otoczeniem powstaje specyficzna konfiguracja determinująca tworzenie strategii postępowania jako sposobu redukcji zagrożenia niepowodzeniem małej firmy.

Zjawisko niepowodzeń gospodarczych jest bardzo złożone i wymaga wielowymiarowego podejścia do tematu. Dotyczy to aparatu pojęciowego niezbędnego do jego opisu, egzemplifikacji poszczególnych czynników je charakteryzujących, mogących mieć na nie wpływ, wyodrębnienia obszarów, w których te czynniki występują i wskazania ich oddziaływania na przebieg tego zjawiska.

Celem pracy jest wyodrębnienie czynników wpływających na wystąpienie zdarzeń, które powodują wejście firm na ścieżki niepowodzenia gospodarczego, identyfikacja przebiegu tych ścieżek oraz zaproponowanie sposobów ograniczania zagrożenia niepowodzeniem dla małych podmiotów.

Tak postawiony cel wymaga silnej orientacji na mechanizmy kształtujące funkcjonowanie małych firm w Polsce. Jak wskazują wyniki studiów literaturowych oraz analiza danych statystycznych, małe firmy są szczególnie zagrożone niepowodzeniami gospodarczymi (*Warunki powstania…*, 2012). Ograniczoność ich zasobów często stawia je w znacznie gorszej sytuacji w stosunku do firm średnich i dużych. Na podstawie wiedzy z zakresu przedsiębiorczości i funkcjonowania małych firm można zauważyć szczególnie dotkliwe następstwa niepowodzeń gospodarczych tych podmiotów dla osób nimi zarządzających. Niepowodzenia gospodarcze oznaczają dla nich także niepowodzenia osobiste, przenoszone często na grunt życia rodzinnego i mające konsekwencje społeczne. Stąd coraz większa potrzeba określenia przesłanek dla poprawy warunków prowadzenia biznesu w Polsce w obszarze przeciwdziałania zagrożeniom dla funkcjonowania małych firm[1].

Hipoteza główna

Skuteczne zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacji występowania różnorodnych relacji czynników mających wpływ na niepowodzenie gospodarcze małych firm wymaga od nich przyjęcia strategii ograniczania zagrożenia niepowodzeniem gospodarczym.

Na podstawie powyższej hipotezy głównej zostało przyjętych pięć hipotez szczegółowych.

Hipotezy szczegółowe

H1. Można wyróżnić charakterystyczne dla większości małych firm etapy prowadzące do niepowodzenia, w szczególności początkową konfigurację przyczyn, wystąpienie problemów wtórnych, pojawienie się symptomów niepowodzenia, zarówno finansowych, jak i pozafinansowych.

[1] Na przykład działania podejmowane w ramach europejskiej polityki drugiej szansy dla przedsiębiorców.

H2. W zależności od początkowej konfiguracji czynników oraz następujących w ich wyniku zdarzeń można wyodrębnić różniące się od siebie charakterystyczne ścieżki prowadzące do niepowodzenia.

H3. Przedsiębiorcy zbyt późno identyfikują symptomy pogarszającej się sytuacji firmy, w szczególności nie dostrzegają znaczenia symptomów pozafinansowych.

H4. Przedsiębiorcy nie są świadomi znaczenia ryzyk, jakie występują w prowadzonej przez nich działalności gospodarczej.

H5. Brak analizy strategicznej w małych firmach powoduje niezdolność do podjęcia odpowiednich działań zapobiegających niepowodzeniu.

W celu weryfikacji postawionych hipotez przeprowadzono teoretyczną analizę i ocenę problemu badawczego na podstawie studiów literaturowych oraz analizę wyników badań empirycznych. W niniejszej pracy omówiono wyniki czterech niezależnych badań.

Pierwsze dwa badania empiryczne zostały wykonane w ramach projektu pt. *Symptomy upadku małej firmy. Konsekwencje społeczno-gospodarcze. Polityka przeciwdziałania* (1 H02D 055 30, nr umowy 0926/H03/2006/30), finansowanego przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego i realizowanego pod kierunkiem prof. zw. dr. hab. Bogdana Piaseckiego – w tym projekcie autor był członkiem zespołu badawczego. Były to:

- badania ankietowe przeprowadzone w latach 2008–2009 – spośród wylosowanych 3000 podmiotów zlokalizowanych w Polsce i zarejestrowanych w systemie REGON otrzymano 314 odpowiedzi (badanie ilościowe nr 1),
- 51 studiów przypadków, zrealizowanych w latach 2008–2009 wśród firm wylosowanych z tej samej grupy oraz przedstawicieli instytucji otoczenia biznesu (badanie jakościowe nr 1).

Dwa kolejne badania empiryczne stanowią efekt prac autora w ramach projektu finansowanego przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego pt. *Proces niepowodzenia w małych firmach. Symptomy oraz strategia wczesnego ostrzegania* (N N115 298338, nr umowy 2983/B/H03/2010/38). Były to:

- badania ankietowe przeprowadzone w latach 2011–2012 na próbie mikro i małych przedsiębiorstw zlokalizowanych w całym kraju, które w latach 2006–2011 zostały wykreślone z systemu REGON (operat losowy udostępniony przez Centrum Informatyki Statystycznej (CIS)); otrzymano 65 odpowiedzi spośród wylosowanych 1000 firm (badanie ilościowe nr 2),
- 32 studia przypadków, wykonane w okresie od 2012 r. do stycznia 2013 r. wśród firm wylosowanych z tej samej grupy oraz 25 studiów przypadków spośród instytucji otoczenia małego biznesu (badanie skierowane m.in. do biur rachunkowych i doradców podatkowych, o ile to możliwe zlokalizowanych na obszarach rejestracji przedsiębiorców uwzględnionych w badaniu) (badanie jakościowe nr 2).

W badaniach ankietowych wykorzystano ankietę pocztową (dodatkowo wywiad telefoniczny w badaniu ilościowym nr 1), natomiast w studiach przypadków – technikę wywiadu osobistego. Metodyka prowadzonych badań empirycznych została opisana w rozdziałach drugim i trzecim.

Studia literaturowe oraz wspomniane badania, w których autor wziął udział (zarówno o charakterze ilościowym, jak i jakościowym) pozwoliły na wskazanie przebiegu ścieżek niepowodzenia charakterystycznych dla małych firm, zidentyfikowanie krytycznych punktów na ścieżce prowadzącej do niepowodzenia, a także wyodrębnienie etapów redukcji zagrożeń niepowodzeniem.

Szczegółowej analizie poddano aparat pojęciowy z zakresu tematu, zidentyfikowane ryzyka, przyczyny i symptomy niepowodzeń małych firm oraz powiązano je z orientacją strategiczną charakterystyczną dla tych podmiotów.

Układ pracy został podporządkowany założonemu celowi oraz przyjętym hipotezom. Rozprawa składa się ze wstępu, czterech rozdziałów, zakończenia oraz aneksu.

W rozdziale pierwszym zaprezentowano opis ewolucji pojęć z zakresu niepowodzenia gospodarczego, wymieniono różne sposoby definiowania tego pojęcia, zwrócono uwagę na perspektywy, z jakich to zjawisko było oceniane. Dużo uwagi poświęcono również niepowodzeniom gospodarczym na tle teorii ekonomicznych. Samo zaś ekonomiczne i prawne ujęcie niepowodzeń gospodarczych firm zostało powiązane z poziomami niepowodzenia przedsiębiorcy. Rozdział ten kończy się prezentacją skali niepowodzeń gospodarczych w Polsce i wybranych krajach europejskich.

Rozdział drugi zawiera przegląd czynników związanych z niepowodzeniem gospodarczym małych firm. Zaprezentowano model możliwych przyczyn niepowodzenia w małych firmach. Analiza literaturowa została rozszerzona o wyniki badań, w których uczestniczył autor. W podobny sposób omówiono symptomy niepowodzeń małych firm, ze szczególnym uwzględnieniem podziału na symptomy finansowe i pozafinansowe. Rezultaty badań uzupełniono o opinie doradców podatkowych i właścicieli biur rachunkowych na temat przyczyn i symptomów niepowodzenia. Podsumowaniem tej części pracy jest analiza kryzysu w niepowodzeniu gospodarczym.

W rozdziale trzecim omówiono ścieżki przebiegu niepowodzeń gospodarczych w małych firmach. Szczególnie istotną częścią opisu ścieżek niepowodzeń było zastosowanie teorii cyklu życia organizacji. Zostały one przybliżone w kontekście charakterystycznych etapów obejmujących zmiany mogące doprowadzić do niepowodzenia. Ponadto, na podstawie badań literaturowych, zostały wyodrębnione ścieżki niepowodzenia charakterystyczne dla małych firm, zawierające źródła niepowodzenia, bariery, symptomy i przyporządkowane im etapy cyklu życia organizacji, na których

mogą wystąpić dane ścieżki. Rozdział ten zawiera wyniki badań jakościowych przeprowadzonych przez autora, wnioski oraz autorskie propozycje modyfikacji trajektorii niepowodzeń. Uzupełnieniem tej części rozprawy jest aneks, zamieszczony na końcu pracy, prezentujący trajektorie niepowodzenia w 32 firmach analizowanych za pomocą studium przypadku.

Rozdział czwarty przybliża proces postępowania wobec zagrożenia niepowodzeniem jako element strategii małej firmy. Zaprezentowano założenia koncepcji zapobiegania niepowodzeniom w małych firmach. Szczególnie istotną częścią tego rozdziału jest autorska koncepcja wyróżnienia etapów i składowych odpowiedzialnych za redukcję niepowodzenia w małych firmach oraz prezentacja powiązań między nimi. Zidentyfikowane części procesu zarządzania ryzykiem wyraźnie eksponują znaczenie tego procesu jako składowej realizacji strategii zapobiegania niepowodzeniom gospodarczym. Analiza strategii ograniczania zagrożenia niepowodzeniem w małych firmach, powiązana z możliwością wyjścia przedsiębiorcy z biznesu, jest własną propozycją autora dotyczącą założeń do modelu zapobiegania niepowodzeniom w tych podmiotach. Ostatnia część pracy została poświęcona opisowi istniejących rozwiązań w zakresie polityki przeciwdziałania niepowodzeniom gospodarczym (w tym w obszarze powrotów byłych przedsiębiorców na rynek) oraz ich ocenie.

W przeprowadzonych badaniach wykorzystano dostępne materiały o charakterze teoretycznym i empirycznym pochodzące z literatury krajowej i zagranicznej. Uwzględniono monografie, artykuły, bieżące wydawnictwa i wydawnictwa okresowe, akty prawne, raporty z badań oraz ekspertyzy.

Autor pragnie podziękować recenzentom rozprawy, Profesorom Anecie Zelek i Stefanowi Lachiewiczowi, za cenne uwagi i sugestie, które pomogły w przygotowaniu ostatecznej wersji pracy.

ROZDZIAŁ 1

Niepowodzenie gospodarcze w teorii i praktyce gospodarczej

1.1. Ewolucja pojęcia niepowodzenia gospodarczego

Niepowodzenia gospodarcze, mimo iż są nieodłączną cechą gospodarki rynkowej, nie są przedmiotem odrębnej teorii ekonomicznej. Również sama definicja pojęcia jest niejednoznaczna i trudna do ujednolicenia. W literaturze anglojęzycznej, dotyczącej zwłaszcza małych i średnich przedsiębiorstw, opuszczenie rynku przez podmiot gospodarczy opisywane jest za pomocą takich terminów, jak: „śmierć" (ang. *death*), „ustanie działalności" (ang. *cease to trade*), „wyrejestrowanie" (ang. *deregister*), „wyjście" (ang. *exit*), „niepowodzenie" (ang. *failure*), „bankructwo" (ang. *bankruptcy*), „likwidacja" (ang. *liquidation*), „niewypłacalność" (ang. *insolvency*), „zaprzestanie działalności" (ang. *discontinuance*), „pozbycie się przedsiębiorstwa" (ang. *disposed of*), „upadłość" (ang. *collapse*) (por. Storey 1994, Watson, Everett 1996). W wielu przypadkach terminy te mają znaczenie pejoratywne. Wynikać to może z historycznego i społecznego postrzegania tego zjawiska.

Już w starożytnej Grecji i Rzymie wprowadzono unormowania dotyczące dłużników, którzy byli traktowani jak przestępcy, skazywani na niewolnictwo, pracę u wierzyciela czy więzienie. W czasach średniowiecza we Włoszech istniały regulacje dotyczące upadłości kupca, którego majątek był spieniężany dla pokrycia wierzytelności, a jeżeli jego wartość nie wystarczała na wykup długów, przedsiębiorcę czekała kara więzienia i wydalenie ze stowarzyszenia kupców[1]. W okresie przedindustrialnym kategorie moralne i gospodarcze były sobie bliskie; niepowodzenie gospodarcze było uważane za przyczynę niszczenia więzi społecznych i wzajemnego zaufania (Scott, Ritchie 1986, s. 32). M. Scott i J. Ritchie nawiązują do łacińskiej genezy angielskiego słowa „niepowodzenie" (łac. *fallere*), które oznacza: „oszustwo występujące w znaczeniu zawiedzenia oczekiwań, bycia niedoskonałym lub ułomnym, mamienia lub umykania, niespłacenia" (tamże). Takie poglądy na niepowodzenie zaważyły na teraźniejszym postrzeganiu

[1] Szerzej na ten temat w: Prusak 2011.

tego zjawiska jako czegoś złego i wpływającego niekorzystnie na relacje społeczne. Omawiany okres ww. autorzy określają mianem fazy norm moralnych, która daje początek definicjom niepowodzenia skupiającym się na niewypłacalności, utracie zaufania i winie[2].

Drugi okres omawiany przez M. Scotta i J. Ritchiego to wczesny rozwój kapitalizmu przemysłowego. Po początkowej, sporadycznej i często przypadkowej aktywności gospodarczej, dzięki której osiągano spektakularne korzyści, lecz często szybko tracono cały majątek, w wieku XVIII zaczął rozwijać się nowoczesny kapitalizm, z rosnącą liczbą nowych przedsięwzięć mających na celu systematyczne, oparte na wiedzy i doświadczeniu dążenie do zysku. Termin „niepowodzenie" rozpatrywany był w kategoriach racjonalnej kalkulacji; zwracano uwagę na rywalizację i proces ewolucji, który prowadził do naturalnej selekcji i przetrwania najsilniejszych jednostek[3]. W wieku XIX wykazywano ambiwalentne podejście do niepowodzenia. Z jednej strony istniała silnie ugruntowana moralna surowość w stosunku do uchybień w uczciwości osób prowadzących działalność gospodarczą, stygmatyzacja bankrutów. Z drugiej zaś strony gospodarka rynkowa wymuszała rywalizację i nieuniknione niepowodzenie nieefektywnych jednostek, aby stworzyć warunki rozwoju systemu jako całości.

Faza ewolucjonizmu gospodarczego dała początek postrzeganiu terminu „niepowodzenie" jako możliwości lub niemożliwości utrzymania się na rynku. Wprowadzenie w życie doktryn ewolucjonizmu ekonomicznego wymagało zastosowania pewnych ram i unormowań, dzięki którym niepowodzenie biznesu mogłoby być definiowane i mierzone. Niepowodzenie zaczęto traktować jako brak równowagi pomiędzy aktywami i pasywami przedsiębiorstwa w określonym czasie. Nastąpiło więc odejście od analizy niepowodzenia w kontekście zachowań ludzkich w stronę rachunkowości (Scott, Ritchie 1986, s. 36). M. Scott i J. Ritchie określają ten okres metaforą prawa i rachunkowości. W wielu krajach zaczęły się tworzyć podwaliny nowożytnego prawa upadłościowego, niepiętnującego dłużników[4].

Dwudziestowieczny kapitalizm przyniósł wzrost liczby dużych korporacji, formalne rozdzielenie własności i kontroli, rozwój zarządzania oraz

---

[2] Zob. też Ropęga 2005.

[3] M. Scott i J. Ritchie powołują się na J. Burtona, który twierdzi, że proces naturalnej ekonomicznej selekcji w systemie kapitalistycznym naśladuje procesy ewolucyjne zachodzące w naturze, a czynnikiem wywołującym tę selekcję jest ponoszenie strat przez nieefektywne organizacje (Burton 1979, cyt. za: Scott, Ritchie 1986). Zjawisko naturalnej selekcji przedsiębiorstw jest nadal przedmiotem rozważań współczesnych teorii przedsiębiorstw, np. teorii ekologicznej czy ewolucyjnej.

[4] Na przykład w Wielkiej Brytanii umożliwiono redukcję zadłużenia tym dłużnikom, którzy współpracowali z sądem; w Stanach Zjednoczonych wprowadzono dobrowolną procedurę, w której sam dłużnik mógł wnosić wniosek o upadłość. Niewypłacalność zaczęła być traktowana nie jako przestępstwo, lecz stan, który może wyniknąć z nieudolności przedsiębiorcy (Prusak 2011).

coraz większą aktywną rolę państwa w życiu ekonomicznym. W teorii ekonomii obok pojęcia „doskonała konkurencja" pojawiły się takie konstrukcje, jak: niedoskonała konkurencja, oligopol czy monopol. Działania te miały też wpływ na postrzeganie niepowodzenia gospodarczego. Nastąpiło odejście od pojęcia niepowodzenia gospodarczego jako wyniku indywidualnego działania lub braku indywidualnej odpowiedzialności. Wynikało to głównie z zastępowania indywidualnego właściciela przez profesjonalne kierownictwo. Spowodowało to trudności w zidentyfikowaniu jednostki, która popełniła błędy, ale także przyjęcie założenia, że profesjonalny zespół będzie podejmował odpowiednie kroki w celu uniknięcia strat. Rosła również świadomość istnienia cykli gospodarczych, które zakładają możliwość strukturalnych niepowodzeń, pojawiających się w wyniku przystosowywania się całego systemu gospodarczego (Scott, Ritchie 1986, s. 38–39).

Niepowodzenie postrzegane było więc jako konsekwencja działania „siły wyższej", prawdopodobnie poza kontrolą uczestników. Traktowane było jako oznaka niedomagania części gospodarki lub gospodarki jako całości. W takim systemie gospodarczym oczekiwano, że firmy będą zachowywać ciągłość i trwałość; maksymalizacja zysku jako cel dużych organizacji ma zapewnić przetrwanie. Powinno się zapobiegać niepowodzeniu wszelkimi sposobami i kosztami. M. Scott i J. Ritchie ten etap rozwoju postrzegania niepowodzenia gospodarczego nazywają metaforą „ekonomii politycznej".

Współczesna gospodarka światowa, ze swoim dynamizmem rozwoju, postępem technologicznym, gwałtownymi zmianami, dużą niepewnością w wielu obszarach, skłania do zadania sobie pytania, jakie zmiany społeczne i gospodarcze nastąpią w epoce postindustrialnej. M. Scott i J. Ritchie epokę tę nazywają metaforą dobrobytu, nadając nowe znaczenie definicji niepowodzenia, uwzględniającej niedopuszczalność ludzkich i społecznych kosztów ponoszonych w działaniach gospodarczych. Sukces i porażka nie mogą być dłużej definiowane przez pojęcia XIX i XX-wieczne z ich ograniczoną koncepcją aktywów i pasywów. Wiele organizacji, które „upadły" w sensie rachunkowym, nie może być zlikwidowanych z uwagi na społeczną odpowiedzialność, np. kopalnie czy huty, których zamknięcie spowodowałoby „śmierć" całych lokalnych społeczności. Niepowodzenie jest interpretowane jako oznaka choroby zarówno w społecznym, jak i ekologicznym kontekście (Scott, Ritchie 1986, s. 41–42). Trzeba zauważyć, że mimo iż od publikacji ww. autorów minęło już ponad ćwierć wieku, zmiany cywilizacyjne są tak wielkie, że np. według E. Mączyńskiej (2008b) koncepcja trzeciej fali Tofflera już zaczyna być zastępowana przez kolejne fale, a społeczny wyraz niepowodzenia nadal ma rację bytu. Trzecia fala opisywana przez A. Tofflera związana jest z: (i) powstaniem nowych technologii, które umożliwiają nieograniczoną komunikację między jednostkami, (ii) rozpadem masowego społeczeństwa przemysłowego, (iii) zmniejszeniem znaczenia

rynku i pieniądza, a zwiększeniem rangi innych, pozaekonomicznych wartości (Toffler, Toffler 1996)[5]. Następuje odejście od znaczenia materialnych środków produkcji na rzecz wiedzy i informacji. Kluczowym aspektem staje się zwłaszcza dostęp do kapitału intelektualnego, który jest podstawowym źródłem przewagi konkurencyjnej. Organizacje niedysponujące dostępem do wiedzy i informacji skazane są na wykluczenie i porażkę (Mączyńska 2008b). Wiedza jest dobrem specyficznym – w przeciwieństwie do dóbr materialnych i surowców jest niewyczerpywalna, nie zużywa się, można ją jednocześnie wykorzystywać do tworzenia bogactwa i pomnażania samej wiedzy[6] (Toffler, Toffler 1996). W obecnym, dynamicznym świecie cykle wiedzy są jednak coraz krótsze, a największą barierą rozwojową przedsiębiorstw staje się „niewiedza o własnej niewiedzy" (Mączyńska 2008c). Tabela 1.1 prezentuje istotę koncepcji niepowodzenia gospodarczego w poszczególnych podejściach oraz ich interpretację i znaczenie.

W rozważaniach na temat ewolucji poglądów na niepowodzenie można zauważyć dwa główne nurty. Pierwszy dotyczy **gospodarczego oddziaływania niepowodzeń** w biznesie zarówno na jednostkę, jak i całe społeczeństwo. Z drugiej strony podnoszona jest kwestia **uregulowań prawnych**, kształtujących procedury związane ze zjawiskiem niepowodzenia gospodarczego i roli, jaką w tym procesie odegrała zlikwidowana firma oraz inne organizacje stanowiące składową systemu gospodarczego. W praktyce oznacza to, że współczesne postrzeganie tego zjawiska będzie zawierało się w zakresie tych dwóch głównych nurtów. Różnić się mogą siły oddziaływania między nimi. W zależności od tego, kto analizuje zagadnienie niepowodzeń gospodarczych, wyróżnia się konkretne poglądy jako dominujące. Można wskazać przynajmniej cztery perspektywy postrzegania niepowodzeń gospodarczych przez przedstawicieli sfery nauki i praktyki, tj.: psychologów, socjologów, polityków, ekonomistów i prawników.

- Psychologowie – podkreślają rolę indywidualnego postrzegania niepowodzenia przez poszczególne osoby lub grupy osób. Widoczny staje się wzrost znaczenia orientacji zarówno właściciela-menedżera, jak i wszystkich bezpośrednio zaangażowanych w działalność biznesu na powstające poczucie niespełnienia, zawodu, ale także utraty nadziei przez osoby, na które miało wpływ niepowodzenie gospodarcze.

---

[5] Współczesna literatura ukazuje kolejne fale, których pojawienie się jest wynikiem m.in. rewolucji w sferze informacji, powstania Internetu (czwarta fala), ponadnarodowych fuzji i przejęć (piąta fala), pojawienia się koncepcji gospodarki opartej na wiedzy i potencjale intelektualnym (szósta fala) oraz w przyszłości koncepcji społeczeństwa czasu wolnego i rozrywki, które sprzyjać będą kreatywności (por. Mączyńska 2008b; 2008c).

[6] Z. Mikołajczyk mówi, że „wiedza stanowi pewien zasób treści (informacji i danych) gromadzonych i utrwalonych w umyśle ludzkim, stanowiących pochodną doświadczeń, ale i procesu uczenia się. Człowiek, przetwarzając w umyśle zmagazynowane informacje, wzbogacając je o nowe, poprzez uczenie się nadaje im nowy kształt, zdobywa doświadczenie, tworzy wiedzę" (Mikołajczyk 2003, s. 204–205).

Tabela 1.1. Ewolucja podejścia do niepowodzenia gospodarczego

Przemiany cywilizacyjne	„Metafory”	Definicje niepowodzenia	Interpretacja i znaczenie
Społeczeństwo przedindustrialne	normy moralne	niewypłacalność powodująca utratę zaufania	wina, wstyd, kara
Cywilizacja industrialna	„ewolucjonizm gospodarczy”	niemożliwość przetrwania na rynku	zastąpienie słabych podmiotów przez nowe i silne
	„prawo i rachunkowość”	bankructwo właściciela i niewypłacalność	negatywna ocena osiąganych wyników
	„ekonomia polityczna”	niepowodzenie systemu ekonomicznego – problemy strukturalne, cykle koniunkturalne	słabość gospodarki
Cywilizacja postindustrialna Trzecia fala Internet Ponadnarodowe fuzje i przejęcia Gospodarka oparta na wiedzy Wiek kreatywności	„dobrobyt”	brak akceptacji ponoszenia kosztów społecznych	słabość w kontekście społecznym i ekonomicznym

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Scott, Ritchie 1986, s. 43 oraz Mączyńska 2008b, s. 29.

- Socjologowie – podkreślają znaczenie społecznego oddziaływania niepowodzenia gospodarczego, które m.in. powoduje ubożenie warstw społecznych, konflikty, kryzysy społeczne. Ponadto, znajdując się w pierwszym nurcie ewolucji poglądów na niepowodzenie gospodarcze, podejście socjologiczne dostrzega marginalizację grup społecznych, co stanowi element marginalizacji poszczególnych terenów tak w skali gmin, powiatów, województw, jak i całych krajów.
- Politycy – uwypuklają znaczenie związków niepowodzeń gospodarczych zarówno z samym człowiekiem, firmami, jak i całą gospodarką. W zależności od programu politycznego grupa ta uwypukla pierwszy lub drugi nurt, w większości przypadków eksponując pejoratywne znaczenie pojęcia niepowodzenia gospodarczego. W nielicznych wypadkach wykorzystywane są argumenty J. Schumpetera na temat kreatywnej destrukcji jako procesu uzdrawiającego potencjał danej gospodarki i jej perspektywy w przyszłości. W procesach legislacyjnych grupa ta współpracuje z ekonomistami i praktykami, dzięki czemu ambicje i programy wyborcze są konfrontowane z praktyką gospodarczą, prowadząc do dyskusji, negocjacji, które potencjalnie mają usprawnić przyszłe działanie systemu gospodarczego.

- Ekonomiści i prawnicy – najczęściej podkreślają znaczenie drugiego nurtu. W szczególności w zakresie usankcjonowania stworzonego systemu prawnego pojawiają się liczne dyskusje na temat słuszności przyjętych regulacji. Zmieniająca się sfera ekonomiczna wywołuje modyfikację przepisów, w tym coraz większą orientację na człowieka w organizacji. Widoczna jest tendencja do tworzenia przepisów skoncentrowanych na uzdrawianiu podmiotów gospodarczych i traktowaniu likwidacji działalności gospodarczej jako ostatecznej drogi rozwiązania sytuacji. Warto zwrócić uwagę na rosnącą potrzebę wspólnego dla ekonomistów i prawników tworzenia podstaw dobrego systemu prawnego w celu zapobiegania niepowodzeniom gospodarczym.

1.2. Niepowodzenia gospodarcze na tle teorii ekonomicznych

Problematyka niepowodzenia gospodarczego jest pośrednio uwzględniana w różnych teoriach ekonomicznych, nie ma jednakże jednej kompleksowej teorii opisującej to zjawisko (Mączyńska, Zawadzki 2006, s. 206). Jak wskazuje E. Mączyńska, może to być wynikiem dużego zróżnicowania i zmienności przyczyn oraz skutków bankructw, które powinny być przedmiotem wieloprzekrojowych analiz obejmujących zależności między niepowodzeniem gospodarczym a podstawowymi kategoriami ekonomicznymi, takimi jak wzrost gospodarczy, popyt, podaż, cykle koniunkturalne itp., a także modele predykcji bankructwa.

W różnych koncepcjach teorii ekonomicznych można znaleźć wybrane aspekty dotyczące niepowodzenia gospodarczego. Część teorii przedsiębiorstw traktuje niepowodzenie jako naturalne zjawisko, dzięki któremu nieefektywne podmioty są usuwane z rynku; dla innych niepowodzenia są nieodłączną częścią gospodarki, lecz stanowią zjawisko negatywne i niekorzystne.

W **neoklasycznej teorii przedsiębiorstwa** przedmiotem analiz jest zachowanie się podmiotów gospodarczych na różnych rynkach (monopol, konkurencja monopolistyczna, oligopol, konkurencja niedoskonała, konkurencja doskonała), na których reagują przez podaż i cenę. Niepowodzenie gospodarcze spowodowane jest odejściem firmy od dążenia do osiągnięcia celu, jakim jest maksymalizacja zysku. Ryzyko niepowodzenia rośnie wraz ze wzrostem konkurencji na rynku, jednocześnie niepowodzenia „oczyszczają" gospodarkę z nieefektywnych podmiotów (Pieńkowska 2005, s. 19). Teoria neoklasyczna jest krytykowana przez wielu autorów ze względu na: uproszczenie koncepcji rynków, które dla większości branż są nierealne, założenie racjonalności zachowań podmiotów, brak uwzględnienia związków firmy z otoczeniem, brak opisania mechanizmów działających we-

wnątrz przedsiębiorstwa, założenie, że zysk jest jedynym celem działania przedsiębiorstwa (Gorynia 1999, Gruszecki 2002, Noga 2009, Engelhardt [red.] 2009).

Przydatność teorii neoklasycznej do analizy zagadnienia niepowodzenia, zwłaszcza w małych firmach, jest dość ograniczona. Traktowanie przedsiębiorstwa jako „czarnej skrzynki" nie pozwala na dogłębne zbadanie zależności i mechanizmów funkcjonujących wewnątrz firmy (Gorynia 2000, s. 182), które mogą mieć kluczowy wpływ na jej przetrwanie. Również rola przedsiębiorcy[7], tak znacząca w małych firmach, jest sprowadzona do założenia, że przedsiębiorca kieruje się jednym celem – maksymalizacji zysku, podejmuje w pełni racjonalne decyzje i ma pełny dostęp do informacji. Osiągnięcie celu przez organizację jest równoznaczne z osiągnięciem celów przedsiębiorcy. Natomiast T. Gruszecki wskazuje, że „koncepcja przedsiębiorcy jest niezbędna metodologicznie do wyjaśnienia powstania i zachowania się firmy. Z tego względu współczesna teoria firmy nie może się obyć bez analizy roli przedsiębiorcy" (Gruszecki 2002, s. 142). Również maksymalizacja zysku jako główny i jedyny cel działania jednostek na rynku wielokrotnie podlegała krytyce[8]. Celem właścicieli małych firm może być często niezależność, „bycie szefem dla samego siebie", osobista satysfakcja, również za cenę osiągania mniejszych zarobków (LeCornu i in. 1996, Liang, Dunn 2003, Walker, Brown 2004 cyt. za: Wang, Walker, Redmond 2007). Wiele firm rodzinnych za główny cel stawia sobie utrzymanie zatrudnienia dla członków rodziny oraz stały dochód. Celem firmy jest więc przetrwanie i utrzymanie kontroli nad firmą. Można stwierdzić, że celem firm w obu powyższych przypadkach jest nie maksymalizacja zysku, lecz osiąganie zysku satysfakcjonującego[9].

Do koncepcji przedsiębiorcy, jako motoru i inicjatora nowych przedsięwzięć nawiązuje **J. Schumpeter** w swojej teorii rozwoju gospodarczego. Przedsiębiorcą według J. Schumpetera jest osoba, która w poszukiwaniu

---

[7] Znaczenie roli przedsiębiorcy dla przyczyn niepowodzenia gospodarczego zostanie omówione w rozdziale drugim.

[8] Na przykład P. F. Drucker uważa, że zysk jest nie tyle celem, ile czynnikiem ograniczającym przedsiębiorstwo i jego działalność. Prawdziwą funkcją i celem istnienia przedsiębiorstw jest przysparzanie sobie klientów. Klient, przez gotowość zapłaty za towar lub usługę powoduje, że zasoby ekonomiczne zostaną przekształcone w bogactwo, a rzeczy w towary (Drucker 2002).

[9] Podobnego zdania jest B. Piasecki, który pisze: „dla wielu właścicieli małych firm zysk wcale nie jest jedynym czy najważniejszym motywem działania. Ważniejsze może okazać się uzyskanie takiego poziomu dochodów, który pozwoli na utrzymanie własności i kontroli firmy oraz przynosi satysfakcję z posiadania firmy i kierowania nią" (Piasecki 2001, s. 36). J. Różański (2011) zauważa, że również maksymalizacja wartości przedsiębiorstwa nie będzie interesująca dla właściciela jako główny cel działalności, zwłaszcza w przypadku małych firm, w których cały wypracowany zysk przeznaczany jest na utrzymanie rodziny.

nadzwyczajnego zysku wprowadza innowacje[10], burząc tym samym stan równowagi panujący na rynku (Gruszecki 2002, s. 195). Zakłócenie równowagi jest jednak twórcze, powoduje zwiększenie dochodów i konsumpcji. Jednocześnie, według J. Schumpetera, niepowodzenie gospodarcze jest postrzegane jako coś pozytywnego, niezbędny element rozwoju gospodarczego – tzw. „kreatywna destrukcja". Niepowodzenie spowodowane jest niedostosowaniem lub zbyt późnym dostosowaniem do zmienionych wymagań rynku i stanowi mechanizm oczyszczający gospodarkę z przedsiębiorstw nieefektywnych (Noga 2009, s. 148). Przedsiębiorstwo dzięki innowacjom opuszcza „czerwony ocean" konkurencji i wpływa na „błękitny ocean" bez konkurencji. „Kryzysem, perspektywą bankructwa przedsiębiorstwa staje się brak w nim kolejnych trafionych innowacji. Przedsiębiorstwo wpada w pułapkę samoograniczającego się rozwoju, gdy w wyniku sukcesu innowacji staje się duże, biurokratyczne, zabija swoją organizacją potencjał dalszej innowacyjności" (tamże). Z drugiej strony, J. Schumpeter zwrócił uwagę na fakt, że przedsiębiorstwa, które dłużej funkcjonują na rynku, mają większą zdolność przetrwania od młodych firm[11]. Nowe przedsiębiorstwa nie dysponują rezerwami na wypadek niepowodzenia, są też dokładnie kontrolowane przez wierzycieli, przez co nie podejmując innowacji, upadają w krótkim czasie, podczas gdy starsze firmy są w stanie „dryfować" przez dłuższy czas, nie będąc innowacyjnymi (Prusak 2011, s. 35).

Przedsiębiorca w teorii J. Schumpetera jest, jak wcześniej zaznaczono, pomysłodawcą, nośnikiem i siłą sprawczą wdrażania nowych idei, przyczyną powstania i działania firmy (Gajęcki [red.] 1997, s. 27), charakteryzującym się twórczą aktywnością, a od jego talentu, wiedzy, szczęścia, osobowości, ambicji, marzeń itp. zależy powodzenie danego przedsięwzięcia (Noga 2009, s. 148).

Na kluczową rolę przedsiębiorcy z nieco innego punktu widzenia wskazuje też **przedsiębiorcza teoria F. Knighta**[12]. Głównym założeniem teorii

---

[10] Przez pojęcie innowacji J. Schumpeter rozumie wszelkie możliwe zmiany w produkcji i dystrybucji towarów, czyli zarówno wprowadzenie na rynek nowego produktu lub usługi, jak i zmianę istniejącego (zwiększenie jego jakości lub użyteczności), wprowadzenie nowej metody produkcji, znalezienie i rozwój nowych rynków, wykorzystanie nowych surowców, nowe formy organizacji (Gruszecki 2002, s. 195).

[11] Do większej zdolności przetrwania starszych przedsiębiorstw odnosi się teoria *liability of newness*, omawiana w rozdziale drugim i trzecim.

[12] Jeden z przedstawicieli teorii, I. M. Kirzner, w wywiadzie dla „Austrian Economics Newsletter" tak mówi o postrzeganiu osoby i roli przedsiębiorcy: „dla Schumpetera przedsiębiorca był osobą przerywającą, wytrącającą z równowagi. Łamie istniejący, równomiernie obracający się system. Paul Samuelson przedstawił metaforę postrzegania świata przez Schumpetera. Porównał to do struny w skrzypcach. Szarpiesz ją, ona drga, w końcu uspokaja się. Powiedziałbym, że Schumpeter postrzegał przedsiębiorcę jako osobę, która szarpie strunę z naprężonej pozycji, wytwarzając zmianę. Wszelkie wibracje są przypisane jego działaniu. Ja podkreśliłem inny aspekt zagadnienia. Przedsiębiorca generuje tendencję do

jest to, że firmy działają w turbulentnym, niepewnym otoczeniu. Rola przedsiębiorcy polega na podejmowaniu decyzji co do działalności przedsiębiorstwa na podstawie osądów przyszłych niepewnych zdarzeń. Niepewność według F. Knighta to sytuacja, gdy nie można oszacować prawdopodobieństwa wystąpienia przyszłych zdarzeń, a firma jest sposobem, w jaki przedsiębiorcy próbują poradzić sobie ze zjawiskiem braku wiedzy o obecnych faktach i przyszłych możliwościach (Noga 2009, s. 144–145).

Osądy dokonywane przez przedsiębiorców mogą być trafione i nietrafione oraz konstruktywne i niekonstruktywne. Jedynie trafione i konstruktywne decyzje przynoszą firmie korzyści, natomiast osądy (wybory) nietrafione i niekonstruktywne stanowią zagrożenie dla bytu przedsiębiorstwa, mogą doprowadzić do trudności finansowych i nawet bankructwa (Noga 2009, s. 144). Tu również niepowodzenie gospodarcze nie ma zabarwienia negatywnego, gdyż w wyniku ciągłego kreowania nowych pomysłów, eksperymentów, uczenia się metodą prób i błędów, gospodarka się rozwija. Niepowodzenie pełni więc rolę mechanizmu samooczyszczenia gospodarki. Aby przedsiębiorstwo odnosiło sukces na rynku, kluczowe decyzje w firmie powinny podejmować osoby charakteryzujące się dużą umiejętnością percepcji przyszłych zdarzeń. Według I. M. Kirznera (2010) przedsiębiorca musi posiadać następujące cechy: zdolność zarządzania, cechy przywódcze, charyzmę, kreatywność, wyobraźnię, osąd przyszłości i innowacyjność. Taki zestaw cech pozwala na przewidywanie i odkrywanie nowych produktów czy technologii zmniejszających koszty oraz na wprowadzanie pomysłów w życie.

Kolejną grupą teorii, w których niepowodzenie postrzegane jest z kolei jako zjawisko negatywne, są **nurty instytucjonalne**. Na koncepcje te składają się teorie: kosztów transakcyjnych, agencji, praw własności, kontraktualna. Są to składowe tzw. nowej ekonomii instytucjonalnej (Gruszecki 2002). Koncepcje te posiadają wspólne cechy (Gorynia 1999, Gruszecki 2002):

- rezygnacja z neoklasycznego ujęcia przedsiębiorstwa jako „czarnej skrzynki", mającej tylko „wejścia" i „wyjścia" cenowe; na zachowania firmy i jej efektywność mają wpływ sposoby regulacji i organizacji w przedsiębiorstwie,
- traktowanie firmy jako wiązki kontraktów,
- podejście interdyscyplinarne do zjawisk gospodarczych, czerpiące z dorobku ekonomii, teorii organizacji i prawa,
- przypisywanie szczególnego znaczenia koordynacji zasobów organizacji poprzez kierownictwo,
- odejście od pasywności podmiotów ekonomicznych; hipoteza oportunizmu jako istotnej składowej motywacji działania jednostek.

---

przywrócenia równowagi systemu na nowym poziomie lub w nowej formie. Ale jest to przywrócenie, nie zakłócenie, spowodowane przez przedsiębiorcę" (http://mises.org/journals/aen/Aen17_1_1.asp; dostęp: 15.10.2011).

Założeniem instytucjonalistów jest to, że gospodarka i przedsiębiorstwa działają według ukształtowanych norm oraz zasad postępowania o charakterze prawnym, społecznym lub ekonomicznym. Bankructwo przedsiębiorstwa może być konsekwencją występowania kosztów transakcyjnych, kosztów agencji, a także niewłaściwej organizacji kontraktów wewnątrz firmy (Pieńkowska 2005, s. 22). Przyczynami niepowodzenia są zbyt duże koszty transakcyjne związane z koordynacją zasobów oraz zawieraniem i koordynowaniem kontraktów[13]. Kolejnym czynnikiem niepowodzenia jest oportunizm, ograniczona racjonalność agentów i problemy związane ze współdziałaniem. Powodują one wzrost kosztów zawierania kontraktów. Aby zminimalizować ryzyko niepowodzenia, należy stosować odpowiednie systemy motywacyjne, które zbliżą cele agenta do celów pryncypała, a także zwiększą kontrolę właścicieli nad działaniami menedżerów. Może tu jednak pojawić się problem z uzyskaniem odpowiednich informacji, co opóźnia działania naprawcze (Gruszecki 2002, Pieńkowska 2005).

Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na fakt, że teorie instytucjonalne dotyczą głównie średnich i dużych, rozbudowanych przedsiębiorstw. Stanowi to istotny argument w ograniczonym wykorzystaniu jej opisów i rozwiązań w małych firmach. Z drugiej jednak strony wiele małych firm także stosuje w praktyce składowe, do których odnosi się ta teoria, takie jak np. koszty transakcyjne. W związku z tym istnieje możliwość odniesienia tej teorii do dalszych faz wzrostu i rozwoju małych firm (analiza koncepcji cyklu życia w obszarze niepowodzeń gospodarczych zostanie omówiona w dalszej części książki). Warto jednak już teraz zwrócić uwagę na zmieniający się potencjał małych firm, które m.in. w wyniku nowych wyzwań ze strony ich otoczenia dostosowują się do współczesnych silnych uczestników rynku. Z uwagi na rosnącą dominację zintegrowanych form współpracy firm i systemów gospodarczych, małe firmy w naturalny sposób przejmują rozwiązania tworzone w otoczeniu. Rozwijają się więc relacje z innymi podmiotami i instytucjami, wymiana i uzupełnianie informacji stopniowo zastępuje jej gromadzenie. W szczególności wyzwania stojące przed małymi firmami dotyczą dostępu i przetwarzania informacji. Rola podmiotów zewnętrznych często dominuje w samym procesie funkcjonowania tych firm. To wywołuje pojawienie się zewnętrznych form współpracy opartych na nowych kontraktach, zaś dotychczasowe zasoby wewnętrzne przestają mieć istotne znaczenie. W przypadku zasobów ludzkich niebezpieczeństwo

[13] Warunkiem opłacalności założenia własnej firmy jest wystąpienie niższych kosztów koordynacji przez kierowanie przedsięwzięciami od kosztów zlecania takich działań podmiotom zewnętrznym. Przedsiębiorstwa dążą do maksymalizacji zysku dzięki realizowaniu operacji gospodarczych w sposób zapewniający występowanie jak najniższych kosztów transakcyjnych. W teorii kosztów transakcyjnych firma odnosi niepowodzenie, gdy koszty koordynacji przez ceny, które występują na zewnątrz, są niższe od kosztów koordynacji procesu przez kierownictwo wewnątrz firmy (Gruszecki 2002, s. 129–130).

stwarzają nowe formy włączania pracowników w działania powiązanych ze sobą systemów. Może to skutkować ujawnieniem tajnych danych firmy, nagłymi odejściami z organizacji najlepszych pracowników, kradzieżami własności intelektualnej itp. Jak wynika z zaprezentowanych rozważań, potrzebna jest zdolność przedsiębiorców do oceny zagrożenia wystąpieniem takich sytuacji w praktyce gospodarczej.

Teoria zasobów i kompetencji zakłada, że przedsiębiorstwo posiada specyficzne aktywa, które rozwijają się w wyniku wzrostu kompetencji podsystemu społecznego organizacji oraz jej zasobów materialnych. Brak jest optymalnego poszukiwania granic przedsiębiorstwa czy też jego zasobów. Z reguły firma stara się utrzymać wyższy poziom zasobów niż są jej aktualnie potrzebne. Nadmiar zasobów tworzy możliwości zarówno do szybkiego wprowadzania innowacji, wzrostu, dywersyfikacji itp., ale także do tworzenia barier wejścia na rynek czy bycia lepszym pod względem wykorzystania zgromadzonych zasobów (Noga 2009, s. 177). Teoria ta została zapoczątkowana przez E. Penrose w 1959 r., a obecne jej podstawy stworzyli C. K. Prahalad i G. Hamel (1990), którzy przedstawili organizację jako zbiór zasobów i umiejętności (kluczowe kompetencje) budujących przewagę konkurencyjną firmy. Strategia, która zapewnia efektywne wykorzystanie dostępnych zasobów jest najlepszym sposobem uzyskania przewagi konkurencyjnej dzięki skutecznemu zaangażowaniu posiadanego wewnętrznego potencjału. Według K. Obłoja koncepcja ta pozwala dobrze zinterpretować sukces firmy w kategoriach kluczowych kompetencji, lecz „[…] znacznie trudniej jest określić, jakich kompetencji zabrakło firmie nieefektywnej lub takiej, która upadła, oraz dlaczego tak się stało. Czy wprowadzone kompetencje firmy «zestarzały się» lub okazały mało efektywne? Czy jest to błąd w sztuce kadry kierowniczej, czy zawirowanie otoczenia, czego nie można było wcześniej przewidzieć? Czy kompetencje firmy i jej misja nie były dopasowane do otoczenia? Dlaczego kluczowe kompetencje i nagromadzona wiedza firmy pozwalają jej sprawnie działać tylko w pewnym typie otoczenia, a w innym firma ponosi porażki? – szkoła zasobów ma ogromne problemy z odpowiedzią na te pytania" (Obłój 2001, s. 99). Mimo tych ograniczeń, koncepcja podejścia zasobowego jest wykorzystywana przez wielu badaczy w analizie przyczyn niepowodzenia przedsiębiorstw (Barney 1991, Cooper i in. 1991, Levinthal 1991, Sheppard 1995, Baldwin i in. 1997, Thornhill, Amit 2003b, Mellahi, Wilkinson 2004, Shelton 2005, Crutzen, van Caillie 2007, Pretorius, Holtzhauzen 2008, Cook i in. 2009, Heine, Rindfleisch 2013). Ponieważ zasoby i kompetencje są kluczowym składnikiem oraz podstawą funkcjonowania organizacji, ich niedobór staje się realną przyczyną niepowodzeń gospodarczych. Małe firmy z natury posiadają ograniczenia w zakresie zarówno zasobów, jak i kompetencji. Słabość ta często jest konfrontowana w literaturze dotyczącej przedsiębiorczości ze skutecznością wykorzystania ograniczonych możliwości w sposób

maksymalny i adekwatny do aktualnej sytuacji. Analizy z zakresu przedsiębiorczości wyraźnie podkreślają długotrwałość i często wręcz brak przejścia, jeśli chodzi o sposób zarządzania firmami sektora MSP, od zarządzania przedsiębiorczego do profesjonalnego (por. Piasecki 2001). Dla wielu badaczy specyfika funkcjonowania małej firmy związana jest z cechami, zachowaniami i postawami przedsiębiorców zorientowanych na unikanie wzrostu zasobów. W zamian pojawiają się dwa skrajne rozwiązania, tj. stagnacja lub współpraca.

W pierwszym przypadku ograniczone zasoby i kompetencje tworzą barierę dalszego wzrostu i rozwoju małych firm, stanowiąc potwierdzenie niezmiennych postaw i zachowań właścicieli-menedżerów.

W drugim przypadku ograniczone zasoby i kompetencje rekompensowane są różnymi formami współpracy między firmami, stąd tak często nie mają one odzwierciedlenia w formalnych zasobach, stanowiących indywidualną własność firmy, ale są częścią relacji tworzonych z pozostałymi uczestnikami rynku, do których zalicza się sojuszników strategicznych, uczestników rozwiązań klastrowych, dostawców, odbiorców, usługodawców (np. outsourcing), regulatorów itp.[14] Pomimo dużych możliwości wykorzystania zasobów i kompetencji w ramach wymienionych sposobów współpracy, często ograniczona dostępność danego zasobu w krótkim czasie stanowi początek trajektorii przyszłego niepowodzenia gospodarczego małej firmy.

Istotną z punktu widzenia niepowodzenia gospodarczego grupę koncepcji stanowią **teorie biologiczne przedsiębiorstwa**. Opierają się one na analogii do nauk biologicznych, teorii ewolucji Darwina oraz praw, jakim podlegają żywe organizmy. Kluczowe znaczenie mają tu cztery kategorie (Gruszecki 2002, s. 227–228):

- homeostaza[15], czyli automatyczna samoregulacja podstawowych procesów, oznacza osiągnięcie pewnej równowagi między przedsiębiorstwem a jego otoczeniem. Uzyskanie tej równowagi jest warunkiem prze-

[14] S. Cyfert i K. Krzakiewicz (2013) wskazują, że we współczesnych warunkach konkurencyjnych konieczne jest uzupełnianie przez organizacje wewnętrznych kompetencji możliwie dużą liczbą relacji z podmiotami zewnętrznymi.

[15] W teoriach biologicznych zakłada się, że organizacja, podobnie jak każdy organizm żywy, dąży do osiągnięcia stanu wewnętrznej równowagi dynamicznej. Stan ten organizacja osiąga, tworząc wzory zachowań, które mogą mieć charakter oryginalny lub też mogą być adaptowane – normy sprawdzone w działaniu innych organizacji mogą zmniejszać ryzyko niepowodzenia. Utrzymanie określonego stanu równowagi wewnętrznej organizacji nie jest jednak podstawowym celem jej działania. Nadrzędnym długookresowym celem jest, tak jak u organizmów biologicznych – przetrwanie. Aby przetrwać, organizacja musi ewoluować wraz ze zmieniającym się otoczeniem. Procesowi ciągłych, wymuszanych zewnętrznych zmian towarzyszy jednak stała, wewnętrzna tendencja do utrzymywania na każdym etapie rozwojowym stanu homeostazy (Gruszecki 2002, s. 227).

trwania firmy w krótkim okresie. Odchodzi się tu więc również od koncepcji maksymalizacji zysku jako głównego celu firmy;

- organizacyjny cykl życia – w długim okresie nie wystarczy tylko przetrwanie; firmy muszą się rozwijać, podlegają wtedy ogólnym prawom cyklu życia;
- adaptacja do otoczenia metodą prób i błędów;
- zjawisko utrwalania w pamięci organizacji sposobów zachowań, które pomagają osiągnąć sukces; tworzenie wzorców postępowania.

Teorie biologiczne jako jedyne podejmują problem przetrwania i likwidacji przedsiębiorstw, traktując je jako naturalny element cyklu życia, przez który przechodzą. Przetrwanie w krótkim okresie oraz rozwój w długim okresie generują odmienne potrzeby zachowań w różnych stadiach rozwoju przedsiębiorstwa. Na fazy cyklu życia przedsiębiorstwa wpływa wiele czynników, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych (Machaczka 1998). Firmy rozwijają się poprzez adaptację do otoczenia, jak również kształtują to otoczenie w mniejszym lub większym stopniu. Teorie cyklu życia pokazują konieczność dostosowywania się do sytuacji, które zmieniają się wraz z rozwojem organizacji (Wasilczuk 2005).

Koncepcje cyklu życia przedsiębiorstw, mimo wskazywanych przez wielu autorów wad[16], mogą mieć duże znaczenie dla zrozumienia przyczyn niepowodzeń gospodarczych oraz sposobów przeciwdziałania tym niepowodzeniom. Koncentrują się bowiem na problemach, jakie pojawiają się w poszczególnych fazach rozwoju organizacji, na mechanizmach rozwoju i sposobach budowania strategii tego rozwoju.

Wśród wielu koncepcji cyklu życia przedsiębiorstw można odnaleźć takie, które odnoszą się do specyfiki małych firm. Z uwagi na to, że modele cyklu życia w większości mają charakter uniwersalny – wskazują fazy początkowe (głównie charakterystyczne dla nowych, ale także małych firm), fazy środkowe (charakterystyczne zarówno dla małych, średnich, jak i dużych firm) oraz fazy końcowe (charakterystyczne dla dużych, dojrzałych firm, lecz także tych, które zmniejszają swoje parametry zarówno ilościowe, jak i jakościowe)[17] – są one wykorzystywane do opisu firm bez względu na

[16] Główną wadą wymienianą przez autorów jest założenie, że przedsiębiorstwo przechodzi kolejno przez wszystkie fazy rozwoju (Machaczka 1998, Gruszecki 2002, Pieńkowska 2005). Otoczenie firmy może zaburzać jej cykl rozwojowy, np. przez fuzje i przejęcia, czy też strategie dywizjonalizacji (Gruszecki 2002). Ponadto faza schyłkowa nie musi oznaczać końca życia przedsiębiorstwa, gdyż skutecznie wprowadzone zmiany mogą doprowadzić do jego „odrodzenia" (Machaczka 1998).

[17] Złożoność modeli cyklu życia powoduje istnienie różnych typów i rodzajów tych modeli. W kontekście opisanej teorii warto zauważyć, że koncepcje cyklu życia organizacji zostały podzielone na cztery kategorie, tj.: modele cyklu życia (ang. *life cycle models*), modele bazujące na wydzieleniu poszczególnych faz (ang. *stage models*), modele ewolucyjne (ang. *evolutionary models*), modele przejścia (ang. *transition models*).

skalę ich działalności. Obserwowane w tych fazach zmiany zachowań przedsiębiorcy, pracowników oraz relacji między podsystemami organizacji wskazują na sekwencyjność zdarzeń tam zachodzących, wielowymiarowość, a także ujawnianą w tych procesach zawodność istniejących rozwiązań i potrzebę zmian (konieczność przebudowania struktur organizacyjnych, modyfikacji roli przedsiębiorcy w organizacji, włączenia w sferę działań kapitału intelektualnego itp.). Do modeli odzwierciedlających zachowanie małych firm można zaliczyć m.in. model Veciany (Veciana 1988), model Adizesa (Adizes 2004), model Churchilla i Lewis (Churchill, Lewis 1983), model Quinna i Camerona (Quinn, Cameron 1983) oraz model Greinera (Greiner 1972). Wymienione modele są, zdaniem autora, najbardziej związane ze specyfiką niepowodzeń gospodarczych małych firm i szczególnie w początkowych fazach odzwierciedlają dylematy przedsiębiorców podczas procesów wzrostowych i rozwojowych oraz pokazują potencjalne słabości małych firm. Przykładem modelu ukazującego nieudany *start up* jest model J. M. Veciany, w którym autor w fazie „życia płodowego" (ang. *gestation*) podkreślił znaczenie motywacji, wiedzy, ale także doświadczeń przedsiębiorcy w procesach uruchamiania firmy. Większość autorów nie analizuje tej fazy, uznając ją za niezwiązaną z samym okresem funkcjonowania przedsiębiorstwa (zakres tej fazy o wiele lat poprzedza fizyczny proces rejestracji firmy). W przypadku badania przyczyn niepowodzeń małej firmy faza ta jest szczególnie ważna. Wynika to ze specyfiki teorii przedsiębiorczości, w których cechy, zachowania i postawy przedsiębiorców są uwarunkowane występowaniem konkretnych podejść do przedsiębiorcy – podejście biograficzne (por. Bławat 2003).

Modele Adizesa, Churchilla i Lewis oraz Quinna i Camerona dokładnie prezentują różne warianty zachowań firm i związane z tym zachowania przedsiębiorców, jak też wskazują na wykorzystanie posiadanych zasobów w poszczególnych fazowych zmianach w firmie. Wielość składowych zastosowanych w tych modelach została uznana przez autora za przesłankę do ich wzajemnego porównania i odniesienia do trajektorii niepowodzeń gospodarczych, co opisano w trzecim rozdziale książki, prezentującym m.in. charakterystyczne dla małych firm ścieżki niepowodzeń gospodarczych.

W kontekście okresów uznawanych przez firmy za turbulentne często prezentowany jest model Greinera. Jego powiązanie z małymi firmami jest możliwe i odnosi się przede wszystkim do pierwszych trzech faz modelu. Trudno jest jednak bezkrytycznie przyjąć, że współczesny model rozwoju organizacji powinien zakładać potrzebę przechodzenia i pokonywania przez firmę kryzysów jako warunek jej wzrostu i rozwoju. W zamian w literaturze z zakresu zarządzania wskazuje się działania mające przeciwdziałać wystąpieniu takiej sytuacji. Do działań tych można zaliczyć identyfikację przez przedsiębiorców i świadome przechodzenie tzw. progów rozwojowych, jako sposobu na oddalenie lub uniknięcie kryzysu wewnątrz

firmy. Jednak w kontekście niepowodzeń gospodarczych istotne jest wzięcie pod uwagę specyfiki przebiegu kryzysu według tego modelu. Model Greinera bowiem zawiera w swoim opisie odniesienia do przyczyn, symptomów, a także niebezpieczeństw występujących w okresie wejścia firmy na drogę przyszłego niepowodzenia gospodarczego.

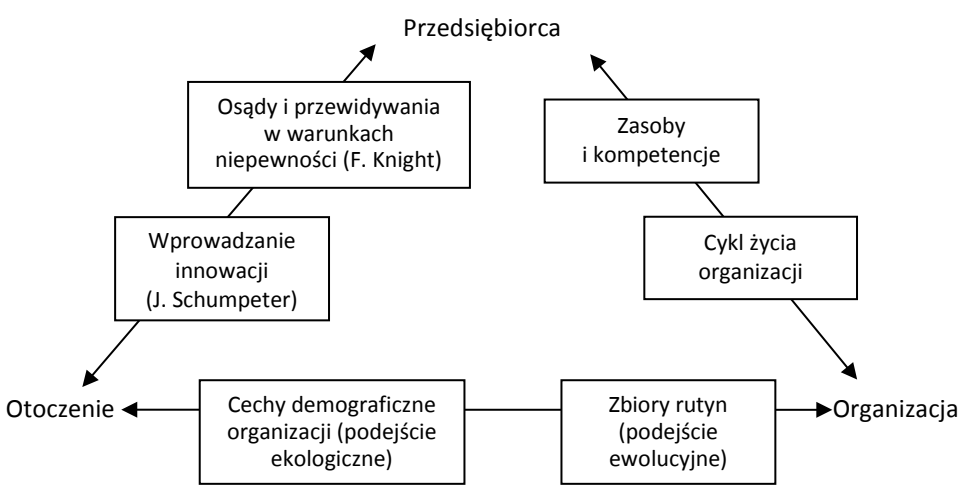
Wszystkie wyżej wymienione modele wpisują się w próbę odzwierciedlenia przez naukowców dynamicznych zmian w organizacji, co stanowi istotny wkład teorii biologicznej w proces badania przyczyn niepowodzeń gospodarczych.

Ekologiczna teoria przedsiębiorstwa, lub inaczej teoria ekologii populacji (Hannan, Freeman 1977) próbuje znaleźć odpowiedź na pytanie, dlaczego jedne przedsiębiorstwa utrzymują się w gospodarce, a inne bankrutują; od czego zależy taka, a nie inna selekcja przedsiębiorstw (Noga 2009, s. 197). Głównym obszarem zainteresowania badaczy jest zakładanie nowych przedsiębiorstw, ich upadek i likwidacja oraz zmiana ich form organizacyjnych (Heine, Rindfleisch 2013). W teorii ekologicznej przedsiębiorstwo jest postrzegane jako organizacja, która może koncentrować, zwiększać szanse przeżycia podmiotów w gospodarce. Wynika to z głównego celu przedsiębiorstwa, jakim jest przetrwanie. Teoria ekologiczna jest silnie inspirowana przez nauki biologiczne, mówi się o „narodzinach" i „śmierci" firm (np. Sheppard 1994, Storey 1994), a selekcja przedsiębiorstw odbywa się w ujęciu darwinowskim – przetrwają najsilniejsi, lecz możliwe są też zdolności adaptacyjne przedsiębiorstw, dzięki czemu przetrwa ich więcej (ujęcie lamarckowskie). Upadek przedsiębiorstw jest skutkiem działania mechanizmu konkurencji, który uruchamia się, gdy liczba przedsiębiorstw na rynku, segmencie lub w niszy rynkowej rośnie (Noga 2009, s. 198). Według przedstawicieli teorii szanse sukcesu lub niepowodzenia organizacji uwarunkowane są przez cztery czynniki: koncentrację populacji (Delacroix i in. 1989, Hannan, Freeman 1988), cykl życia sektora (Agarwal i in. 2002), wiek organizacji (Brüderl, Schüssler 1990, Levinthal 1991, Stinchcombe 1965 cyt. za: Mellahi, Wilkinson 2004) i rozmiar organizacji (Freeman i in. 1983, Hambrick, D'Aveni 1988). Ujęcie ekologiczne zostawia niewiele miejsca na strategiczne wybory przedsiębiorstw. Sukces czy porażka firmy nie zależy jednak wyłącznie od różnorodnych kryteriów związanych z populacją przedsiębiorstw, lecz także od możliwości oraz czujności przedsiębiorców (Mellahi, Wilkinson 2004, s. 28–34).

Podejście ewolucyjne w teorii przedsiębiorstwa, zapoczątkowane przez R. Nelsona i S. G. Wintera (1982), wyjaśnia zachowanie firmy w kategoriach naturalnej selekcji według Lamarcka, tj. wykorzystania mechanizmów adaptacyjnych do przetrwania na rynku. Zdaniem autorów, rutyny, będące określonymi „genami" organizacji, są podstawą budowy charakterystyki jej behawioralnej ciągłości (Nelson, Winter 2002). Rutyny są to zwyczajowe i dające się przewidzieć wzorce zachowań organizacji. Każde

przedsiębiorstwo poszukuje nowych rutyn i ich kombinacji, aby polepszyć swoją sytuację względem konkurencji. Reguły stosowane przez przedsiębiorstwa są powiązane z warunkami otoczenia, w jakich ono funkcjonuje. Można wyróżnić następujące rutyny w przedsiębiorstwie (Noga 2009, s. 179): (i) techniczne, pozwalające produkować, (ii) marketingowe, pozwalające nabywać najlepsze zasoby i je sprzedawać, (iii) inwestycyjne, pozwalające tworzyć nowe zdolności wytwórcze, (iv) dywersyfikacyjne, pozwalające konkurować, (v) wiedzy ukrytej i idiosynkratycznej, (vi) zmian innowacyjnych. Zbiory rutyn w interakcji z otoczeniem mogą ulegać mutacji, rekombinacji, tranzycji lub transpozycji. Zmiany zbioru rutyn w przedsiębiorstwie powodują zmiany stochastyczne jego granic na rynku; przedsiębiorstwa albo rozwijają się, albo upadają. Naturalna selekcja jest konsekwencją niemożliwości utrzymania się na rynku przy coraz niższej rentowności kapitału. Selekcja ta powoduje, że na rynku pozostają najzdrowsze przedsiębiorstwa, z najlepszym zestawem rutyn.

Złożoność mechanizmów powodujących, że jedne firmy odnoszą sukces, a inne porażkę, wymaga kompleksowego podejścia do tego zjawiska. Poszczególne teorie uwzględniają wybrane aspekty funkcjonowania przedsiębiorstw i ich niepowodzenia, zarówno w perspektywie makro, jak i mikro. W dalszych rozważaniach, zawartych w kolejnych rozdziałach autor, poszukując przyczyn niepowodzenia małych firm oraz badając prowadzącą do niego drogę, wykorzystuje wnioski płynące z poszczególnych koncepcji teoretycznych, aby zgłębić problem niepowodzenia z punktu widzenia przedsiębiorcy, organizacji oraz jej otoczenia, a także relacji i powiązań zachodzących między tymi trzema elementami (rys. 1.1).



Rysunek 1.1. Relacje w układzie: przedsiębiorca – organizacja – otoczenie

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z rys. 1.1, istnieje możliwość wskazania związków pomiędzy konkretnymi koncepcjami teoretycznymi a obszarami branymi pod uwagę w opisie przebiegu trajektorii niepowodzeń. Wymienione na rysunku trzy obszary łączą się, tworząc formę wzajemnego oddziaływania, w ramach którego może dochodzić do lepszej lub gorszej współpracy pomiędzy tymi obszarami. Niepowodzenie gospodarcze jest odzwierciedleniem braku współpracy przynajmniej z jednym z tych trzech obszarów. Potwierdzają to również badania autora zaprezentowane w rozdziale drugim i trzecim książki. Przyczyn dysfunkcji w oddziaływaniu pomiędzy wskazanymi obszarami można poszukiwać w oparciu o teorie, które – odnosząc się do niepowodzeń gospodarczych – opisują relacje pomiędzy konkretnymi czynnikami. Na podstawie studiów literaturowych autor zwrócił uwagę na silne oddziaływanie pomiędzy **przedsiębiorcą a otoczeniem** w opisach teoretycznych: osądy i przewidywania w warunkach niepewności (F. Knight), wprowadzanie innowacji (J. Schumpeter). Bliska relacja między przedsiębiorcą a otoczeniem dotyczy cech i zachowań przedsiębiorczych powiązanych z orientacją na otoczenie (por. Piasecki 2001, Bławat 2003) oraz coraz częściej podkreślanej zdolności przedsiębiorców do wpływania na otoczenie, zarówno w postaci interakcji, jak i niezwykle rzadko występującej w małych firmach proakcji (por. Johannisson 1992). Kolejne silne relacje występują pomiędzy **przedsiębiorcą a organizacją**. Zależność ta jest naturalna w małych firmach i skutkuje zarówno pozytywnymi następstwami, w postaci wymienianych w literaturze przedsiębiorczości motywów zachowań przedsiębiorczych, takich jak utożsamianie firmy z indywidualną własnością i niezależnością[18], jak i zagrożeniami, na które wskazują teoretyczne analizy zasobów i kompetencji oraz teorii cyklu życia. Małe firmy mają ograniczone zasoby i kompetencje, często związane jedynie z osobą właściciela-menedżera. Brak decyzji co do potrzeby ich powiększenia przez samego przedsiębiorcę czy też pozyskania z otoczenia (zatrudnienie specjalistów) skutkuje wejściem małej firmy na ścieżkę niepowodzenia gospodarczego. Opisany brak reakcji na zmieniające się składowe organizacji i otoczenia odnosi się do wskazanych wyżej modeli cyklu życia. W praktyce modele te obrazują zmiany zachowań firmy, powiązanej (szczególnie w początkowych fazach) bezpośrednio z osobą przedsiębiorcy, z drugiej strony zaś dostarczają informacji o pojawianiu się nowych zagrożeń dla funkcjonowania firmy, o wystąpieniu sytuacji, które można uznać za przyczynę wejścia przedsiębiorstwa na ścieżkę niepowodzenia gospodarczego, a także o obserwowalnych przejawach znajdowania się na różnych etapach trajektorii

[18] W praktyce formalny podział przyjęty przez Komisję Europejską na przedsiębiorcę niezależnego (ang. *autonomous enterprise*), przedsiębiorcę partnerskiego (ang. *partner enterprise*) oraz przedsiębiorcę powiązanego (ang. *linked enterprise*) wyznacza faktyczne granice wpływu przez przedsiębiorcę na firmę, a co za tym idzie, także bezpośredniego utożsamiania się z firmą.

niepowodzenia. Oczywiście szczególnie gwałtowne (często także nagłe) sytuacje w firmie zostaną wyróżnione w postaci kryzysu, który zwłaszcza w ostatniej fazie oznacza nieuchronność wystąpienia niepowodzenia gospodarczego. Pomimo pośredniego silnego wpływu otoczenia na tę sytuację, dominujące relacje zachodzą w układzie przedsiębiorca – organizacja.

Trzeci wariant relacji przedstawionych na rys. 1.1 zachodzi pomiędzy **organizacją a jej otoczeniem**. W tym przypadku teoretyczne opisy cech demograficznych organizacji (podejście ekologiczne) oraz analiza zbiorów rutyn (podejście ewolucyjne) pozwalają wyodrębnić silne oddziaływanie pomiędzy tymi dwoma obszarami. W pierwszym przypadku otoczenie wpływa na samą organizację i bezpośrednio ją kształtuje. Sposobem reakcji na negatywne sygnały tego oddziaływania powinna być zmiana części parametrów przedsiębiorstwa tak, aby zmniejszyć lub wręcz zredukować negatywne oddziaływanie otoczenia. W przypadku podejścia ewolucyjnego bezpośredniość reakcji pomiędzy otoczeniem a organizacją wynika z naturalnej selekcji rutyn organizacji w wyniku oddziaływania otoczenia. Jednak samo otoczenie stwarza często doskonałe okazje, aby specyficzną wiedzę organizacji wykorzystać w tworzeniu nowych rutyn, które zapewnią firmie lepszą pozycję konkurencyjną. Słabością tych relacji są zbyt ograniczone zasoby organizacji do zidentyfikowania takich możliwości stworzenia rutyn lub ich przebudowy, aby wykorzystać nadarzające się okazje. W praktyce wyniki badań wskazały na niezdolność zarządzających małymi firmami do modyfikacji lub zmiany wcześniej przyjętych rutyn, co staje się faktyczną przyczyną niepowodzeń gospodarczych tych firm.

1.3. Ekonomiczne i prawne ujęcie niepowodzenia gospodarczego małych firm

Analiza literatury tematu pokazuje, że różni autorzy stosują odmienne interpretacje tego zjawiska i nie istnieje jedna uniwersalna definicja niepowodzenia gospodarczego. J. Watson i J. Everett (1996) dowodzą, że w zależności od użytej definicji mogą wystąpić znaczne różnice w pomiarze skali niepowodzeń, a dobór definicji stosowanych przez badaczy zdeterminowany jest dostępnością danych, co prowadzi do braku porównywalności wyników badań. W badaniach nad przedsiębiorczością oraz niepowodzeniem małych i średnich przedsiębiorstw można zauważyć cztery główne kryteria, według których konstruowane są definicje (Watson, Everett 1996, Liao 2004): (i) kryterium zaprzestania działalności, (ii) kryterium bankructwa, (iii) kryterium unikania dalszych strat, (iv) kryterium zysku.

Ad (i). **Zaprzestanie działalności** to pojęcie najszersze, obejmujące każdą zmianę własności lub zamknięcie działalności z jakiegokolwiek po-

wodu. W tym znaczeniu mieszczą się również takie działania, które bardziej wskazują na sukces niż niepowodzenie, np. sprzedaż firmy dla zysku czy też przejście przedsiębiorcy do innej działalności. Zaprzestanie działalności może więc być w tym przypadku zamierzonym działaniem, będącym elementem strategii właściciela[19]. Zaprzestanie działalności w tym ujęciu może też nastąpić na skutek śmierci lub utraty zdrowia właściciela czy jego przejścia na emeryturę. Należy też zwrócić uwagę na występowanie dwóch perspektyw, z jakich można rozpatrywać zaprzestanie działalności:

- perspektywa właściciela – oznacza nie tyle niepowodzenie gospodarcze, ile zmianę własności w organizacji, zmianę formy prawnej czy zakończenie działalności przez samego właściciela (Watson, Everett 1996, Baldwin, Gorecki 1991, Phillips, Kirchhoff 1989, Stewart, Gallagher 1986, Mitchell 1994). Decyzje te mogą być podyktowanie różnymi przyczynami, zarówno zamierzonymi, jak i niezamierzonymi (por. Churchill, Lewis 1983);
- perspektywa firmy – zaprzestanie działalności podmiotu gospodarczego, skutkujące jego likwidacją (Dunne i in. 1988, Bates 1995, Stanworth 1995).

Zastosowanie w praktyce tak szerokiej definicji, jak zaprzestanie działalności, jest w zasadzie niemożliwe. Wynika to stąd, że jej zakres klasyfikowałby jako niepowodzenie gospodarcze zbyt wiele wydarzeń gospodarczych i społecznych. Doprowadziłoby to nie tylko do „rozmycia się" tego zagadnienia, lecz także nie pozwoliłoby to w praktyce budować mechanizmów stanowiących podstawy do przeciwdziałania niepowodzeniom (należy tu pamiętać o silnie związanym z tym pojęciem, negatywnym rozumieniem skutków tego stanu dla byłego właściciela konkretnej firmy, stąd nie są brane pod uwagę inne przyczyny niepowodzeń gospodarczych, jak tylko niezamierzone).

Ad (ii). Na drugim końcu skali w stosunku do zaprzestania działalności znajduje się **bankructwo** (upadłość). Według tego kryterium z niepowodzeniem gospodarczym mamy do czynienia wtedy, gdy następuje sądowa upadłość przedsiębiorstwa lub firma zaprzestaje działalności ze stratami dla wierzycieli (Hall, Young 1991, Liao 2004). Szersza definicja niepowodzenia w tym znaczeniu jest prezentowana przez Dun & Bradstreet Corporation (*Business Failure Record*, 1998). Niepowodzenie według D&B odniosły firmy, które:

- zaprzestały działalności w następstwie przeniesienia własności lub bankructwa,

[19] Por. Hudson 1986. Ponadto B. A. Kirchhoff (1992) zwraca uwagę na dość powszechne działania wśród przedsiębiorców, polegające na posiadaniu kilku własnych przedsiębiorstw (tzw. *portfolio entrepreneurs*, por. Westhead i in. 2005b). Sposobem minimalizacji ryzyka niepowodzenia jest posiadanie „pakietu" firm prowadzących działalność w różnych sektorach. Sprzedaż lub likwidacja jednej firmy często jest podyktowana wolą przedsiębiorcy, a nie wymuszona czynnikami zewnętrznymi.

- zaprzestały działalności ze stratami dla wierzycieli, którym towarzyszyło: wykluczenie lub zajęcie majątku, dobrowolne wycofanie się przy pozostawieniu niezapłaconych długów, podjęcie postępowania upadłościowego wobec firmy, dobrowolna ugoda z wierzycielami.

Trudnością stosowania tej definicji niepowodzenia jest jej bardzo wąski zakres, tj. niezaliczenie do tej kategorii firm, które nie rozpoczęły formalnej procedury upadłościowej oraz firm uważanych potocznie za ponoszące na rynku porażkę (jak te, które nie zapewniają właścicielowi odpowiedniego dochodu ani zwrotu poniesionych nakładów oraz takie przedsiębiorstwa, które zaprzestały działalności ze stratami dla właściciela, lecz nie wobec wierzycieli). Zaletą tego podejścia jest jednak obiektywizm i względna homogeniczność znaczenia.

Ad (iii). Kolejne pojęcie, **pozbywanie się przedsiębiorstwa w celu uniknięcia dalszych strat**, oznacza sytuację, w której firma przynosiła właścicielowi-menedżerowi straty, a ten pozbywał się jej (w drodze sprzedaży bądź likwidacji) po to, aby uniknąć dalszych strat (Ulmer, Nielsen 1947). Jednocześnie definicja nie wskazuje, czy straty mają dotyczyć wierzycieli, czy właściciela (Watson, Everett 1996). Tak sformułowana definicja jest trudna do zastosowania w praktyce. Wynika to z braku precyzyjnego wskazania okresu i wielkości ponoszonych strat. Niejasności związane z tą definicją mogą się potwierdzić szczególnie w firmach sektora MSP, gdzie często niewielkie zasoby finansowe (szczególnie środki obrotowe) wymuszają okresowe straty.

Ad (iv). W tym kontekście firma odnosi niepowodzenie, jeśli **nie jest w stanie przynosić zwrotu zainwestowanych środków na zadawalającym dla właściciela poziomie** (Cochran 1981). Według E. Altmana (1968) niewydolność firmy oznacza, że stopa zwrotu z zainwestowanego kapitału jest zauważalnie niższa niż przy porównywalnych inwestycjach. Ta definicja jest szersza od prezentowanej przez M. Ulmera i A. Nielsen, ponieważ zakłada, że niepowodzeniem jest również sytuacja, gdy przedsięwzięcie, chociaż nie przynosi strat właścicielowi ani wierzycielom, nie generuje wystarczającego zysku lub nie spełnia innych założonych przez właściciela celów (Watson 2003b). Trudnością w zastosowaniu tej definicji do pomiaru niepowodzeń jest fakt, że wiele firm może funkcjonować nadal, mimo iż są zaklasyfikowane jako te, które odniosły niepowodzenie według tego kryterium; jak również wielu przedsiębiorców, zwłaszcza małych, może akceptować niższe stopy zwrotu jako cenę niezależności.

M. Pretorius (2009) klasyfikuje istniejące w literaturze tematu definicje niepowodzenia w zależności od problemów, na jakie zwracają uwagę badacze. Biorąc pod uwagę perspektywę upadku, pogorszenia się wyników działalności (ang. *decline*), badacze wprowadzają definicje opierające się na kryterium spadku wartości podstawowych wskaźników (Weitzel, Jonsson 1989, Chowdhury, Lang 1993), zmniejszeniu wielkości wewnętrznych

zasobów (D'Aveni 1989), niezdolności do rozpoznania i reagowania na zewnętrzne lub wewnętrzne wpływy, mogące zagrozić przeżyciu organizacji w długim okresie (Weitzel, Jonsson 1989). Druga perspektywa wymieniana przez M. Pretoriusa pokrywa się z kryteriami przyjętymi przez J. Watsona i J. Everetta (1996) oraz J. Liao (2004) i odnosi się do szeroko omawianych w literaturze definicji niepowodzenia (ang. *failure*). Trzecia perspektywa rozpatruje niepowodzenie z punktu widzenia działań naprawczych (*ang. turnaround*) podejmowanych w celu poprawy działalności przedsiębiorstwa, niedopuszczających do wystąpienia niepowodzenia.

M. Pretorius na podstawie wymienionych wyżej kryteriów proponuje dwie definicje (Pretorius 2009, s. 10):

Upadek (*decline*) występuje, gdy wyniki firmy pogarszają się w kolejnych okresach i doświadcza ona zakłóceń w działalności operacyjnej. Zapoczątkowuje on proces prowadzący do niepowodzenia.

Niepowodzenie (*failure*) następuje, gdy firma niecelowo staje się niezdolna do pozyskania nowych funduszy lub zadłużenia się w celu zawrócenia z drogi upadku; nie może zatem kontynuować działalności pod kierunkiem obecnych właścicieli lub zarządzających. Niepowodzenie jest ostatnim punktem zaprzestania działalności (wyrejestrowania) lub upadłości.

Wyodrębnienie tych dwóch pojęć wskazuje na istnienie sekwencji zdarzeń, etapów prowadzących do niepowodzenia oraz możliwości podjęcia środków zaradczych w celu uzdrowienia firmy. Działania te jednak mogą być podjęte tylko wtedy, zanim przedsiębiorstwo osiągnie ostatni etap w drodze do niepowodzenia.

W tab. 1.2 zaprezentowany został przegląd występujących w literaturze definicji niepowodzenia.

Tabela 1.2. Przegląd kluczowych definicji niepowodzenia gospodarczego

Autor	Definicja niepowodzenia	Kategoria
1	2	3
Ulmer, Nielsen (1947)	Pozbywanie się przedsiębiorstwa w celu uniknięcia dalszych strat.	unikanie dalszych strat
Argenti (1976)	Niepowodzenie – wyniki firmy są tak złe, że wcześniej czy później będzie zmuszona do ogłoszenia upadłości lub dobrowolnego zaprzestania działalności i likwidacji.	unikanie dalszych strat
Fredland, Morris (1976)	Przedsięwzięcia, których stopa zwrotu nie była wystarczająca w stosunku do kosztów kapitału.	kryterium zysku
Cochran (1981)	Niezdolność przedsiębiorcy do stworzenia biznesu, który jest w stanie sprawnie funkcjonować, tj. na zadowalającym właściciela poziomie.	kryterium zysku

Tab. 1.2 (cd.)

1	2	3
Henderson (1999) Freeman i in. (1983) Kale, Arditi (1998) Preisendörfer, Voss (1990) North i in. (1991) Storey (1994) Dunne i in. (1988)	Likwidacja przedsiębiorstwa lub wyjście z branży w przypadku posiadania pakietu przedsiębiorstw.	zaprzestanie działalności
Cameron i in. (1987) Mellahi, Wilkinson (2004)	Pogorszenie zdolności organizacji do adaptacji w swojej „mikroniszy" i powiązana z tym redukcja zasobów organizacji, czego skutkiem może być wyjście z rynku lub próba odnowy organizacji.	kryterium zysku
D'Aveni (1989)	Bankructwo będące wynikiem spadku zdolności przetrwania z powodu zmniejszania zasobów finansowych i ludzkich.	bankructwo
Levinthal (1991)	Niepowodzenie pojawia się, gdy kapitał osiąga poziom, w którym firma nie jest w stanie płacić swoich zobowiązań wobec wierzycieli, pracowników, dostawców lub jest zmuszona do ogłoszenia upadłości albo likwidacji.	unikanie dalszych strat
Hall, Young (1991)	Przymusowe ogłoszenie bankructwa.	bankructwo
Gaskill i in. (1993)	Niepowodzenie – chęć lub konieczność sprzedaży lub likwidacji firmy w celu uniknięcia straty lub spłaty długu, albo ogólna niezdolność stworzenia biznesu przynoszącego zyski.	unikanie dalszych strat, kryterium zysku
Mitchell (1994)	Zarówno dobrowolna likwidacja firm, jak i przymusowe ogłoszenie bankructwa.	bankructwo, zaprzestanie działalności
Richardson i in. (1994)	Firmy, które doznały niepowodzenia to takie, które stały się niewypłacalne, chyba że zostały podjęte przez zarządzających odpowiednie działania, aby poprawić wyniki finansowe.	unikanie dalszych strat
Lussier (1995)	Firmy zmuszone do postępowania upadłościowego lub likwidacji ze stratami dla wierzycieli.	bankructwo
Jennings, Beaver (1995)	Niepowodzenie małej firmy to niezdolność do spełnienia oczekiwań głównych interesariuszy.	kryterium zysku
King (1996)	Niepowodzenie – przedłużający się okres obniżonej efektywności, zyskowności i zdolności do przetrwania, zmniejszenie udziału w rynku, lecz niekoniecznie pełne bankructwo.	kryterium zysku

1	2	3
Theng, Boon (1996)	Zakończenie działalności ze stratami dla wierzycieli lub akcjonariuszy/udziałowców.	unikanie dalszych strat
Business Failure Record (1998)	Niepowodzenie – zaprzestanie działalności w wyniku procedury upadłościowej lub dobrowolne zaprzestanie działalności ze stratami dla wierzycieli.	bankructwo
McGrath (1999)	Firma doznaje niepowodzenia, gdy jest likwidowana z uwagi na to, że obecne lub przewidywane wyniki działalności kształtują się poniżej założonego progu (celów wyznaczonych przez przedsiębiorcę).	kryterium zysku
Lussier, Pfeifer (2000)	Brak zysku w ciągu ostatnich trzech lat.	unikanie dalszych strat
Headd (2003)	Likwidacja z powodu nieudanego biznesu w rozumieniu właścicieli. Właściciele są w stanie rozliczyć się z założonych przez siebie celów i osądzić, czy efekty były warte podjętych wysiłków.	kryterium zysku
Thornhill, Amit (2003a)	Bankructwo jest ostateczną przyczyną opuszczenia rynku przez firmę i zachodzi, gdy nie posiada wystarczającego kapitału do pokrycia swoich zobowiązań.	bankructwo
Shepherd (2003)	Niepowodzenie biznesu następuje, gdy spadek przychodów i/lub wzrost kosztów są takich rozmiarów, że firma staje się niewypłacalna i nie jest w stanie pozyskać nowych kredytów lub funduszy własnych, wskutek czego nie może kontynuować działalności na zasadach obecnej własności i zarządzania.	unikanie dalszych strat
Koksal, Arditi (2004)	Niepowodzenie biznesu jest definiowane jako stan, w którym wartość zobowiązań przewyższa wartość dostępnych aktywów.	bankructwo
Altman, Hotchkiss (2006)	Niepowodzenie (niewydolność) w sensie ekonomicznym oznacza, że osiągana stopa zwrotu na zainwestowanym kapitale jest znacząco i w sposób ciągły niższa niż z innych podobnych inwestycji.	kryterium zysku
Cressy (2006)	Niepowodzenie następuje, gdy wartość firmy spada poniżej poziomu kosztów alternatywnych pozostania w biznesie.	kryterium zysku
Carter, van Auken (2006)	Niepowodzenie dotyczy firm, które ogłosiły bankructwo.	bankructwo
Politis, Gabrielsson (2007)	Niepowodzenie jest to stan nieosiągnięcia pożądanych rezultatów.	kryterium zysku
Pretorius (2009)	Niepowodzenie następuje, gdy firma niecelowo staje się niezdolna do pozyskania nowych funduszy lub zadłużenia się w celu zawrócenia z drogi upadku, nie może zatem kontynuować działalności pod kierunkiem obecnych właścicieli lub zarządzających.	unikanie dalszych strat

Tab. 1.2 (cd.)

1	2	3
Wennberg i in. (2010)	Likwidacja lub sprzedaż niezyskownej firmy, tj. takiej, która nie przynosi efektów na założonym przez przedsiębiorcę poziomie.	kryterium zysku
Gulst, Maritz (2010)	Niepowodzenie jako niezadowolenie przedsiębiorcy z poziomu rozwoju przedsięwzięcia.	kryterium zysku
Ucbasaran i in. (2013)	Niepowodzenie – ustanie zaangażowania w przedsięwzięcie (biznes) z powodu braku osiągnięcia minimalnego progu ekonomicznej opłacalności ustalonego przez przedsiębiorcę.	kryterium zysku

Źródło: opracowanie własne.

Z punktu widzenia małych firm, gdzie przedsiębiorca odgrywa kluczową rolę w podejmowaniu decyzji, interesujące jest podejście J. Stena (1998) włączające osobę przedsiębiorcy do definicji niepowodzenia. Według J. Stena przedsiębiorca decyduje, dlaczego chce lub jest zmuszony zaprzestać działalności. Jeśli nie ma innego wyboru, jest to równoznaczne z niepowodzeniem i odnosi się do definicji według kryterium bankructwa, unikania strat oraz zysku, w odróżnieniu od sytuacji, gdy z innych powodów przedsiębiorca decyduje się zaprzestać działalności. Mogą to być takie sytuacje, jak: sprzedaż firmy dla osiągnięcia zysku, chęć przejścia na emeryturę, sprzedaż w celu zdobycia funduszy na inne przedsięwzięcie – nie są one wynikiem złego zarządzania.

Wennberg i in. (2010) rozpatrują zakończenie działalności z perspektywy „wyjścia" (ang. *exit*) przedsiębiorcy z biznesu, który stworzył. Twierdzą, że decyzja o opuszczeniu biznesu może być rezultatem zarówno niepowodzenia, jak i sukcesu. W zależności od tego, czy firma została zlikwidowana, czy sprzedana oraz czy osiągała dobre lub złe wyniki w działalności (w odniesieniu do założonego progu), można wyróżnić cztery drogi wyjścia (rys. 1.2): (i) sprzedaż w celu zebrania „żniwa", (ii) sprzedaż z powodu niewydolności, (iii) likwidacja zyskownej firmy, (iv) likwidacja niewydolnej firmy.

Wyniki działalności / Rodzaj wyjścia	Wysokie	Niskie
Wyjście przez sprzedaż	Sprzedaż dla żniw	Sprzedaż niezyskownej firmy
Wyjście przez likwidację	Likwidacja zyskownej firmy	Likwidacja niezyskownej firmy

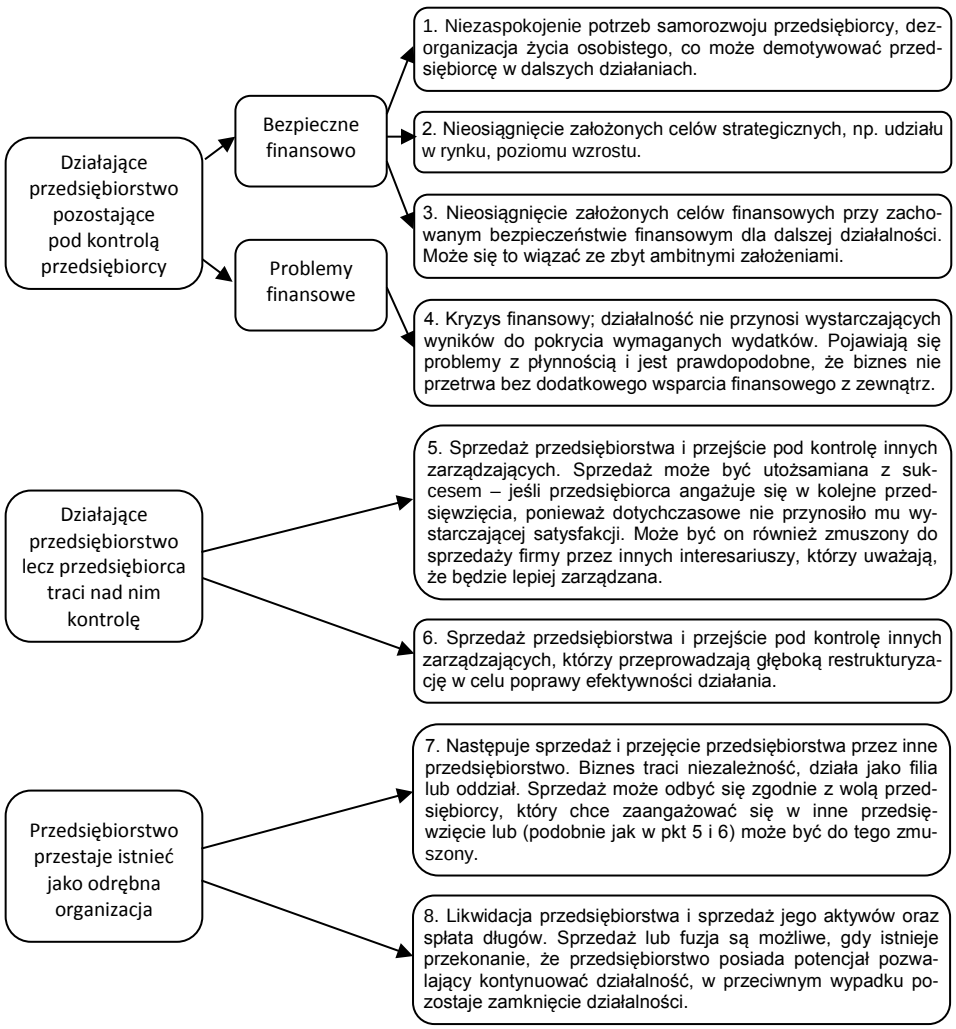
Rysunek 1.2. Systematyka dróg wyjścia z biznesu

Źródło: Wennberg i in. 2010, s. 364.

Sprzedaż dla żniw jest to sytuacja, gdy firma kontynuuje działalność, a przedsiębiorca odzyskuje zainwestowany kapitał. Z różnych przyczyn przedsiębiorcy mogą też zlikwidować zyskowne przedsiębiorstwo, np. z powodu sytuacji rodzinnej, przejścia na emeryturę, zmiany ścieżki kariery itp. Brak sprzedaży w tym wypadku może wynikać ze schyłkowej lub przestarzałej technologii używanej w firmie czy też trudności w znalezieniu strategicznego nabywcy. Oba wymienione przypadki nie są przez autorów zaliczane do kategorii niepowodzenia. Z niepowodzeniem kojarzone są dwie kolejne sytuacje, tj. sprzedaż lub likwidacja niezyskownej firmy. Sprzedaż nierentownego przedsiębiorstwa może być alternatywą dla uniknięcia bankructwa i likwidacji. Gdy przedsięwzięcie zaczyna przynosić straty, a przedsiębiorca nie jest w stanie zmienić tej sytuacji, może rozważyć opcję sprzedaży biznesu zanim straty zaczną się pogłębiać. Ostatnim sposobem wyjścia z biznesu jest likwidacja niezyskownej firmy. Może się to odbyć zarówno poprzez zlikwidowanie działalności, jak i ogłoszenie upadłości. W wielu wypadkach, jak podkreślają autorzy, przedsiębiorcy unikają drogi upadłościowej, likwidują firmę, sprzedają aktywa i spłacają długi z powodu stygmatyzacji bankrutów w odczuciu społecznym oraz w środowisku biznesowym.

P. Wickham (2006) rozpatruje niepowodzenie jako brak sukcesu w relacji z celami i oczekiwaniami przedsiębiorcy. **Niepowodzenie pojawia się, gdy przedsięwzięcie nie spełnia zakładanych przez przedsiębiorcę oczekiwań**. Na rys. 1.3. przedstawione zostały poziomy niepowodzenia z punktu widzenia przedsiębiorcy i jego relacji z firmą, przy czym można zauważyć, że w niektórych przypadkach, podobnie jak w koncepcji Wennberga i in. (2010), można mówić raczej o sukcesie niż o niepowodzeniu w kontekście przedsiębiorcy.

Rozróżnienia niepowodzenia biznesu od niepowodzenia przedsiębiorcy podejmują się S. D. Sarasvathy i A. R. Menon (2003), twierdząc, że tylko ci przedsiębiorcy, którzy po upadku przedsięwzięcia zrezygnowali z dalszego prowadzenia działalności i wybrali zatrudnienie, odnieśli niepowodzenie. Można wtedy mówić o niepowodzeniu przedsiębiorcy (ang. *entrepreneur's failure*). Gdy przedsiębiorstwo upada (ang. *venture failure*) w rozumieniu którejkolwiek z wcześniej omawianych definicji, przedsiębiorca musi zdecydować o swojej przyszłości: jak poradzi sobie z niepowodzeniem firmy, czy wyciągnie wnioski z popełnionych błędów i podejmie nowe przedsięwzięcie (McGrath 1999, Shepherd 2003, Cope 2011), czy też zrezygnuje z działań przedsiębiorczych i podejmie zatrudnienie? Według S. D. Sarasvathy i A. R. Menon (2003) wielokrotni przedsiębiorcy nigdy nie powinni być uznani za takich, którzy doznali niepowodzenia, jeśli uczą się na błędach i na podstawie zdobytego doświadczenia rozpoczynają nowe, bardziej udane przedsięwzięcia.



Rysunek 1.3. Poziomy niepowodzenia przedsiębiorcy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Wickham 2006, s. 205–209.

N. Gulst i A. Maritz (2009, s. 1200–1201) podają klasyfikację sześciu typów przedsiębiorców i ich związku z niepowodzeniem w znaczeniu biznesu lub przedsiębiorcy:

- rodzący się przedsiębiorcy (ang. *nascent entrepreneurs*) to osoby, które podjęły pierwsze kroki w celu stworzenia nowego biznesu. Niepowodzenie w tym przypadku jest ryzykiem branym pod uwagę, gdy dana osoba decyduje się zostać przedsiębiorcą. Czy stanie się ona przedsiębiorcą, który odniósł sukces czy porażkę, zdecydują działania podjęte w przyszłości;

- debiutujący przedsiębiorcy (ang. *novice entrepreneurs*) to osoby, które rozpoczęły swój pierwszy biznes (Amaral, Baptista 2006), nie mają żadnego wcześniejszego doświadczenia jako założyciel, nabywca lub osoba dziedzicząca biznes (Westhead i in. 2005a). Niepowodzenie w tym przypadku będzie zdeterminowane przyszłymi działaniami podejmowanymi przez przedsiębiorcę oraz będzie zależeć od reakcji na sytuację, gdy pierwszy biznes upadnie i decyzji, czy pozostanie on jednokrotnym czy wielokrotnym przedsiębiorcą;
- jednokrotni przedsiębiorcy (ang. *one-time entrepreneur*) to osoby, które rozpoczęły swój pierwszy biznes i jeśli odniosły sukces, prowadzą go aż do czasu odejścia na emeryturę lub, jeśli się nie powiódł, podejmują ponownie zatrudnienie (Sarasvathy, Menon 2003). Jest to jedyna grupa przedsiębiorców, którzy będą uznani za doznających niepowodzenia, gdy ich przedsięwzięcie upadło;
- wielokrotni przedsiębiorcy (ang. *habitual entrepreneurs*) to osoby systematycznie podejmujące działalność gospodarczą, jedną w danym czasie (ang. *serial entrepreneurs*) lub kilka działalności równolegle w tym samym czasie (ang. *portfolio entrepreneurs*) (Westhead, Wright 1998). Niezależnie od wyników odnoszonych w danym przedsięwzięciu (sukces lub porażka), rozpoczynają oni kolejne biznesy. Według definicji S. D. Sarasvathy i A. R. Menon (2003) ta grupa przedsiębiorców będzie zawsze traktowana jako ci, którzy odnieśli sukces, gdyż nie ma niepowodzenia wielokrotnych przedsiębiorców, są tylko niepowodzenia biznesu.

Rozróżnienie niepowodzenia biznesu i niepowodzenia przedsiębiorcy może być szczególnie istotne dla realizacji jednego z celów europejskiej polityki drugiej szansy, jakim jest przezwyciężanie piętna porażki poniesionej w działalności gospodarczej. W krajach Unii Europejskiej piętno to jest obecne w środowisku przedsiębiorców, w rozwiązaniach prawnych, a także w zachowaniach kulturowych i społecznych, co skutkuje przeszkodami, jakie napotykają przedsiębiorcy pragnący rozpocząć na nowo działalność gospodarczą (*Komunikat Komisji…*, 2007). Oddzielenie porażki danego biznesu od porażki przedsiębiorcy oraz uświadomienie zarówno przedsiębiorcom, jak i opinii publicznej pozytywnych skutków doświadczenia w biznesie może ułatwić ponowne rozpoczynanie działalności.

Polska literatura tematu nie dostarcza również jednoznacznej definicji niepowodzenia gospodarczego, szczególnie w odniesieniu do małych firm. Badacze skupiają się na analizie upadłych firm (Mączyńska 2008a, 2008c, Korol, Prusak 2005, Prusak 2011, Korol 2010) lub też analizują firmy wykreślone z rejestru REGON (Bławat [red.] 2004), używając w obu przypadkach terminu „upadłość". Sama upadłość może być rozpatrywana w sensie ekonomicznym lub prawnym (Korol, Prusak 2005, Prusak 2011, Nahotko 2004). **Upadłość w ujęciu prawnym jest ustalana sądownie**. Jest to

specjalny rodzaj przymusu zaspokojenia wierzytelności, dopuszczalnego w razie niewypłacalności dłużnika i skierowanego do całego jego majątku (Gurgul 2000). Pojęcie upadłości z punktu widzenia prawa wiąże się więc z postępowaniem prawnym, obejmującym określone procedury związane z przeprowadzeniem procesu upadłościowego. J. Płoch (cyt. za Nahotko 2004) dodaje, że jest to instytucja, która ma przerwać narastanie długów, łagodzić ich skutki, umożliwić wierzycielom równość w zaspokojeniu się z majątku dłużnika oraz eliminować słabe podmioty gospodarcze z rynku. Należy zauważyć, iż w praktyce gospodarczej można znaleźć przykłady firm, które nie ogłaszają upadłości, natomiast z ekonomicznego punktu widzenia uznane są za bankrutów. Jedną z przyczyn takiej sytuacji jest niespełnienie przez szereg firm przesłanki ogłoszenia upadłości, jaką jest posiadanie wystarczającego majątku dla pokrycia kosztów postępowania upadłościowego.

Z ekonomicznego punktu widzenia upadłość (upadek, bankructwo) jest związana z niewypłacalnością. B. Prusak definiuje upadłość ekonomiczną jako „występowanie takiego stanu w przedsiębiorstwie, który powoduje, że nie ma ono możliwości samodzielnego kontynuowania działalności w taki sposób, aby została jemu przywrócona zdolność do konkurowania na rynku i zarazem rentowność, a także płynność i wypłacalność (rozumiana jako zdolność do pokrycia wszystkich zobowiązań z wartości rynkowej aktywów) bez udzielenia mu pomocy z zewnątrz" (Prusak 2011, s. 23). Oznacza to utratę zaufania kontrahentów, klientów, znaczące pogorszenie wskaźników finansowych, trudności w spłacie zobowiązań, co w efekcie powoduje zakłócenia w funkcjonowaniu całej organizacji. Sama niewypłacalność także jest różnie definiowana. S. Nahotko (2004) określa ją jako brak możliwości uregulowania zobowiązań finansowych. Wiąże się ona z brakiem płynności finansowej. Ten rodzaj niewypłacalności określany jest też terminem „niewypłacalności technicznej", która może być przejściowa (Altman, Hotchkiss 2006, s. 19). W innym ujęciu „niewypłacalność w sensie upadłości" to sytuacja, gdy wartość rynkowa całego majątku nie jest w stanie pokryć wszystkich zobowiązań, a zatem wiąże się z analizą wartości firmy (Altman, Hotchkiss 2006). Obydwa rodzaje niewypłacalności są przesłankami do ogłoszenia upadłości w sensie prawnym w systemach prawnych wielu krajów[20]. E. Altman i E. Hotchkiss (2006) zwracają uwagę

[20] Polskie prawo upadłościowe precyzyjnie określa przesłanki umożliwiające ogłoszenie upadłości. Zgodnie z art. 10 ustawy z dn. 28 lutego 2003 r. – Prawo upadłościowe i naprawcze: „upadłość ogłasza się w stosunku do dłużnika, który stał się niewypłacalny". Niewypłacalność jest tu więc rozumiana jako sytuacja, w której dłużnik nie wykonuje swoich wymagalnych zobowiązań pieniężnych. Przypadek, gdy przedsiębiorstwo nie jest w stanie spłacać zobowiązań wobec swoich wierzycieli w ustalonych terminach, stanowi podstawę do uznania go za upadłego. Istotną kwestią jest to, iż w świetle polskiego prawa upadłościowego

na jeszcze jedno pojęcie, jakim jest „pogłębiająca się niewypłacalność". Dotyczy ona firm, które są utrzymywane przy życiu, mimo pogłębiającej się niewypłacalności. Fakt ten jest ukrywany przez osoby, które odnoszą korzyści z dalszego funkcjonowania organizacji kosztem wierzycieli i udziałowców.

Oprócz pojęcia upadłości w literaturze naukowej, a także w ogólnym rozumieniu zamiennie jest stosowany termin „**bankructwo**"[21]. Jak zauważa S. Nahotko (2004), relacja między tymi pojęciami nie jest jednoznaczna, a pojęcie bankructwa w prawodawstwie polskim nie jest zdefiniowane. T. Korol i B. Prusak (2005) używają tych terminów zamiennie, rozróżniając jednakże bankructwo z ekonomicznego punktu widzenia oraz upadłość w aspekcie prawnym.

Podobnego rozróżnienia dokonuje E. Mączyńska, która zauważa, że: „Nierzadko pojęcia «bankructwo» i «upadłość» używane są zamiennie, co nie w pełni jest zasadne. Bankructwo bowiem to pojęcie z zakresu przede wszystkim ekonomii, podczas gdy upadłość to termin prawny. Bankructwo, czyli niepowodzenie w biznesie, nie zawsze sprowadza się do sądowego postępowania upadłościowego. Przy tym upadłość niezawiniona nie jest traktowana jako bankructwo w sensie ekonomicznym, albowiem nie wynika z nieprawidłowości w zarządzaniu przedsiębiorstwem, lecz z przyczyn leżących poza nim, np. związanych z przestępczością i oszustwami w otoczeniu przedsiębiorstwa" (Mączyńska 2009, s. 196).

Innym terminem spotykanym w polskiej literaturze tematu jest „**niepowodzenie finansowe (ekonomiczne)**", które oznacza zarówno bankructwo w sensie ekonomicznym, jak i prowadzenie działalności gospodarczej, która nie przynosi oczekiwanych korzyści (Bławat [red.] 2004, Korol, Prusak 2005, Prusak 2011). Jak widać, można ten termin odnieść do czwartej kategorii, czyli kryterium zysku według klasyfikacji J. Watsona i J. Everetta.

Komisja Europejska wprowadziła definicję **przedsiębiorstwa zagrożonego**, nawiązującą zarówno do ujęcia ekonomicznego, jak i prawnego niepowodzenia: „Komisja uważa przedsiębiorstwo za zagrożone, jeżeli ani przy pomocy środków własnych, ani środków, które mogłoby uzyskać od właścicieli/akcjonariuszy lub wierzycieli, nie jest ono w stanie powstrzymać strat, które bez zewnętrznej interwencji władz publicznych prawie na pewno doprowadzą to przedsiębiorstwo do zniknięcia z rynku w perspektywie

---

możliwe jest ogłoszenie upadłości nawet w stosunku do dłużnika, który na bieżąco wykonuje swoje zobowiązania (posiada płynność), w przypadku, gdy wartość zobowiązań przekracza wartość jego całego majątku.

[21] Upadłość potocznie nazywana jest bankructwem. Słowo to pochodzi z tradycji kupieckiej (*bancarotta*) i oznacza „złamana ława", co dawniej było sygnałem dłużnika, który nie mógł spłacić wierzycieli (Gruszecki 2008).

krótko- lub średnioterminowej" (*Komunikat Komisji...*, 2004, pkt 9). Ponadto, „[...] z zasady i niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa, jest ono w szczególności zagrożone w następujących przypadkach:

a) w przypadku spółki z o.o., jeżeli ponad połowa jej zarejestrowanego kapitału została utracona, w tym ponad jedna czwarta tego kapitału w okresie poprzedzających 12 miesięcy, lub

b) w przypadku której przynajmniej niektórzy członkowie są w sposób nieograniczony odpowiedzialni za długi spółki, jeżeli ponad połowa jej kapitału według sprawozdania finansowego została utracona, w tym ponad jedna czwarta w okresie poprzedzających 12 miesięcy, lub

c) niezależnie od rodzaju spółki, jeżeli spełnia ona kryteria w prawie krajowym w zakresie podlegania zbiorowej procedurze upadłościowej" (tamże, pkt 10).

Nawet gdy nie zachodzi żadna z okoliczności wyżej wymienionych, przedsiębiorstwo może być uznane za zagrożone „[...] gdy występują typowe oznaki, takie jak rosnące straty, malejący obrót, zwiększenie się zapasów, nadwyżki produkcji, zmniejszający się przepływ środków finansowych, rosnące zadłużenie, rosnące kwoty odsetek i zmniejszająca się do zera wartość aktywów netto. W niektórych poważnych przypadkach przedsiębiorstwo może już znajdować się w sytuacji niewypłacalności lub być przedmiotem zbiorowego postępowania upadłościowego prowadzonego zgodnie z prawem krajowym" (tamże, pkt 11).

W prawodawstwie poszczególnych krajów widać w ostatnim okresie tendencję do zmiany słowa „upadłość/bankructwo" na termin „niewypłacalność". Rozporządzenie Rady Unii Europejskiej z dnia 29 maja 2000 r. Council Regulation on Insolvency Proceedings odnosi się w treści do terminu *insolvency* – niewypłacalność. Również w niemieckim prawie dokonano zmiany terminu *Konkursrecht* – prawo upadłościowe na *Insolvenzordnung* – kodeks niewypłacalności. Podobnie jest w prawie Australii, Nowej Zelandii, RPA (*Insolvency Act*), Hiszpanii (*Ley Concursal*), Portugalii (*Código da Insolvência e da Recuperação de Empresas*), a w prawie brytyjskim w odniesieniu do przedsiębiorstw.

Definicje niepowodzenia, jakie formułują badacze, dopasowane są do ich specyficznych problemów badawczych. Finansowe modele predykcji wymagają pozyskania homogenicznych i pełnych danych o przedsiębiorstwach, stąd jako kryterium niepowodzenia stosowana jest definicja w najwęższym znaczeniu, czyli bankructwo związane z formalnym postępowaniem sądowym. Z kolei autorzy zajmujący się demografią przedsiębiorstw, wywodzącą się z nurtu ekologicznego, używają najszerszej z możliwych definicji niepowodzenia w znaczeniu zaprzestania działalności. Kryterium zysku lub unikania strat to bardziej subiektywne miary niepowodzenia, jednakże gdy podchodzimy do zjawiska w aspekcie jakościowym

oraz możliwości dotarcia do źródeł pogorszenia sytuacji firmy, wydają się bardziej adekwatne. Biorąc pod uwagę specyfikę małych firm, których rdzeniem jest osoba przedsiębiorcy, należałoby rozpatrywać niepowodzenie w kontekście osiągania zamierzonych przez niego celów oraz motywów podjęcia działalności, mimo wysokiego subiektywizmu takich miar niepowodzenia, możliwych do zidentyfikowania jedynie w badaniach jakościowych. Jak podkreśla J. Liao (2004, s. 145), dla celów budowy teorii przedsiębiorczego niepowodzenia badanie przypadków jest, obok drążenia danych (ang. *data mining*), najlepszą metodą badawczą.

Podsumowując powyższe rozważania, autor przyjął w pracy definicję niepowodzenia opartą na propozycji D. Ucbasarana i in. (2013, s. 175), tj. „**Niepowodzenie jest to ustanie zaangażowania w przedsięwzięcie (biznes) z powodu braku osiągnięcia minimalnego progu ekonomicznej opłacalności ustalonego przez przedsiębiorcę**".

1.4. Skala niepowodzeń gospodarczych małych firm

Zarówno badania empiryczne, jak i przegląd literatury odzwierciedlają trudności z rozróżnieniem pomiędzy grupą przedsiębiorców, którzy odnieśli niepowodzenie gospodarcze a uznawanymi za tych, którym się powiodło. Różne definicje mogą mieć inną interpretację w zakresie niepowodzenia gospodarczego, np. pewne przypadki niepowodzenia zaklasyfikowane jako „zaprzestanie w celu uniknięcia dalszych strat" są zawarte w definicji bankructwa. Z kolei, jak to było wskazywane wcześniej, problemem może być klasyfikowanie jako niepowodzenia sytuacji, gdy przedsiębiorca sprzedaje firmę dla zysku (Ropęga 2005). Jak wskazuje J. Watson (2003b), definicje niepowodzenia stosowane przez autorów zależą od dostępności danych użytych do badań, a także celów, jakie badacze chcą osiągnąć. A. Cochran (1981) sugeruje, że brak wiarygodnych miar niepowodzenia małych firm jest główną przeszkodą w zrozumieniu tego zjawiska. J. Watson i J. Everett wymieniają cechy, jakimi powinny charakteryzować się definicje niepowodzenia, aby mogły być użyteczne przy pomiarach zjawiska. Po pierwsze, jest to obiektywność i możliwość weryfikacji, co daje porównywalne rezultaty i ogólne wnioski. Po drugie, miary powinny być niezawodne i dostarczać wiarygodnych rezultatów niezależnie od sytuacji, np. rozmiarów firmy czy rodzaju działalności, branży itp. Kolejną cechą jest zasada prostoty. Proste miary stwarzają bowiem mniejsze prawdopodobieństwo błędu i są stosowane do bardziej kompleksowych badań, a ich rezultaty są bardziej porównywalne i sprzyjają uogólnieniom. Jak widać, większość z przytoczonych przez J. Watsona i J. Everetta kategorii niepowodzenia nie spełnia wspomnianych warunków. Definicja niepowodzenia w wąskim, finansowym

ujęciu (bankructwo) jest dość powszechnie stosowana przez badaczy z uwagi na powszechność i względną homogeniczność dostępnych danych. Dane z sądów dotyczące złożonych wniosków o upadłość nie uwzględniają jednak wielu podmiotów, które nie wkroczyły na formalną drogę upadłościową, mimo przeżywania trudności finansowych uniemożliwiających dalsze prowadzenie biznesu[22]. Mowa tu głównie o zadłużonych mikro- i małych przedsiębiorstwach osób fizycznych, które z powodów formalnych lub zbyt dużych kosztów postępowania decydują się jedynie na zamknięcie działalności[23]. Kolejnym źródłem danych o niepowodzeniu mogą być rejestry działalności gospodarczej prowadzone w każdym kraju. W Polsce są to dane o wykreśleniu z Krajowego Rejestru Urzędowego Podmiotów Gospodarki Narodowej (REGON), który prowadzony jest przez Główny Urząd Statystyczny. Rejestr prezentuje dane o podmiotach, które zakończyły działalność, jednakże nie podaje przyczyn złożenia wniosku, gdyż takie dane nie są wymagane. W efekcie mamy do czynienia z niepowodzeniem w znaczeniu zaprzestania działalności z jakiegokolwiek powodu, a więc w najszerszym z możliwych[24]. Autorzy raportu PARP *II szansa dla przedsiębiorców* (2011) zwracają jednak uwagę na fakt, że należy zdroworozsądkowo założyć, iż głównym motywem rozpoczynania i prowadzenia działalności gospodarczej jest ekonomiczna opłacalność, a więc przyczyny ekonomiczne powinny mieć dominujące znaczenie dla zamykania (wyrejestrowywania) przedsiębiorstw.

---

[22] Jak wskazuje D. Wędzki (2005), w analizach zagrożenia upadłością stosuje się podejście prawne, ekonomiczne lub mieszane. Zaletą podejścia prawnego jest jasno sprecyzowane kryterium uznania przedsiębiorstwa za upadłe i możliwość skomputeryzowania budowy bazy modelu prognostyczego na podstawie elektronicznych danych o ogłoszonych upadłościach. Wadą podejścia prawnego jest głównie wykluczenie innych sytuacji, które skutkują długotrwałym zaprzestaniem regulowania zobowiązań przez firmę, jednakże niebędących przesłanką upadłości w sensie prawnym. Podejście ekonomiczne posiada tę zaletę, że odwołuje się do faktycznych trudności przedsiębiorstwa w regulowaniu zobowiązań, co rozszerza możliwość zastosowania modelu upadłości oraz zwiększa liczbę podmiotów, które mogą wejść do próby badawczej jako bankruci. Jednakże weryfikacja stanu faktycznego przedsiębiorstw sklasyfikowanych jako bankruci w tym podejściu jest bardzo pracochłonna, a rzetelność badania wymaga poddania takiej samej analizie firm uznanych za niebankrutów. Praktyczna aplikacja powstałego modelu wymaga powtarzania całej procedury sprawdzającej, co może być kłopotliwe i kosztowne. W praktyce więc ekonomiczne kryterium upadłości jest dodatkowym kryterium obok prawnego. Główną zaletą podejścia mieszanego jest możliwość rozszerzenia zbioru przedsiębiorstw upadłych.

[23] Przykładowo, w 2010 r. liczba wyrejestrowań z REGON wyniosła 237,7 tys. podmiotów, natomiast zarejestrowano 655 upadłości, co stanowiło zaledwie 0,3% liczby wyrejestrowań z REGON (*Zmiany strukturalne…*, 2011; *Raport Coface…*, 2011).

[24] Badania J. Watsona i J. Everetta (1996) pokazują, jak duża może być rozpiętość wyników badań stopy śmiertelności przedsiębiorstw. W najwęższym ujęciu definicji niepowodzenia (bankructwo) wynosiła ona 1%, natomiast w najszerszym (zaprzestanie działalności) 10%.

Mając powyższe na uwadze oraz fakt, że wprowadzenie zasady „jednego okienka" spowodowało częściowe wyeliminowanie wady rejestru REGON, jaką były przypadki braku wykreślenia wpisu z rejestru przez przedsiębiorcę po zakończeniu działalności, można stwierdzić, że dla celów badawczych rejestr ten stanowi podstawowe źródło informacji na temat tzw. „demografii przedsiębiorstw".

Badania nad demografią przedsiębiorstw znalazły się w obszarze zainteresowania Komisji Europejskiej na przełomie XX i XXI w. w wyniku dążenia do realizacji celu strategicznego ustanowionego w Lizbonie w 2000 r., jakim jest konkurencyjność i dynamizm gospodarki opartej na wiedzy, zdolnej do trwałego wzrostu gospodarczego z liczniejszymi i lepszymi miejscami pracy. Kreowanie polityki sprzyjającej tworzeniu i rozwojowi przedsiębiorczości wymaga dostępu do porównywalnych danych, które dostarczą informacji do pomiaru postępu w osiąganiu wyznaczonego celu. Analizy porównawcze dla państw europejskich dokonywane są na forum Eurostatu. Badania demografii przedsiębiorstw służą ocenie dynamiki populacji przedsiębiorstw, która obrazuje zdolność przedsiębiorstw do przystosowywania się do zmieniających się warunków rynkowych.

Podstawowe analizy z zakresu demografii przedsiębiorstw zawierają dane dotyczące liczby „urodzeń" i współczynnika „urodzeń", liczby „zgonów" i współczynnika „zgonów", a także wskaźników przeżycia (Ptak-Chmielewska 2010). W tab. 1.3 przedstawione zostały współczynniki zgonów w wybranych krajach według wielkości zatrudnienia. Współczynnik zgonów jest to liczba zgonów przedsiębiorstw w okresie *t* podzielona przez liczbę aktywnych przedsiębiorstw w okresie *t*.

Najwyższe wskaźniki zgonów odnotowane są w większości przypadków wśród przedsiębiorstw niezatrudniających pracowników, a ich wartości maleją wraz ze wzrostem zatrudnionych. Ta tendencja, występująca zarówno w przypadku polskich, jak i zagranicznych firm, potwierdza istnienie dwóch głównych źródeł oddziaływania na ten stan rzeczy, tj. defensywnego i ofensywnego. W pierwszym przypadku fakt posiadania zatrudnienia hamuje skłonność do podejmowania prostych i jednoznacznych decyzji o zakończeniu działalności. Występujące procedury w zakresie zwolnień pracowników powodują, że w obawie przed zwiększonymi kosztami odpraw, ewentualnymi roszczeniami, ale także konfliktami, przedsiębiorcy starają się podejmować taką decyzję w ostateczności. W efekcie jest im trudniej elastycznie reagować na aktualną sytuację i często zamiast szybkiej decyzji o likwidacji bez ponoszenia strat wybierają rozwiązanie w postaci stagnacji lub powolnej tendencji spadkowej firmy z nadzieją na poprawę koniunktury na rynku lub zmianę tendencji w wyniku poprawy osiąganych parametrów.

Tabela 1.3. Współczynniki zgonów przedsiębiorstw w wybranych państwach europejskich w latach 2008–2009

Państwo	Współczynniki zgonów (w %)							
	bez zatrudnionych		1–4 zatrudnionych		5–9 zatrudnionych		powyżej 10 zatrudnionych	
	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009
Belgia	5,03	15,07	3,48	4,12	1,31	1,38	1,03	1,26
Bułgaria	20,12	11,89	10,01	5,7	5,57	2,53	3,49	1,13
Czechy	12,15	11,17	5,66	4,73	2,44	1,82	1,23	0,96
Niemcy	–	19,53	–	2,26	–	0,30	–	0,13
Estonia	20,77	23,28	9,67	10,53	4,82	6,62	2,96	4,43
Irlandia	11,70	8,9	4,99	8,78	1,58	5,82	0,81	0,82
Hiszpania	9,91	11,28	10,62	8,55	4,75	4,48	2,07	2,65
Francja	9,47	8,57	6,06	5,91	3,93	4,14	2,71	3,06
Włochy	9,12	9,88	6,28	4,18	2,37	2,33	1,39	1,41
Cypr	2,20	3,86	3,07	3,87	0,85	0,97	0,56	0,5
Łotwa	24,75	70,43	14,73	1,58	5,73	0,30	2,71	0,13
Litwa	52,43	98,23	8,13	12,11	2,99	4,37	2,03	3,69
Luksemburg	13,10	14,22	6,95	7,75	2,81	3,53	1,04	0,85
Węgry	15,94	14,44	9,99	10,41	6,20	5,19	5,98	10,39
Holandia	8,79	8,68	6,39	6,53	3,40	2,04	2,26	1,31
Austria	10,99	10,14	5,42	4,69	1,93	1,57	0,88	0,68
Polska	11,59	14,65	6,86	8,12	3,54	3,60	1,87	1,86
Portugalia	26,83	34,2	17,79	17,83	5,35	3,09	4,29	2,59
Rumunia	24,93	36,5	8,79	17,16	3,06	4,85	1,83	2,56
Słowenia	10,54	9,15	4,34	5,03	1,12	1,25	0,40	0,48
Słowacja	17,80	29,43	12,73	10,98	5,32	5,04	4,23	3,79
Finlandia	10,01	12,88	3,47	4,43	0,49	1,10	0,17	0,77
Szwecja	7,96	8,37	2,77	2,9	1,88	2,10	0,72	1,18
Wielka Brytania	11,54	14,08	13,60	16,56	6,29	7,29	3,71	5,25
Norwegia	10,43	6,78	2,21	5,03	0,50	1,85	0,22	1,16

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z Eurostat, http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/european_business/special_sbs_topics/business_demography (dostęp: 30.12.2012).

Drugim źródłem oddziaływania na opisane w tabeli parametry jest wpływ kapitału intelektualnego w firmie. W aspekcie komunikacji między przedsiębiorcą a pracownikami istnieje szansa wykorzystania atutów stylu zarządzania demokratycznego, towarzyskiego, a także zastosowania w sposób świadomy stylu nieingerującego nawet w małych firmach (trzy pierwsze kolumny tab. 1.3) W efekcie przedsiębiorca uzyskuje dodatkowe informacje, które mogą pozwolić mu zejść ze ścieżki niepowodzenia gospodarczego.

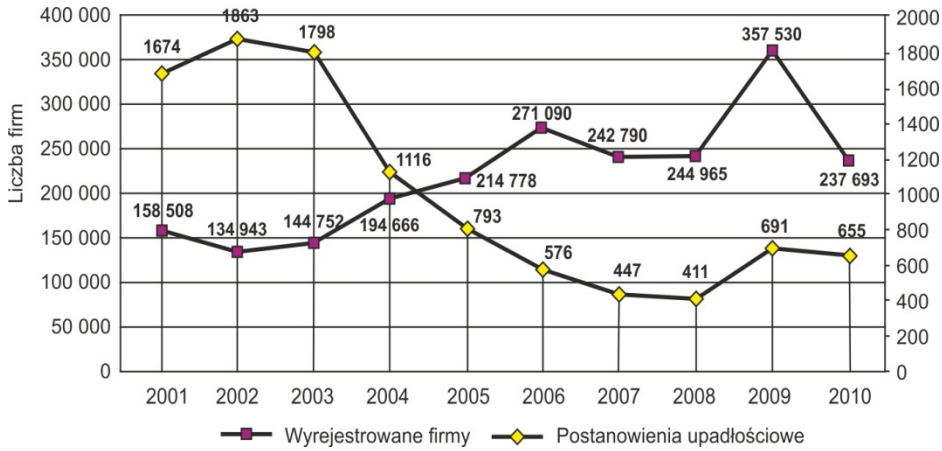
W ramach badania demografii przedsiębiorstw wyznaczany jest również wskaźnik *churn*, który jest sumą współczynników urodzeń i współczynników zgonów firm. Pokazuje on jak przedsiębiorstwa reagują na zmiany zachodzące w gospodarce, zgodnie z schumpeterowską teorią kreatywnej destrukcji. Jak zauważa A. Ptak-Chmielewska (2010), w przypadku konkurencyjnych gospodarek można zaobserwować wysoki współczynnik urodzeń oraz wysoki współczynnik zgonów, co oznacza, że gospodarka adaptuje strukturę produkcji do zmieniających się warunków rynkowych. Autorka podkreśla również, że w przypadku gospodarek, w których przeważają mikro i małe przedsiębiorstwa (np. w Polsce), współczynnik *churn* jest wysoki. Tabela 1.4 przedstawia wartości współczynnika *churn* dla poszczególnych państw europejskich w latach 2008–2009.

Tabela 1.4. Współczynniki *churn* dla wybranych krajów europejskich w latach 2008–2009

Państwo	Współczynnik *churn*	
	2008	2009
Belgia	9,62	15,49
Bułgaria	31,23	25,49
Czechy	13,82	20,22
Niemcy	–	19,45
Estonia	31,40	25,09
Irlandia	12,95	14,76
Hiszpania	16,92	16,73
Francja	17,44	22,68
Włochy	14,83	14,88
Cypr	5,65	6,43
Łotwa	27,93	37,08
Litwa	52,11	66,63
Luksemburg	17,67	17,8
Węgry	22,27	21,09
Holandia	21,56	19,11
Austria	13,37	12,25
Polska	22,74	24,53
Portugalia	27,58	29,88
Rumunia	25,03	27,5
Słowenia	18,36	17,72
Słowacja	30,46	38,58
Finlandia	17,15	17,48
Szwecja	12,98	13,32
Wielka Brytania	24,75	24,37
Norwegia	16,11	14,13

Źródło: jak do tab. 1.3.

Porównanie liczby ogłoszonych upadłości i liczby wykreśleń przedsiębiorstw z rejestru REGON potwierdza bardzo dużą rozpiętość wyników między niepowodzeniem w wąskim i szerokim znaczeniu. Rysunek 1.4 prezentuje dane liczbowe dla wyżej wymienionych zjawisk w latach 2001–2010.



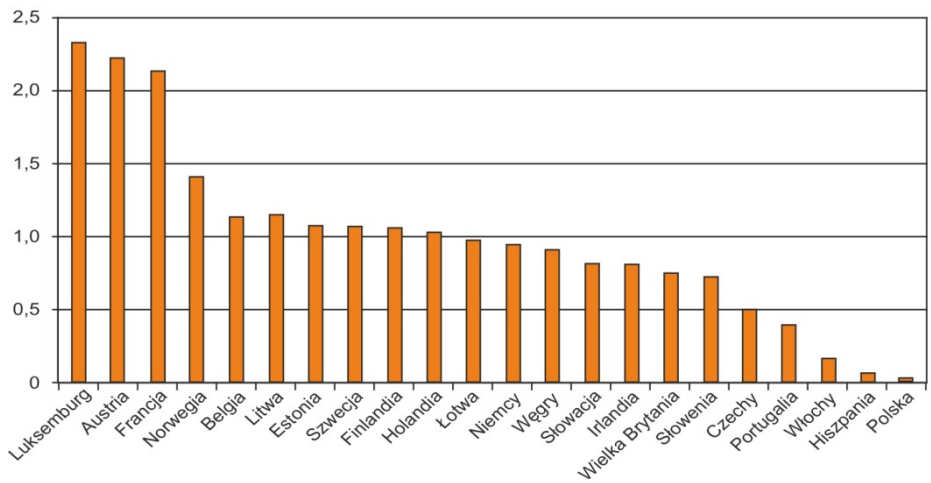
Rysunek 1.4. Liczba ogłoszonych upadłości oraz liczba podmiotów wyrejestrowanych z REGON w latach 2001–2010

Źródło: Szarucki 2011.

Z danych na rys. 1.4 wynika, że liczba przedsiębiorstw, które ogłosiły upadłość nie odzwierciedla rzeczywistej skali podmiotów, które odniosły porażkę.

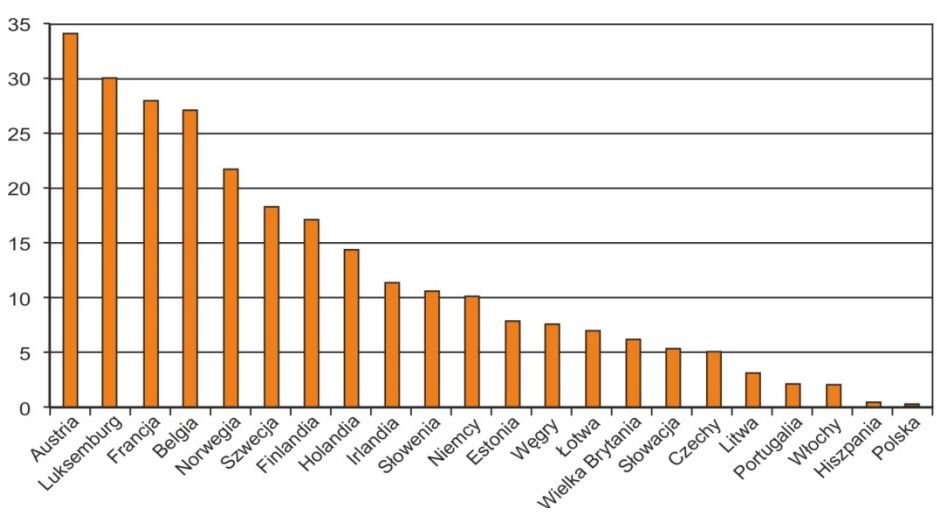
Mimo że przedsiębiorstwa ogłaszające upadłość to w większości podmioty małe – 74%, w tym 37% mikroprzedsiębiorstwa (*II szansa dla przedsiębiorców*, 2011), to porównanie udziału tych firm w populacji podmiotów gospodarczych (99%, w tym firmy mikro stanowią 95%) może sugerować, że są one w mniejszym stopniu narażone na ryzyko upadłości. Większy niż w populacji udział w upadłości mają przedsiębiorstwa średnie (15%; w populacji – 0,8%) i duże (12%; w populacji – 0,14%). Jednakże, jak już wcześniej podkreślano, oficjalne postępowanie upadłościowe nie jest w większości przypadków wybierane przez małe firmy; nie oznacza to jednak, że nie przeżywają one trudności finansowych. Liczba upadłości odzwierciedla trend (po 2008 r. liczba upadłości wzrasta, w 2012 r. było ich o 113% więcej niż w roku 2008), którego doświadczają przedsiębiorcy w dużo większej skali, w formie pogarszającej się ściągalności należności w swoich firmach (*Raport Coface…*, 2013). Większość małych przedsiębiorców w obliczu utraty płynności zmuszona jest zakończyć działalność gospodarczą, a tylko nieliczna grupa decyduje się potwierdzić niewypłacalność na drodze prawnej. Przedsiębiorcy wyrejestrowują swoje firmy

zamiast skorzystać z postępowania upadłościowego nie z powodu niewiedzy, lecz z uwagi na to, że jest ono w polskich realiach drogie i długotrwałe. Dodatkowo proces ten bywa nieprzewidywalny i często pozostaje poza kontrolą zarówno niewypłacalnego przedsiębiorcy, jak i jego wierzycieli. W porównaniu z krajami Unii Europejskiej, w Polsce zarówno udział upadłości wśród zarejestrowanych przedsiębiorstw, jak i udział ogłoszonych upadłości wśród liczby podmiotów wyrejestrowanych jest najniższy w Europie (rys. 1.5 i 1.6). Z badań przeprowadzonych przez Komisję



Rysunek 1.5. Stosunek upadłości do liczby zarejestrowanych podmiotów (w %)

Źródło: Kartus 2012, s. 4.



Rysunek 1.6. Stosunek podmiotów upadłych do wyrejestrowanych (w %)

Źródło: Kartus 2012, s. 5.

Europejską dotyczących porównania efektywności systemów upadłościowych w różnych krajach wynika, że polskie prawodawstwo w tym zakresie charakteryzuje się średnim poziomem skuteczności; nie ma specjalnych procedur reorganizacyjnych lub oddłużeniowych dla przedsiębiorców ani też szybkiej ścieżki postępowania likwidacyjnego dla małych i średnich przedsiębiorstw. Nie dochodzi również do rozróżnienia na tzw. „uczciwych" i „nieuczciwych" bankrutów (Prusak [red.] 2012).

Statystyki urodzeń i zgonów przedsiębiorstw dają jedynie ogólny obraz dynamiki zmian populacji podmiotów na rynku oraz pozwalają na dokonanie analiz porównawczych z innymi krajami. Innym wartościowym źródłem informacji na temat czynników mających wpływ na przeżywalność przedsiębiorstw są reprezentacyjne badania panelowe prowadzone przez GUS od 2002 r. na próbie mikro, a od 2005 r. – mikro i małych przedsiębiorstw. Zebrane w ramach badań dane pozwalają udzielić odpowiedzi na następujące pytania (Ptak-Chmielewska 2012):

- jak liczna jest zbiorowość powstających przedsiębiorstw, jaka jest ich struktura,
- kto zakłada nowe przedsiębiorstwa,
- jaka jest przeżywalność nowych przedsiębiorstw,
- jakie trudności napotykają nowe przedsiębiorstwa,
- jakie czynniki determinują sukces,
- ile czasu potrzebują nowe przedsiębiorstwa na osiągnięcie stabilności.

Informacje zebrane podczas badań dostarczają wiedzy na temat stanu aktywności, formy prawnej, aktualnej wielkości, rodzaju prowadzonej działalności, warunków rozwoju i możliwości kontynuacji działalności firmy. Ważne są również dane o sposobie powstania przedsiębiorstw oraz cechach właścicieli, takich jak płeć, wiek, wykształcenie czy charakter poprzedniej pracy. Ocena kondycji firm odbywa się na podstawie informacji o liczbie pracujących, terytorialnym zasięgu prowadzonej działalności, wyniku finansowym, działalności inwestycyjnej i zgłaszanych barierach. Wyniki badań, publikowane w corocznych opracowaniach pt. *Warunki powstania i działania oraz perspektywy rozwojowe polskich przedsiębiorstw powstałych w latach…*, zostały wykorzystane przez autora niniejszej publikacji w rozdziale drugim, w części dotyczącej przyczyn niepowodzenia gospodarczego małych firm.

ROZDZIAŁ 2

Uwarunkowania niepowodzeń gospodarczych w małych firmach

2.1. Wybory strategiczne w małych firmach a ich zdolność do przetrwania

Każde przedsiębiorstwo, niezależnie od formy własności czy wielkości, dąży poprzez różnorodne działania do utrzymania się na rynku. Rozwijające się od lat 60. XX w. teorie i praktyki zarządzania strategicznego mają zabezpieczyć firmę w realizacji tego celu. Posiadanie strategii działania jest bowiem warunkiem niezbędnym do rozwoju przedsiębiorstwa, co stwarza podstawy dla jego przetrwania (Pierścionek 1996, Obłój 2001, Romanowska 2004, Kaczmarek 2012).

Teoretyczne aspekty zarządzania strategicznego w małych firmach nie są szeroko omawiane w literaturze. Z jednej strony może to wynikać ze specyficznych właściwości małych firm utrudniających badania (Suszyński 2005), z drugiej zaś – strategie małych firm mogą mieć te same cechy, co strategie dużych organizacji (Ćwik 2011). Pomimo że małe firmy w większości przypadków nie działają na podstawie oficjalnie sformułowanej strategii, nie znaczy to, że jej nie posiadają. Bezsporny jest jednak fakt, że samo **zarządzanie strategiczne w małych firmach przebiega w inny sposób niż w dużych, co może mieć wpływ na sukces lub porażkę w działalności**.

Jak zauważa K. Ćwik (2011, s. 31), stosowanie przez właścicieli małych firm strategii lub jej elementów może być często nieświadome, nie mają oni bowiem podstaw teoretycznych dotyczących aspektów zarządzania strategicznego. Wyniki badań (Strużyna, Orman 2000, Śledź [red.] 2010) wskazują, że mikroprzedsiębiorcy sporadycznie dokonują świadomego wyboru strategii funkcjonowania firmy, nie posiadają też często żadnej spisanej strategii, polegają na intuicji i dostosowują się do sytuacji panującej na rynku. Charakterystykę zarządzania strategicznego w małych firmach prezentuje tab. 2.1.

Tabela 2.1. Charakterystyka zarządzania strategicznego w małych przedsiębiorstwach

Cecha	Charakterystyka
Sposób formułowania strategii	intuicyjny
Forma strategii	nieformalna, niesprecyzowana
Zastosowanie technik analizy strategicznej	brak, strategia oparta na doświadczeniu
Przedział czasu	krótki (0,5–1 rok)
Koszt opracowania strategii	niski
Implementacja strategii	możliwa szybka (mały opór wobec zmian)
Kontrola realizacji strategii	bezpośrednia
Możliwość zmiany strategii	w krótkim czasie

Źródło: opracowano na podstawie: Bławat (red.) 2004, s. 39.

Z badań Orłowskiego i in.[1] (2010, s. 45–47) wynikają następujące wnioski dotyczące stosowania strategii w małych i średnich przedsiębiorstwach:

- przedsiębiorcy rzadko widzą sens i cel istnienia firmy głębszy niż tylko zapewnienie strumienia przychodów ze sprzedaży lub zysków; często nie dostrzegają też innowacyjnej funkcji firmy,
- w zakresie celów przeważają te o charakterze krótkookresowym (osiągnięcie zysku, dochodu), mniejszą wagę przywiązuje się do długofalowych elementów funkcjonowania firmy, takich jak budowa trwałych więzi z klientami, partnerami, pracownikami i otoczeniem; strategia służy walce o przetrwanie i zmaksymalizowaniu krótkookresowych korzyści,
- plany strategiczne, nawet gdy są przygotowane w postaci sformalizowanej, mają raczej charakter ogólny, często ograniczający się do zdefiniowania zakresu rynku i organizacji procesów zarządzania,
- przedsiębiorcy argumentują brak planów rozwojowych poczuciem braku sensu planowania[2],
- pasywne podejście do prowadzenia biznesu: brak zainteresowania rozwojem firmy, zadowolenie z obecnego stanu, skupienie na doraźnym, operacyjnym planowaniu.

Decyzje strategiczne w małych przedsiębiorstwach uzależnione są w dużym stopniu od wiedzy i umiejętności przedsiębiorcy, a także motywów jego działania. Z drugiej strony cechy jakościowe małych firm również

[1] Badania wykonano w 2009 r. na próbie 1206 mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Dodatkowo przeprowadzonych zostało 30 wywiadów pogłębionych.

[2] J. Jeżak i in. (2004, s. 35) wskazują, że planowanie strategiczne może w małej firmie stworzyć szanse do osiągnięcia takich korzyści, jak: (i) udoskonalenie decyzji podejmowanych na podstawie informacji weryfikowanych podczas realizacji strategii, (ii) lepsze rozumienie potrzeb klientów, (iii) doskonalenie zasad współpracy z klientami, (iv) większa wiedza o konkurentach, (v) bardziej efektywne wykorzystanie posiadanych zasobów, co jest ważne z punktu widzenia ograniczonych środków w małych firmach.

mają wpływ na wybór strategii oraz na cały proces zarządzania strategicznego, a tym samym na osiągnięcie sukcesu lub niepowodzenie biznesu. W odniesieniu do motywów zakładania działalności gospodarczej motyw samorealizacji skłania do bardziej przemyślanych strategii w aspekcie obszarów działalności niż presja konieczności, spowodowana np. bezrobociem. Osoby kierujące się potrzebą niezależności przy zakładaniu przedsiębiorstwa, często podejmują działalność w obszarze rynku znanego z poprzedniej pracy, nierzadko zabierając klientów swojemu byłemu pracodawcy.

Przedstawione dotychczas rozważania wskazują na częsty brak wiedzy wśród właścicieli-menedżerów na temat strategii i zarządzania strategicznego. Dotyczy to zarówno identyfikacji głównych podejść do tworzenia strategii, jak i zachowań oraz działań kadry zarządzającej organizacjami. Osoby o cechach i zachowaniach przedsiębiorczych często starają się znaleźć wytłumaczenie przyczyn niepowodzenia gospodarczego innych firm (ucząc się na błędach i pomyłkach, ale najlepiej cudzych). Wówczas pojawiają się liczne odniesienia z praktyki do teorii, w szczególności w zakresie wyboru głównych koncepcji zawartych w szkołach strategii (por. Obłój 2007). Zmiany, które obecnie zachodzą w gospodarce, często wyprzedzają teoretyczne opracowania wyjaśniające zachowania firm na rynku. Jednak już sam przegląd założeń głównych koncepcji wskazuje obszary, które musi wziąć pod uwagę przedsiębiorca, chcący w sposób świadomy kształtować zachowania firmy. Stosowane od wielu lat podejścia eksponowały proces długookresowego planowania, połączony z budową indywidualnej misji, wizji firmy, wyznaczenia celów i określania zadań (szkoła planistyczna). Duży nacisk kładziony był także na zdobywaniu pozycji firmy na rynku i na tej podstawie kształtowaniu relacji z konkurentami (szkoła pozycyjna). Podobnie dużo uwagi w licznych opracowaniach poświęcono tematyce zasobów w organizacji, szczególnie podkreślając specyfikę i trudność w imitacji kapitału firmy, w tym w szczególności kapitału intelektualnego (szkoła umiejętności, uczenia się i zasobów). Samo eksponowanie zasobu organizacji w wymiarze strategicznym zostanie także wskazane w rozdziale czwartym, przy analizie wyboru strategii dla małych firm. Nowsze koncepcje w głównej mierze były nakierowane na duże firmy. Dyskusja o specyficznych regułach pozwalających osiągnąć lepszą pozycję na rynku może z powodzeniem dotyczyć małych firm, ale większość podawanych przykładów i odniesień do tej szkoły traktuje o dużych organizacjach lub grupach organizacji. Małe firmy mogą jednak wykorzystać prezentowane tu założenia w kontekście innowacji, w szczególności innowacyjnych strategii oraz budowania sojuszy strategicznych lub innych form współpracy, opartej – jak w przypadku klastrów – na powiązaniach sektorowych i regionalnych (Porter 2006), a także korzystać z przelotnych szans, które stwarza otoczenie (szkoła prostych reguł). Ostatnia koncepcja w ujęciu K. Obłoja odnosi się przede wszystkim do większych firm, które jako sposób na redukcję ryzyka przyjęły stosowanie realnych opcji,

pozwalających lepiej zaplanować kierunki działań strategicznych, w tym pozyskanie zasobów dobranych do realizacji strategii.

Jak wynika z powyższych rozważań, nie ma bezpośrednich odniesień do małych firm w zaprezentowanym podziale szkół strategii organizacji. Jednoznacznej odpowiedzi w tym zakresie nie dostarcza również analiza cech szkół myślenia strategicznego, opracowanych przez autorów zagranicznych: szkoła projektowania (ang. *the design school*), szkoła planowania (ang. *the planing school*), szkoła pozycyjna (ang. *the positioning school*)[3], szkoła poznania (ang. *the cognitive school*), szkoła uczenia się (ang. *the learning school*), szkoła władzy (ang. *the power school*), szkoła kulturowa (ang. *the cultural school*) oraz szkoła uwarunkowań środowiskowych (ang. *the environmental school*). Wyjątek stanowią szkoły: przedsiębiorcza (ang. *the enterpreneurial school*) oraz szkoła konfiguracji (ang. *the configuration school*), które mają zastosowanie w specyfice małych firm (por. Krupski 2009, Żuk 2011, Ćwik 2007).

Małe firmy nie mają zarówno zasobów, jak i możliwości zastosowania większości założeń wyżej wymienionych głównych szkół strategii. Można w związku z tym zadać sobie pytanie o przyczynę tego stanu rzeczy. Za główny czynnik ograniczający uznaje się w przypadku małych firm osobę jej właściciela-menedżera oraz ograniczone zasoby firmy. Wymieniane przez D. Storeya czynniki wzrostu małych firm obejmują m.in. obydwa te obszary (Storey 1994). Ograniczenia w nich występujące przekładają się nie tylko na brak wzrostu tych przedsiębiorstw, lecz także na przyczyny ich wejścia na ścieżkę niepowodzenia gospodarczego. Poza składowymi wymienionymi przez D. Storeya można wskazać cechy przedsiębiorców i małych firm, które wywołują problemy z zarządzaniem strategicznym. Zestawienie to prezentuje tab. 2.2.

Tabela 2.2. Cechy małych przedsiębiorstw i wynikające z nich problemy w zarządzaniu strategicznym

Cecha	Problemy zarządzania strategicznego
1	2
Osobista samodzielność przedsiębiorcy – jest on właścicielem kapitału i jednocześnie zarządza przedsiębiorstwem	Przedsiębiorca zna wszystkie problemy związane z przedsiębiorstwem, ale jednocześnie jest skupiony na ich doraźnym rozwiązywaniu. Mnogość bieżących problemów powoduje skoncentrowanie się na działaniach operacyjnych i brak orientacji na przyszłość. Może to powodować niedostrzeganie potrzeby wprowadzania zasadniczych zmian rozwojowych, a także trudności z dostępem do informacji rynkowych i ich przetworzeniem.

[3] Obie wymienione szkoły występują także w podziale według K. Obłoja (2007).

1	2
Często jedyne źródło dochodów i podstawa egzystencji Pełna odpowiedzialność majątkowa	Cecha ta często skłania przedsiębiorców do niepodejmowania przedsięwzięć mogących przynieść duże korzyści, lecz obarczonych większym ryzykiem niepowodzenia.
Praca na rzecz przedsiębiorstwa również członków rodziny	Logika podejmowania decyzji w firmach rodzinnych może mieć podłoże zarówno racjonalne (ekonomiczne), jak i emocjonalne (związane z relacjami między członkami rodziny). Problemy wewnątrzrodzinne mogą hamować podejmowanie skutecznych decyzji strategicznych (sukcesja, zmiana pokoleń).
Ograniczony dostęp do źródeł finansowania	Finansowanie małego przedsiębiorstwa odbywa się głównie ze środków właściciela i jego rodziny oraz kredytów bankowych. Ograniczone środki finansowe często nie pozwalają na wybór części strategii działania i powodują ograniczenie działalności do określonego fragmentu rynku.
Brak zatrudniania specjalistów, zarówno ekonomicznych, jak i technicznych	Niezatrudnianie specjalistów powoduje, że strategia sformułowana przez przedsiębiorcę jest wypadkową jego wiedzy i umiejętności oraz doświadczenia nabytego w trakcie prowadzenia działalności. Jego wybór jest więc często intuicyjny i może być obarczony większym błędem. Pomocne w opracowywaniu strategii w małych firmach może być korzystanie z doradztwa zewnętrznego.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Haus, Szustak 2005, s. 31–46, Safin 2002, Łuczka 2001.

Wymienione w tab. 2.2 trudności w aspekcie zarządzania strategicznego stanowią realne źródło ograniczonego wykorzystania strategii oraz strategicznego zarządzania w małych firmach, a także uwypuklają konieczność wyboru strategii dopasowanej do możliwości i potrzeb tych firm.

W nawiązaniu do omawianych problemów warto wskazać współczesne podejścia do strategii organizacji, które zawierają wyraźną orientację na wielkość firmy, stosowane w niej rozwiązania organizacyjne (np. struktura organizacyjna promienista – prosta), powiązania outsourcingowe, formy współpracy z innymi organizacjami itp. Znajduje to odzwierciedlenie w badaniach naukowych oraz opracowaniach tematu. W ostatnich latach pojawiły się nowe spojrzenia na budowę strategii organizacji działających w ciągle zmieniającym się, burzliwym otoczeniu. Koncepcje organizacji funkcjonujących na krawędzi chaosu, bez wyraźnie określonych celów, eksperymentujących i poszukujących optymalnych rozwiązań (Brown, Eisenhardt 1998), wykorzystujących okazje i formułujących proste reguły zamiast celów strategicznych (Eisenhardt, Sull 2001) próbują wyjść naprzeciw wyzwaniom turbulentnego otoczenia. Zdaniem R. Krupskiego strategie organizacji działających w zmieniającym się otoczeniu powinny być

elastyczne i nastawione na wykorzystywanie okazji, co można osiągnąć poprzez (Krupski 2009, s. 99–100):

- rezygnację z opisu przyszłości firmy w kategoriach produktowo-rynkowych na rzecz opisu strategii w kategoriach zasobów, które warunkują skuteczne wykorzystywanie okazji,
- założenie, że im dłuższy horyzont czasu, tym więcej w strategii powinno być zagadnień dotyczących pozyskiwania i wykorzystywania zasobów,
- założenie, że treścią strategii powinien być plan tworzenia warunków do wykorzystywania okazji lub proste zasady działania organizacji,
- przyjęcie, że jedyną postacią strategii w kategoriach produktowo-rynkowych jest jej dynamiczna postać w formie scenariuszy lub opcji,
- niezbilansowanie planu strategicznego z założonymi przesadnie ambitnymi celami lub nadmiarem zasobów.

P. Skat-Rørdam (2001) definiuje okazje jako pewne zdarzenia, sploty okoliczności, umożliwiające osiągnięcie nieplanowanych korzyści, zarówno materialnych, jak i niematerialnych, które wraz z wyzwaniami stanowią filar tzw. zamiaru strategicznego. Zamiar strategiczny to według P. Skat-Rørdama cel wiodący, który stanowi główny wyznacznik działań o charakterze strategicznym w małych firmach.

Koncepcja ta jest szczególnie istotna z punktu widzenia kluczowej, według wielu autorów, cechy małych przedsiębiorstw, jaką jest ich elastyczność w dostosowywaniu się do zmian zachodzących w otoczeniu, co powinno sprzyjać osiąganiu sukcesu przez te firmy. Z drugiej strony, identyfikacja oraz wykrywanie okazji może być utrudnione z uwagi na wymienione wcześniej cechy małych firm i związane z nimi problemy zarządzania: (i) bariery informacyjne spowodowane ograniczonym dostępem do wiedzy o otoczeniu[4], (ii) brak czasu na dogłębną analizę informacji, (iii) ograniczone środki finansowe, które nie pozwalają na wykorzystanie dostrzeżonych okazji.

Pomimo istotnych różnic co do samej koncepcji budowy strategii małych firm, można jednak wskazać pewne wspólne cechy. W szczególności koncepcje strategii małych firm wymagają od osób nimi zarządzających (np. przedsiębiorców) spójności reakcji w określonym czasie, posiadania świadomego i zaakceptowanego przez przedsiębiorcę modelu biznesowego, przyjęcia ścieżki rozwoju organizacji wzrostu wewnętrznego i/lub wzrostu zewnętrznego (por. Zelek 2008). Brak tych elementów wywołuje efekt „ugrzęźnięcia" przedsiębiorstwa, który może doprowadzić do wejścia firmy na ścieżkę niepowodzenia gospodarczego. Nie tylko brak strategii jest groźny dla wzrostu i rozwoju małych firm, lecz także jej niewłaściwy wybór

[4] Bariery informacyjne małych firm zostaną szczegółowo omówione w rozdziale czwartym.

i realizacja. Brak strategii lub błędy w strategii są podstawą uwidaczniających się później symptomów pogarszającej się sytuacji przedsiębiorstwa, jak i przebiegu samych kryzysów, które z czasem zmieniają swoją skalę, stając się często końcowym objawem poprzedzającym niepowodzenie gospodarcze. Aby firma mogła przetrwać na rynku, wybór dominującej koncepcji strategii staje się kluczowym czynnikiem chroniącym przedsiębiorcę przed wejściem jego firmy na ścieżkę niepowodzenia gospodarczego.

2.2. Przyczyny niepowodzenia gospodarczego małych firm

Literatura tematu dostarcza wielu analiz przyczyn niepowodzeń gospodarczych przedsiębiorstw. W wielu wypadkach są to jednak analizy cząstkowe, skupiające się na określonej grupie czynników lub rodzaju działalności, niewiele też jest badań wskazujących w sposób kompleksowy przyczyny niepowodzeń charakterystyczne dla małych firm. Warto również zaznaczyć, że nie zawsze autorzy wyraźnie oddzielają symptomy od przyczyn niepowodzenia (por. Stanford cyt. za: Jennings, Beaver 1995; Boyle, Desai 1991). Często badania skupiają się na symptomach lub powodach podawanych przez właścicieli, a nie na faktycznych czynnikach niepowodzenia; podobnie mierniki finansowe, mocno akcentowane w modelach predykcji upadłości, nie mogą być traktowane jako faktyczne przyczyny niepowodzenia. Mimo że w wielu przypadkach dowodzi się, iż firma upadła np. ze względu na brak gotówki, nadmierne lub zbyt małe zapasy, to źródłową przyczyną może być nieefektywne, złe zarządzanie albo brak strategii, a przeciwdziałanie samym symptomom nie rozwiąże kluczowego problemu i może nie zapobiec niepowodzeniu.

Ponieważ małe przedsiębiorstwa nie są pomniejszoną wersją dużych organizacji (Hall, Young 1991), posiadają szczególne cechy i napotykają na inne problemy w trakcie swojej działalności lub inaczej na nie reagują niż duże firmy. Dokonując analizy przyczyn niepowodzenia dostosowanej do specyfiki małej firmy, należy zatem zwrócić uwagę na aspekty charakterystyczne dla tych podmiotów. W dalszej części pracy zostanie przedstawiony model możliwych przyczyn niepowodzenia małych firm, opracowany na podstawie koncepcji prezentowanych przez różnych badaczy oraz zawierający odniesienia do opisanych w rozdziale pierwszym wybranych teorii przedsiębiorstwa. Uwzględnia on wpływ wielu czynników, jakie mogą powodować kryzys i niepowodzenie biznesu.

Analizując źródła niepowodzenia, nie można rozpatrywać ich jako jednego lub kilku oderwanych od siebie czynników, pochodzących tylko z otoczenia lub tylko z wnętrza organizacji, lecz należy je rozważać jako relacje między tymi obszarami, zwłaszcza w kontekście reakcji na zmiany

zachodzące w otoczeniu. Poza wyjątkowymi przypadkami (np. katastrofy naturalne czy ataki terrorystyczne), samo otoczenie nie jest jedynym czynnikiem powodującym upadek, podobnie jak cechy firmy, takie jak wiek, faza jej rozwoju czy rozmiar. Wśród **grup przyczyn** niepowodzenia można wyróżnić ogólny podział na pochodzące z **otoczenia** i z **wnętrza** organizacji (Baldwin i in. 1997, Koksal, Arditi 2004), jak również dokonać głębszych podziałów wewnątrz tych dwóch grup (Liao 2004, Ooghe, De Prijcker 2006, Crutzen, van Caillie 2007, Mellahi, Wilkinson 2004).

W tab. 2.3 zostały ukazane koncepcje źródeł niepowodzenia, zaproponowane przez autorów prezentujących najszerszy przegląd obszarów występowania tych czynników.

Tabela 2.3. Przegląd obszarów występowania źródeł niepowodzenia biznesu

Autor	Czynniki zewnętrzne	Czynniki wewnętrzne		Cechy firmy
		przedsiębiorca	firma	
1	2	3	4	5
Liao (2004)	**Warunki otoczenia**: – kondycja branży, – warunki makroekonomiczne.	– umiejętności, – zdolności, – doświadczenie, – edukacja	– zasoby, – strategia, – jakość zarządzania	– obciążenia nowych firm, – obciążenia małych firm
Mellahi, Wilkinson (2004)	**Czynniki otoczenia**: – niepewność technologii, – zmiany demograficzne, – zmiany ekonomiczne, – zmiany prawa.	**Czynniki psychologiczne**: – zdolności zarządcze.	**Czynniki organizacyjne**: – kadra zarządzająca, – wcześniejsze wyniki.	– wiek, – rozmiar, – faza cyklu życia branży, – zagęszczenie firm na rynku
Ooghe, De Prijcker (2006)	**Otoczenie ogólne**: – polityka, – warunki ekonomiczne, – technologie, – społeczne, – wpływ innych krajów. **Otoczenie bliższe**: – klienci, – dostawcy, – konkurenci, – banki i instytucje finansowe, – udziałowcy, grupy interesu, – nieszczęśliwe wypadki.	– motywacja, – umiejętności, – cechy charakteru, – jakość zarządzania	**Polityka firmy**: – strategia i inwestycje, – reklama, – polityka finansowa, – polityka personalna, – polityka działań operacyjnych, – system zarządzania.	– faza rozwoju, – rozmiar, – branża, – elastyczność

1	2	3	4	5
Crutzen, van Caillie (2007)	**Otoczenie makroekonomiczne**: – polityka, – warunki ekonomiczne, – społeczne, – technologia, – system prawny. **Otoczenie konkurencyjne (według Portera)**: – dostawcy, – nabywcy, – substytuty, – konkurenci, – potencjalni wchodzący.	– kompetencje, – motywacja, – cele, – osobowość, – relacje z partnerami	**Zasoby firmy**: – materialne (techniczne, finansowe), – niematerialne (relacje z otoczeniem, kompetencje techniczne, zarządcze). **Zarządzanie**: – strategia i polityka rozwoju, – polityka marketingowa, – polityka działań operacyjnych, – polityka finansowa.	– wiek, – branża, – rozmiar, – faza cyklu życia

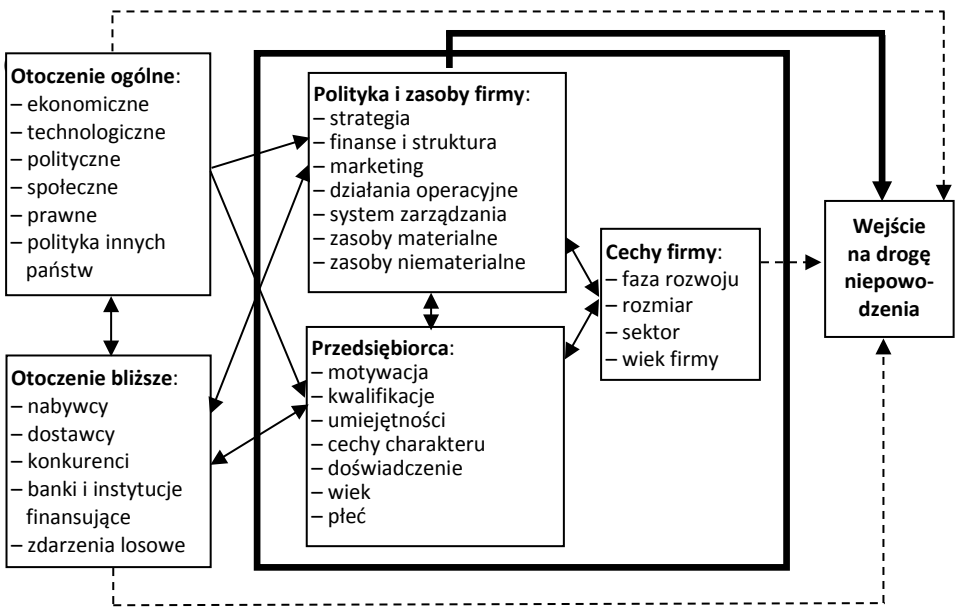
Źródło: opracowanie własne.

Czynniki płynące z **otoczenia**, mające wpływ na funkcjonowanie firmy, można podzielić na pochodzące z otoczenia makroekonomicznego oraz pochodzące z otoczenia mikroekonomicznego. **Otoczenie makroekonomiczne**, poprzez np. decyzje rządu, koniunkturę w kraju i na świecie, oddziałuje zarówno na przedsiębiorcę, jak i na politykę oraz zasoby firmy, a także ma wpływ na partnerów przedsiębiorstwa w jego najbliższym otoczeniu. Najbliższe otoczenie – **mikroekonomiczne** – tworzy drugą grupę przyczyn. Przedsiębiorstwo cały czas wchodzi w interakcje z klientami, dostawcami, konkurentami, bankami i akcjonariuszami. Interakcje przedsiębiorstwa z jego najbliższym otoczeniem determinują jego rozwój w pozytywnym lub negatywnym kierunku.

Wśród czynników pochodzących z **wnętrza** organizacji, które mają wpływ na jej funkcjonowanie, wymieniane są: **zasoby firmy** (Liao 2004, Crutzen, van Caillie 2007), zarówno te namacalne: techniczne i finansowe, jak też umiejętności i wiedza oraz jakość relacji z otoczeniem (Crutzen, van Caillie 2007); **indywidualne cechy przedsiębiorcy** (Liao 2004, Ooghe, De Prijcker 2006, Crutzen, van Caillie 2007); **strategia firmy** (Liao 2004, Ooghe, De Prijcker 2006), a także **charakterystyka firmy – jej wiek, rozmiar, sektor, faza cyklu życia** (Mellahi, Wilkinson 2004, Ooghe, De Prijcker 2006, Crutzen, van Caillie 2007).

Relacje między otoczeniem firmy (bliższym i dalszym) oraz obszarami wewnątrz przedsiębiorstwa i jego cechami tworzą model możliwych przy-

czyn niepowodzenia (rys. 2.1). Jest to rozwinięcie prezentowanej w rozdziale pierwszym triady elementów (przedsiębiorca, organizacja i otoczenie), z punktu widzenia których powinno się rozpatrywać niepowodzenie w małych firmach.



Rysunek 2.1. Model możliwych przyczyn niepowodzenia małej firmy

Źródło: opracowanie własne.

Cechy firmy

Cechy przedsiębiorstwa: jego wielkość, faza cyklu życia, rodzaj działalności czy wiek, będące przedmiotem zainteresowania ekologów populacji, mogą być czynnikiem sprzyjającym niepowodzeniom, nie stanowią jednak bezpośredniej przyczyny przyszłego niepowodzenia, a raczej wskazują, w jakich obszarach i działaniach przedsiębiorstwa należy szukać jego możliwych słabości.

Wielu badaczy uważa, że młode firmy są bardziej wrażliwe na niepowodzenia niż starsze (Stewart, Gallagher 1985, Preisendörfer, Voss 1990, North i in. 1991, Levinthal 1991, Hall 1994, Storey 1994, Phillips, Kirchhoff 1989, Watson, Everett 1996, Baldwin i in. 1997, Cressy 2006). Również przyczyny niepowodzenia w młodych i dojrzałych firmach mogą się różnić[5].

[5] Szczegółowe omówienie przyczyn niepowodzenia w odniesieniu do poszczególnych faz cyklu życia organizacji zostało przedstawione w kontekście poszczególnych ścieżek niepowodzenia w rozdziale trzecim.

Na przykład bankructwo młodszych przedsiębiorstw może być raczej spowodowane przez braki w wiedzy z zakresu zarządzania, zwłaszcza finansami, natomiast niepowodzenia firm dojrzałych mogą wynikać z niezdolności do przystosowania się do zmian zachodzących w otoczeniu (Baldwin i in. 1997, Thornhill, Amit 2003a). Teoria ***liability of newness*** (obciążenia nowością, słabości nowych przedsiębiorstw, niedoświadczenia) zakłada, że nowe firmy są bardziej narażone na niepowodzenie (Stinchcombe 1965 cyt. za: Mellahi, Wilkinson 2004, s. 25–26), ponieważ:

- organizacje muszą nauczyć się nowych zadań,
- nie mają jeszcze standardowych procedur rozwiązywania problemów,
- muszą zbudować stabilne relacje z klientami, dostawcami i inwestorami oraz uzyskać stabilną pozycję konkurencyjną na rynku.

Obciążenie nowością dotyczy więc dwóch obszarów: relacji z otoczeniem i wewnętrznych procesów zachodzących w przedsiębiorstwie. Nowa firma musi zbudować i rozwijać trwałe oraz stabilne relacje z otoczeniem, które mogą uchronić ją przed trudnościami. Z drugiej strony, wewnątrz organizacji zachodzi proces rozwoju procedur, rutyn, struktury, systemu komunikacji i kontroli, które pozwolą na sprawne funkcjonowanie firmy (proces uczenia się organizacji).

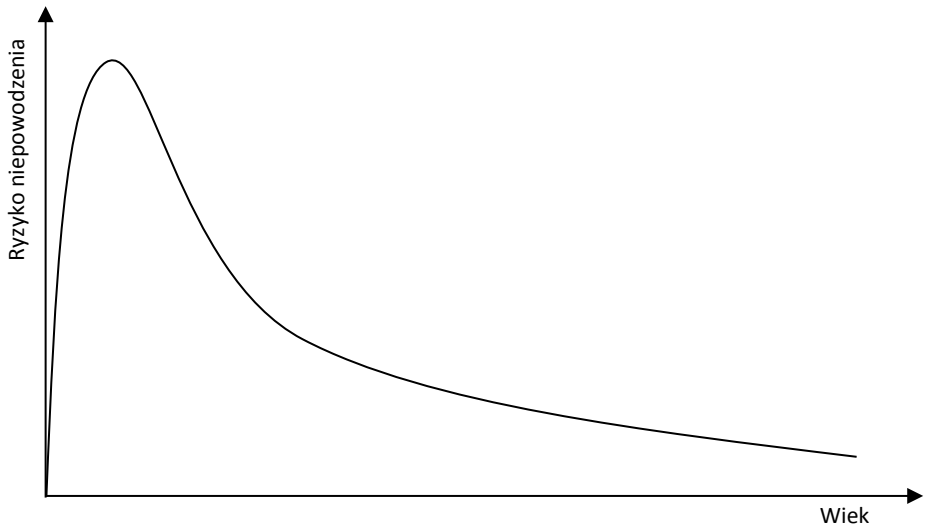
Wyniki badań różnych autorów zdają się potwierdzać istnienie odwróconej zależności wieku organizacji i wskaźnika śmiertelności firm. S. Thornhill i R. Amit (2003a, 2003b), nawiązując do podejścia zasobowego, dowodzą, że młode przedsiębiorstwa są bardziej narażone na niedobory w jego zasobach i potencjale. Młode firmy, z uwagi na wysokie koszty rozpoczęcia działalności, mają problemy z osiągnięciem dochodu, w odróżnieniu od firm starszych. Za najważniejsze czynniki związane z zarządzaniem S. Thornhill i R. Amit uznali brak ogólnych umiejętności zarządzania, brak planowania finansowego i kontroli. Młode firmy upadają, gdy ich początkowe fundusze wyczerpią się, zanim będą one w stanie wypracować strategiczne aktywa, tworzące wartość biznesu. Taka sytuacja wystąpi, gdy zasoby i możliwości nie są efektywnie wykorzystane oraz zmobilizowane, aby sprostać warunkom otoczenia. A. Stinchcombe (1965, cyt. za: Mellahi, Wilkinson 2004) argumentuje, że młode organizacje często mają niewystarczające zasoby (lub brak nadwyżki zasobów, którą można szybko wykorzystać), mniejsze doświadczenie, mniej sprzymierzeńców, od których mogą uzyskać wsparcie niż starsze firmy. M. T. Hannan i J. H. Freeman (1984, s. 157–158) podkreślają brak stabilności organizacyjnej młodych przedsiębiorstw dla wzbudzenia zaufania u konsumentów. Nawiązują oni do mechanizmów teorii Darwina w odniesieniu do populacji firm, gdzie przedsiębiorstwa, które „źle zaczęły", są bardziej narażone na „wyginięcie", pomimo ich wysiłków mających doprowadzić do zmiany działania i zachowań na rynku. Z kolei

J. R. Baldwin i in. (1997) uwypuklają brak wiedzy jako główny czynnik niepowodzenia młodych firm. Niedostateczne umiejętności zarządzania przekładają się na wystąpienie kolejnych czynników niepowodzenia, notowanych częściej u młodych firm: niedokapitalizowanie, brak kontroli kosztów, złą lokalizację, niepowodzenie w ustanowieniu niszy rynkowej. L. M. Shelton (2005, s. 338–339) wymienia trzy rodzaje barier, na jakie napotykają nowe firmy: (i) braki finansowe, związane z trudnościami w dostępie do kapitału z powodu braku historii i reputacji firmy, (ii) braki organizacyjne i w zarządzaniu – problemy operacyjne, brak infrastruktury, wewnętrznej koordynacji, (iii) braki w konkurencyjności, związane z nieugruntowaną pozycją na rynku, niewypracowanymi jeszcze relacjami z klientami i dostawcami.

Z teorią *liability of newness* wiąże się teoria ***liability of adolescence*** (obciążenie wieku dojrzewania), według której ryzyko niepowodzenia nie maleje równomiernie wraz z wiekiem firmy, lecz rośnie w początkowym okresie jej działania i maleje w późniejszym okresie (rys. 2.2). Spadek ryzyka niepowodzenia w dalszym okresie działalności jest podyktowany takimi samymi czynnikami, jak w teorii *liability of newness* (Brüderl, Schüssler 1990, Fichman, Levinthal 1991). Nowo założone firmy dysponują początkowym pakietem zasobów i funduszy, które pomagają im przez jakiś czas przetrwać oraz stwarzają szansę na ustanowienie relacji z klientami, kredytodawcami i innymi instytucjami. Tak więc początkowe zasoby i fundusze redukują ryzyko niepowodzenia, nawet gdy działania przedsiębiorstwa nie są satysfakcjonujące. W pierwszym okresie funkcjonowania nie ma bowiem jeszcze informacji zwrotnej z rynku, potrzebnej do oceny osiągnięć przedsięwzięcia. Ten pierwszy okres oczekiwania na oszacowanie wyników M. Fichman i D. A. Levinthal (1991) nazywają „miesiącem miodowym". Po tym okresie ryzyko niepowodzenia gwałtownie rośnie.

Zależność tę potwierdzają badania m.in. J. Brüderla i R. Schüsslera (1990), D. A. Levinthala (1991), S. Kale'a i D. Arditi (1998) czy też A. D. Hendersona (1999). Wyniki badań J. Brüderla i R. Schüsslera na dużej próbie niemieckich firm wykazały znaczące różnice w okresie trwania „miesiąca miodowego", jak również w wysokości ryzyka niepowodzenia w zależności od formy prawnej działalności. W przypadku firm osób fizycznych najwyższe ryzyko niepowodzenia pojawiało się już między szóstym a dziewiątym miesiącem działalności, a po pierwszym roku systematycznie spadało. Dla spółek z rejestru handlowego wskaźniki niepowodzenia były zupełnie odmienne. Początkowy wzrost ryzyka niepowodzenia był dużo niższy i osiągał maksimum po 60–72 miesiącach działalności. Potwierdza to tezę, że obciążenie wieku dojrzewania jest zależne od zasobów, gdyż spółki prawa handlowego generalnie startują z wyższym kapitałem niż osoby fizyczne, mają też lepszą zdolność kredytową, więc łatwiej jest im pozyskać

na starcie zewnętrzne finansowanie. Podobne wyniki uzyskali J. C. King i A. W. Wicker (1988, cyt. za Fichman, Levinthal 1991), badając populacje małych firm w Kalifornii.



Rysunek 2.2. Zależność ryzyka niepowodzenia od wieku przedsiębiorstwa

Źródło: opracowano na podstawie: Kale, Arditi 1998, s. 459.

Z badań przeprowadzonych przez GUS wynika również, że największe ryzyko zakończenia działalności występuje w pierwszym roku jej prowadzenia. Badania panelowe prowadzone w mikro i małych przedsiębiorstwach w pięcioletnich cyklach badawczych[6] potwierdzają, że z każdym rokiem działalności wzrasta wskaźnik przeżycia. I tak, np. dla przedsiębiorstw utworzonych w roku 2006 pierwszy rok przeżyło 66,5% podmiotów, zaś w kolejnych latach wskaźniki rosły z 75,5% do 86,4% w piątym roku (*Warunki powstania…*, 2012). Szczegółowe dane dotyczące przeżycia podmiotów powstałych w latach 2004–2010 prezentuje tab. 2.4.

[6] W pierwszym roku obserwacjom podlegają przedsiębiorstwa zarejestrowane jako nowe w roku poprzedzającym badanie. Od 2 do 5 roku badaniami obejmowane są te przedsiębiorstwa, które prowadzą działalność gospodarczą, tzn. nadal pozostają aktywne. Oprócz danych demograficznych (wskaźniki przeżycia, liczba zarejestrowanych przedsiębiorstw) na wylosowanej próbie przedsiębiorstw przeprowadzane są badania ankietowe dotyczące wyników finansowych, inwestycji i oceny napotykanych barier. Ankieta w pierwszym roku obejmuje dodatkowo cechy demograficzne (wiek, płeć, wykształcenie) przedsiębiorcy i sposób powstania przedsiębiorstwa. Po 5 latach prowadzenia działalności przedsiębiorstwa uznaje się za stabilne i w latach następnych podmioty te nie podlegają już obserwacjom. W ukazujących się corocznie publikacjach prezentowane są wyniki wszystkich przeprowadzonych w danym roku badań panelowych.

Tabela 2.4. Wskaźniki przeżycia przedsiębiorstw powstałych w latach 2004–2010

Przedsiębiorstwa powstałe w roku	Wskaźnik przeżycia					
	w 1. roku	w 2. roku	w 3. roku	w 4. roku	w 5. roku	w 5. roku w stosunku do roku powstania
2004	62,3	79,0	85,6	84,0	88,7	31,4
2005	67,6	76,7	80,9	87,5	90,1	33,1
2006	66,5	75,5	81,9	88,2	86,4	31,3
2007	70,7	76,5	80,4	85,5		
2008	76,4	76,3	80,3			
2009	77,0	77,6				
2010	77,8					

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Warunki powstania…*, 2010 oraz *Warunki powstania…*, 2012.

Jak widać z przedstawionych danych, zdolność przeżycia pierwszego roku działalności systematycznie wzrasta od 2004 r.[7] Nie zmienia to jednak faktu, że po pięciu latach działalności na rynku zostaje tylko około 30% podmiotów. Podobnie jak we wspomnianych wyżej badaniach zagranicznych, również tu wskaźnik przeżycia osób prawnych jest dużo wyższy niż osób fizycznych (dla firm utworzonych w 2006 r. po pięciu latach działalności odpowiednio 58,0% i 29,7%), co może być związane z większymi zasobami początkowymi wśród osób prawnych.

Większość nowych firm to organizacje małych rozmiarów, stąd na obciążenia nowością nakładają się obciążenia (słabość) małego rozmiaru (***liability of smallness***). Przedstawiciele teorii ekologicznej (Freeman i in. 1983) dowodzą, że wskaźnik śmierci firm maleje wraz ze wzrostem ich

[7] Należałoby się zastanowić, jak duży wpływ na wysokość wskaźnika przeżycia pierwszego roku działalności w Polsce mają dotacje z urzędów pracy przeznaczone na podjęcie działalności gospodarczej. Wyrejestrowanie firmy przed upływem roku od założenia działalności skutkuje koniecznością zwrotu otrzymanej dotacji. Tak więc, niezależnie od osiąganych efektów, przedsiębiorcy nie likwidują działalności, gdyż otrzymana kwota dotacji i tak przewyższa roczne obciążenia z tytułu składek ZUS i innych ponoszonych kosztów. Z danych Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej wynika, że w roku 2010 z dotacji na uruchomienie działalności skorzystało 77 017 osób (*Efektywność…*, 2011), co stanowi 26,9% małych firm zarejestrowanych w tym roku w rejestrze REGON. Niestety, większość urzędów pracy nie sprawdza efektywności firm powstałych dzięki dotacji. Z informacji Urzędu Pracy m. st. Warszawy, który zebrał dane z urzędów skarbowych o takich osobach wynika, że aż 80% tych przedsiębiorców nie odnotowało przez pierwszy rok działalności żadnych obrotów (Solska 2012).

rozmiaru[8], bowiem proces selekcji faworyzuje strukturalną inercję dużych przedsiębiorstw (Hannan, Freeman 1984). Teoria *liability of smallness* sugeruje, że rozmiar ma znaczenie na rynku, a większy znaczy lepszy. Obciążenie małym rozmiarem może polegać na problemach z pozyskaniem kapitału, wysoko wykwalifikowanych pracowników, na wyższych kosztach administracyjnych oraz trudnościach z uzyskaniem wiarygodności u partnerów biznesowych i kredytodawców (Preisendörfer, Voss 1990, Peacock 2000, Mellahi, Wilkinson 2004, Shelton 2005, Kale, Arditi 1998). Nie tylko problemy z zasobami finansowymi, lecz także błędy w zarządzaniu mogą powodować niepowodzenie małych firm. Brak kontroli wewnętrznej, nepotyzm, niechęć do delegowania uprawnień, brak dostępu do informacji, zła polityka cenowa, zły wybór rynku docelowego to kolejne czynniki niepowodzenia małych firm (Chowdhury, Lang 1993, Peacock 2000).

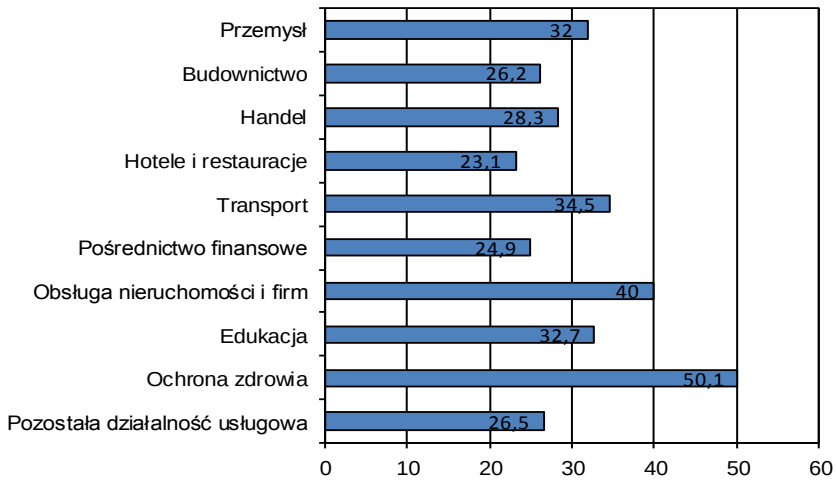
R. Agarwal i in. (2002) odchodzą od twierdzenia, że większe ryzyko niepowodzenia dotyka małe firmy i sugerują, że obciążenie małym rozmiarem zależy od fazy cyklu życia sektora i ma mniejsze znaczenie w fazie dojrzałości niż w fazie wzrostu. W fazie dojrzałości sektora wszystkie firmy, niezależnie od rozmiaru, odnotowują większe wskaźniki niepowodzenia, natomiast w fazie wzrostu większe przedsiębiorstwa wygrywają konkurencję z mniejszymi.

Dojrzałe firmy mogą cierpieć z powodu ***liability of obsolescence*** (obciążenie starzeniem się, wychodzeniem z użycia). W odróżnieniu od młodych firm, starsze organizacje mają wystarczające zasoby i możliwości, lecz ich wartość może się zmniejszać (a firma tracić pozycję konkurencyjną), jeżeli nie będą dostosowywane do zmian zachodzących w otoczeniu (Thornhill, Amit 2003b). J. A. C. Baum i T. L. Amburgey (2002), a także J. Ranger-Moore (1997) oraz Barron i in. (1994) dokonują rozróżnienia dwóch obciążeń związanych z dojrzałym wiekiem firmy: *liability of obsolescence* (wychodzenie z użycia) a *liability of senescence* (starzenie się). Pierwsze dotyczy niedostosowania przedsiębiorstwa do zmian zachodzących w otoczeniu, drugie natomiast jest związane z wewnętrzną strukturą dojrzałej firmy, której zasady i rutyny powodują spadek jej efektywności zarówno w stabilnym, jak i zmieniającym się otoczeniu. W konsekwencji, w jednym i drugim przypadku wspomniane obciążenia powodują wzrost śmiertelności firm oraz spowolnienie ich wzrostu (Henderson 1999), przy czym nie jest możliwe empiryczne rozróżnienie między tymi dwoma przypadkami (Barron i in. 1994).

[8] Por. też: Assadian, Ford 1997, Kale, Arditi 1998, Agarwal, Audretsch 2001, Bercovitz, Mitchell 2007.

Rodzaj branży czy sektor, w jakim działa firma może mieć wpływ na ryzyko wystąpienia niepowodzenia. Obecnie w wielu branżach cykl życia produktu stał się bardzo krótki, a powszechna globalizacja i informatyzacja spowodowała zmniejszenie barier wejścia i idący za tym wzrost konkurencji. Czynniki branżowe mogące mieć wpływ na zwiększenie ryzyka niepowodzenia można rozpatrywać np. według elementów struktury branży prezentowanych przez pięć sił konkurencji M. E. Portera. W każdej branży poszczególne czynniki strukturalne mają różne znaczenie i wpływ na funkcjonowanie firm (Porter 2006, s. 35). Również przy prognozowaniu niepowodzenia zwraca się uwagę na fakt, że modele predykcji powinny być dostosowane do danej branży (Hołda, Micherda 2007).

Według raportu Coface (*Raport Coface…*, 2011) w 2010 r. największy udział wśród podmiotów ogłaszających upadłość miały przedsiębiorstwa produkcyjne (41%), następnie handlowe (22%) oraz budowlane (15%). Z porównania z liczbą podmiotów w rejestrach REGON wynika, że największą podatność na upadłość mają przedsiębiorstwa produkcyjne – ich udział wśród ogółu podmiotów gospodarczych wynosi 9%, co jest prawie pięciokrotnie mniejsze niż udział tych firm w strukturze upadłości. Mniej znaczącą różnicę odnotowuje się dla firm budowlanych – ich udział w ogólnej liczbie podmiotów wynosi 12%, z kolei firmy handlowe są rzadziej narażone na ryzyko upadłości niż wynika to z ich odsetka w strukturze upadłych firm (udział w ogólnej liczbie podmiotów wynosi 28%). Wskaźniki przeżycia mikro i małych podmiotów w okresie 5 lat według rodzajów działalności przedstawiają się następująco (rys. 2.3).



Rysunek 2.3. Wskaźniki przeżycia do 2011 r. przedsiębiorstw powstałych w 2006 r. według rodzajów działalności (w %)

Źródło: *Warunki powstania…*, 2012, s. 106.

Przedsiębiorca

Wielu badaczy zajmujących się niepowodzeniami małych i średnich przedsiębiorstw wskazuje na osobę przedsiębiorcy-właściciela jako kluczowy czynnik decydujący o sukcesie lub porażce firmy[9]. J. Argenti (1976) określa te czynniki jako **„wrodzone" wady firmy** (ang. *inherent defects*). Zaliczyć do nich można: (i), cechy właściciela-menedżera, (ii) izolację, (iii) brak czasu. Tabela 2.5 prezentuje opis ww. czynników.

Tabela 2.5. Podstawowe „wrodzone" problemy charakterystyczne dla małych firm

Czynniki decydujące o sukcesie lub porażce firmy	Charakterystyka
Osoba właściciela-menedżera	Kluczowe decyzje dotyczące firmy podejmowane są na ogół przez jedną osobę – właściciela-menedżera. Cechy i postawy właściciela-menedżera determinują sposób zarządzania w małej firmie oraz prawdopodobieństwo sukcesu lub upadku. W zależności od tego, jakim zestawem doświadczeń i umiejętności dysponuje właściciel, taka będzie jakość zarządzania w firmie.
Izolacja	Właściciele małych firm nie mają okazji do wzajemnej dyskusji albo do dzielenia się problemami, jak to ma miejsce w większych przedsiębiorstwach. Brak dostatecznej wiedzy i informacji o otoczeniu.
Brak czasu	Skupienie kluczowych funkcji w jednym ręku powoduje brak czasu oraz pracę pod bardzo dużą presją, co ma wpływ na jakość zarządzania.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Argenti 1976, Jennings, Beaver 1995, s. 185–200, Peacock 2000, Gumpert, Boyd 1984, s. 18–24, Larson, Clute 1979, s. 35–43.

Nurt badań związany z osobą przedsiębiorcy, oparty głównie na teorii kapitału ludzkiego (Becker 1993), sugeruje, że im wyższa jakość kapitału ludzkiego w kontekście cech i umiejętności przedsiębiorcy, tym większa szansa na przetrwanie przedsiębiorstwa. Wśród istotnych czynników mających wpływ na zmniejszenie ryzyka niepowodzenia na pierwszy plan wysuwają się: doświadczenie w prowadzeniu biznesu i zarządzaniu (Brüderl i in. 1992, Pasanen 2005), doświadczenie zawodowe w branży (Preisendörfer, Voss 1990, Carter i in. 2003, Brüderl i in. 1992), wykształcenie (Brüderl i in. 1992, Bates 1990; 2005).

[9] Duże firmy generalnie prowadzone są przez zespół zawodowych menedżerów, stąd wynika mniejszy wpływ indywidualnych cech danej osoby na efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa, w odróżnieniu od firm małych, gdzie często cały proces decyzyjny jest zdominowany przez jedną osobę – właściciela.

Umiejętności i doświadczenie właściciela determinują cały proces zarządzania w firmie. Można tu mówić zarówno o braku umiejętności technicznych związanych z danym rodzajem działalności (Koksal, Arditi 2004, Gaskill i in. 1993, Larson, Clute 1979, Edwards 1992, Baldwin i in. 1997, Ooghe, De Prijcker 2006, Hall 1994), jak i zbyt dużej przewadze umiejętności technicznych nad zarządczymi (Larson, Clute 1979). Z drugiej strony występują niedostatki w zarządzaniu, które mogą przybrać formę:

- zbyt małych umiejętności w zarządzaniu operacyjnym (Hall, Young 1991),
- niewystarczających umiejętności zarządzania z zakresu finansów i rachunkowości (Boyle, Desai 1991, Haswell, Holmes 1989, Holland 1998, Peacock 2000, Korol, Prusak 2005, Ooghe, De Prijcker 2006, Mehralizadeh, Sajady 2006),
- niewystarczających umiejętności lub ich braku z zakresu marketingu i badania rynku (Bradley III, Moore 1998, Holland 1998, Pasanen 2005),
- niedostatecznych zdolności w zakresie dostosowania firmy do zmieniających się warunków otoczenia (Thornhill, Amit 2003a).

J. R. Baldwin i in. (1997) w badaniach nad przyczynami upadłości małych i średnich przedsiębiorstw w Kanadzie wyodrębnili wśród czynników związanych z umiejętnościami zarządzania:

- ogólne umiejętności zarządzania (71% firm wskazało ten czynnik jako główną przyczynę niepowodzenia), wśród których można wyróżnić:
  - brak wiedzy (zarówno pogłębionej, jak i szerokiej), brak wiedzy technicznej, *know-how*,
  - postawy, zachowania: brak wizji, nieprzyjmowanie porad od doradców z zewnątrz, niechęć do delegowania uprawnień,
  - zdolności, umiejętności: kontroli, komunikacji, elastyczności, inicjatywy;
- umiejętności zarządzania finansami (prawie 71% firm było opisanych jako te, które odniosły niepowodzenie z powodu złego zarządzania finansami).

W literaturze tematu można zauważyć zgodność, że **w większości przypadków dominującą przyczyną niepowodzenia są błędy w zarządzaniu** (Argenti 1976, Chaganti, Chaganti 1983, Slatter, Lovett 2001). Badania nad przyczynami bankructw małych firm w Stanach Zjednoczonych (Bradley III 2000) potwierdzają tę tezę. Wykazały one, że dwiema dominującymi przyczynami niepowodzenia małych firm były: (i) niedostateczne umiejętności zarządzania oraz słaba wiedza dotycząca działalności firmy, (ii) niewystarczający kapitał. Badania wykazały brak planowania i zbytni optymizm właścicieli co do szybkości zwrotu zainwestowanych środków pieniężnych.

Również J. Czekaj i Z. Dresler (1997) twierdzą, że najważniejszym czynnikiem decydującym o sukcesie lub porażce w warunkach gospodarki rynkowej są umiejętności w zakresie ogólnych problemów zarządzania, a także umiejętności i doświadczenie w kierowaniu działalnością w danej specyficznej dziedzinie. O sukcesie lub niepowodzeniu decyduje też zdolność przewidywania trendów rozwoju i podejmowania działań dostosowawczych.

W dalszej części rozdziału, poza rozważaniami teoretycznymi dotyczącymi przyczyn i symptomów niepowodzeń gospodarczych, zostaną zaprezentowane wyniki badań będących istotnym elementem niniejszej rozprawy. Chodzi tu o dwa badania empiryczne, w których autor bezpośrednio uczestniczył. Poniżej zamieszczono wyniki badań ilościowych, zrealizowanych z grantów finansowanych przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

Celem badania ilościowego nr 1 było zebranie opinii przedsiębiorców i instytucji otoczenia biznesu na temat przyczyn i symptomów upadku małych firm w Polsce. W szczególności chodziło o uzyskanie opinii przedsiębiorców, na podstawie ich wiedzy zdobytej od kontrahentów, konkurentów oraz bezpośrednich znajomych, posiadających informacje i doświadczenia dotyczące zakończenia działalności firmy, o jej przyczynach, a także symptomach niepowodzenia. W tym badaniu upadek firmy był rozumiany jako „[…] konieczność lub chęć likwidacji lub sprzedaży firmy w celu uniknięcia strat czy też spłaty wierzycieli lub ogólną niezdolność stworzenia biznesu przynoszącego korzyści przedsiębiorcy" (Piasecki 2012, s. 40).

Celem badania ilościowego nr 2 było zebranie opinii zarówno byłych przedsiębiorców, którzy po zakończeniu konkretnej działalności gospodarczej nie wrócili do prowadzenia własnej firmy, jak i przedsiębiorców prowadzących nową działalność gospodarczą, uruchomioną po wcześniejszym niepowodzeniu gospodarczym, na temat składowych i przebiegu ścieżki ich niepowodzenia gospodarczego.

Dobór badanej próby i zakres badań

W **badaniu ilościowym nr 1** wybór przedsiębiorstw w nim uczestniczących został oparty na doborze losowym. Badania zostały przeprowadzone w latach 2008–2009 w 314 małych firmach zlokalizowanych na terenie całego kraju. Organizacja badania przebiegała następująco: wylosowano 3000 małych firm z bazy danych REGON zakupionej w Centrum Informatyki Statystycznej (CIS) (były to spółki: z o.o., jawne, cywilne, partnerskie, komandytowe, komandytowo-akcyjne, akcyjne oraz osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą). Następnie rozesłano kwestionariusze ankiet,

otrzymując zwrot ok. 7%. Przeprowadzone badanie uzupełniono o wywiady telefoniczne na podstawie takiego samego kwestionariusza. Uzyskano 324 odpowiedzi łącznie, z czego do badań wyodrębniono próbę 314 firm.

Wśród badanych firm dominowały mikroprzedsiębiorstwa, stanowiąc 74% badanej populacji. 69,7% to przedsiębiorcy, którzy nie mieli wcześniej doświadczeń z prowadzeniem biznesu i była to ich pierwsza działalność gospodarcza. 36,9% firm prowadziło działalność produkcyjną, 30,3% – handlową, 32,8% – usługową. Analizy wyników badania ilościowego nr 1 zostały nazwane w tekście badaniami na **grupie istniejących firm**.

W **badaniu ilościowym nr 2** wybór byłych przedsiębiorstw poddanych badaniom ilościowym został oparty na doborze losowym. Badania zostały przeprowadzone w latach 2011–2012 wśród właścicieli 65 zlikwidowanych firm. Organizacja badania przebiegała następująco: wylosowano 1000 adresów siedzib firm zlikwidowanych w latach 2006–2011. W danych Centrum Informatyki Statystycznej przedsiębiorcy ci byli zaklasyfikowani jako wykreśleni z rejestru REGON i jako grupa zatrudnienia 1 i 2; według GUS byli to mali przedsiębiorcy (grupa ta objęła również firmy mikro). Wylosowana próba zawierała adresy siedzib zlikwidowanych firm, które zostały wylosowane przez CIS proporcjonalnie do operatu przyjętego w zakresie liczby analizowanych przedsiębiorstw w poszczególnych województwach na terenie kraju. Z tej próby uzyskano 68 odpowiedzi łącznie, z czego do badań wykorzystano próbę 65 wypełnionych kwestionariuszy. Pytania w nich zawarte dotyczyły opinii przedsiębiorców na temat składowych ścieżek niepowodzenia gospodarczego. Wyniki badania ilościowego nr 2 zostały nazwane badaniami na **grupie zlikwidowanych firm**.

Bardzo niewielki zwrot ankiet był spowodowany trudnościami z uzyskaniem pisemnej odpowiedzi na złożone, a nierzadko przywołujące traumatyczne przeżycia osobiste, pytania dotyczące zdarzeń poprzedzających niepowodzenie gospodarcze. Z uwagi na bardzo małą próbę badawczą, skutkującą brakiem statystycznej poprawności oraz wysoki poziom subiektywności odpowiedzi respondentów, autor traktuje wyniki tych badań jedynie jako uzupełnienie – próbę spojrzenia na niepowodzenie firmy z perspektywy samego przedsiębiorcy.

Ze względu na tematykę badania, kryteria doboru respondentów oraz ich negatywne nastawienie do tematu niepowodzenia gospodarczego, autor napotkał na liczne przeszkody w organizacji i samym przebiegu badań:

- adres siedziby nie był powiązany z miejscem zamieszkania przedsiębiorcy,
- firma istniała, tylko zmieniła nr REGON (poprzedni został wykreślony, np. w wyniku zmiany formy organizacyjno-prawnej),
- były właściciel odmawiał rozmowy,

- były właściciel przerywał rozmowę (pytania dotyczyły oceny roli przedsiębiorcy w dojściu do niepowodzenia gospodarczego),
- w ocenie zdarzeń z przeszłości respondent wskazywał głównie przyczyny niepowodzenia pochodzące z otoczenia.

Kwestionariusz ankiety w badaniu ilościowym nr 1 obejmował m.in. takie obszary, jak:

- potencjalne przyczyny upadku małych firm – odpowiedzi rangowane,
- symptomy pogarszającej się sytuacji, ostrzegające przed możliwym upadkiem – odpowiedzi rangowane,
- wskazanie wpływu lokalizacji firmy na terenach zmarginalizowanych na występowanie dodatkowych przyczyn upadku małych firm – odpowiedzi rangowane.

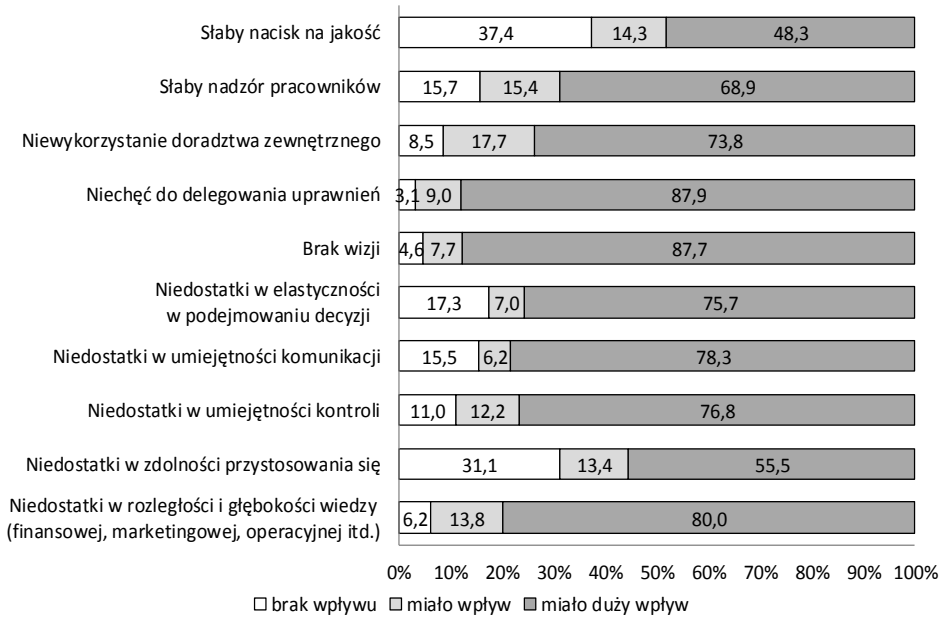
Kwestionariusz ankiety w badaniu ilościowym nr 2 obejmował m.in. takie obszary, jak:

- obszar działania firmy,
- liczbę właścicieli,
- wiek właściciela/li w momencie zakładania firmy,
- doświadczenie właściciela/li,
- motywy podjęcia działalności,
- ryzyka pojawiające się w trakcie prowadzenia działalności,
- przyczyny wewnętrzne i zewnętrzne niepowodzenia gospodarczego,
- opinie respondentów na temat dostępu do źródeł finansowania,
- opinie respondentów na temat efektywnego zapobiegania niepowodzeniu gospodarczemu,
- potencjalne przyczyny upadku małych firm – odpowiedzi rangowane,
- symptomy pogarszającej się sytuacji, ostrzegające przed możliwym upadkiem – odpowiedzi rangowane.

Analiza przyczyn niepowodzeń gospodarczych uzyskanych w wyniku badań przeprowadzonych **wśród istniejących** małych przedsiębiorstw wskazuje na wystąpienie dużego wyeksponowania czynników znajdujących się po stronie właściciela-menedżera dotyczących niedostatecznej wiedzy z zakresu zarządzania czy braku doświadczenia w branży, czego skutkiem jest brak strategii funkcjonowania firmy, niedostrzeganie znaczenia czynników odpowiedzialnych za pozycję konkurencyjną biznesu, takich jak innowacje i zarządzanie wiedzą (por. Ropęga 2012).

Dodatkowo w przypadku wyników badań **zlikwidowanych firm** ujawniony został brak u byłych właścicieli-menedżerów wiedzy ogólnej i szczegółowej z zakresu zarządzania, niezbędnej do koordynacji działań w obszarze operacyjnym, finansów czy marketingu. Potwierdzeniem tej istotnej przyczyny niepowodzenia było 80% wskazań ze strony byłych właścicieli

firm. Również wysokie wskazania zostały zanotowane w aspekcie niedostatków w zakresie umiejętności przedsiębiorców: komunikacji, elastyczności w podejmowaniu decyzji oraz kontroli. Braki w tym zakresie mogą wynikać zarówno z niedoświadczenia przedsiębiorców w prowadzeniu działalności, jak i cech charakteru, które wpływają na postawy i zachowania. Niechęć do delegowania uprawnień, niekorzystanie z doradztwa czy słaby nadzór nad pracownikami są typowymi przykładami wrodzonych wad małych firm związanych z osobą właściciela, który nie chce stracić kontroli nad przedsiębiorstwem, a jednocześnie ma zbyt dużo obowiązków i nie dostrzega pewnych problemów.



Rysunek 2.4. Przyczyny niepowodzenia małych firm związane z niedostatkami w wiedzy, umiejętnościach oraz postawami przedsiębiorców

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań przeprowadzonych wśród zlikwidowanych firm.

Motywy podjęcia działalności również mogą mieć wpływ, zdaniem części autorów, na przyszłe powodzenie przedsięwzięcia. Według D. Smallbone'a (1995) większe szanse przeżycia mają firmy założone przez przedsiębiorcę, który dostrzegł szanse płynące z otoczenia i z tego powodu założył firmę, niż gdy motywacją było podjęcie samozatrudnienia jako sposobu na uniknięcie bezrobocia. D. Storey (1994) klasyfikuje te motywacje jako pozytyw-

ne (*pull factors*) i negatywne (*push factors*)[10]. Motywacje pozytywne wynikają z „potrzeby zostania przedsiębiorcą" (Wasilczuk 2005), świadomego wyboru lepszej alternatywy, dostrzeżenia szansy na udane przedsięwzięcie (Bacławski i in. 2005)[11]. Takie czynniki podejmowania działalności, jak: potrzeba niezależności, sprawdzenia się we własnym biznesie czy marzenie o konkretnym rodzaju działalności (Orhan, Scott 2001), wypełnienie niszy rynkowej, rozwój osobisty (Carter i in. 2003) powodują większy potencjał wzrostu i wyższe wskaźniki przetrwania niż motywy negatywne (Bacławski i in. 2005). Konieczność (przymus) założenia działalności wynika głównie z sytuacji na rynku pracy. Według autorów raportu Global Entrepreneurship Monitor (Bacławski i in. 2005) motywacje negatywne opierają się na założeniu, że długo utrzymujące się wysokie bezrobocie albo zagrożenie utratą pracy stymuluje dążenie do samodzielności gospodarczej[12], czyli tworzenie przedsiębiorstw jest reakcją na trudności socjalne oraz małe szanse na rynku pracy[13]. O. Giacomin i in. (2007) dodają do grupy czynników negatywnych również naciski krewnych do kontynuacji biznesu rodzinnego. W badaniach K. Watson i in. (1998) takie motywy rozpoczęcia działalności, jak potrzeba niezależności, niezadowolenie z dotychczasowej pracy zawodowej czy chęć spożytkowania swoich kreatywnych umiejętności

---

[10] Inaczej czynniki szansy (*opportunity*) lub konieczności (*necessity*) (Bacławski i in. 2005, Verheul i in. 2010).

[11] O. Giacomin i in. (2007) wymieniają takie grupy czynników „przyciągających" (*pull factors*), jak: związane z szansami rynkowymi, związane z polepszeniem statusu materialnego. N. M. Carter i in. (2003) klasyfikują następujące kategorie motywacji: innowacje (chęć wprowadzenia nowego produktu lub usługi), niezależność (wolność, kontrola własnego czasu, większa elastyczność pomiędzy czasem pracy i czasem poświęconym rodzinie), uznanie (w oczach rodziny i znajomych, wyższa pozycja w społeczności), role (naśladowanie innych), sukces finansowy, samorealizacja. Podobnych klasyfikacji dokonują S. Birley i P. Westhead (1994) oraz I. Verheul i in. (2010).

[12] Jest to nawiązanie to teorii Knighta (cyt. za: Storey 1994), według którego osoby dokonują wyboru aktywności zawodowej pomiędzy: byciem bezrobotnym, byciem zatrudnionym lub byciem samozatrudnionym.

[13] Do czynników „wypychających" (*push factors*) związanych z sytuacją na rynku pracy można zaliczyć: bezrobocie, niezadowalające zarobki, niezadowolenie z obecnej pracy, trudności z pogodzeniem ról zawodowych i rodzinnych (Verheul i in. 2010, Giacomin i in. 2007). Ostatni czynnik szczególnie dotyczy kobiet, które często nie są w stanie pogodzić pracy najemnej z wychowaniem dzieci (por. Balcerzak-Paradowska [red.] 2011, Bacławski i in. 2005, Carter i in. 2003). Według badań dla „Global Entrepreneurship Monitor" w 2004 r. średnio dla 34 krajów biorących udział w projekcie, 75,2% przedsięwzięć podejmowanych było w wyniku pojawiającej się szansy, 20,9% podjęto z konieczności, a 3,9% z innych przyczyn. W Polsce 64,7% to przedsięwzięcia z wyboru, natomiast 35,3% to przedsięwzięcia podejmowane z konieczności. Kobiety częściej niż mężczyźni zakładają firmy z konieczności. Jeśli chodzi o wiek przedsiębiorców, to największy odsetek osób podejmujących działalność z powodu czynników „wypychających" zanotowano wśród kategorii wiekowej 55–64 lata – 54,5%.

były częściej wskazywane przez przedsiębiorców, którzy kontynuowali działalność niż przez tych, którzy odnieśli niepowodzenie. Badania G. Halla (1994) dowiodły, że większą skłonność do niepowodzenia miały firmy założone przez przedsiębiorców, którzy byli do tego zmuszeni, np. z powodu redukcji zatrudnienia, niż w przypadku gdy motywy podjęcia działalności były „pozytywne", np. chęć zwiększenia zarobków z tytułu zatrudnienia czy potrzeba niezależności.

Cechy charakteru przedsiębiorcy mogą również mieć znaczący wpływ na podejmowanie decyzji w firmie, a tym samym na osiągane wyniki oraz sukces lub porażkę biznesu. C. M. Larson i R. C. Clute (1979, s. 37) wymieniają takie cechy przedsiębiorcy sprzyjające niepowodzeniu, jak: poleganie na własnym guście i opinii co do wyboru produktu, podejmowanie decyzji jedynie w oparciu o intuicję i emocje, a nie obiektywne przesłanki, nieprzyjmowanie porad od doradców zewnętrznych, nieelastyczność w podejmowaniu decyzji, koncentracja na przeszłości i ignorowanie przyszłych zdarzeń. Dodatkowo można wskazać zbyt małą lub zbyt dużą skłonność do ryzyka (Ibrahim, Goodwin 1986), brak charyzmy (O'Neill, Duker 1986) czy autokratyczny i dominujący charakter (Argenti 1976). Ray (cyt. za: Watson i in. 1998) sugeruje, że nie ma idealnego typu osobowości lub zespołu cech, które gwarantują sukces nowego przedsięwzięcia. Aby zrozumieć, dlaczego jedni przedsiębiorcy osiągają sukces, a inni ponoszą porażki, należy połączyć trzy elementy: cechy osobowości, wiedzę i doświadczenie oraz umiejętności. Według Raya prawdopodobieństwo sukcesu lub porażki nie zależy od ustalonych atrybutów, lecz od nieskończonej różnorodności kombinacji, w których pozytywne atrybuty danej osoby mogą przeważać nad cechami negatywnymi.

Wyniki badań nielicznych autorów nie potwierdzają znaczącego wpływu płci przedsiębiorcy na zdolność przeżycia firmy. Mimo nieznacznie wyższych wskaźników likwidacji firm prowadzonych przez kobiety w badaniach niektórych autorów (Boden, Nucci 2000, Carter i in. 1997), inne badania nie potwierdzają tej zależności (Kalleberg, Leicht 1991, Cooper i in. 1994, Watson 2003a, *Warunki powstania…*, 2012).

Wiek przedsiębiorcy również był obiektem badań jako jeden z czynników tzw. biograficznych. P. Preisendörfer i T. Voss (1990) oraz T. Bates (1990) dowiedli, że krzywa wskaźnika śmierci firm w zależności od wieku założyciela przyjmuje kształt litery „U", tzn. największe ryzyko niepowodzenia występuje wśród młodych (18–25 lat) i najstarszych (56–65) przedsiębiorców. Podobnych wyników dostarczają badania panelowe GUS, gdzie najniższy wskaźnik przeżycia zanotowano wśród firm prowadzonych przez osoby do 29 roku życia oraz powyżej 50 lat (*Warunki powstania…*, 2012).

Należy zauważyć, że takie czynniki, jak doświadczenie, motywacja, wiek, płeć czy cechy charakteru przedsiębiorcy nie są bezpośrednimi przyczynami sukcesu lub porażki przedsięwzięcia. Wyniki badań uwzględniające te czynniki mówią raczej o współzależności między nimi a niepowodzeniem niż o faktycznym wpływie na to zjawisko. Czynniki te rzutują jednak na decyzje podejmowane przez przedsiębiorcę, oddziałują więc na jakość zarządzania firmą, np. młody wiek wiąże się często z brakiem doświadczenia i umiejętności technicznych lub zarządczych, natomiast u starszych osób można zaobserwować spadek umiejętności oraz mniejszą skłonność do ryzyka. Motywy podejmowania działalności rzutują zarówno na cele, jak i jakość zarządzania. D. Storey (1994) twierdzi, że przedsiębiorcy tworzący firmy z pobudek pozytywnych są bardziej nastawieni na wzrost i wyższe zyski niż osoby zakładające firmy z konieczności. Ci ostatni nastawiają się raczej na przetrwanie i zadowalają się niższym zyskiem. Może się to wiązać z mniejszymi umiejętnościami, kwalifikacjami czy doświadczeniem, wiedzą o branży lub o prowadzeniu biznesu. Znaczące jest również, jak wiele osobistych cech silnie oddziałuje na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Poleganie na rutynie, zbytni optymizm, niewychwytywanie informacji z otoczenia mogą odgrywać kluczową rolę dla dalszego funkcjonowania firmy.

Polityka i zasoby firmy

Polityka małej firmy jest przygotowywana i prowadzona głównie przez właściciela-przedsiębiorcę i zawiera takie aspekty, jak strategia, inwestycje, produkcja, marketing, sprzedaż, finanse, zasoby ludzkie. Brak przedsiębiorczych albo kierowniczych umiejętności w którymś z tych obszarów i osobiste cechy przedsiębiorców mogą – jak wskazano powyżej – wywołać nieoczekiwane problemy, które zmniejszą szanse przetrwania przedsiębiorstwa.

Literatura tematu dostarcza wielu przekrojowych analiz dotyczących przyczyn związanych z błędami w zarządzaniu oraz niedostatkami zasobów w poszczególnych obszarach firmy.

W wymiarze strategicznym na pierwszy plan wysuwają się: (i) ogólny brak strategii rozwoju i wizji firmy (Zelek 2003b, Nelton 1992, van Hoorn 1979, Baghai i in. 1999, Hashi 1995, Healy, Lynas 1997, Baldwin i in. 1997, Ooghe, De Prijcker 2006, Turner 2005, Boyle, Desai 1991), (ii) brak planowania (Larson, Clute 1979, Sharma, Mahajan 1980, Lussier, Pfeifer 2001, Gaskill i in. 1993, Perry 2001), (iii) brak czytelnych celów (Weitzel, Jonsson 1989), (iv) złe zarządzanie wzrostem firmy (Miller 1977, Laitinen 1991). W przypadku małych przedsiębiorstw braki w zarządzaniu strategicznym, mogące być przyczyną niepowodzenia, spowodowane są często wymienio-

nymi w podrozdziale 2.1 cechami małych przedsiębiorstw i powiązanymi z nimi problemami. Duże znaczenie ma tu zwłaszcza osobiste zaangażowanie przedsiębiorcy w działalność operacyjną i orientacja na rozwiązywanie bieżących problemów, połączone z niewielką wiedzą i umiejętnościami w zakresie planowania strategicznego. C. Wang i in. (2007) stawiają tezę, że brak planowania strategicznego w małych firmach spowodowany jest głównie motywami prowadzenia działalności przez przedsiębiorców. Dzielą oni przedsiębiorców na dwie grupy: (i) tych, którzy dążą do maksymalizacji zysku i wzrostu firmy oraz (ii) tych, którzy chcą zaspokoić osobiste cele. W pierwszym przypadku strategia będzie odgrywała istotną rolę w osiąganiu założonych celów. Ponieważ jednak niewielki procent małych przedsiębiorstw to tzw. „gazele" (tj. dynamiczne rozwijające się firmy), a większość zadowala się faktem, że biznes przetrwał (Storey 1994), może to być wytłumaczenie braku planowania strategicznego obserwowanego w małych firmach. Jak jednak dowodzą wyniki badań autora dotyczących **zlikwidowanych firm**, same motywy nie są w stanie wpłynąć na stosowanie lub niestosowanie strategii we własnej firmie. Potrzebna jest także wiedza przedsiębiorcy. Wyodrębniając poziom wykształcenia (podstawowe, średnie, wyższe) i porównując je z motywami rozpoczęcia działalności (chęć osiągnięcia czegoś więcej, zysku, alternatywa bezrobocia, samozatrudnienie – utrzymanie pracy), uzyskano korelację dodatnią na poziomie średnim, tj. 0,43, co wskazuje na związek czynnika wykształcenia z motywami podjęcia działalności gospodarczej. Osoby z wykształceniem średnim i wyższym częściej podawały jako motyw rozpoczęcia działalności chęć osiągnięcia czegoś więcej czy zysku. Jednocześnie badania potwierdziły wpływ wiedzy i doświadczenia w zarządzaniu na unikanie błędów w zakresie strategii firmy i ekspansji.

Obszar finansów przedsiębiorstwa i błędy popełniane przy planowaniu i zarządzaniu finansami pojawiają się w wynikach badań jako jedne z najważniejszych czynników niepowodzenia. Kanadyjskie badania (Baldwin i in. 1997) wskazują na trzy główne błędy w zarządzaniu finansami:

- niezdolność zarządzania kapitałem obrotowym (63,8% wskazań),
- niedokapitalizowanie (61,2% przypadków),
- nieprawidłowa struktura kapitałowa (53,0% wskazań).

O ile pierwszy czynnik, czyli złe zarządzanie kapitałem obrotowym, ma swoje podłoże raczej w braku umiejętności zarządzania, o tyle dwa następne mogą być, według kanadyjskich badaczy, wynikiem zarówno błędów w zarządzaniu, jak i niedoskonałego rynku kapitałowego. Badacze przeanalizowali problemy z dostępem do kredytu, na jakie napotykały upadłe firmy. Wyniki tych analiz przedstawia tab. 2.6.

Tabela 2.6. Zewnętrzne i wewnętrzne problemy upadłych przedsiębiorstw w uzyskaniu dostępu do kredytu

Zmienna	Nie stanowi problemu	Mniejsze znaczenie	Duże znaczenie
	(w %)		
Problemy zewnętrzne			
Bariery tworzone przez instytucje finansowe	57,3	25,5	17,3
Ogólna niechęć do kredytowania przez inwestorów/pożyczkodawców	54,4	27,7	17,9
Ograniczona możliwość uzyskania alternatywnych źródeł finansowania	35,9	29,3	34,8
Wysokie koszty	60,7	30,9	8,3
Problemy wewnętrzne			
Brak zasobów (kapitału własnego) do sięgania po różne opcje finansowania	36,1	30,1	33,7
Brak informacji o różnych opcjach finansowania	59,2	28,8	12,0
Niechęć do pozyskania alternatywnych źródeł finansowania	70,2	24,0	5,8
Niechęć do oddania kontroli nad firmą	66,3	20,7	13,0
Niechęć do zadłużania się	79,9	14,8	5,2

Źródło: Baldwin i in. 1997, s. 27.

Wśród zewnętrznych problemów w finansowaniu działalności za pomocą kredytu największa liczba wskazań dotyczyła ograniczonej możliwości skorzystania z alternatywnych źródeł finansowania, co może wynikać z niedoskonałości rynku finansowego, jednakże nie jest to jedynym powodem takiej sytuacji. Wiąże się ona bowiem z dużą liczbą wskazań (wśród problemów wewnętrznych) na brak informacji o różnych opcjach finansowania oraz brak zasobów dla możliwości pozyskania innych źródeł finansowania. Ten drugi aspekt jest szczególnie zauważalny wśród małych przedsiębiorstw, które często nie dysponują wystarczającą wartością firmy, aby pozyskać inwestorów. Kolejnym czynnikiem ograniczającym dostęp do kredytu obserwowanym wśród małych firm jest niechęć do oddania kontroli nad firmą[14].

Inni badacze wymieniają takie przyczyny niepowodzenia związane z obszarem finansów, jak: (i) brak kontroli finansowej – złe zarządzanie kapitałem przedsiębiorstwa, brak odpowiedniej polityki finansowej (Łuczak, cyt. za: Knap-Stefaniuk 2007, Korol, Prusak 2005, Stanford, cyt. za: Jennings, Beaver 1995, Ooghe, De Prijcker 2006, Boyle, Desai 1991, Hall,

[14] T. Łuczka (2001) wskazuje, że na skłonność do finansowania działalności kapitałem własnym wpływa niechęć przedsiębiorców, a szczególnie mikroprzedsiębiorców, do zadłużania. Niechęć ta wynika z przyczyn ekonomicznych (koszty obsługi) i socjokulturowych (przywiązywanie dużej wagi do zachowania suwerenności).

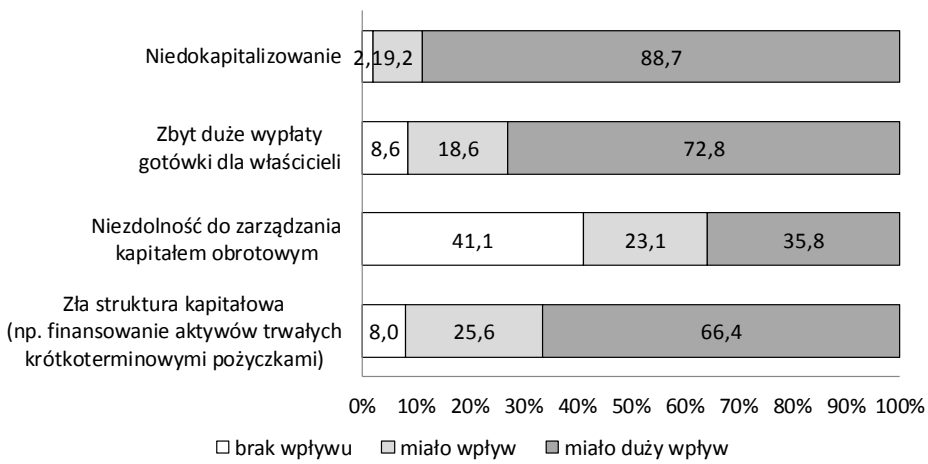
Young 1991, Bauer, cyt. za: Rogowski i in. 2011), (ii) brak kapitału lub innych zasobów (Zelek 2003b, Koksal, Arditi 2004, Nelton 1992, Dominiak 2005, Keasey, Watson 1987, Ooghe, De Prijcker 2006, Carter, van Auken 2006, Hall, Young 1991), (iii) zbyt niski kapitał początkowy (Hall, Young 1991, Theng, Boon 1996, North i in. 1991, Servon i in. 2010), (iv) zbyt duże zadłużenie (Ooghe, De Prijcker 2006), (v), złe zarządzanie przepływami gotówki i kapitałem pracującym (Amrhein, Katz 1998). K. Bauer (cyt. za: Rogowski i in. 2011) wymienia również takie błędy w zarządzaniu finansami w małych i średnich przedsiębiorstwach w Polsce, jak: nadmierne inwestycje w zestawieniu z możliwościami finansowymi, zwłaszcza w drogie środki trwałe, np. samochody, grunty, budynki, nieuwzględnienie sezonowości produkcji – przychodów w porównaniu z kosztami stałymi działalności gospodarczej.

Badania przeprowadzone wśród **istniejących małych przedsiębiorstw** dowiodły, że dominującą grupą przyczyn niepowodzenia w opinii respondentów są: zbyt duże zadłużenie (33,5%) i niewłaściwe zarządzanie kapitałem (33,0%). Z punktu widzenia początkowych okresów funkcjonowania firmy istotną przyczyną może być zbyt niski kapitał początkowy (16,3% odpowiedzi), często niedostosowany do nadmiernych inwestycji (16,2%). Zarządzanie kapitałem, a zwłaszcza decyzje o strukturze kapitału, czyli stosunku kapitałów własnych do obcych, mają kluczowe znaczenie dla sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa (por. Ropęga 2012).

Jeżeli chodzi o **zlikwidowane firmy**, to wśród odpowiedzi przedsiębiorców dotyczących sfery finansowej niepowodzenia i przyczyn niewypłacalności największy udział miało niedokapitalizowanie przedsiębiorstwa oraz duże wypłaty gotówki na rzecz właścicieli. Wiąże się to ze specyfiką małych firm, które często startują jedynie z niewielkim kapitałem pochodzącym z oszczędności właściciela i jego rodziny, a przedsiębiorstwo jest niejednokrotnie jedynym źródłem dochodów rodziny. Dość wysoki odsetek wskazań na nieprawidłową strukturę kapitałową świadczyć może zarówno o braku wiedzy i umiejętności zarządzania finansami, jak i trudnościach w otrzymaniu długoterminowych kredytów inwestycyjnych przez małe firmy, podczas gdy uzyskanie w banku kredytu obrotowego nawet dla nowej firmy jest stosunkowo łatwe.

Kolejnym obszarem funkcjonowania przedsiębiorstwa poddawanym analizom jest **polityka marketingowa**. 47,4% upadłych kanadyjskich firm wskazało ten obszar jako przyczynę niepowodzenia (Baldwin i in. 1997). Najistotniejszymi czynnikami były: słaba strategia cenowa (35,3%), brak produktu z niszy rynkowej (33,0%), zła lokalizacja (26,7%), słabe usługi serwisowe dla klientów (21,2%) oraz niepowodzenie przy wprowadzeniu nowego produktu na rynek (19,2%). Badania D. B. Bradleya III i H. L. Moore'a (1998) wykazały duże braki w obszarze planowania marketingowego

wśród upadłych małych przedsiębiorstw. 48% respondentów nigdy nie zidentyfikowało grupy docelowej klientów, 62% nie sporządziło pisemnego planu marketingowego, a 55% nie znało charakterystyki swoich klientów, ich cech demograficznych, potrzeb i upodobań. Wyniki wskazują na skoncentrowanie uwagi właścicieli małych firm na samym produkcie i wyraźnym braku rozpoznania rynku.



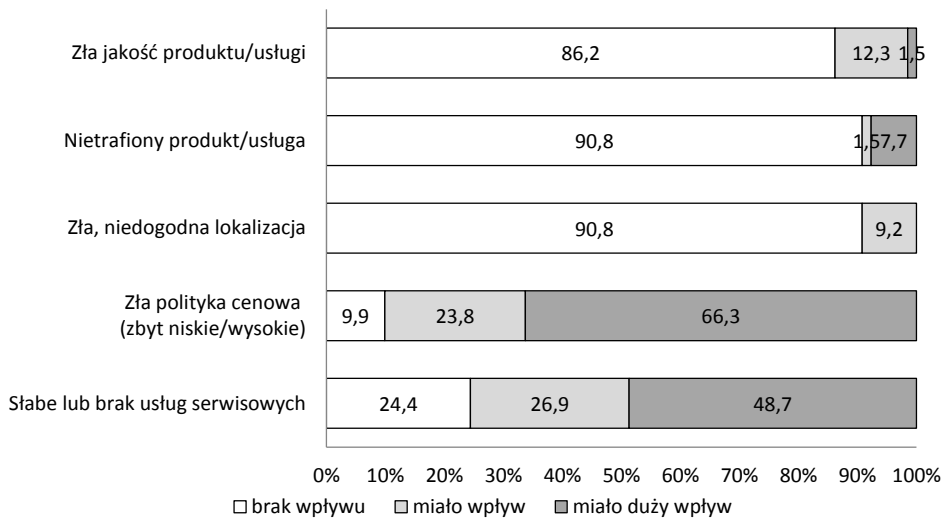
Rysunek 2.5. Przyczyny niepowodzenia małych firm związane z zarządzaniem finansami

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań przeprowadzonych wśród zlikwidowanych firm.

Obszar marketingu i dystrybucji silnie kształtuje pozycję firmy na rynku. Badania wśród **istniejących przedsiębiorstw** również potwierdziły duży wpływ tego czynnika na niepowodzenie przedsięwzięcia. Podstawowym błędem w tym obszarze jest niedostosowanie przez przedsiębiorców oferty swoich produktów do potrzeb rynku (21,6% wskazań). Czynnik ten często łączy się z niewłaściwą polityką cenową firmy. Występowanie tych błędów może się wiązać z brakiem reakcji przedsiębiorcy na potrzeby i warunki panujące na rynku. Sprzyjają temu pewne cechy i postawy, jak np. brak elastyczności, poleganie na własnym guście i opinii oraz podejmowanie decyzji w oparciu o intuicję, a nie obiektywne przesłanki (por. Ropęga 2012).

W badaniach autora wśród **zlikwidowanych przedsiębiorstw** na pierwszy plan wysuwają się takie przyczyny niepowodzenia, jak słaba strategia cenowa oraz – w mniejszym stopniu – słabe usługi serwisowe lub ich brak. Niewątpliwie jest to związane z niedostateczną wiedzą i umiejętnościami z zakresu zarządzania w obszarze marketingu. W przypadku niewłaściwego serwisu problemy mogą wynikać ze skupienia uwagi głów-

nie na samym produkcie i niedocenianiu wartości usług posprzedażowych. Ustalenie odpowiedniej polityki cenowej może być utrudnione w przypadku małych firm działających na rynku o dużej konkurencji, w którym trudno jest przeprowadzić nawet podstawowe analizy benchmarkingowe. Jednocześnie, w opinii byłych przedsiębiorców nie odnotowano wielu przypadków wystąpienia takich przyczyn, jak: zła jakość produktu/usługi, zła lokalizacja czy nietrafiony produkt.



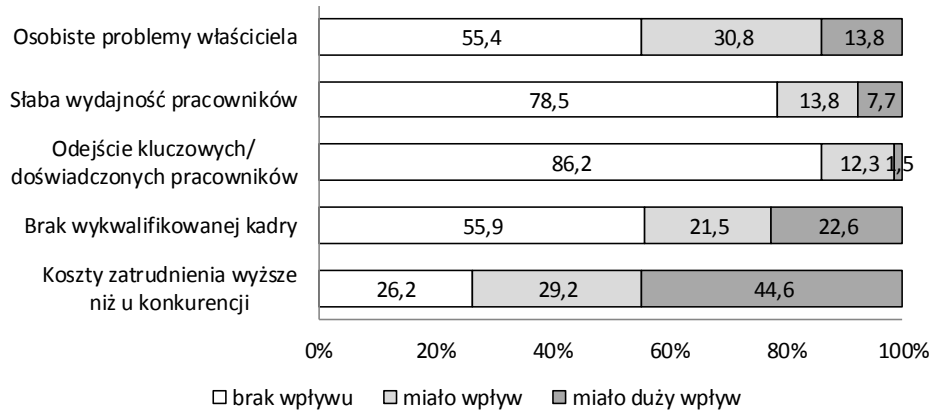
Rysunek 2.6. Przyczyny niepowodzenia małych firm związane z obszarem marketingu

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań przeprowadzonych wśród zlikwidowanych firm.

Obszar zasobów ludzkich i występujące w nim problemy nie mają relatywnie dużego znaczenia wśród czynników warunkujących niepowodzenie małych firm. Na uwagę zasługują tu, szczególnie w odniesieniu do firm najmniejszych, zarządzanych jedynie przez właściciela-menedżera, jego problemy osobiste, które mogą zaważyć na egzystencji przedsiębiorstwa. Potwierdzają to badania kanadyjskie (Baldwin i in. 1997), gdzie czynnik ten stanowił 28,1% wskazań. Inne przyczyny niepowodzenia w tym obszarze to: (i) brak wykwalifikowanej kadry (Łuczak, cyt. za: Knap-Stefaniuk 2007, Baldwin i in. 1997, Ooghe, De Prijcker 2006), (ii) konflikty personalne (Zelek 2003b), (iii) oszustwa pracowników (Koksal, Arditi 2004, Stanford, cyt. za: Jennings, Beaver 1995), (iv) wysokie koszty zatrudnienia (Baldwin i in. 1997).

W badaniach wśród **istniejących przedsiębiorstw** potencjał ludzki nie był chętnie wymieniany przez przedsiębiorców jako czynnik mający kluczowy wpływ na losy firmy. Jednak osoby, które wskazały tę przyczynę, dostrzegają jej związek z błędami w zarządzaniu, polegającymi na braku motywowania pracowników (39% odpowiedzi). W efekcie, także w wyniku późniejszej fluktuacji, może pojawić się brak wykwalifikowanej kadry (37% odpowiedzi) (por. Ropęga 2012).

Uzyskane rezultaty badania wśród **zlikwidowanych przedsiębiorstw** dają obraz problemów związanych z wysokimi kosztami zatrudnienia oraz pozyskaniem pracowników o odpowiednich kwalifikacjach. Wysokie koszty pracy często skłaniają małych przedsiębiorców do zaniżania oficjalnych płac w celu zmniejszenia obciążeń podatkowych i ubezpieczeniowych. W ten sposób firmy działające w szarej strefie stwarzają nieuczciwą konkurencję wobec przedsiębiorców niestosujących takich praktyk, mogąc zaoferować niższe stawki za te same produkty lub usługi. Drugi z problemów – brak wykwalifikowanej kadry – może wynikać z niższych przeciętnych wynagrodzeń niż w dużych firmach oraz niedostatku środków na szkolenia pracowników.



Rysunek 2.7. Przyczyny niepowodzenia małych firm związane z obszarem zasobów ludzkich

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań przeprowadzonych wśród zlikwidowanych firm.

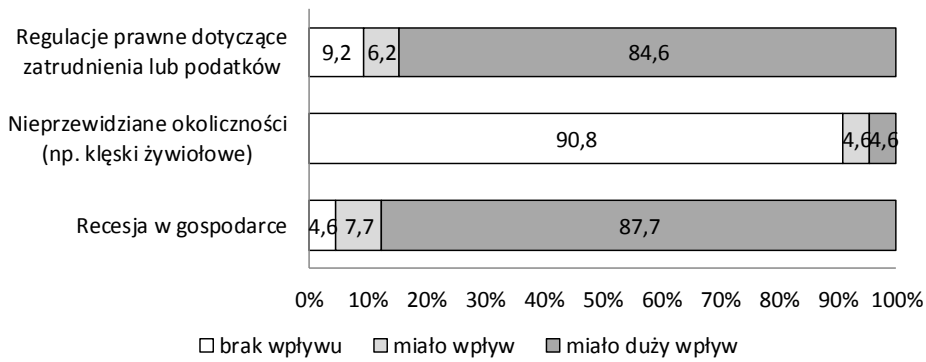
Otoczenie makroekonomiczne

Otoczenie makroekonomiczne kształtuje warunki, w jakich funkcjonują przedsiębiorstwa[15]. Są to: tempo wzrostu gospodarczego, polityka ekono-

[15] W literaturze anglojęzycznej można spotkać pojęcie *context* w odniesieniu do warunków otoczenia, które wpływają na działania przedsiębiorstw (por. Liao 2004).

miczna wobec przedsiębiorstw, polityka fiskalna, poziom dochodów ludności, skłonność do oszczędzania i konsumowania dochodów (Urbanowska-Sojkin 2003, s. 21). Charakterystyczną cechą makrootoczenia jest to, że przedsiębiorstwa jako jednostki nie mają na nie bezpośredniego wpływu. Przyczyny niepowodzenia pochodzące z otoczenia identyfikuje się często z barierami zewnętrznymi funkcjonowania i rozwoju firm. W literaturze istnieje wiele opracowań odnoszących się do tej grupy barier (por. Łuczka [red.] 2007, Safin 2008, Daszkiewicz 2004, Bartlett, Buković 2001). Barierami zewnętrznymi najczęściej wskazywanymi w literaturze przedmiotu oraz przez samych przedsiębiorców są bariery prawne, administracyjne i finansowe (por. Lisowska 2012).

Źródłami niepowodzenia najczęściej wymienianymi w badaniach J. R. Baldwina i in. (1997) były: spadek koniunktury (68,4%), ogólne zmiany warunków rynkowych (23,4%), regulacje rządu (22,2%). Na takie przyczyny wskazują również H. Ooghe i S. De Prijcker (2006), A. Koksal i D. Arditi (2004), R. D. Boyle i H. B. Desai (1991), S. Slatter i D. Lovett (2001), W. Rogowski i in. (2011), K. Mellahi i A. Wilkinson (2004), H. M. O'Neill i J. Duker (1986), G. Hall i B. Young (1991), J. Everett i J. Watson (1998), T. Korol (2010), M. Szczerbak (2007). Badania wśród **istniejących małych przedsiębiorstw** dowiodły, że zła koniunktura gospodarcza jest głównym czynnikiem powodującym niepowodzenie, następnie wskazywano na złe decyzje rządowe oraz usytuowanie firmy na terenach słabiej rozwiniętych gospodarczo (por. Ropęga 2012). Odpowiedzi respondentów ze **zlikwidowanych przedsiębiorstw** potwierdzają, że do najistotniejszych przyczyn niepowodzenia pochodzących z otoczenia ogólnego należą recesja w gospodarce i niekorzystne regulacje prawne w aspekcie podatków lub prawa pracy.



Rysunek 2.8. Przyczyny niepowodzenia małych firm związane z otoczeniem ogólnym

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań przeprowadzonych wśród zlikwidowanych firm.

Niewątpliwie na taki rozkład odpowiedzi mogły mieć wpływ skutki kryzysu finansowego z 2008 r., które w przypadku pierwszego badania (dotyczącego istniejących firm) zaczęły już być widoczne w polskiej gospodarce, a w przypadku drugiego badania (dotyczącego zlikwidowanych przedsiębiorstw) znacznie się nasiliły.

Upatrywanie przyczyn niepowodzenia w złej koniunkturze i ogólnie złym klimacie stworzonym przez państwo dla prowadzących działalność było szczególnie widoczne w badaniach przeprowadzonych za pomocą *case study*. Widać było wyraźną tendencję przedsiębiorców do przerzucania odpowiedzialności za porażkę biznesową na czynniki pozostające poza kontrolą firmy. Należałoby jednak w takim razie odpowiedzieć na pytanie, dlaczego wśród firm, które funkcjonują w tych samych warunkach otoczenia gospodarczego, jedne odnoszą sukces, a inne porażkę?

Warunki makroekonomiczne tworzą tło/kontekst działania przedsiębiorstw. Inflacja oznacza dla wielu firm wzrost cen surowców lub materiałów czy zwiększenie presji płacowej, powoduje również na ogół podniesienie stóp procentowych i związany z tym wzrost kosztów finansowych w przedsiębiorstwach oraz problemy z obsługą zadłużenia. Na przedsiębiorstwa importujące lub eksportujące wahania kursów walutowych mogą oddziaływać niekorzystnie; dotyczy to zwłaszcza tych podmiotów, których przychody i koszty powstają w innych walutach. W wielu gospodarkach światowych obserwuje się ścisłą zależność pomiędzy cyklami koniunkturalnymi a liczbą upadających przedsiębiorstw (por. Gołębiowski 2006). Również w Polsce, zarówno w fazie spowolnienia przypadającej na lata 2000–2002, jak i po kryzysie finansowym w 2008 r. zanotowano wyraźny wzrost liczby firm ogłaszających upadłość (Zelek 2011a). Wzmożona skala tego zjawiska jest praktycznie zawsze obserwowana w okresach dekoniunktury. Główną rolę odgrywają tu czynniki popytowe, które przekładają się na możliwość zbytu produktów przez małe firmy. Powiązania z innymi podmiotami szczególnie często są kształtowane przez koniunkturę na rynku. W szczególności małe firmy są często tymi, które kooperując z dużymi podmiotami, podpisują umowy krótko- lub średniookresowe, niezawierające specjalnych zapisów dotyczących złożonej procedury zakończenia współpracy. W efekcie reakcją na zbliżające się ograniczenie zbytu na rynku jest nieprzedłużanie takich umów. Jak pokazały opisane w badaniach jakościowych studia przypadków, taka sytuacja jest często istotnym zagrożeniem dla małych firm i w powiązaniu z przyczyną w postaci braku dywersyfikacji odbiorców powoduje niepowodzenie gospodarcze wielu małych podmiotów. Z drugiej strony, narastające negatywne następstwa spowolnienia polskiej gospodarki w 2008 r. zostały niedostrzeżone przez wielu właścicieli małych firm, którzy przygotowania do nadchodzącego spowolnienia starali się opóźnić (żywiąc nadzieję, że kryzys ominie polską gospodarkę i że wskazywane w tamtym czasie analizy ekonomiczne

nie są racjonalne), licząc na utrzymanie wzrostowego trendu. Innym podejściem był brak reakcji ze względu na niewiedzę właścicieli dotyczącą tego, jak przygotować się do utrzymania działalności gospodarczej w zmieniających się warunkach poprzez dostosowanie firmy w zakresie rynkowym i organizacyjnym. Wnioskując z wyników badań jakościowych można stwierdzić, że wiele niepowodzeń gospodarczych było spowodowanych zaniechaniem obserwacji zmian w otoczeniu pod kątem dopasowania swojego produktu i wprowadzenia zmian organizacyjnych (szybka sprzedaż części zbędnych zasobów, nawet poniżej ich aktualnej wartości rynkowej, korygowanej przez spowolnienie gospodarcze w kraju i na świecie).

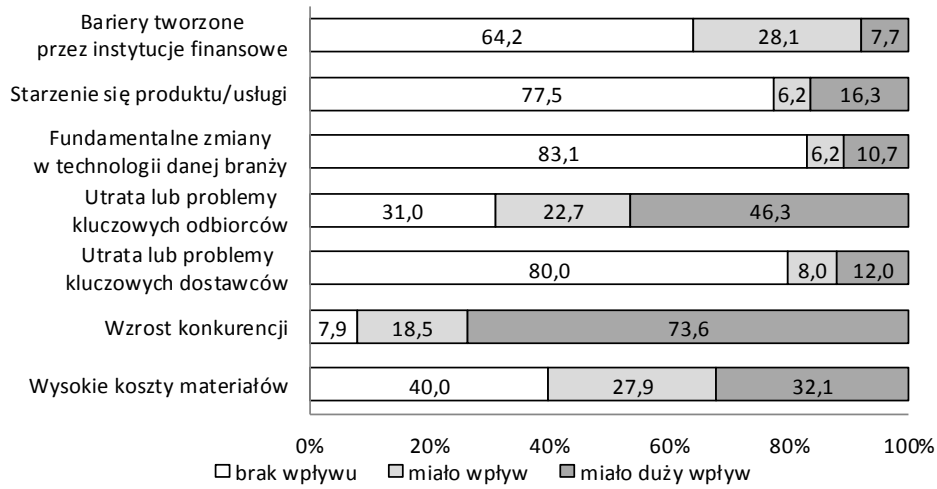
Otoczenie mikroekonomiczne

Można powiedzieć, że zmiany w bliskim otoczeniu przedsiębiorstwa mają dużo większy i silniejszy wpływ na jego funkcjonowanie niż ogólna koniunktura panująca w kraju i na świecie, czy też raczej charakter tego wpływu jest inny. Relacje z dostawcami i nabywcami, poziom konkurencji w branży, dostępność i ceny zasobów – to czynniki, które powodują konieczność dostosowania do nich decyzji i procesów zachodzących w organizacji. Wśród przyczyn niepowodzenia pochodzących z otoczenia mikroekonomicznego można wyróżnić: (i) wzrost konkurencji (Baldwin i in. 1997, Ooghe, De Prijcker 2006, Zelek 2003c), zmiany popytu na produkty/usługi (Slatter, Lovett 2001, Korol, Prusak 2005), (ii) trudności lub upadek głównych klientów czy dostawców (Baldwin i in. 1997, Ooghe, De Prijcker 2006, Boyle, Desai 1991, Pasanen 2005, Bauer, cyt. za: Rogowski i in. 2011, Mączyńska 2008a), (iii) zatory płatnicze (Zelek 2003a, Mączyńska 2008a), (iv) nieufność, niezadowolenie klientów (Ooghe, De Prijcker 2006, Korol 2010), (v) niekorzystne zmiany cen surowców i innych materiałów (Slatter, Lovett 2001, Ooghe, De Prijcker 2006). Problem zatorów płatniczych jako kluczowy czynnik sprzyjający niepowodzeniom jest akcentowany głównie w polskiej literaturze tematu. Najdotkliwiej jest on odczuwany przez małe firmy znajdujące się na końcu łańcucha płatności, będące dostawcami lub podwykonawcami większych przedsiębiorstw. Często, aby doszło do zawarcia umowy z większym przedsiębiorstwem, przy dużej konkurencji na rynku, małe firmy zmuszone są do zaakceptowania coraz bardziej wydłużonych terminów płatności. Ponadto, realizacja dużego kontraktu bywa decydująca dla przetrwania małej firmy na rynku, jednocześnie musi ona zaangażować całe swoje zasoby w jego wykonanie. Dochodzi tu więc do niebezpiecznego uzależnienia bytu małego przedsiębiorstwa od terminowości w regulowaniu płatności przez kontrahenta, zwłaszcza że małe firmy finansują swoją działalność głównie z bieżących środków. Mając na uwadze, widoczne zwłaszcza w branży budowlanej, liczne problemy małych firm z wyegzekwowaniem terminowych zapłat od głównych wykonawców,

Ministerstwo Finansów od 1 stycznia 2013 r. wprowadziło nowe przepisy w podatkach dochodowych[16], mające zapobiegać zjawisku zatorów płatniczych. Wprowadzają one rozwiązanie polegające na obowiązku dokonywania korekty kosztów uzyskania przychodów w przypadku nieuregulowania kwoty wynikającej z faktury lub innego dokumentu w ciągu 30 dni od daty upływu terminu płatności ustalonego przez strony, a w przypadku gdy termin płatności jest dłuższy niż 60 dni – w razie nieuregulowania jej w ciągu 90 dni od dnia zaliczenia kwoty wynikającej z faktury do kosztów uzyskania przychodów.

W badaniach przeprowadzonych wśród **istniejących przedsiębiorstw** najważniejszą przyczyną podawaną przez respondentów były zatory płatnicze w sektorze, wysokie koszty materiałów, usług oraz wprowadzania innowacyjnych rozwiązań, a także wzrost konkurencji. Dość duży nacisk położony został również na czynniki związane z typowymi barierami funkcjonowania małych przedsiębiorstw, takimi jak niewystarczający poziom wsparcia finansowego czy brak dostępu do pomocy publicznej (por. Ropęga 2012).

Również badania wśród **zlikwidowanych przedsiębiorstw** ujawniły problemy u kluczowych odbiorców jako ważną, obok rosnącej konkurencji, przyczynę niepowodzenia. Wysokie ceny materiałów i towarów również były wskazywane jako istotne i bardzo istotne czynniki, które wpłynęły na niepowodzenie biznesu.



Rysunek 2.9. Przyczyny niepowodzenia małych firm związane z obszarem otoczenia bliższego

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań przeprowadzonych wśród zlikwidowanych firm.

[16] Ustawa z dn. 16 listopada 2012 r. o redukcji niektórych obciążeń administracyjnych w gospodarce, Dz. U. z 2012 r., poz. 1342.

Jak widać z powyższych rozważań na temat przyczyn niepowodzenia małych firm, na zjawisko to składa się wiele powiązanych ze sobą i wzajemnie oddziałujących czynników. Konfiguracja zjawisk, jakie zachodzą w organizacji i jej otoczeniu, warunkująca wystąpienie niepowodzenia, jest określana jako **warunki wstępne, poprzedzające** (ang. *preconditions*) (Pretorius 2008b), **czynniki kontekstowe** (ang. *contextual factors*) (Francis, Desai 2005) czy też **metafory** (Argenti 1976, Richardson i in. 1994, Ooghe, de Prijcker 2006).

S. Thornhill i R. Amit (2003b) dowodzą, że niepowodzenie jest bardziej prawdopodobne w przypadku, gdy występuje brak wspólnego mianownika między tym, co firma „potrafi robić" a tym, czego oczekuje bliskie otoczenie i gdy w związku z tym nie może ustanowić odpowiedniej pozycji konkurencyjnej na rynku[17]. Na działanie przedsiębiorstwa składają się zasoby i możliwości, a dokładniej to, jak możliwości są użyte do wdrożenia i eksploatacji zasobów (Amit, Schoemaker 1993). R. M. Grant (1991), nawiązując do ewolucyjnej teorii R. R. Nelsona i S. G. Wintera, określa możliwości jako zbiory wzajemnie na siebie oddziałujących rutyn, wzorce koordynacji między ludźmi oraz między ludźmi a innymi zasobami. Typ, wielkość i jakość zasobów dostępnych w organizacji ma istotne znaczenie w pokonywaniu ograniczeń przy tworzeniu rutyn, a także ma wpływ na ich standard. Interakcje i zależności między zasobami i możliwościami oraz strategiczne czynniki otoczenia kształtują niezbędne do generowania zysków strategiczne aktywa. Jeśli firma nie może ustanowić odpowiedniej kombinacji zasobów – upada (Sheppard 1995). Z punktu widzenia zasobów, aby firma mogła ustanowić trwałą przewagę konkurencyjną, powinny one być: wartościowe (ang. *valuable*), rzadkie (ang. *rare*), trudno imitowalne (ang. *inimitable*) oraz trudne do zastąpienia (ang. *non-substitutable*) (Barney 1991). Według J. Barneya (1991; 2001) wszystkie powyższe kryteria są ważne dla przetrwania w konkurencyjnym otoczeniu, lecz najistotniejszym jest trudność do skopiowania, imitacji danych zasobów przez konkurencję. Unikalność, oryginalność zasobów rzeczowych jest raczej trudna do osiągnięcia (są na ogół, poza nielicznymi wyjątkami, powszechnie dostępne), natomiast unikalne kombinacje zasobów niematerialnych mogą wzmocnić pozycję konkurencyjną firmy. R. Krupski (2007, s. 14–15), ze względu na potencjalną oryginalność, bierze pod uwagę następujące zasoby:

- wiedza, umiejętności i talenty pracowników (specjalistyczne, elitarne, oryginalne),

[17] C. Sikorski i J. Bieńkowska (2012) przytaczają koncepcję przestrzeni organizacyjnej (rynkowej i społecznej), tj. obszaru i rodzaju działań organizacji, stanowiących rezultat jej relacji z najbliższym otoczeniem. Efektywność i konkurencyjność organizacji uzależniona jest od zgodności między przestrzenią rynkową a społeczną, co pozwala dopasować zachowania organizacyjne do uwarunkowań zewnętrznych.

- postawy i zachowania pracownicze, motywacje i inne elementy kultury organizacyjnej,
- uprzywilejowane relacje z otoczeniem, sformalizowane – koncesje, certyfikaty,
- uprzywilejowane relacje z otoczeniem, niesformalizowane – kontakty osobiste, wynikające z zaufania i lojalności itp.,
- technologie branżowe – np. patenty,
- technologie informatyczne – autorskie oprogramowanie,
- własne lub będące do dyspozycji zasoby naturalne,
- lokalizacja,
- image firmy – znaki handlowe, historia, reputacja,
- źródła finansowania,
- rutyny, rozwiązania wewnątrzorganizacyjne.

Z przeprowadzonych przez R. Krupskiego (2007) badań wynika, że wśród małych i mikroprzedsiębiorstw najbardziej wartościowe, rzadkie i trudne do skopiowania są niesformalizowane uprzywilejowane relacje z otoczeniem. Zasoby te zostały również ocenione jako najbardziej użyteczne w tych firmach w celu wykorzystywania okazji oraz, obok wiedzy, do redukcji zagrożeń. Kolejnym ważnym pod względem oryginalności i wartości zasobem wskazywanym przez małe firmy są postawy i zachowania pracowników. Bardziej kosztochłonne zasoby, takie jak technologie czy systemy informatyczne, nie były podawane przez respondentów z małych firm jako wartościowe i oryginalne, co potwierdza istnienie barier w tym obszarze.

Według K. Heine i H. Rindfleisch (2013) przedsiębiorstwa upadają z powodu zbyt ubogiej puli zasobów lub źle przystosowanych kompetencji. W pierwszym przypadku firmy używają niewystarczających, nieodpowiednich zasobów i nie mają dostatecznych możliwości do zbudowania przewagi konkurencyjnej. Firmy nie zdołały skutecznie zakumulować szczególnych, indywidualnych zasobów, brakuje w nich działań innowacyjnych, których komponentem jest zdolność organizacji do wartościowania, asymilacji i zastosowania nowych informacji lub wiedzy. Organizacja nie wykorzystuje w pełni posiadanych zasobów, jak również nie podejmuje działań prowadzących do stworzenia nowych wartościowych zasobów, przez co nie jest w stanie utrzymać lub uzyskać przewagi konkurencyjnej. Drugi przypadek to niedopasowanie występujących w organizacji kompetencji i oczekiwań ze strony otoczenia. Firmy często stosują zestawy rutyn i możliwości, które były skuteczne w przeszłości i zapewniły im sukces rynkowy, nie dostosowując ich do zmian zachodzących w otoczeniu. Z jednej strony rutyny pomagają stworzyć podstawy powodzenia działań organizacji, z drugiej zaś – powodują inercję i sztywność organizacji, co utrudnia reakcję na nowe oczekiwania ze strony otoczenia konkurencyjnego. Ponadto, mimo posiadania odpowiednich zasobów, zarządzający nie są w stanie stworzyć nowych

ich kombinacji, lecz dążą raczej do utrzymania *status quo*, przez co maleje prawdopodobieństwo odkrycia nowych zyskownych obszarów działalności firmy[18].

2.3. Symptomy niepowodzenia małych firm

Pogorszenie sytuacji firmy na początku z pozoru nie daje żadnych oznak zarówno dla obserwatorów zewnętrznych, jak i dla właściciela (Mączyńska 2008a, Lorange, Nelson 1987, Pretorius 2008b). W wielu przypadkach ważne jest wczesne dostrzeżenie sygnałów pogorszenia kondycji, zwłaszcza niefinansowych, oraz odpowiednia reakcja na nie, ponieważ często zdarza się, że gdy finansowe efekty upadku są widoczne, jest już zbyt późno na podjęcie działań naprawczych. Rola identyfikacji symptomów jest szczególnie istotna dla przewidywania niepowodzenia, ze względu na powszechnie występujące trudności ze wskazaniem właściwych przyczyn pogorszenia kondycji firmy.

W literaturze tematu można spotkać takie określenia, jak sygnał, oznaka, symptom, objaw pogorszenia sytuacji przedsiębiorstwa. Najczęściej stosowanym terminem jest **symptom**, który w *Słowniku języka polskiego* (1999, s. 355) definiuje się jako oznakę czegoś, zwykle ujemnego zjawiska. **Symptomy nie powodują niepowodzenia**, wskazują jednak, że istnieją jakieś przyczyny danej sytuacji. Jak zauważają S. Slatter i D. Lovett (2001), należy odróżnić przyczyny złej kondycji przedsiębiorstwa od jej objawów, a samo zlikwidowanie oznak osłabienia nie spowoduje wyprowadzenia firmy z sytuacji kryzysowej.

Dla właściciela małej firmy równie ważne mogą być **symptomy finansowe** i **pozafinansowe**. Znaczenie pozafinansowych symptomów pogarszającej się sytuacji firmy wydaje się szczególnie przydatne w małych przedsiębiorstwach, gdyż stosowanie analizy wskaźników finansowych może być utrudnione przez powszechne wybieranie w tej grupie przedsiębiorców uproszczonych form ewidencji księgowej[19] (np. zryczałtowany podatek dochodowy, gdzie ewidencjonowane są jedynie osiągane przychody, czy też w skrajnym przypadku karta podatkowa – bez jakiejkolwiek ewidencji księgowej przychodów i kosztów). Przedsiębiorcy na ogół prowadzą na własne potrzeby analizy finansowe swojej działalności, często jednak mają one

[18] R. Kozielski (2012, s. 37) nazywa to zjawisko „konserwatyzmem strategicznym", który oznacza niechęć do podejmowania ryzyka, działanie jedynie na podstawie sprawdzonych wcześniej metod, opór przed zmianą i uczeniem się, a także utratę wyczucia biznesu przez organizację.

[19] Należy też zwrócić uwagę na adekwatność danych w stosunku do rzeczywistych wyników firmy z powodu powszechnych w tych grupach przedsiębiorstw zachowań szarostrefowych, zmierzających do zmniejszenia obciążeń podatkowych (por. Stawasz, Stos 2010).

charakter cząstkowy, sprowadzający się niejednokrotnie do prostego oszacowania, czy przychody są wyższe od kosztów prowadzonej działalności[20].

Z drugiej jednak strony ocena symptomów pozafinansowych jest metodą wysoce subiektywną, są one trudniejsze do zidentyfikowania, natomiast w połączeniu z analizą choćby podstawowych wartości finansowych, takich jak spadek sprzedaży i zysku czy utrata płynności, mogą skłonić właściciela do podjęcia działań naprawczych.

Symptomy finansowe

Analiza finansowa jest najpowszechniej wykorzystywanym narzędziem do oceny kondycji przedsiębiorstwa. Wśród najistotniejszych objawów zagrożenia działalności przedsiębiorstwa o charakterze finansowym można wyróżnić:

- **spadek sprzedaży w ujęciu ilościowym** oraz **spadek przychodów ze sprzedaży** (Crutzen, van Caillie 2007, Ooghe, De Prijcker 2006, Sori i in. 2006, Nahotko 2004, Bednarski 2001, Zelek 2003a). Spadek przychodów (jeśli nie jest powiązany proporcjonalnym zmniejszeniem kosztów działalności) jest pierwszym sygnałem pogorszenia sytuacji firmy, który powinien wzbudzić czujność właściciela, szczególnie gdy nie towarzyszy mu ogólne pogorszenie kondycji w branży czy gospodarce. Zmniejszająca się sprzedaż powoduje również określone następstwa, takie jak zmniejszenie zysku operacyjnego czy problemy z utrzymaniem płynności finansowej (Nahotko 2004, Zelek 2003a);
- **brak zyskowności lub jej spadek** (Crutzen, van Caillie 2007, Ooghe, De Prijcker 2006, Nahotko 2004, Bednarski 2001, Zelek 2003a, Nowak 2008). Znaczące zmniejszenie kwoty zysku lub powstawanie straty świadczy o pogarszającej się kondycji finansowej firmy, co w połączeniu ze spadkiem sprzedaży prowadzi do zmniejszenia udziału w rynku i obniżenia konkurencyjności;
- **pogorszenie przepływów pieniężnych** i związana z tym utrata **płynności finansowej** (Bednarski 2001, Crutzen, van Caillie 2007, Zelek 2003a). Bieżący brak środków pieniężnych objawia się w małych firmach głównie zaleganiem z płatnościami wobec budżetu (ZUS, podatki), opóźnieniami w spłacie rat kredytów bankowych, a także wstrzymaniem lub opóźnianiem wypłat pensji pracownikom. W dalszej kolejności następują

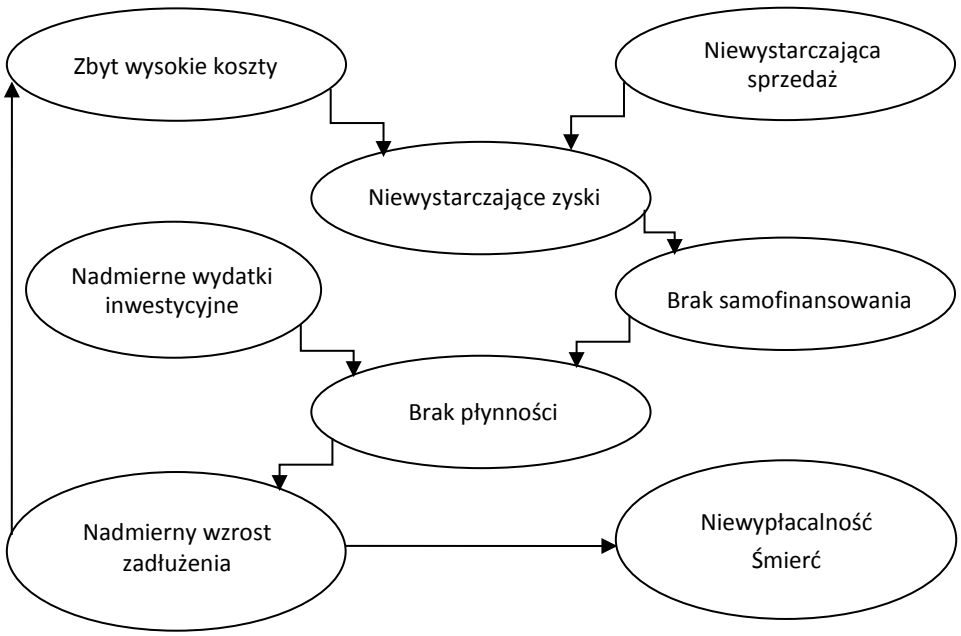
[20] S. Nahotko (2004) podkreśla wagę symptomów pozafinansowych w przewidywaniu upadku firm ze względu na: (i) brak pewności, że dane finansowe są wiarygodne, (ii) brak pewnych rodzajów informacji, które nie wynikają ze wskaźników finansowych, (iii) dużą różnicę czasu między datą sporządzenia sprawozdań finansowych a ich opublikowaniem (dotyczy w większości dużych przedsiębiorstw).

opóźnienia w regulowaniu zobowiązań wobec dostawców. Wszystkie te działania powodują pogorszenie relacji i utratę zaufania kontrahentów[21];

- **zwiększenie zapotrzebowania na kredyty i pożyczki** (zwłaszcza krótkoterminowe) oraz zakłócenia w ich spłacie (Bednarski 2001, Crutzen, van Caillie 2007, Nahotko 2004). Jest to konsekwencja utraty płynności i poszukiwania środków na finansowanie bieżącej działalności;
- **wzrost kosztów operacji finansowych** (Bednarski 2001, Crutzen, van Caillie 2007, Nahotko 2004),
- **wzrost kosztów działalności** (Nahotko 2004, Zelek 2003a),
- **wzrost stanu zapasów** (Zelek 2003a, Nahotko 2004, Bednarski 2001), zwłaszcza trudno zbywalnych. Niepokojącym sygnałem jest też konieczność „ratunkowej" wyprzedaży zapasów poniżej kosztów wytworzenia.

Wielu autorów (Crutzen, van Caillie 2007, Nahotko 2004, Zelek 2003a, Ooghe, De Prijcker 2006, Korol, Prusak 2005, Pompe, Bilderbeek 2005a; 2005b) zauważa **chronologię pojawiania się symptomów finansowych** oraz fakt, że pierwsze objawy (np. spadek sprzedaży) powodują pogłębienie problemów oraz wystąpienie kolejnych negatywnych sygnałów pogorszenia sytuacji firmy. Ooghe i van Wymeerch (1986, cyt za: Crutzen, van Caillie 2007) argumentują, że sekwencja pojawiania się finansowych symptomów jest podobna w różnych firmach, które odniosły niepowodzenie i proponują schemat ogólnej ścieżki niepowodzenia finansowego. Finansowa „spirala śmierci" rozpoczyna się przy niedostatecznym poziomie sprzedaży w porównaniu z poziomem kosztów, które firma musi ponosić. To prowadzi do zmniejszenia zyskowności lub jej braku. Niewystarczające lub zmniejszające się wyniki finansowe powodują pogorszenie przepływów pieniężnych, które, niekiedy w połączeniu ze zbyt dużymi wydatkami inwestycyjnymi, prowadzą do utraty płynności. Wtedy, ponieważ bieżąca działalność wymaga środków pieniężnych, następuje poszukiwanie zewnętrznych źródeł finansowania, wzrasta poziom zadłużenia, a wypłacalność firmy spada. Większe pożyczki i kredyty generują wyższe koszty finansowe, co w połączeniu ze słabnącą sytuacją organizacji powoduje jeszcze większy spadek zysku i konkurencyjności, większe problemy z płynnością, a firma posuwa się w dół spirali spadkowej. Etapy zachodzące na spirali spadkowej prezentuje rys. 2.10.

[21] T. Korol (2008) podaje charakterystyczne cechy braku płynności finansowej, które powodują brak elastyczności działań przedsiębiorstwa i w konsekwencji spadek konkurencyjności: (i) brak elastyczności oraz uzależnienie od dostawców kapitału w zarządzaniu finansami, (ii) ubieganie się o odraczanie terminów wymagalności zobowiązań, (iii) żądanie przez dostawców natychmiastowej zapłaty za dalsze świadczenia, (iv) wycofywanie się kredytodawców z dalszego kredytowania i wypowiadanie dotychczasowych kredytów, (v) wysokie koszty związane z pozyskaniem dodatkowych kapitałów, (vi) utrata wiarygodności z dalszymi skutkami.



Rysunek 2.10. Finansowa „spirala śmierci"

Źródło: Ooghe, van Wymeerch 1995, cyt. za: van Caillie 1999, s. 7.

Wyniki badań A. Zelek (2003a) na 126 polskich przedsiębiorstwach pokazują, że 72% upadłych firm obserwowało wcześniej spadek sprzedaży, czego następstwem był spadek obrotów (68,8% badanych), spadek zysku (38,4% wskazań) oraz utrata płynności finansowej (47,2% przypadków).

Kwestia zależności między poziomem zysku a niepowodzeniem może być przedmiotem dyskusji. Wiele firm w krajach rozwiniętych wykazuje zyski w momencie bankructwa, zaś upadają one z powodu braku gotówki[22]. Podobnego zdania jest E. Mączyńska (2010): „Ponad 50 proc. firm, które bankrutują na świecie, ma zyski. Bankrutują, bo nie mają pieniędzy na spłatę zobowiązań bieżących. W Polsce obowiązuje księgowość memoriałowa. Księguje się zysk bez względu na to, czy firma otrzymała pieniądze czy nie. Wynik przedsiębiorstwa oblicza się w ten sposób, że od przychodów odejmuje się koszty i to daje zysk lub stratę. Jeżeli odbiorca nie zapłacił za produkt czy usługę, a przychody zostały zafakturowane, to powstaje zysk na papierze. Dopóki odbiorca nie zapłaci, producent czy usługodawca nie ma z tego tytułu pieniędzy i w skrajnym przypadku może zbankrutować, nie

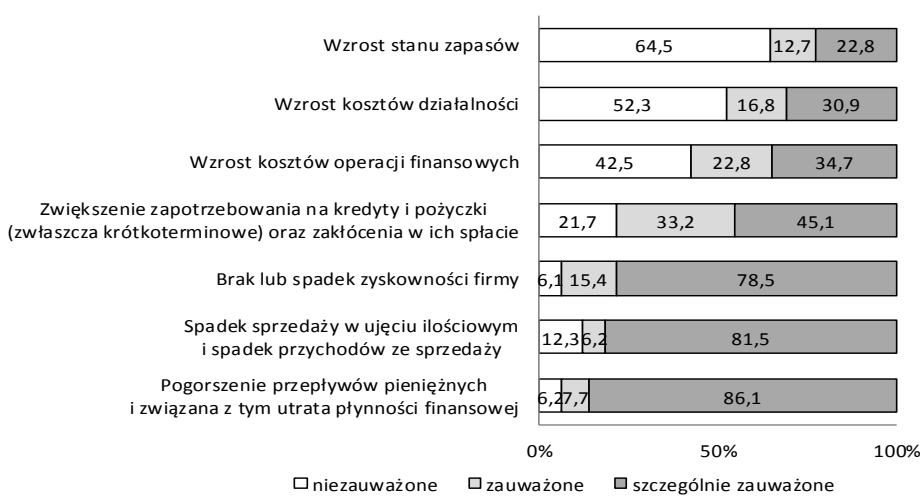
[22] „W Wielkiej Brytanii średnio 75–80 proc. upadających firm było zyskownych w momencie bankructwa. We Francji około 60 proc. bankrutujących przedsiębiorstw charakteryzowało się dostateczną rentownością, a mimo to utraciły zdolność do terminowego regulowania zobowiązań bieżących" (opinie specjalistów seminarium Fundacji Rozwoju Rachunkowości, „Rzeczpospolita", 12.05.1999, nr 1694).

mogąc opłacić własnych zobowiązań. Jego kontrahent, który nie odzyskuje przez to swych wierzytelności, może wystąpić do sądu z wnioskiem o wszczęcie postępowania upadłościowego. A więc zysk i upadłość to dwie różne sprawy, chociaż oczywiście jeśli w dłuższym okresie przedsiębiorstwo ma straty, wówczas może to doprowadzić to do jego upadłości".

D. Wędzki (2008) potwierdził w swoich badaniach, że przepływy pieniężne netto istotnie różnią się od wyniku finansowego netto, co uzasadnia potrzebę sporządzania rachunku przepływu środków pieniężnych do oceny sytuacji finansowej przedsiębiorstw. A. Zelek (2003a) w ramach swoich badań zgromadziła opinie ekspertów, według których typowymi symptomami kryzysu są:

- utrata płynności finansowej,
- spadek udziału w rynku,
- wzrost kosztów działalności,
- spadek przychodów ze sprzedaży.

Wyniki badań wśród **istniejących przedsiębiorstw** potwierdzają dużą wagę symptomów finansowych jako objawu pogarszającej się kondycji małego przedsiębiorstwa, prowadzącej do jego upadku. Spadek sprzedaży nie jest najistotniejszym sygnałem zgłaszanym przez respondentów, z czego można wnioskować, że jest on ignorowany przez część przedsiębiorców, co w efekcie powoduje pogorszenie kondycji finansowej firmy. Dominującym symptomem są braki gotówki na bieżącą działalność oraz spadek zysku, a więc efekty wcześniejszego zmniejszenia wartości sprzedaży. Zbyt późne



Rysunek 2.11. Znaczenie symptomów finansowych w rozpoznawaniu niepowodzenia w małych firmach

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań przeprowadzonych wśród zlikwidowanych firm.

dostrzeganie wymienionych wskaźników potwierdza niedostatek wiedzy wśród wielu przedsiębiorców na temat możliwości ich zastosowania w procesie tworzenia systemu ostrzegawczego przed wejściem firmy na ścieżkę niepowodzenia gospodarczego (por. Ropęga 2012).

Wyniki badania wśród **zlikwidowanych przedsiębiorstw** również wskazują na problemy z płynnością jako najistotniejszy sygnał poprzedzający niepowodzenie. Kolejnym ważnym symptomem jest spadek sprzedaży, w mniejszym stopniu – spadek zysku, wzrost zapotrzebowania na kredyty oraz związany z tym wzrost kosztów operacji finansowych.

Przeprowadzone badania potwierdziły panujące opinie, że **sytuacja kryzysowa w przedsiębiorstwie staje się zauważalna dopiero wtedy, gdy istnieją już dość oczywiste jej objawy**. Jak widać we wskazanych na rys. 2.11 przypadkach, najbardziej odczuwalne są symptomy finansowe, które bezpośrednio wpływają na możliwość realizacji przez firmę jej podstawowych procesów produkcyjnych i/lub usługowych. Z reguły ilustrują one bardzo wyraźne pogorszenie się sytuacji w firmie. Wzrost zapasów czy zwiększenie się z nieznanych przyczyn kosztów działalności powinny natychmiast zaniepokoić przedsiębiorców i stanowić przejaw pierwszego sygnału ostrzegawczego. Reagowanie na bezpośrednio związane z wykonywanym procesem sygnały finansowe może utrudnić podjęcie z odpowiednim wyprzedzeniem kroków naprawczych, zmierzających do odwrócenia procesu pogorszenia sytuacji w firmie.

Symptomy pozafinansowe

Obok wymienionych powyżej sygnałów finansowych, kolejną grupą oznak wejścia firmy na drogę prowadzącą do niepowodzenia są symptomy pozafinansowe. Szybka reakcja na te symptomy pozwala w praktyce ograniczyć przyszłe straty finansowe firmy. Symptomy pogarszającej się sytuacji przedsiębiorstwa mogą być obserwowane w wielu sferach funkcjonowania organizacji. Problemy mogą ujawniać się jednocześnie lub sekwencyjnie w wielu płaszczyznach, spowodowane reakcją łańcuchową wynikającą z wystąpienia wcześniej źródłowych, krytycznych czynników (Zelek 2003a).

Opisywane w literaturze symptomy pozafinansowe można pogrupować na obszary odpowiadające zasobom i sferom funkcjonowania organizacji. Tabela 2.7 zawiera zestawienie symptomów pozafinansowych w poszczególnych obszarach, wykonane przez autora po przeprowadzeniu analizy literatury światowej i polskiej.

Wielość obszarów, w których pojawiają się sygnały pozafinansowe zarówno sprzyja ich wykorzystaniu w praktyce gospodarczej, jak i stanowi czynnik je ograniczający. Przede wszystkim nie ma wyraźnych granic, które określałyby, jakie wartości wskazują negatywną zmianę w danym obszarze. Trudności z ich kwantyfikowalnością, powiązane z różnorodnością obszarów ich występowania powodują, że przedsiębiorca może mieć problemy

Tabela 2.7. Przegląd pozafinansowych symptomów pogarszającej się sytuacji przedsiębiorstwa

Autor	Symptomy w obszarze zasobów ludzkich	Symptomy w obszarze techniki i produkcji	Symptomy w obszarze relacji z otoczeniem
1	2	3	4
Argenti (1976)		– spadek jakości produktów	– spadek udziału w rynku
Lorange, Nelson (1987)	– zbyt duża liczba zatrudnionych, – brak efektywnej komunikacji, – niedostosowana struktura organizacyjna, – tolerancja niekompetencji		
Bruno, Leidecker (1988)	– problemy personalne	– starzenie się produktu	
Boyle, Desai (1991)	– brak delegowania uprawnień, – odejście kluczowych pracowników		– spadek udziału w rynku
Hisrich, Peters (2002)	– odejście kluczowych pracowników		– zawieranie umów na mało korzystnych warunkach w celu wygenerowania gotówki, – udzielanie dużych upustów klientom w zamian za zapłatę w krótkim terminie, – dostawcy wymagają zapłaty gotówką, – zwiększona liczba reklamacji związanych z jakością produktów
Zelek, Gwarek (2000)	– obniżenie wydajności pracy, – spadek morale pracowników, – konflikty interpersonalne i międzygrupowe, – wzrost znaczenia grup nieformalnych, – lekceważenie przez kierownictwo oddolnych sygnałów, – rozbieżność celów właścicieli, zarządu i pracowników, – zaniedbanie szkoleń		– pogorszenie wizerunku firmy – utrata zaufania kontrahentów

1	2	3	4
Bednarski (2001)	– częste zmiany na stanowiskach kierowniczych, – duża rotacja pracowników	– przestarzały i zaniedbany majątek trwały	– utrata najważniejszych odbiorców
Zelek (2003a)	– konflikty personalne, – spadek morale pracowników, – obniżona wydajność pracy	– wzrost zapasów	– spadek udziału w rynku, – utrata pozytywnego wizerunku firmy
Slatter, Lovett (2001)	– niskie morale pracowników, – utrata najważniejszego personelu, – zmiany na stanowiskach kierowniczych	– brak inwestycji w nowe technologie, – spadek jakości produktów	– utrata kluczowych klientów i kontraktów, – opóźnienia w zapłacie zobowiązań, – pogorszenie jakości usług, – spory z dostawcami skutkujące wstrzymaniem dostaw

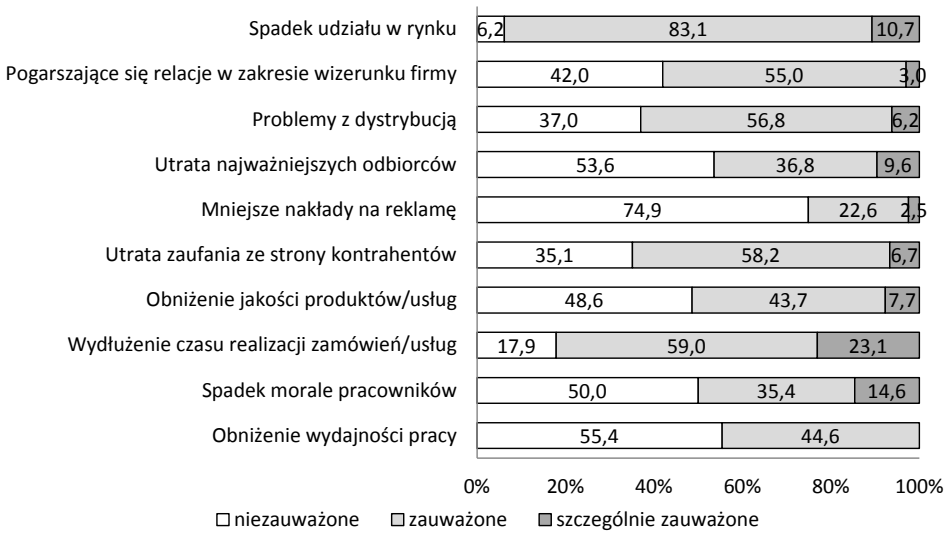
Źródło: opracowanie własne.

z ich stałą obserwacją i podejmowaniem decyzji na ich podstawie. Doświadczeń praktycznych w ich zastosowaniu dostarczają wyniki badań **istniejących przedsiębiorstw**. Zgodnie z nimi potencjał ludzki był często niedostrzeganą lub bagatelizowaną składową systemu małych firm. W opinii przedsiębiorców obniżenie wydajności pracy uznawane jest za istotne w momencie pogorszenia wyników finansowych firmy. Może to być spowodowane brakiem systemu monitoringu i oceny pracowników. Najwyższy udział tego symptomu wśród udzielanych odpowiedzi (20,6%) potwierdza dostrzeganie tego problemu. Jednocześnie respondenci nie wskazali powiązania tego czynnika z kolejnym według kolejności wskazań – brakiem rozwoju pracowników (20,4%). Następnymi symptomami zauważanymi przez przedsiębiorców były: spadek morale pracowników (18,9%) i częste zmiany na stanowiskach kierowniczych (18,95) (por. Ropęga 2012).

W ocenie **istniejących przedsiębiorców** brak rozwiązań innowacyjnych oraz utrudnienia w realizacji procesu produkcji i/lub świadczenia usług stanowią widoczne i często możliwe do przewidzenia symptomy pogarszające sytuację firmy. Respondenci dostrzegali obniżenie jakości produktów lub usług (34,5%), rosnące koszty działalności operacyjnej (32,9%), wydłużenie czasu realizacji zamówień lub usług (32,2%). Również negatywna zmiana dotychczasowej polityki ze strony klientów i kontrahentów w stosunku do firmy została uznana za przejaw pogarszającej się jej kondycji. Najczęściej wskazywana był utrata zaufania ze strony kontrahentów

(25,3%) jako sygnał obniżenia się pozycji firmy. Niestety, respondenci twierdzili, że według ich wiedzy dopiero zerwanie kontraktu lub brak jego kontynuacji powodował podjęcie działań ze strony zagrożonych niepowodzeniem przedsiębiorców, co w przypadku uzależnienia od jednego kontrahenta może szybko doprowadzić do upadku firmy. W efekcie nieprawidłowości w działaniu firmy pojawiają się też sygnały ostrzegawcze związane z dystrybucją (23,1%) i w konsekwencji spadek udziału w rynku (22,0%). Ostatni wymieniony symptom jest wynikiem pogłębiania się negatywnych zmian w organizacji w wyniku reakcji łańcuchowej, a jego wystąpienie jest często przez długi czas niedostrzegane przez przedsiębiorcę (por. Ropęga 2012).

Podobnych wyników dostarczają badania autora dotyczące **firm zlikwidowanych**. Zdaniem byłych przedsiębiorców wśród symptomów pozafinansowych znalazł się spadek udziału w rynku (93,9%) oraz wydłużenie czasu realizacji zamówień/usług (82,1%). W obydwu przypadkach negatywne sygnały zostały dostrzeżone przez byłych przedsiębiorców, co nie oznaczało adekwatnej do nich reakcji. Dużo gorzej przedstawia się obszar sygnałów niedostrzeżonych, który jest szczególnie wysoki w takich aspektach, jak mniejsze nakłady na reklamę (74,9%) i obniżenie wydajności pracy (55,4%). Szczególnie istotne jest negatywne oddziaływanie danej grupy symptomów na bezpośrednią możliwość realizowania swojej działalności przez firmę. W porównaniu z poprzednią grupą (silnie identyfikowaną) grupa ta (słabo identyfikowana) może dawać sygnały, które nie wywołają istotnych ograniczeń w funkcjonowaniu organizacji. Oznacza to, że firmy, które odnotowały niepowodzenie gospodarcze, mogłyby uniknąć pogłębionego kryzysu i niepowodzenia, gdyby zidentyfikowały tę drugą grupę sygnałów. Jednocześnie warto zwrócić uwagę na niezauważenie przez badanych sygnałów bardzo odczuwalnych dla małych firm, takich jak utrata najważniejszych odbiorców (53,6%) i utrata zaufania ze strony kontrahentów (35,1%). Może to świadczyć o braku przedsiębiorczych cech i zachowań u osób zarządzających tymi firmami. Obszary te są bowiem uznawane za szczególnie istotne dla firm sektora MSP, gdyż często niewielka liczba kluczowych odbiorców i kontrahentów tych firm powoduje silną orientację na współpracę z nimi. Ostatnią grupę symptomów istotnych z punktu widzenia małych firm tworzą czynniki kształtujące relacje z klientami. Tak często podkreślana w teorii przedsiębiorczości elastyczność i bezpośredniość relacji z klientami została skonfrontowana z zaskakująco wysokimi wskaźnikami odpowiedzi dotyczących niezauważenia przez byłych właścicieli pogarszających się relacji z klientami, na przykład w zakresie wizerunku firmy (42,0%) czy obniżenia jakości produktu (48,6%), które z pewnością zostały zauważone przez klientów i wpłynęły na ich opinie.



Rysunek 2.12. Znaczenie symptomów pozafinansowych w rozpoznawaniu niepowodzenia w małych firmach

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań przeprowadzonych wśród zlikwidowanych firm.

W rozważaniach na temat przyczyn i symptomów niepowodzeń gospodarczych małych firm warto zaprezentować także opinie osób, które są często na tzw. pierwszej linii kontaktów z przedsiębiorcami, będąc w sposób naturalny ich sprzymierzeńcami, a nie sprowadzając swoich funkcji do działań kontrolnych, jak ma to miejsce w przypadku regulatorów. Badania autora potwierdziły, że do grupy tej należą doradcy podatkowi i właściciele biur rachunkowych. Wiedza z zakresu prowadzenia działalności gospodarczej, w tym dostęp do najnowszych informacji z zakresu zmian i rozwiązań legislacyjnych, źródeł finansowania itp., w połączeniu ze znajomością specyfiki funkcjonowania analizowanych firm daje możliwość dostrzeżenia związków przyczynowo-skutkowych wydarzeń zachodzących w firmach. Opinie dotyczące przyczyn i symptomów niepowodzeń gospodarczych zaprezentowano poniżej[23].

Prezentowane opinie wyrazili właściciele i przedstawiciele doradców podatkowych i biur rachunkowych usytuowanych w różnych województwach na terenie kraju. W efekcie pogłębione badania zostały przeprowa-

[23] W prezentowanym tekście zamieszczono częściowy zapis wyników badań zawartych w ramce 2.5 publikacji dotyczącej badań na istniejących firmach (Ropęga 2012, s. 54–55), a także wyniki badań przeprowadzonych w 2012 r. Oba badania zostały wykonane wśród doradców podatkowych i właścicieli biur rachunkowych.

dzone wśród tych organizacji znajdujących się na terenie województw: mazowieckiego, zachodniopomorskiego, łódzkiego i podkarpackiego. Na wstępie autor chciałby podkreślić, że na podstawie dokonanych badań w tej grupie respondentów nie zidentyfikował różnic w ocenie przyczyn i niepowodzeń gospodarczych małych firm ze względu na ich lokalizację. W wyniku przeprowadzonych analiz zwrócono uwagę na następujące czynniki: (i) osoba przedsiębiorcy, (ii) orientacja strategiczna, (iii) zarządzanie firmą, (iv) dynamizm otoczenia.

Ad (i). Zdaniem respondentów kluczowym czynnikiem sukcesu lub porażki małej firmy jest **osoba przedsiębiorcy** (wspólników). W szczególności wymieniano tu cechy osobowościowe, zachowania, postawy i motywy przedsiębiorców. Zebrane informacje na ten temat potwierdzają dobrą znajomość klientów badanych organizacji. Wymieniane przykłady poszczególnych klientów pozwoliły zbudować wykaz potencjalnych niebezpieczeństw dla przetrwania firmy, bezpośrednio związanych z osobą przedsiębiorcy[24]:

- niechęć do zdobywania wiedzy na temat prowadzenia działalności gospodarczej – wiele osób traktuje informacje formalnoprawne jako nieistotny element działalności gospodarczej (koncentracja na produkcji i/lub usłudze),
- zbytni optymizm i duża skłonność do ryzyka przy jednoczesnym braku doświadczenia w prowadzeniu działalności oraz wcześniej wymienionym braku wiedzy,
- niski poziom orientacji na innowacje, z przeważającą orientacją na powielanie istniejących rozwiązań,
- mała zdolność do poszukiwania szans tworzonych przez otoczenie i koncentrowanie się na działalności operacyjnej,
- duża roszczeniowość w stosunku do innych uczestników działalności gospodarczej (niewystarczająca pomoc ze strony instytucji administracji publicznej, zbyt trudne warunki prowadzenia działalności gospodarczej itp.),
- wiara, że jednorazowe działania zapewnią utrzymanie dobrych wyników firmy, np. założenie, że zainicjowana współpraca z klientem będzie utrzymana pomimo braku śledzenia potrzeb, jakie on ma, a często wręcz zgłasza.

Ad (ii). **Orientacja strategiczna** jest bezpośrednim następstwem wcześniejszego zestawienia czynników. Zdaniem respondentów praktycznie nie obserwuje się w małych firmach używania pojęć „strategia" i „zarządzanie strategiczne". Wprawdzie istnieją plany na przyszłość, ale nie są one traktowane w kategoriach strategii. Jak podkreślają respondenci, istotnym

[24] Podział znajduje odzwierciedlenie w zachowaniach i typach przedsiębiorców (por. Bławat 2003).

problemem w przygotowaniu takiej strategii jest niechęć do dyskutowania z doradcami na temat pomysłów właścicieli małych firm, a także do ujawnienia informacji o posiadanych zasobach. Jak podkreślał jeden z właścicieli biura rachunkowego, nie da się pomóc w stworzeniu strategii bez danych do analizy strategicznej. Z drugiej strony, w praktyce widoczna jest orientacja produktowa ze strony przedsiębiorców, jednak jej słabość stanowi brak założenia sekwencji działań, co może wytworzyć lukę w zakresie finansowania prac nad wdrożeniem nowego produktu zyskami ze sprzedaży już istniejących produktów (brak odniesień do metod portfelowych). Widoczny jest także niedostatek przewidywania wariantowości podejmowanych w przyszłości działań i procesów. W efekcie obserwuje się wskazane przez M. Portera „ugrzęźnięcie" w wyniku braku kontynuacji przyjętej strategii.

Ad (iii). Jak podkreślali respondenci, w wielu małych firmach **zarządzanie** praktycznie nie istnieje lub przyjmuje ono najprostsze formy, oparte na roli właściciela jako nadzorcy, który za pomocą założonej przez siebie firmy stara się realizować różne, często bliżej niesprecyzowane cele (z reguły są to cele własne właściciela). Do błędów popełnianych w planowaniu można zaliczyć te, które mogą doprowadzić do niepowodzenia przedsiębiorstwa. Wymieniono następujące czynniki: po pierwsze, są to luki w planowaniu działalności. Często przedsiębiorcy podejmują decyzje *ad hoc*, bez zastanowienia, pod wpływem opinii innych, bez dokonania analizy pod względem gospodarczym, prawnym czy podatkowym. Dotyczy to zarówno rozpoczynania działalności, jak i późniejszego jej prowadzenia. Często firma sporządza pierwszy biznesplan zmuszona sytuacją, np. przy staraniu się o dotację lub kredyt. Brakuje również bieżącej kontroli sytuacji firmy. Następnym czynnikiem może być zbytni optymizm właścicieli, którzy nie dostrzegają sygnałów płynących z otoczenia lub też nie reagują na zachodzące w nim zmiany. Bywają klienci, którzy mimo pogarszającej się sytuacji finansowej (o czym sami informują), nadal żyją na wysokim poziomie konsumpcji, często kosztem dalszego zadłużania się. Kolejny obszar to działania rynkowe. Tutaj można zaobserwować złe rozeznanie w rynku, praktycznie brak działań promocyjnych. Zdarza się, że występuje bardzo duża nadprodukcja z powodu niedopasowania produktu do aktualnej mody lub trendów. Innym aspektem często spotykanym u klientów jest uzależnienie od jednego dużego dostawcy lub odbiorcy, co w razie zerwania kontraktu szybko prowadzi do upadku w sytuacji nieznalezienia następnego kontrahenta w krótkim czasie. Z obszaru finansów można zauważyć wynikające z braku planów niedoszacowanie kosztów działalności, a co za tym idzie, zbyt duże zadłużanie się. Brakuje też spójności w zarządzaniu należnościami i zobowiązaniami, np. ustalanie dla należności dłuższego terminu spłaty niż dla swoich zobowiązań, co prowadzi do zatorów płatniczych i utraty płynności. Bywa też, że forma opodatkowania, wybrana bez

analizy i konsultacji, staje się przyczyną płacenia tak wysokich podatków, że firma nie generuje zysku (np. wybór ryczałtu dla działalności o wysokiej stawce i przy bardzo dużych kosztach prowadzenia firmy). Dodatkowo, badania z roku 2012 pozwoliły wskazać istotne błędy popełniane przy podejmowaniu działalności gospodarczej, tj. wyborze formy organizacyjno-prawnej (np. zamiast spółki cywilnej wspólnicy zakładają spółkę jawną lub spółkę komandytową), mimo przesłanek wskazujących, że najbardziej optymalną formą pod względem organizacyjnym, finansowym czy proceduralnym byłaby spółka cywilna.

Za czynniki sprzyjające niepowodzeniu z zakresu zarządzania firmą uważa się też: brak otwartości na postęp techniczny i innowacje, nawet na poziomie komputeryzacji firmy. Wynikać to może z niedostatecznej wiedzy osób zarządzających, które nie są w stanie ocenić wpływu konkretnych inwestycji na poprawę sprawności funkcjonowania firmy.

Kolejną kategorią ograniczeń z tego zakresu była zdolność zarządzających do obserwacji wskaźników firmy oraz zachowań samych przedsiębiorców. Bardzo często zdarzały się przykłady tzw. zmian pozornych, które są realizowane na potrzeby instytucji oceniających lub kontrolujących. Wówczas w komentarzach przedsiębiorców dominuje pogląd o ich małym znaczeniu lub nierealności dla praktycznego działania. Często obligatoryjność zmian powoduje koncentrację na tym, jak je ominąć. W przypadku pięciu analizowanych kancelarii i biur takie sytuacje były nadzorowane w ramach działalności doradczej. Jednak w większości przypadków właściciele firm nie chcą współpracować z doradcami w tym zakresie. Jeszcze gorzej jest z wyjaśnianiem przyczyn pogarszających się wskaźników przedsiębiorstwa. Dominuje pogląd, że odpowiedzialni za to są inni uczestnicy rynku, np. konkurenci. Właściciele kancelarii i biur wyraźnie podkreślali brak chęci przedsiębiorców do wyjaśnienia przyczyn złej sytuacji. Bardzo często wewnętrzne konflikty wspólników oraz ich rodzin przekładają się na pogarszającą się sytuację spółek. Otwarte narzekanie na blokowanie procesu decyzyjnego oraz sprzeczne decyzje zdradzały istnienie konfliktów w firmie. W opinii respondentów towarzyszy temu wysoka wewnętrzna konsumpcja. Wszystkie zaprezentowane wnioski potwierdziły również przeprowadzone przez autora badania z roku 2012. W odróżnieniu od samych przedsiębiorców, doradcy podatkowi dostrzegali symptomy pogorszenia się kondycji firmy zarówno w sferze finansowej, jak i pozafinansowej. Najbardziej widocznym symptomem był spadek zysku i spadek sprzedaży. Jako powód wymieniano wcześniejszy symptom, polegający na obniżeniu marży w wyniku trudności ze sprzedażą. Jednocześnie, pomijane przez przedsiębiorców symptomy pozafinansowe były widoczne dla doradców. Wskazywali oni na fluktuację wśród pracowników, pogorszenie opinii na temat firmy wśród jej dostawców i odbiorców, opóźnienia z płatnościami za usługi doradcze.

Ad (iv). Istnieje silny związek pomiędzy brakiem strategii a nienadążaniem za zmianami w **dynamicznym otoczeniu**. Pomimo wykazania, że taka sytuacja jest w dużej mierze spowodowana brakiem strategii i błędami w zarządzaniu popełnionymi przez właścicieli małych firm, to doradcy również wskazali na obszar otoczenia jako czynnik powodujący niepowodzenia gospodarcze. Na pierwszym miejscu wymieniano podwyższenie kosztów prowadzenia działalności gospodarczej przy słabnącym popycie zarówno krajowym, jak i zagranicznym – wzrost stawek podatkowych, rosnące ceny składników niezbędnych do realizacji działalności gospodarczej (ropy, energii elektrycznej, żywności itp.). Ponadto podkreślano niestabilność przepisów, częste ich zmiany, zwłaszcza w złym kierunku (np. kwalifikacja samochodów ciężarowych w celu możliwości odliczania podatku VAT) oraz zbyt późne publikowanie zmian (powodujące brak możliwości planowania kosztów, np. zakupu kas rejestrujących czy renegocjowania umów z kontrahentami). Zjawiska makroekonomiczne o charakterze globalnym także mają wpływ na warunki funkcjonowania polskich małych firm. Rosnący eksport wyrobów gotowych i usług (np. przerobu uszlachetniającego) tworzy ogromną konkurencję dla krajowych firm. Tylko nieprzeciętne pomysły na biznes połączone ze zdolnością ich realizacji stwarzają szansę na utrzymanie firmy na rynku. Jest to poważne ograniczenie dla firm, które sprawdziły się we wcześniejszych warunkach otoczenia (np. w latach 90.), ale obecnie nie potrafią się dostosować się do przekraczających ich możliwości zmian.

Zdaniem autora działalność konsultingowa stwarza realne podstawy do diagnozowania zróżnicowanych symptomów sygnalizujących możliwość pogorszenia pozycji firmy na rynku. Potwierdzili to wszyscy przedstawiciele badanych organizacji. Opinię tę wyrazili także na podstawie własnych doświadczeń z klientami, którym udzielali porad. Według respondentów diagnozowanie zmian zachodzących w badanych firmach i ich wspieranie, z wyłączeniem bezpośredniego wpływu na zarządzanie (jedynie doradztwo), jest sztuką współpracy z przedsiębiorcami, która szczególnie w takich przypadkach jest narażona na konflikty, a niekiedy wręcz rozwiązanie umowy o świadczenie usług.

Jednocześnie sami doradcy nie są tymi, którzy za każdym razem będą próbować uchronić firmę przed wejściem na ścieżkę niepowodzenia gospodarczego i kontynuacją podążania nią. Często działalność doradcza biur jest traktowana w sposób rutynowy i, jak podkreślają respondenci, rzadko kiedy istnieje szansa na szczerą rozmowę. W przypadku tego typu działalności gospodarczej przyczyną mogą być obawy przed ujawnieniem tajemnicy firmy lub przed dodatkowymi kosztami takiej usługi. Problemem jest także brak kompetencji ze strony części kancelarii podatkowych i biur rachunkowych w obszarze tego typu porad. Szablonowość działań związa-

nych z wprowadzaniem i katalogowaniem faktur, prowadzeniem spraw pracowniczych itp. często nie pozwala na faktyczne doradztwo, które wymaga dodatkowego zaangażowania obydwu stron. Wszystkie badane kancelarie i biura wymieniały przypadki niepowodzeń gospodarczych, których były świadkami i tego, że zabrakło nie tylko właściwych decyzji ze strony przedsiębiorców, lecz także odpowiednich reakcji doradców.

2.4. Kryzys a niepowodzenie gospodarcze małych firm

Analizując zjawisko niepowodzenia przedsiębiorstwa, nie można pominąć kategorii kryzysu, który pojawia się w organizacji. W bogatej literaturze na temat kryzysu organizacji wyróżniono wiele jego odmian, w zależności od przyczyn jego powstawania, czasu trwania, sfery oddziaływania czy natężenia[25]. W niektórych opracowaniach kryzys utożsamiany jest z upadkiem i używany jako jego synonim (por. Korol, Prusak 2005). Według A. Zelek (2003a) upadłość (bankructwo) jest skutkiem długotrwałego kryzysu finansowego. Można go więc rozpatrywać jako pewien proces, będący zagrożeniem dla funkcjonowania organizacji. Kryzys stanowi zagrożenie dla przetrwania firmy (Hermann 1963), sytuację niebezpieczną, gdy pewne działania prowadzą do niepowodzenia organizacji (Starbuck i in. 1978), patologię całego przedsiębiorstwa, zagrażającą jego bytowi ekonomicznemu (Urbanowska-Sojkin 2003). Według A. Zelek (2003a) kryzys firmy to następstwo strategicznych błędów w zarządzaniu wobec pojawiających się na zewnątrz lub wewnątrz zakłóceń w jej rozwoju. Definicja ta wskazuje na procesowy charakter kryzysu, istnienie ciągu zdarzeń, które w konsekwencji mogą zagrozić egzystencji przedsiębiorstwa. Autor przyjął, że w kontekście niepowodzenia gospodarczego najbardziej widoczną fazą kryzysu jest tzw. kryzys właściwy (jawny). Faza ta bezpośrednio poprzedza działania naprawcze lub niepowodzenie gospodarcze. Przedstawione powyżej przyczyny i symptomy niepowodzenia gospodarczego są powiązane z kryzysem. Fazy rozwoju sytuacji kryzysowej obejmują swoim zasięgiem jego źródła, kryzys potencjalny, ukryty i właściwy (por. Urbanowska-Sojkin 2003, Zelek 2003a).

Kryzys nie pojawia się nagle, lecz przedsiębiorstwa wykazują symptomy zbliżającej się sytuacji kryzysowej na długo przedtem, zanim dojdzie do trwałego zachwiania równowagi organizacji. Zaniechanie działań lub popełnione błędy w trakcie wystąpienia kryzysu w firmie mogą przyczynić się do niepowodzenia jej działalności. Problemem jest niedostrzeganie wczesnych oznak zagrożeń pojawiających się w przedsiębiorstwie, spowodowa-

[25] Wieloprzekrojowej klasyfikacji kryzysów w przedsiębiorstwach dokonała A. Zelek (2003a).

ne zarówno brakiem odpowiedniej wiedzy, umiejętności analizy i oceny sytuacji, jak też często nieuzasadnioną entuzjastyczną postawą zarządzających.

W. Weitzel i E. Jonsson (1989) wyróżniają fazy prowadzące do upadku, który jest poprzedzony wystąpieniem kryzysu w przedsiębiorstwie (tab. 2.8).

Tabela 2.8. Etapy upadku organizacji

Etap	Działania organizacji
Zaślepienie	Brak rozpoznania wewnętrznych lub zewnętrznych zmian, które mogą zagrozić długoterminowemu przetrwaniu organizacji. Na tym etapie nie występują jeszcze symptomy o charakterze ilościowym, łatwiejsze do zauważenia od symptomów jakościowych.
Bezczynność	Brak reakcji, podjęcia działań, mimo sygnałów pogarszającej się kondycji firmy.
Błędne działanie	Błędne działania dostosowawcze do otoczenia lub zmian wewnętrznych, będące wynikiem różnicy między postrzeganiem problemów a ich prawdziwą naturą.
Kryzys	Po nieudanym rozwiązaniu problemów firma wchodzi w fazę kryzysu, jest to ostatni moment na odwrócenie niekorzystnej sytuacji.
Upadek	Poważne problemy, jakich doświadcza organizacja w wielu obszarach działania powodują, że ten etap jest nieodwracalny, a działania naprawcze nie przynoszą pożądanych rezultatów.

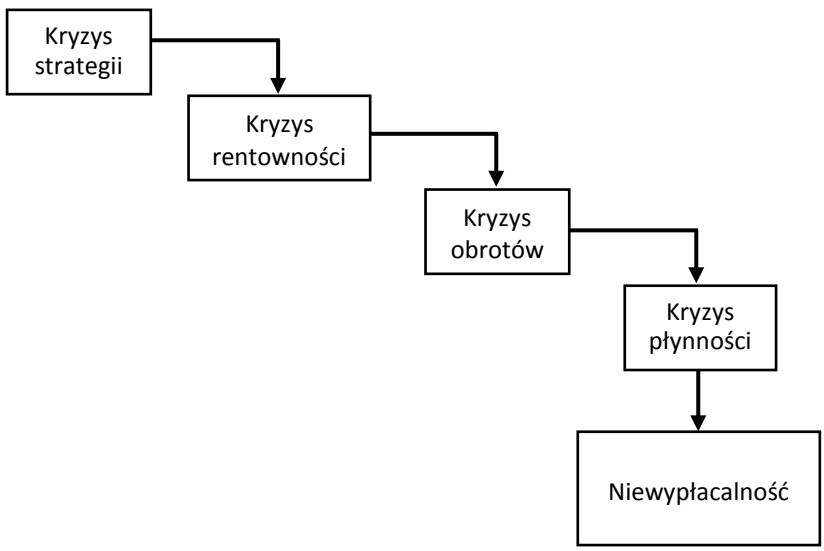
Źródło: Weitzel, Jonsson 1989, s. 97.

S. Gurgul (2006) przedstawia drogę prowadzącą do upadłości jako serię następujących po sobie różnego rodzaju kryzysów, mającą swój początek w kryzysie strategii, który powoduje utratę przez przedsiębiorstwo potencjalnych zdolności do generowania dochodów. Następnie następuje spadek rentowności, który już zauważony w postaci niższych zysków, lecz przy zaniechaniu podjęcia odpowiednich działań, prowadzi do spadku przychodów, a ten w połączeniu z wewnętrznymi problemami zarządzania w poszczególnych obszarach organizacji wiedzie do kryzysu płynności.

Podobny przebieg kryzysu, jako typowy dla większości przedsiębiorstw, które odniosły niepowodzenie (kryzys strategiczny, kryzys operacyjny, kryzys płynności, niewypłacalność) podaje B. Prusak (2004, s. 93).

W zbliżony sposób A. Zelek zaprezentowała etapowość kryzysu, ale jednocześnie uszczegółowiła opisy i prezentacje graficzne o warianty zachowań zarządzających w zależności od etapu na drodze do niepowodzenia gospodarczego (por. Zelek 2003a). Procesy korygujące i naprawcze na różnych etapach kryzysu pozwalają uniknąć niepowodzenia gospodarczego, jednak w przypadku małych firm ograniczeniem jest okres dostrzeżenia przez przedsiębiorcę faktu bycia na tej trajektorii. W efekcie możliwości

podjęcia działań naprawczych są znacznie ograniczone, gdy w fazie kryzysu właściwego (jawnego) firma odnotowuje istotne obniżenie osiąganych parametrów finansowych. Jak zostało wcześniej zaznaczone, symptomy finansowe na tyle mogą osłabić firmę, że traci ona płynność i zdolność do realizacji swoich podstawowych czynności (działalność produkcyjna, świadczenie usług itp.). Tym bardziej restrukturyzacja finansowa nie jest w zasięgu możliwości takiej firmy, stąd często następuje szybkie przejście firmy na tzw. spiralę śmierci (Hambrick, D'Aveni 1988; 1992).

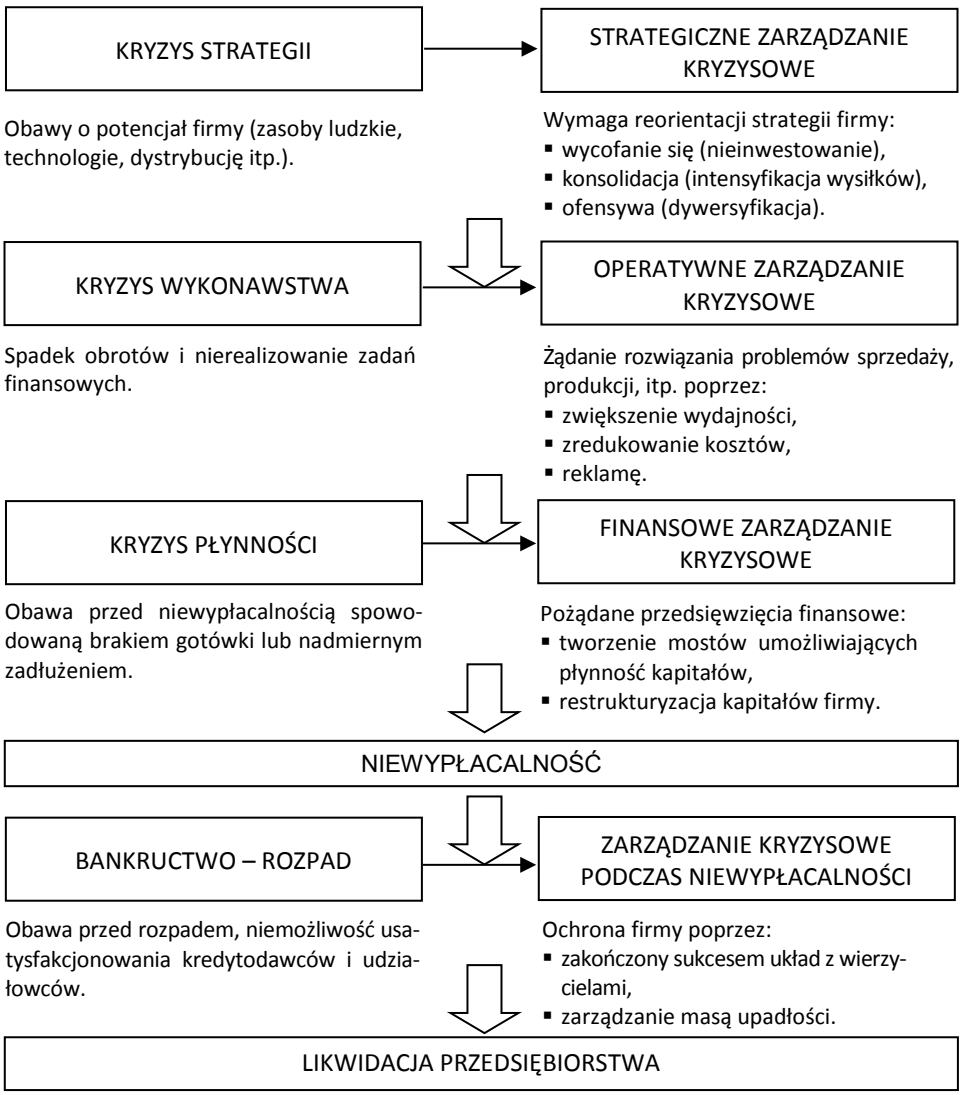


Rysunek 2.13. Przebieg kryzysu w organizacji

Źródło: Gurgul 2006, s. 269.

Należy jednak podkreślić, że w literaturze tematu istnieją opracowania, w których autorzy powiązali rodzaje kryzysów ze strategiami. Stwarza to jeszcze większe możliwości realnego zarządzania firmą w poszczególnych etapach kryzysu (Wawrzyniak 1999). Wykaz faz kryzysu i powiązanych z nimi strategii prezentuje rys. 2.14.

Głównym sposobem zapobiegania wejściu firmy na trajektorię niepowodzenia gospodarczego, a w szczególności zapewnienia możliwości zejścia z niej, jest zastosowanie w ramach zarządzania strategicznego reorientacji dotychczasowej strategii firmy. To właśnie ten moment jest często decydujący dla powodzenia analizowanych działań. Widoczne po lewej stronie rys. 2.14 kryzysy następują w sposób sekwencyjny i z każdym z nich powiązana jest grupa określonych symptomów. W praktyce doświadczenia małych firm wskazują, że przedsiębiorcy nie mają zdolności do odczytywania, interpretacji i przede wszystkim reakcji na te symptomy. Pomimo tych



Rysunek 2.14. Rodzaje kryzysów i zarządzania strategicznego

Źródło: Wawrzyniak 1999, s. 73.

różnic, opisujący zachowania dużych przedsiębiorstw schemat może być jednak przydatny przy założeniu, że głównym obszarem zainteresowania działań prewencyjnych będzie dokładne zdiagnozowanie składowych trajektorii niepowodzeń małych firm. Oznacza to, że część wymienionych dotychczas składowych będzie miała minimalne oddziaływanie na te firmy, a jednocześnie pojawią się takie, które nie zostały bezpośrednio zaprezen-

towane w powyższych rozważaniach. Oznaczać to może również potrzebę zastosowania do małych firm innych strategii niż te zaprezentowane na rysunku.

Opisane dotąd podziały podkreślają występowanie kryzysu jako jednego z etapów na ścieżce do potencjalnego niepowodzenia gospodarczego. Kryzys, mający swoje miejsce w literaturze, można zaklasyfikować według różnych kryteriów, tj. jako proces, jako fazę cyklu życia organizacji, jako sytuację decyzyjną w przedsiębiorstwie (por. Urbanowska-Sojkin 2003, Zelek 2003a). Wiele opracowań opisujących związki kryzysu z organizacją zawiera odniesienia do wyżej wymienionych kategorii.

Kryzys zaklasyfikowany jako proces lub faza cyklu życia organizacji pozwala na wyodrębnienie związków przyczynowo-skutkowych faz cyklu życia organizacji i poszczególnych kryzysów (Greiner 1972). Na podstawie takiego podziału kryzys w niepowodzeniu gospodarczym może być rozumiany jako odzwierciedlenie narastających symptomów pogarszającej się kondycji firmy. W zależności od fazy cyklu życia przedsiębiorstwa, parametry określające jego kondycję mają związek tylko z osobą zarządzającego (wiedza, doświadczenie) lub przenoszą się na interakcje z większą grupą składowych organizacji (zasoby techniczne, społeczne itp.) i jej otoczeniem. Związek kryzysów z wiekiem firmy ilustruje jednocześnie jej zwiększającą się złożoność, której odzwierciedleniem są nie tylko zmiany ilościowe, lecz także jakościowe. Poza możliwością zgłoszenia wielu krytycznych uwag co do związków kryzysu z cyklem życia organizacji, można przytoczyć argument wskazujący na potrzebę postrzegania różnorodności samego miejsca i okresu występowania objawów pogarszającej się sytuacji firmy. To dowodzi konieczności fazowego opisu przebiegu niepowodzeń gospodarczych. Opis ten zostanie zaprezentowany w kolejnym rozdziale monografii.

W przypadku sytuacji decyzyjnej, literatura tematu dostarcza licznych opracowań na temat opisu rodzajów kryzysu, sytuacji, w jakiej występują, decyzji i działań podejmowanych przez osoby zarządzające w sytuacji pojawienia się kryzysu. Analiza tej tematyki stanowi istotny obszar zapobiegania niepowodzeniom gospodarczym na poziomie reagowania na symptomy pogarszającej się sytuacji kryzysowej w firmie. Jak podkreślają autorzy opracowań dotyczących kryzysu w organizacji, sytuacje, w jakich występują kryzysy, mogą determinować decyzje osób zarządzających. Trwałe zakłócenie funkcjonowania organizacji, rzeczywista lub pozorna utrata kontroli nad jej działalnością, naruszenie równowagi wewnętrznej organizacji, jej kondycja finansowa, zagrożenie realizacji celów strategicznych organizacji, zniszczenie podstaw publicznego zaufania i wewnętrznej wiary w organizację – to przykłady warunków, w jakich podejmowane są decyzje przez zarządzających (Zelek 2003a, s. 40). Jednocześnie takie

czynniki, jak: krótki czas na podjęcie decyzji, ograniczony stopień przewidywalności oraz obawy wynikające z niepewności dodatkowo utrudniają realizację decyzji w trakcie trwania kryzysu (por. Wawrzyniak [red.] 1984, Urbanowska-Sojkin 2003). Widoczne w zaprezentowanych rozważaniach ograniczenia procesu decyzyjnego dowodzą, że kryzys jest etapem (fazą) w procesie przebiegu niepowodzenia. W szczególności redukcja zagrożenia niepowodzeniem przedsiębiorstwa wymaga przeciwdziałania powstawaniu w nim kryzysów, a w przypadku ich wystąpienia – podejmowania działań pozwalających na wyjście z kryzysu. W przypadku małych firm wyjście z kryzysu wymaga dodatkowo oddzielnej identyfikacji cech i zachowań osób zarządzających w sytuacji kryzysu. Zdaniem autora istniejące w literaturze opisy sposobów zarządzania w okresie kryzysu mogą być przydatne w systemie szkoleń skierowanych do przedsiębiorców i kierowników małych firm, przyczyniając się do redukcji zagrożenia niepowodzeniem gospodarczym.

ROZDZIAŁ 3

Ścieżki niepowodzeń gospodarczych małych firm

3.1. Krytyczne punkty na ścieżkach niepowodzenia gospodarczego

Zjawisko niepowodzenia gospodarczego analizowano z różnych punktów widzenia, zarówno od strony wskaźników odróżniających firmy zagrożone upadłością od odnoszących sukces, poprzez modele statystyczne służące predykcji niepowodzenia gospodarczego, jak i od strony analizy przyczyn oraz dróg prowadzących do niepowodzenia. To ostatnie zagadnienie wydaje się mieć szczególne znaczenie dla zapobiegania przyszłym niepowodzeniom gospodarczym. Zrozumienie **pierwotnych przyczyn** widocznego kryzysu w firmie oraz **sekwencji zdarzeń** prowadzących do niepowodzenia daje podstawę do budowy narzędzi wczesnego ostrzegania przed niepowodzeniem gospodarczym. Do upadku przedsiębiorstwa może oczywiście dojść w sposób nagły, np. wskutek wystąpienia nieprzewidzianych zdarzeń, takich jak klęski żywiołowe czy upadek jedynego odbiorcy lub dostawcy. Jednak w wielu przypadkach jest to długotrwały, stopniowy proces narastania kryzysu w przedsiębiorstwie, który nie dostrzeżony w porę i nie naprawiony, może doprowadzić do upadku firmy (por. Argenti 1976).

Podejście do zjawiska niepowodzenia od strony następujących po sobie i powiązanych przyczynowo określonych zmian polega na zbudowaniu dynamicznego modelu wyróżniającego fazy, przez które przechodzą firmy w drodze do niepowodzenia, z uwzględnieniem czynników determinujących ten proces (Sharma, Mahajan 1980, Sutton 1987, Hambrick, D'Aveni 1988, Koksal, Arditi 2004, Sheppard, Chowdury 2005, Crutzen, van Caillie 2007). Argenti (1976) wyróżnia cztery etapy prowadzące do upadku firmy: (i) stopniowe utrwalenie niedomagań w działalności, niewywołujące istotnych zmian, (ii) niedomagania prowadzące do popełniania błędów przez zarządzających, przez co pogłębiają się nieprawidłowości w działaniu firmy, (iii) ujawnienie istotnych zakłóceń działania firmy, szczególnie w sferze finansowej (płynność), (iv) upadek firmy.

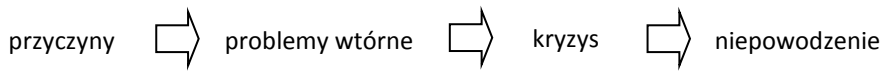
Również inni autorzy wyodrębniają poszczególne fazy procesu prowadzącego do niepowodzenia w organizacji. Można tu zauważyć fazę początkowych braków, błędów w zarządzaniu, kiedy pojawiają się pierwsze sygnały ostrzegawcze, często niezauważone lub ignorowane przez zarządzających (Richardson i in. 1994, Sharma, Mahajan 1980, Ooghe, Prijcker 2006). Następnie występują błędy strategiczne (Sharma, Mahajan 1980), niewystarczające działania naprawcze (Richardson i in. 1994), a problemy pogłębiają się w wyniku błędnych decyzji. To w konsekwencji prowadzi do załamania się organizacji, problemów z płynnością, a ostatecznie – upadku firmy (Richardson i in. 1994, Sharma, Mahajan 1980, Ooghe, Prijcker 2006).

W związku z powyższymi rozważaniami autor dokonał tabelarycznego zestawienia dotychczasowych opracowań w zakresie niepowodzeń gospodarczych, wskazując autorów, obszary badań, zidentyfikowany przez poszczególnych badaczy opis procesów niepowodzeń gospodarczych, główne przyczyny tych niepowodzeń oraz główne symptomy niepowodzeń (tab. 3.1).

Zaprezentowane w tab. 3.1 propozycje przebiegu ścieżek niepowodzeń gospodarczych stanowią próby ujęcia dynamiki zdarzeń występujących pomiędzy zaistnieniem przyczyn a samym niepowodzeniem gospodarczym firmy. Analiza tych ścieżek jest istotna dla identyfikacji ich składowych. Doświadczenia autorów zajmujących się tym tematem i wyniki ich dotychczasowych badań stanowią dla autora niniejszej rozprawy istotny punkt odniesienia w tworzeniu szerszej koncepcji analizy niepowodzeń gospodarczych małych firm.

Połączenie w jednym zestawieniu opisu niepowodzenia gospodarczego (na poziomie wniosków ogólnych) z przyczynami niepowodzeń oraz ich głównymi symptomami, ukazujące dynamikę zdarzeń zachodzących w firmie, jest użyteczne, jednak – zdaniem autora – przyjęty podział, zastosowany aparat pojęciowy oraz sam sposób opisu czynią zaprezentowane wyniki badań trudno porównywalnymi.

Z ujęcia zaprezentowanego w tab. 3.1 można stworzyć graficzną ilustrację **wspólnych punktów na modelowej ścieżce niepowodzenia gospodarczego**. Wykaz głównych punktów na tej ścieżce ukazuje rys. 3.1.



Rysunek 3.1. Główne etapy ścieżki niepowodzenia gospodarczego
Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3.1. Przegląd i interpretacja wybranych ścieżek niepowodzenia gospodarczego

Autor	Obszar badań	Opis procesu niepowodzenia	Główne przyczyny niepowodzenia	Główne symptomy niepowodzenia
Hambrick, D'Aveni (1988)	analiza 62 dużych firm, które ogłosiły upadłość	Proces niepowodzenia jako spirala spadkowa (*downward spiral*). Kolejne błędne decyzje lub ignorowanie sygnałów ostrzegawczych powodują jeszcze większe pogorszenie pozycji i kondycji firmy. Im dalej firma posuwa się w dół spirali, tym trudniej zatrzymać ten proces i zejść z drogi upadku.	brak wystarczających buforów ochronnych przed zagrożeniami płynącymi z otoczenia w postaci odpowiednich zasobów w różnych obszarach firmy (finansowych, ludzkich, technicznych)	pogorszenie wyników mierzone wskaźnikami finansowymi
Sheppard, Chowdhury (2005)	analiza przypadku bankructwa T. Eaton Co. w porównaniu z dwiema podobnymi firmami, które przeżyły	Czterofazowy model niepowodzenia jako nietrafionej strategii polepszenia sytuacji. W fazie pierwszej, w wyniku złych interakcji i niedostosowania organizacji do warunków zewnętrznych, następuje **osłabienie efektywności firmy**. Ta sytuacja powoduje reakcję zarządzających w postaci **budowy strategii zmiany: struktury, systemu, technologii** itp. W zależności od tego, czy zmiany były właściwe, czy też nietrafione lub źle wprowadzone, wynikiem jest sukces firmy i poprawa działania lub porażka i upadek.	złe relacje między firmą a otoczeniem	ogólnie – pogorszenie wyników
Sharma, Mahajan (1980)	46 dużych firm (23 upadłości, 23 firmy, które przeżyły)	Głównym czynnikiem inicjującym proces niepowodzenia są **błędy w zarządzaniu prowadzące do błędów w planach strategicznych** lub podczas wprowadzania ich w życie. To powoduje pogorszenie wskaźników efektywności.	ogólnie zaznaczone błędy w zarządzaniu – nieefektywne lub złe zarządzanie	11 wskaźników finansowych: – wskaźnik rentowności aktywów, – wskaźnik zdolności do obsługi zadłużenia,

Tabela 3.1 (cd.)

Autor	Obszar badań	Opis procesu niepowodzenia	Główne przyczyny niepowodzenia	Główne symptomy niepowodzenia
		Niepodejmowanie działań korygujących lub ich nieefektywność prowadzi do niepowodzenia.		– przepływy pieniężne, – wskaźnik kapitalizacji, – wskaźnik bieżącej płynności, – wskaźnik obrotu gotówki, – wskaźnik rotacji należności, – wskaźnik rotacji zapasów, – wskaźnik produktywności kapitału pracującego, – zysk zatrzymany/ aktywa ogółem, – aktywa ogółem
Koksal, Arditi (2004)	dane z rejestrów upadłości Dun & Bradstreet za lata 1989–1993	*Input/output* model, w którym determinantami niepowodzenia mogą być zarówno czynniki wewnętrzne, jak i zewnętrzne lub ich połączenie. Czynniki te powodują określone skutki (symptomy) w działalności firmy, które powinny być zauważone przez zarządzających i skłonić do modyfikacji oraz działań naprawczych.	**Organizacyjne**: – niewystarczający kapitał, – brak wiedzy o prowadzeniu biznesu, – brak doświadczenia w zarządzaniu, – oszustwa, – problemy rodzinne, – brak doświadczenia w branży, – brak zaangażowania **Zewnętrzne**: – osłabienie branży, – katastrofy naturalne, – słabe perspektywy wzrostu	– niewystarczające zyski, – duże wydatki operacyjne, – nieadekwatna sprzedaż w stosunku do zaangażowanych środków, – konflikty biznesowe, – brak konkurencyjności, – trudności ze ściąganiem należności

Burns (1989)	teoretyczny model niepowodzenia dla małych firm	**Firmy upadają z powodu interakcji przedsiębiorcy** (jego cech, umiejętności, kwalifikacji) z sytuacjami, w których musi zarządzać przedsiębiorstwem. Cechy przedsiębiorcy, błędy w zarządzaniu, często w połączeniu ze zmianami zachodzącymi w otoczeniu dają początek procesowi niepowodzenia.	**Cechy przedsiębiorcy**: – słabe wykształcenie, – niechęć do zmian, innowacji, – poleganie na własnym guście i opinii, – podejmowanie decyzji na podstawie intuicji, emocji, nieobiektywnych czynników, – skupienie na zdarzeniach przeszłych, ignorowanie przyszłości, – nieprzyjmowanie porad od wykwalifikowanych doradców, skupianie się na opinii znajomych **Błędy w zarządzaniu**: – brak identyfikacji rynku docelowego, – brak delegacji, – unikanie reklamy – traktowanie jej jako wydatku, a nie inwestycji – brak planowania, – brak systemu motywacyjnego	– wysokie zadłużenie, – pogorszenie wskaźników finansowych, – spadek morale pracowników

Źródło: opracowanie własne.

Wymienione na rys. 3.1 punkty mogą być w literaturze tematu różnie nazywane i definiowane w zależności od autora danej klasyfikacji. Główne części ścieżki niepowodzenia gospodarczego zostały przyjęte w pracy jako istotny obszar teoretyczny i badawczy. Sekwencja zdarzeń prowadzących do niepowodzenia ma swoje źródło w praprzyczynach, czynnikach pierwotnych, na ogół nie występujących pojedynczo, lecz (jak to było opisane w poprzednim rozdziale) w pewnej konfiguracji zjawisk zachodzących w organizacji, będących wypadkową posiadanych zasobów i możliwości warunkujących pozycję konkurencyjną firmy. Wystąpienie w organizacji **praprzyczyn**, nieuświadomione przez zarządzających, powoduje wejście na drogę mogącą doprowadzić do niepowodzenia. Implikuje to wystąpienie kolejnych zdarzeń, **problemów wtórnych**, obserwowanych jako szerokie spektrum zjawisk, uznawanych często błędnie przez zarządzających za główne źródła niepowodzenia.

Wynika stąd, że jeżeli uzna się daną sytuację w przedsiębiorstwie za praprzyczynę, a jest ona jedynie przyczyną wtórną, wówczas nie będzie możliwości trwałego uzdrowienia firmy. W wyniku podjęcia działań naprawczych wobec zaistniałych problemów wtórnych może w efekcie dojść do spowolnienia przebiegu niepowodzenia gospodarczego, lecz nie do zejścia z trajektorii do niego prowadzącej. Może też wystąpić sytuacja odwrotna, polegająca na podjęciu niewłaściwych działań naprawczych i dodatkowym pogorszeniu istniejącej kondycji przedsiębiorstwa, w szczególności w przypadku, kiedy działania te będą się wiązały z poniesieniem dodatkowych kosztów. Pojawiające się grupy symptomów, które obrazują jedynie pogarszający się stan procesów zachodzących w firmie i w relacjach pomiędzy nią a otoczeniem, stwarzają niebezpieczeństwo niewłaściwego zinterpretowania tych sygnałów jako źródeł wejścia przez firmę na trajektorię niepowodzenia. Kolejnym głównym etapem na ścieżce niepowodzenia gospodarczego jest pogłębiająca się **sytuacja kryzysowa** przedsiębiorstwa, stanowiąca realny przejaw pogarszającej się jego kondycji finansowej. Symptomy finansowe odzwierciedlają warunki ekonomiczne panujące w firmie, które implikują: jakość relacji otoczeniem (np. gorsze warunki finansowe we współpracy z kontrahentami, trudności z uzyskaniem kredytu itp.), jakość relacji z pracownikami (terminowość wypłat pensji podstawowej, premii, ale także regulowanie składek ZUS itp.), utrzymanie płynności. W zależności od fazy kryzysu istnieje możliwość przeprowadzenia w przedsiębiorstwie głębokich zmian, mających na celu powstrzymanie pogarszającej się sytuacji, wdrożenie nowych strategii, często zawarcie ugody z wierzycielami powiązanej z wprowadzeniem kontrolowanego przez regulatorów procesu naprawczego. Oznacza to w praktyce zawrócenie firmy ze ścieżki niepowodzenia gospodarczego. Należy też podkreślić, że na tym etapie trudno jest zidentyfikować pierwotne przyczyny niepo-

wodzenia ze względu na fakt, iż różne pierwotne przyczyny oraz różne łańcuchy zdarzeń i czynników w efekcie doprowadzają do wystąpienia podobnych problemów finansowych, których końcowym efektem jest niewypłacalność.

Ostatnim etapem jest **niepowodzenie gospodarcze**. Analiza tego etapu ma czysto formalne uzasadnienie. Dla autora nie są kluczowe same procedury prawne doprowadzające do likwidacji firmy, ale głównie zachowania byłego przedsiębiorcy w trakcie i po samym fizycznym zakończeniu działalności gospodarczej. Przyczyną tego stanu rzeczy jest założenie nieuchronności zakończenia konkretnej działalności gospodarczej i ewentualne wejście w tzw. fazę restartu, czyli rozpoczęcia kolejnej działalności gospodarczej po wcześniejszym niepowodzeniu gospodarczym. Często traumatyczne odczucia towarzyszące niepowodzeniu mogą ograniczyć zdolności przedsiębiorcy do wyciągnięcia wniosków z własnych błędów i pomyłek. Dodatkowo restart w biznesie powinien stworzyć większą możliwość realizacji przez przedsiębiorcę zarówno własnych celów, jak i celów nowej organizacji (por. Ropęga 2012).

Jak wynika z zaprezentowanych rozważań, wybór głównych etapów na ścieżce niepowodzenia gospodarczego uwzględnia przegląd światowych opracowań literaturowych, w tym wyników badań. Autor nie zamierza przekształcać ani zmieniać aparatu pojęciowego używanego w dotychczasowych analizach w literaturze tematu. Wskazuje jedynie na ograniczenia, jakie towarzyszą podjęciu dalszych prac nad pokazaniem dynamizmu i złożoności współczesnych niepowodzeń gospodarczych. Z uwagi na brak jednoznacznej unifikacji stosowanych pojęć oraz kryteriów podziału poszczególnych ścieżek niepowodzeń gospodarczych, zadanie to staje się tym bardziej utrudnione. Uporządkowanie, omówienie poszczególnych pojęć i wykazanie ich wzajemnych powiązań jest potrzebne dla realizacji tematu podjętego w tym opracowaniu. W pierwszym i drugim rozdziale autor dokonał wielowymiarowego podziału definicji i pojęć związanych z niepowodzeniami gospodarczymi. Na ich podstawie zostały od siebie wyraźnie oddzielone przyczyny niepowodzeń oraz ich symptomy. Na obecnym etapie prezentacji istotne jest zwrócenie uwagi na istniejące w literaturze typologie ścieżek niepowodzeń gospodarczych. Ich przegląd i opis znajduje się w kolejnym podrozdziale.

3.2. Typologia ścieżek niepowodzenia

Droga prowadząca do niepowodzenia nie przebiega jednakowo w każdej firmie. Różne są przyczyny wejścia na drogę upadku, sam przebieg procesu, a także formy wyjścia. W literaturze silnie podkreślana jest zależność tego procesu, a zwłaszcza przyczyn niepowodzenia, od wieku organi-

zacji (np. teoria *liability of newness*, *liability of adolescence*). Z wiekiem firmy utożsamiane są fazy cyklu życia organizacji – problemy, na jakie napotykają przedsiębiorstwa w poszczególnych fazach rozwoju różnią się od siebie, odmienne mogą też być ich objawy oraz sposoby naprawy pogarszającej się sytuacji.

Analizy możliwych różnych rodzajów dróg prowadzących do niepowodzenia rozpoczął Argenti (1976). Kolejni badacze często nawiązywali do jego teorii, inni proponowali własne klasyfikacje ścieżek niepowodzenia, w zależności od fazy rozwoju, charakterystyki przedsiębiorcy lub charakterystyki otoczenia. Poniżej zaprezentowane zostaną wyniki analiz i koncepcje dróg prowadzących do niepowodzenia według poszczególnych autorów.

Ścieżki według Argentiego

Argenti (1976) wyróżnił trzy trajektorie prowadzące do niepowodzenia:

1. Typ 1 opisuje typowy proces upadku firm rozpoczynających działalność. Są to firmy, które już na starcie nie mają szans na przetrwanie z powodu błędów w zarządzaniu, popełnionych w trakcie zakładania oraz rozpoczęcia działalności firmy. Przedsiębiorca nie posiada wystarczającej wiedzy i umiejętności, aby skutecznie założyć i rozwinąć firmę. Przedsięwzięcia te nigdy nie przetrwają na tyle długo, by opuścić wczesne fazy rozwoju, zazwyczaj też nigdy nie generują zysku.
2. Typ 2 odnosi się również do młodych firm, lecz zwykle dłużej funkcjonujących niż typ 1. Firmy te charakteryzują się zarządzaniem przez ambitnego, charyzmatycznego właściciela, który nie chce przyjmować rad od innych. Osoby te mają dużą skłonność do ryzyka, niektórych z nich cechuje też przesadny optymizm. Często upadek następuje po szybkim, niekontrolowanym wzroście firmy.
3. Typ 3 dotyczy dojrzałych przedsiębiorstw, które z powodzeniem funkcjonują już jakiś czas na rynku. Typowy dla takiej firmy jest brak motywacji i zaangażowania ze strony prowadzących biznes oraz poleganie na strategiach, które były efektywne w przeszłości. Firmę cechuje też niedostrzeganie zmian w otoczeniu, co skutkuje utratą pozycji konkurencyjnej. W razie wystąpienia jakichś kluczowych zmian w otoczeniu, nie następuje żadna reakcja na to zjawisko, co jest przyczyną niepowodzenia.

Ścieżki według Millera

Z kolei Miller (1977; Miller, Friesen 1983) zidentyfikował cztery syndromy niepowodzenia:

1. *Impulsive syndrome* (syndrom impulsywny) dotyka firm, które są zarządzane przez dominującego, zbyt ambitnego menedżera, mającego tendencje do podejmowania śmiałych, ryzykownych decyzji. W konsekwencji

takie firmy często charakteryzują się szybką ekspansją, a za wzrostem nie nadążają ich zasoby finansowe i zarządcze.

2. *Stagnant bureaucracy* (ospała biurokracja) dotyczy firm, które od dłuższego czasu funkcjonowały w spokojnym otoczeniu. Firmy upadają, ponieważ nie wprowadzają zmian, preferują *status quo*, ignorują potrzeby klientów, opierając się na strategii i polityce efektywnej w przeszłości.

3. *Headless firm* (firma bez głowy) dotyka zwykle duże przedsiębiorstwa, które cierpią z powodu „próżni przywództwa", prowadzącej do braku strategii. Menedżerowie nie są aktywnie zaangażowani w sprawy firmy, nie ma określonych celów długoterminowych, brakuje dostosowania do zmian w otoczeniu.

4. Czwarty syndrom jest konsekwencją niepodjęcia działań naprawczych w każdym z poprzednich trzech przypadków. Dotyczy dużych firm, które nie mogą zawrócić ze ścieżki upadku, ponieważ ich sytuacja jest bardzo zła, a nowi zarządzający nie mają wystarczających umiejętności, by skierować firmę na inne tory.

Ścieżki według Masucha

Na podstawie modelu przejściowych faz w historii organizacji Masucha (1985) można wyodrębnić kilka ścieżek niepowodzenia, nazywanych przez autora „błędnymi kołami":

1. Firma została założona przez uzdolnionego przedsiębiorcę, któremu udało się przetrwać ryzykowny pierwszy okres działalności i która zanotowała gwałtowny wzrost. Przedsiębiorca dąży do dalszej ekspansji. Jeśli otoczenie zmieni się na mniej przychylne, zbyt szybka ekspansja może doprowadzić do pogorszenia kondycji firmy.

2. Drugi typ błędnego koła może pojawić się w związku z wiekiem przedsiębiorcy: może stać się mniej elastyczny wobec zmian, nie delegować uprawnień, stracić kontakt z otoczeniem.

3. Gdy przedsiębiorstwo przejdzie do fazy formalizacji, zagrożeniem staje się stagnacja. Jeśli zarządzający nie doprowadzą do ożywienia organizacji, firma może szybko stracić kontakt z otoczeniem.

Ścieżki według Richardsona, Nwankwo i Richardsona

Richardson i in. (1994) bazując na trajektoriach Argentiego, zaproponowali swoją typologię ścieżek niepowodzenia i określili je specyficznymi metaforami[1]:

[1] Badacze wykorzystali do zaprezentowania ścieżek upadku analogię do syndromu ugotowanej żaby (*boiled frog*) z opisu Viliersa (1989): gdy włoży się żabę do naczynia z wrzącą wodą, poczuje ona gorąco i natychmiast wyskoczy z wody. Natomiast gdy włoży się ją do chłodnej wody i powoli doprowadzi do wrzenia, żaba siedzi w wodzie, nie zauważając niebezpieczeństwa zmian zachodzących w jej otoczeniu.

1. *Tadpole* (kijanka) to analogia do typu 1 Argentiego; reprezentuje nieudany *start-up*.

2. *Drowned frog* (utopiona żaba) – analogia do typu 2 trajektorii Argentiego; charakteryzuje przedsiębiorcę, który „topi się w swojej sadzawce" z powodu zbyt wysokich ambicji.

3. *Boiled frog* (ugotowana żaba) to odzwierciedlenie typu 3 według Argentiego; charakteryzuje przedsiębiorcę, który „spoczywa na laurach", nie zauważa potrzeby zmian w organizacji, dopóki już nie jest na nie za późno.

4. *Bullfrog* (ropucha) jest charakterystyczna dla nadmiernej wewnętrznej konsumpcji. W takich firmach występuje właściciel, który popisuje się swoim bogactwem, używa zasobów firmy do realizowania swoich prywatnych pomysłów oraz by poprawić swoją pozycję społeczną poprzez zewnętrzne oznaki. Przedkłada swoje krótkookresowe potrzeby nad potrzeby firmy. Często używa kreatywnej księgowości, by ukryć swoje postępowanie i oszustwa.

Ścieżki według Moultona, Thomasa i Pruetta

Moulton i in. (1996) wyróżnili cztery ścieżki niepowodzenia, w zależności od interakcji między firmą i jej otoczeniem:

1. Ścieżka pogarszającego się rynku (*market deterioration pathway*) skupia firmy z malejącą sprzedażą na zmniejszających się rynkach. Rosnąca konkurencja wyklucza z rynku słabsze firmy. Ścieżkę tę Moulton i in. porównują do typu 3 trajektorii Argentiego.

2. Ścieżka niedostosowania do rynku (*market maladaptation pathway*) dotyczy firm z malejącą sprzedażą, funkcjonujących na rosnących rynkach. Przewaga konkurencyjna firmy może się zmniejszać z powodu wprowadzania innowacji u konkurencji, wejścia nowych technologii czy też szybkiego wzrostu liczby firm w danym sektorze.

3. Ścieżka walki o udział w rynku (*fight for market share pathway*) jest charakterystyczna dla firm z rosnącą sprzedażą na malejących rynkach. Silna konkurencja cenowa jest częsta na malejących rynkach, zwłaszcza przy dużych barierach wyjścia. Wzrost sprzedaży połączony z bardzo dużym cięciem cen może doprowadzić do niepowodzenia.

4. Ścieżka utraty kontroli (*loss of control pathway*) dotyka firmy z rosnącą sprzedażą na rosnących rynkach. W takich warunkach firmy mogą przestać kontrolować koszty, mogą mieć problemy z płynnością spowodowane szybkim wzrostem. Może nastąpić przeszacowanie przyszłych przychodów, co wiąże się z nadmiernymi zapasami.

Przedstawione powyżej zestawienia jednoznacznie wskazują na potrzebę analizy przebiegu ścieżek (trajektorii) niepowodzenia gospodarczego firm, zarówno dla zrozumienia zjawiska niepowodzeń gospodarczych,

jak i podejmowania działań naprawczych w zakresie przeciwdziałania temu zjawisku. Z dotychczasowych rozważań wynika potrzeba pogłębienia przeprowadzonej analizy o opisy przebiegu ścieżek (trajektorii) niepowodzenia gospodarczego i samych zachowań firm mikro i małych, które w zasadniczy sposób różnią się od firm zaklasyfikowanych jako średnie i duże (pomimo możliwości przyporządkowania do małych firm części z wymienionych wyżej trajektorii). W literaturze tematu nie ma wielu opracowań analizujących przebieg (trajektorii) ścieżek niepowodzenia gospodarczego małych firm, jednak istniejące publikacje pozwalają wnioskować o silnych związkach między skalą działalności gospodarczej a samym zachowaniem się firm. W opracowaniach wymienionych poniżej w większym stopniu zwrócono uwagę na opisy zachowań charakterystyczne dla nowo powstałych podmiotów, w których przedsiębiorcy bezskutecznie starali się pokonać bariery wejścia ich firm na rynek i/lub nie potrafili przejść do dalszych faz rozwoju firm. W opisach widoczne są ułomności w samym procesie zarządzania tymi podmiotami. Zastosowane pojęcia wskazują na specyfikę zachowań przypisanych małej skali działalności gospodarczej, które w przedsiębiorstwach rozwiniętych pod względem strukturalnym, organizacyjnym czy zasobowym nie występują.

Ścieżki według Pasanena

Pasanen (2005) na podstawie przeprowadzonych badań zdefiniował trzy typy ścieżek niepowodzenia, charakterystyczne dla małych i średnich przedsiębiorstw:

1. Niepowodzenie firm balansujących na granicy opłacalności – charakteryzują się słabymi wynikami w długim horyzoncie czasowym, często napotykają trudności w trakcie swojego cyklu życia. W tych firmach występuje wiele nierozwiązanych kluczowych problemów, które wprowadziły przedsiębiorstwo na „spiralę śmierci". Charakterystyczny dla tego typu niepowodzenia jest brak myślenia strategicznego i przedsiębiorczego.
2. Gwałtowny upadek – charakteryzuje się szybkim pogorszeniem sytuacji firmy, prowadzącym do niepowodzenia. Często firmy nie zanotowały wcześniej żadnych kluczowych problemów; jako główną przyczynę niepowodzenia autor podaje kombinację podejmowania zbyt dużego ryzyka i złej oceny zmian zachodzących w otoczeniu. Z drugiej strony zaobserwowano niedostatek planowania na wypadek nieoczekiwanych zdarzeń.
3. Firmy, które nie potwierdziły zasadności swojego istnienia, tj. podczas swej egzystencji szukały dla siebie miejsca na rynku, lecz nigdy nie ustanowiły na nim stabilnej pozycji. Pomimo prób korygowania działań, nie została odnaleziona odpowiednia droga do ustanowienia przewagi konkurencyjnej. Może to wynikać ze złych uwarunkowań początkowych, takich jak niewłaściwe zarządzanie finansami lub nieodpowiedni dobór klientów.

Ścieżki według Ooghe i De Prijcker

Ooghe i De Prijcker (2006) dokonali uszczegółowienia trajektorii zaproponowanych przez Argentiego i przedstawili cztery możliwe ścieżki niepowodzenia:

1. Nieudany *start-up* – analogia do typu 1 trajektorii Argentiego. Na pierwszy plan wysuwają się błędy popełnione przy tworzeniu biznesplanu lub sam jego brak. Podkreślany jest też nadmierny optymizm właścicieli. Niewłaściwe zarządzanie i polityka firmy prowadzą do braku kontroli i poważnych uchybień w działalności operacyjnej, które skutkują utratą płynności z powodu zbyt wysokich kosztów i niskiego poziomu sprzedaży. Na ogół takie firmy startują z niskim kapitałem początkowym, a późniejsza sytuacja finansowa nie pozwala na skorzystanie z kredytu bankowego. Przy braku odpowiedniej wiedzy i umiejętności właścicieli-menedżerów kończy się to upadkiem firmy.
2. Ambitne rosnące firmy – rozwinięcie typu 2 Argentiego. Niedociągnięciem inicjującym proces niepowodzenia jest duże przeszacowanie popytu na produkty firmy, które może być konsekwencją zbytniego optymizmu lub błędnych informacji o rozmiarach rynku czy preferencjach klientów. W wyniku takiej sytuacji obroty nie wystarczają na pokrycie wydatków, występuje duża nadprodukcja, co wiąże się z utratą płynności i problemami z wypłacalnością.
3. Zaślepienie po sukcesie i szybkim wzroście – firmy idące tą ścieżką funkcjonują z sukcesem przez kilka lat. W odróżnieniu od poprzedniej grupy firm, te mają lepszą sytuację finansową. Charakteryzują się obecnością bardzo ambitnego, charyzmatycznego i aktywnego właściciela-menedżera o wybitnej osobowości. Przedsiębiorstwo z sukcesem wprowadziło nowy innowacyjny produkt lub proces, wzrosły obroty oraz zyski. Inicjacją procesu niepowodzenia w tym przypadku jest reakcja prowadzących firmę na jej pierwszy sukces. Następuje zaślepienie i zbytni optymizm zarządzających, którzy nie zauważają pewnych zmian i nie dostosowują do nich swoich decyzji oraz struktury organizacyjnej. To prowadzi do utraty kontroli oraz nieświadomości możliwych problemów, które mogą wpłynąć na efektywność działania podmiotu. W dłuższym okresie taka sytuacja doprowadza do utraty dobrej kondycji finansowej, a negatywne sygnały są ignorowane i interpretowane jako skutek działania zewnętrznych chwilowych czynników. Gdy firma ma poważne problemy z niewypłacalnością, na ogół jest już za późno na skuteczną restrukturyzację.
4. Dojrzałe apatyczne firmy o ustabilizowanej pozycji – analogia do typu 3 Argentiego. Typowy dla takiego przedsiębiorstwa jest brak motywacji i zaangażowania ze strony prowadzących biznes oraz poleganie na strategiach, które były efektywne w przeszłości. W razie wystąpienia jakichś kluczowych zmian w otoczeniu, nie następuje żadna reakcja na to zjawisko.

Taki stan rzeczy trwa aż do poważnego zachwiania struktury kapitałowej firmy. Próby restrukturyzacji też nie przynoszą poprawy, z powodu sztywności i braku zaangażowania zarządzających.

Ścieżki według Crutzen

N. Crutzen (2010) zaproponowała, na podstawie przeprowadzonych badań, pięć ścieżek niepowodzenia, jakimi mogą podążać małe firmy:

1. Źle powstałe firmy (*badly-created firms*) – to najliczniej zidentyfikowana grupa firm; ścieżka jest analogią typu 1 Argentiego i nieudanego *start-up*'u według Ooghe i De Prijcker. Firmy mogą zostać źle stworzone z powodu: (i) złych podstaw (np. słabo zmotywowanego właściciela, budowy na bazie firm, które wcześniej upadły, niesporządzenia biznesplanu przed rozpoczęciem działalności), (ii) prowadzenia firmy przez przedsiębiorcę, który nie posiada wystarczających kompetencji w zarządzaniu, (iii) skumulowania obu poprzednich przyczyn, (iv) zbytniej orientacji na innowacyjny produkt, bez sprawdzenia możliwości wejścia z nim na rynek i stworzenia przewagi konkurencyjnej.
2. Firmy mające problemy ze wzrostem (*firms with growth-related problems*), który jest nieprawidłowo zarządzany – problemy związane ze wzrostem mogą objawiać się trudnościami właściciela w realizacji podstawowych funkcji, takich jak organizacja, kontrola czy planowanie w powiększającej się organizacji. Brak delegowania uprawnień, nierozwinięta struktura organizacyjna, intuicyjna strategia prowadzą do coraz mniej efektywnego działania firmy. Kolejnym problemem może być zbyt szybki wzrost, za którym nie nadążają posiadane zasoby finansowe.
3. Firmy pozbawione kreatywności (*noncreative firms*) – ich największym problemem jest coraz większe niedopasowanie do otoczenia, w którym funkcjonują. Tej rodzaj ścieżki dotyczy dojrzałych, starszych firm (podobnie jak typ 3 Argentiego i dojrzałych apatycznych firm Ooghe i De Prijcker), których liderzy stracili motywację i zdolność do antycypacji zjawisk zachodzących w otoczeniu oraz adaptacji do zmian. Przedsiębiorstwa, które funkcjonowały bez większych problemów przez wiele lat i wypracowały pewne wzorce zachowań, stają się mało kreatywne, bazujące na rozwiązaniach z przeszłości, nie mogą dalej utrzymać odpowiedniej pozycji konkurencyjnej.
4. Firmy, które bardziej służą interesom innych (*firms serving other interests*) niż swoim – można znaleźć tu takie przypadki, jak: (i) dążenie do wzbogacenia się samego przedsiębiorcy bez dbałości o rozwój firmy (nadmierne wydatki na dobra materialne, np. drogie samochody), (ii) przeznaczanie zysków z działalności na finansowanie innego przedsięwzięcia, (iii) oszustwa podatkowe lub finansowe.

5. Firmy, które doznały wstrząsu (*shocked firms*), spowodowanego: (i) złymi decyzjami, dotyczącymi np. ryzykownych inwestycji lub strategicznej reorientacji, których podjęcie nie było poprzedzone odpowiednią analizą ryzyka, (ii) zdarzeniami zachodzącymi w otoczeniu firmy, np. dekoniunkturą, upadkiem głównego klienta, klęską żywiołową, (iii) nieporozumieniami między głównymi interesariuszami firmy, (iv) osobistymi problemami przedsiębiorcy, zarządzających, np. chorobą, rozwodem, śmiercią.

Jak widać z powyższych rozważań, wiele ścieżek autorstwa różnych badaczy, zarówno uniwersalnych (np. nierozróżniających skali wielkości firmy), jak i tych, które uszczegóławiają zakres firm podlegających badaniu (np. stworzonych na podstawie analizy firm z grupy mikro i małych) wykazuje wspólne cechy. Duża część autorów uzależnia wystąpienie danego typu niepowodzenia również od fazy rozwoju, w jakiej znajduje się przedsiębiorstwo. W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele podejść i koncepcji rozwoju organizacji, poczynając od najprostszych modeli, bazujących na krzywej S[2], poprzez bardziej skomplikowane, różniące się liczbą faz rozwoju i ich cechami charakterystycznymi, aż do takich, które zakładają możliwości powrotu do poprzednich etapów i odnowy organizacji[3].

3.3. Cykl życia organizacji a przebieg ścieżek niepowodzenia gospodarczego

Ścieżki niepowodzeń gospodarczych są kształtowane przez liczne parametry, znajdujące się zarówno po stronie firmy, jak i jej otoczenia. Osiągnięty przez firmę potencjał wskazuje na jej miejsce na krzywej cyklu życia organizacji. J. Andreasik (2006) w modelach opisujących system oceny kondycji przedsiębiorstw przy wykorzystaniu metod wielokryterialnego podejmowania decyzji wyróżnił w ramach zestawu funkcji kryterialnych m.in. takie potencjały, jak: kapitałowy, inwestycyjny i innowacyjny, interesariuszy, rynkowy o zasięgu lokalnym, rynkowy o zasięgu globalnym.

Wiele modeli cyklu życia dokonuje pozycjonowania posiadanego potencjału, wskazując na przewidywane zmiany w organizacjach w zakresie oczekiwanych wzrostów lub spadków liczby i znaczenia konkretnych składników tego potencjału. Modelami, których zastosowanie jest możliwe w małych firmach są: model Adizesa (Adizes 2004), model Churchilla

[2] Najprostsze modele rozwoju organizacji wyróżniają trzy podstawowe fazy: (i) powstanie i rozwój, (ii) stabilizację i dynamiczną równowagę, (iii) zmianę lub schyłek i rozwiązanie (więcej na ten temat: por. Machaczka 1998).

[3] Np. Quinn i Cameron (1983) stwierdzają, że organizacje mają zdolność ciągłego odnawiania się, tak aby nie dopuścić do kryzysu i upadku przedsięwzięcia.

i Lewis (Churchill, Lewis 1983), model Quinna i Camerona (Quinn, Cameron 1983). Z punktu widzenia trajektorii niepowodzenia gospodarczego istotne wydaje się porównanie zachowania firm w ramach wybranych modeli cyklu życia, przy jednoczesnym wyodrębnieniu wspólnych faz cyklu życia. Tego typu ujednolicenia miały już swoje zastosowanie w literaturze tematu. Ich efektem jest łączenie w grupy opisów odnoszących się do poszczególnych faz, gdzie kilka różnych modeli opisuje podobne charakterystyki (parametry) modelowych firm (por. Machaczka 1998). Efektem jest wówczas stworzenie opisu faz i uzyskanie szerszego spektrum informacji opisowych. Pozwalają one łatwiej powiązać opisywaną fazę cyklu życia firmy z jej charakterystykami oraz odnieść ją do ścieżek niepowodzenia gospodarczego. Na podstawie modeli: Adizesa, Churchilla i Lewis oraz Quinna i Camerona można dokonać wyróżnienia **wspólnych etapów cyklu życia** firm. Liczne charakterystyki przebiegu tych faz w wymienionych modelach pozwalają wyróżnić obszary występujące w analizach niepowodzeń gospodarczych, które można podzielić na następujące etapy:

Etap 1 → fazy: **paEi – okres koncepcyjny**/(zaistnienie, przeżycie)/ przedsiębiorczości.

Etap 2 → fazy: **Paei – dzieciństwo**/(sukces–nieangażowanie się)/faza zespołowości.

Etap 3 → fazy: **PaEi – gwałtowny wzrost**/(sukces–wzrost)/faza zespołowości.

Etap 4 → fazy: **paEI – czas wzmacniania**[4]/(sukces–wzrost)/faza zespołowości.

Etap 5 → fazy: **pAEI/i – czas dojrzewania**/(oderwanie się)/faza formalizacji.

Etap 6 → fazy: **PAEI/i – rozkwit**/(wzrost)/faza formalizacji.

Etap 7 → fazy: **PAe/EI/i – dojrzałość**/(dojrzałość)/faza zrównoważenia.

Etap 8 → fazy **schyłkowe**, prowadzące do zakończenia działalności gospodarczej.

Etap 1 – charakterystyczny dla nowo tworzonych firm. Opracowania tematu wskazują jego kompleksowy opis w modelach cyklu życia (por. Lachiewicz, Matejun 2011). Charakterystyka etapu:

- czynności podjęte przed rozpoczęciem formalnego zarejestrowania firmy, nieobejmujące samej procedury rejestracyjnej – analiza rynku, źródeł finansowania działalności, dostawców, odbiorców, pozostałych uczestników,

[4] Na podstawie specyficznych zachowań małych firm autor wprowadził większy zakres oddziaływania czynników przypisany do danego etapu. Dodając do modelu Adizesa w etapach 4–7 wariantowo inną wielkość litery, stworzona została możliwość opisu innych niż klasyczne warianty decyzji ze strony przedsiębiorców.

- wykorzystanie zdobytej wcześniej wiedzy z poprzednich biznesów lub doświadczeń innych przedsiębiorców,
- okres rozważania prowadzenia własnej działalności gospodarczej – o ile wcześniej założyciel rozważał uruchomienie własnej działalności gospodarczej (dotyczy to również przygotowań do zamknięcia wcześniejszej działalności gospodarczej i zainicjowania nowej),
- okres pojawienia się docelowej koncepcji firmy w umyśle jej założyciela – znacznie wcześniej niż w okresie jej rejestracji, czy też w wyniku przeprowadzanej rejestracji w systemie CEIDG lub w Sądzie Rejestrowym,
- motywy właściciela-menedżera do otwarcia działalności, np. wysokie zyski, chęć sprawdzenia się, większa niż dotychczas niezależność, chęć zrobienia czegoś ryzykownego, perspektywa szukania alternatywy do traconej pracy lub do aktualnego bezrobocia, szukanie zajęcia dla siebie jako absolwenta (szkoła, studia itp.),
- okazja jako czynnik rozpoczęcia działalności – nowe potrzeby klientów, nowe rozwiązania możliwe do zastosowania, nowe programy pomocowe, nowe technologie, substytuty itp.,
- gromadzenie w tej fazie zasobów potrzebnych do uruchomienia działalności gospodarczej,
- ocena pomysłu na biznes – elementy wyróżniające go spośród innych (konkurencyjnych) biznesów, np. nisza rynkowa, specyficzny produkt i/lub usługa, lokalizacja, ochrona własności intelektualnej itp.
- budowa rynkowej koncepcji swojego biznesu,
- wyodrębnienie i ukonstytuowanie się podmiotu gospodarczego.

Składowe wymienione na tym etapie stanowią często realną przyczynę niepowodzenia gospodarczego. Ooghe i De Prijcker, stosując pojęcie nieudanego *start-up*'u, wskazali na klasyczne następstwa niewłaściwej realizacji tej fazy cyklu życia organizacji i jej udział w trajektorii niepowodzenia gospodarczego. Jak widać z zaprezentowanych analiz, dominujące w tej fazie są zachowania i postawy przedsiębiorcy, który nie jest w stanie pokonać barier wejścia, pozytywnie zweryfikować na rynku swojej koncepcji biznesu, wdrożyć przedsięwzięć innowacyjnych. W szczególności widoczne są tu zasygnalizowane powyżej braki cech, zachowań i postaw przedsiębiorczych oraz nieumiejętność zarządzania, sprowadzona do podstawowych funkcji i zasad z tym związanych.

Etap 2 – charakterystyczny dla bardzo młodych firm. Na podstawie opisanych w literaturze modeli można wyróżnić wspólną fazę, która opisuje dominujące zachowania firm. Charakterystyka omawianego etapu dla trzech wybranych modeli zawiera wiele wspólnych elementów, na które składają się głównie cechy, zachowania i kluczowe decyzje osób zarządzają-

cych firmami. Dominujące przyczyny niepowodzeń w tej fazie są związane z osobą właściciela-menedżera, a w szczególności z popełnionymi przez niego błędami w zarządzaniu. Sprzyjają temu, wykazane w zestawieniu modeli rozwoju organizacji, charakterystyki poszczególnych faz według różnych autorów (Machaczka 1998). Obejmują one m.in.:

- sprzedaż pozwalającą przekroczyć próg rentowności,
- silną orientację na produkt (dopasowanie produktu do potrzeb zgłaszanych przez klientów),
- dostosowanie zasobów jedynie do zwiększającej się skali produkcji/usług,
- orientację na czynnik ludzki – pracownicy traktowani są jako źródło realizacji podstawowej działalności firmy czy też szkoleni do nowych (mogących pojawić się w przyszłości) zadań w firmie,
- przeznaczenie środków pochodzących z zysku i/lub ze źródeł zewnętrznych na bezpośrednią działalność produkcyjną/usługową,
- realizację procesów produkcyjnych/usługowych silnie powiązaną z wcześniejszym planem,
- istnienie formalnego systemu planowania i jego wdrożenie,
- działania przedsiębiorcy podyktowane okazjami pojawiającymi się w otoczeniu.

Niepowodzenie gospodarcze na tym etapie w wymienionej grupie modeli ma swoje podstawy w bardzo słabo strukturalizowanej organizacji. Faza ta dotyczy działających organizacji, które znalazły akceptację swoich produktów na rynku. Obejmuje to w szczególności firmy bardzo młode, które perspektywę swojego przetrwania wiążą ze wzrostem skali dostarczania produktu na rynek, kosztem wewnętrznych zmian oraz tworzenia świadomych relacji z otoczeniem. Młode przedsiębiorstwa w tym okresie często wpadają w pułapkę braku zrównoważonego wzrostu i rozwoju. Głównym ograniczeniem jest niedostatek wiedzy, często powiązany z brakiem doświadczenia samego właściciela-menedżera. W tej fazie także widoczna jest potrzeba posiadania cech i realizacji zachowań przedsiębiorczych. Chodzi tu głównie o dostrzeżenie potrzeby zmian zarządzania w zmieniającej się firmie. Osoba przedsiębiorcza dostrzeże taką potrzebę i rozpocznie wprowadzanie zmian (procesy decyzyjne). Niestety, wśród wielu zarządzających takie działania nie są podejmowane. Dominujący model właściciela-menedżera niemającego cech przedsiębiorczych prowadzi do stagnacji, a często także do pogłębiania się negatywnych następstw błędów popełnionych w zarządzaniu. Dodatkowym ograniczeniem tej fazy, opisanej według omawianych modeli, jest fakt, że dla wielu przedsiębiorców okres, w którym efekty w postaci produkcji/usług znajdują nabywców na rynku, jest uznawany za docelowy. Trzeba jednak pamiętać, że pomimo

pozorności stabilizacji opartej na przedsiębiorczości „pierwszego stopnia" i akceptacji jej działalności ze strony rynku, nie jest ona przygotowana na turbulencje wynikające z gwałtownych zmian jej otoczenia. Jak potwierdzają dane dostępne w raportach PARP czy KPP Lewiatan, większość barier po stronie otoczenia firm to jednocześnie efekty zmian zachodzących w ich środowisku działania. Często małe firmy nie są w stanie właściwie zareagować na te zmiany z powodu cech czy zachowań osób nimi zarządzających (Grzybowska, Ropęga 2011).

Dodatkowym czynnikiem ograniczającym w przyszłości potencjał wzrostowy i rozwojowy firmy, a często stającym się także jedną z istotniejszych przyczyn niepowodzenia gospodarczego, jest próba łamania przepisów prawa. Do tej kategorii można zaliczyć m.in. wejście w tzw. szarą strefę. Warto w tym miejscu podkreślić wystąpienie bardzo silnej pokusy (wynikającej np. z zachowań o podłożu intuicyjnym, zorientowanych na szybką indywidualną konsumpcję) przeniesienia części realizowanej działalności do szarej strefy. Zmiany w tym zakresie obejmują utrzymanie rosnącego poziomu dostarczania produktów na rynek, bez wykazywania ich sprzedaży na fakturach, niewykazywanie zakupu części surowców/usług od dostawców, ukrywanie realnych parametrów podsystemu społecznego w organizacji (umowy na część etatu, zatrudnianie na umowę o pracę według stawki płacy minimalnej, a reszta wypłacana jest poza oficjalnym systemem wynagrodzeń), wykazywanie stanowisk wymagających większych kompetencji niż posiadane przez pracowników lub niewynagradzanie za pracę na stanowiskach wymagających większych kompetencji (np. stanowiska kierownicze, koordynujące itp.). Samo ujawnienie przez służby skarbowe tego procederu może skutkować wysokimi karami (zapłata podatku w wysokości 75% dochodów z nieujawnionych źródeł) oraz istotnym ograniczeniem potencjału przedsiębiorstwa kosztem indywidualnej konsumpcji. Jak wynika z analiz szarej strefy w małych firmach, trudno jest środki uzyskane z szarej strefy wprowadzić bezpośrednio do prowadzonej działalności gospodarczej (por. Stawasz, Stos 2008), co ogranicza wzrost i rozwój firmy.

Etap 3 – charakterystyczny dla młodych firm zarządzanych w sposób przedsiębiorczy. Na podstawie zawartych w literaturze modeli można wyróżnić wspólną fazę, która opisuje dominujące zachowania firm, mogące doprowadzić do niepowodzenia gospodarczego. Charakterystyka omawianego etapu dla trzech wybranych modeli obejmuje zachowania oparte na typowych cechach i zachowaniach przedsiębiorczych, głównie w wyniku podjęcia przez przedsiębiorcę ryzyka wzrostu firmy, jego percepcji szans i możliwości pozyskania zasobów dla firmy będącej na tym etapie cyklu życia. W zachowaniu przedsiębiorstwa dominuje orientacja innowacyjna, poszukiwanie możliwości zastosowania innowacji lub perspektyw jej

wytworzenia i wdrożenia. Czas prowadzonej działalności staje się pozytywnym czynnikiem, sprzyjającym umacnianiu pozycji firmy na rynku. W tym okresie wzbogaca się wiedza przedsiębiorcy o sektorze, przybywa doświadczenia z tytułu prowadzenia działalności, rośnie zaufanie klientów, kontrahentów, instytucji finansujących. Ten stan nie determinuje gwałtownych zmian w działaniu przedsiębiorcy. Stąd zdolność przedsiębiorcy do reagowania na zmiany w firmie i otoczeniu przejawia się głównie na poziomie operacyjnym. Metody zarządzania użyte na tym etapie są z reguły oparte na wiedzy, doświadczeniu i intuicji samego przedsiębiorcy. W tym okresie pomimo stopniowego wzrostu firmy, np. liczby jej pracowników, nie następuje faktyczne wykorzystanie wartości intelektualnej zgromadzonego dotychczas kapitału (decyzje o jego wyborze często były podyktowane przelotnymi okazjami albo subiektywną oceną potrzeby jego posiadania). Podobnie jak w fazie poprzedniej, istnieje naturalna skłonność wśród przedsiębiorców firm sektora MSP do pozostawania w tej fazie (Grzybowska, Ropęga 2011). W szczególności etap ten charakteryzuje się:

- analizą podejmowanych w firmie działań korygujących, tj. występowanie prób zmian (poprawy) istniejącego stanu rzeczy,
- występowaniem (na podstawie analizy rezultatów) prób wprowadzenia nowych pomysłów, które nie pojawiły się wcześniej lub nie mogły być wprowadzone z uwagi na ograniczenia zasobowe we wcześniejszym okresie życia firmy,
- występowaniem działań zmierzających do powstania nowych projektów (dywersyfikacja),
- podjęciem działań zmierzających do zmiany struktury organizacyjnej, zmiany formy organizacyjno-prawnej/formy opodatkowania, pozyskania nowych źródeł i sposobów finansowania,
- występowaniem działań mogących mieć wpływ na innowacyjność w firmie oraz tworzenie i stosowanie innowacji.

Na podstawie zaprezentowanego zestawienia można wskazać dominujące przyczyny niepowodzeń w tej fazie. Są one związane zarówno z osobą właściciela-menedżera, jak i samą firmą. Zasoby wewnętrzne firmy są na tym etapie często zbyt słabe w stosunku do podejmowanych przez przedsiębiorcę ważnych działań, zarówno wzrostowych, jak i rozwojowych. Częste pomijanie aktualnych ograniczeń zasobowych w budowie koncepcji wzrostu i rozwoju firmy jest wymieniane jako przykład behawioralnego podejścia do istoty przedsiębiorczości. Pomimo pozornej orientacji strategicznej nie ma pewności, że działania podejmowane w tym czasie przez przedsiębiorców są oparte na racjonalnej strategii (Krupski 2008; 2009). Wspomniane ograniczenia zasobowe często czynią proces podejmowania decyzji wysoko elastycznym (brak ustandaryzowania, brak progra-

mów wspomagających itp.), ale jednocześnie wysoko ryzykownym (brak konsultacji zewnętrznej, duża skala oddziaływania decyzyjnego itp.). W efekcie sprawdzone rozwiązania w zakresie wzrastającej skali dostarczania produktów na rynek często są konfrontowane z nowymi pomysłami, koncepcjami utrzymania tego trendu i/lub większej ekspansji.

Etap 4 – modele cyklu życia są często krytykowane za ich oderwanie od rzeczywistych zachowań firm na współczesnym rynku (Storey 1994, Smallbone 1995). Z uwagi na analizę zestawienia modeli cyklu życia w kontekście niepowodzeń gospodarczych, autor uznał za uzasadnione zaproponowanie dodatkowej fazy, która jest szczególnie istotna dla procesów rozwojowych małych firm, tj. połączenia przedsiębiorczości i integracji w modelu Adizesa, fazy sukcesu poprzez wzrost w modelu Churchilla i Lewis oraz hybrydy faz przedsiębiorczości i zespołowości w modelu Quinna i Camerona. W szczególności chodzi tu o występującą często w małych firmach przyczynę niepowodzenia gospodarczego, polegającą na nieumiejętności zgromadzenia zasobów niematerialnych i/lub ich niewykorzystaniu w procesie funkcjonowania firmy. W tej fazie ograniczeniem w procesie wzrostu i rozwoju jest nadal osoba samego zarządzającego. Czas wzmacniania jest fazą, w której można dostrzec rosnące znaczenie czynników odnoszących się do:

- podejmowania działań zorientowanych na budowę relacji z pracownikami (sam przedsiębiorca ograniczył koncentrację na produkcji/usługach na rzecz tworzenia zespołu),
- podejmowania działań zorientowanych na szukanie zastosowania przedsiębiorczych zachowań w oddziaływaniu na pracowników,
- podejmowania działań zorientowanych na poszukiwanie przez przedsiębiorcę kluczowych pracowników, potencjalnych zastępców, „zaufanych",
- zaplanowania i świadomego zrezygnowania przez przedsiębiorcę z koncepcji budowy i wykorzystania kapitału intelektualnego – nieliczni pracownicy traktowani jedynie jako wykonawcy,
- przedsiębiorcy zorientowanego jedynie na samego siebie (indywidualna przedsiębiorczość).

Wielu autorów zajmujących się przedsiębiorczością zwraca uwagę na potrzebę przejścia od zarządzania przedsiębiorczego do profesjonalnego, na pierwszym planie tego procesu wskazując rosnącą wśród przedsiębiorców orientację na czynnik ludzki (Hisrich, Peters 2002, Piasecki 2001). Wśród zarządzających małymi firmami kapitał intelektualny nie jest uznawany za czynnik determinujący przetrwanie przedsiębiorstwa na rynku. W tej fazie należy podkreślić pojawiającą się skalę obciążeń firm, na przykład z tytułu zatrudniania specjalistów. Brak decyzji co do faktycznego wykorzystania

potencjału intelektualnego nielicznych pracowników (pomimo zatrudnienia specjalistów i tak o wszystkim ostatecznie decyduje właściciel firmy lub wspólnicy), zaniechanie działań w tym zakresie lub niewłaściwe ich przeprowadzenie (niedostatek umiejętności menedżerskich na poziomie społecznym czy interpersonalnym) – wszystko to skutkuje pojawieniem się licznych symptomów niepowodzenia gospodarczego, takich jak: nadmierne obciążenie obowiązkami, brak czasu na racjonalny proces decyzyjny, wypalenie, apatia, konflikty z pracownikami, liczne błędy popełniane w trakcie podejmowanych działań, brak wiedzy na temat zmian w otoczeniu itp.

Etap 5 – charakterystyczny dla firm zarządzanych w sposób przedsiębiorczy, ale jednocześnie zorientowanych na poprawę efektywności działania na podstawie zmian organizacyjnych. Podobnie jak w poprzednich rozważaniach, na podstawie opisanych w literaturze modeli można wyróżnić wspólną fazę wraz z dominującymi w niej zachowaniami firmy. Ich identyfikacja i analiza także będzie prowadzona pod kątem niepowodzenia gospodarczego.

Główny obszar zaangażowania przedsiębiorcy dotyczy poszukiwania potencjału wzrostowego i rozwojowego firmy w procesie planowania. Wdrażanie mechanizmów administracyjnych do mającego wiele cech przedsiębiorczych podmiotu powoduje, że ta faza jest zarówno przepustką dla większości małych firm do dalszych zmian wzrostowych i rozwojowych, jak i etapem, w którym popełnia się wiele błędów z zakresu całego procesu zarządzania. Charakterystyczne punkty na tym etapie życia firm to m.in.:

- wysoki udział nakładów na tzw. „administrację" w firmie (procedury w zakresie audytu itp.),
- powiązanie czynnika ludzkiego z obszarem organizacyjnym i technicznym firmy,
- wprowadzenie rozwiązań usprawniających działanie firmy, np.: systemów informatycznych, systemów zarządzania transportem, nowych zintegrowanych programów komputerowych, systemów jakości, systemów motywacyjnych itp. W skrajnym przypadku praca ludzka (pracowników) zastępowana jest rozwiązaniami technicznymi i outsourcingiem.

Na podstawie zaprezentowanego zestawienia można wskazać dominujące przyczyny niepowodzeń w tej fazie. Zaliczyć tu można m.in. wysoki poziom obciążeń finansowych i organizacyjnych przy jednoczesnym braku mechanizmów planowania oraz kontroli, optymalizujących funkcjonowanie firmy. Na tym etapie procesy te są inicjowane i zaczyna się etap głębokich zmian wewnątrz firmy (tworzenie lub przebudowa jej systemu) oraz w jej otoczeniu (budowa nowych relacji z otoczeniem lub ich istotna modyfikacja). Zmianie ulega także praktycznie cały system zarządzania. Sam moment zmiany, często zbyt długo odsuwanej w czasie, może przerodzić się

w splot negatywnych zdarzeń w postaci ograniczenia elastyczności firmy, zaburzeń relacji wewnątrz (wymiana informacji, proces decyzyjny, stosunki międzyludzkie itp.) oraz na zewnątrz małej firmy (relacje z dostawcami, odbiorcami, regulatorami itp.). Z reguły symptomy pogarszającej się sytuacji pojawiają się nagle i z dużą siłą oddziaływania. Przedsiębiorca, zajęty wprowadzaniem zmiany, nie dostrzega ich w porę lub stara się reakcję na nie odłożyć w czasie, a nawet przeczekać. Często okres pomiędzy symptomami a samym kryzysem (nierzadko grupą kryzysów) jest krótki, zaś przebieg ma bardzo dynamiczny.

Jeżeli w poprzedniej fazie nastąpiła zwiększona integracja podsystemu społecznego firmy, to wówczas dużym wsparciem dla przedsiębiorcy są jego pracownicy, którzy jako zespół potrafią zaakceptować i przeprowadzić zmiany systemowe. W naturalny sposób przejmują oni na siebie część zadań od samego przedsiębiorcy, który deleguje wybrane uprawnienia i obowiązki.

Etap 6 – w przypadku wysokiego poziomu integracji współczesne organizacje doświadczają silnego oddziaływania wszystkich czterech składowych modelu Adizesa. Taki stan rzeczy może być podstawą do dalszego rozwoju firmy, gdyż udało się osiągnąć stan równowagi systemu. Tej fazie odpowiada często profesjonalizm zarządzania, polegający na tym, że przedsiębiorca współuczestniczy w sposób aktywny w zarządzaniu firmą zatrudniającą specjalistów, mającą wdrożone systemy wspomagające procesy w niej realizowane. Rola administracji i przedsiębiorczości jest zrównoważona, a granice działania poszczególnych uczestników organizacji są jasne i czytelne. Systemy planowania i kontroli wytyczają zrównoważoną trajektorię funkcjonowania firmy, z reguły opartą o wyznaczane cele. Ten okres niewątpliwego dostosowania może być zagrożony, jeśli chodzi o reakcję na mogące nastąpić gwałtowne zmiany w otoczeniu. Teoretycznie system planowania i kontroli powinien wskazać możliwości zmiany w firmie, jednak na końcu musi nastąpić proces decyzyjny. Moment ten jest krytyczny, gdyż mogą pojawiać się niewłaściwe reakcje w ogniwach procesu decyzyjnego, a wcześniej w ogniwach odpowiedzialnych za zbieranie i interpretowanie informacji, samo jej przetwarzanie, jej przekaz, czytelność, stopień uszczegółowienia itp. Wszystkie wymienione zagrożenia powiązane są ze strategią firmy. W szczególności niewłaściwa informacja wpływa na niewłaściwie przygotowaną analizę strategiczną.

Samo zachowanie przedsiębiorcy często może być nacechowane ingerencją pośrednią lub bezpośrednią w decyzje zawodowej kadry menedżerskiej (podobnie jak w etapie 3), co jest przejawem kryzysu autonomii (por. Greiner 1972).

Pomimo możliwości wystąpienia niepowodzenia gospodarczego, tę fazę należy uznać za jedną z bardziej bezpiecznych dla małych firm. W przypadku, gdy firmą nadal zarządza lub współzarządza przedsiębiorca, działania opierają się na dojrzałych już zachowaniach przedsiębiorczych, zaś istniejąca mała firma pod względem organizacyjnym jest rozwinięta i funkcjonuje w sposób zrównoważony.

Etap 7 – faza ta często rozpoczyna proces niepowodzenia gospodarczego firmy. Nie jest to wynik jedynie technicznego umieszczenia tej fazy na linii spadku w modelu Adizesa, to raczej ukazanie negatywnych następstw „apatii" po osiągniętej stabilizacji. W literaturze tematu akcentuje się mechanizmy wykorzystania rozwiązań przedsiębiorczych w zarządzaniu wzrostem i rozwojem współczesnych firm. Dotyczy to zarówno mikro, małych, średnich (w odniesieniu do cech i zachowań przedsiębiorcy), jak i dużych firm (rozważania na podstawie charakterystyki intraprzedsiębiorczości) (por. Pinchot III 1985). W modelu I. Adizesa w tej fazie wyraźnie odrzuca się aktywne oddziaływanie przedsiębiorczości, przy wysokim stopniu wykorzystania pozostałych czynników. Taka sytuacja może oznaczać dla zarządzających i całego przedsiębiorstwa stopniową utratę zdolności budowania świadomych relacji ze środowiskiem wewnętrznym i otoczeniem organizacji. Biorąc pod uwagę analizę firm mikro i małych, warto wskazać naturalny związek przedsiębiorczości ze skalą prowadzonej działalności gospodarczej. Wymienione w modelu N. Churchilla i V. Lewis czynniki przedsiębiorczości i zarządzania w procesie rozwoju firmy zaczynają zmieniać swoją rolę w organizacji. Niedostatek przedsiębiorczości powoduje spadek (wspomnianej wcześniej) zdolności do działania u osób zarządzających oraz motywacji wynikającej z łączenia celów firmy z celami osobistymi. Często zmniejszająca się przedsiębiorczość nie jest zastępowana zarządzaniem profesjonalnym, co wynika m.in. z niedopasowania do nowych warunków posiadanych w tym okresie realnych zdolności menedżerskich. Niebezpieczeństwo to jest także związane z brakiem aktualnej strategii w firmie.

Etap 8 – prowadzący do zakończenia działalności gospodarczej. Etap ten jest najsłabiej opisany w modelach cyklu życia – występują jedynie odniesienia do zakończenia działalności firmy, ale w analogii do śmierci organizmów żywych. Wymieniane w nich stopniowe wygaszanie w organizacji oddziaływania poszczególnych składowych przebiega w sposób wręcz szablonowy.

W tej fazie można obserwować negatywne konsekwencje późnych faz kryzysu(ów) i przede wszystkim przejawy „spirali śmierci", które jako

symptomy finansowe będą odzwierciedlać stan niepowodzenia gospodarczego (na podstawie rozważań zawartych w rozdziale pierwszym można przyjąć, że likwidacja firmy nie musi oznaczać niepowodzenia gospodarczego).

Przedstawione powyżej rozważania wskazują na istnienie charakterystycznych problemów, na jakie napotykają organizacje w trakcie swojej egzystencji i rozwoju. Jak wskazują liczne badania w tym zakresie, mogą one mieć znaczący wpływ na wystąpienie określonych przyczyn niepowodzenia i dynamikę jego przebiegu. W kolejnym podrozdziale autor, opierając się na istniejących studiach literaturowych, dokonał wyodrębnienia pięciu głównych ścieżek, które mogą charakteryzować niepowodzenie w małych firmach. Zaproponowany podział uwzględnia wpływ fazy cyklu życia, w jakiej znajduje się firma, na wystąpienie kluczowych problemów mogących stać się przyczynami niepowodzenia oraz na sam sposób postępowania wobec zaistniałych trudności. Tak wyodrębnione ścieżki niepowodzenia stanowiły podstawę do przeprowadzenia przez autora badań empirycznych, weryfikujących wynikające z literatury podziały na typy ścieżek.

3.4. Ścieżki niepowodzenia charakterystyczne dla małych firm

Na podstawie istniejących studiów literaturowych wyodrębniono pięć głównych ścieżek niepowodzenia, opisujących przebieg tego zjawiska w małych firmach.

(i) Nieudany *start-up*

Pierwsza ścieżka upadku dotyczy w szczególności małych przedsiębiorstw w początkowych fazach życia. Zwłaszcza faza założycielska[5], która jest praktycznie całkowicie związana z osobą przedsiębiorcy, jego postawami, motywami, zdolnościami i koncepcją patrzenia na świat, może być kluczowym czynnikiem decydującym o przetrwaniu lub porażce firmy[6].

Faza założycielska jest momentem pojawienia się i rozpoczęcia urzeczywistniania marzenia (pomysłu) o założeniu własnej firmy. Uwarunkowania kształtujące zachowania przedsiębiorcy są głównym źródłem zagro-

[5] Por. model Veciany (1988), model Garnseya (1996).

[6] Np. Veciana (1988) wyróżnia grupy czynników wpływających na proces formułowania nowej organizacji, które w konsekwencji mogą oddziaływać na udany lub zakończony niepowodzeniem etap fazy założycielskiej. Te czynniki to: przeszłość (rodzina, dzieciństwo), cechy osobiste, dotychczasowe doświadczenie, cechy otoczenia. Podobnie Fry (1992), grupując nieco inaczej czynniki podobne do poprzednich, zakłada, że decyzja o podjęciu starania o utworzenie nowej firmy jest wynikiem jednoczesnego oddziaływania trzech rodzajów czynników, tj.: czynników poprzedzających, krytycznych oraz czynników umożliwiających. Tylko gdy występują wszystkie razem, skłaniają do tworzenia nowego przedsiębiorstwa.

żenia źle przeprowadzonym procesem planowania przedsiębiorstwa i zbudowania strategii. Pojawia się niebezpieczeństwo, że przyszły właściciel nie udziela (często sam przed sobą) odpowiedzi na pytania dotyczące rodzaju działalności gospodarczej, użyteczności przyszłych produktów (usług), oczekiwanego poziomu zysku, pozycji na rynku, kierunków rozwoju, zewnętrznych źródeł finansowania, przyszłej polityki kadrowej, systemu motywowania czy budowy kultury organizacyjnej.

Dopiero odpowiedź na te i wiele innych pytań może stworzyć podstawy do budowy przejrzystej i zwartej koncepcji nowo uruchamianego przedsiębiorstwa. Prezentowane możliwości niepowodzeń gospodarczych w fazie założycielskiej wskazują na ogromne zróżnicowanie obszarów, w których mogą mieć miejsce. Praktycznie dalsze losy firmy są w dużym stopniu uzależnione od umiejętnego przygotowania i wykonania tej fazy.

Wymieniona wcześniej koncepcja *liability of newness* odnosi się zarówno do wnętrza organizacji, jak i jej relacji z otoczeniem. Oba te elementy zawierają się w konstrukcji biznesplanu, zwłaszcza odnośnie do analizy strategicznej i budowy strategii firmy, tak więc dobrze sporządzony biznesplan może po części pomóc wyeliminować zagrożenia wynikające z obciążenia nowością. Nieprzemyślenie szczegółów, założenie nierealnych zysków, brak oparcia planów na rzeczywistych danych – to problemy w fazie koncepcyjnej, które mogą doprowadzić do niepowodzenia (Adizes 2004)[7]. Niedostatki w planowaniu i określaniu celów mają negatywny wpływ na powstającą organizację, ograniczają budowę optymalnych kontaktów z otoczeniem, pozwalających na oparcie ich na zasadach tzw. wymiany relacyjnej, powiązań o charakterze sieciowym (Barringer 1997), które charakteryzują się m.in. długofalową perspektywą współpracy, wzajemnym zaufaniem, otwartością komunikacyjną. Początkowy zestaw zasobów organizacji nie daje jeszcze podstaw do stworzenia przewagi konkurencyjnej, co przekłada się na niewystarczający poziom sprzedaży przy wysokich początkowych kosztach działalności i związany z tym brak zysków. Prowadzi to do niemożliwości stworzenia biznesu przynoszącego korzyści i zaspokajającego cele założone przez przedsiębiorcę.

Tabela 3.2 prezentuje zestawienie przyczyn i symptomów niepowodzenia dla ścieżki nieudanego *start-up*'u, z uwzględnieniem kluczowych problemów związanych z początkowymi fazami cyklu życia organizacji.

---

[7] Adizes (2004) rozróżnia dwa rodzaje problemów pojawiające się w każdej fazie rozwoju organizacji: *normal problems* i *abnormal problems*. Pierwsze są naturalną konsekwencją funkcjonowania organizacji w poszczególnych fazach rozwoju. Przykładem może być brak gotówki na początku działalności. Jest to normalny i łatwy do przewidzenia problem w typowej ścieżce cyklu życia organizacji. Przy dobrym planowaniu finansów problem może nawet nie wystąpić. Z drugiej strony, problem może stać się patologiczny, gdy zarządzający nie przyjmuje do wiadomości istnienia tego rodzaju kłopotów i nie podejmuje działań zapobiegawczych w tym zakresie.

Tabela 3.2. Charakterystyka czynników niepowodzenia dla ścieżki: nieudany *start-up*

Typ ścieżki niepowodzenia/ autorzy	Charakterystyka			Etap cyklu życia, w którym może rozpocząć się typ ścieżki niepowodzenia
	źródła niepowodzenia (czynniki wewnątrz organizacji)	bariery (czynniki zewnętrzne)	symptomy niepowodzenia	
(i) Nieudany *start-up* Argenti (1976), Richardson i in. (1994), Thornhill, Amit (2003a; 2003b), Pasanen (2005), Ooghe, De Prijcker (2006), Crutzen (2010)	**Przedsiębiorca**: • niewystarczająca motywacja do uruchomienia firmy (konieczność, a nie szansa), • brak umiejętności zarządzania w wielu obszarach działalności firmy, • zbytni optymizm lub brawura właściciela, • autokratyczny styl zarządzania **Polityka i zasoby firmy**: • brak planowania i biznesplanu, • brak oparcia założeń na rzeczywistych danych, • zbyt mały kapitał początkowy, • niedoszacowanie kosztów, • brak zarządzania finansami, • niewypracowanie relacji z dostawcami i klientami, • większe zorientowanie na produkt niż na sprzedaż	• recesja w branży, • brak klientów, • nieufność ze strony kontrahentów, • brak zaufania ze strony instytucji finansujących, • duża liczba firm konkurencyjnych	• wysokie podstawowe koszty działalności, • niska sprzedaż w stosunku do kosztów, • brak konkurencyjności **W konsekwencji**: • brak zysku, • brak płynności	Etap I

Źródło: opracowanie własne.

(ii) Niestabilne zarządzanie nową rosnącą firmą

Kolejna ścieżka upadku dotyczy w szczególności mikro i małych firm, które z powodzeniem przeszły sam proces założenia działalności gospodarczej i dotarły do fazy, w której powinny nastąpić działania nakierowane przede wszystkim na wzrost firmy. Jego efektem będzie trwałe przekroczenie progu rentowności.

W tej fazie szczególnego znaczenia nabiera proces planowania, który przekształca się z planowania opartego na stworzeniu pomysłu na wejście do biznesu – w planowanie nakierowane na utrzymanie i rozwój prowadzonej działalności gospodarczej. Niewielu badaczy zajmowało się związkiem samego planowania z przetrwaniem organizacji. Jednymi z nich są D. Sexton i P. van Auken (1985), których badania wykazały, że 20% małych firm, w których nie występowało planowanie strategiczne, upadło w ciągu trzech lat działalności, natomiast wśród firm sporządzających plany odsetek ten wyniósł jedynie 8%.

Oczywiście, przetrwanie przedsiębiorstwa nie zależy bezpośrednio od sporządzania lub niesporządzania planów, jednakże planowanie, jako jeden z elementów procesu zarządzania, pośrednio wpływa na wiele obszarów działalności, które decydują o przyszłym sukcesie lub porażce (por. Castrogiovanni 1996). Proces planowania powinien być przeprowadzony rzetelnie, a cele realne do wykonania. Badania T. Neonena i H. Littunena (1998) w Finlandii wykazały, że firmy, które poniosły porażkę w ciągu pierwszych trzech lat działalności, charakteryzowały się rozbieżnością między planami a ich realizacją oraz ich plany zakładały nierealne oczekiwania.

Kluczowe znaczenie dla niepowodzenia gospodarczego mogą mieć relacje z pierwszymi klientami. Mogą oni być źródłem obiektywnych opinii o prezentowanej ofercie, o przewidywanych zmianach na rynku, a także o konkurencji. Wiele firm tego nie docenia, zapominając o tym źródle zbierania informacji. Organizacja w pierwszych fazach działalności jest z natury bardziej zorientowana na dopracowanie produktu/usługi niż na sprzedaż (Adizes 2004), należy jednak zwrócić uwagę, że sprzedaż jest decydująca dla młodej firmy, która potrzebuje środków, aby przetrwać. Problem może stać się patologiczny, gdy przedsiębiorca jest zbyt pochłonięty ciągłym udoskonalaniem produktu/usługi, bez finalizowania tego procesu i braku skupienia na sprzedaży. Zakończenie „miesiąca miodowego" (Fichman, Levinthal 1991), wyczerpanie początkowych zasobów przedsiębiorstwa, które pozwoliły mu przetrwać pierwszy okres działalności powoduje weryfikację założonych planów w obliczu rzeczywistości.

Innym problemem, z którym można spotkać się w młodych rosnących firmach jest nieprawidłowe zarządzanie finansami. Może się to przejawiać w finansowaniu pożyczkami krótkoterminowymi długoterminowych inwestycji (Adizes 2004) czy też zbyt niskim kapitałem początkowym (Hall, Young 1991, North i in. 1991).

Tabela 3.3. Charakterystyka czynników niepowodzenia dla ścieżki: niestabilne zarządzanie nową rosnącą firmą

Typ ścieżki niepowodzenia/ autorzy	Charakterystyka			Etap cyklu życia, w którym może wystąpić typ ścieżki niepowodzenia
	źródła niepowodzenia (czynniki wewnątrz organizacji)	bariery (czynniki zewnętrzne)	symptomy niepowodzenia	
(ii) Niestabilne zarządzanie nową rosnącą firmą Argenti (1976), Masuch (1985), Richardson i in. (1994) Moulton i in. (1996) Ooghe, De Prijcker (2006)	**Przedsiębiorca**: • brak wiedzy specjalistycznej z zakresu finansów, • duża skłonność do ryzyka, przesadny optymizm, • duża siła przekonywania **Polityka i zasoby firmy**: • ambitne i ryzykowne plany finansowe (wysokie kredyty), • złe oszacowanie wysokości przyszłych obrotów, • nadmierne wydatki, • brak kontroli finansów, • w późniejszych fazach brak możliwości reakcji na zmiany w otoczeniu (z uwagi na problemy z płynnością)	• spadek popytu, • odmowa udzielenia kolejnych kredytów przez banki, • zmiany trendów na rynku globalnym	• niewystarczająca/ niska sprzedaż poniżej założeń • duża nadpro-dukcja, • wysokie koszty działalności **W konsekwencji**: • spadek zysku, • spadek płynności, • utrata zaufania kontrahentów i kredytodawców	Etap II

Źródło: opracowanie własne.

(iii) Bezkrytycyzm po szybkim wzroście firmy

Trzecią ścieżkę upadku odzwierciedlają mikro i małe firmy, które nie zmieniają swojego zachowania po okresie zaklasyfikowanym przez osoby zarządzające jako sukces. Dla uproszczenia można przyjąć, że miarą uznania danego poziomu osiągnięć firmy za sukces jest stopień realizacji zarówno celów właściciela, jak i przedsiębiorstwa. Na tej trajektorii szczególnie mocno uwypukla się subiektywizm i w związku z tym także subiektywna ocena tego, co do tej pory udało się zrealizować. Jak widać, niepewność samych informacji (np. brak dokładnych danych, zafałszowane dane, dane przewidywane itp.) powiązana z samodzielną ich interpretacją (np. ten poziom zysku jest wystarczający itp.) w efekcie doprowadzają do bezpodstawnych wniosków na temat przyszłości firmy, jej potrzeb i stających przed nią wyzwań. Główną przyczyną takiego przebiegu trajektorii wypływającej z bezkrytycyzmu po szybkim wzroście firmy są błędy z zakresu zarządzania. Trajektoria ta jest szczególnie niebezpieczna dla mikro i małych firm, gdyż niedostatki kompetencji właścicieli-menedżerów przez długi okres nie są widoczne (nie wywołują symptomów) w trakcie funkcjonowania firmy, jednak po okresie braku istotnych zmian wewnętrznych dochodzi do wyczerpania prostych rozwiązań, których dotychczasowe stosowanie zapewniało firmie wzrost. Nie dosyć, że nie ma miejsca tzw. „ucieczka do przodu", to dodatkowo rozpoczyna się okresowe zwiększenie konsumpcji ze strony właściciela. To może dodatkowo osłabić kondycję firmy, która w tym czasie powinna być dokapitalizowana lub należałoby w niej wdrożyć inwestycje pozwalające na wzrost połączony z rozwojem lub sam rozwój.

Wielość ograniczeń pojawiających się po okresie uznanym za zadawalający dla przedsiębiorcy powoduje gwałtowność przebiegu tej fazy. Spadek zysków i spadek płynności to główne symptomy finansowe w tej fazie. Jednocześnie mogą im towarzyszyć oznaki pogarszających się relacji z dostawcami, odbiorcami, a także relacji wewnątrz organizacji, która w tym okresie wyraźnie traci zdolność do utrzymania rozwiązań, wprowadzanych do tej pory bez istotnych trudności organizacyjnych (np. dotychczasowa struktura promienista prosta musi zostać zastąpiona strukturą bardziej złożoną, jednak nie ma specjalistów ani zasobów technicznych, aby wdrożyć zmodyfikowany rodzaj struktury).

Tabela 3.4. Charakterystyka czynników niepowodzenia dla ścieżki: bezkrytycyzm po szybkim wzroście firmy

Typ ścieżki niepowodzenia/ autorzy	Charakterystyka			Etap cyklu życia, w którym może wystąpić typ ścieżki niepowodzenia
	źródła niepowodzenia (czynniki wewnątrz organizacji)	bariery (czynniki zewnętrzne)	symptomy niepowodzenia	
(iii) Bezkrytycyzm po szybkim wzroście firmy Ooghe, De Prijcker (2006), Crutzen (2010), Moulton i in. (1996)	**Przedsiębiorca**: • zbyt ambitny i nadaktywny właściciel, • zaślepienie i zbytni optymizm po wzroście i sukcesie, • brak przyjmowania porad od innych **Polityka i zasoby firmy**: • wysokie wydatki i zbytnie zadłużanie się związane ze zbytnim optymizmem co do przyszłych zysków, • brak oszacowania struktury finansów • niedostosowanie zarządzania i struktury do obecnej sytuacji firmy	• spadek popytu • odmowa udzielenia kolejnych kredytów przez banki, • zmiany trendów na rynku globalnym	• mniejsza sprzedaż w stosunku do zakładanej, • wysokie koszty działalności, • ignorowanie negatywnych sygnałów finansowych **W konsekwencji**: • spadek zysku, • spadek płynności, • utrata zaufania kontrahentów i kredytodawców	Etap III Etap IV Etap V Etap VI

Źródło: opracowanie własne.

(iv) Stagnacja dojrzałej firmy

Ścieżka dojrzałości organizacji niesie ze sobą inny zestaw zagrożeń. Firmy funkcjonują na rynku z większym lub mniejszym sukcesem przez dłuższy czas, zarządzanie jest zdecentralizowane, właściciel często już jest mniej związany z firmą zarówno pod względem finansowym, jak i operacyjnym. Zagrożeniem może być tzw. skostnienie (Churchill, Lewis 1983), charakteryzujące się brakiem innowacyjnych decyzji i unikaniem ryzyka. Jak podkreśla Adizes (2004), firma osiągnąwszy najlepszą pozycję, nie może popaść w samozadowolenie. Pierwszym krokiem do niepowodzenia jest według Adizesa przeświadczenie zarządzających, że nie należy niczego zmieniać, skoro firma osiągnęła już taką pozycję. Wiąże się to ze zjawiskiem inercji (Hannan, Freeman 1984), która z jednej strony pozwala na tworzenie ram wewnętrznego funkcjonowania organizacji, lecz z drugiej – utrudnia podjęcie działań w odpowiedzi na nowe oczekiwania ze strony otoczenia oraz powoduje spadek efektywności działania. Innym problemem dojrzałych firm może być obniżenie motywacji przedsiębiorcy do podejmowania nowych wyzwań, spowodowane jego znużeniem prowadzeniem działalności lub zmniejszonym zaangażowaniem w zarządzanie.

(v) Nadmierna wewnętrzna konsumpcja kosztem firmy

Firmy znajdujące się na tej trajektorii funkcjonują często na różnych poziomach swojego wzrostu i rozwoju. Głównym wyróżnikiem tych przedsiębiorstw jest świadoma lub nieświadoma decyzja właściciela-menedżera o potraktowaniu firmy jako źródła łatwo dostępnych środków przeznaczanych na indywidualną konsumpcję. Szczególnie jest to proste do zrealizowania w przypadku mikro i małych firm. W tej grupie organizacji nie ma w większości przypadków systemów kontrolujących i ograniczających wydatki osób fizycznych, które są właścicielami lub decydentami w tych firmach. Widoczny jest wysoki poziom zagrożenia w tego typu podmiotach, jeśli chodzi o rozdzielenie firmy od osoby przedsiębiorcy. Kryzys i niepowodzenie w tym przypadku mogą pojawić się nagle, z powodu utraty płynności w wyniku konsumpcji.

Tabela 3.5. Charakterystyka czynników niepowodzenia dla ścieżki: stagnacja dojrzałej firmy

Typ ścieżki niepowodzenia/ autorzy	Charakterystyka			Etap cyklu życia, w którym może rozpocząć się typ ścieżki niepowodzenia
	źródła niepowodzenia (czynniki wewnątrz organizacji)	bariery (czynniki zewnętrzne)	symptomy niepowodzenia	
(iv) Stagnacja dojrzałej firmy Argenti (1976), Masuch (1985), Richardson i in. (1994), Moulton i in. (1996) Thornhill, Amit (2003a; 2003b), Ooghe, De Prijcker (2006)	**Przedsiębiorca**: • brak motywacji i zaangażowania zarządzających/właściciela, • obojętność, bezwładność **Polityka i zasoby firmy**: • ignorowanie zmian zachodzących w otoczeniu, brak reakcji na zmiany, • brak wewnętrznej kontroli w różnych obszarach, • brak działań innowacyjnych lub zbyt wolne wprowadzanie innowacji, • źle przeprowadzona restrukturyzacja/działania naprawcze	• starzenie się branży, • postęp lub zmiany technologii, • zmiany na rynku globalnym, • utrata zaufania ze strony klientów, • lepsza pozycja rynkowa firm konkurencyjnych	• spadek sprzedaży, • utrata pozycji konkurencyjnej, • wysokie koszty działalności **W konsekwencji**: • brak zysku, • brak płynności, • utrata zaufania klientów i kredytodawców	Etap VI

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3.6. Charakterystyka czynników niepowodzenia dla ścieżki: nadmierna wewnętrzna konsumpcja

Typ ścieżki niepowodzenia/ autorzy	Charakterystyka			Etap cyklu życia, w którym może rozpocząć się typ ścieżki niepowodzenia
	źródła niepowodzenia (czynniki wewnątrz organizacji)	bariery (czynniki zewnętrzne)	symptomy niepowodzenia	
(v) Nadmierna wewnętrzna konsumpcja kosztem firmy Richardson i in. (1994), Crutzen (2010)	**Przedsiębiorca**: • dominujący typ menedżera skoncentrowany na swoich potrzebach i wizerunku **Polityka i zasoby firmy**: • wykorzystywanie zasobów firmy do realizacji prywatnych ambicji, • przeznaczanie zysku na własną konsumpcję, a nie na rozwój firmy i inwestycje, • oszustwa i kreatywna księgowość	• odmowa udzielenia kolejnych kredytów przez banki	• wysokie nieuzasadnione wydatki (np. zakup drogich samochodów do firmy, duże wydatki reprezentacyjne), • brak gotówki, • wysokie zadłużenie **W konsekwencji**: • spadek płynności, • utrata zaufania kontrahentów i kredytodawców	wszystkie etapy

Źródło: opracowanie własne.

3.5. Badania ścieżek niepowodzenia gospodarczego małych firm

W tej części monografii zostaną zaprezentowane wyniki badań jakościowych, które zostały zrealizowane z grantów finansowanych przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

Celem badania jakościowego nr 1 była pogłębiona analiza studiów przypadków firm oraz instytucji otoczenia biznesu na terenie całego kraju, które scharakteryzowały przebieg zdarzeń mogących ich zdaniem mieć wpływ na zakończenie działalności gospodarczej.

Celem badania jakościowego nr 2 była weryfikacja prezentowanych w literaturze ścieżek niepowodzenia mogących zaistnieć w małych firmach oraz porównanie teoretycznych założeń modeli opisujących przebieg niepowodzenia małych firm z praktycznymi przykładami ścieżek niepowodzeń gospodarczych.

Dobór badanej próby i zakres badań

Sposób doboru firm i instytucji do **badania jakościowego nr 1** miał charakter celowy i obejmował obszar całego kraju. Do badania zostało wybranych 51 firm i instytucji, których przedstawiciele dysponowali wiedzą na temat przyczyn oraz symptomów niepowodzeń gospodarczych małych firm w Polsce – szczegółowe wyniki badań oraz opisy poruszanych zagadnień znajdują się w publikacji pod redakcją kierownika projektu, B. Piaseckiego (por. Piasecki 2012).

Formularz pomocniczy wykorzystywany w badaniu zawierał przykładowe przyczyny i symptomy upadku firm możliwe do zidentyfikowana zarówno przez przedsiębiorców, jak i instytucje otoczenia biznesu.

W **badaniu jakościowym nr 2** sposób doboru firm był celowy. Autor poddał analizie 57 studiów przypadków, w tym 32 wśród byłych mikro i małych przedsiębiorców, którzy zlikwidowali działalność od 1 stycznia 2006 r. do 31 grudnia 2011 r. Ich adresy siedzib zostały wyodrębnione z bazy REGON zakupionej w Centrum Informatyki Statystycznej (umowa 64/WOiN 01-6111-347/2012). W wyniku ich weryfikacji udało się ustalić grupę potencjalnych adresów, które mogły być jednocześnie miejscem zamieszkania przedsiębiorcy. Kryterium doboru był kontakt z byłym właścicielem zlikwidowanej firmy, uzyskanie akceptacji na przeprowadzenie badania, weryfikacja faktycznej likwidacji działalności gospodarczej, przeprowadzenie badania w pełnym zakresie. Badania były wykonywane na terenie całego kraju.

Formularz pomocniczy wykorzystany w badaniu zawierał następujące zagadnienia:

- identyfikacja dat rozpoczęcia i zakończenia działalności oraz momentów zwrotnych w funkcjonowaniu firmy,

- identyfikacja liczby zatrudnionych w momencie likwidacji i na rok przed likwidacją,
- przeważający rodzaj działalności (według zgłoszenia w rejestrze REGON, na podstawie Polskiej Klasyfikacji Działalności),
- obszar terytorialny działania firmy,
- liczba właścicieli,
- wiek właściciela/li,
- doświadczenie w prowadzeniu działalności właściciela/li,
- motywy podjęcia działalności,
- wewnętrzne przyczyny niepowodzenia, w tym w obszarze: strategii, ekspansji, planowania i zarządzania finansowego, zasobów ludzkich, marketingu, innowacji, produkcji/usług oraz działań operacyjnych,
- przyczyny zewnętrzne,
- dostęp do źródeł finansowania,
- efektywne zapobieganie niepowodzeniu gospodarczemu.

Dodatkowo, 18 przedsiębiorców udostępniło dokumentację finansową swoich firm, w pozostałych przypadkach ocena kondycji ekonomiczno-finansowej dokonana była w sposób opisowy przez właścicieli, przy wykorzystaniu omówionych w podrozdziale 4.3 charakterystyk zastosowanych przez J. Argentiego.

W efekcie przeprowadzonych badań dokonano weryfikacji prezentowanych w literaturze ścieżek niepowodzenia mogących zaistnieć w małych firmach. W trakcie opracowywania wyników wyodrębniono dodatkową, specyficzną ścieżkę, zidentyfikowaną w badanych przedsiębiorstwach. Jej wydzielenie wynikało ze specyfiki przebiegu trajektorii w 7 z 32 badanych firm. Ich udział był na tyle znaczący, że do istniejącego podziału autor wprowadził trajektorię: **bezkrytycyzm po szybkim pozornym wzroście firmy**. W efekcie w badaniu wyróżniono 6 trajektorii niepowodzeń gospodarczych (TNG).

Rodzaj trajektorii niepowodzenia gospodarczego (TNG)	Liczba przypadków
(TNG1) Nieudany *start-up*	4
(TNG2) Niestabilnie zarządzana rosnąca firma	8
(TNG3) Bezkrytycyzm po szybkim pozornym wzroście firmy	7
(TNG4) Bezkrytycyzm po realnym szybkim wzroście firmy	5
(TNG5) Dojrzała apatyczna firma	6
(TNG6) Nadmierna wewnętrzna konsumpcja	2

Odpowiedzi uzyskane od respondentów zawierają dużą dozę subiektywizmu byłych właścicieli-menedżerów firm. Autor w trakcie przeprowadzonego badania z dużą starannością dążył do weryfikowania odpowiedzi respondentów poprzez zadawanie pytań związanych z kontekstem podejmowanych przez właścicieli tych przedsiębiorstw działań i decyzji. Wiele uwagi poświęcono odniesieniom do ewentualnych strategii tych firm i wiążącej się z podejściem strategicznym ocenie otoczenia przez byłych właścicieli-menedżerów. Pomimo wątpliwości autora co do obiektywności odpowiedzi byłych właścicieli odnośnie do ich roli w przebiegu niepowodzenia, autor przyjął ich argumenty. Jednak w opisach poszczególnych trajektorii znajdują się wnioski autora na temat samego procesu zarządzania w analizowanych przypadkach.

Pozostałe 25 studiów przypadków nie dotyczyło firm zlikwidowanych. Badania zostały zrealizowane wśród instytucji otoczenia biznesu. Sposób doboru był celowy i skoncentrowany głównie na firmach doradczych, obsługujących sektor MSP. Wyniki z tej części badań zostały wykorzystane przede wszystkim w rozdziale czwartym, przy opracowaniu takich zagadnień, jak:

- bariery informacyjne małych firm,
- rodzaje ryzyka w małych firmach i metody jego redukcji,
- dobór wskaźników wykorzystywanych w analizie finansowej małych firm.

(TNG1) Nieudany *start-up*

Do tej trajektorii zostały zaklasyfikowane cztery przypadki: nr 9, 15, 25 i 31, zanalizowane w ramach badań jakościowych[8]. We wszystkich opisywanych analizach zwrócono uwagę na niezaistnienie faktycznej zdolności organizacji do działania.

PRZYCZYNY

W przypadku tej trajektorii dominowały typowe **błędy z zakresu zarządzania**. W głównej mierze podkreślana była niewiedza nowo otwierających działalność na temat podstaw zakładania i prowadzenia firm. Widoczne były działania pod wpływem impulsu ze strony otoczenia, pozbawione racjonalnych przesłanek zidentyfikowanych przez założyciela biznesu. W żadnym z wymienionych przypadków nie pojawił się biznesplan ani inna forma opisu przygotowania do otwarcia firmy. Sytuacja panująca na rynku stawała się weryfikatorem pomysłów oraz faktycznym źródłem decyzji o zakończeniu działalności gospodarczej, ze stratą dla właściciela przedsiębiorstwa. Warto zwrócić uwagę na przypadek nr 31, w którym widoczne są

[8] Tabelaryczne zestawienie omawianych przypadków znajduje się w aneksie, zamieszczonym na końcu niniejszej publikacji.

odniesienia do szeroko rozumianego procesu założycielskiego. Składają się na niego: faza eksperymentalna i faza koncepcyjna, które poprzedzają fazę realizacyjną. Błędy popełnione w przypadku nr 31, dotyczącym powstania firmy drogą odpryskową (proces *spin off*), w fazie koncepcyjnej doprowadziły do zakwestionowania przez prawników dotychczasowego pracodawcy przestrzegania zasad przyjętych w umowie cywilno-prawnej (przygotowanej przez dotychczasowego pracodawcę). Pracownik był w niej zobowiązany do niepodejmowania działalności konkurencyjnej. Zbagatelizowanie zapisów umowy i jej nieprzestrzeganie można uznać za przyczynę doprowadzenia nowej działalności gospodarczej do likwidacji.

W przypadkach nr 9, 15 i 25 zidentyfikowano przyczyny związane z **procesem planowania**, tj. osoby tworzące firmy nie miały sformułowanych i sformalizowanych celów oraz sporządzonego biznesplanu. Z przeprowadzonej analizy wynikało, że zakładający firmę nie posiadali wielu umiejętności z zakresu zarządzania, np.:

- zdolności planowania – w przypadku 9, 15 i 25 nie miało miejsca prognozowanie oraz programowanie. Widoczny był niedostatek analizy informacji ilościowych na temat posiadanych zasobów i przewidywanych nakładów inwestycyjnych, a także zaniechanie podjęcia próby wykazania optymalności wyboru aktualnych rozwiązań. Wszyscy zarządzający z tych firm nie zastosowali pisemnej analizy. Z rozmowy nie udało się również wywnioskować, że w tamtym czasie był przygotowany nieformalny plan. Przeważały wypowiedzi: „mnie wydawało się, że…", „według moich przypuszczeń…". Jeśli chodzi o planowanie w zakresie marketingu, niepowodzenie w przypadku nr 9 i 15 było spowodowane ujawnieniem niezdolności założyciela firmy do wykonania planu marketingowego, obejmującego badania marketingowe, w tym brakiem badań pierwotnych w przypadku nietypowego produktu;
- zdolności przystosowania się do nowych potrzeb rynku – we wszystkich analizowanych przypadkach nie było widocznej reakcji ze strony zarządzających na bodźce ze strony otoczenia, np. w przypadku nr 9 na zmniejszenie popytu na produkty zatopione w sztucznym bursztynie, wywołane ekspansją produktów okazjonalnych (motywy muszli, owadów, miniaturowych statków itp.) w znacznie większym wyborze i niższej cenie. Nie nastąpiły też próby szybkiego zastąpienia pomysłów pierwotnych projektami alternatywnymi. W przypadku nr 9 właściciel-menedżer nie podjął próby zmiany rodzaju usługi, pomimo istnienia takich możliwości ze względu na niskie bariery sprzedaży i kupna technologii potrzebnej do kładzenia tapet techniką natryskową;
- zdolności komunikowania się – w przypadkach firm nr 9 i 25 zatrudniających zarówno wspólników, jak i pracowników widoczne były błędy w zakresie komunikacji. Powszechnie stosowano komunikację nieformalną,

niemającą wypracowanych form i sposobów przepływu informacji. W efekcie wspólnicy nie umieli wzajemnie realizować procesu decyzyjnego, zaś pracownicy otrzymywali niespójne, często sprzeczne polecenia;

- zdolności wykorzystania kontroli w całym procesie zarządzania – w szczególności chodzi o przypadek niestosowania procesów kontrolnych w trakcie trwania poszczególnych etapów założycielskich.

We wszystkich czterech badanych przypadkach nieudanego *start-up*'u zabrakło oceny stopnia realizacji poszczególnych działań przypisanych do etapów. W szczególności chodzi tu o etapy fazy eksperymentalnej i fazy koncepcyjnej. Na podstawie wszystkich wyodrębnionych przypadków można wyróżnić:

a) osłabienia genetyczne (błędy popełnione w fazach poprzedzających zarejestrowanie firmy):

- błędy w fazie eksperymentalnej – przypadek nr 9 dotyczy przyczyny opartej na niesprecyzowanym pomyśle, tj. projekcie, który nie został rozwinięty w ramach jego opisu, parametryzacji, oceny itp. Faza ta obejmowała liczne niekonsekwencje, które z czasem przeniosły się na fazę koncepcyjną,
- błędy w fazie koncepcyjnej – obejmuje ona wszystkie cztery przypadki, zaś wspólnym błędem w jej trakcie było niepowstrzymanie samego procesu rejestracji firmy na warunkach, jakie zostały stworzone w układzie relacji: otoczenie – firma. Tu często powinny zostać podjęte decyzje o zatrzymaniu procedur związanych z otwarciem działalności gospodarczej. W przypadku nr 9 była to decyzja o wejściu na schyłkowy rynek (bez świadomości tego faktu), w przypadku 15 była to nieświadoma decyzja wejścia na tzw. „płytki" rynek, który wymaga strategii dostosowanej do takiego typu rynku lub rynek niestabilny, jak w przypadku nr 25. W przypadku nr 31 była to możliwość działania w niszy rynku, w taki sposób, aby nie złamać warunków niekonkurowania z dotychczasowym pracodawcą. Jak widać, właściwa analiza tej fazy mogłaby zapobiec niepowodzeniom gospodarczym dzięki przeprowadzeniu realnej oceny otoczenia i potencjału przyszłej firmy oraz powstrzymaniu procedury rejestracyjnej;

b) niewłaściwe procesy rejestracyjne (wadliwe przejście procedur rejestracji, niewłaściwie wskazana forma opodatkowania, organizacyjno-prawna itp.). Praktycznie procesy rejestracji opisywanych podmiotów nie zawierały istotnych błędów formalnych, jednak w przypadku nr 31 formalności związane z rejestracją spółki jawnej w Sądzie Rejestrowym i znacznie większa formalizacja (w tym przegląd dokumentów) w stosunku do stworzonej spółki cywilnej mogłyby zapobiec wejściu jednego ze wspólników na drogę konfliktu na drodze prawnej ze swoim byłym pracodawcą.

Podsumowując grupę przyczyn na tej ścieżce, szczególnie warto podkreślić niewystąpienie kilku składowych, tj. strategicznej orientacji na wejście na rynek, pokonania barier wejścia i ugruntowania swojej pozycji

na rynku, jak też brak innowacyjnych zachowań ze strony przedsiębiorców. Dowodem na to były opinie wyrażone przez samych przedsiębiorców na temat próby powielenia cudzych, znacznie wcześniej osiągniętych sukcesów.

SYMPTOMY

We wszystkich przypadkach **symptomy wystąpiły tuż przed samym momentem podjęcia decyzji o likwidacji**. Jest to następstwem specyfiki tej trajektorii, w której wysoki poziom zagrożeń łączy się z tworzeniem całkowicie nowego systemu, jakim jest konkretna organizacja. W efekcie jedynym zaobserwowanym przez byłych właścicieli-menedżerów symptomem był **obniżający się poziom posiadanej gotówki**. W tym czasie analizowane firmy nie osiągnęły progu rentowności, w związku z tym znajdowały się w okresie identyfikacji ciągłej straty powiązanej z realizacją niezbędnych inwestycji. Jedynie przypadek nr 31 charakteryzował się pogarszającymi relacjami z firmą, w której był poprzednio zatrudniony obecny właściciel nowo zakładanego podmiotu. Za czytelny sygnał ostrzegawczy można w tym przypadku uznać informację o rozważeniu skierowania wniosku do prokuratury, gdyż pojawiły się przesłanki, że nowa działalność może zostać uznana za konkurencyjną. Z wypowiedzi byłego właściciela-menedżera wynikało, że żadne działania redukujące niebezpieczeństwo związane z procedurą prawną nie zostały podjęte.

(TNG2) Niestabilnie zarządzana rosnąca firma

Do tej trajektorii zostało zaklasyfikowanych osiem zbadanych przypadków: nr 2, 4, 8, 11, 22, 24, ,28, 29. Jest to największa podgrupa w całej analizowanej populacji. Wszystkie wymienione przypadki wykazały zaistnienie działań zmierzających do realizacji celów właściciela-menedżera oraz jego firmy. Ta grupa wyraźnie oddzieliła się od grupy zaklasyfikowanej do poprzedniej trajektorii, głównie w wyniku trwałego wejścia na rynek (pokonania wcześniejszych barier wejścia), osiągnięcia progu rentowności i utrzymania się na rynku dłużej niż jeden rok bez ponoszenia straty. Trajektoria ta obejmuje głównie przypadki wystąpienia działań mających wpływ na wzrost firmy i/lub jej utrzymanie, ale praktycznie nie można wśród nich doszukać się działań w obszarze rozwoju badanych organizacji. Wspólnymi cechami wszystkich analizowanych przypadków są: niedostatek innowacyjności i innowacji oraz cech i zachowań przedsiębiorczych po okresie uruchomienia działalności gospodarczej, niewystarczająca orientacja na otoczenie, brak wykazania zrębów budowy strategii, np. rzetelnego zbierania i przetwarzania informacji, analizy strategicznej itp. W efekcie brakuje w badanych firmach przejawów zmian jakościowych, które mogą generować rozwój.

PRZYCZYNY

W większości opisanych przypadków fakt przetrwania i odnotowania okresowego wzrostu przez analizowane firmy jest bliższy zachowaniom przedsiębiorczym charakterystycznym dla okresów *start-up*'owych niż wzrostowych i rozwojowych. To wykorzystanie przelotnych szans spowodowało, że firmy nr 2, 8, 11, 22, 29 mogły zaistnieć i dzięki utrzymującemu się w gospodarce trendowi wzrostowemu dobrze funkcjonować przez okres dłuższy niż jeden rok. Główną przyczyną niepowodzenia gospodarczego tych firm był **brak zmian w procesie zarządzania**. Zmianie uległy jedynie proste składowe, które łatwo było pozyskać i zastosować w opisanych organizacjach.

W związku z tym typem zachowań utrzymywano dotychczasowy park maszynowy i nie dokonano jego wymiany, uwzględniając zmiany technologiczne (na rynku pojawiły się maszyny i urządzenia oparte na nowych technologiach). Zamiast tego analizowane firmy skoncentrowały się na działaniach mających jedynie zwiększyć skalę prowadzonej działalności, i tak w przypadku nr 2 dokonano zakupu niezmienionej pod względem technologicznym maszyny, w przypadku 11 zostały zakupione cztery ciągniki siodłowe z naczepami z ponad jednomilionowym przebiegiem, z okresu produkcji w latach 1999–2003. W pozostałych opisywanych przypadkach również odnotowano zakup używanych lub najtańszych na rynku pierwotnym środków trwałych opartych na starych technologiach. Dodatkowo, w przypadku nr 8 miały miejsce inwestycje w nowe budynki produkcyjne i gospodarcze. Respondenci nie wskazali ich dopasowania do nowych technologii czy zastosowania w nich rozwiązań optymalizujących koszty ich budowy lub eksploatacji.

Wspomniane przykłady dotyczą inwestycji, które – jak wszystkie inne odnoszące się do wymienionych przypadków – pozwalały kontynuować działalność na rosnącym rynku. Z wypowiedzi respondentów wyraźnie wynikało, że inne działania, takie jak inwestycje w rozwój zasobów ludzkich, jakość procesów czy jakość (wymienionych) maszyn i urządzeń nie były w analizowanych okresach brane pod uwagę. W całym okresie cyklu życia tych firm dominowała orientacja na przetrwanie i ewentualny wzrost. Warto zauważyć, że ich rozwój w dużej mierze był wywoływany przez samo otoczenie. Stało się to widoczne w trakcie zadawania pytań na temat czynników determinujących spadek obrotów, zysków czy udziałów w rynku – odpowiedź była praktycznie we wszystkich przypadkach jednakowa: „załamanie się tendencji wzrostowej na rynku i bezpośrednie przełożenie na firmę". Jak wynika z tej powtarzającej się opinii, okres spowolnienia gospodarczego wpłynął negatywnie w pierwszej kolejności na funkcjonowanie właśnie tego typu przedsiębiorstw. Przypadek nr 22 dotyczy sytuacji, w której właściciel firmy wskazał na praktycznie wyłączny wpływ koniunk-

tury w branży na proces założenia działalności gospodarczej i decyzję o jej likwidacji. Widoczne było silne uzależnienie decyzji właściciela-menedżera od działań osób, które zadeklarowały chęć kupna usługi oferowanej przez firmę. Ich aktywność, zgłaszanie kolejnych zamówień spowodowały, że właściciel skupił się na realizacji zgłoszeń docierających do niego zarówno przez osoby fizyczne, jak i klientów z Warszawy. Potwierdza to brak procesu planowania w analizowanym przedsiębiorstwie i bazowanie jedynie na aktualnych zleceniach ze strony obecnych klientów (klienci polecali sobie usługi firmy wśród swoich najbliższych znajomych). Stopniowy spadek liczby zamówień doprowadził do likwidacji działalności gospodarczej bez próby podjęcia działań naprawczych (niedostatek wiedzy na temat tego, co należałoby zrobić, aby uniknąć niepowodzenia gospodarczego).

W przypadku nr 4 odnotowano zupełnie inną przyczynę niepowodzenia gospodarczego, która ma swoje źródła w omówionej pierwszej trajektorii (TNG1). Sytuacja ta dotyczy niewłaściwej interpretacji posiadanych i analizowanych przez potencjalnego przedsiębiorcę informacji w fazie koncepcyjnej. Okazało się już po uruchomieniu firmy, że dana osoba nie ma ochoty kontynuować procesu zarządzania firmą. Często taka sytuacja jest wynikiem nieposiadania cech i postaw przedsiębiorczych, które pozwoliłyby na zaangażowanie konkretnej osoby w zarządzanie własną działalnością gospodarczą. Taka sytuacja miała miejsce w omawianym przypadku. Widoczne w rozmowie złe wspomnienia respondenta z tamtego okresu były porównywane ze spokojem i stabilnością obecnej pracy zawodowej w jednej z warszawskich firm z udziałem kapitału zagranicznego. Wiele krytycznych uwag w związku z trudnościami we współpracy zarówno z pracownikami, jak i przedstawicielami regulatorów oraz opisywane konflikty wskazują na brak umiejętności społecznych i interpersonalnych zarządzającego. Podobne niedostatki umiejętności można uznać za przyczynę zaliczenia do drugiej kategorii (TNG2) przypadku firmy nr 24. Niepowodzenie gospodarcze zostało praktycznie zainicjowane przez konflikty rozstrzygnięte na drodze cywilno-prawnej. Orzeczenia sądu doprowadziły do pogorszenia płynności firmy, ale dominującym czynnikiem stały się względy ambicjonalne oraz forma zbiorowej odpowiedzialności zastosowana przez właściciela-menedżera firmy w stosunku do wszystkich pracowników.

Przypadkiem innym od pozostałych, lecz jednocześnie spełniającym kryteria trajektorii (TNG2) jest historia firmy nr 28, w której brak wewnętrznych procedur doprowadził do utraty płynności w wyniku masowych roszczeń klientów. Podobnie jak w przypadku nr 24, przyczyną niepowodzenia był brak systemu zabezpieczeń firmy zajmującej się naprawą sprzętu RTV przed nieuzasadnionymi roszczeniami klientów.

SYMPTOMY

We wszystkich firmach można było zaobserwować zarówno **stopniowe pojawianie się symptomów**, jak i **nagłe oraz niespodziewane wystąpienie negatywnych oznak kryzysu**.

W pierwszym przypadku stopniowo narastała liczba sygnałów ostrzegawczych w postaci pogarszających się wyników sektora, które przekładały się na wyniki konkretnej firmy, np. niskie nakłady na innowacje skutkowały wzrostem kosztów realizacji procesu w ramach wykonywanej działalności lub powodowały utratę klientów na rzecz bardziej konkurencyjnych firm (np. innowacja pozwalała obniżyć koszty realizacji procesu usługowego). Symptomy dotyczyły także zmiany tendencji na rynku, tak jak stało się to w przypadku formowania opakowań papierowych do produktów spożywczych.

W drugim przypadku często nie następowała identyfikacja sygnałów związanych z konfliktami. Brak reakcji na poziomie pracowników czy klientów powodował eskalację konfliktu w postaci zakładania spraw z powództwa cywilnego i wszczynania postępowań, które ujawniały braki w zakresie wiedzy na temat rozwiązań formalnoprawnych w samych firmach. Konsekwencje finansowe i organizacyjne stanowiły przejaw kryzysu, który w powiązaniu z symptomami był przez respondentów postrzegany jako nagły i gwałtowny.

Widoczne trudności związane z identyfikacją symptomów wskazują na zachodzenie w omawianych firmach zmian ilościowych przy ewidentnym braku zmian jakościowych. Główną przyczyną tego stanu rzeczy są błędy w zakresie zarządzania i koncentracja właścicieli na biernym dostosowaniu się do bieżących sygnałów pochodzących z otoczenia analizowanych firm.

(TNG3) Bezkrytycyzm po szybkim pozornym wzroście firmy

Do tej trajektorii zostało zaklasyfikowanych siedem zbadanych przypadków: nr 3, 6, 12, 16, 20, 23, 30. Jest to druga co do wielkości grupa w całej zbadanej próbie. We wszystkich wymienionych przypadkach wykazano jako istotną przyczynę niepowodzenia **niezdolność do obiektywnej oceny stopnia realizacji własnych celów** oraz osiągniętej skali prowadzonej działalności gospodarczej, mierzonej w układzie relacji benchmarkingowych. Analizowana trajektoria dotyczy tych wszystkich firm, które nie mając właściwie przygotowanych struktur wewnętrznych (wśród zarządzających brakowało specjalistów z zakresu zarządzania strategicznego i zarządzania operacyjnego) oraz wytworzonych powiązań z wysokiej jakości systemem doradztwa i wsparcia biznesowego (kancelarie podatkowe, instytucje finansowe, kancelarie prawne, ośrodki prognozowania, wywiadownie gospodarcze itp.), nie były w stanie realnie ocenić wypracowanego potencjału oraz wdrożyć właściwej strategii. Wszystkie przypadki przypisane do tej trajektorii w sposób pozorny osiągnęły zadawalający poziom swojego wzrostu.

PRZYCZYNY

Subiektywna ocena zarządzających dotycząca **pozornego osiągnięcia zadawalającego poziomu wzrostu** została stworzona na podstawie danych zebranych indywidualnie przez przedsiębiorców oraz porównanie wyników własnych z sytuacją na rynku (często dane z rynku były niepełne lub całkowicie nieprawdziwe). Widoczne jest to szczególnie w przypadku nr 3, gdzie pozornie stabilna i wysoka sprzedaż na rynku kanadyjskim została zakończona w sposób nagły i nieprzewidziany przez przedsiębiorcę zajmującego się dystrybucją na tamtejszym rynku. Oczywiście w tym przypadku jako jedną z przyczyn wskazano uzależnienie się właściciela polskiej firmy od jedynego odbiorcy. Zakończenie działalności przez partnera z Kanady spowodowało podjęcie decyzji o zakończeniu prowadzenia działalności gospodarczej. Dopuszczenie do całkowitego uzależnienia od jednego odbiorcy jest uznawane za błąd w zarządzaniu. Do podobnej grupy przyczyn odnoszą się przypadki nr 6, 12 i 16. We wszystkich wymienionych firmach pozorność dobrego wyniku w zakresie wzrostu i stabilnej sytuacji pozostawała w sprzeczności z weryfikacją ze strony otoczenia. Na pozorność sukcesu przypadku nr 6 wskazują duże problemy ze zdefiniowaniem przez zarządzającego pracownią architektoniczną swoich obecnych i docelowych głównych klientów, co z kolei nie pozwoliło na działania korygujące w momencie, kiedy rynek branży budowlanej zaczął gwałtownie zmniejszać obroty. Podobnie w przypadku nr 12 zawiodły narzędzia do oceny zmian na rynku przerobu uszlachetniającego. Wprawdzie przez wiele lat był to rynek wzrostowy (niskie koszty pracy, ułatwiony przepływ towarów na terenie UE, a nawet osłabiony w wyniku kryzysu w roku 2008 polski złoty w stosunku do euro czy dolara), ale zmiany w technologii oraz warunkach przerobu z powierzonych tkanin, a także rozwijający się eksport z rynków azjatyckich, np. z Bangladeszu, wpłynęły na załamanie się tej formy budowy wzrostu firmy na dotychczasowych zasadach, co można uznać za przyczynę niepowodzenia w przypadku nr 12. Analogiczny czynnik wystąpił w przypadku nr 16. Stabilne rozwiązania, określone nisze rynkowe i poczucie realizacji głównych założeń firmy – przesądziły o niepowodzeniu przedsięwzięcia nr 16. Widoczny jest w opisywanych przypadkach brak orientacji strategicznej, która z większą dozą prawdopodobieństwa pozwoliłaby uniknąć zagrożenia niepowodzeniami gospodarczymi. Podobny niedostatek orientacji strategicznej uwidocznił się w nagłym przebiegu zachowań firm nr 20, 23 i 30. Przyczyna wystąpiła tam również w postaci błędnej i nieuzasadnionej oceny sytuacji firmy przez samego właściciela, jednak wywołała gwałtowniejsze następstwa niż opisane powyżej. Zachwianie konkurencji w sektorze rozproszonym w wyniku wejścia na rynek produktów pochodzących z szarej strefy (częściowo przypuszczalnie także z czarnej) i nie-

możność oceny rynku docelowego (ograniczenie konsumpcji w okresach wzmożonych zakupów przedświątecznych) spowodowały decyzję o zakończeniu prowadzenia działalności gospodarczej. Podobne nieradzenie sobie z tymi czynnikami można obserwować w przypadku nr 30. Jednak jego nietypowość wiąże się z decyzją przedsiębiorcy o „grze" na kursach walutowych. W efekcie przedsiębiorca skorzystał z usługi opcji walutowych. Mimo uzasadnionego potraktowania opcji jako narzędzia ryzyka, właściciel firmy postanowił nie tylko kupować opcje walutowe, lecz także je sprzedawać, co po zmianach w wartości złotego stało się realną przyczyną utraty płynności przez firmę, z której środków były pokrywane straty wcześniejszych operacji na rynku finansowym.

SYMPTOMY

We wszystkich przypadkach bardzo wczesne zidentyfikowanie symptomów płynących z samych tendencji w branży prawdopodobnie pozwoliłoby na uniknięcie wejścia opisanych firm na ścieżkę niepowodzenia gospodarczego i dojścia do punktu uniemożliwiającego zawrócenie z niej. We wszystkich przypadkach dominował **spadek dochodów** oraz wzrost ryzyka związanego z prowadzeniem działalności. Głównym czynnikiem, który ograniczył reakcję na pojawiające się sygnały ostrzegawcze, był brak **wypracowanych narzędzi do oceny swojej pozycji względem kluczowych konkurentów**. Niedostatek takich narzędzi wewnątrz firmy, a także niezdolność do zweryfikowania swojej pozycji z pomocą instytucji zewnętrznych uwypukliły braki w rozwoju opisywanych przedsiębiorstw. Pozorność osiągnięcia wzrostu potwierdziły: nieadekwatność posiadanych zasobów, brak wykorzystania wiedzy na temat swojej pozycji w modelach cyklu życia oraz oceny faktycznego potencjału intelektualnego firmy.

W tej trajektorii główną przyczyną dalszych problemów firmy była **osoba przedsiębiorcy**. Z jednej strony charakteryzował się on silną wiarą w możliwość realizacji zaplanowanego przedsięwzięcia, z drugiej zaś – jego zachowaniom towarzyszyło zaślepienie i zbytni optymizm po nieporównywalnej, subiektywnej interpretacji wzrostu i sukcesu firmy, niechęć do przyjmowania porad od innych itp.

(TNG4) Bezkrytycyzm po realnym szybkim wzroście firmy

Do tej trajektorii zostało zaklasyfikowanych pięć zbadanych przypadków: nr 1, 7, 10, 19, 26. Wszystkie opisywane przypadki dowiodły możliwości wystąpienia niepowodzenia gospodarczego w firmach, które w szybkim tempie osiągnęły wzrost. Na podstawie studiów literaturowych analizie została poddana kwestia obciążenia firm szybkim procesem wzrostu. We wszystkich tych przedsiębiorstwach wystąpił **wysoki stopień rozwinięcia jednych parametrów kosztem pozostałych**.

PRZYCZYNY

Brak zrównoważenia organizacji jako systemu to przyczyna obecna we wszystkich pięciu przypadkach. Przedsiębiorcy osiągnęli wysoką pozycję na rynku po szybkim, ale niezrównoważonym wzroście. Obszarami, które zostały zaniedbane lub całkowicie pominięte były: **obszar czynnika ludzkiego** w przypadkach nr 1, 7, 10, 19, 26, ale także **innowacji** w przypadkach 1 i 10. Wszyscy zarządzający analizowanymi firmami wykazali się przedsiębiorczością wyższego stopnia (w stosunku do przedsiębiorczości potrzebnej przy otwarciu własnej działalności gospodarczej), lecz nie byli w stanie przejść od zarządzania przedsiębiorczego do profesjonalnego. Odejście z omawianych firm kluczowych pracowników i przejście ich do konkurencji dowodzi słabości systemowych rozwiązań w tym zakresie. Przyczyny w trajektorii czwartej (TNG4) są wielowymiarowe. Są one powiązane zarówno z zagrożeniami, jak i okresem cyklu życia firmy. W wypowiedziach byłych przedsiębiorców widoczna była świadomość nieumiejętnego połączenia ogromnego tempa zmian (szybkiego wchodzenia w nowe nisze rynkowe, wykorzystywania rokujących perspektywicznie nowych technologii itp.) z ograniczonymi zasobami. W tym kontekście pojawiła się kilkakrotnie wyrażona opinia, że to tylko zmieniające się zagrożenia (w ostatnich latach spowolnienia gospodarczego są one większe) decydują o tym, czy potencjalna przyczyna niepowodzenia przekształci się w przyczynę faktyczną.

SYMPTOMY

Obserwowane symptomy, podobnie jak w poprzednich trajektoriach, mieściły się w kategoriach **finansowych**. Do głównych sygnałów byli przedsiębiorcy zaliczyli: słabnącą zyskowność, spadek popytu (w ujęciu krajowym i międzynarodowym), turbulentność relacji na rynku finansowym, ignorowanie negatywnych sygnałów finansowych.

(TNG5) Dojrzała apatyczna firma

Do tej trajektorii zostało zaklasyfikowanych sześć zbadanych przypadków: nr 13, 14, 17, 18, 21, 27. Wszystkie one wykazały, że trajektoria ta potwierdza możliwość wystąpienia niepowodzenia gospodarczego w firmach, które osiągnęły bardzo stabilną i dojrzałą pozycję na rynku. Słabością tego okresu życia firm jest pojawienie się możliwości wejścia na ścieżkę niepowodzenia gospodarczego w wyniku zaniechania poszukiwania i wprowadzania zmian przez przedsiębiorcę i samą firmę. Na tym etapie organizacje są znacznie bardziej złożone. Często firmy z punktu widzenia definicji ilościowej zaliczane są do grupy mikro lub małych, zaś z punktu widzenia definicji jakościowej nie są uznawane za małe, z uwagi na zewnętrzne źródła finansowania, złożoność organizacyjną i wielość podejmowanych procesów na rynku.

PRZYCZYNY

Główną przyczyną niepowodzeń firm, które zostały zidentyfikowane na tej ścieżce są **błędy po stronie zarządzania**. Nie chodzi tu jednak o błędy w zarządzaniu operacyjnym, lecz głównie o **błędy w zarządzaniu strategicznym**. Ta grupa przyczyn jest inicjowana przede wszystkim przez brak podejmowania decyzji o zmianie istniejących rozwiązań organizacyjnych w długim horyzoncie czasowym. Szczególny pod tym względem jest przypadek nr 13, który ukazuje, jak kwestia wieku głównego zarządzającego, powiązana z brakiem sukcesji, może doprowadzić do zakończenia działalności gospodarczej w sposób nagły i niekontrolowany w wyniku śmierci zarządzającego. Warta podkreślenia w tym przypadku była jednoznaczna opinia żony przedsiębiorcy, że tak naprawdę z firmą, która była efektem wspólnych oszczędności i poświęconego dla niej czasu, została ona niespodziewanie sama, bez przygotowania do prowadzenia przedsięwzięcia. Uwypuklające się w tej sytuacji braki perspektywy strategicznej dotyczą także pozostałych przypadków nr 14, 17, 18, 21 i 27, w których nie dokonano żadnych istotnych zmian, utrzymując dotychczasowy model zarządzania. W przypadku 14 widoczna jest dominacja celu właściciela nad celami firmy, tj. przyjęcie, że samorealizacja właściciela była ważniejsza od ekonomicznych celów firmy, stąd nieracjonalne decyzje w zakresie produktu spełniały osobiste pasje i marzenia przedsiębiorcy, który mógł przy wykorzystaniu starych technologii fizycznie wykonywać procesy nadruku na tkaninach. Zmieniające się warunki konkurencji w tym sektorze nie wpłynęły na wcześniejsze decyzje właściciela, a zatem można uznać tę przyczynę za podstawowe (pierwotne) źródło niepowodzenia gospodarczego. W przypadkach 17, 18 i 21 przyczyną była wiara w niezmienność prowadzenia procesów produkcyjnych w oparciu o raz wdrożone i sprawdzone technologie. Dodatkowo w przypadku nr 18 jeden z właścicieli spółki nie wziął pod uwagę zmieniających się potrzeb strategicznych odbiorców. We wszystkich analizowanych przedsięwzięciach widoczne było ignorowanie zmian wewnętrznych i zewnętrznych, niebranie pod uwagę potrzeby modyfikacji strategii firmy.

W przypadku nr 27 niepowodzenie nastąpiło na skutek niespodziewanej decyzji podmiotu współpracującego z analizowaną organizacją i świadczącą usługę najmu. Jednak z punktu widzenia procesu zarządzania, jako przyczynę można wskazać brak kontroli bezpieczeństwa utrzymania procesów realizowanych przez firmę. Pomimo wieloletniej współpracy, nie wdrożyła ona działań zmierzających do wykupu nieruchomości, na terenie której prowadziła działalność usługową oraz nie zmniejszyła poziomu ryzyka w wyniku podpisania długookresowych umów, pozwalających na zabezpieczenie ciągłości biznesu. Zdaniem byłego właściciela-menedżera, nagłość decyzji i jej stanowczość mogła się wiązać z próbą przejęcia dotychczasowego rynku klientów zlikwidowanej firmy przez dotychczasowego

wynajmującego, który szukał szansy dla swojej dorosłej córki i jej męża. Widoczne w kilku opisywanych przypadkach zmiany relacji w biznesie są często wynikiem zwiększania lub zmniejszania się liczby interesariuszy związanych z daną organizacją. Dorastające dzieci, starzejący się właściciele często stają się źródłami zmian w organizacjach, w tym także zmian mających wpływ na niepowodzenia gospodarcze.

SYMPTOMY

We wszystkich przypadkach **symptomy** niepowodzenia gospodarczego **nie stały się powodem do podjęcia działań naprawczych**. Z punktu widzenia okresu podejmowania prób naprawy istniejącej sytuacji były to działania zbyt późne i niedające możliwości zawrócenia ze ścieżki niepowodzenia gospodarczego. Opisane przypadki były wyraźnie bardziej złożone, a co za tym idzie – trudniejsze do zdiagnozowania. Szczególnie dotyczy to osób, które pomimo posiadania narzędzi oceny kondycji finansowej i organizacyjnej firmy oraz wiedzy na temat tego, jak diagnozować i oceniać kondycję własnej firmy, świadomie rezygnowały z takich możliwości. W przypadkach nr 14, 17, 18 i 21 właściciele przyznali, że mieli sygnały ostrzegawcze o pogarszających się wynikach finansowych ich firm, negatywnych opiniach ze strony pośredników i odbiorców produktów, poszukujących nowszych rozwiązań, jednak były one uznawane za przedwczesne lub za niezgodne ze stanem faktycznym. Oznacza to, że mimo wyraźnych i czytelnych sygnałów, przedsiębiorcy nie podjęli w odpowiedzi na nie koniecznych działań. Jak podkreślali respondenci, wcześniejsze przejście od zarządzania przedsiębiorczego do profesjonalnego mogłoby uchronić firmę przed wejściem na ścieżkę niepowodzenia lub dalszym na niej postępowaniem.

(TNG6) Nadmierna wewnętrzna konsumpcja

Ostatnim typem trajektorii zidentyfikowanej w ramach badań jakościowych jest trajektoria związana z nadmierną wewnętrzną konsumpcją. W praktyce występuje ona bardzo często wśród firm sektora MSP, jednak niewielu przedsiębiorców chce się do takiego przebiegu zdarzeń przyznać. W ramach rozmów prowadzonych z byłymi właścicielami-menedżerami zlikwidowanych firm zostały zidentyfikowane dwa takie przypadki: nr 5 i 32. W obydwu realną przyczyną upadku przedsiębiorstwa i/lub przyczyną przyspieszenia go była decyzja właścicieli-menedżerów o potraktowaniu firm jako „niewyczerpanego" źródła środków przeznaczonych na konsumpcję. Takie możliwości są wynikiem systemu rozliczeń finansowych stosowanych przez firmy z tego sektora, braku procedur oraz okoliczności sprzyjających takim właśnie działaniom, połączonych z postawami przedsiębiorców i motywami nimi kierującymi. Według oceny autora obydwie firmy prowadziły część swojej działalności w tzw. szarej strefie. Nie było w związku z tym realnych przesłanek wykazywania wypracowanego zysku, zaś naturalny sposób jego ukrycia stanowiła wewnętrzna konsumpcja.

PRZYCZYNY

W obydwu przypadkach czynnikiem decydującym o niepowodzeniu była samodzielna decyzja przedsiębiorców o **nieograniczonym związku ich wydatków prywatnych z zasobami firmy**. Czynnikami powodującymi eskalację negatywnych następstw wystąpienia tej przyczyny były: wzrost potrzeb konsumpcyjnych oraz brak administracyjnych rozwiązań pozwalających monitorować ten proces. W efekcie wzrastająca konsumpcja nie była odczuwalna w początkowym okresie, gdyż wysoki poziom koniunktury gospodarczej pozwalał ukryć następstwa zmniejszających się zasobów firmy, okresowe opóźnienia w realizacji zamówień itp. W obydwu przypadkach brak bezpośrednich negatywnych następstw konsumpcji zachęcił właścicieli do jej kontynuacji. Finansowane były w szczególności imprezy okolicznościowe, zakupy samochodów jako środków trwałych do firmy, a wykorzystywanych prywatnie przez członków rodzin, wyjazdy na wypoczynek czy drobne remonty obiektów niezwiązanych z działalnością firmy.

SYMPTOMY

Czytelne symptomy pojawiły się w wyniku **spadku produkcji sprzedanej, zmniejszenia zysków oraz rosnących kosztów**. Nakładające się na siebie procesy zewnętrzne i stała konsumpcja spowodowały **trudności z regulowaniem bieżących zobowiązań** w stosunku do dostawców, a także regulatorów. W szczególności nieregulowane terminowo zobowiązania wobec ZUS spowodowały zajęcie konta firmowego zarówno w przypadku nr 5, jak i 32. Niepłacone składki za pracowników, po ujawnieniu tego faktu, stały się przyczyną konfliktów w przedsiębiorstwie. Zostały podjęte działania mające na celu zmniejszenie skali konsumpcji, ale nie były one w stanie przywrócić utraconego zaufania ze strony dostawców. Zerwane umowy, kary umowne i roszczenia ze strony regulatorów nie pozwoliły, zdaniem byłych właścicieli-menedżerów analizowanych firm, na reakcję na spowolnienie gospodarcze i reakcję rynków. Decyzje o likwidacji firm i sprzedaży majątku były wymuszone względami ekonomicznymi, zaś spłata zobowiązań z okresu prowadzonej wcześniej działalności gospodarczej w przypadku firmy nr 5 jest do tej pory realizowana ze środków prywatnych.

Wnioski z badań jakościowych

Zaprezentowane wyniki badań jakościowych potwierdzają, że **niepowodzenie w małych firmach może przebiegać w różny sposób**. **Zarówno początkowa konfiguracja czynników niepowodzenia, jak i faza cyklu życia, w jakiej znajduje się organizacja determinują dynamikę oraz konsekwencje następujących po sobie zdarzeń**. Jednocześnie w wyniku przeprowadzonych badań zostały przyjęte następujące ustalenia.

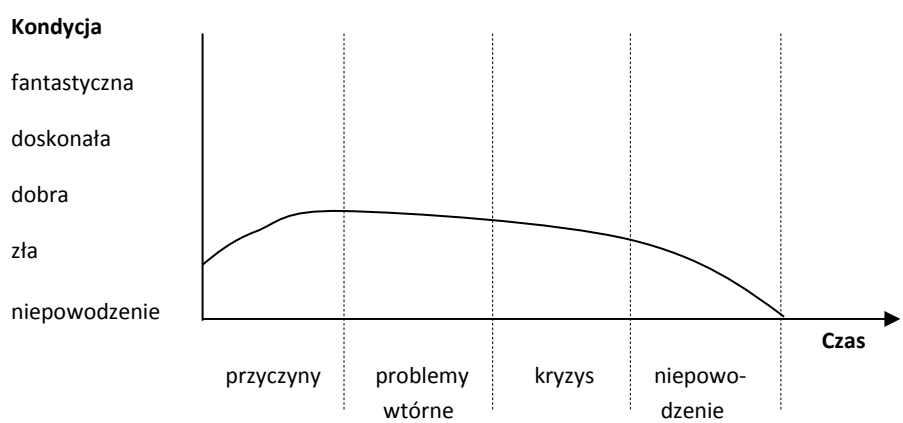
- Z analizy badanych przypadków wynika, że na wystąpienie **pierwotnych przyczyn** niepowodzenia istotny wpływ ma osoba samego przedsię-

biorcy. Z badań wyłania się obraz właścicieli, których atrybuty determinują jakość zarządzania i efektywność działania biznesu. Widać tu zwłaszcza niedostatek zachowań przedsiębiorczych (kreatywnego podejścia do problemów, wyszukiwania okazji, innowacyjności, podejmowania skalkulowanego ryzyka) oraz braki w podstawowej wiedzy z zakresu zarządzania w różnych obszarach działalności, które to cechy przełożyły się w dalszych etapach na błędną ocenę sytuacji firmy i niewłaściwe decyzje zarówno strategiczne, jak i operacyjne.

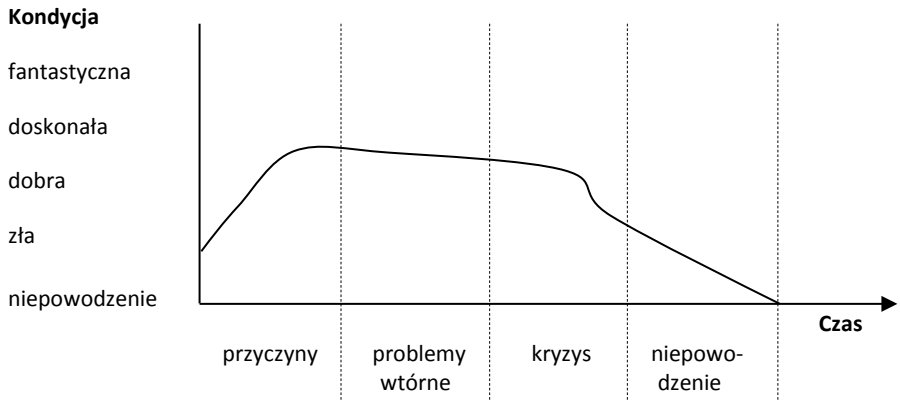
- Badania potwierdziły również, **że faza cyklu życia, w jakiej znajduje się organizacja, ma istotny wpływ zarówno na początkowy zestaw czynników niepowodzenia, jak i przebieg całego procesu prowadzącego do upadku firmy**. Widać to wyraźnie zwłaszcza w przypadku ścieżek związanych z błędami popełnionymi w początkowych fazach cyklu życia organizacji (TNG1 i TNG2) oraz wśród dojrzałych firm (TNG5).
- Przeprowadzone przez autora badania dały obraz dodatkowej trajektorii niepowodzenia (TNG3), która z uwagi na silny związek z osobą przedsiębiorcy i specyficzne bariery w dostępie do informacji może charakteryzować tylko mikro i małe firmy. W większych organizacjach dostępność danych oraz metody ich analizy i oceny są zdecydowanie lepiej rozwinięte, a decyzje strategiczne nie są podejmowane jednoosobowo, wyłącznie na podstawie intuicji i wiary w powodzenie przedsięwzięcia.

Graficzną ilustrację poszczególnych rodzajów trajektorii wyodrębnionych podczas badań jakościowych prezentuje rys. 3.2. Na przebieg trajektorii zostały nałożone poszczególne etapy niepowodzenia wyróżnione w podrozdziale 3.1.

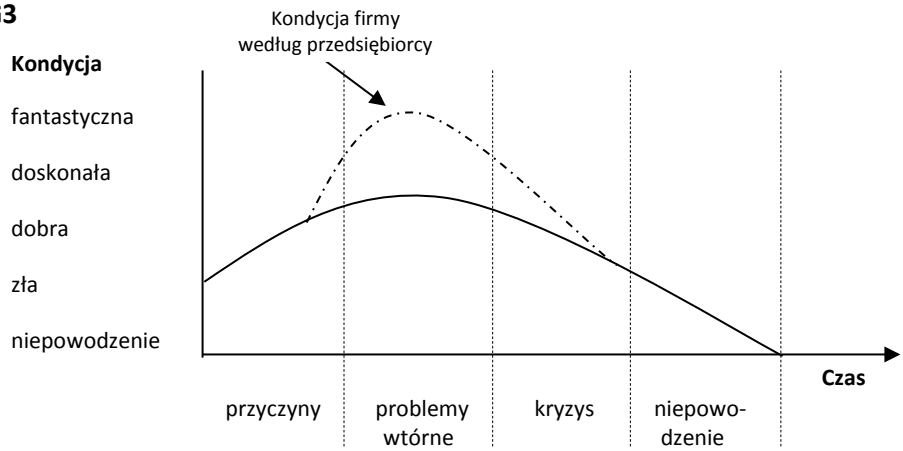
TNG1



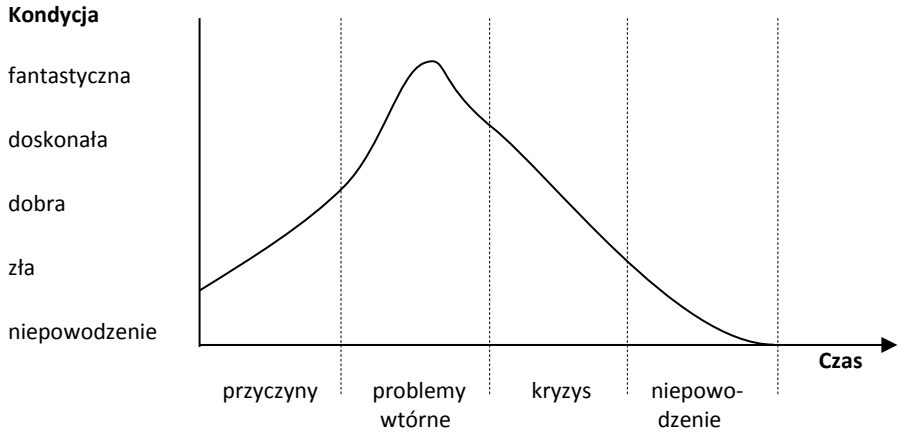
TNG2



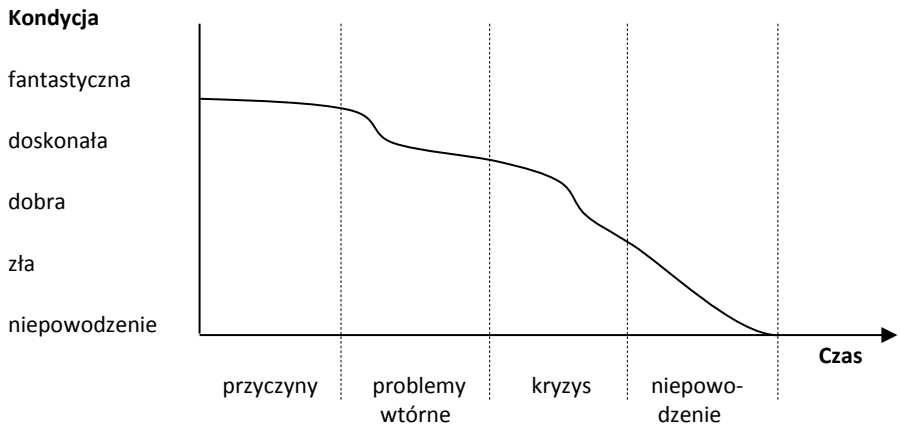
TNG3



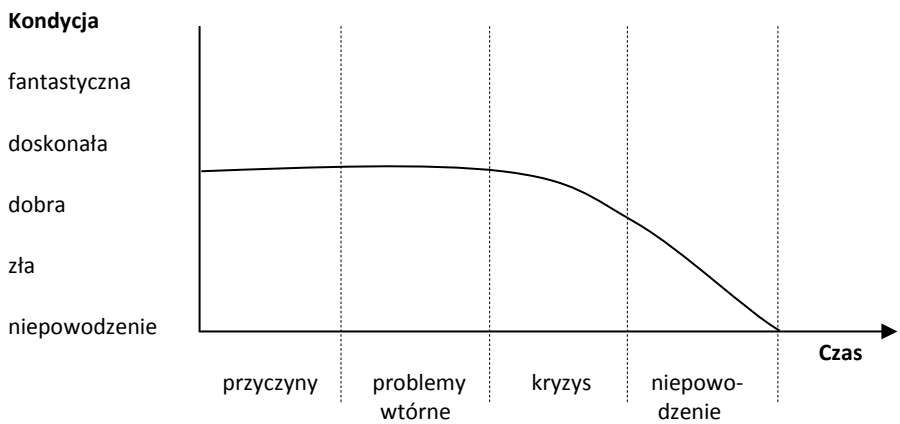
TNG4



TNG5



TNG6



Rysunek 3.2. Przebieg trajektorii niepowodzenia w małych firmach
Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z zaprezentowanych schematów, **w każdej trajektorii istnieje wyraźna linia opisująca kondycję firmy w poszczególnych etapach na ścieżce niepowodzenia**. Wszystkie zbadane przypadki zostały zaklasyfikowane do poszczególnych trajektorii. Trudnością w badaniu było określenie kondycji firmy na poszczególnych etapach. Pomocne w tym były analizy ewidencji podatkowych prowadzonych przez przedsiębiorców oraz oszacowanie przez nich samych swojej pozycji zarówno pod względem finansowym, jak i w stosunku do konkurencji.

ROZDZIAŁ 4

Zapobieganie niepowodzeniom jako element strategii małej firmy

4.1. Założenia koncepcji zapobiegania niepowodzeniom w małych firmach

Z rozważań zaprezentowanych w poprzednich rozdziałach wynika, że zagrożenia dla przetrwania małych przedsiębiorstw mogą być spowodowane wieloma czynnikami. Tylko odpowiednio wczesne rozpoznanie zakłóceń w funkcjonowaniu firmy może uchronić ją przed niepowodzeniem. Jak wskazuje E. Mączyńska (2008c), z reguły objawy sytuacji kryzysowej w firmie występują dużo wcześniej, zanim dojdzie do upadłości, zatem uzasadnione jest stosowanie narzędzi wczesnego ostrzegania – jest to jedno z podstawowych zadań w zarządzaniu. Dodatkowo, konieczność ciągłego monitorowania stanu przedsiębiorstwa potęguje trudności związane z jego funkcjonowaniem w turbulentnej gospodarce, niosącej duże ryzyko i niepewność dla działalności gospodarczej.

W literaturze tematu można odnaleźć wiele zróżnicowanych modeli prognozowania niepowodzenia, w zależności od: (i) sposobu wnioskowania lub (ii) charakteru wykorzystywanych w metodzie czynników. Z punktu widzenia pierwszego kryterium metody te można podzielić na logiczno-dedukcyjne oraz empiryczno-indukcyjne (Zelek 2003a). W metodzie logiczno-dedukcyjnej wychodzi się z założenia, że można ocenić zdolność płatniczą przedsiębiorstwa przy pomocy analizy określonych czynników opisujących bieżącą kondycję ekonomiczno-finansową. Wykorzystywane są tu zarówno oceny ilościowe, jak i jakościowe. W metodzie tej stosuje się takie narzędzia analizy, jak ocena sprawozdań finansowych lub analiza według modelu Du Ponta[1] (Zelek 2003a). Modele rozpoznawania zagrożeń

[1] Analiza Du Ponta jest metodą kompleksowej oceny rentowności opartej na układzie piramidalnym. Pozwala w sposób syntetyczny ocenić sytuację finansową przedsiębiorstwa, łącząc wyniki z bilansu oraz rachunku zysków i strat ze wskaźnikową analizą finansową. Na szczycie piramidy znajduje się wskaźnik rentowności kapitału własnego (ROE), model ukazuje zależności przyczynowo-skutkowe zachodzące pomiędzy tym wskaźnikiem a wskaź-

oparte na metodzie logiczno-dedukcyjnej dają możliwość uwzględnienia zmian struktury zależności przyczynowo-skutkowych, a także modelowania procesów, jakie nie występowały w przeszłości (Zoleński 2010, s. 148). W metodzie tej nie porównuje się uzyskanych wyników oceny z innymi przedsiębiorstwami, jak ma to miejsce w metodzie empiryczno-indukcyjnej, przez co dokładność i trafność diagnozy może być ograniczona. Modele oparte na metodach empiryczno-indukcyjnych obejmują wnioskowanie na temat przyszłej zdolności płatniczej firmy, opierając się na prawidłowościach stwierdzonych na podstawie zgromadzonego materiału statystycznego dotyczącego innych przedsiębiorstw, zarówno w dobrej kondycji finansowej, jak i zagrożonych upadłością.

W zależności od rodzaju czynników użytych do analizy można wyróżnić metody ilościowe, jakościowe i mieszane. Metody ilościowe opierają się na analizie mierzalnych danych, zaś brakuje w nich możliwości wychwycenia niemierzalnych, jakościowych elementów, które mają wpływ na funkcjonowanie i wyniki przedsiębiorstwa; nie dają również obrazu przyczyn danej sytuacji. W metodach jakościowych zjawiska badane są na podstawie analizy przypadków, mają charakter opisowy, niekwantyfikowany. Wadą takiego podejścia jest wysoki subiektywizm oceny, uzależnienie od wiedzy i doświadczenia oceniającego. W metodach mieszanych natomiast następuje ocena zarówno informacji ilościowych, jak i jakościowych oraz ich pogrupowanie i nadanie wag poszczególnym kryteriom.

W praktyce do prognozowania niepowodzenia przedsiębiorstw stosowane są najczęściej metody statystyczne oparte na czynnikach ilościowych. W latach 60. XX w. E. Altman (1968) zapoczątkował rozwój modeli wczesnego ostrzegania przed bankructwem dzięki wieloczynnikowej analizie dyskryminacyjnej. Kolejne lata, wraz z rozwojem informatyki i zaawansowanych technik obliczeniowych, przyniosły nowe techniki, np. sztuczne sieci neuronowe, algorytmy genetyczne, logikę rozmytą, modele wektorów nośnych, dynamiczne analizy zdarzeń historycznych czy systemy eksperckie[2]. Nie są one jednak, zwłaszcza w Polsce, powszechnie wykorzystywane w prognozowaniu upadłości; najczęściej stosowana jest statystyczna analiza dyskryminacyjna[3]. Stosowane w praktyce modele analizy dyskryminacyjnej

nikiem rentowności aktywów (ROA) oraz mnożnikiem kapitału własnego. Rentowność aktywów uzależniona jest z kolei od wskaźnika marży zysku netto i wskaźnika rotacji aktywów. Kolejne poziomy piramidy pozwalają na wyodrębnienie czynników o coraz mniejszym stopniu ogólności, a więc dotarcie do źródeł pogorszenia sytuacji finansowej przedsiębiorstwa.

[2] Szczegółowa analiza tych modeli nie jest przedmiotem niniejszej pracy. Obszerny przegląd metod stosowanych w ocenie zagrożenia bankructwem można znaleźć w pracy B. Prusaka (2005) oraz T. Korola (2010), a także S. Balcaen i H. Ooghe (2004a, 2004b).

[3] Wśród polskich modeli, dostosowanych do specyfiki naszej gospodarki można wyróżnić modele: A. Hołdy, D. Hadasik, J. Gajdki i D. Stosa, B. Prusaka, E. Mączyńskiej i M. Zawadz-

mogą mieć jednak pewne ograniczenia w przypadku analizy zagrożenia funkcjonowania małych firm, z podstawowego powodu: większość modeli opracowana została na podstawie dużych spółek notowanych na giełdzie lub spółek z ograniczoną odpowiedzialnością, zaś przynależność do grupy upadłych przedsiębiorstw była ustalana za pomocą takich kryteriów, jak postawienie w stan upadłości czy złożenie w sądzie wniosku o otwarcie postępowania upadłościowego lub układowego. Nie są więc one dostosowane do specyfiki małych podmiotów. Wspomniane modele opracowywane są na podstawie publicznie dostępnych danych finansowych. Małe firmy, prowadzące uproszczoną księgowość, nie mają obowiązku publikować swoich sprawozdań finansowych, a również struktura i zakres tych danych nie pozwalają na korzystanie z modelu (por. też Keasey, Watson 1986). Także wartości graniczne, umożliwiające uznanie przedsiębiorstwa za „bankruta" lub „niebankruta", odnoszą się do kondycji i specyfiki dużych podmiotów. Ponadto, ze względu na swoją złożoność i liczne komplikacje w stosowaniu, modele te nadają się jedynie do dużych firm, posiadających odpowiednie instrumenty analityczne i systemy informacyjne.

Oprócz zasadniczego problemu, jakim jest niedostosowanie polskich i zagranicznych modeli dyskryminacyjnych do specyfiki małych firm, można wyróżnić jeszcze inne ich ograniczenia[4]:

- brak ujęcia dynamicznego modeli – wartości wskaźników obliczane są na dany moment (na ogół na koniec roku); nie widać, jak wskaźniki zmieniają się w czasie (Balcaen, Ooghe 2004a);
- brak homogeniczności próby przedsiębiorstw uwzględnianych w modelu. Jak podkreśla Nahotko (2004), ścierają się tutaj dwie sprzeczne tendencje: dążenie do zbudowania możliwie uniwersalnego modelu przydatnego do oceny różnorodnych podmiotów, a z drugiej strony konieczność zapewnienia wysokiej skuteczności prognoz, które zapewnia dobranie do modelu firm względnie jednorodnych branżowo (por. Keasey, Watson 1991, Balcaen, Ooghe 2004a);
- spadek efektywności modeli z upływem czasu, spowodowany zmianami koniunktury gospodarczej, co wiąże się ze zmianą parametrów funkcji dyskryminacyjnej (Balcaen, Ooghe 2004a);
- skala oceny sytuacji finansowej firm jest dwustopniowa – klasyfikuje przedsiębiorstwa do grupy zagrożonych upadkiem lub „zdrowych" (Nahotko 2004);

---

kiego, model „poznański" (M. Hamrol, B. Czajka, M. Piechocki), Instytutu Nauk Ekonomicznych PAN, D. Wierzby, S. Sojaka i J. Stawickiego, A. Pogorzelskiego, P. Stępnia i T. Strąka.

[4] Obok oczywistych zalet, jakimi są obiektywizm (wszystkie czynniki są mierzalne, a ich dobór weryfikowany statystycznie) oraz wysoka skuteczność prognoz (80–90% na rok przed bankructwem).

- modele te opierają się na analizie symptomów bezpośrednio poprzedzających upadek przedsiębiorstwa – czyli na zewnętrznych przejawach będących rezultatem szeregu wcześniejszych zdarzeń i procesów, jakie zachodzą w przedsiębiorstwie. Nie uwzględniają pierwotnych czynników, które doprowadziły do pogorszenia sytuacji finansowej firmy, więc trudno jest na tej podstawie podjąć odpowiednie działania naprawcze, które wyeliminują faktyczne początkowe przyczyny niepowodzenia. Modele statystyczne stosowane samodzielnie nie spełniają zatem funkcji systemu wczesnego ostrzegania przed niepowodzeniem;
- większość modeli wykorzystuje jedynie dane finansowe, nie uwzględniając symptomów pozafinansowych;
- brak uwzględnienia wpływu otoczenia na sytuację ekonomiczną firmy. Jak autor podkreślał już wcześniej – zmiany zachodzące w otoczeniu, zarówno ogólna sytuacja gospodarcza w kraju i na świecie, jak i relacje z otoczeniem bliższym wywierają znaczący wpływ na funkcjonowanie małych przedsiębiorstw. Nieuwzględnienie tego czynnika stanowi poważną wadę używania modeli statystycznych jako jedynej metody redukcji ryzyka niepowodzenia.

Również część modeli nowej generacji, wykorzystujących miękkie techniki obliczeniowe, np. sztuczne sieci neuronowe, także nie jest pozbawiona niektórych wspomnianych wad (Korol 2010) – chodzi tu zwłaszcza o wykorzystanie jedynie wskaźników finansowych i pominięcie analizy wpływu otoczenia na sytuację przedsiębiorstwa. Niektóre alternatywne do statystycznych metody prognozowania niepowodzenia, np. oparte na analizie zdarzeń historycznych, pokazują, że niepowodzenie firm jest dynamicznym procesem zapoczątkowanym w pewnych warunkach i uwzględniają zmiany tych warunków w czasie. Ponadto, „prawdopodobieństwo warunkowe" tych metod może być atrakcyjne w analizie, ponieważ ściśle odpowiada rzeczywistości w danym momencie – prawdopodobieństwo upadku firmy w przyszłości silnie zależy bowiem od aktualnej sytuacji finansowej firmy (Balcaen, Ooghe 2004b, s. 15).

Aby skutecznie zapobiegać niepowodzeniom małych firm, należałoby dokonywać na bieżąco analizy pozycji i potencjału przedsiębiorstwa, identyfikować obszary ryzyka oraz monitorować symptomy pogorszenia sytuacji ekonomiczno-finansowej, uwzględniając zarówno czynniki wewnętrzne, jak i zewnętrzne warunki otoczenia, w jakich działa firma. Skuteczność i przydatność tych analiz dla zapobiegania niepowodzeniu będzie możliwa, jeżeli pozwoli na wczesne i trafne zaobserwowanie, a następnie zneutralizowanie oznak niebezpieczeństwa poprzez podjęcie działań zmniejszających zagrożenia. Jest to zgodne z koncepcją zarządzania ciągłością biznesu (Business Continuity Management – BCM), definiowaną jako: „holistyczny

proces zarządzania, który identyfikuje potencjalny wpływ zakłóceń na organizację i stwarza ramy do budowy odporności na nie oraz zdolności skutecznej reakcji, która zabezpieczy interesy kluczowych właścicieli, reputacji, marki, a także działania tworzące wartość przedsiębiorstwa" (*Business Continuity…*, 2007, s. 5). Zarządzanie ciągłością działania ma więc zabezpieczyć realizację podstawowego celu przedsiębiorstwa, jakim jest jego przetrwanie i rozwój.

Zdiagnozowanie pierwotnych przyczyn problemów pojawiających się w firmie pozwala na dobranie skutecznych działań naprawczych, które nie tylko zlikwidują bieżące objawy kryzysu, lecz usuną jego źródło. Analiza przyczynowa (kauzalna[5]) jest jedną z metod wyjaśniania naukowego, obejmującą ustalenie odpowiednio wyizolowanych czynników (elementów), które uprzednio pociągnęły za sobą określone odchylenia oraz wskazanie stopnia intensywności ich oddziaływania w określonym czasie i miejscu. Określenie czynników, które oddziałują na kształtowanie danych wskaźników ekonomicznych następuje w drodze rozumowania logicznego, opartego na obserwacji rzeczywistego przebiegu procesów gospodarczych oraz znajomości ich interpretacji ekonomicznej (Bednarski 2001). Analiza przyczynowa skupia się więc na zbadaniu relacji przyczynowo-skutkowych. Aby te relacje mogły zostać określone, musi istnieć korelacja między hipotetycznymi przyczynami i efektami, przyczyny muszą występować przed efektami oraz należy zidentyfikować mechanizmy wiążące przyczyny ze skutkami (Card 2004, s. 16). W procesie identyfikacji przyczyn niepowodzenia małych firm może wystąpić szereg problemów. Jak już wcześniej było podkreślane, niepowodzenie biznesu nie jest w większości przypadków spowodowane przez jeden określony czynnik, lecz ich splot. Stwarza to ryzyko błędu, polegającego na określeniu związku przyczynowo-skutkowego pomiędzy równolegle występującymi czynnikami. Ponadto, do niepowodzenia doprowadza na ogół złożony łańcuch czynników i zdarzeń wzajemnie ze sobą powiązanych. Pierwotne czynniki implikują wystąpienie zdarzeń wtórnych, bardziej zauważalnych, które często błędnie postrzegane są jako właściwe powody pogorszenia sytuacji firmy. Również symptomy finansowe niepowodzenia będą w wielu wypadkach takie same, mimo że wywołały je różne przyczyny pierwotne. Z tego względu utrudnione jest trafne wnioskowanie (na podstawie jedynie wspomnianych symptomów)

[5] Kauzalizm to pogląd filozoficzny, w myśl którego wszystkie zjawiska i zdarzenia powiązane są ze sobą przyczynowo i można je wyjaśnić właśnie przez podanie określonej przyczyny. Kauzalizm głosi, że wystąpienie każdego zjawiska ma swoją przyczynę, zarazem samo jest przyczyną wystąpienia kolejnych zjawisk (*Słownik języka polskiego PWN*, 1999). W kauzalizmie chodzi o znalezienie przyczyny zjawisk, a nie tylko o ustalenie pewnej prawidłowości zjawisk.

o wystąpieniu przyczyn niepowodzenia w przypadkach innych organizacji[6]. Niewątpliwie jednak konieczne jest określenie związków przyczynowo-skutkowych niepowodzenia małych firm dla wczesnego wykrycia zakłóceń w funkcjonowaniu oraz skutecznego wdrożenia działań naprawczych.

Mając na uwadze dotychczasowe rozważania, autor zaproponował zintegrowaną koncepcję redukcji ryzyka niepowodzenia małej firmy, będącą elementem zarządzania i budowy strategii firmy, zorientowaną na:

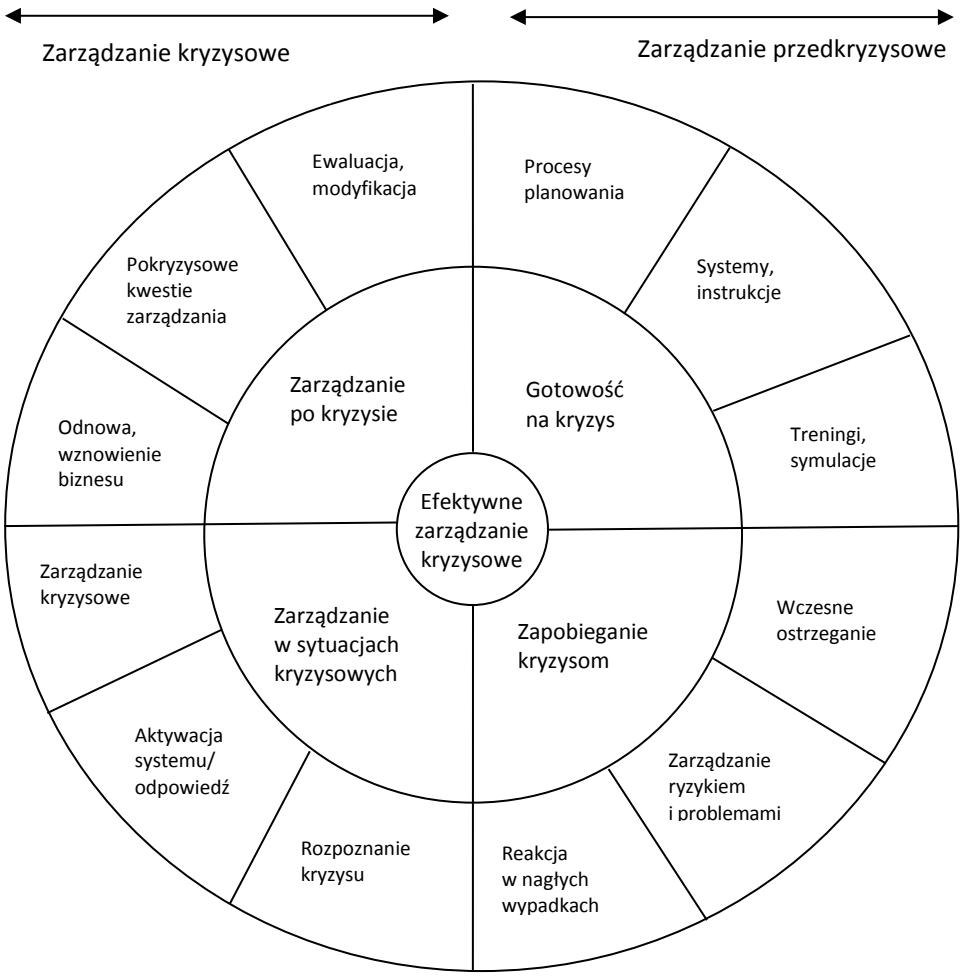
- działania prewencyjne polegające na: (i) identyfikacji i analizie obszarów występowania ryzyka działalności gospodarczej małych firm oraz przyczyn niepowodzenia, (ii) określeniu strategii ograniczania poszczególnych ryzyk i eliminacji przyczyn niepowodzenia.
- działania naprawcze wprowadzane po zidentyfikowaniu sytuacji kryzysowej w przedsiębiorstwie zagrażającej jego przetrwaniu.

Koncepcja ta ma cechy wspólne z holistycznym podejściem do zarządzania kryzysowego, obejmującego działania zmierzające do przygotowania się do kryzysów i zapobiegania im, rozpoznawane jako zarządzanie antykryzysowe oraz działania podejmowane w trakcie trwania kryzysu i po jego zakończeniu, określane mianem zarządzania kryzysowego. Nieliniowy model szeroko rozumianego zarządzania kryzysowego, zaproponowany przez T. Jaquesa (2007), przedstawia rys. 4.1.

Jak widać, zapobieganie i przygotowanie się do kryzysu zajmuje dużą część całego procesu zarządzania poprzez taktyczne kroki podejmowane zanim pojawi się kryzys właściwy. Ponadto, obszar zarządzania pokryzysowego powoduje sprzężenia zwrotne, które pomagają przygotować się do kryzysów oraz zarządzać nimi w przyszłości. Nieliniowy charakter modelu sugeruje, że pomimo oczywistych powiązań czasowych, jakie łączą zarządzanie antykryzysowe i zarządzanie kryzysowe, wiele działań może i powinno toczyć się równocześnie, np. przygotowanie do kryzysów i zapobieganie im.

Analiza kondycji przedsiębiorstwa powinna dawać kompleksowy obraz działalności firmy w różnych jej obszarach oraz jej pozycji wobec otoczenia bliższego, z uwzględnieniem warunków makroekonomicznych mających wpływ na jej funkcjonowanie. Powinna też być dokonywana w sposób systematyczny. W celu zapobiegania niepowodzeniom w małych firmach należy zastosować, odpowiednio dopasowane do jej możliwości i specyfiki, elementy zarządzania ryzykiem, systemów wczesnego ostrzegania i reago-

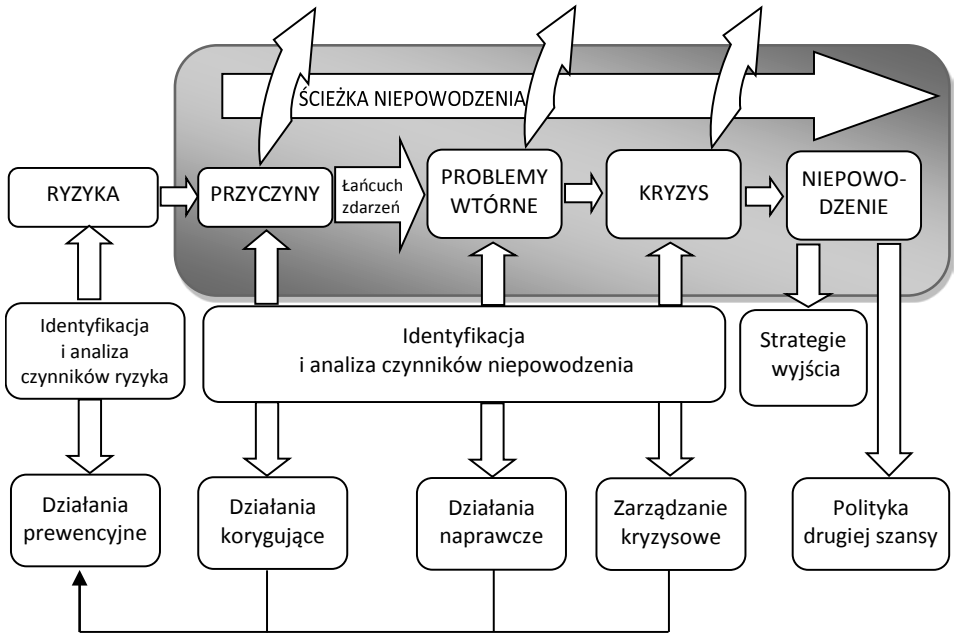
[6] Właśnie ze względu na trudności z jednoznacznym zdefiniowaniem przyczyn niepowodzenia, w procesie przewidywania bankructwa wykorzystywane są modele bazujące na identyfikacji symptomów finansowych. Nie zmienia to faktu, że dla potrzeb jak najlepszego zapobiegania niepowodzeniom gospodarczym istotne jest dotarcie do pierwotnych źródeł problemów.



Rysunek 4.1. Koncepcja holistycznego zarządzania kryzysem w przedsiębiorstwie

Źródło: Jaques 2007, s. 154.

wania oraz zarządzania w trakcie kryzysu. Na rys. 4.2 na przebieg drogi prowadzącej do niepowodzenia zaprezentowanej w podrozdziale 3.1 (rys. 3.1) nałożone zostały elementy diagnozy sytuacji firmy, obejmujące identyfikację i analizę zarówno jej aktualnej kondycji, jak i pozwalające na dotarcie do pierwotnych przyczyn danej sytuacji. Zakres działań podejmowanych po dokonaniu analizy kondycji firmy powinien być uzależniony od etapu procesu niepowodzenia oraz dostosowany do fazy cyklu życia przedsiębiorstwa, a także związanych z tym możliwości i ograniczeń w poszczególnych obszarach działania.



Rysunek 4.2. Etapy redukcji zagrożenia niepowodzeniem w małych firmach

Źródło: opracowanie własne.

Zaprezentowany w rozdziale drugim model możliwych przyczyn niepowodzenia małej firmy (rys. 2.1) implikuje wyodrębnienie obszarów, w jakich powinna się odbywać analiza kondycji firmy: (i) obszar czynników makroekonomicznych mających wpływ na sytuację firmy, (ii) obszar otoczenia bliższego – zarówno interakcje między przedsiębiorstwem i otoczeniem, jak i ocena przedsiębiorstwa na tle konkurencji, (iii) obszar wewnętrznej analizy ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstwa. W wyniku tej analizy powinno być możliwe:

- ustalenie bieżącej kondycji ekonomiczno-finansowej firmy w kontekście zagrożenia niepowodzeniem,
- ustalenie pozycji firmy na tle konkurencji,
- zidentyfikowanie zagrożeń pochodzących z otoczenia makroekonomicznego,
- w przypadku zidentyfikowania zagrożenia niepowodzeniem – ustalenie typu trajektorii niepowodzenia oraz etapu, na jakim znajduje się firma, a także pierwotnych przyczyn obecnej sytuacji firmy,
- dobranie odpowiednich narzędzi i metod pozwalających na trwałą poprawę sytuacji firmy i zejście ze ścieżki niepowodzenia.

Należy zdawać sobie sprawę, iż stworzenie tak zintegrowanego i wielowymiarowego narzędzia w małej firmie jest w praktyce trudne do wykonania. Wiąże się to zwłaszcza ze specyficznymi trudnościami małych firm w dostępie do informacji oraz w ich późniejszej analizie, szeroko przytaczanymi w rozdziale drugim, a zwłaszcza: (i) brakiem czasu na dogłębną analizę docierających do przedsiębiorcy informacji, (ii) ograniczonymi umiejętnościami analizy zebranych informacji, (iii) ignorowaniem lub złą interpretacją sygnałów, (iv) ograniczonymi środkami finansowymi, (v) ograniczonym dostępem do wiedzy o otoczeniu konkurencyjnym.

Problemy te wynikają z barier informacyjnych, na jakie napotykają małe firmy w toku swojej działalności. Bariera informacyjna opisywana jest w literaturze jako przeszkoda utrudniająca, opóźniająca lub uniemożliwiająca korzystanie z informacji lub dostęp do nich (Świgoń 2010). Podział barier informacyjnych w małym przedsiębiorstwie prezentuje tab. 4.1.

Tabela 4.1 Bariery informacyjne w małym przedsiębiorstwie

Typ bariery	Charakterystyka
Informacyjne *sensu stricto*	Brak informacji na temat danego zjawiska. Niska jakość informacji – mały stopień użyteczności dla odbiorcy dla realizacji celów. Niekompletne i docierające z opóźnieniem informacje.
Psychologiczne	Selektywne traktowanie informacji, na podstawie indywidualnych preferencji przedsiębiorcy lub pracowników. Przeciążenie informacyjne – otrzymywanie takiej ilości informacji, której obserwator nie jest w stanie przyswoić, a także wydobyć istotnych i odpowiednich danych z wielu dostępnych. Brak umiejętności, które warunkują odpowiednie posługiwanie się informacją – m.in. umiejętność określenia zakresu potrzebnej informacji, efektywne i sprawne dotarcie do przydatnych informacji, krytyczna ocena informacji oraz źródła jej pochodzenia, efektywne wykorzystanie informacji do osiągnięcia założonego celu.
Socjologiczne	Normy społeczne warunkujące i ograniczające procesy percepcji, nadawania znaczenia i oceny obserwowanych zjawisk. Dominujący w małych firmach autokratyczny styl kierowania może stwarzać dystans i nieufność, które powodują pozyskiwanie niekompletnych informacji.
Organizacyjne	Zła organizacja procesów informacyjnych, szumy informacyjne, wynikające z wykorzystywania różnych kanałów informacyjnych – formalnych i nieformalnych.
Ekonomiczne	Brak środków na wdrożenie odpowiedniego systemu informacyjnego – dotyczy to wydatków na rozwiązania informatyczne, zatrudnienia specjalistów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań oraz: Galewski 2012, s. 459–470.

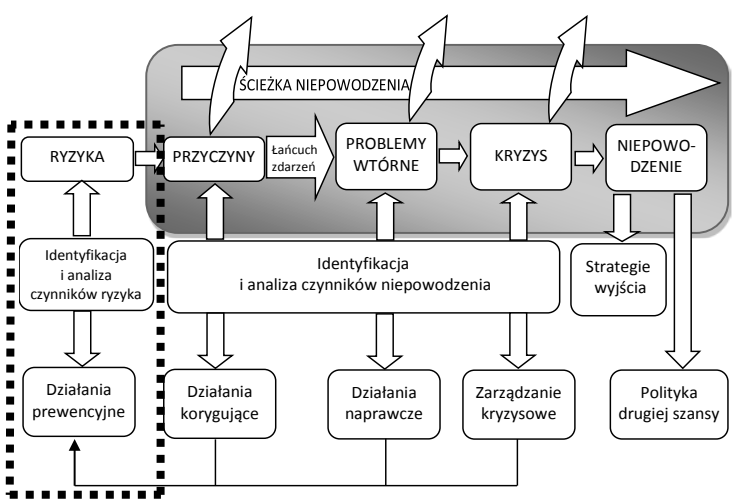
W celu redukcji ryzyka niepowodzenia małe firmy powinny mieć możliwość korzystania z kompleksowego systemu wsparcia zewnętrznego, połączonego z dostępem do narzędzi analizy sytuacji ekonomiczno-finansowej (wewnętrznej) firmy. System ten powinien również uwzględniać fazę cyklu życia, w jakiej znajduje się firma i do niej dostosowywać odpowiedni zestaw narzędzi, form analizy i propozycji działań naprawczych.

W kolejnych podrozdziałach przedstawione zostaną poszczególne komponenty koncepcji autora, wraz z propozycją obszarów, w których możliwe jest zewnętrzne wsparcie małego przedsiębiorcy poprzez zastosowanie różnego rodzaju metod i narzędzi. Analiza ta uwzględnia przykłady polskich i zagranicznych dobrych praktyk w tym zakresie.

4.2. Ryzyko biznesowe w teorii i praktyce gospodarczej

Autor zdecydował się obszernie omówić identyfikację, analizę i sposoby reagowania na ryzyka, których doświadczają małe firmy. Wynika to z dwóch powodów:

- po pierwsze, ryzyko występuje niejako przed pojawieniem się przyczyn niepowodzenia. Dopiero zrealizowanie się danego ryzyka i jego skutki mogą stać się jedną z przyczyn niepowodzenia. Przykładowo, uzależnienie firmy od jednego dostawcy lub odbiorcy nie stanowi samo w sobie przyczyny niepowodzenia, dopiero jego bankructwo lub zerwanie kontraktu może poważnie zakłócić działalność firmy i zagrozić jej dalszemu trwaniu;
- po drugie, odpowiednia reakcja na zdiagnozowane ryzyko może spowodować, że firma w ogóle nie wejdzie na ścieżkę prowadzącą do niepowodzenia; odpowiednie zarządzanie ryzykiem ma więc funkcję prewencyjną.



Zagadnienie zarządzania ryzykiem jest szeroko omawiane w literaturze zarówno zagranicznej, jak i polskiej. Dominują tam jednak rozwiązania dla dużych i średnich przedsiębiorstw. W Polsce zarządzanie ryzykiem kojarzone jest głównie z dziedziną finansową; wiele opracowań dotyczy zarządzania ryzykiem w bankach czy instytucjach ubezpieczeniowych, istnieje natomiast niewielka liczba opracowań dotyczących ryzyka w małych przedsiębiorstwach[7]. Właściciele małych firm często wykazują niską świadomość ryzyka, jakie towarzyszy ich działalności, a którego skutki mogą mieć znaczenie dla dalszego bytu przedsiębiorstwa. M. Wieczorek-Kosmala (2009) podkreśla, że świadomość ryzyka i ochrony przed nim ma tym większe znaczenie, im mniejsza skala działalności gospodarczej, a małe firmy gorzej sobie radzą ze skutkami ryzyka niż firmy duże.

Ryzyko jest nieodłącznym elementem działalności przedsiębiorstw – jego całkowite wyeliminowanie jest niemożliwe, gdyż podejmując decyzje, przedsiębiorcy nigdy nie dysponują pełną i wiarygodną informacją na temat danego zjawiska czy problemu. *Słownik języka polskiego* definiuje ryzyko jako możliwość, że coś się nie uda, przedsięwzięcie, którego wynik jest niepewny. Ryzyko jest silnie związane z niepewnością, przy czym niepewność traktowana jest jako zjawisko subiektywne, niemierzalne, w odróżnieniu od ryzyka, którego prawdopodobieństwo wystąpienia można oszacować. Inne definicje ryzyka, stosowane w międzynarodowych standardach zarządzania ryzykiem, przedstawia tab. 4.2.

Tabela 4.2. Definicje ryzyka według wybranych międzynarodowych standardów zarządzania ryzykiem

Rodzaj standardu	Definicja ryzyka
AS/NZS 4360:2004 (Australia/Nowa Zelandia)	Możliwość, że zdarzy się coś, co wpłynie na cele, mierzone pod względem konsekwencji i prawdopodobieństwa.
BS 6079-3:2000 (Wielka Brytania)	Niepewność wpisana w plany oraz możliwość, że zdarzy się coś (np. nieprzewidziana sytuacja), co może wpłynąć na perspektywy realizacji celów przedsiębiorstwa lub projektu.
ISO GUIDE 73:2001	Kombinacja prawdopodobieństwa zdarzenia i jego konsekwencji.
PN-IEC 62198:2005 (Polska)	Kombinacja prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzenia i jego konsekwencji dla celów przedsięwzięcia.
ISO 31000:2009 E/ISO GUIDE 73:2009	Wpływ niepewności na cele.

Źródło: opracowanie na podstawie: Gasiński, Pijanowski 2011, s. 58.

[7] Wymienić tu można na przykład: Wieczorek-Kosmala 2009, s. 149–186; Dziawgo 2011, s. 313–321; Gorzeń-Mitka 2011, s. 322–329.

Z punktu widzenia czynników, jakie mają wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, można wyróżnić ryzyko systematyczne oraz specyficzne[8]. Ryzyko systematyczne obejmuje czynniki pozostające poza kontrolą przedsiębiorstwa, pochodzące z uwarunkowań gospodarki. Ryzyko specyficzne natomiast wynika z czynników leżących po stronie przedsiębiorstwa; można je częściowo kontrolować lub przewidywać, przy czym mogą one pochodzić zarówno z wnętrza, jak i z otoczenia bliższego organizacji (por. Everett, Watson 1998). Tabela 4.3 prezentuje obszary i rodzaje ryzyka występujące w małym przedsiębiorstwie.

Warto tu zwrócić uwagę na ryzyko związane z wycofaniem ze współpracy kluczowego kontrahenta w kontekście tzw. samozatrudnionych przedsiębiorców. Jest to dosyć powszechne zjawisko w polskiej praktyce gospodarczej, które jednak niesie ze sobą pewne niebezpieczeństwa. Forma samozatrudnienia jest atrakcyjna finansowo dla obu stron, daje możliwość obniżenia obciążeń związanych z podatkiem dochodowym i ubezpieczeniami społecznymi, jednak osoby samozatrudnione muszą się liczyć z konsekwencjami ryzyka związanego z prowadzeniem działalności gospodarczej. Nie chronią ich przepisy wynikające z *Kodeksu pracy*, a umowy o współpracy są konstruowane najczęściej przez zleceniodawcę i to jego interesy zabezpieczają w większym stopniu. W przypadku, gdy z osobą, która została zmuszona do takiej formy współpracy i jednocześnie nie posiada cech przedsiębiorczych, zostanie zerwana umowa o współpracy, może ona nie podołać prowadzeniu działalności gospodarczej w normalnych warunkach rynkowych. Może to spowodować likwidację firmy i poszukiwanie zatrudnienia na podstawie umowy o pracę. Zjawisko zmuszania czy też nakłaniania pracowników zarówno dużych, średnich, jak i małych firm do podejmowania działalności gospodarczej w celu świadczenia usług *de facto* takich samych, jakie oferowali podczas zatrudnienia na umowę o pracę, skłoniło ustawodawcę do zaostrzenia w 2007 r. przepisów w podatku dochodowym od osób fizycznych. Nowelizacja zmieniła definicję działalności gospodarczej dla potrzeb podatku dochodowego od osób fizycznych, wprowadzając kwestie samodzielności i odpowiedzialności wykonywanych czynności. Osoba prowadząca własną, jednoosobową firmę musi spełniać jednocześnie następujące warunki: (i) odpowiada wobec osób trzecich za rezultat pracy, czyli nie tylko wobec zleceniodawcy, ale także tego, kto korzysta z efektu jej pracy, (ii) samodzielnie wykonuje

[8] W literaturze tematu istnieje wiele klasyfikacji i rodzajów ryzyka. Przykładowo, D. Dziawgo (2011) wymienia ryzyko rynkowe, ryzyko kredytowe i depozytowe, ryzyko prawne, ryzyko organizacyjne, ryzyko biznesu. M. Wieczorek-Kosmala (2009) traktuje natomiast ryzyko systematyczne i specyficzne jako podstawowy, pierwotny podział, z którego, w wyniku przenikania się tych dwóch rodzajów ryzyka, wyłania się ryzyko operacyjne, ryzyko finansowe i ryzyko inwestycyjne.

Tabela 4.3. Ryzyka występujące w małych przedsiębiorstwach

<table>
<tr><td rowspan="2">Firma</td><td rowspan="3">ryzyko specyficzne</td><td>czynniki wewnętrzne</td><td>• ryzyko płynności – utrata płynności finansowej w wyniku opóźnień w płatnościach od kontrahentów lub braku kapitału rezerwowego,
• przejście kluczowych pracowników do konkurencji lub założenie przez nich własnych przedsiębiorstw,
• ryzyko oszustw ze strony pracowników,
• ryzyko obniżenia produktywności, spowodowane częstą rotacją pracowników lub ich absencją,
• ryzyko absencji, choroby lub śmierci pracownika, spowodowane niebezpiecznymi warunkami pracy,
• ryzyko utraty reputacji,
• ryzyko zbyt dużego uzależnienia firmy od lokalizacji,
• ryzyko opuszczenia firmy przez współwłaściciela lub właściciela – w wyniku choroby lub śmierci,
• ryzyko przerwy w działalności, uniemożliwiającej czasowe osiąganie przychodów, spowodowane zdarzeniami losowymi powodującymi straty w zasobach majątkowych i finansowych,
• ryzyko informatyczne – przy dużym uzależnieniu działalności firmy od technologii informatycznych,
• ryzyko podatkowe związane z brakiem wiedzy, niewystarczającymi kompetencjami pracowników lub właściciela</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Branża</td><td rowspan="3">czynniki zewnętrzne</td><td>• wzrost konkurencji,
• ryzyko upadku, wycofania się ze współpracy lub nieterminowego regulowania płatności przez kluczowego klienta; ten rodzaj ryzyka jest szczególnie istotny dla tzw. samozatrudnionych przedsiębiorców, którzy otwierają działalność polegającą na świadczeniu usług dla swojego byłego pracodawcy,
• ryzyko upadku lub opóźnienia dostaw przez kluczowego dostawcę,
• ryzyko zmian cen towarów – istotne zwłaszcza w działalności handlowej,
• ryzyko zmiany technologii,
• ryzyko roszczeń z tytułu odpowiedzialności cywilnej</td></tr>
<tr><td>Gospodarka</td><td>ryzyko systematyczne</td><td>• spowolnienie gospodarcze,
• zmiana przepisów prawnych, w tym podatkowych,
• spadek popytu,
• wahania cen surowców i energii,
• ryzyko walutowe – rozmiar ryzyka zależy od skali transakcji dokonywanych w walutach obcych</td></tr>
</table>

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań oraz: Everett, Watson 1998, s. 371–390; Wieczorek-Kosmala 2009, s. 149–186; Gorzeń-Mitka 2011, s. 322–329; *Risk management guide…*, 2009; O'Brien 2010; Korombel 2012, s. 229–239.

zlecone czynności, a zleceniodawca nie nadzoruje bezpośrednio tego procesu, (iii) nie jest ograniczona ani miejscem, ani czasem wykonywania czynności, czyli zleceniodawca nie może zobowiązać do pracy w jego firmie, (iv) zlecone prace wiążą się z ryzykiem finansowym wykonawcy (na podstawie art. 5b ust. 1 ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych, Dz. U. z 2012 r., poz. 361 ze zm.).

W kontekście budowy strategii przedsiębiorstwa warto zaprezentować podejście M. E. Portera (1992), który wyróżnia następujące rodzaje ryzyka:

- ryzyko wejścia przez inne przedsiębiorstwa do grupy strategicznej, w której dana firma funkcjonuje,
- ryzyko wystąpienia czynników obniżających bariery mobilności grupy strategicznej, do której firma należy, co powoduje zmniejszenie jej siły oddziaływania na klientów lub dostawców, pogarsza jej sytuację pod względem wyrobów substytucyjnych czy naraża ją na zwiększoną rywalizację,
- ryzyko towarzyszące inwestycjom mającym na celu poprawę położenia firmy przez podwyższenie barier mobilności,
- ryzyko związane z próbami przezwyciężenia barier mobilności w celu dostania się do bardziej pożądanych lub nowych grup strategicznych.

Pierwsze dwa rodzaje ryzyka wynikają z zaniechania działania i dotyczą zagrożenia obecnej sytuacji firmy; dwa kolejne wiążą się z dążeniem do wykorzystania okazji. Wybór strategii działania przez przedsiębiorstwo następuje poprzez powiązanie wszystkich czynników ryzyka ze strategicznymi okazjami: (i) stworzenie nowej grupy strategicznej, (ii) przeniesienie się do korzystniej usytuowanej grupy strategicznej, (iii) wzmocnienie strukturalnego położenia istniejącej grupy albo firmy w grupie, (iv) przejście do nowej grupy i wzmocnienie jej strukturalnego położenia.

Ryzyko i jego konsekwencje mają wpływ na wiele obszarów działalności przedsiębiorstwa. Zarządzanie ryzykiem w małej firmie nie może więc być oddzielnym programem, lecz powinno być powiązane z procesem zarządzania całą organizacją oraz skłaniać do odpowiedniej modyfikacji stosowanej strategii. Podstawą zarządzania ryzykiem w małym przedsiębiorstwie jest uświadomienie sobie przez przedsiębiorcę istnienia danych rodzajów ryzyka oraz konieczności ich analizy i podejmowania działań je ograniczających.

Badania autora wśród zlikwidowanych małych firm wykazały zbyt późne dostrzeganie ważności ryzyka i zapobiegania ryzyku. Znaczenie ryzyka dla działalności przedsiębiorstwa wzrastało dopiero w okresie pogorszenia wyników firmy oraz w okresie kryzysu poprzedzającego niepowodzenie (tab. 4.4 i 4.5). Potwierdza to opinię, że kwestia ryzyka jest w polskich mikro i małych przedsiębiorstwach nienależycie rozpoznana.

Tabela 4.4. Znaczenie ryzyka specyficznego w małych firmach w zależności od fazy cyklu życia (w % odpowiedzi)

Okres \ Ryzyko	Utraty płynności	Przejścia kluczowych pracowników do konkurencji lub założenia własnych przedsiębiorstw	Oszustw ze strony pracowników	Obniżenia produktywności spowodowane częstą rotacją pracowników lub ich absencją	Absencji, choroby lub śmierci pracownika spowodowane niebezpiecznymi warunkami pracy	Utraty reputacji	Zbyt dużego uzależnienia firmy od lokalizacji	Opuszczenia firmy przez współwłaściciela lub właściciela – w wyniku choroby lub śmierci	Przerwy w działalności uniemożliwiającej czasowe osiąganie przychodów, spowodowane zdarzeniami losowymi	Informatyczne – przy dużym uzależnieniu działalności firmy od technologii informatycznych	Podatkowe – związane z brakiem wiedzy, niewystarczającymi kompetencjami pracowników lub właściciela
Rejestracji firmy	–	–	–	–	–	–	–	–	3,1	1,5	–
Przekroczenia progu rentowności (i pojawienia się zysku)	13,8	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Wzrostu firmy	9,2	–	–	–	–	–	–	–	13,8	12,3	3,1
Najwyższych osiągnięć	9,2	4,6	–	–	–	–	–	–	7,7	1,5	3,1
Pogorszenia wyników firmy	10,8	12,3	35,4	–	4,6	20,0	6,2	3,1	4,6	3,1	4,6
Kryzysu firmy	49,2	60,0	33,8	69,2	64,6	73,8	70,8	3,1	52,3	1,5	73,8
Nie dotyczy	7,7	23,1	30,8	30,8	30,8	6,2	23,1	93,8	18,5	80,0	15,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tabela 4.5. Znaczenie ryzyka systematycznego w małych firmach w zależności od fazy cyklu życia (w % odpowiedzi)

Okres \ Ryzyko	Wzrostu liczby konkurentów i siły konkurencji	Upadku, wycofania się ze współpracy lub nieterminowego regulowania płatności przez kluczowego dostawcę	Upadku lub opóźnienia dostaw przez kluczowego dostawcę	Zmian cen towarów
Rejestracji firmy	–	–	–	1,5
Przekroczenia progu rentowności (i pojawienia się zysku)	–	–	–	–
Wzrostu firmy	–	–	–	–
Najwyższych osiągnięć	–	–	–	–
Pogorszenia wyników firmy	16,9	–	–	15,4
Kryzysu firmy	80,0	96,9	96,9	80,0
Nie dotyczy	3,1	3,1	3,1	3,1

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Identyfikacja i analiza czynników ryzyka

Na początku procesu zarządzania ryzykiem następuje identyfikacja ryzyka, następnie dokonuje się jego analizy, oceny oraz ustalenia strategii działania w tym obszarze. Proces zarządzania ryzykiem w małej firmie, opracowany na podstawie standardu AS/NZS 4360:2004[9] w przewodniku pt. *Risk management guide for small business* (2005), przedstawia rys. 4.3.

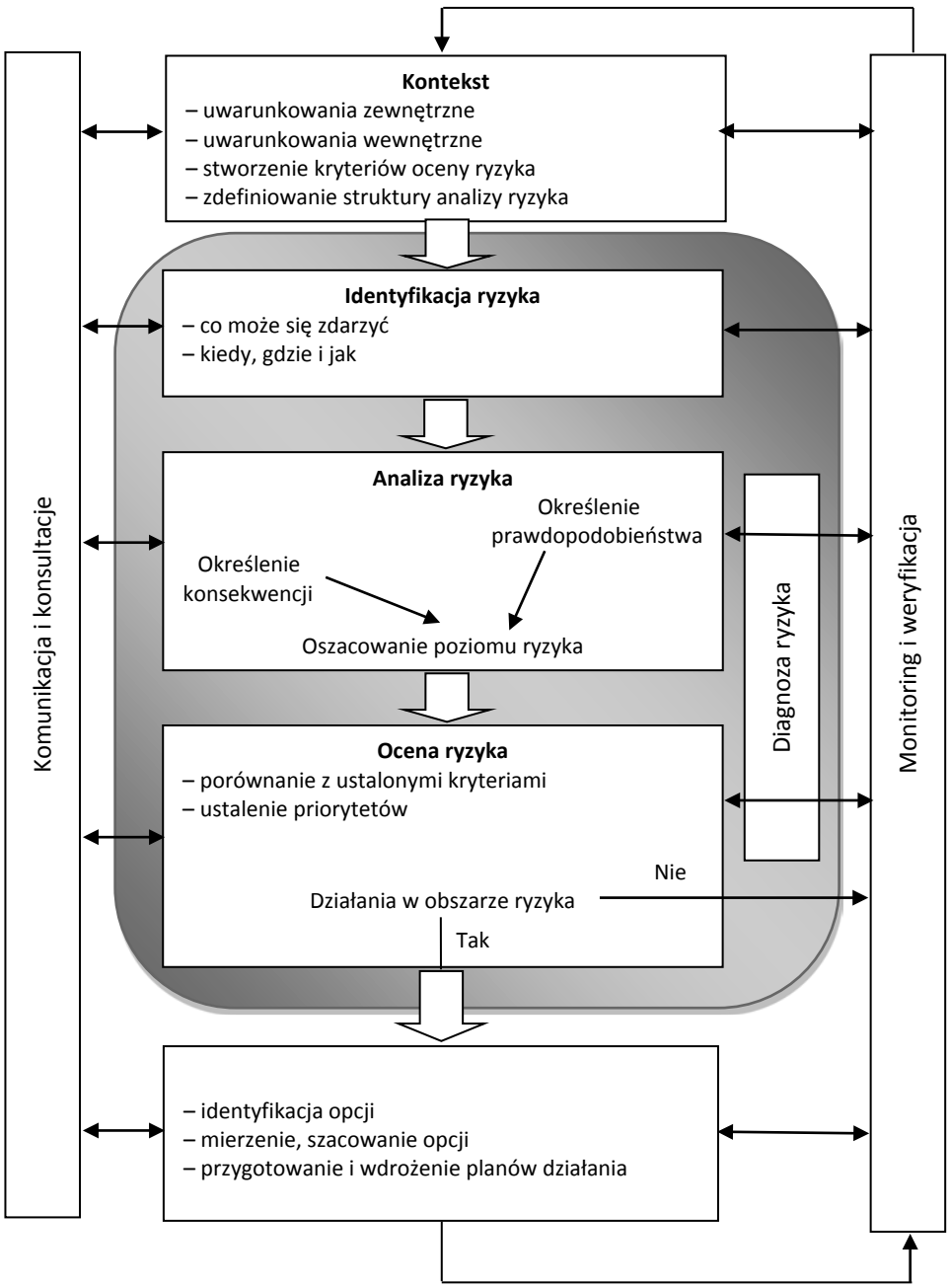
Kluczowe znaczenie dla procesu zarządzania ryzykiem ma jego prawidłowa identyfikacja. Rekomendacje w zakresie możliwych narzędzi identyfikacji ryzyka wskazują międzynarodowe standardy – są tam wymienione m.in.: burza mózgów, wywiady, technika delficka, listy kontrolne, analiza zagrożeń (*primary hazard analysis*), analiza SWOT, analiza SWIFT, metoda Crowforda, analiza scenariuszowa i inne (por. Gorzeń-Mitka 2011). Wykorzystanie poszczególnych narzędzi uzależnione jest od zasobów, jakimi dysponuje przedsiębiorstwo, charakteru otoczenia, a w przypadku małych firm również świadomości istnienia danego narzędzia i kompetencji pozwalających na jego wykorzystanie. Badania I. Gorzeń-Mitki wśród mikro, małych i średnich przedsiębiorstw[10] wykazały, że proces identyfikacji czynników ryzyka przebiega, szczególnie w mikroprzedsiębiorstwach, w sposób intuicyjny. Spośród narzędzi identyfikacji ryzyka najczęściej wskazywano na oparcie się na wcześniejszych doświadczeniach (95% mikroprzedsiębiorstw oraz 66,7% małych przedsiębiorstw), burzę mózgów oraz analizę SWOT. Niestety, opieranie się jedynie na intuicji i dotychczasowym doświadczeniu może okazać się niewystarczające dla firm, które działają w turbulentnym – niestabilnym i szybko zmieniającym się otoczeniu.

Kolejnym krokiem w diagnozie ryzyka jest jego analiza, polegająca na ustaleniu prawdopodobieństwa wystąpienia poszczególnych rodzajów zdarzeń i ustaleniu konsekwencji, skutków danego zdarzenia dla organizacji. W tym celu stosuje się różne metody analizy ryzyka, w zależności od dostępu do informacji i ich zakresu czy też wiedzy i doświadczenia osoby dokonującej analizy.

---

[9] Australian/New Zealand Standard AS/NZS 4360:2004 – Risk Management. Standardy zarządzania ryzykiem powstały w celu wspierania we wdrażaniu zasad zarządzania ryzykiem na poziomie całego przedsiębiorstwa i pomocy przy podejmowaniu decyzji biznesowych. Innymi przykładami standardów zarządzania ryzykiem są: Brytyjski Standard Zarządzania Ryzykiem (FERMA), Enterprise Management Integrated Framework COSO II 2004, ISO 31000:2009 Risk management – Principles and guidelines, CAN/CSA Q850 Risk Management: Guideline for decision-makers i inne. Szerzej na ten temat: Daliga 2011.

[10] Badania zostały przeprowadzone na próbie 49 podmiotów z podregionu częstochowskiego w 2010 r. Z uwagi na małą liczebność odpowiedzi próba nie jest reprezentatywna, aczkolwiek wyniki badań pozwalają na sformułowanie pewnych konkluzji dotyczących zarządzania ryzykiem w firmach sektora MSP, pokazują również niską świadomość roli ryzyka w prowadzeniu działalności gospodarczej, zwłaszcza wśród mikroprzedsiębiorców.



Rysunek 4.3. Proces zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowano na podstawie *Risk management guide…*, 2005, s. 39.

Skutki oddziaływania	Kryterium				Prawdopodobieństwo	1 na 10 000–100 000 przypadków	1 na 1000–10 000 przypadków	1 na 100–1000 przypadków	1 na 10–100 przypadków	więcej niż 1 na 10 przypadków
						raz na 20 lub więcej lat	raz na 5–20 lat	raz na 1–5 lat	raz na rok lub rzadziej	raz na kwartał lub częściej
						prawie pewne, że zdarzenie wystąpi	zdarzenie może wystąpić, ale jest to bardzo wątpliwe	zdarzenie może wystąpić, lecz tylko w niektórych przypadkach	wydarzenie bardzo prawdopodobne	zdarzenie nie wystąpiło w przeszłości, może zaistnieć jedynie w wyjątkowych okolicznościach
	finansowe	organizacyjne	bezpieczeństwo	udział w rynku		bardzo niskie	niskie	średnie	wysokie	bardzo wysokie
Bardzo duże	strata finansowa powyżej 35% wartości dochodu	brak realizacji kluczowych celów	utrata życia lub poważne obrażenia zagrażające życiu	znaczący spadek udziału w rynku, skutkujący utratą powyżej 30% dotychczasowych klientów i niepojawieniem się nowych klientów powyżej 6 miesięcy						
Duże	strata finansowa w wysokości 25–35% wartości dochodu	brak realizacji kluczowego celu, realizacja strategii niezgodna z założeniami	wielokrotne poważne obrażenia wymagające hospitalizacji	znaczący spadek udziału w rynku, skutkujący utratą powyżej 10–30% dotychczasowych klientów i niepojawieniem się nowych klientów w ciągu 3–6 miesięcy						
Średnie	strata finansowa w wysokości 15–25% wartości dochodu	zakłócenia w działalności	poważne obrażenia wymagające hospitalizacji	duży spadek udziału w rynku, skutkujący utratą poniżej 10% dotychczasowych klientów i niepojawieniem się nowych klientów w ciągu 1–3 miesięcy						
Małe	strata finansowa w wysokości 5–15% wartości dochodu	niewielkie zakłócenia w działalności	niewielkie obrażenia niewymagające hospitalizacji	spadek udziału w rynku, utrzymanie dotychczasowych klientów, lecz brak nowych w ciągu 1–3 miesięcy						
Bardzo małe	strata finansowa poniżej 5% wartości dochodu	drobne zakłócenia w działalności wymagające działań korygujących	niewielkie obrażenia niewymagające interwencji medycznej	niewielki spadek udziału w rynku, utrzymanie dotychczasowych klientów, lecz pojawianie się nowych klientów wyraźnie spowolnione						

Rysunek 4.4. Przykładowa mapa ryzyka dla małej firmy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Risk management guide…*, 2005; *Guide to risk management*, 2004; Ministerstwo Finansów RP, *Zarządzanie ryzykiem…*, 2004; Gasiński Pijanowski 2011.

Można wyróżnić dwie kategorie metod analizy ryzyka:

- **ilościową**, w której wartości ryzyka są szacowane z zastosowaniem miar liczbowych – wartość zasobów jest określana kwotowo, częstotliwość wystąpienia zagrożenia liczbą przypadków, a podatność wartością prawdopodobieństwa ich utraty,
- **jakościową**, która jest metodą szacunkową, polega na opisie jakościowym wartości aktywów, określeniu skal jakościowych dla częstotliwości wystąpienia zagrożeń i podatności na dane zagrożenie.

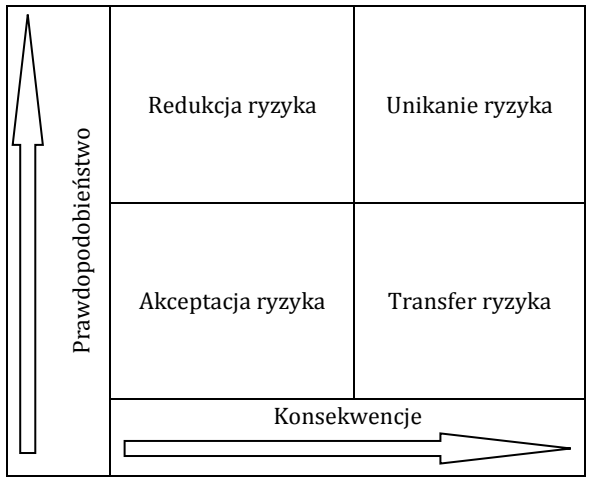
Ryzyka finansowe łatwiej oszacować za pomocą miar liczbowych, są jednak rodzaje ryzyka, np. utrata reputacji, które można oceniać jedynie na podstawie subiektywnych osądów. Każde przedsiębiorstwo musi opracować własną skalę wag przypisywanych prawdopodobieństwu wystąpienia danego ryzyka oraz jego skutkom, dostosowaną do profilu swojej działalności. Najpopularniejszą prezentacją wyników oszacowania ryzyka są mapy ryzyka, gdzie na jednej osi umieszcza się prawdopodobieństwo wystąpienia danego zdarzenia, a na drugiej – skutki jego oddziaływania. Często dokonuje się podziału tych wartości według skali: wysokie/średnie/niskie ryzyko, otrzymując macierz 3 × 3, bardziej szczegółowa gradacja według skali: bardzo wysokie/wysokie/średnie/niskie/bardzo niskie daje macierz 5 × 5 (*Pomarańczowa księga*, 2004). Przykład różnych ocen prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka oraz konsekwencji zaistnienia danego zdarzenia, możliwych do zastosowania w małym przedsiębiorstwie, przedstawia rys. 4.4.

Strategie postępowania wobec ryzyka – działania prewencyjne wobec niepowodzenia gospodarczego

Strategie postępowania wobec ryzyka powinny zawierać opcje przeciwdziałania lub kontroli, w celu redukcji lub eliminacji negatywnych konsekwencji lub redukcji prawdopodobieństwa jego wystąpienia. Tabela 4.6 ukazuje jedną z koncepcji[11] możliwego postępowania wobec ryzyka, w zależności od prawdopodobieństwa jego wystąpienia oraz skutków, jakie powoduje.

[11] Np. strategie postępowania wobec ryzyka operacyjnego, w zależności od prawdopodobieństwa i skutków, jakie wywołuje, można podzielić na następujące (Zawiła-Niedźwiecki 2007): (i) strategia tolerowania – powinna być stosowana w przypadku zakłóceń zewnętrznych, rzadko występujących, mających mały wpływ na organizację, przemijających samoistnie i niepowodujących trwałych szkód, (ii) strategia monitorowania – dotyczy postępowania z zakłóceniami drobnymi, niewywołującymi dużych skutków, ale często występującymi, o dostatecznej informacji o zakłóceniach do uruchomienia mechanizmów kompensacji, (iii) strategia zapobiegania – nazywana strategią prewencji, jest stosowana w przypadkach dużego prawdopodobieństwa wystąpienia zakłóceń istotnych elementów działalności, a w szczególności wrażliwych elementów infrastruktury technicznej, których stopień destrukcji jest nieakceptowany, (iv) Strategia Planów Ciągłości – dotyczy postępowania z zakłóceniami istotnymi, destrukcyjnymi, o bardzo małym prawdopodobieństwie wystąpienia.

Tabela 4.6. Sposoby reagowania na ryzyko



Źródło: opracowanie na podstawie: *Enterprise Risk Management...*, 2004, s. 55.

REDUKCJA RYZYKA

Redukcja ryzyka jest podstawową strategią stosowaną w przypadku możliwości wystąpienia dużych konsekwencji dla przedsiębiorstwa, może prowadzić do likwidacji ryzyka lub jego zmniejszenia do akceptowalnego poziomu. Działania podejmowane w tym zakresie obejmują:

- zmniejszenie prawdopodobieństwa ryzyka – ograniczanie prawdopodobieństwa negatywnych wyników zdarzenia lub całkowite wyeliminowanie jego wystąpienia,
- zmniejszenie skutków ryzyka – ukierunkowane na obniżenie strat, dotyczy działań podejmowanych zarówno przed zdarzeniem, jak i po jego wystąpieniu.

W tab. 4.7 przedstawiono metody redukcji poszczególnych ryzyk rozpoznawanych w małych firmach.

Tabela 4.7. Metody redukcji ryzyka w małej firmie

Ryzyko	Działania
1	2
Ryzyko upadku, wycofania się ze współpracy lub nieterminowego regulowania płatności przez kluczowego klienta.	Poszukiwanie nowych klientów.
Ryzyko upadku lub opóźnienia dostaw przez kluczowego dostawcę.	Poszukiwanie alternatywnych dostawców, oferujących podobny zakres jakościowy i cenowy.

1	2
Przejście kluczowych pracowników do konkurencji lub założenie przez nich własnych przedsiębiorstw.	Zmiana sposobu wynagradzania w postaci premii uzależnionej od wypracowanego zysku lub inne działania powodujące udział kluczowych pracowników w sukcesie biznesu. Należy jednak być ostrożnym w podejmowaniu takich działań, aby nie spowodowały one niezamierzonego zachowania pracowników.
Ryzyko obniżenia produktywności spowodowane częstą rotacją pracowników lub ich absencją.	Poprawa metod rekrutacji, rotacja pracowników na stanowiskach w celu zapoznania z innymi funkcjami i możliwości zastępstwa w razie nieobecności innych pracowników.
Ryzyko oszustw ze strony pracowników.	Wprowadzenie systemu kontroli i monitoringu zagrożonych obszarów.
Ryzyko absencji, choroby lub śmierci pracownika spowodowane niebezpiecznymi warunkami pracy.	Wdrożenie odpowiednich zasad BHP, przeszkolenie pracowników w tym zakresie. Brak przestrzegania przepisów BHP jest zjawiskiem nagminnym w polskiej rzeczywistości biznesowej, zwłaszcza w mikrofirmach. Z wywiadów z właścicielami biur i kancelarii podatkowych przeprowadzonych przez autora wynika, że szkolenia BHP w małych firmach, mimo obowiązujących przepisów w tym zakresie, są fikcją. Wyspecjalizowane, uprawnione w tym obszarze firmy wystawiają pracownikom certyfikaty uczestnictwa w szkoleniach, które faktycznie się nie odbyły.
Ryzyko płynności – utrata płynności finansowej w wyniku opóźnień w płatnościach od kontrahentów lub braku kapitału rezerwowego.	Tworzenie rezerw. Ponieważ wymaga to środków finansowych, wielu małych przedsiębiorstw nie stać na wprowadzenie takiej metody. Systematyczny monitoring przepływów pieniężnych. Ustanowienie linii kredytowej w banku, do wykorzystania w razie opóźnień w płatnościach od kontrahentów. Częściowe rozliczanie umów. Wystawianie faktur po kolejnych etapach wykonanej usługi lub po kolejnych dostawach towarów – w przypadku braku płatności transzy można wstrzymać się z dalszym wykonaniem usługi i ponoszeniem kosztów. Żądanie zapłaty zaliczki przed wykonaniem usługi lub dostawą towaru – zapewnia przynajmniej częściowe zabezpieczenie kosztów związanych z wykonaniem danej umowy.
Wzrost konkurencji.	Rozwój nowych produktów lub usług.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań oraz: Wieczorek-Kosmala 2009, s. 149–186; *Risk management guide…*, 2009.

TRANSFER RYZYKA

Równolegle do możliwości redukcji ryzyka można rozpatrywać jego transfer. Jest to metoda szczególnie przydatna dla małej firmy, gdyż nie musi ona samodzielnie przygotowywać się na wypadek wystąpienia skutków danego ryzyka.

Ubezpieczenia są wskazywane w literaturze jako jedna z najbardziej popularnych form transferu ryzyka i finansowania skutków zagrożeń. Należy jednak podkreślić, że ubezpieczenie nie oddala od ubezpieczonego zagrożenia czy też możliwości wystąpienia ryzyka, a jedynie jest jedną z form finansowania skutków wystąpienia tego ryzyka i poprawienia płynności finansowej. Stąd pojawiają się głosy podające w wątpliwość, czy można zaliczyć ubezpieczenia do formy transferu ryzyka, czy raczej potraktować je jako odrębną kategorię działań wobec ryzyka (por. Szumlicz 2009). Ubezpieczenie jest dla przedsiębiorstwa korzystną formą zabezpieczenia w przypadku ryzyk, dla których prawdopodobieństwo wystąpienia niekorzystnych zdarzeń jest raczej niewielkie, ale jednorazowa strata przez nie wywołana może być bardzo duża. Głównie chodzi tu o zdarzenia losowe, takie jak pożary, powodzie lub kradzieże. Jednorazowa, duża strata finansowa związana z takim zdarzeniem może spowodować w skrajnym przypadku nawet upadek podmiotu gospodarczego. Rozłożenie w czasie opłat za ubezpieczenie pozwala skutecznie zabezpieczyć się przed skutkami takich zdarzeń. W zależności od fazy cyklu życia, przedsiębiorstwo rozpoznaje inne potrzeby ubezpieczeniowe. W fazie uruchomienia działalności dla przedsiębiorstwa najważniejsza będzie ochrona zasobów majątkowych; w fazach wzrostu i dojrzałości potrzeby te zwiększają się o ochronę zasobów finansowych i ludzkich. Niektóre rodzaje działalności wymagają obowiązkowego ubezpieczenia odpowiedzialności cywilnej, np. doradcy podatkowi, pośrednicy w obrocie nieruchomościami, architekci. M. Wieczorek-Kosmala (2009) wskazuje na jeszcze jeden pozytywny aspekt ubezpieczeń – pozwalają one na lepsze budowanie świadomości ryzyka gospodarczego i identyfikację poszczególnych rodzajów ryzyka. W tab. 4.8 przedstawiony został przegląd rodzajów ubezpieczeń stosowanych w celu transferu ryzyka w małych firmach, z uwzględnieniem fazy cyklu życia, w jakiej znajduje się organizacja.

Transfer ryzyka poprzez outsourcing jest atrakcyjny dla firmy, kiedy oferta zewnętrznego usługodawcy pozwala na skuteczniejsze, tańsze i lepsze zarządzanie danym obszarem ryzyka. W wielu sytuacjach, w przypadku małych przedsiębiorstw, decydujący jest również brak wystarczającej i specjalistycznej wiedzy do zarządzania danym typem ryzyka. W małych przedsiębiorstwach najczęściej spotykanym typem outsourcingu związanego z ryzykiem prawno-podatkowym jest zlecenie obsługi księgowej oraz kadrowo-płacowej wyspecjalizowanym firmom zewnętrznym. Ograniczenie

Tabela 4.8. Rodzaje ubezpieczeń stosowanych w małych firmach w celu transferu ryzyka

Rodzaj ubezpieczenia	Charakterystyka	Faza cyklu życia
1	2	3
Rzeczowe*	Potrzeba ochrony zasobów majątkowych jest konieczna w każdej fazie rozwoju firmy, jedynie zmienia się jej zakres. W fazie powstawania i uruchamiania działalności, w czasie gdy przedsiębiorstwo wyposaża się w składniki majątku, jest głównym rodzajem ubezpieczenia stosowanym przez małe firmy.	Faza uruchomienia
	W fazie wzrostu dochodzi do rozszerzenia ubezpieczenia majątku o realizowane przedsięwzięcia inwestycyjne.	Faza wzrostu
	Również w kolejnych fazach rozwoju ubezpieczenia majątkowe nie tracą swojego znaczenia, bowiem firmy mają na ogół w tym czasie zgromadzone znaczne zasoby majątkowe.	Faza dojrzałości Faza schyłkowa
Osobowe**	Ubezpieczenie na życie właściciela powinno być stosowane już od początku działalności. Ubezpieczenie na wypadek śmierci lub dużego uszczerbku na zdrowiu uniemożliwiającego prowadzenie działalności nie zabezpiecza przed brakiem kontynuacji przedsiębiorstwa, zastępuje jednak jego funkcję, jaką było utrzymanie źródła środków do życia dla rodziny przedsiębiorcy.	Wszystkie fazy
	Wraz ze wzrostem firmy może rodzić się potrzeba ochrony pracowników. Ubezpieczenie takie może być elementem polityki kadrowej i służyć poprawie efektywności działania, zwiększeniu lojalności wobec firmy. Powszechnie stosowane są tu grupowe ubezpieczenia na życie, od następstw nieszczęśliwych wypadków, a także pracownicze programy emerytalne. W przypadku, gdy funkcjonowanie firmy w dużej mierze uzależnione jest od wiedzy i umiejętności konkretnej osoby, zastosowanie może mieć tu tzw. ubezpieczenie osób kluczowych w przedsiębiorstwie. Daje ono ochronę nie pracownikowi, lecz pracodawcy, z tytułu rekompensaty strat w firmie związanych z wypadkiem losowym tego pracownika.	Faza wzrostu Faza dojrzałości
Finansowe***	Pozwalają chronić zasoby finansowe małej firmy poprzez: • ochronę przed nieuzyskaniem zasobów finansowych (niewypłacalność kontrahenta, nieosiągnięcie zysku operacyjnego), • polepszenie dostępu do zewnętrznych źródeł finansowania działalności.	Faza wzrostu Faza dojrzałości

Tab. 4.8 (cd.)

1	2	3
Finansowe***	Ubezpieczenia kredytów dotyczyć mogą zarówno kredytów bankowych, jak i kupieckich. Przedsiębiorstwo może zabezpieczyć się przed ewentualną niewypłacalnością partnerów rynkowych, którym udzieliło kredytu kupieckiego. Ubezpieczeniu może też podlegać spłata kredytu zaciągniętego przez przedsiębiorstwo. Gwarancje ubezpieczeniowe to kolejne zabezpieczenie właściwego wykonania zobowiązania przez kontrahenta i poprawy bezpieczeństwa finansowego przedsiębiorstwa. Z drugiej strony przedsiębiorstwo może też poprawić swoją wiarygodność w oczach wierzycieli, przedstawiając gwarancje, jakich udzielił mu zakład ubezpieczeń.	Faza wzrostu Faza dojrzałości
	Ubezpieczenie utraty zysku powinno stanowić element ochrony już w fazie powstawania i uruchamiania przedsiębiorstwa, gdyż dla małej firmy w tym okresie każda przerwa w działaniu, powodująca niemożność generowania przychodów przy braku rezerw finansowych, zagraża zachowaniu płynności i bytowi organizacji.	Wszystkie fazy
Odpowiedzialności cywilnej	Chronią zasoby przedsiębiorstwa w razie roszczeń finansowych osób lub podmiotów poszkodowanych z winy przedsiębiorstwa. Odszkodowania, jakich mogą zażądać są szczególnie dotkliwe dla małych przedsiębiorstw, również z powodu powiązania majątku przedsiębiorstwa z majątkiem osobistym właściciela. Wiele ubezpieczeń odpowiedzialności cywilnej jest obowiązkowych, np. dla różnych grup zawodowych.	Wszystkie fazy

* Typowe ubezpieczenia rzeczowe: (i) ubezpieczenie od ognia i innych zdarzeń losowych, (ii) ubezpieczenie od kradzieży z włamaniem i rabunku, (iii) ubezpieczenie środków transportu i mienia w transporcie, (iv) ubezpieczenie techniczne – maszyn i urządzeń.

** Używane do ochrony zasobów osobowych – zarówno właścicieli, jak i pracowników.

*** Typowe ubezpieczenia finansowe: (i) ubezpieczenie kredytu, (ii) gwarancje ubezpieczeniowe, (iii) ubezpieczenie utraty zysku.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Wieczorek-Kosmala 2009, s. 149–186.

w ten sposób ryzyka w obszarze prawnym podyktowane jest często zmieniającymi się przepisami prawa. Przeoczenie kluczowych zmian może rodzić bardzo duże ryzyko, głównie finansowe, skutkujące nawet koniecznością likwidacji podmiotu. Powierzenie procesów księgowych i kadrowo-płacowych wyspecjalizowanym firmom pozwala zyskać gwarancję poprawności dokonywanych rozliczeń, bieżącej informacji o zmianach w przepisach podatkowych, prawa pracy i ubezpieczeń społecznych oraz konieczności dostosowania się do nich, a także minimalizowane jest ryzyko popełnienia błędu w rozliczeniach. Dla małej firmy negatywny wynik kontroli podatko-

wej lub z zakresu prawa pracy czy ubezpieczeń społecznych, skutkujący nałożeniem wysokiej kary pieniężnej lub koniecznością dopłaty podatku, może w niektórych przypadkach doprowadzić do likwidacji. Warto jednak zaznaczyć, że decydując się na outsourcing usług księgowych, należy zwrócić szczególną uwagę na uprawnienia, zakres odpowiedzialności i jakość świadczonych usług, tak aby faktycznie nastąpił transfer ryzyka[12].

Kolejny obszar, którego obsługę małe firmy często zlecają wyspecjalizowanym firmom zewnętrznym to obsługa informatyczna, obejmująca serwisowanie sprzętu, nadzór nad oprogramowaniem oraz zabezpieczanie danych.

Transfer ryzyka może się odbywać również poprzez zawieranie sojuszy z partnerami biznesowymi i dzielenie się z nimi ryzykiem (np. kontrakt z inną firmą w celu wykonania określonej pracy). W przypadku uzależnienia firmy od jednego kluczowego klienta przydatne będzie podpisanie długoterminowego kontraktu zawierającego odpowiednie klauzule zabezpieczające interesy firmy[13]. Taką samą procedurę można zastosować w odniesieniu do kluczowego dostawcy.

Oczywiście należy zdawać sobie sprawę, że transfer ryzyka nie eliminuje go całkowicie, dlatego też dla tego samego rodzaju ryzyka można jednocześnie stosować również działania je redukujące, przykładowo – przy uzależnieniu od jednego kluczowego klienta można zarówno zastosować odpowiednie zapisy w umowach, jak i równolegle poszukiwać nowych kluczowych odbiorców.

UNIKANIE RYZYKA

Unikanie ryzyka polega na niepodejmowaniu lub zaprzestaniu działań narażających przedsiębiorstwo na dane ryzyko. Jest stosowane wtedy, gdy nie ma możliwości ograniczenia ani transferu ryzyka. Oczywiście, nie jest to metoda możliwa do wdrożenia w wielu przypadkach (nie można w praktyce wyeliminować wszystkich zdarzeń, z którymi wiążą się niebezpieczeństwa).

---

[12] Korzystanie z usług doradców podatkowych lub biur posiadających certyfikaty na usługowe prowadzenie ksiąg rachunkowych oraz zasięgnięcie opinii znajomych lub klientów danego biura może zminimalizować ten problem (szerzej na temat procesu wdrażania outsourcingu usług doradztwa podatkowego oraz wskazówek właściwego doboru dostawcy usługi w: Matejun 2011, s. 121–139; 2010, s. 276–299). Doradcy podatkowi na przykład, obok obowiązkowego ubezpieczenia odpowiedzialności cywilnej, zobowiązani są do stałego podnoszenia kwalifikacji poprzez udział w specjalistycznych szkoleniach, konferencjach, wygłaszanie wykładów, publikacje artykułów i tym podobne formy (weryfikacja spełnienia wymogu podnoszenia kwalifikacji odbywa się poprzez uzyskanie w ciągu dwóch kolejnych lat określonej sumy punktów, jakie przypisane są do każdej z aktywności).

[13] W kontaktach biznesowych najkorzystniejsze jest dokonanie odpowiednich zabezpieczeń już w trakcie zawierania umowy, gdyż późniejsza windykacja należności może okazać się mało skuteczna i kosztowna dla małego przedsiębiorstwa. Często kontrahenci postrzegają wymóg przedstawienia zabezpieczenia jako przejaw nieufności wobec nich, a duża konkurencja na rynku może spowodować, że zrezygnują ze współpracy.

AKCEPTACJA RYZYKA

Akceptacja ryzyka polega na świadomym przyjęciu konsekwencji wynikających z ewentualnego wystąpienia niekorzystnego zjawiska. Firma nie podejmuje żadnych działań zmierzających do transferu lub redukcji ryzyka. Akceptacja ryzyka może być aktywna lub pasywna. Pasywna akceptacja polega na przyjęciu ryzyka bez podejmowania jakichkolwiek działań zapobiegających zagrożeniu. Natomiast aktywna akceptacja polega na pogodzeniu się z ryzykiem, ale jednocześnie tworzone są np. rezerwy określonych kwot pieniędzy na pokrycie ewentualnych strat lub alternatywne plany działania.

Z uwagi na skalę działalności, w małych firmach nie jest konieczne stosowanie zaawansowanych systemów zarządzania ryzykiem, jakie są wdrażane w dużych przedsiębiorstwach. Jednakże, jak wskazują badania I. Gorzeń-Mitki (2011) oraz zaprezentowane w publikacji Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową (Kasiewicz [red.] 2012), analiza ryzyka i zarządzanie nim jest rzadką praktyką w firmach sektora MSP. Redukcja ryzyka odbywa się głównie poprzez jego kontrolę i ubezpieczenia (ubezpieczenia są podstawowym sposobem odpowiedzi na ryzyko wśród małych i mikropodmiotów). Większość przedsiębiorstw nie stosuje ustandaryzowanych systemów zarządzania ryzykiem; dominują działania intuicyjne, a decyzje podejmowane są doraźnie. Wynika to zarówno z braku odpowiednich środków finansowych do zatrudnienia specjalisty lub skorzystania z usług instytucji zewnętrznych, jak i z niedostatecznej świadomości wagi podejmowania takich działań.

S. Kasiewicz i in. (2012) wysuwają postulat, że w celu skutecznego zarządzania ryzykiem w sektorze MSP: (i) należy stworzyć w środowiskach akademickich ogólnodostępne modelowe strategie rozwoju w postaci interaktywnych narzędzi na portalach internetowych, (ii) banki udzielające kredytów małym i średnim przedsiębiorstwom powinny wymagać, oprócz typowych dokumentów finansowych, również uproszczonych wersji strategii biznesowych, które pozwoliłyby ocenić wiedzę przedsiębiorców na temat specyfiki ich działalności.

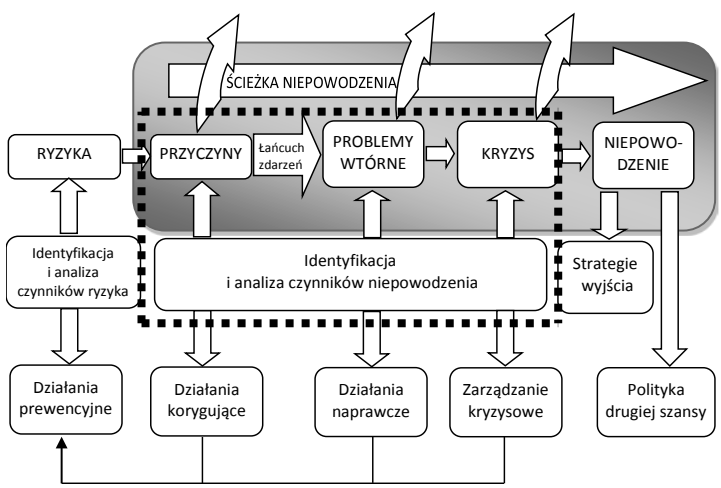
Najlepsze praktyki w zakresie kompleksowego wsparcia przedsiębiorcy w procesie zarządzania ryzykiem można odnaleźć na kontynencie australijskim. Stworzony pod auspicjami rządu Nowej Południowej Walii portal internetowy[14] pozwala za pomocą różnych narzędzi zaplanować, stworzyć i przeprowadzić firmę przez kolejne fazy rozwoju. Osobny rozdział poświęcony jest zarządzaniu ciągłością biznesu. Zestawy pytań i list kontrolnych pozwalają krok po kroku zaplanować proces zarządzania ryzykiem w danym przedsiębiorstwie, poczynając od identyfikacji i opisu poszczegól-

[14] Adres strony: http://toolkit.smallbiz.nsw.gov.au.

nych rodzajów ryzyka, poprzez zmapowanie ryzyka, określenie rodzajów strategii wobec ryzyka, a skończywszy na określeniu częstotliwości monitoringu ryzyka i osób za niego odpowiedzialnych. Kolejnym przykładem może być strona internetowa poświęcona ubezpieczeniu biznesu od odpowiedzialności cywilnej[15], na której, po wypełnieniu online kwestionariuszy dotyczących firmy i zaznaczeniu w tabeli wymienionych obszarów ryzyka, przedsiębiorca otrzymuje osobisty profil ryzyka, pomocny przy zawarciu umowy ubezpieczenia. Na tej samej stronie internetowej można również stworzyć plan zarządzania ryzykiem, skonstruowany według standardu AS/NZS 4360:2004. Również na podstawie tego standardu został sporządzony przewodnik zarządzania ryzykiem dla małych firm (*Risk management guide for small business*, 2005), wydany we współpracy z rządem Nowej Południowej Walii, charakteryzujący obszary występowania ryzyka w małych podmiotach i opisujący poszczególne etapy zarządzania ryzykiem.

4.3. Proces redukcji zagrożenia niepowodzeniem w małych firmach

Analiza i identyfikacja czynników niepowodzenia



Obszar identyfikacji i analizy dostarcza danych z otoczenia oraz z wnętrza przedsiębiorstwa, które, po umiejscowieniu firmy na ścieżce niepowodzenia, stanowią podstawę do budowy strategii postępowania w celu redukcji zagrożenia niepowodzenia.

[15] Adres strony: http://www.insuranceriskadvice.act.gov.au/riskadvisory/business/risk.nsf.

Jednym ze sposobów eksploracji obszarów w celu zbadania kondycji firmy są szeroko rozumiane systemy wczesnego ostrzegania – systemy informacyjne mające za zadanie sygnalizowanie zagrożeń i szans występujących w otoczeniu lub wewnątrz organizacji[16]. W. Klausmann (cyt. za Zoleński 2010) wyodrębnił trzy generacje systemów wczesnego ostrzegania:

- systemy pierwszej generacji – wykorzystywane w planowaniu rocznym i krótkookresowym, ostrzegające o występujących odchyleniach wartości stanów rzeczywistych z planowanymi; dane opisujące monitorowane wielkości to np. rentowność, stopa zysku, produkcja sprzedana, zysk jednostkowy, zapasy,
- systemy drugiej generacji – zbudowane na podstawie zbioru odpowiednio dobranych wskaźników związanych z potencjalnymi źródłami zagrożeń i szans,
- systemy trzeciej generacji – oparte na koncepcji słabych sygnałów H. I. Ansoffa, czyli sygnałów słabo ustrukturyzowanych, z obszarów odległych od bieżącej działalności przedsiębiorstwa, pochodzących z początkowych ogniw łańcucha przyczynowo-skutkowego, mogących informować o zbliżaniu się strategicznych zmian.

ANALIZA SYGNAŁÓW Z OTOCZENIA FIRMY

W warunkach złożonego i niestabilnego otoczenia szczególnego znaczenia dla przetrwania przedsiębiorstw nabiera umiejętność możliwie wczesnej identyfikacji zagrożeń z niego płynących. W te działania wpisują się m.in. systemy wczesnego ostrzegania oparte na teorii słabych sygnałów H. I. Ansoffa (1975), która dowodzi, że zagrożenia strategiczne są dużo wcześniej sygnalizowane, jednakże standardowy system planowania i kontroli oparty na prognozach z przeszłości nie jest w stanie ich wychwycić[17]. Ponadto, małe firmy bardziej skłaniają się ku obserwacji swojego otoczenia

[16] W literaturze zamiennie stosuje się termin „system wczesnego rozpoznania". B. R. Kuc (2009) zwraca uwagę na fakt, że rolą takiego systemu jest wykrywanie zarówno zagrożeń, jak i szans płynących z otoczenia, więc lepszą nazwą byłby termin „system wczesnego rozpoznania", ostrzeżenie kojarzy się bowiem z identyfikacją negatywnych zjawisk. W aspekcie zapobiegania niepowodzeniu małej firmy ważniejsze wydaje się wczesne ostrzeganie przed zagrożeniami, zwłaszcza mogącymi spowodować istotne pogorszenie kondycji przedsiębiorstwa, niż pokazywanie szans, które mogą przynieść w przyszłości korzyści. Z drugiej strony często może być trudne do określenia, czy dostrzeżone zjawiska są szansą czy zagrożeniem, lub nawet może się zdarzyć, że w porę dostrzeżone zagrożenia staną się szansami, a niewykorzystane szanse – zagrożeniami (por. Cabała 2008).

[17] Funkcjonowanie firm w coraz bardziej turbulentnym otoczeniu powoduje, że problematyka słabych sygnałów staje się punktem zainteresowania wielu badaczy (np. Coffman 1997, Day, Schoemaker 2006, Hiltunen 2008, Nikander 2002). Z koncepcją słabych sygnałów wiązane są również takie terminy, jak: wczesne ostrzeżenia (Nikander 2002), dzikie karty (Mendonça i in. 2004), zarodki zmiany (Schultz 2002), pojawiające się kwestie (Schultz 2002, Stevenson 2006), wczesne oznaki (Petersen 1999, cyt. za Hiltunen 2008).

bliższego, w którym toczy się walka konkurencyjna, co może tłumić sygnały dochodzące z makrootoczenia. Słabe sygnały to informacje, zapowiedzi, oznaki mówiące o potencjalnych przyszłych zjawiskach, które mogą stanowić zagrożenie lub szansę w działalności przedsiębiorstwa. Słabymi sygnałami mogą być potencjalne kierunki rozwoju, które pojawiają się równolegle do obecnych trendów; hipotetyczne relacje między jednostkami, organizacjami lub społecznościami i ich otoczeniem; wyobrażenia lub trendy, które mogą wpłynąć na sposób działania firmy i otoczenie, w którym działa (Rogut 2012).

Słabe sygnały z czasem stają się coraz bardziej określone, by przekształcić się na końcu w wyraźne trendy o prawdopodobnych do wskazania konsekwencjach. W zależności od siły sygnału możliwe są różne rodzaje reakcji, przedstawione w tab. 4.9 (pola zacienione).

Tabela 4.9. Reakcje organizacji w zależności od siły sygnału

Siła sygnału / Reakcja strategiczna	Poczucie zagrożenia/ szansy	Znane źródło zagrożenia/ szansy	Konkretna postać zagrożenia/ szansy	Znana konkretna reakcja	Znany rezultat
Świadomość i obserwacja otoczenia					
Samoświadomość organizacji, identyfikacja sił i słabości					
Wzrost wewnętrznej elastyczności					
Wzrost elastyczności w stosunku do otoczenia					
Zwiększenie wewnętrznej gotowości					
Bezpośrednie działania					

Źródło: opracowano na podstawie: Ansoff 1975, s. 21–33.

Im sygnały są mocniejsze, tym podejmowane na ich podstawie decyzje bardziej racjonalne. Jednocześnie mocniejsze sygnały są bardziej dostępne i dostrzegane przez większą liczbę przedsiębiorstw, a także czas ich wykorzystania jest krótszy, przez co nie stanowią już tak dobrego źródła wiedzy do zbudowania przewagi konkurencyjnej (Bąk, Nalepka 2012). Słabość sygnałów może być spowodowana zarówno przez słabe powiązanie zdarzeń poprzedzających ze zdarzeniami następującymi, jak i błędną interpretację oraz niedostrzeganie tych powiązań przez samo przedsiębiorstwo (Hiltunen 2008).

Słabe sygnały mogą być wykryte bardzo wcześnie, co daje dłuższy czas na reakcję wobec pojawiającego się zagrożenia. Z drugiej strony, tylko część słabych sygnałów jest dostrzegana. Wynika to z następujących przyczyn (Zoleński 2010):

- rozproszenie sygnałów, w związku z czym występują trudności z obserwacją i analizą szerokiej wiązki informacji,
- zagrożenia opisywane przez słabe sygnały ujawniają się dopiero po dłuższym czasie, co w połączeniu z doraźnym działaniem w zarządzaniu przedsiębiorstwem powoduje ignorowanie tych zagrożeń,
- duża liczba czynników, które w przyszłości mogą mieć wpływ na działalność firmy, może powodować przeoczenie tych naprawdę istotnych; trudno również przewidzieć, które czynniki będą miały dla podmiotu istotne znaczenie,
- niedostępność informacji wynikająca z niedostępności obserwacyjnej lub pomiarowej, z ukrycia informacji i zamiarów przez konkurentów firmy,
- istnienie zakłóceń spowodowanych przez inne, silnie oddziałujące sygnały.

A. Rogut (2012) przytacza koncepcję filtrów (ograniczeń), które powodują, że tylko część słabych sygnałów dociera do obserwatora. Po pierwsze, proces poznawczy opiera się często na dotychczasowych doświadczeniach, dlatego zjawiska dotąd nieznane mogą pozostać niezauważone. Po drugie, obserwatorzy mogą odrzucać informacje niezgodne ze swoim systemem poglądów i przekonań. Kolejny filtr sprawia, że ignorowane są sygnały, które opisują przyszłe sytuacje, mogące zagrozić pozycji obserwatora z organizacji. Jak wskazują P. Schoemaker i G. Day (2009), nie chodzi o to, że organizacje nie wychwytują słabych sygnałów płynących z otoczenia, lecz że osoby podejmujące decyzje na podstawie słabych sygnałów robią to w sposób najbardziej wygodny oraz korzystny dla siebie i organizacji.

Wymienione wyżej filtry powodują, że wychwycenie słabych sygnałów z poziomu makrootoczenia może być dla małej firmy praktycznie niemożliwe do wykonania. Z pomocą mogą przyjść inicjatywy foresightowe skierowane do mniejszych firm, np. The European Foresight Monitoring Network, dostarczające wiedzy na temat prawdopodobnych, krótko-, średnio- i długookresowych zmian w otoczeniu (ekspertyzy powstałe podczas realizacji procesu *foresight* mogą zapewnić informacje o istniejących niszach rynkowych i możliwościach ich wykorzystania oraz o nowych tendencjach rozwojowych i ich odbiorze przez społeczeństwo), co przyczynia się do zmniejszenia niepewności w następujących aspektach (Piasecki, Rogut 2012):

- prawdopodobne kierunki zmian poszczególnych komponentów otoczenia (niepewność co do stanu),

- rodzaj i skala oddziaływania tych zmian na firmę (niepewność co do skutków),
- najbardziej adekwatna odpowiedź firmy na przewidywane zmiany (niepewność co do reakcji).

Oprócz słabych sygnałów, mogących zwiastować zagrożenia dla działalności przedsiębiorstwa, ważne są również uwarunkowania i kondycja gospodarki, w jakiej funkcjonują. Różnego rodzaju analizy i prognozy makroekonomiczne, obejmujące w szczególności wahania koniunktury, zmiany produktu krajowego brutto, kursy walutowe, poziom inflacji, ceny surowców, poziom bezrobocia itp., są przygotowywane przez administrację rządową oraz Główny Urząd Statystyczny. Jednak z badań przeprowadzonych na zlecenie PARP wynika, że ponad połowa MSP prowadzi bieżącą działalność bez prób pozyskiwania informacji przynajmniej na temat makro- i mikrootoczenia przedsiębiorstwa (Maik i in. 2010). Badania A. Zelek z 2011 r. wykazały, że ponad 36% menedżerów nie monitoruje w ogóle sytuacji makroekonomicznej. W tej grupie ponad połowę respondentów stanowili mikroprzedsiębiorcy (Zelek 2011b). Ponadto, próba analizy makrootoczenia jest na ogół powierzchowna, co wynika z braku podstawowej wiedzy na temat zjawisk makroekonomicznych. Może to prowadzić do zbyt optymistycznej oceny i w konsekwencji przyjęcia błędnych założeń co do możliwości rozwojowych przedsiębiorstwa.

Współcześnie dla małych firm coraz większe zagrożenia mogą pojawić się również ze strony otoczenia bliższego, będąc wynikiem zarówno zmian w nim zachodzących, jak też oddziaływań i interakcji między przedsiębiorstwem a tym otoczeniem[18]. Z punktu widzenia małych firm najistotniejsze dla zapewnienia ciągłości działania wydają się informacje o klientach, konkurencji i dostawcach (por. Maik i in. 2010) oraz umiejscowienie firmy

[18] Turbulentność otoczenia sprawiająca, że doświadczenia z przeszłości mają małą wartość poznawczą, a prognozy dotyczące przyszłości mają małe szanse, by się sprawdzić powoduje, że przedsiębiorstwa, aby przetrwać, skłaniają się ku koncentracji na teraźniejszości i bieżącym dostosowywaniu do zmian w otoczeniu bliższym. Proponowana przez R. Krupskiego (2009) koncepcja teorii elastyczności organizacji i strategii opartej na okazjach zdaje się potwierdzać ten trend. Istotna w tym przypadku jest kwestia skonstruowania odpowiedniego systemu monitoringu uwzględniającego filtr okazji. Badania przeprowadzone przez R. Krupskiego w latach 2004–2005 w firmach sektora MSP wykazały, że o rozwoju ponad 50% małych i średnich firm decydował przypadek, nadarzająca się okazja. W wyniku badań zostały wyodrębnione następujące okazje (Krupski 2005): (i) wyjątkowo tani, niezaplanowany zakup środka produkcji, placu, lokalu itp., (ii) niespodziewane oferty współpracy ze strony dużej, znanej firmy, (iii) wykorzystanie różnych środków pomocowych funduszy UE, (iv) nowe, sprzyjające rozwiązania systemowe, (v) wykup upadającego, lokalnego konkurenta, (vi) wycofanie się z rynku lokalnego konkurenta i przejęcie jego klientów, (vii) pozyskanie nowego inwestora, połączenie firm, (viii) usuwanie awarii, (ix) niespodziewane wygranie przetargu, (x) nieprzewidziany wzrost zapotrzebowania ze strony otoczenia dalszego. Do podobnych wniosków doprowadziły badania B. Nogalskiego i in. (2009).

na tle innych podmiotów w branży. Poważnym problemem małych przedsiębiorstw jest jednak dostępność do informacji o otoczeniu bliższym, w którym biznes funkcjonuje. Spowodowane to jest dużą liczbą małych firm działających na rynku oraz ich rozproszeniem. Kondycja finansowa konkurentów jest im często nieznana; również określenie swojej pozycji konkurencyjnej czy udziału w rynku jest niemożliwe z powodu braku oficjalnych danych. A. Zelek (2003a) zwraca uwagę na problem dostępności informacji, zestawiając dostępność z poziomem istotności dla określenia zagrożeń kryzysowych. Często informacje o wysokim stopniu istotności są mało dostępne lub praktycznie niedostępne – A. Zelek wymienia tu np. siłę finansową konkurentów, pozycję kosztową i strategie konkurentów.

W aspekcie oceny stanu przedsiębiorstw na tle branży oraz monitorowania stanu gospodarki i poszczególnych branż warte przytoczenia są dwa polskie projekty, skierowane również do małych i średnich firm, będące systemami wczesnego ostrzegania przed upadkiem. Wybór przez autora tych projektów podyktowany był przede wszystkim faktem, że uwzględniały one warunki funkcjonowania i specyfikę małych przedsiębiorstw.

Pierwszy projekt (e-barometr[19]), administrowany przez Wyższą Szkołę Zarządzania i Administracji w Zamościu we współpracy z Wyższą Szkołą Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie, CASE – Doradcy sp. z o.o. w Warszawie, a także z urzędami pracy i statystycznymi w województwie lubelskim i podkarpackim, zawierał komponent badawczy dotyczący: (i) analiz makroekonomicznych gospodarki na poziomie kraju, najważniejszych zmiennych na poziomie gospodarki światowej, a także odniesienia ich wpływu na poziom mezo (regionalny), (ii) budowy benchmarkingu małych i średnich przedsiębiorstw, umożliwiającego porównanie się z pozostałymi funkcjonującymi w jego branży w każdym z województw.

Wynikiem pierwszej grupy analiz były cokwartalne raporty skierowane do małych i średnich przedsiębiorstw, zawierające (Antczak i in. 2007):

- informacje na temat trendów makroekonomicznych na poziomie całego kraju oraz gospodarki światowej jako zbioru uwarunkowań dla tendencji krajowych,
- prognozy wskaźników makroekonomicznych dla Polski i otoczenia oraz analizy ich wpływu na region,
- informacje na temat trendów gospodarczych na terenie danego regionu (wskaźniki regionalne oraz ich analiza),
- analizy *ad hoc* nagłych wydarzeń na rynkach międzynarodowych lub na krajowym, które mogą mieć istotny wpływ na działalność firm w regionie.

[19] Projekt *System przeciwdziałania powstawaniu bezrobocia na terenach słabo zurbanizowanych* zrealizowany w ramach tematu F Programu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL: *Wspieranie zdolności przystosowawczych przedsiębiorstw i pracowników do zmian strukturalnych w gospodarce oraz wykorzystania technologii informatycznych i innych nowych technologii*.

Przedsiębiorstwa, które zdecydowały się na udział w projekcie, miały możliwość porównania swojej sytuacji ekonomiczno-finansowej ze średnią w branży w ramach systemu benchmarkingu, opracowanego jako szereg wskaźników skalkulowanych na podstawie danych pozyskanych z urzędów statystycznych w Lublinie i w Rzeszowie. Firma, po wprowadzeniu swoich danych finansowych, otrzymywała analizę porównawczą sytuacji wybranego podmiotu na tle innych przedsiębiorstw w regionie z tej samej sekcji/grupy statystycznej (na podstawie numerów PKD). Narzędzie umożliwiało prowadzenie analizy porównawczej na podstawie wartości wskaźników, jak również na bazie wartości rzeczywistych oraz stóp zmian tych wartości:

- porównanie danych i wskaźników finansowych ze średnimi wartościami w branży,
- śledzenie tempa rozwoju firmy w kolejnych latach przez porównanie tempa wzrostu wartości finansowych przedsiębiorstwa z tempem zmian wartości finansowych firm z branży.

Drugi z projektów (Instrument Szybkiego Reagowania[20]), o zasięgu ogólnopolskim, realizowany przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości wraz z Uniwersytetem Ekonomicznym w Krakowie, objął swoim działaniem 210 przedsiębiorstw, zarówno mikro, małych, średnich, jak i dużych (udział w projekcie wzięło 30 przedsiębiorstw mikro i małych).

Kwartalne raporty z komponentu makroekonomicznego projektu zawierają:

- kluczowe zjawiska i procesy makroekonomiczne w polskiej gospodarce oraz w otoczeniu zewnętrznym – ujęcie syntetyczne stanu bieżącego:
  - sytuacja makroekonomiczna Polski,
  - przegląd najważniejszych wydarzeń w gospodarce światowej;
- diagnoza koniunktury w polskiej gospodarce oraz analiza perspektyw rozwojowych:
  - pozycja cykliczna polskiej gospodarki oraz główne trendy rozwojowe procesów gospodarczych w ujęciu zagregowanym,
  - analiza koniunktury w sektorach polskiej gospodarki i tendencji rozwojowych branż;
- wpływ potencjalnych zmian w otoczeniu makroekonomicznym na kondycję sektora przedsiębiorstw:
  - scenariusze szokowe w gospodarce i ich związki z kształtowaniem się stopy upadłości przedsiębiorstw,

[20] Pilotażowy projekt realizowany w okresie od kwietnia 2009 r. do czerwca 2014 r. w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet II: *Rozwój zasobów ludzkich i potencjału adaptacyjnego przedsiębiorstw oraz poprawa stanu zdrowia osób pracujących*, finansowanego ze środków EFS.

– próby identyfikacji czynników wpływających na procesy tworzenia nowych miejsc pracy.

Raporty komponentu mikroekonomicznego prezentują analizy stanu i oceny stopnia zagrożenia upadłością przedsiębiorstw według klas przedsiębiorstw, według działów PKD oraz w ujęciu regionalnym. W ocenie stopnia zagrożenia upadłością przyjęto trzy jego stopnie: 0–20% – poziom niski (akceptowalny), powyżej 20–40% – poziom ostrzegawczy oraz powyżej 40% – poziom wysoki. Prognozowanie objęło zmienne opisujące kondycję ekonomiczno-finansową przedsiębiorstw, wykorzystywane następnie w estymowanych modelach regresji logistycznej (*Raport z oceny…*, 2013).

ANALIZA KONDYCJI EKONOMICZNO-FINANSOWEJ FIRMY

Systematyczna ocena kondycji przedsiębiorstwa stanowi podstawę wczesnego wykrycia sytuacji zagrożenia i odpowiednio szybkiej reakcji. Aby uzyskać pełen obraz sytuacji firmy, powinno się stosować różne rodzaje metod, zarówno ilościowych, jak i jakościowych. Ilościowe metody, opierające się przede wszystkim na analizie finansowej przedsiębiorstwa, obejmują szerokie spektrum działań, poczynając od najprostszych, takich jak analiza bilansu i rachunku wyników, poprzez analizy wskaźników, analizy wzajemnych relacji między wskaźnikami, a kończąc na zaawansowanych modelach predykcji bankructwa. Metody jakościowe obejmują analizę symptomów pozafinansowych wskazujących na pogorszenie kondycji firmy, a także możliwość wyboru jednego z wielu narzędzi analizy strategicznej.

W przypadku małych firm mogą występować trudności i ograniczenia w dostępie do informacji finansowych, z uwagi na ewentualność prowadzenia sprawozdawczości finansowej w uproszczonej postaci[21]. Dla przedsiębiorców, którzy nie mają obowiązku prowadzenia ksiąg rachunkowych, podstawowym kryterium wyboru w zakresie ewidencji zdarzeń gospodarczych jest forma opodatkowania dochodu. Najczęściej wybieranym narzędziem ewidencyjnym jest podatkowa księga przychodów i rozchodów[22]. Ma ona ograniczone możliwości informacyjne w stosunku do bilansu i rachun-

[21] Przepis art. 2 ust. 1 pkt 2 ustawy z dn. 29 września 1994 r. o rachunkowości (tekst jedn. Dz. U. z 2009 r. nr 152, poz. 1223 z późn. zm.) mówi, że przepisy tej ustawy stosuje się do mających siedzibę lub miejsce sprawowania zarządu na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej osób fizycznych, spółek cywilnych osób fizycznych, spółek jawnych osób fizycznych, spółek partnerskich oraz spółdzielni socjalnych, jeżeli ich przychody netto ze sprzedaży towarów, produktów i operacji finansowych za poprzedni rok obrotowy wyniosły co najmniej równowartość w walucie polskiej 1 200 000 euro.

[22] W 2010 r. podatkowej księgi przychodów i rozchodów używało 67% aktywnych mikro i małych przedsiębiorstw, natomiast zaledwie 7% mikro i małych przedsiębiorstw prowadziło księgi rachunkowe. Pozostałe podmioty deklarowały prowadzenie jeszcze bardziej uproszczonych form sprawozdawczości – ewidencji przychodów oraz karty podatkowej (*Działalność przedsiębiorstw…*, 2011).

ku wyników, jednak pokazuje podstawowe kategorie przychodów i kosztów podatkowych. Dodatkowe ewidencje, dotyczące środków trwałych i ich amortyzacji, dokumentacja co do wynagrodzeń, rejestry VAT, pozwalają wraz z danymi z księgi na sporządzenie uproszczonego rachunku zysków i strat. Zakres obligatoryjnych informacji nie dostarcza danych odnośnie do wielkości należności i zobowiązań. Wielu przedsiębiorców prowadzi jednak, dla własnej kontroli, zestawienia należności od odbiorców, zobowiązań wobec dostawców, salda gotówki w kasie i na rachunkach bankowych. Pozwala to na sporządzenie uproszczonego bilansu i w efekcie obliczenie podstawowych wskaźników finansowych.

W literaturze tematu z zakresu analizy finansowej wyróżnia się cztery podstawowe obszary oceny:

- wskaźniki rentowności,
- wskaźniki zadłużenia,
- wskaźniki płynności,
- wskaźniki sprawności, efektywności działania.

Zakłócenia w rentowności są jednymi z szybciej pojawiających się symptomów pogorszenia kondycji firmy. Bezpośrednio na spadek rentowności rzutuje spadek zysku. Ocena poziomu wskaźników rentowności wymaga analiz porównawczych i obserwacji dynamiki zmian w celu wychwycenia przyczyn spadku zyskowności.

Wskaźniki zadłużenia mają na celu poinformowanie, w jakim stopniu przedsiębiorstwo finansuje swoją działalność kapitałem obcym, a w jakim jest niezależne finansowo, a także jaka jest struktura finansowania majątku przedsiębiorstwa. Zgodnie ze złotą regułą finansową majątek trwały w firmie powinien być finansowany kapitałem własnym i długoterminowym. Zmniejsza to ryzyko wystąpienia problemów z płynnością i wypłacalnością.

Zdolność regulowania zobowiązań jest jednym z najważniejszych celów zarządzania operacyjnego w zakresie finansów w przedsiębiorstwie, a brak jej utrzymania głównym symptomem niepowodzenia, wskazywanym w wielu badaniach. Utrata płynności finansowej jest utożsamiana z początkiem bankructwa; firma traci wiarygodność u dostawców i kredytodawców, a w dalszym okresie traci zdolność kontynuowania działalności.

Wskaźniki sprawności działania obrazują zdolność do zarządzania składnikami majątku oraz stopień wykorzystania tego majątku. Wskaźniki te są przydatne do oszacowania czasu zamrożenia gotówki oraz możliwości wystąpienia zatorów płatniczych. Wartości tych wskaźników są silnie uzależnione od branży, w jakiej działa firma.

Oprócz wymienionych wyżej wskaźników dla pełnej oceny kondycji finansowej firmy stosuje się również mierniki zdolności kredytowej, a także analizy struktury i efektywności majątku.

Tabela 4.10 przedstawia wykaz najbardziej przydatnych wskaźników, które powinny być brane pod uwagę w ocenie zagrożenia niepowodzeniem z punktu widzenia małej firmy, opracowany na podstawie analizy raportów z wymienionych w tym podrozdziale projektów wdrażania systemów wczesnego ostrzegania oraz wywiadów przeprowadzonych z ekspertami.

Analiza i ocena pojedynczych wskaźników finansowych może jedynie pokazywać potencjalne obszary zagrożeń w działalności przedsiębiorstwa, a nawet dawać fałszywe oceny sytuacji firmy. W zakresie oceny rentowności przydatne jest wykorzystanie modeli zależności (np. piramidy Du Ponta), które ułatwiają śledzenie nie tylko zmian analizowanej rentowności, lecz także przyczyn tych zmian. Dzięki temu można zidentyfikować zagrożenia i słabe punkty w działalności firmy. Nie mniej ważne są wzajemne relacje pomiędzy różnymi grupami wskaźników. Jak już było zaznaczone wcześniej, mimo wysokiej rentowności, podmioty przeżywają problemy finansowe z uwagi na brak płynności lub nadmierne zadłużenie. Dążenie do uzyskania rentowności musi więc być realizowane w ramach zabezpieczenia płynności, rentowność bowiem nie prowadzi automatycznie do zapewnienia zdolności przedsiębiorstwa do regulowania swoich zobowiązań. Problemy w ustaleniu zależności pomiędzy poszczególnymi miarami i wzajemnego ich oddziaływania starano się wyeliminować, wykorzystując metody oparte na analizie dyskryminacyjnej, łączące tradycyjną analizę wskaźnikową (wybór kombinacji kilku wskaźników[23]), analizę powiązań między wskaźnikami oraz diagnozę porównawczą, pozwalającą na zakwalifikowanie przedsiębiorstwa do grupy zagrożonych bankructwem lub o dobrej kondycji finansowej. Możliwa obniżona skuteczność prognozowania istniejących zaawansowanych modeli statystycznych w przypadku małych przedsiębiorstw skłania ku poszukiwaniom innych metod oceny kondycji firmy. A. Burda i in. (2012), zwracając uwagę na zniekształcenia zmniejszające dokładność modeli prognozowania bankructwa w przypadku małych i średnich firm, zaproponowali autorski system wczesnego ostrzegania przed bankructwem *Profile*SEEKER, uwzględniający ryzyko błędów wnioskowania spowodowane np. przez błędne lub niekompletne dane czy też emocjonalną logikę działania przedsiębiorców (zwłaszcza w firmach rodzinnych). Opracowany model zespołowy, złożony z pięciu klasyfikatorów (sztucznych sieci neuronowych typu liniowego, perceptronu trójwarstwowego i czterowarstwowego, sieci neuronowej o radialnych funkcjach bazowych oraz zbioru reguł wygenerowanych z sieci przekonań Bayesa), cechował się najmniejszymi błędami prognozy. Udostępnione dla przed-

[23] Np. tzw. Quick Test opracowany przez E. Mączyńską, jest oparty na analizie czterech wskaźników: (i) udział kapitału własnego w aktywach, (ii) udział zysku i amortyzacji w przychodach, (iii) zyskowność aktywów, (iv) zadłużenie w latach.

Tabela 4.10. Wskaźniki finansowe wykorzystywane w analizie kondycji finansowej małych firm

Wskaźnik	Sposób kalkulacji	Wartość progowa	Interpretacja
1	2	3	4
Wskaźnik ogólnej sytuacji finansowej	Wskaźnik zastosowania kapitału własnego × wskaźnik zastosowania kapitału obcego	>1	Uwzględnia złotą regułę bilansową odzwierciedlającą właściwą strukturę kapitałowo-majątkową przedsiębiorstwa. Wartości wskaźnika poniżej 1 oznaczają zagrożenie płynności oraz utratę zdolności kredytowej. W krótkich okresach spadek wartości poniżej 1 oznaczać może przejściowe kłopoty; im dłuższy okres pozostawania obniżonego wskaźnika, tym bardziej wzrasta prawdopodobieństwo bankructwa. Wśród małych firm, niestety, często spotykanym błędem jest finansowanie aktywów trwałych za pomocą kredytów obrotowych. Wynika to ze zbyt skomplikowanych procedur uzyskania długoterminowego kredytu inwestycyjnego, gdzie do oceny wniosku kredytowego niezbędne jest przedstawienie wycen, biznesplanu oraz oceny efektywności przyszłej inwestycji, lub z braku zdolności kredytowej wynikającej np. ze słabych wyników finansowych (często spowodowanych uczestnictwem firm w szarej strefie).
Wskaźnik płynności bieżącej	Aktywa obrotowe/zobowiązania krótkoterminowe	1,2/1,5–2,0	Informuje o zdolności przedsiębiorstwa do terminowego regulowania krótkoterminowych zobowiązań. Im mniejsza wartość wskaźnika, tym większe trudności w regulowaniu tych zobowiązań i większe zagrożenie bezpieczeństwa finansowego. Częstą przyczyną braku płynności bieżącej firmy są zatory płatnicze, stąd wynika konieczność stałego monitorowania spłaty należności od odbiorców.
Wskaźnik rentowności sprzedaży (ROS)	Wynik finansowy netto/przychody ze sprzedaży	Wartość powyżej 0	Określa zyskowność lub deficytowość obszarów działalności. Im wyższy wskaźnik, tym lepsza efektywność działania firmy. Spadek rentowności jest związany ze zmniejszającym się zyskiem, stąd dość szybka możliwość zaobserwowania niekorzystnej tendencji w firmie. Spadek zysku może być spowodowany zarówno przez spadek przychodów, jak i wzrost kosztów, stąd trudno na podstawie spadku rentowności sprzedaży wnioskować o przyczynach tego zjawiska; należy przeanalizować składowe rachunku zysków i strat w celu określenia ich wpływu na wynik. Poziom wskaźnika rentowności ma ścisły związek z rodzajem prowadzonej działalności; jego wartość powinna być porównywana ze średnią dla danej branży.

Tab. 4.10 (cd.)

1	2	3	4
Wskaźnik rentowności aktywów (ROA)	Wynik finansowy netto/aktywa ogółem	Wartość powyżej 0	Służy do oceny rentowności majątku. Wskaźnik ten informuje o zdolności aktywów do generowania zysku. Pokazuje, jak efektywnie firma zarządza swoim majątkiem. Im wyższy poziom rentowności aktywów, tym lepsza sytuacja finansowa przedsiębiorstwa. Wielkością ROA zainteresowani są szczególnie kredytodawcy, gdyż stanowi on źródło informacji o zdolności majątku do przynoszenia dochodów. Banki oczekują, aby wskaźnik ten osiągał poziom 2–6%, przy czym w małych firmach powinien on być wyższy niż w dużych. Niski poziom wskaźnika na tle przedsiębiorstw z tej samej branży oznacza zazwyczaj niewykorzystanie pełnych mocy wytwórczych firmy, co może być spowodowane złą polityką inwestycyjną lub złą polityką produkcji i sprzedaży.
Wskaźnik rotacji zobowiązań w dniach	Średni stan zobowiązań krótkoterminowych × liczba dni w badanym okresie/przychody netto ze sprzedaży		Określa, w jakim cyklu przedsiębiorstwo realizuje swoje zobowiązania wobec kontrahentów oraz jak zmienia się jego sytuacja płatnicza. Pozwala rozpoznać długość okresu kredytowania przedsiębiorstwa przez dostawców. Wskaźnik powinien być wyższy od cyklu rotacji należności. Zbyt duża wartość wskaźnika świadczy o problemach płatniczych i możliwości niewypłacalności. W przedsiębiorstwach produkcyjnych i usługowych oznaką zagrożenia upadłością było wydłużenie cyklu do około 100 dni; w przedsiębiorstwach handlowych poziom krytyczny był wyższy o około 30%
Wskaźnik cyklu konwersji gotówki w dniach	Rotacja zapasów w dniach + rotacja należności w dniach – rotacja zobowiązań w dniach		Określa czas zamrożenia gotówki – czas, jaki upływa od momentu wydatkowania środków pieniężnych do odtworzenia zapasów i zapłaty zobowiązań bieżących do momentu wpływu środków pieniężnych z tytułu sprzedaży. Okres ten jest równoważny z okresem, w którym przedsiębiorstwo potrzebuje dodatkowego finansowania. Wyjątek stanowi ujemna wartość wskaźnika, która informuje, że nieoprocentowany kredyt kupiecki z tytułu zaciągniętych zobowiązań pokrywa nie tylko koszty finansowania przez firmę niezapłaconych należności, lecz także koszty utrzymywania zapasów magazynowych. W przypadku przedsiębiorstw handlowych oznaką zagrożenia bankructwem było wydłużenie okresu spływu gotówki z należności o ponad 15 dni ponad długość okresu spłaty zobowiązań krótkoterminowych; w przedsiębiorstwach produkcyjnych i usługowych okres ten wynosił 8–10 dni.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów z ekspertami oraz: *Raport całościowy…*, 2011; *Koncepcja badań stanu…*, 2011; Kowerski 2006; Cierpiał-Wolan 2008.

siębiorców narzędzie informatyczne generuje na podstawie wprowadzonych danych finansowych odpowiednie wskaźniki finansowe oceniające stan firmy oraz prognozuje jej zachowanie się (bankrut/niebankrut) w okresie co najmniej najbliższego roku.

Najbardziej znanym w literaturze tematu modelem przewidywania sukcesu lub porażki dla małych firm, opartym na **pozafinansowych symptomach**, jest model opracowany przez **R. Lussiera** (1995). Model ten został przetestowany w różnych krajach: USA (Lussier 1995, Lussier, Corman 1996), Chorwacji (Lussier, Pfeifer 2000), Holandii (Houben i in. 2005), Chile (Lussier, Halabi 2008; 2010) oraz dla różnych rodzajów działalności (Lussier 1996a; 1996b; 2005). Opis zmiennych modelu zawiera tab. 4.11.

Tabela 4.11. Zmienne wykorzystywane w modelu Lussiera

Zmienna	Oczekiwany wpływ	Opis miar
1	2	3
Kapitał – firmy rozpoczynające działalność niedokapitalizowane mają większą szansę niepowodzenia	–	1 – wystarczający 7 – niewystarczający
Kontrola finansowa i gromadzenie danych – firmy, które nie mają gromadzonych na bieżąco aktualnych danych i kontroli finansowej są bardziej narażone na niepowodzenie	+	1 – zła 7 – dobra
Doświadczenie w branży – firmy prowadzone przez osoby niemające wcześniejszego doświadczenia w danej branży są bardziej narażone na niepowodzenie	+	liczba lat
Doświadczenie w zarządzaniu – firmy prowadzone przez osoby niemające wcześniejszego doświadczenia w zarządzaniu są bardziej narażone na niepowodzenie	+	liczba lat
Planowanie – nieposiadanie biznesplanu zwiększa ryzyko niepowodzenia	–	1 – planowanie 7 – brak planu
Profesjonalne doradztwo – niekorzystanie z usług profesjonalnych doradców z różnych dziedzin zwiększa ryzyko niepowodzenia	+	1 – korzystanie 7 – niekorzystanie
Wykształcenie – osoby z niższym wykształceniem mają mniejsze szanse na powodzenie biznesu	+	liczba lat
Pracownicy – firma, która nie jest w stanie przyciągnąć i utrzymać pracowników o odpowiednich kwalifikacjach jest bardziej narażona na niepowodzenie	+	1 – trudności 7 – łatwość pozyskania
Cykl życia produktu/usługi – firmy, które sprzedają przestarzałe lub zbyt nowe produkty/usługi mają mniejsze szanse na powodzenie	+	1 – wprowadzenie 7 – schyłek
Warunki gospodarcze – firmy zakładane podczas recesji mają większą szansę na upadek	+	1 – recesja 7 – wzrost
Wiek przedsiębiorcy – młodsi przedsiębiorcy mają większą szansę niepowodzenia biznesu	+	liczba lat

Tab. 4.11 (cd.)

1	2	3
Wspólnicy – firmy prowadzone przez jednego przedsiębiorcę mają większą szansę na niepowodzenie	+	liczba wspólników
Rodzina – większą szansę przeżycia mają przedsiębiorcy, których rodzice mieli własny biznes	+	liczba rodziców posiadających biznes
Mniejszość – firmy prowadzone przez osoby z mniejszości narodowych mają mniejsze szanse na przeżycie*	–	liczba właścicieli
Marketing – właściciele, którzy nie posiadają zdolności marketingowych mają mniejsze szanse na powodzenie biznesu	+	1 – brak umiejętności 7 – posiadane umiejętności

* W modelu testowanym w Chile zmienna dotycząca mniejszości narodowych nie została uwzględniona ze względu na ich brak w tym kraju.

Źródło: Lussier 1995, s. 8–19.

Po przetestowaniu modelu w warunkach Europy Środkowo-Wschodniej (Chorwacja), Lussier i Pfeifer (2001) wnioskują, że model ten jest tam bardziej przydatny do przewidywania sukcesu niż porażki firm. Model trafnie przewidział 73% niepowodzeń i 65% sukcesów w firmach amerykańskich, jednakże w Chorwacji zostało trafnie przewidzianych jedynie 32% niepowodzeń, natomiast poprawnie przewidziano aż 91% odniesionych sukcesów w biznesie. Badania przeprowadzone w Holandii (Houben i in. 2005) wskazały na wysoką skuteczność (81%) modelu w przewidywaniu zarówno sukcesu, jak i niepowodzenia małych firm.

Mimo dość dużej skuteczności modelu, potwierdzonej badaniami empirycznymi, **nie może on zastąpić innych technik redukcji ryzyka niepowodzenia**, może natomiast być wykorzystany wspólnie z tymi narzędziami. Dużym ograniczeniem modelu jest ewentualność wystąpienia innych czynników niepowodzenia niż wyszczególnione przez Lussiera, ponadto nie wszystkie zmienne miały jednakowo silny wpływ na przewidywanie sukcesu lub niepowodzenia[24].

Badania przeprowadzone przez Argentiego (1976) dostarczyły mu danych do opracowania eksperckiego modelu punktowej oceny zagrożenia bankructwem (**A-score**). Opiera się on na etapach tworzących ścieżkę niepowodzenia, jaką kroczą upadające firmy. Pierwszy etap – wrodzone defekty (*inherent defects*) – wskazuje pierwotne przyczyny niepowodzenia, etap drugi obejmuje błędy popełnione w działalności przedsiębiorstwa, ostatni – trzeci etap – prezentuje symptomy pogorszenia kondycji firmy.

[24] W modelu testowanym w USA i Chorwacji wyróżniono cztery czynniki, które mają największy wpływ na przetrwanie lub niepowodzenie biznesu: planowanie, profesjonalne doradztwo, wykształcenie i pracownicy. Z kolei w Holandii najbardziej znaczącymi czynnikami były: doświadczenie w zarządzaniu, planowanie, cykl życia produktu/usługi, warunki ekonomiczne, wspólnicy oraz marketing.

Model odnosi się więc również do źródeł niepowodzenia. Tabela 4.12 przedstawia sekwencję etapów ścieżki niepowodzenia wraz z wyróżnionymi czynnikami oraz ilością punktów przypisaną do każdego z nich.

Tabela 4.12. Model A-score Argentiego

Defekty	**Zarządzanie**	
	Autokratyczny dyrektor decyzyjny	8
	Dyrektor jest jednocześnie prezesem	4
	Pasywny zarząd	2
	Brak równowagi w zarządzaniu – zbyt dużo inżynierów lub zbyt dużo finansistów	2
	Słabość dyrektora finansowego	2
	Powierzchowna wiedza o zarządzaniu	1
	Rachunkowość	
	Brak planowania lub kontroli budżetu	3
	Brak planowania przepływów pieniężnych lub ich nieuaktualnianie	3
	Brak systemu kosztów, nieznane koszty produkcji	3
	Słaba wrażliwość na zmiany, przestarzałe produkty, nieaktualny marketing	15
	Wartość krytyczna dla etapu = 10	**Suma: 43**
Błędy	Wysokie zadłużenie; firma może popaść w kłopoty z powodu jednego niespodziewanego zdarzenia	15
	Poszerzanie działalności szybsze niż możliwości finansowe. Kapitał zbyt mały lub niezbalansowany w stosunku do wielkości firmy i typu działalności	15
	Niepowodzenie dużego projektu, w który była zaangażowana firma	15
	Wartość krytyczna dla etapu = 15	**Suma: 45**
Symptomy	Sygnały finansowe – pogorszenie wskaźników (w kontekście modelu pojawiają się na końcu procesu niepowodzenia w okresie krótszym niż dwa lata przed upadkiem)	4
	Kreatywna księgowość, poprawianie sprawozdań finansowych na potrzeby obserwatorów zewnętrznych	4
	Sygnały pozafinansowe – zamrożone płace, spadek udziału w rynku, duża rotacja pracowników, spadek morale, spadek jakości itp.	3
	Sygnały końcowe – widoczne nawet dla zwykłego obserwatora	1
		Suma: 12
Wartość zagrożenia = 25		**100**

Źródło: opracowano na podstawie: Argenti 1976.

Wartość krytyczna punktów wynosi 25; jeżeli suma punktów jest wyższa, występuje możliwość bankructwa w ciągu najbliższych pięciu lat. Ponadto, nawet jeśli całkowita liczba punktów jest niższa niż 25, a w jednym z etapów przekracza wartość zagrożenia dla niego ustaloną, to występuje ryzyko, że w firmie mogą wystąpić kłopoty, np. wysoka wartość w obszarze błędów może sugerować niesprawne zarządzanie. **Trudność w stosowaniu tego modelu polega na wysokim subiektywizmie ocen poszczególnych czynników, zwłaszcza gdy analiza przeprowadzana jest przez kadrę zarządzającą w przedsiębiorstwie**. Niewątpliwą wartość natomiast stanowi różnorodność czynników poddanych analizie oraz próba dotarcia do przyczyn pogorszenia kondycji firmy.

Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na niektóre **metody oceny zdolności kredytowej** przedsiębiorstw stosowane przez banki. Mimo iż modele przez nie używane służą ocenie ryzyka kredytowego[25], to część z nich wydaje się interesująca ze względu na zastosowanie metod mieszanych – ilościowo-jakościowych do oceny kondycji firmy. Wyniki analizy przyporządkowują dany podmiot do odpowiedniej klasy ryzyka (a nie jedynie do kategorii „bankrut"–„niebankrut"). W praktyce banków anglo-amerykańskich popularny jest ekspercki model 5C, wyróżniający następujące kryteria oceny przedsiębiorstw:

- *Character* – charakter, osobowość, reputacja,
- *Capacity* – zdolność do spłaty kredytu,
- *Collateral* – zabezpieczenie spłaty kredytu,
- *Capital* – kapitał własny,
- *Conditions* – kondycja finansowa i ekonomiczne uwarunkowania działalności.

Najczęściej banki stosują metodę punktową (*credit-scoring*), w której każde z kryteriów, zarówno ilościowe, jak i jakościowe, podlega ocenie punktowej na podstawie znormalizowanych skal. Analiza finansowa opiera się na ocenie aktualnych wskaźników finansowych, prognozowanych wyników przedsiębiorstwa oraz rezultatów za poprzednie okresy działalności dla porównania i wyznaczenia trendu zmian dla poszczególnych wartości wskaźników. W toku analizy wskaźniki danego podmiotu gospodarczego porównywane są ze wskaźnikami branżowymi. Ocena jakościowa natomiast obejmuje perspektywy rozwojowe, charakter branży, stopień zależności od

[25] Według K. Jajugi ryzyko kredytowe to: „ryzyko wynikające z możliwości niedotrzymania warunków umowy przez kredytobiorcę, co oznacza, że kredytodawca (bank) nie otrzyma w oczekiwanym terminie płatności określonych warunkami umowy" (Jajuga 2003, s. 23). Jednym z aspektów, w którym rozpatrywane jest ryzyko kredytowe, jest zagrożenie spłaty kredytu wynikające z utraty płynności finansowej oraz likwidacji podmiotu, co pociąga za sobą zaprzestanie spłaty kredytu (Kraska 2004, Rzeczycka 2002). Można więc założyć, że metody oceny ryzyka kredytowego i zdolności kredytowej przedsiębiorstw mogą również wskazywać prawdopodobieństwo niepowodzenia gospodarczego.

dostawców i odbiorców, udział w rynku, kanały dystrybucji, sprawność zarządzania firmą, kwalifikacje kadry zarządzającej, doświadczenie w zarządzaniu i prowadzeniu działalności, politykę zatrudnienia, poprzednią historię kredytową. Na podstawie końcowej oceny punktowej czynników ilościowych i jakościowych dany podmiot zostaje przyporządkowany do jednej z klas sytuacji ekonomiczno-finansowej, opisanej za pomocą liczb (najczęściej od czterech do siedmiu klas) lub liter (A, B, C, D). Rozpiętość klas jest różna w zależności od banku. Przykładowe klasy ryzyka stosowane przez bank prezentuje tab. 4.13.

Tabela 4.13. Klasy ryzyka stosowane w Deutsche Bank

Grupa	Punktacja	Klasa ryzyka	Charakterystyka
I	0–10 11–15 16–20	A+ A A–	Kredytobiorca o ponadprzeciętnie dobrej wypłacalności
II	21–25 26–30 31–35	B+ B B–	Kredytobiorca o dobrej (B+) do zadawalającej (B–) wypłacalności; ryzyko widoczne; monitoring zaangażowania kredytowego
III	36–40 41–45 46–50	C+ C C–	W zależności od stopnia: problematyczne (C+); zasadniczo niepożądane zaangażowanie kredytowe (C); obciążone szczególnym ryzykiem i zagrożeniami (C–)
VI	ponad 50	D	Ryzyko nieakceptowalne – niedające się ograniczyć

Źródło: Wiatr 1997, s. 260.

Przykładowe mierniki stosowane w polskich bankach w celu przyporządkowania do określonej klasy ryzyka przedstawia tab. 4.14.

Tabela 4.14. Mierniki ilościowe i jakościowe stosowane do oceny małych firm przez polskie banki

Mierniki ilościowe	**Przykładowe skale ocen**	
1	2	3
Rentowność	– bardzo wysoka, – wysoka z tendencją wzrostu, – dobra, zapewniająca środki na rozwój, – średnia, zapewniająca pokrycie niezbędnych potrzeb rozwojowych, – niska, zapewniająca rozwój w ograniczonym zakresie, – zerowa lub ujemna	– bardzo dobra, powyżej średniej w branży, – dobra, odpowiadająca średniej w branży, – umiarkowana, poniżej średniej w branży, ale z tendencją wzrostową, – niska, dodatnia, lecz poniżej średniej, – ujemna z tendencją wzrostu, – ujemna, pogarszająca się

Tab. 4.14 (cd.)

1	2	3
Płynność	– bardzo dobra, – dobra z tendencją do wzrostu, – słaba, tendencje stagnacyjne, – słaba, tendencje regresyjne, – brak płynności	– bardzo dobra i powyżej średniej w branży, – dobra, odpowiadająca średniej w branży, – umiarkowana, poniżej średniej dla branży, lecz z tendencją wzrostu, – niska, poniżej średniej w branży, pogarszająca się, – brak płynności
Poziom zadłużenia	– wysokie pokrycie majątku trwałego i obrotowego kapitałem własnym, niski poziom zadłużenia aktywów, – dobre pokrycie, z tendencją do wzrostu, niski poziom zadłużenia, – średnie pokrycie, z tendencją do stabilizacji, średni poziom zadłużenia, – niskie pokrycie z tendencją do wzrostu, znaczny poziom zadłużenia, – niskie pokrycie, z tendencją spadkową, znaczny poziom zadłużenia, – bardzo niski poziom pokrycia, bardzo duże zadłużenie	– bardzo niskie, współczynnik długu < 20%, – niskie, współczynnik długu 21–40%, – umiarkowane, współczynnik długu 41–60%, – wysokie i rosnące, współczynnik długu 61–80%, – bardzo wysokie, współczynnik długu > 80%
Sprawność działania (rotacja należności, zapasów, zobowiązań)	– bardzo dobra lepsza niż średnia w branży – dobra, odpowiadająca średniej w branży, – umiarkowana, poniżej średniej dla branży, lecz z tendencją wzrostu, – niska, poniżej średniej w branży, z tendencją spadku, – zła	
Mierniki jakościowe	**Przykładowe skale ocen**	
Jakość zarządzania (ocena kadry kierowniczej)	– kierownictwo wyróżniające się operatywnością, z perspektywami rozwojowymi, – ponadprzeciętne, – przeciętne,	– kompletny zarząd z jasno określonymi kompetencjami oraz następcami, – przejrzysta struktura z ustalonymi następcami,

1	2	3
	– słabe, pasywne	– bez widocznych słabości w zarządzaniu, możliwe problemy następców, – braki w zarządzaniu, centralizacja kompetencji, problemy następców
Pozycja rynkowa	– przodująca pozycja rynkowa w zakresie jakości produktu, bez widocznych uzależnień, – solidna firma dobrze osadzona na rynku, ponadprzeciętna jakość produktu, bez widocznych uzależnień, – firma przeciętna pod względem pozycji rynkowej i jakości produktu, – wizerunek firmy i jakość produktu z widocznymi słabościami oraz możliwymi uzależnieniami od kontrahentów, – słaba pozycja rynkowa, przestarzała struktura produkcji, silne uzależnienie od dostawców/odbiorców	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kowalak 2008, Mądra 2009.

Jak widać, w analizie ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstwa stosowanej przez banki ocenie podlegają zarówno czynniki wewnętrzne, zależne od firmy, jak i czynniki zewnętrzne, dotyczące charakteru branży czy perspektyw rozwojowych rynku. Jednocześnie analiza ta prowadzona jest w dwóch aspektach: ilościowym i jakościowym[26].

Przy przyznawaniu oceny ratingowej waga czynników jakościowych stanowi średnio 20–30%. Jednakże w przypadku przedsiębiorstw rozpoczynających działalność czynniki te mogą odpowiadać za około 60% oceny ratingowej, ponieważ firmy takie nie są w stanie zapewnić dostatecznych informacji historycznych na temat swojej działalności (*Jak radzić sobie…*, 2004).

[26] Jest to skutkiem wejścia w życie nowej Bazylejskiej Umowy Kapitałowej (*Basel II*), która miała na celu polepszenie i zindywidualizowanie szacowania ryzyka kredytowego. Ewolucja zarządzania ryzykiem spowodowała, że banki zaczęły zwracać większą uwagę na kontrolę ryzyka kredytowego i zarządzanie nim oraz na adekwatność kapitałową w stosunku do takiego ryzyka. Banki coraz uważniej zaczęły się przyglądać zdolności kredytobiorców do spłaty kredytów, a bankowe oceny ryzyka kredytowego coraz częściej uwzględniają specyfikę danego kredytobiorcy (por. też Mitchell, van Roy 2007). Z tego powodu banki, dokonując analizy ryzyka kredytowego, potrzebują informacji o szerszym zakresie (czynniki ilościowe i jakościowe).

W odpowiedzi na potrzeby banków, które wynikają z wprowadzenia umowy kapitałowej *Basel II*, E. Altman i G. Sabato (2007) opracowali **model oceny ryzyka kredytowego dla** amerykańskich **małych i średnich przedsiębiorstw**, dostosowany również w późniejszym okresie do warunków brytyjskich (Altman i in. 2010). Model opracowany na potrzeby brytyjskie zawiera również informacje o charakterze ilościowym, ponadto został opracowany w dwóch wariantach: dla firm sporządzających pełne sprawozdania finansowe oraz dla prowadzących uproszczoną księgowość. Najważniejsze zmienne jakościowe uwzględnione w obu wariantach modeli to: (i) rozmiar firmy, (ii) wiek firmy, (iii) opóźnienia w składaniu sprawozdań finansowych, (iv) firmy podlegające lub niepodlegające audytowi, (v) firmy będące lub niebędące częścią innych organizacji (np. spółki-córki), (vi) ryzyko upadłości w sektorze. W wyniku dodania zmiennych jakościowych do obu modeli trafność prognoz zwiększyła się o 13%, co potwierdza potrzebę stosowania obu rodzajów informacji w celu dokładniejszej oceny kondycji małych firm.

Problematyka dostrzegania wczesnych sygnałów niepowodzenia jest przedmiotem zainteresowania Komisji Europejskiej, z której inicjatywy podjęto szereg działań na rzecz przezwyciężenia „piętna porażki”[27]. Jako jeden z efektów tych działań można uznać udostępnione online przez Komisję Europejską narzędzie do przeprowadzenia samooceny, aby pomóc przedsiębiorcom w odpowiednio wczesnej ocenie ich sytuacji.

Tabela 4.15. Przykładowa lista sygnałów ostrzegawczych

Zewnętrzne
• **klienci**: (i) odpływ stałych klientów, (ii) duże niespłacone faktury, (iii) straty z powodu długów, (iv) więcej skarg klientów, • **rynek, konkurencja**: (i) większa konkurencja, nowi konkurenci, (ii) spadające udziały w rynku, (iii) spadająca sprzedaż, (iv) wzrastająca presja cenowa, • **dostawcy**: (i) coraz mniejsza niezawodność dostaw, (ii) złe warunki ofert dostawców, (iii) naleganie na płatność zaliczkową, • **pożyczkodawcy**: (i) pogorszenie oferowanych warunków, (ii) wymóg częstszego składania sprawozdań z rozwoju przedsiębiorstwa, (iii) żądanie większych zabezpieczeń, (iv) zmniejszony kredyt, • **pozostałe**: (i) krytyczne relacje mediów na temat przedsiębiorstwa, (ii) skargi właścicieli i mieszkańców sąsiednich gruntów lub grup interesu związane z ochroną środowiska, prawami konsumenckimi itp.

[27] Od 2001 r. Komisja Europejska zajęła się tworzeniem polityki drugiej szansy, mającej na celu rozwiązanie problemu zagrożonych przedsiębiorstw i negatywnych skutków ich upadków. Działania te polegały na gromadzeniu danych na temat prawnych i społecznych konsekwencji upadków przedsiębiorstw, ułatwianiu identyfikacji i rozpowszechniania dobrych praktyk oraz pracach w zakresie narzędzi wczesnego ostrzegania, jako środków zmniejszających piętno porażki w działalności gospodarczej.

Wewnętrzne
• **zarządzanie**: (i) postawa „Przecież my zawsze w taki sposób zarządzaliśmy", (ii) niejasny podział zakresu odpowiedzialności, (iii) ciągle odkładane decyzje, (iv) brak koordynacji zarządzania, (v) syndrom wypalenia zawodowego bez widocznych przyczyn, • **pracownicy firmy**: (i) niezdolni do zajmowania głównych stanowisk, (ii) niewykorzystane w pełni moce produkcyjne, (iii) pracownicy dyskutujący o wewnętrznych problemach firmy z klientami/partnerami biznesowymi, (iv) rosnąca fluktuacja kadr, (v) coraz większa absencja, • **monitoring wyników**: (i) brak aktualnych danych dotyczących rozwoju firmy lub brak danych w ogóle, (ii) dostępne dane są nieuporządkowane i zawierają niewiele informacji, • **finanse**: (i) malejące rezerwy płynności, (ii) częstsze korzystanie z maksymalnej dostępnej kwoty kredytu, (iii) brak zdolności korzystania z rabatów za wcześniejszy termin płatności, (iv) coraz większe problemy z terminowym opłacaniem faktur

Źródło: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/business-environment/failure-new-beginning/entrepreneurs_structure/test_your_business/index_en.htm.

Kolejnym, bardziej rozbudowanym narzędziem sprawdzenia kondycji firmy za pomocą sygnałów pozafinansowych, dostępnym na stronach internetowych Komisji Europejskiej, jest test online, skupiający się na podanych w tab. 4.16 obszarach.

Tabela 4.16. Charakterystyka obszarów analizy firmy, stosowanej w teście udostępnionym przez Komisję Europejską w ramach polityki drugiej szansy dla małych i średnich przedsiębiorstw

Obszary analizy	Charakterystyka
1	2
Planowanie i kontrola	– kontrola wytyczonych celów, – aktualność i kontrola dokumentacji księgowej, – kontrola przepływów pieniężnych, – kontrola zobowiązań i należności, – posiadane ubezpieczenia
Klienci i dostawcy	– atuty wyróżniające firmę wśród konkurencji, – zmiany wielkości sprzedaży, – uzależnienie od klientów i dostawców, – relacje oraz umowy z klientami i dostawcami
Zasoby ludzkie, rodzina i życie	– rotacja zatrudnienia, – terminowość wypłaty wynagrodzeń, – aktualizacja kwalifikacji zawodowych właściciela i pracowników, – ubezpieczenie na życie właściciela, – zaangażowanie w sprawy firmy (brak czasu wolnego)

Tab. 4.16 (cd.)

1	2
Zarządzanie finansami	– zmiany w wielkości stanu zapasów spowodowane spadkiem sprzedaży, – zmiana wysokości kosztów działalności, – możliwość otrzymania kredytu i stopień zadłużenia, – możliwości zaspokojenia potrzeb finansowych firmy, – płynność finansowa, – odroczenia płatności zobowiązań publicznoprawnych, – wpływ osobistych wydatków na działalność firmy
Doradztwo i wsparcie	– chęć korzystania z doradztwa w czasie problemów finansowych, – stopień wykorzystania doradztwa w firmie, – groźba sądowej egzekucji długów

Źródło: opracowanie własne na podstawie: http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/sme2chance/ewt/self_assessment.cfm.

Raport wygenerowany po zakończeniu testu zawiera omówienie sygnałów ostrzegawczych pochodzących z poszczególnych obszarów, wskazanie na rolę poszczególnych czynników w kształtowaniu sytuacji i kondycji firmy oraz ogólne sugestie dotyczące podjęcia działań zmniejszających ryzyko niepowodzenia**. Narzędzie nie zastępuje profesjonalnej diagnozy kondycji firmy**, gdyż odpowiedzi na pytania w teście są zbyt ogólne, nie dokonuje się rangowania danych czynników. **Wskazywane są natomiast obszary, w których powinno się dokonać pogłębionej analizy**.

Ponieważ przeprowadzane analizy kondycji przedsiębiorstwa powinny pomóc również w ustaleniu przebiegu niepowodzenia w firmie, powstaje pytanie: w jaki sposób wytyczyć trajektorię niepowodzenia dla danej firmy? Argenti (1976) opisuje pięć wskaźników, na podstawie których można określić drogę niepowodzenia danej firmy, a które mierzą jej kondycję (*company health*). Są to: zwrot z kapitału, wartość rynkowa akcji, morale pracowników, relacje z klientami, stosunki z dostawcami. Jak widać, drugi wskaźnik nie będzie dotyczył małych firm, a trzy wskaźniki mają wymiar subiektywny i praktycznie niemierzalny. Kondycja firmy według Argentiego może być określona na pięciu poziomach: fantastycznym, doskonałym, dobrym, złym oraz najgorszym – niepowodzenie. Koncepcja Argentiego dosyć ogólnie wskazuje, w jaki sposób odróżnić poszczególne poziomy kondycji firmy; dokładnie zdefiniowany jest jedynie poziom niepowodzenia. Pojawia się on wtedy, gdy wyniki przedsiębiorstwa są tak złe, że wcześniej czy później będzie zmuszone do ogłoszenia upadłości lub dobrowolnego zaprzestania działalności i likwidacji. Dla rozróżnienia pozostałych poziomów kondycji firmy należałoby więc dokonać założenia, że będą one rozpa-

trywane w powszechnym, ogólnym rozumieniu tych znaczeń. Ogólnie można więc powiedzieć (na podstawie wskaźników zaproponowanych przez Argentiego), że kondycję firmy określają czynniki rynkowe (działania i wyniki podmiotu w relacji z konkurencją lub odnoszące się do średnich wyników w branży) oraz czynniki wewnątrzorganizacyjne (określające kondycję finansową). Przy zastosowaniu tych dwóch kryteriów poziomy kondycji firmy mogłyby więc charakteryzować się następująco:

- zła kondycja firmy – wyniki firmy są gorsze niż głównych konkurentów lub średniej w branży; biorąc pod uwagę czynniki wewnętrzne – w firmie występują ujemne wyniki finansowe lub ujemne przepływy pieniężne,
- dobra kondycja firmy – wyniki są porównywalne z konkurencją lub średnią w branży, osiągane są zyski i dodatnie przepływy pieniężne,
- doskonała kondycja firmy – wyniki przewyższają te osiągane przez konkurentów, następuje wzrost wyników finansowych w porównaniu do poprzednich okresów,
- fantastyczna kondycja firmy – praktycznie rzadko możliwa do osiągnięcia, charakteryzująca się niemal nierealnymi wynikami w porównaniu z branżą czy konkurencją.

Umiejscawiając poziomy kondycji przedsiębiorstwa na osi czasu, można by było wyznaczyć trajektorię niepowodzenia danej organizacji. Pojawia się tutaj, akcentowany już wcześniej, problem małych firm z dostępem do danych z branży dla dokonania porównań. Aby można było w sposób wiarygodny porównać swoje przedsiębiorstwo z innymi w branży, należałoby stworzyć regionalne bazy systemu benchmarkingu, tak jak we wspomnianym wcześniej projekcie e-barometru.

W celu zdefiniowania, na jakiej trajektorii niepowodzenia znajduje się dana firma, J. Andreasik (2006, s. 11–13) stworzył koncepcję definiowania stanów zagrożenia upadłością na podstawie relacji potencjału i ryzyka wzrostu kosztów firmy. Na potencjał przedsiębiorstwa składają się następujące elementy:

- potencjał kapitałowy – ocena struktury kapitałowej oraz kapitału organizacyjnego, rozumianego jako ta część kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa, która obejmuje wycenę działalności organizacyjnej głównych procesów przebiegających w przedsiębiorstwie,
- potencjał innowacyjny i inwestycyjny – poziom zaangażowania w proces badawczo-rozwojowy oraz proces wdrażania nowych technologii,
- potencjał kluczowych interesariuszy – stopień zaangażowania pracowników, specjalistów, właścicieli w projektowanie i realizację strategii,
- potencjał relacyjny – sąsiedztwo,
- potencjał relacyjny – otoczenie.

Aby ustalić potencjał przedsiębiorstwa w podanych wyżej obszarach, należy określić prawdopodobieństwo wzrostu lub spadku wartości poszczególnych elementów w ustalonym horyzoncie czasowym. Na ryzyko funkcjonowania przedsiębiorstwa składają się:

- ryzyko braku pokrycia zapotrzebowania na kapitał,
- ryzyko wzrostu wydatków inwestycyjnych i innowacyjnych ponad planowane,
- ryzyko wzrostu kosztów obsługi interesariuszy,
- ryzyko wzrostu kosztów/spadku przychodów wynikających z tendencji lokalnych,
- ryzyko wzrostu kosztów/spadku przychodów wynikających z tendencji globalnych.

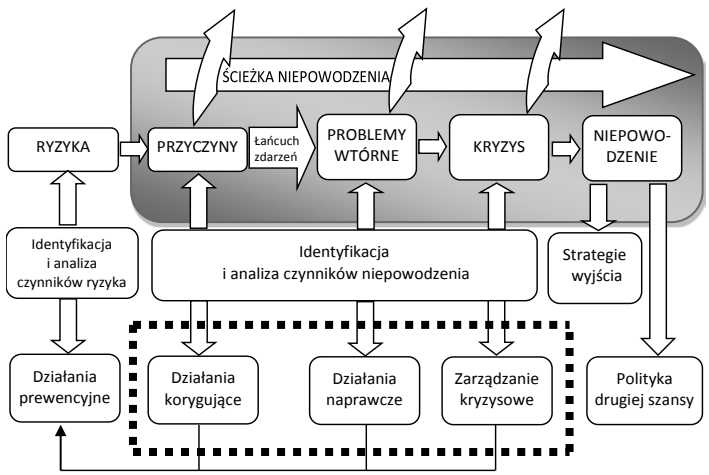
Ryzyko szacowane jest na ogół metodą scenariuszową. Określenie pozycji przedsiębiorstwa w relacji potencjał/ryzyko odbywa się w ramach eksperckiej oceny przedsiębiorstwa w tych dwóch obszarach, następnie do tak ustalonej pozycji można przyporządkować odpowiednią trajektorię niepowodzenia. J. Andreasik proponuje cztery kategorie zagrożonych firm, wykorzystując metafory B. Richardsona i in. (1994):

- kategoria I – wysokie ryzyko/niski potencjał – przedsiębiorstwo działające w coraz bardziej ryzykownych warunkach, niedysponujące wystarczającym potencjałem można porównać do metafory utopionej żaby (*drowned frog*),
- kategoria II – wysokie ryzyko/wysoki potencjał – została przyporządkowana do trajektorii ropuchy (*bullfrog*),
- kategoria III – małe ryzyko/wysoki potencjał – charakteryzuje syndrom ugotowanej żaby (*boiled frog*), pogarszającej się sytuacji przedsiębiorstwa, które ma wypracowany wysoki potencjał, lecz nie dostrzega i nie reaguje na zmiany w otoczeniu,
- kategoria IV – małe ryzyko/niski potencjał – odnosi się do typu kijanki (*tadpole*), czyli przedsiębiorstw, kóre nie mają jeszcze wypracowanego potencjału wystarczającego na osiąganie dodatnich wyników, prowadząc jednocześnie działalność według zachowawczych, niestwarzających możliwości rozwojowych strategii.

Przydatność aplikacyjna zaprezentowanych w tym podrozdziale metod i narzędzi wczesnego ostrzegania w odniesieniu do małych firm może być ograniczona w przypadku stosowania ich przez samych właścicieli. Weryfikacja kondycji firmy zarówno za pomocą modeli dyskryminacyjnych, jak i metod jakościowych lub mieszanych wymaga dużego profesjonalizmu w dokonywaniu analiz. Ponadto, aby uzyskać pełny obraz kondycji firmy, nie można ograniczyć się tylko do metod ilościowych (analizy wskaźnikowe czy też zaawansowane modele predykcji bankructwa) lub tylko do metod

jakościowych. Stworzenie takiego kompleksowego systemu (wykorzystującego m.in. wymienione w tym podrozdziale narzędzia analizy), uwzględniającego bieżący monitoring sytuacji finansowej firmy, analizę kondycji firmy na tle branży, wskazanie możliwego ryzyka i potencjału oraz obszarów, w których nastąpiły niedomagania w działaniu, powinno leżeć w zakresie polityki wspierania przez państwo sektora małych przedsiębiorstw.

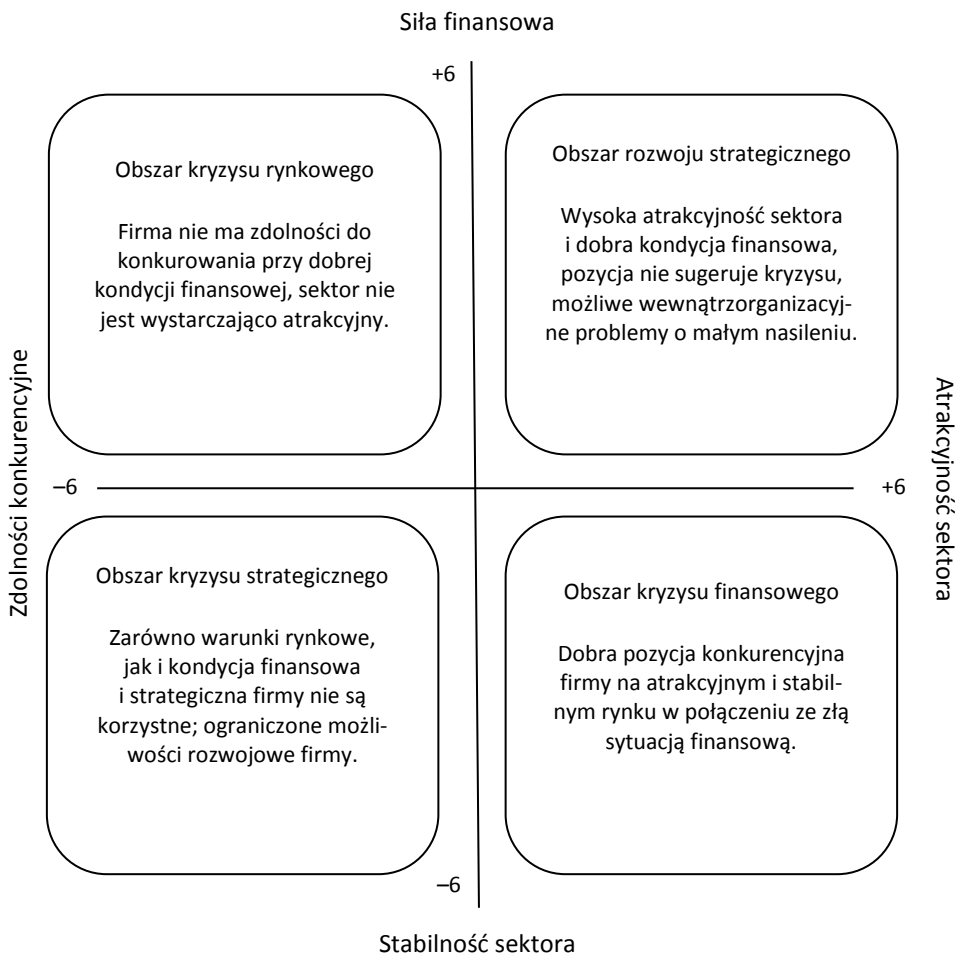
Strategie ograniczania zagrożenia niepowodzeniem w małych firmach



Wielopłaszczyznowa analiza kondycji przedsiębiorstwa jest istotna z punktu widzenia perspektywy decyzji strategicznych dotyczących dalszego jego działania, a także możliwości odpowiedniego umiejscowienia go na danej trajektorii niepowodzenia. Analiza przyczyn niepowodzenia jest warunkiem podjęcia skutecznych działań naprawczych. Jak podkreślają S. Slatter i D. Lovett (2001, s. 17), w momencie gdy firma zmierza ku upadkowi, w celu uratowania jej najważniejszym celem powinno być szybkie ustalenie przyczyn upadku, aby można było zająć się istotą problemu. Podobnie twierdzi Burns: „[…] patrzenie jedynie na symptomy (oznaki) niepowodzenia bez spoglądania na ich prawdziwe przyczyny daje tylko ograniczone spojrzenie na proces niepowodzeń gospodarczych" (Burns 1989, s. 50). Jednym z podejść do diagnozy przyczyn niepowodzenia, wykorzystującym wieloaspektową ocenę działalności firmy, jest analiza strategiczna. Jak podkreśla A. Zelek (2003a), pomimo że nie istnieją w teorii i praktyce zarządzania strategicznego metody diagnozowania sytuacji kryzysowej, to w celu identyfikacji zagrożeń firmy można użyć wielu standardowych technik analizy strategicznej.

Przedstawione w tej części rozważania oparte będą na zaprezentowanym wcześniej podziale etapów i składowych ścieżki niepowodzenia go-

spodarczego. Dokonana analiza strategiczna będzie stanowić podstawę wyboru strategii ograniczania zagrożenia niepowodzeniem małych firm. Wybór ten będzie realizowany przez poszczególne działania w zależności od pozycji, jaką zajmuje firma na trajektorii niepowodzenia, rodzaju przyczyn, ich związku z oddziaływaniem właściciela (pod kontrolą właściciela i poza jego kontrolą), rodzajami podejmowanych reakcji (działania operacyjne i procedury, działania strategiczne w perspektywie długoterminowej), poziomu posiadanych i możliwych do zastosowania zasobów, zdolności do podejmowania działań stanowiących reakcję przedsiębiorcy na pozycję swojej firmy na trajektorii niepowodzenia gospodarczego.



Rysunek 4.5. Zastosowanie analizy SPACE do zdiagnozowania rodzaju kryzysu oraz wyboru strategii działania

Źródło: opracowanie na podstawie: Zelek 2003a, s. 83–85; 2008, s. 305–307.

Jedną z metod kompleksowej analizy przedsiębiorstwa, mogącą mieć również zastosowanie w małych firmach, jest analiza SPACE, określająca cztery obszary oceny (Zelek 2008, s. 305):

- siła finansowa przedsiębiorstwa (mierzona za pomocą np. wskaźników rentowności, płynności, poziomem zadłużenia),
- zdolność konkurencyjna przedsiębiorstwa i jego pozycja rynkowa (udział w rynku w ujęciu dynamicznym, asortyment produkcji, umiejętności marketingowe, powiązania z odbiorcami itp.),
- stabilność sektora (np. etap rozwoju sektora, stabilność zysku w branży, łatwość wyjścia z sektora, uzależnienie branży od koniunktury),
- atrakcyjność sektora (charakterystyka konkurencji, łatwość pokonania barier wejścia, poziom ryzyka sektorowego itp.).

W wyniku analizy można ustalić pozycję firmy w jednej z czterech ćwiartek modelu, które ukazują aktualny profil strategiczny firmy, a także, zdaniem A. Zelek (2003a; 2008), zdiagnozować rodzaj kryzysu w organizacji, w celu dobrania odpowiedniej strategii wyjścia z trudnej sytuacji (rys. 4.5).

Na podstawie analizy SPACE firmy, które w wyniku analizy zdiagnozują swoją sytuację jako kryzys strategiczny, powinny zastosować strategie naprawcze, takie jak restrukturyzacja, ograniczenie rozmiarów działania czy w ostateczności likwidacja. Pozycja w lewej górnej ćwiartce oznacza kryzys w wymiarze konkurencyjnym, w tym przypadku zalecane są strategie dywersyfikacyjne. Strategie wzrostowe mogą być wykorzystane, gdy kryzys nie ma charakteru rynkowego, firma posiada dobrą pozycję konkurencyjną. Najmniejsze nasilenie skutków daje kryzys zlokalizowany w prawej górnej ćwiartce, jest to kryzys wewnątrzorganizacyjny, który według A. Zelek może być zneutralizowany poprzez strategie koncentracji lub integracji pionowej.

Jednymi z autorów, którzy z perspektywy małej firmy zaproponowali strategię ograniczania zagrożenia niepowodzeniem, są R. D. Boyle i H. B. Desai (1991). Uzależniają oni wybór strategii uzdrowienia[28] przedsiębiorstwa od rodzaju czynników powodujących niepowodzenie. Przyczyny te pogrupowane są według następujących kryteriów: (i) wewnętrzne i zewnętrzne, (ii) pozostające pod kontrolą właściciela lub poza jego kontrolą,

[28] W literaturze anglojęzycznej funkcjonuje określenie *turnaround* (termin ten jest wyjaśniany jako „odnowa przedsiębiorstwa"), które oznacza podejmowanie środków zaradczych, wprowadzenie zmian mających na celu poprawę działalności przedsiębiorstwa, zejście z drogi prowadzącej do niepowodzenia. M. Pretorius podaje następującą definicję pojęcia *turnaround*: „przedsiębiorstwo zostało uzdrowione, gdy zostało przywrócone z pozycji, która zagrażała jego dalszej egzystencji, do pozycji pozwalającej na wznowienie normalnych operacji i osiągnięcie wydajności akceptowanej przez interesariuszy poprzez reorientację pozycji firmy, strategii, struktury, systemów kontroli, dystrybucji" (Pretorius 2009, s. 11). Polskimi odpowiednikami terminu mogą być: naprawa, uzdrowienie, odnowa, ożywienie, reorientacja, aktywizacja, ratowanie czy też restrukturyzacja.

(iii) o charakterze operacyjnym (krótkoterminowym) lub strategicznym (długoterminowym), (iv) w zależności od obszaru zarządzania (finanse, marketing, zasoby ludzkie). Rysunek 4.6 przedstawia czteropolową macierz przyczyn niepowodzenia, uwzględniającą wymienione wyżej perspektywy oraz rodzaje podejmowanych działań zapobiegających niepowodzeniu.

Widocznych na rys. 4.6 rodzajów reakcji opartych na planowaniu długookresowym nie należy rozpatrywać w kategorii strategii *sensu stricto*. Strategia ograniczania zagrożenia dotyczy wszystkich pól od I do IV. Wybór przez przedsiębiorcę wymienionych wariantów stanowi efekt działań, które zaczynają się od analizy strategicznej, planowania strategicznego, a kończą na konkretnych decyzjach. Podstawą wystąpienia reakcji opartej na strategii jest uwzględnienie opisanych w tym rozdziale kategorii ryzyk (w szczególności w polach III i IV), rozpoznanie przyczyn wejścia firmy na ścieżkę niepowodzenia z podziałem na wewnętrzne i zewnętrzne oraz na ich pod-

Środowisko	wewnętrzne pod kontrolą właściciela	**I**. Przyczyny wpływające na krótkoterminową efektywność, np. brak delegowania uprawnień, brak kontroli finansowej i zarządzania finansami, nienadążanie za szybkim wzrostem, trudności właściciela z pogodzeniem funkcji planistycznych i administracyjnych. **Podejmowane działania**: – wprowadzenie zasad, procedur, systemów usprawniających kontrolę i zarządzanie	**II**. Przyczyny związane z realizacją planów strategicznych, np. brak planowania strategicznego, ignorowanie informacji docierających z rynku, nieefektywne zarządzanie zasobami ludzkimi. **Podejmowane działania**: – analizy rynku, – planowanie strategiczne
	zewnętrzne poza kontrolą właściciela	**III**. Przyczyny związane ze zdarzeniami losowymi, np. choroba lub śmierć właściciela, katastrofy naturalne, odejście kluczowych pracowników, szkody spowodowane przez produkt/usługę. **Podejmowane działania**: – zarządzanie ryzykiem, – usprawnienie procesów	**IV**. Przyczyny wpływające na konkurencyjność, np. recesja w gospodarce, branży, zmniejszenie rynku, zmiana trendów socjoekonomicznych, globalizacja. **Podejmowane działania**: – strategie dywersyfikacji, niszy rynkowej, penetracji rynku, rozwoju rynku lub produktu
		administracyjna (systemy i procedury)	strategiczna (planowanie długoterminowe)
		Rodzaj reakcji	

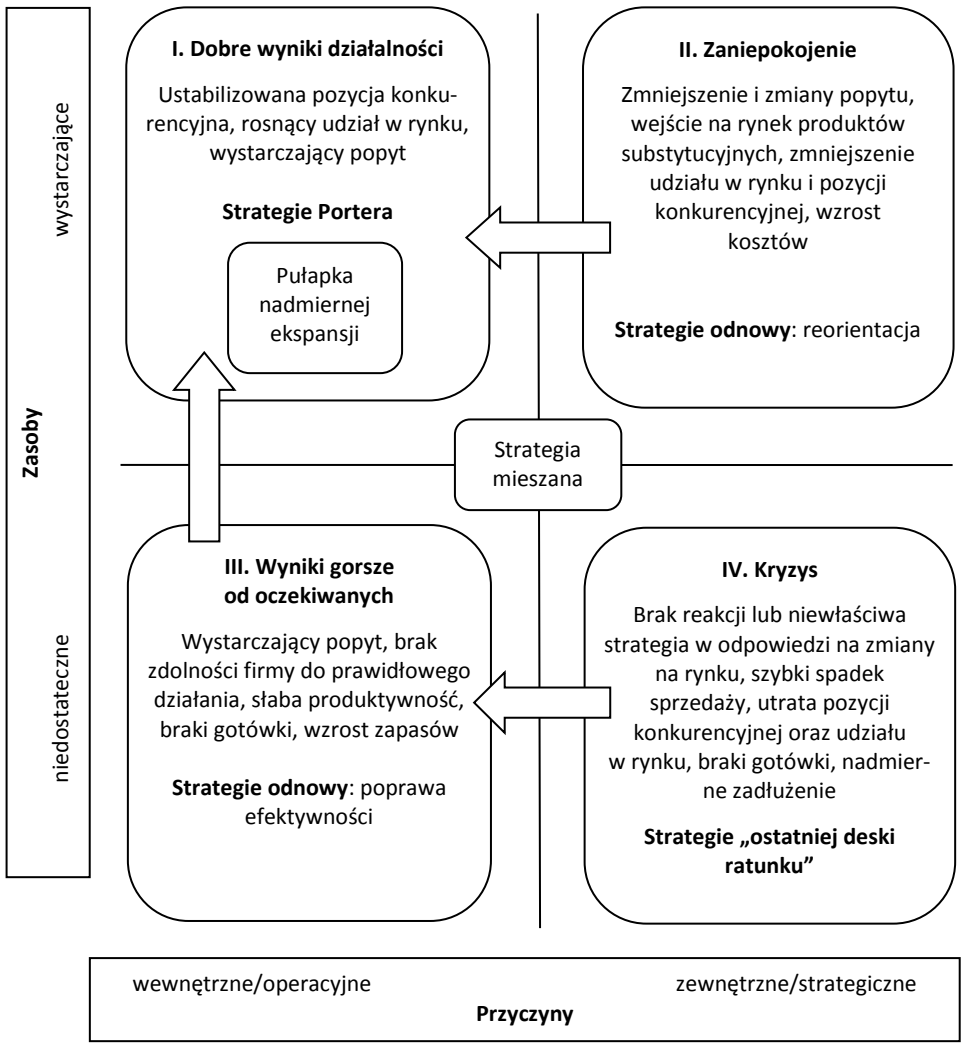
Rysunek 4.6. Działania zapobiegające niepowodzeniu w zależności od czynników niepowodzenia i rodzaju reakcji

Źródło: opracowano na podstawie: Boyle, Desai 1991, s. 33–42.

stawie podjęcie działań korygujących. Istotne jest identyfikowanie i wykorzystywanie do działań naprawczych również sygnałów ostrzegawczych pochodzących z obszaru niefinansowego. Ostatnim etapem poprzedzającym reakcję przedsiębiorcy w kierunku konkretnej grupy działań pozwalających zejść ze ścieżki niepowodzenia jest ocena ostrzegawczych sygnałów finansowych. Warto podkreślić, że dzięki strategicznej orientacji firma dużo wcześniej identyfikuje zarówno przyczyny, jak i nawet słabe sygnały. To dodatkowo pozwala na większą wariantowość w zakresie działań korygujących. Obserwowane na bieżąco zmiany w otoczeniu i ich trendy powinny w szczególności skłaniać do decyzji w zakresie pola II i IV. W szczególnych przypadkach oddziaływanie na pole IV powinno być poprzedzone oddziaływaniem na pole I.

Kolejnym autorem, który zaproponował strategiczną orientację w ramach ograniczania ryzyka zagrożenia niepowodzeniem firm jest M. Pretorius (2008a), który stwierdził, że klasyczne strategie zaproponowane przez M. E. Portera nie zdają egzaminu w sytuacjach wymagających poprawy działania, odnowy, wynikających z pogorszenia kondycji firmy. Zaproponował, że strategia powinna być dopasowana do pogarszającej się sytuacji firmy i uwzględniać warunki determinujące decyzje strategiczne, tj. źródło pogarszającej się sytuacji oraz poziom posiadanych i możliwych do wykorzystania zasobów. Przyczyny pogorszenia sytuacji firmy według M. Pretoriusa mogą mieć charakter operacyjny (związany z wewnętrznymi problemami) lub strategiczny (związany z otoczeniem i pozycją rynkową firmy) – w tym przypadku użycie słowa „strategia" nie oznacza długiego horyzontu czasowego, lecz głównie orientację na oddziaływanie ze strony otoczenia. W przypadku oceny dostępności zasobów należy zwrócić uwagę na ich realność i możliwość zastosowania. To także (podobnie jak w przypadku trafnej diagnozy przyczyn i ich źródła) obszar bardzo trudny do samodzielnej oceny. Przedsiębiorca musi przede wszystkim zwracać uwagę na rzetelność zbieranych informacji. Jeżeli są one zebrane i skwantyfikowane, można – w zależności od posiadanych zasobów i rodzaju przyczyn pogorszenia kondycji firmy – dokonać umiejscowienia firmy w jednej z ćwiartek macierzy i dopasować odpowiednią strategię działania. Sam przebieg analizy strategicznej poprzedzającej działania w ramach konkretnej strategii jest oparty na podobnych założeniach, co opisana powyżej strategia według R. D. Boyle i H. B. Desai.

Firmy znajdujące się w pierwszej ćwiartce (rys. 4.7) charakteryzują się dobrą kondycją finansową, generalnie nie odczuwają potrzeby stosowania strategii odnowy, chyba że wpadną w pułapkę nadmiernej ekspansji, charakteryzującą się niewystarczającymi zasobami kapitałowymi w stosunku do szybko rosnącej sprzedaży. Strategie działania podejmowane przy utrzymującej się dobrej pozycji i kondycji firmy powinny prowadzić do podtrzymania dalszego zrównoważonego rozwoju.



Rysunek 4.7. Warunki determinujące decyzje strategiczne oraz możliwe strategie działania

Źródło: opracowano na podstawie: Pretorius 2008a, s. 19–28.

Firmy znajdujące się w drugiej ćwiartce są zmuszone do przyjęcia strategii zmiany pozycjonowania. Przekształcenia zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstwa (zmniejszenie popytu, zmiany popytu, pojawienie się substytutów) powodują zmniejszenie udziału w rynku i spadek pozycji konkurencyjnej. Wystarczająca ilość zasobów może początkowo sprzyjać niedostrzeganiu prawdziwych przyczyn problemu i np. sugerować chwilowy brak powodzenia jako przyczynę pojawienia się kłopotów. W celu poprawy pozycji i kondycji firmy należy zrewidować dotychczasowe strate-

gie, rozpatrzeć alternatywne strumienie dochodów, dokonać próby wejścia na rynek z nowymi produktami lub zmiany rynku.

Niedostateczne wyniki firmy, wynikające z nieefektywnej działalności operacyjnej połączonej z niewystarczającymi zasobami, implikują wprowadzenie strategii poprawiających efektywność, które usprawnią wewnętrzne działanie podmiotu. Ponieważ przedsiębiorstwo jest właściwie umiejscowione na rynku, a problemy z przepływem gotówki wynikają z nieefektywności działań, odnowa powinna się skupiać przede wszystkim na wewnętrznych procesach zachodzących w organizacji. Częstymi działaniami podejmowanymi w tym celu jest redukcja kosztów, pozbycie się niepotrzebnego majątku trwałego, outsourcing.

Firmy znajdujące się w głębokim kryzysie nie mają możliwości wyboru wielu strategii działania. Brak gotówki, spadająca gwałtownie sprzedaż powodują zaciąganie kolejnych kredytów dla podtrzymania działalności. Niekiedy firmy zmuszone są do negocjacji z kredytodawcami w celu odroczenia spłaty rat kredytu. W wielu wypadkach firmy znajdujące się w tej ćwiartce macierzy zmuszone są do likwidacji lub następuje ich wchłonięcie przez inne podmioty.

Czasami jest możliwe, lub nawet konieczne, połączenie działań z różnych ćwiartek macierzy, aby uzyskać optymalną strategię postępowania w danym przypadku. Strategia mieszana może być szczególnie przydatna przy wsparciu strategii „ostatniej deski ratunku" lub strategii reorientacji.

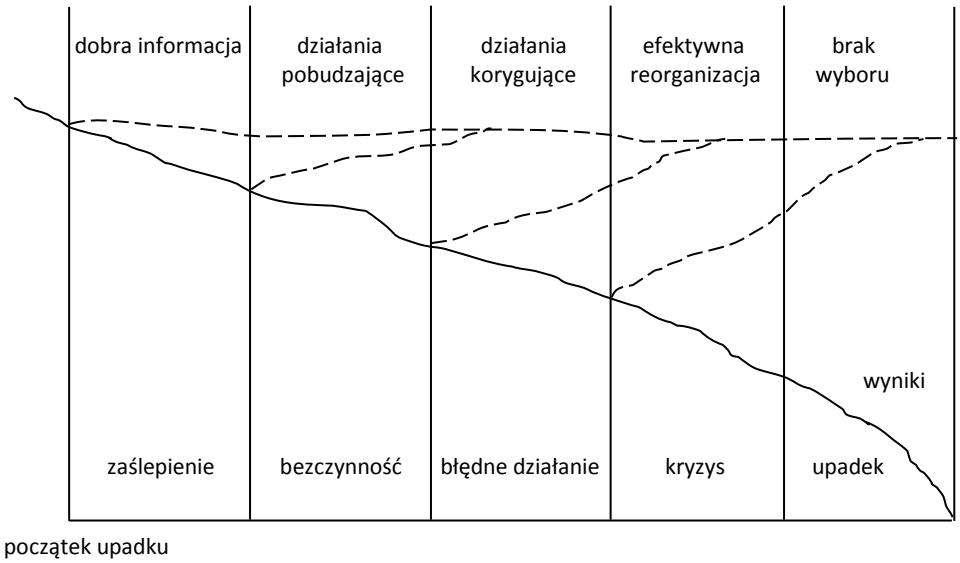
W. Weitzel i E. Jonsson (1989) wskazują możliwości podjęcia odpowiednich działań w zależności od tego, na jakim etapie na drodze do upadku znajduje się organizacja (rys. 4.8).

Aby zapobiec zaślepieniu, zarządzający powinni założyć, że istnieją pewne zagrożenia dla firmy i należy je zidentyfikować. W celu skutecznej identyfikacji zagrożeń w organizacji należy usprawnić system monitoringu i kontroli, gromadzący dane zarówno z wnętrza, jak i otoczenia firmy.

W fazie bezczynności organizacji potrzebne są działania pobudzające rozwój technik rozwiązywania problemów, wdrożenie technik zwiększających efektywność komunikacji i podejmowania decyzji. Zarządzający powinni skupiać się nie tylko na rozwiązywaniu bieżących problemów, lecz także na kwestiach długofalowych.

Faza błędnych działań to, według W. Weitzela i E. Jonsson, odpowiedni czas na duże zmiany w organizacji; trudna sytuacja zmusza do podjęcia działań naprawczych, reorientacji i zmiany strategii w celu zapewnienia przetrwania biznesu.

Gdy firma znajduje się w fazie kryzysu z powodu niepomyślnych prób poradzenia sobie z problemami, musi przejść gruntowną reorganizację i odnowę wszystkich obszarów działania, najlepiej z pomocą zewnętrznych



Rysunek 4.8. Wzrastająca luka w wynikach działalności i możliwości działań naprawczych

Źródło: Weitzel, Jonsson 1989, s. 102.

ekspertów. Problemem w efektywnej odnowie organizacji na tym etapie może być brak odpowiednich zasobów i mechanizmów pozwalających przeprowadzić zmiany.

Wskazane rozważania potwierdzają możliwość doboru odpowiedniej strategii ograniczania zagrożenia niepowodzeniem w małych firmach. Pomimo wielu wariantów strategii dla przedsiębiorstw znajdujących się w różnych punktach na trajektorii niepowodzenia gospodarczego, należy zwrócić uwagę na specyficzne ograniczenia występujące w małych firmach. Kluczowym ograniczeniem jest rzetelny dostęp do informacji oraz sposób jej interpretacji przez samych przedsiębiorców. Warunkiem podstawowym zejścia ze ścieżki niepowodzenia jest redukcja tych ograniczeń. Naturalnym sposobem osiągnięcia tego warunku jest orientacja strategiczna w małej firmie, skoncentrowana na stałej i rzetelnej analizie strategicznej. Omówione wcześniej koncepcje zastosowania analizy strategicznej w małych firmach pokazują, że dla współczesnych przedsiębiorców z jednej strony jest to wyzwanie, zaś z drugiej – to czynnik wyróżniający ich firmy w stosunku do tych, które są zarządzane przez osoby pozbawione cech przedsiębiorczych. Kolejnymi warunkami zastosowania jednej ze wskazanych strategii do zejścia ze ścieżki niepowodzenia jest świadome branie pod uwagę poszczególnych składowych modelu niepowodzenia gospodarczego, ich identyfikowanie, monitorowanie i weryfikowanie, podejmowanie działań korygujących oraz naprawczych.

Można zauważyć, że zaprezentowane w tej części pracy działania prowadzące do odnowy przedsiębiorstwa i zejścia z drogi prowadzącej do niepowodzenia stają się, w miarę pogłębiania trudnej sytuacji, coraz bardziej skomplikowane, wymagające reakcji w wielu obszarach organizacji i przeprowadzane pod coraz większą presją, przy jednoczesnym zmniejszeniu możliwości wyboru wariantów zachowań z powodu zmniejszających się zasobów. Szczególnie faza pogłębionego kryzysu jest trudna dla małych przedsiębiorstw, gdyż problemy z płynnością i utrudniony dostęp do dodatkowych źródeł finansowania mogą sparaliżować działania prowadzące do odnowy firmy. W tej fazie głównym celem podejmowanych działań jest zapewnienie przedsiębiorstwu możliwości przeżycia poprzez działania reaktywujące (Wawrzyniak 1999) i stabilizujące kryzys (Zelek 2008) w perspektywie krótkookresowej oraz w perspektywie długookresowej przygotowanie nowego modelu biznesowego, strategicznej regeneracji (tamże).

Stabilizacja kryzysu w małej firmie będzie się skupiać przede wszystkim na: (i) poprawie płynności finansowej poprzez zapewnienie odpowiedniej ilości środków pieniężnych oraz (ii) redukcji kosztów. Możliwe działania w tym zakresie prezentuje tab. 4.17. Badania wśród polskich przedsiębiorstw, które zanotowały spadek przychodów i problemy z płynnością finansową, potwierdziły wysoki udział wymienionych działań w programach sanacyjnych stosowanych przez te organizacje (por. Lachowska 2011, Bursiak 2011).

Tabela 4.17. Działania podejmowane w celu stabilizacji kryzysu w małej firmie

Krótkookresowe zarządzanie gotówką	Redukcja kosztów
• negocjacja wydłużenia terminów płatności zobowiązań, • redukcja zapasów, • kontrola należności, skrócenie terminów płatności, upusty dla klientów płacących przed terminem, płatności gotówkowe lub przedpłaty, • próby uzyskania kredytu obrotowego, • negocjacje w sprawie odroczenia spłaty kredytu	• redukcja zatrudnienia, • zmniejszenie wynagrodzeń, • negocjacje z dostawcami niższych cen, • ograniczenie do niezbędnego minimum kosztów ogólnych, • wykorzystanie outsourcingu w obszarach, gdzie takie usługi są tańsze niż wykonane w firmie, • wstrzymanie inwestycji

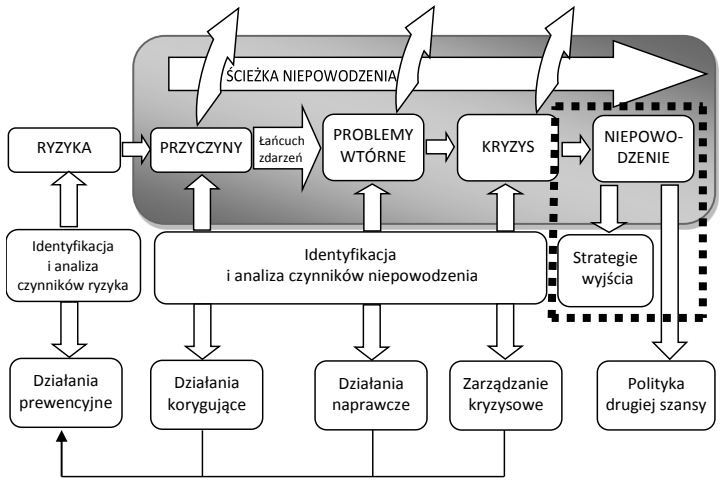
Źródło: opracowanie własne na podstawie: Wawrzyniak 1999, s. 79–84; Slatter, Lovett 2001, s. 111–131; Zelek 2008, s. 315–318.

Przedstawione możliwości strategii postępowania wobec sytuacji kryzysowych stanowią punkt wyjścia do opracowania szczegółowych działań, które powinny być dopasowane do konkretnego przedsiębiorstwa. Oba wspomniane wcześniej projekty, tj. e-barometr i Instrument Szybkiego

Reagowania, zawierają działania wspierające przedsiębiorstwa, w których zostały zdiagnozowane problemy i zagrożenia funkcjonowania. Wsparcie przedsiębiorstw odbywało się w formie indywidualnego doradztwa, obejmującego: działalność szkoleniową dla pracowników i zarządzających, doradztwo prawne, pomoc w zakresie systemów informatycznych, pomoc w sposobach pozyskania kapitału, doradztwo w zakresie usprawnienia działalności operacyjnej (wyznaczenie kierunku działań naprawczych lub rozwojowych z zakresu marketingu i sprzedaży, kosztów produkcji, systemu wynagrodzeń, zarządzania kadrami, rachunkowości zarządczej itp.).

W sytuacji, gdy stabilizacja kryzysu lub późniejsza restrukturyzacja nie będą przeprowadzone z powodzeniem, co, jak podkreśla A. Zelek (2008), jest trudne do osiągnięcia w warunkach bardzo złej kondycji ekonomicznej przedsiębiorstwa, właściciel musi podjąć decyzję, w jaki sposób zakończyć działalność gospodarczą.

Możliwości wyjścia przedsiębiorcy z biznesu



Wielu przedsiębiorców w momencie zakładania firmy nie myśli o zakończeniu biznesu. Zwłaszcza nie robią tego ci, którzy traktują własne przedsiębiorstwo jako jedyne źródło utrzymania siebie i rodziny. Rodzi to, w połączeniu z dużym często wysiłkiem włożonym w uruchomienie działalności, silny stosunek emocjonalny do własnego biznesu, hamujący i przesłaniający racjonalne przesłanki o opuszczeniu biznesu. Jak wskazuje B. Piasecki (2012), strategię wyjścia w momencie uruchamiania działalności częściej rozważają przedsiębiorcy nastawieni na rozwój i zysk niż właściciele firm „stylu życia".

Pogłębiający się w firmie kryzys nie daje tak wielu możliwości wyjścia z biznesu, jak w przypadku przedsiębiorstw w dobrej kondycji, zwłaszcza

finansowej (sprzedaż dla zysku, sukcesja, sprzedaż udziałów itp.). Nie oznacza to jednak, że firma będąca w złej kondycji nie może zostać sprzedana. Często zdarza się bowiem sytuacja, że możliwa jest sprzedaż takiego przedsiębiorstwa innemu działającemu na tym samym rynku. Kupującym zależy tu bardziej na zdobyciu sieci kontaktów, rozszerzeniu obszaru działania, przejęciu klientów i zwiększeniu dzięki temu swojej pozycji konkurencyjnej. Można również rozważyć opcję wykupu lub dzierżawy przedsiębiorstwa albo jego majątku przez obecnych pracowników.

W momencie, gdy sytuacja firmy jest zła, a działania podejmowane w celu poprawy tej sytuacji nie przynoszą pozytywnych efektów, właściciele małych przedsiębiorstw na ogół wybierają opcję likwidacyjną, rzadziej decydują się na postępowanie upadłościowe. We wszystkich przypadkach firm badanych przez autora w ramach studiów przypadków przedsiębiorcy wybrali drogę likwidacji przedsiębiorstwa jako formę wyjścia z biznesu, przy czym im później została podjęta decyzja o zamknięciu biznesu, tym większe były negatywne skutki finansowe zarówno dla przedsiębiorcy, jak i wierzycieli. W efekcie wystąpiły trzy rodzaje sytuacji po likwidacji firmy:

- likwidacja firmy, sprzedaż pozostałego majątku i wyjście z biznesu bez strat dla wierzycieli i przedsiębiorcy, lecz również bez zysku dla przedsiębiorcy,
- likwidacja firmy ze stratami dla przedsiębiorcy, ale bez strat dla wierzycieli,
- likwidacja firmy ze stratami dla wierzycieli i przedsiębiorcy, długi spłacane nadal po zakończeniu działalności z majątku prywatnego przedsiębiorcy.

Przedsiębiorcy, którzy podejmują decyzję o likwidacji działalności jeszcze przed wystąpieniem strat dla wierzycieli, w sposób świadomy stosują strategię wyjścia z biznesu, która pozwoli im odzyskać część zainwestowanego kapitału. Daje to szansę na uruchomienie nowej działalności gospodarczej (często pod nową nazwą) przy wykorzystaniu wcześniej zgromadzonych zasobów. Taka sytuacja jest często spotykana, gdy likwidacja firmy, sprzedaż części majątku i wyjście z biznesu bez strat dla wierzycieli i przedsiębiorcy stanowi pewien etap w życiu przedsiębiorcy.

Inną sytuacją może być niepowodzenie jednej z kilku firm należących do przedsiębiorcy, w wyniku czego zakończenie działalności gospodarczej jednego biznesu powoduje alokację środków (wzmocnienie lub osłabienie ogólnej puli zasobów, którymi dysponuje przedsiębiorca, mający tzw. portfel firm).

Sytuacje nagłe, takie jak wypadki losowe, konflikty wspólników zakończone rozwiązaniem spółki, choroba lub śmierć właściciela stanowią grupę niepowodzeń gospodarczych mogących kończyć się likwidacją firmy. Niepowodzenie wynika tu głównie z braku możliwości wzrostu i rozwoju

(często bardzo dobrze prosperującego) przedsięwzięcia gospodarczego w wyniku niezdolności osób związanych z firmą do jej utrzymania na rynku. Podobny przebieg mogą mieć przypadki związane z wiekiem przedsiębiorców, którzy wskutek przejścia na emeryturę lub niezdolności do zarządzania firmą także muszą zlikwidować działalność gospodarczą. Samo niezrealizowanie sukcesji i w efekcie doprowadzenie do likwidacji firmy także można uznać za niepowodzenie gospodarcze. W związku z tymi przypadkami należy zwrócić uwagę na planowy sposób zakończenia działalności gospodarczej i ograniczenia zagrożeń wystąpienia likwidacji firmy ze stratami dla wierzycieli i przedsiębiorcy, gdzie długi będą musiały być spłacane po zakończeniu działalności z majątku prywatnego przedsiębiorcy. Z kolei najlepszym wariantem likwidacji jest likwidacja zakończona nadwyżką finansową dla byłego przedsiębiorcy, przy jednoczesnym rozliczeniu wszelkich zobowiązań finansowych firmy z innymi uczestnikami rynku.

4.4. Wyzwania stojące przed polityką wsparcia przedsiębiorstw w zakresie zapobiegania niepowodzeniom gospodarczym

Z zaprezentowanych dotychczas rozważań wynika, że na kwestię niepowodzeń gospodarczych należy obecnie spoglądać z perspektywy strategicznej. W szczególności chodzi o stworzenie strategii ograniczania zagrożenia niepowodzeniem gospodarczym i na jej podstawie ograniczanie skali niepowodzenia małych firm. Wymienione we wcześniejszej części pracy pozytywne następstwa wyjścia części przedsiębiorstw z rynku nie są w stanie zrównoważyć negatywnych następstw tego zjawiska zarówno w ujęciu ekonomicznym, jak i społecznym. Zgadzają się z tą oceną zarówno sami przedsiębiorcy, jak i ekonomiści, specjaliści od zarządzania, politycy, socjologowie, psychologowie, a także w coraz większym stopniu przedstawiciele środków masowego przekazu. Ich poglądy znajdują odzwierciedlenie w zmianach legislacyjnych, działaniach instytucji bezpośrednio i pośrednio wpływających na małe firmy, jak również w propagowanych i kształtowanych przekonaniach na temat osoby przedsiębiorcy, miejsca, jakie zajmuje w gospodarce czy relacjach, w jakich występuje na rynku itp. To dzięki tak dużej grupie zainteresowanych rozwojem sektora MSP przybywa analiz i opracowań poświęconych zjawisku niepowodzeń gospodarczych. W ostatnich latach, które w większości krajów na świecie są identyfikowane jako okres spowolnienia gospodarczego w układach krajowych i międzynarodowych (dane OECED, EUROSTAT, GUS itp.), pojawiło się znacznie więcej opracowań dotyczących analizowanego tematu. W tym samym czasie można zauważyć wzrost aktywności instytucji otoczenia biznesu w zakresie dyskusji, ale także przedstawiania konkretnych projektów nakierowanych na pomoc małym firmom w przeciwdziałaniu ich

niepowodzeniom gospodarczym. Trzeba zwrócić uwagę, że kwestia niepowodzeń gospodarczych mikro, małych i średnich przedsiębiorstw jest w układzie instytucjonalnym inaczej traktowana niż przypadki niezmierzonego zakończenia działalności przez duże firmy. Przyczyną tego stanu rzeczy jest sama charakterystyka sektora MSP, w szczególności mikro i małych firm; cechy, działania i postawy przedsiębiorcze występujące w tych firmach. Dotyczy to także ich specyficznego zachowania się w okresach wzrostu i rozwoju, jak również w okresach pogorszenia się ich sytuacji. Okresom tym towarzyszą nakładające się negatywne wydarzenia, powodujące wejście tych firm na ścieżkę niepowodzenia gospodarczego. Autor w dotychczasowych rozważaniach identyfikował etapy, przyczyny, symptomy, a także sposoby zachowania się firm na ścieżkach niepowodzenia gospodarczego.

Zarówno rozmowy z ekspertami, jak i analiza istniejących instytucji oraz programów pozwalają wyróżnić szereg istotnych propozycji mających poprawić przeżywalność polskich małych i średnich firm[29]. W ramach badań jakościowych autor przeprowadził wywiady z ekspertami i przedstawicielami instytucji otoczenia biznesu na temat czynników wpływających na zjawisko niepowodzeń małych firm oraz sposobów ograniczania tego zjawiska. Zarówno w badanych biurach rachunkowych, wśród doradców podatkowych, w instytucjach zrzeszających (inkubatory przedsiębiorczości) i badających przedsiębiorców (uczelnie i firmy konsultingowe), jak i kształtujących politykę w zakresie przedsiębiorczości (PARP, urzędy miast, urzędy marszałkowskie) wskazano na potrzeby: (i) poprawy dostępu przedsiębiorców do informacji i źródeł wiedzy, (ii) poprawy ekonomicznego, prawnego, politycznego i technicznego systemu kształtującego warunki dla działalności małych firm, (iii) zmiany cech, zachowań i postaw osób zarządzających małymi firmami. Wszyscy eksperci i przedstawiciele instytucji otoczenia biznesu stwierdzali różnorodne zaniedbania w wymienionych obszarach.

Ad (i). Jak podkreślili respondenci, jedną z głównych przyczyn wejścia na trajektorię niepowodzenia gospodarczego jest **niewystarczająca informacja**. Ich zdaniem, przedsiębiorcy z uwagi na brak czasu i środków na szukanie informacji znacznie częściej korzystają z opinii innych przedsiębiorców lub osób nieposiadających specjalistycznej wiedzy w zakresie identyfikacji i oceny aktualnej kondycji firmy oraz sposobów na wyprowadzenie firmy ze ścieżki niepowodzenia gospodarczego. Ograniczeniem jest

[29] Należy pamiętać, że zarówno poszczególne ministerstwa, jak i PARP realizują programy zgodne ze strategią Unii Europejskiej i Narodowej Strategii Spójności, współfinansowane ze środków budżetu państwa oraz funduszy strukturalnych (m.in. Europejskiego Funduszu Społecznego).

w tym przypadku niedostateczna wiedza na temat tego, gdzie takich informacji szukać, brak zdolności przedsiębiorcy do zrozumienia i oceny przydatności uzyskanych informacji oraz możliwości ich zastosowania w praktyce. Według ekspertów, osoby zarządzające małymi firmami często nie rozumieją podstawowych pojęć z zakresu zarządzania, stąd informacje nie są dla nich ani czytelne, ani możliwe do zastosowania w praktyce.

Ad (ii). Kolejnym postulatem wskazanym przez respondentów jest potrzeba kompleksowego traktowania niepowodzeń gospodarczych małych firm. Zdaniem ekspertów, nie ma jednego obszaru w gospodarce, który wyłącznie odpowiada za funkcjonowanie małych firm. Niepowodzenia gospodarcze mają swoje źródła w wielu dziedzinach życia zarówno gospodarczego, jak i społecznego. Postulat zgłaszany przez respondentów dotyczył stworzenia takich **przedsięwzięć pomocowych dla małych firm**, które uwzględniłyby w swoich rekomendacjach propozycje:

- ekonomiczne – wskazano na oczekiwaną większą wiedzę z zakresu ekonomii i zarządzania wśród wszystkich uczestników gry rynkowej, większy nacisk w programach pomocowych na lepszą współpracę firm z instytucjami mającymi wpływ na ich funkcjonowanie. Podkreślono potrzebę odbywania spotkań przedsiębiorców z przedstawicielami urzędów skarbowych, ZUS, Państwowej Inspekcji Pracy, a także biur rachunkowych, kancelarii prawnych, instytucji zrzeszających przedsiębiorców, przedstawicieli klastrów, stref ekonomicznych, parków technologicznych itp. w celu pogłębienia wiedzy teoretycznej i praktycznej oraz dostępu do informacji i usług świadczonych przez te instytucje;
- legislacyjne – respondenci dokonali przeglądu istniejących przepisów, analizy ich aktualności i adekwatności do obecnego stanu firm i gospodarki, zgłosili propozycje ewentualnych zmian legislacyjnych, przeprowadzili ocenę stopnia realizacji przepisów wykonawczych. Zwrócono uwagę na możliwość lepszego wykorzystania środków pomocowych na poprawę warunków prowadzenia działalności gospodarczej przez małe firmy na danym terenie, co ma zapobiec likwidacji firm w regionie. Jednak respondenci wskazywali, że regulacje prawne dotyczące możliwości wydatkowania środków przez poszczególne powiaty i gminy często ograniczają takie działania, w efekcie trudniej jest sfinansować rozwiązania klastrowe, strefy ekonomiczne czy centra technologiczne;
- polityczne – wymienione argumenty w zakresie form pomocy jako sposobu przeciwdziałania przez dane gminy niepowodzeniom gospodarczym firm znajdujących się na ich terenie dotyczą także uwarunkowań politycznych. W szczególności chodzi tu o budowę politycznych koalicji w układzie terytorialnym, gdzie przyjęta przez władze województwa strategia będzie wdrażana na wszystkich szczeblach władzy samorządowej. Jak zauważyli eksperci i przedstawiciele omawianych ośrodków władzy samo-

rządowej, często nie ma spójności w tym zakresie. Duże, silniejsze ośrodki starają się przejąć kontrolę nad istotnymi dla rozwoju danych terenów inwestycjami w województwie. W efekcie, korzystniejsze warunki dla małych przedsiębiorstw są w gminach potrafiących lepiej budować koalicje polityczne i tworzyć, w oparciu o środki pozabudżetowe (mające charakter celowy), inwestycje na swoim terenie, zarówno w zakresie infrastruktury technicznej, jak i polityki wsparcia dla przedsiębiorstw, które będą działać w danym regionie (powoduje to często zjawisko przenoszenia się firm do innych miejsc i znacząco wpływa na te, które pozostają na dotychczasowym terenie). W efekcie obawy przed utratą zasobów na danym terenie i niezdrowej konkurencji („podkradanie" sobie firm) same programy polityczne poszczególnych partii i ich przedstawicieli (szczególnie w obszarze gospodarczym) powinny zakładać większą stabilność dla firm, większą orientację rynkową i większą chęć do wspólnych inicjatyw wpisujących się w strategię danego obszaru;

- związane z technicznym systemem – dotyczą stworzenia, zarówno w skali krajowej, jak i regionalnej, lepszych warunków technologicznych dla realizacji działalności przez firmy. Respondenci wymienili tu dostęp do współczesnych form transferu informacji, głównie w postaci dostępu do Internetu (najlepiej szerokopasmowego), który ma być najbardziej przyjaznym medium dla przedsiębiorców. Dostęp do Internetu to zarówno warunek konieczny do formalnego prowadzenia działalności gospodarczej (od zakładania firmy w systemie CEIDG – dotyczy wybranych form organizacyjno-prawnych – przez wykonywanie czynności operacyjnych, finansowych, sprawozdawczych itp.), jak i do zbierania informacji (znaczenie tego procesu zostało omówione powyżej). Dużo miejsca eksperci poświęcili warunkom, jakie istnieją pod względem technicznym dla realizacji procesów produkcyjnych i/lub usługowych przez małe firmy. Uznano, że obecny poziom infrastruktury technicznej w większości przypadków nie powoduje bezpośrednio niepowodzeń gospodarczych małych firm, ale pośrednio oddziałuje na ich efektywność. Dostęp do nowych technologii i infrastruktury w układach lokalnych i regionalnych ma sprzyjać przeciwdziałaniu wpływowi tego czynnika na wejście firmy na ścieżkę niepowodzenia. W szczególności zostały tu wymienione strefy dla prowadzenia działalności, dostęp klientów do tych stref oraz dostęp w tych strefach do potrzebnej infrastruktury. Zmiany w logistyce miejskiej wpływają na wyraźne rozdzielanie przestrzenne działalności usługowej, w szczególności handlowej (koncentrującej się w obszarach skupisk ludzkich), od działalności produkcyjnej i częściowo usługowej, niewymagającej bezpośredniego kontaktu z klientem w trakcie jej wykonywania (strefy ekonomiczne, centra magazynowo-transportowe, centra BPO itp.).

Wielowymiarowość i wzajemne oddziaływanie tych obszarów jest na tyle istotne, że pogłębione studia w tym zakresie powinny stanowić oddzielny obszar analizy we współczesnej polityce kształtowania działań zapobiegających niepowodzeniom gospodarczym. Takie opracowania i wynikające z nich wytyczne są potrzebne. Ich brak jest rekompensowany opracowaniami celowymi, takimi jak: strategie województw, miast, wojewódzkie strategie innowacji, raporty o stanie sektora MSP (w tym w układzie regionalnym), raporty celowe (np. o stanie innowacji produktowych i procesowych).

Ad (iii). Główna uwaga dotyczyła braku wśród zarządzających małymi firmami **osób z silnie rozwiniętymi cechami, zachowaniami i postawami przedsiębiorczymi**. Oznacza to znacznie większą innowacyjność właścicieli-menedżerów, ich skłonność do ryzyka oraz zdolność do tworzenia i wdrażania innowacji, a także zalecaną większą elastyczność w zachowaniach wewnętrznych i zewnętrznych. Szczególnie właściciele biur rachunkowych i doradcy podatkowi podkreślali częsty brak tego typu zachowań wśród obsługiwanych przez nich właścicieli mikro i małych firm. Ciekawe były także uwagi właścicieli firm doradczych w kwestii manipulacji przy zakładaniu firm, na przykład co do przeniesienia na osoby niedoświadczone w zakresie zarządzania odpowiedzialności przez wspólników w spółkach komandytowych[30] lub zakładania przedsiębiorstw osób fizycznych na zlecenie innych osób nieprowadzących działalności gospodarczej[31]. Ostateczny postulat w tej sprawie dotyczył potrzeby przełamania bierności u osób zarządzających małymi firmami. Widoczne to było w opiniach osób reprezentujących organy władzy samorządowej, od której przedsiębiorcy często oczekują ciągłego wsparcia, bez aktywnego uczestnictwa w tym procesie; część prowadzących działalność gospodarczą wręcz deklaruje, że brak pomocy spowoduje zamknięcie przez nich działalności gospodarczej. Tego typu groźba wskazuje na pasywność takich zarządzających i jest w sprzeczności z założeniami teorii przedsiębiorczości.

Potwierdzeniem realizacji części zaprezentowanych założeń w zakresie przeciwdziałania niezamierzonym niepowodzeniom gospodarczym są przygotowane już projekty działań na rzecz ograniczenia tego zjawiska. Dotyczy to m.in. projektowanych i wdrażanych poczynań państwa w obszarze

[30] Komplementariusz w praktyce ponosi odpowiedzialność za formalnoprawne działania spółki komandytowej. Według opinii doradców podatkowych komandytariusz często podejmuje ryzykowne decyzje w sprawach spółki, mając świadomość (na podstawie zapisów umowy), że w razie niepowodzenia gospodarczego i likwidacji spółki ze stratą dla wierzycieli to komplementariusz będzie odpowiadał całym swoim majątkiem.

[31] W tym przypadku kto inny zarządza nieformalnie firmą, a kto inny ponosi faktyczne ryzyko z tym związane.

wspierania przedsiębiorstw w sytuacjach kryzysowych. Postulaty dotyczące działań na rzecz przedsiębiorców znajdujących się w trudnej sytuacji były zgłaszane przez Komisję Europejską już od początku XXI w.[32], w ostatnim czasie daje się zauważyć zintensyfikowanie prac rządu w celu ich realizacji. W dokumencie opracowanym przez Ministerstwo Gospodarki (*Polityka nowej szansy*, 2012), realizującym postulaty Komisji Europejskiej, zostały określone kierunki działań podejmowanych w ramach polityki nowej szansy:

- zapobieganie sytuacjom kryzysowym przedsiębiorstw (systemy wczesnego ostrzegania),
- przeciwdziałanie upadłości firm (pozasądowe formy naprawy i restrukturyzacji),
- sprawne przeprowadzenie upadłości firm (sądowe formy restrukturyzacji i likwidacji),
- nowa szansa (oddłużenie, działania po ogłoszeniu upadłości przedsiębiorstwa, ponowne podjęcie działalności gospodarczej).

Rolą państwa ma być minimalizowanie negatywnych skutków sytuacji kryzysowej w przedsiębiorstwie. Celem polityki nowej szansy nie jest przeciwdziałanie upadłościom za wszelką cenę, lecz w przypadku konieczności zakończenia działalności z powodu problemów finansowych, ułatwienie przejścia tego procesu w sposób szybki i tani.

W ramach zapobiegania sytuacjom kryzysowym w przedsiębiorstwach uwzględniono rekomendacje działań zamieszczone w tab. 4.18.

Tabela 4.18. Rekomendacje działań podejmowanych w ramach polityki nowej szansy w celu zapobiegania sytuacjom kryzysowym przedsiębiorstw

Działania podejmowane na rzecz przedsiębiorców znajdujących się w trudnej sytuacji powinny koncentrować się na następujących obszarach: • opracowanie i uruchomienie narzędzia online, które pomoże przedsiębiorcy dostrzec odpowiednio wcześnie ewentualne problemy w prowadzeniu działalności gospodarczej, w tym zagrożenie niewypłacalnością, jak również popularyzować przeprowadzanie działań w postaci analiz restrukturyzacyjnych, • zapewnienie przedsiębiorcy, który znalazł się w sytuacji kryzysowej, możliwości uzyskania wsparcia w celu opracowania planu restrukturyzacji i rozwoju działalności, • ułatwienie dostępu oraz upowszechnianie szkoleń z zakresu zarządzania ryzykiem, zarządzania zmianą itp. w następstwie wyników uzyskanych w drodze badania dotyczącego systemu przewidywania zmiany gospodarczej, • uruchomienie usług informacyjnych i doradczych dla przedsiębiorców w zakresie zarządzania zmianą, zarządzania finansami itp. w następstwie wyników uzyskanych w drodze badania dotyczącego systemu przewidywania zmiany gospodarczej,

[32] M.in.: *A second chance…*, 2011; *Entrepreneurship policy…*, 2006; *Komunikat Komisji…*, 2007; *Bankruptcy and a fresh start*, 2002.

• analiza i aktualizacja programów nauczania takich przedmiotów, jak: podstawy ekonomii oraz przedsiębiorczość w szkołach ponadpodstawowych, w zakresie treści odnoszących się do etapów prowadzenia działalności gospodarczej – z uwzględnieniem kwestii dotyczących zachowań przedsiębiorcy w trudnej sytuacji ekonomicznej, a także etapu zamykania działalności, • analiza i dostosowanie treści z zakresu zarządzania firmą, wykładanych w szkołach wyższych, do realiów prowadzenia działalności gospodarczej, • upowszechnienie wśród uczestników obrotu gospodarczego kultury negocjowania warunków kredytowych, handlowych itp., • promocja zróżnicowanych źródeł finansowania działalności gospodarczej oraz źródeł finansowania restrukturyzacji (opracowywanie przewodników, organizacja seminariów, warsztatów).

Źródło: *Polityka nowej szansy*, 2012, s. 34–35.

Jak widać w zaprezentowanej tabeli, działania podejmowane na rzecz przedsiębiorców znajdujących się w trudnej sytuacji pojawiają się w odniesieniu do wszystkich zdiagnozowanych potrzeb, które wskazali badani eksperci i przedstawiciele otoczenia biznesu. Jak słusznie zauważają autorzy dokumentu, należy zwrócić szczególną uwagę na zapewnienie możliwości reagowania na zagrożenie w sposób dyskretny, tak aby ujawnienie informacji o złej sytuacji finansowej nie odbiło się negatywnie na wizerunku firmy i nie spowodowało dalszych problemów, związanych np. z utratą części klientów. Pozytywny jest również fakt, iż działania prewencyjne mają być podejmowane w ramach kompleksowego systemu, poczynając już od programów nauczania w szkołach, poprzez szkolenia dla przedsiębiorców, zapewniające skupienie uwagi na identyfikacji ryzyka w prowadzeniu działalności, a więc lepsze przygotowanie przyszłych i obecnych przedsiębiorców do prowadzenia działalności, zanim wystąpią sytuacje mogące zagrozić kontynuacji biznesu.

Nowe usługi doradcze, które planuje wprowadzić PARP w ramach Krajowego Systemu Usług, mogą stanowić przykład realizacji rekomendacji w zakresie działań na rzecz przedsiębiorców. Do usług tych można zaliczyć:

- usługi optymalizacji kosztów prowadzenia działalności gospodarczej (zarówno kompleksowej usługi, jak i usługi optymalizacji kosztów o mniejszym zakresie), której celem jest w pierwszej kolejności pomoc doradcza związana z doraźnymi problemami, tzw. „małej optymalizacji" (dotyczy to zwłaszcza mikro i małych przedsiębiorstw),
- asystę w prowadzeniu działalności gospodarczej, wsparcie doradcze w obszarach działalności tego wymagających, dostosowane do indywidualnego profilu firmy,
- szkolenia z zakresu planowania strategicznego dla mikro, małych i średnich przedsiębiorstw.

W ramach drugiego kierunku działań – ograniczania ryzyka upadłości przedsiębiorstw – na pierwszy plan wysuwa się promocja pozasądowej możliwości restrukturyzacji zobowiązań. Procedury naprawcze w obecnym stanie prawnym odbywają się w ramach jednego aktu prawnego, obejmującego również postępowanie upadłościowe, przez co nie są korzystnie kojarzone przez przedsiębiorców. Wprowadzono więc postulat, aby docelowo postępowanie naprawcze zostało uregulowane w odrębnym akcie prawnym, a także uelastycznione i odformalizowane, tak aby było bardziej dostępne również dla małych przedsiębiorców.

Również przeprowadzenie postępowania upadłościowego powinno być, według autorów dokumentu, usprawnione przede wszystkim poprzez: dostosowanie definicji niewypłacalności do praktyki życia gospodarczego, przyspieszenie i uproszczenie procedur, podnoszenie wiedzy przedsiębiorców w zakresie aktywnego uczestnictwa w postępowaniu upadłościowym oraz podnoszenie wiedzy sędziów w zakresie wiedzy ekonomicznej i finansowej.

Ostatnim kierunkiem działań jest próba zapobieżenia stygmatyzacji przedsiębiorców, którzy doświadczyli porażki i umożliwienie im ponownego rozpoczęcia działalności. Rekomendacje działań w tym zakresie zawiera tab. 4.19.

Tabela 4.19. Rekomendacje działań sprzyjających polityce nowej szansy

Działania mające na celu umożliwienie przedsiębiorcy nowej szansy powinny koncentrować się na następujących obszarach: • zapewnienie, by przedsiębiorca, którego firma została zlikwidowana w postępowaniu upadłościowym, mógł szybko doprowadzić do stanu oddłużenia przedsiębiorstwa, • promocja korzyści płynących z ponownego rozpoczynania działalności gospodarczej (programy edukacyjne, kampanie informacyjne), pokazująca, że kilkakrotne próby odpowiadają zwykłemu procesowi uczenia się, badania i odkrywania; promocja przykładów przedsiębiorców, którzy skorzystali z likwidacji przedsiębiorstwa i założyli ponownie działalność gospodarczą, • zapewnienie środków finansowych dla przedsiębiorców ponownie rozpoczynających działalność, np. stworzenie programu pomocowego, utworzenie funduszu tzw. *fresh start* dla byłych przedsiębiorców, • zapewnienie dostępu do usług psychologicznych, doradczych i informacyjnych (coaching, mentoring), a także szkoleniowych w zakresie szczególnych aspektów prowadzenia działalności gospodarczej.

Źródło: *Polityka nowej szansy*, 2012, s. 60.

Ze wskazanych w tabeli planowanych działań wynika, że proces niepowodzenia gospodarczego powinien stawać się coraz lepiej zrozumiały dla wszystkich uczestników rynku, w szczególności dla przedsiębiorców. Autor w zupełności zgadza się z tą ideą. Potwierdza to także zawarta w książce

próba opisu i uszczegółowienia kolejnych wydarzeń towarzyszących wejściu firmy na ścieżkę niepowodzenia gospodarczego oraz połączenie ich w model niepowodzenia gospodarczego małej firmy. Można założyć, że im dokładniejszy będzie opis poszczególnych składowych takiego modelu i zachodzących między nimi relacji, tym łatwiej będzie w praktyce nie tylko zapobiegać niepowodzeniom gospodarczym, lecz także unikać samego wejścia na ścieżkę z nimi związaną. Ponadto można będzie wykorzystać doświadczenie i zdobytą przez przedsiębiorców wiedzę w przypadku ponownego rozpoczynania działalności po wcześniejszym niepowodzeniu gospodarczym. Wiedza, doświadczenie, kompetencje, świadomość przedsiębiorców, znajomość otoczenia – mogą stanowić zbiór składowych wzmacniających przedsiębiorczość i pomagających w ponownym uruchomieniu działalności (por. Ropęga [w druku]).

Sam powrót byłych przedsiębiorców na rynek wymaga istotnego rozpoznania aktualnych zdolności systemu pod względem posiadania odpowiednich narzędzi finansowych i prawnych, pozwalających na oddłużenie firm i finansowanie nowych inicjatyw gospodarczych w ramach funduszy *fresh start*. Działania w ramach polityki nowej szansy zakładają wprowadzenie wsparcia finansowego w postaci bonu na doradztwo psychologiczne oraz doradztwo typu coaching, mentoring, pozwalającego na wykorzystanie posiadanego przez przedsiębiorcę doświadczenia przy ponownym podjęciu działalności gospodarczej. Sama idea wsparcia finansowego może budzić uzasadnione wątpliwości, zwłaszcza gdyby dotyczyła np. preferencyjnych kredytów dla osób ponownie rozpoczynających działalność. Wspieranie ze środków publicznych nie powinno dotyczyć osób, u których nie można z całą pewnością zweryfikować, czy nie dopuściły się nadużyć w poprzedniej działalności lub w sposób planowy nie doprowadziły do likwidacji, by uzyskać wsparcie. Otwarte pozostaje pytanie, w jaki sposób skutecznie wyselekcjonować osoby rzeczywiście potrzebujące wsparcia i rokujące na udany biznes w przyszłości.

Mimo że część wskazanych w tab. 4.19 punktów wydaje się mało realna do zastosowania w praktyce, autor uważa, że wytyczony w nich kierunek jest słuszny pod względem strategicznym i stanowi przedłużenie modelu ścieżki niepowodzenia gospodarczego.

Wszystkie podjęte dotychczas rozważania potwierdzają złożoność zjawiska niepowodzeń gospodarczych małych firm. Podkreślana przez wielu badaczy potrzeba jego ograniczania staje się coraz bardziej możliwa, jednak potrzebne są do tego działania kompleksowe. W szczególności chodzi tu o stworzenie modelu obejmującego wiedzę:

- o specyfice zachowań przedsiębiorczych i zarządzaniu małymi firmami,

- na temat charakterystyki i zachowań małych firm, także na ścieżce niepowodzenia gospodarczego,
- na temat różnych trajektorii niepowodzenia i powiązanych z nimi składowych, takich jak ryzyko, przyczyny, symptomy, kryzysy itp.,
- na temat strategii ograniczania zagrożenia niepowodzeniem w małych firmach.

Wiedza ta powinna być łatwo dostępna, a instytucje, które będą nadzorować jej zastosowanie w praktyce, powinny zwracać szczególną uwagę na możliwości i potrzeby jej uzupełniania. Życie gospodarcze tworzy tak wiele możliwości, że ich obserwacja i wykorzystanie w otwartych modelach, takich jak zaprezentowane w pracy, stanowi podstawę wzrostu i rozwoju zarówno dla stosujących go firm, jak i całej gospodarki. Przedstawione rozważania stanowią płaszczyznę do dalszych badań w celu stworzenia modelu opartego na wymienionych czterech elementach wiedzy. Obecny stan realizacji praktycznych działań w tym zakresie można uznać za niewystarczający. Dostęp przedsiębiorców do wiedzy jest ograniczony z uwagi na fragmentaryczność jej źródeł i trudności z jej wykorzystaniem. Zadaniem polityki wsparcia małych przedsiębiorstw powinno więc być m.in. konsolidowanie i upowszechnianie informacji oraz pomoc w jej interpretacji i przetworzeniu.

Zakończenie

W przedstawionej rozprawie podjęto próbę wieloaspektowego opisu zjawiska niepowodzenia gospodarczego w małych firmach, które to zjawisko jest nader rzadko przedmiotem badań w literaturze ekonomicznej, a tym bardziej nie jest analizowane w sposób kompleksowy. Jeśli są podejmowane takie wątki, to dotyczą one koncepcji i rozwiązań kierowanych do dużych podmiotów gospodarczych. Ponadto, niepowodzenia gospodarcze są często uznawane za tożsame z likwidacją firmy, bankructwem, upadłością itp. Podjęte w pracy wątki dotyczące usystematyzowania pojęć odnoszących się do tego zjawiska i jego scharakteryzowania wymagały zarówno orientacji na eksponowane w pracy małe firmy, jak i selektywnego wykorzystania światowego dorobku naukowego w zakresie niepowodzeń. Postawiony w tym kontekście cel pracy został zrealizowany. Wyodrębniono czynniki mające wpływ na wystąpienie zdarzeń powodujących wejście małych firm na ścieżki niepowodzenia gospodarczego; zidentyfikowano specyficzne ścieżki, na których zaproponowano główne obszary analizy umożliwiające przedsiębiorcom wybór odpowiedniej strategii ograniczającej możliwości pojawienia się niepowodzenia. Realizacja celu pracy wymagała przeprowadzenia studiów literaturowych i autorskich badań poświęconych identyfikacji czynników niepowodzenia, dzięki czemu **udało się zweryfikować hipotezę główną rozprawy**. Istnieje szereg złożonych czynników, które wpływają na funkcjonowanie małych firm i towarzyszące im zagrożenie niepowodzeniem. Identyfikacja ścieżek prowadzących do niepowodzenia małych firm, charakterystycznych dla nich przyczyn, symptomów oraz przebiegu, daje możliwość wyboru odpowiednich opcji strategii przeciwdziałania niepowodzeniom.

Wnioski dotyczące postawionych hipotez szczegółowych

H1. Można wyróżnić charakterystyczne dla większości małych firm etapy prowadzące do niepowodzenia, w szczególności początkową konfigurację przyczyn, wystąpienie problemów wtórnych, pojawienie się symptomów niepowodzenia zarówno finansowych, jak i pozafinansowych – hipoteza została zweryfikowana pozytywnie. W badaniach jakościowych powiązano analizę etapu cyklu życia firmy z wyodrębnionymi trajektoriami:

- nieudany *start-up* (TNG1),
- niestabilnie zarządzana rosnąca firma (TNG2),
- bezkrytycyzm po szybkim pozornym wzroście firmy (TNG3),
- bezkrytycyzm po realnym szybkim wzroście firmy (TNG4),
- dojrzała apatyczna firma (TNG5),
- nadmierna wewnętrzna konsumpcja (TNG6).

Wyniki badań dostarczyły przykładów opisujących etapy prowadzące do niepowodzenia firm.

H2. W zależności od początkowej konfiguracji czynników oraz następujących w ich wyniku zdarzeń można wyodrębnić różniące się od siebie charakterystyczne ścieżki prowadzące do niepowodzenia – hipoteza została zweryfikowana pozytywnie. W badaniach jakościowych wyodrębniono trajektorie TNG1–TNG6, do których zostały przypisane poszczególne studia przypadków badanych przebiegów niepowodzeń gospodarczych. Poza zidentyfikowaną w wyniku badań trajektorią TNG3, pozostałe trajektorie zostały opisane w literaturze tematu i zawierają one charakterystyczną dla poszczególnych przypadków konfigurację czynników oraz następujących w ich wyniku zdarzeń.

H3. Przedsiębiorcy zbyt późno identyfikują symptomy pogarszającej się sytuacji firmy, w szczególności nie dostrzegają znaczenia symptomów pozafinansowych – hipoteza została zweryfikowana pozytywnie. Poza analizą trajektorii TNG1 potwierdzona została zarówno w badaniach ilościowych, jak i jakościowych zawartych w rozdziale drugim i trzecim.

H4. Przedsiębiorcy nie są świadomi znaczenia ryzyk, jakie występują w prowadzonej przez nich działalności gospodarczej – hipoteza częściowo zweryfikowana pozytywnie. Wyniki badań dowiodły, że przedsiębiorcy dostrzegają znaczenie ryzyka, lecz często na późnym etapie kryzysu. Potwierdzeniem takiej weryfikacji jest ocena oddziaływania makro- i mikrootoczenia, przedstawiona w podrozdziale 2.2 i 4.2, a także opis świadomości ryzyka w badaniach jakościowych we wszystkich wyodrębnionych trajektoriach.

H5. Brak analizy strategicznej w małych firmach powoduje niezdolność do podjęcia odpowiednich działań zapobiegających niepowodzeniu – hipoteza została zweryfikowana pozytywnie. Zarówno wyniki badań ilościowych, jak i jakościowych potwierdziły tę hipotezę. W przypadku badań ilościowych analiza symptomów zarówno finansowych, jak i pozafinansowych wykazała niedostatek ich identyfikacji i reakcji na nie w następstwie braku analizy strategicznej w zlikwidowanych firmach. Badania jakościowe potwierdziły wynikającą z braku analizy strategicznej niezdolność do identyfikacji przez zarządzających przyczyn i symptomów niepowodzeń gospodarczych we wszystkich trajektoriach. Znacząca jest również opinia firm doradczych w tym zakresie, zaprezentowana w podrozdziale 2.3.

W warstwie definicyjnej dokonano identyfikacji i systematyzacji pojęć związanych z niepowodzeniem gospodarczym, wskazując na nie zawsze właściwe ich stosowanie w praktyce badawczej. Rozpoznanie uwarunkowań niepowodzenia o charakterze zewnętrznym i wewnętrznym wymagało przeprowadzenia kompleksowych badań i podejścia interdyscyplinarnego z uwzględnieniem takich dziedzin, jak ekonomia, zarządzanie, finanse, a także psychologia czy socjologia.

Małe przedsiębiorstwa są podmiotami, które w kontekście redukcji niepowodzeń gospodarczych potrzebują strategicznej orientacji. By móc wypracować koncepcję zapobiegania niepowodzeniom w małych firmach, potrzebna jest odpowiednia do uwarunkowań i skali prowadzonej działalności gospodarczej analiza strategiczna. Identyfikowane w jej wyniku informacje mają posłużyć do zdiagnozowania pozycji firmy i odpowiedzi na pytanie, czy jest ona na ścieżce niepowodzenia gospodarczego, czy też nie. W pracy wyodrębniono sześć ścieżek niepowodzeń charakterystycznych dla małych firm. Stanowi to podstawę wyboru strategii postępowania wobec zagrożenia niepowodzeniem tych podmiotów.

Duża liczba czynników, które należy wziąć pod uwagę przy analizie strategicznej, skutecznie zniechęca przedsiębiorców do podejmowania działań w tym zakresie. Zaproponowane przez autora etapy działania pozwalające na redukcję niepowodzenia w małych firmach umożliwiają przedsiębiorcy skupienie się na konkretnych czynnikach i relacjach zachodzących między nimi. W efekcie, za pomocą odpowiednich narzędzi analizy, możliwe jest zdiagnozowanie przez przedsiębiorcę kondycji firmy w zależności od wyodrębnionych przyczyn, problemów wtórnych i kryzysu. Zaproponowana przez autora w rozdziale czwartym koncepcja zapobiegania niepowodzeniu pozwala przede wszystkim na wybór narzędzi analizy, które przedsiębiorca ma do dyspozycji oraz ukazuje sposoby doboru strategii w procesie przeciwdziałania opisywanemu zjawisku.

Zdaniem autora, niniejsza monografia może stanowić punkt wyjścia do dalszych badań w zakresie niepowodzeń gospodarczych małych firm. Zawarte w niej rozwiązania, uwzględniające potrzeby małych przedsiębiorstw, mogą być inspiracją do dalszych studiów nad problematyką niepowodzenia w działalności gospodarczej w całym sektorze MSP, a także do wypracowania narzędzi polityki gospodarczej w tym zakresie.

Aneks

Trajektorie niepowodzenia w 32 firmach zbadanych za pomocą studium przypadku

Numer przypadku	**1.**	**2.**	**3.**	**4.**
Numer TNG	4	2	3	2
Zagrożenia specyficzne	– brak dywersyfikacji odbiorców, – brak dywersyfikacji działalności	– zagrożenie związane z brakiem wiedzy właściciela z zakresu zarządzania – jeden właściciel	– zagrożenie związane z brakiem wiedzy właściciela z zakresu zarządzania, – doświadczalna wiedza z zakresu technologii wytwarzania elementów plastikowych	– brak wiedzy i doświadczenia w biznesie
Zagrożenia systematyczne	– 100% produkcji na eksport – rynek niemiecki, jeden odbiorca	– zagrożenie wzrostu liczby konkurentów i siły konkurencji, – zagrożenie wycofania się ze współpracy przez kluczowego klienta, – zmiany technologiczne (łatwiejszy i tańszy dostęp do technologii realizacji procesu), – dywersyfikacja firm zajmujących się dostawą produktów spożywczych, w tym produktów nisko przetworzonych	– utrata odbiorcy niszowego produktu na terenie Kanady (uchwyty do pojemników stosowane w samochodach)	– twierdzenie w mediach, że każdy może prowadzić własną firmę i być przedsiębiorcą
Przyczyny wewnętrzne	– rezygnacja z rozważenia możliwości wprowadzenia rozwiązań innowacyjnych (innowacji produktowych oraz procesowych), – niepodjęcie działań pozwalających przejść do następnych etapów wzrostu i rozwoju	– brak zachowań przedsiębiorczych, – orientacja na produkcję kosztem orientacji na otoczenie	– brak zachowań przedsiębiorczych, – orientacja na produkcję kosztem orientacji na otoczenie	– decyzja o zakończeniu działalności z uwagi na niesprawdzenie się w biznesie (prowadzenie działalności gospodarczej było błędem)
Przyczyny zewnętrzne	– rezygnacja niemieckiej firmy z dostawcy w wyniku kryzysu w 2009 r., – ograniczenie zamówień w branży meblarskiej na terenie kraju	– rezygnacja trzech głównych odbiorców z rynku krajowego, – ograniczenie podyktowane przeniesieniem usługi na dostawców, – utrata rynku	– mniejsza sprzedaż na rynku odbiorcy (Kanada)	–

Symptomy pozafinansowe	– oznaki spowolnienia gospodarczego gospodarki niemieckiej mające wpływ na branżę meblarską	– w 2008 r. pojawiła się informacja o zmianie relacji dostaw ze strony firm sprzedających produkty spożywcze	–	– narastająca niechęć do zarządzania i ponoszenia odpowiedzialności, – łamanie przepisów i niedotrzymywanie umów przez dostawców i klientów
Symptomy finansowe	– spadek sprzedaży w ujęciu ilościowym, – spadek przychodów ze sprzedaży, – spadek zyskowności firmy	– spadek sprzedaży w ujęciu ilościowym, – spadek przychodów ze sprzedaży, – spadek zyskowności firmy	– brak symptomów finansowych (odbiorca zagraniczny nie zgłaszał trudności finansowych ani w całej współpracy nie dawał podstaw do uznania jego sytuacji za pogarszającą się), – w ramach kontraktów kwartalnych nie odnotowano zmian w firmie	– narastające trudności z utrzymaniem płynności finansowej
Przebieg kryzysu i zakończenie działalności gospodarczej	– pogorszenie przepływów pieniężnych i związana z tym utrata płynności finansowej, – decyzja o likwidacji firmy	– brak reakcji – przeświadczenie, że nie jest możliwa zmiana zakresu działalności dostawców produktów, – uznanie pierwszych oznak wejścia na rynek opakowań (jeden z trzech) jako efektu błędnej strategii dostawcy, która nie zapewni mu rynkowego sukcesu, – do utraty ostatniego klienta niereagowanie na zmiany, – decyzja o likwidacji firmy	– brak reakcji na nagły kryzys, – całkowita utrata źródeł finansowania wynikająca z braku podpisania umowy na kolejny kwartał (dotychczasowa 4-letnia współpraca była oparta o takie umowy i nie było potrzeby ich zmieniać), – brak reakcji firmy z Kanady na e-maile i telefony przedsiębiorcy, – zakończenie prowadzenia działalności na rynku krajowym z uwagi na osobiste problemy właściciela (odejście z biznesu)	– do momentu zakończenia umowy związanej z zewnętrznym źródłem finansowania działalność utrzymywana; tuż po zakończeniu realizacji umowy (minimalny okres 1 roku prowadzenia działalności) nastąpiło wykreślenie firmy z rejestru

Numer przypadku	**5.**	**6.**	**7.**	**8.**
Numer TNG	6	3	4	2
Zagrożenia specyficzne	– brak zdolności wczesnego dostrzeżenia zmian tendencji na rynku pośrednictwa obuwia, – powiązanie zahamowania rozwoju z wysokimi potrzebami prywatnej konsumpcji właściciela (wesele córki i budowa domu)	– działalność w branży podatnej na zmiany koniunkturalne (pracownia architektoniczna jako jedna z pierwszych odczuwa kryzys branży budowlanej)	– wcześniejsze błędy przenoszą się na współczesność w wyniku prawomocnego wyroku sądu	– brak doświadczenia w prowadzeniu działalności i współpracy na rynku
Zagrożenia systematyczne	– otwarcie rynków europejskich na import taniego obuwia z Chin i innych krajów azjatyckich	– spadek zamówień na nowe, autorskie projekty w pierwszym rzędzie dotyka firmy walczące o prestiż, ale jeszcze go nieposiadające; zdaniem właściciela-menedżera długi czas funkcjonowania na rynku miał sam w sobie stać się przyczyną osiągnięcia prestiżu przez firmę na rynku	– wyspecjalizowane kancelarie prawne mogą skutecznie doprowadzić do skazującego wyroku i jego realizacji (nakaz spłaty zasądzonych zobowiązań, w tym kosztów rozprawy i zasądzonych odsetek)	– zbyt dużo obietnic ze strony osób zajmujących stanowiska kierownicze i deklarujących chęć kupna usług konsultingowych
Przyczyny wewnętrzne	– brak decyzji o wcześniejszym wyjściu ze słabnącej branży, – brak wykorzystania porad specjalistów z zakresu prawa i zarządzania, słaba wydajność pracowników	– zbyt późna reakcja na zmiany i brak szybkiej modyfikacji swojej pozycji na rynku (należało sprzedać zgromadzone środki i przekwalifikować się na tanie projekty adekwatne do aktualnej koniunktury na rynku)	– niedokończenie kontraktu z dużą firmą budowlaną z powodu odmowy wykonania poprawek technicznych (zdaniem właściciela nieuzasadnionych)	– rozpoczęcie działalności na podstawie założenia, że „jakoś to będzie" oraz wiara w deklaracje nieformalne osób reprezentujących potencjalnych klientów usług doradztwa personalnego
Przyczyny zewnętrzne	– brak regulowania płatności przez sklepy detaliczne oraz mniejszych hurtowników, – ograniczona możliwość uzyskania alternatywnych źródeł finansowania przy kłopotach z utrzymaniem płynności finansowej	– generalne zahamowanie w sektorze i całej branży, – oszustwa ze strony dwóch instytucjonalnych inwestorów (nie można odzyskać należności z uwagi na niewypłacalność jednego oraz ucieczkę za granicę właściciela drugiej spółki deweloperskiej)	– bardzo naciągana interpretacja warunków umowy przez zleceniodawcę	– spowolnienie gospodarcze i szeroka dostępność bezpłatnych lub częściowo płatnych usług szkolenia personalnego ograniczyła możliwość wykonywania założonej działalności gospodarczej

Symptomy pozafinansowe	– narastające obniżenie wydajności pracy dwóch pracowników, którzy do tej pory wykazywali silne zaangażowanie w realizację zadań i byli motywowani za pomocą premii uznaniowych oraz możliwości częściowego korzystania dla celów prywatnych z służbowych samochodów i telefonów komórkowych, – rosnące koszty działalności związane z pokonywaniem coraz dalszych tras i zawierania umów współpracy na gorszych zasadach z producentami obuwia (dotychczasowi producenci nie chcieli sprzedawać towaru na wydłużone terminy zapłaty lub szukali innych pośredników)	– konflikt między wspólniczkami (do tej pory relacje przyjacielskie), – utrata zaufania u osób współpracujących (brak realizacji obiecanej pomocy przy kontaktach z instalatorami mającymi odrębny zakres w projektach)	– brak możliwości skoncentrowania się na realizacji aktualnych prac budowlanych z uwagi na sprawę z powództwa cywilnego, – zła atmosfera wśród pracowników, którzy dowiedzieli się, że firmę czeka sprawa w sądzie, – odejście dwóch dobrych pracowników do konkurencji w trakcie realizacji inwestycji, – zła atmosfera wokół firmy (trudności ze zdobyciem nowych kontraktów)	– stopniowa utrata wcześniejszego entuzjazmu, – rosnące obawy przed podejmowaniem działań marketingowych, – wstrzymanie procesu inwestycyjnego, – stopniowe rozpoczęcie ponownego poszukiwania pracy zawodowej jako pracownik najemny
Symptomy finansowe	– wzrost kosztów operacji finansowych, – wzrost kosztów działalności, – rosnąca liczba uszkodzonych, pozasezonowych zwrotów ze strony sklepów na terenie całego kraju	– zwiększenie zapotrzebowania na kredyty i pożyczki (zwłaszcza krótkoterminowe) oraz zakłócenia w ich spłacie, – trudności ze stałym regulowaniem rat leasingu	– wzrost kosztów operacji finansowych, – wzrost kosztów działalności, – spadek zyskowności firmy, – niekorzystny wyrok – obowiązek wykonania wyroku	– działalność w ciągu pół roku nie stała się dochodowa
Przebieg kryzysu i zakończenie działalności gospodarczej	– utrata możliwości wykonywania działalności (niemożliwość przywrócenia wcześniej utraconego zaufania na rynku, znalezienie się w rejestrze długów, sprawy w sądzie – do tej pory były właściciel spłaca część zobowiązań zaciągniętych na firmę)	– brak możliwości realizacji zobowiązań, – przeniesienie biura do mieszkań prywatnych, – zakończenie działalności ze stratą i spłacanie wierzytelności pogłębiło konflikt pomiędzy wspólniczkami	– po uprawomocnieniu się wyroku, komornik zajął konto spółki i część środków trwałych; majątek spółki wystarczył na pokrycie zobowiązań, ale był niewystarczający do dalszej działalności	– po pół roku firma została wyrejestrowana, straty zostały pokryte z wcześniejszych oszczędności, – brak zaufania do deklaracji nieformalnych i koncentracja na byciu pracownikiem najemnym

Numer przypadku	9.	10.	11.	12.
Numer TNG	1	4	2	3
Zagrożenia specyficzne	– osoba obojętna na zmiany w otoczeniu, – koncentracja na niesprecyzowanym pomyśle	– działalność specjalistyczna, bardzo wrażliwa na fluktuację (zasobem firmy są wykwalifikowani pracownicy)	– mała firma usługowa zajmująca się transportem towarów jest zagrożona z uwagi na niedużą skalę działalności, co w branży jest traktowane jako słabość	– produkcja w ramach przerobu uszlachetniającego, – ograniczony dostęp do wiedzy na temat zachowań w branży, – brak wiedzy na temat możliwych wariantów zachowań odbiorców
Zagrożenia systematyczne	– zmieniająca się branża	– zwiększająca się walka między konkurentami	– silna konkurencja na poziomie głównie regionalnym i krajowym	– zbliżone strategie dużych firm w zakresie podwykonawstwa, – szukanie rozwiązań kompleksowych – duża skala usług, nowoczesne rozwiązania logistyczne
Przyczyny wewnętrzne	– działalność gospodarcza nie powinna zostać uruchomiona	– odejście kluczowych/doświadczonych pracowników	– zbyt niski kapitał początkowy oraz brak inwestycji	– orientacja na podstawową działalność
Przyczyny zewnętrzne	– duża konkurencja	– podkupywanie pracowników przez konkurentów	– zmiany technologiczne (parametry techniczne pojazdów)	– usługobiorcy przenoszą swoje kontrakty w zakresie usług podwykonawstwa na rynek Indii i Bangladeszu
Symptomy pozafinansowe	– brak reakcji ze strony rynku	– konflikty interpersonalne i międzygrupowe, – spadek morale pracowników, – ignorowane przez właściciela informacje o niskich w stosunku do konkurencji płacach	– rosnące koszty działalności operacyjnej, – ograniczenia biurokratyczne, – utrata najważniejszych odbiorców, – spadek udziału w rynku	– pogarszające się warunki zawarte w umowach (przejście na okresy półroczne, większe obciążenia firm usługowych itp.)
Symptomy finansowe	– nieosiągnięcie progu rentowności	– słabnąca zyskowność firmy	– spadek sprzedaży w ujęciu ilościowym, – spadek przychodów ze sprzedaży	– wzrost kosztów operacji finansowych, – spadek dochodów
Przebieg kryzysu i zakończenie działalności gospodarczej	– wydanie wszystkich zaoszczędzonych pieniędzy i decyzja o zakończeniu działalności ze stratą	– odejście najlepszych pracowników do konkurencji, – niemożliwość zastąpienia (brak reakcji) utraconego zasobu nowymi pracownikami	– stopniowe pogarszanie się sytuacji firmy spowodowało ograniczanie i tak niewielkich zasobów firmy, – przestarzałe technicznie ciągniki siodłowe i naczepy zostały sprzedane na rynek krajowy i zagraniczny (rynek litewski)	– w okresie 1 roku wycofało się dwóch głównych odbiorców, 80% usług było nakierowanych na tę grupę, – działalność przestała być opłacalna, a brak miejsca na rynkach, zarówno krajowym, jak i zagranicznym, nie pozwolił właścicielom na utrzymanie firmy

Numer przypadku	13.	14.	15.	16.
Numer TNG	5	5	1	3
Zagrożenia specyficzne	– wiek właścicieli firmy, którzy nie znaleźli kontynuatorów w rodzinie, – małżeństwo wspólnie prowadzące firmę, żona głównie pomaga mężowi w rozliczeniach finansowych firmy	– przywiązanie do dotychczasowej działalności gospodarczej	– usługi pośrednictwa na rynku nieruchomości bez wcześniejszego doświadczenia i rozpoznania specyfik branży oraz rynku docelowego	– brak umiejętności śledzenia zmian na rynku usług tapicerskich świadczonych u klienta
Zagrożenia systematyczne	–	– zmieniająca się moda i technologia	– zła opinia o nieuczciwych biurach pośrednictwa nieruchomości	– import produktów nienadających się do naprawy lub niemających ekonomicznego uzasadnienia ich naprawy (branża meblarska)
Przyczyny wewnętrzne	– śmierć męża powoduje brak możliwości kontynuacji biznesu	– niechęć do zmian, – brak innowacyjności	– brak biznesplanu, w tym rzetelnej oceny benchmarkingowej	– obniżenie postaw przedsiębiorczych po fazie euforii związanej ze znalezieniem niszy rynkowej
Przyczyny zewnętrzne	– wyjazd jedynego syna poza granice kraju, – brak zainteresowania kontynuacją rodzinnego biznesu	–	– jeden, ale bardzo silny konkurent z wieloletnimi tradycjami, – przywiązanie klientów do znanej firmy	– niszą rynkową nie była sama usługa, a jej odbiorcy (sentymentalni, nastawieni na dotychczasową użyteczność, mający stylowe meble wymagające precyzyjnej renowacji)
Symptomy pozafinansowe	– pogarszający się stan zdrowia męża powiązany z wiekiem (problemy zdrowotne zaczęły się nasilać po przekroczeniu 74 r. życia)	– spadek liczby zamówień na usługę wykonywaną w technologii fotografii analogowej (w tym fotografii artystycznej)	– uwagi na temat braku sprawdzonej reputacji firmy i zaufania (w kontekście złych doświadczeń z innymi biurami)	– spadająca jakość zamówień (coraz drobniejsze, mniej wymagające, mało dochodowe naprawy jedynie fragmentów mebla i to na miejscu) – spadająca liczba zamówień od 2006 r.; największy spadek w 2007 r.
Symptomy finansowe	–	– spadek zyskowności firmy	– brak realizacji celów firmy, – nieosiągnięcie sukcesu rynkowego	– spadek zysków
Przebieg kryzysu i zakończenie działalności gospodarczej	– po śmierci męża nie udało się przejąć dotychczasowych obowiązków męża, – zapadła decyzja o sprzedaży majątku firmy i zamknięciu działalności bez ponoszenia strat	– nie mogąc dostosować się do zmian, właściciel postanowił nie zmieniać stosowanej technologii i zlikwidować firmę	– stopniowe pogarszanie się sytuacji firmy doprowadza wspólniczki do decyzji o jej zamknięciu ze stratą pokrytą z własnych zasobów wspólniczek	– brak perspektyw zdecydował o zamknięciu działalności w 2008 r. z poczuciem braku szans na tym rynku: „wszystko bardziej opłaca się kupić nowe niż naprawiać”

Numer przypadku	**17.**	**18.**	**19.**	**20.**
Numer TNG	5	5	4	3
Zagrożenia specyficzne	– wzrost firmy wywołał potrzebę zmiany stylu zarządzania (nowe wyzwania przed przedsiębiorcą)	– otoczenie musi być obserwowane cały czas (zaniechanie orientacji na otoczenie z powodu uznania, że nic nie może firmie zagrozić)	– w firmie w krótkim czasie zwiększył się stan posiadanych zasobów technicznych, ale nikt nie poinformował pracowników o zmianach przewidywanych w procesie dalszego funkcjonowania firmy; wywołało to obawy przed zwolnieniami oraz konflikty pomiędzy pracownikami. Z czasem pracownicy nie rozumiejąc zmian, nie potrafią ich zaakceptować i samodzielnie niszczą firmę (ktoś przekazał informację, jak włamać się niepostrzeżenie do firmy, do mniej strzeżonych jej części)	– zmiana oceny sytuacji przez przedsiębiorcę (rozczarowanie biznesem)
Zagrożenia systematyczne	– zmiana technologii, która spowodowała większą potrzebę śledzenia nowinek branżowych (rodzaje tworzyw sztucznych stosowane w procesach uległy zmianie)	– istnieje ryzyko pojawienia się nielojalnych zachowań wieloletnich sojuszników firmy i braku lojalności wśród samych pracowników	– brak wykrycia sprawców kradzieży, – brak etycznych postaw wśród samych pracowników (trudno jest udowodnić pracownikowi kradzież bez systemu monitoringu)	– sektor rozproszony nie pozwala na jego realną ocenę (brak analiz benchmarkingowych, niejasne zasady wejść i wyjść w sektorze itp.)
Przyczyny wewnętrzne	– konflikty między wspólnikami ograniczają proces decyzyjny – brak decyzji lub sprzeczne decyzje	– bezkrytyczna wiara w istniejące od wielu lat zasady współpracy z sojusznikami strategicznymi	– kradzież, – brak kontroli, – zmowa pracowników	– brak informacji pozwalających na racjonalne decyzje

Przyczyny zewnętrzne	–	– odwrócenie się od firmy dwóch głównych sojuszników i rozpoczęcie współpracy z inną firmą z wykorzystaniem części rozwiązań wypracowanych wspólnie przed laty w dotychczasowym sojuszu	– narastająca konkurencja i brak dostępu do środków finansowych na działalność operacyjną	– konkurencja niemożliwa do oceny, w tym szarostrefowa
Symptomy pozafinansowe	– konflikty wśród wspólników, – konflikty z pracownikami, – odejście kluczowych pracowników, – zwroty i zastrzeżenia odbiorców, – spory w zakresie realizacji warunków umowy	– nagłe zakończenie współpracy, – odejście najlepszych pracowników, – utrata siły przetargowej w postaci specjalistycznej produkcji tylko i wyłącznie na rzecz sojuszu	– po wykryciu kradzieży dwóch środków trwałych (nie były ubezpieczone, bo należały do firmy) nie udało się pozyskać środków finansowych na zakup uzupełniający zasoby firmy	– gwałtowne zmiany w sektorze, – w sezonie napływ dużej ilości towarów krajowych, ale z nieznanych do tej pory firm (część to producenci, którzy w praktyce w niewielkim stopniu utrzymywali produkcję, a głównie zajęli się dystrybucją pochodzącą z rynków zagranicznych)
Symptomy finansowe	– wzrost kosztów prowadzenia działalności, – kary umowne pokryte ze środków firmy, – utrata trzech spośród czterech kluczowych odbiorców, co wpłynęło na spadek dochodów	– spadek dochodów o ponad 50% w ciągu kwartału 2008 r., – problemy rozliczeń finansowych podyktowane gwałtownym wzrostem cen EUR w stosunku do PLN	– brak środków na inwestycje, – przy ograniczonych zasobach na działalność operacyjną utrata płynności (banki odmówiły udzielenia kredytu zarówno inwestycyjnego, jak i obrotowego)	– brak przychodów w okresach spodziewanego wzrostu sprzedaży, – niemożliwość oceny sytuacji
Przebieg kryzysu i zakończenie działalności gospodarczej	– niezdążenie przed konkurencją zagraniczną z wprowadzeniem nowych rozwiązań (tworzywa łatwo sprzedaje się w różnych miejscach na świecie, nie muszą być produkowane blisko odbiorcy)	– gwałtowna utrata korzyści wynikająca z wcześniejszej pozycji w sojuszu i roli firmy jako wykonawczy części wyspecjalizowanych procesów dla sojuszu, – niemożliwość szybkiego stworzenia nowej pozycji na rynku	– pomimo inwestycji we wzrost i rozwój firmy, nie udało się znaleźć zasobów pozwalających na zakup nowych lub używanych maszyn (nie tych najnowszych) dla realizacji ciągłości działalności firmy; to doprowadziło do gwałtownego pogorszenia kondycji ekonomicznej firmy (nie udało się przywrócić płynności)	– sezonowość produkcji wywołała dwukrotnie wysokie stany magazynowe, jednak nagły wzrost konkurencji doprowadził do podjęcia decyzji o wyjściu z branży („tu się nie da prowadzić działalności")

Numer przypadku	21.	22.	23.	24.
Numer TNG	5	2	3	2
Zagrożenia specyficzne	– wiara w dotychczasowy model działania firmy, – brak kontroli pracowników, – brak kompleksowości usług	– niewiedza na temat działalności gospodarczej, brak doświadczeń, brak znajomości rynku (wiedza pozorna)	– brak chęci poznawania rynku, orientacja na produkcję	– utrzymanie dotychczasowego stylu zarządzania
Zagrożenia systematyczne	– zmiana oczekiwań w stosunku do firm usługowych	– rynek płytki, konkurenci znający specyfikę rynku	– po wcześniejszym sukcesie zmiany na rynku, – spadek liczby klientów w wyniku zmiany mody	– zmiany regulacji w zakresie ochrony praw pracowniczych (ujawnienie mobbingu w firmie)
Przyczyny wewnętrzne	– brak zmiany stylu zarządzania oraz zmian strukturalnych w firmie	– błędy w procesie planowania działalności gospodarczej	– brak działań dostosowawczych, – stała wysoka konsumpcja wewnętrzna właściciela	– zaufanie do starych metod sprawowania władzy, w tym komunikacji w firmie
Przyczyny zewnętrzne	– klienci oczekują kompleksowej usługi o wysokiej jakości	– silna konkurencja cenowa	– silna konkurencja	– prawnicy i fundacje specjalizujące się w pozwach przeciwko pracodawcom
Symptomy pozafinansowe	– spadek zamówień	– brak osiągnięcia progu rentowności	– spadek zamówień, – wzrost aktywności konkurentów, – ataki cenowe ze strony lokalnych konkurentów	– pracownicy nie wykonują poleceń szefa, – narasta sprzeciw ze strony pięciu pracownic co do zakresu obowiązków oraz pojawiają się zarzuty w stosunku do pracodawcy o mobbing, – proces produkcji jest zakłócony wizytami psychologów i prawników (sprawa dotyczy nagrań zrobionych przez jedną z pracownic)

Symptomy finansowe	– spadek dochodów, – brak płatności ze strony klientów z uwagi na niewykonanie warunków usługi (zastrzeżenia jakościowe)	– brak dochodów przy stałych kosztach oraz poniesionych wcześniej inwestycjach	– utrata przychodów, utrata płynności finansowej	– utrata przychodów, – nierealizowanie zleceń (groźba kar mownych)
Przebieg kryzysu i zakończenie działalności gospodarczej	– wieloletnie doświadczenie nie zapobiegło odejściu lokalnych i regionalnych klientów do konkurencji, – niewystarczająco szybko podjęte działania naprawcze i zatory płatnicze ze strony niezadowolonych klientów, – nie udało się doprowadzić do kompromisu i utrzymania firmy na rynku	– po okresie 7 miesięcy z wyliczeń żony właściciela wynikało, że nie stać ich na utrzymanie działalności gospodarczej, – powrót do pracy w roli pracownika najemnego.	– nie udało się zareagować w porę na sygnały o zmianie mody i wykorzystaniu rozwiązań substytucyjnych w produktach (zamiana elementów metalowych na plastikowe i drewnopodobne)	– pracodawca doprowadza do zamknięcia firmy i zwolnienia pracowników; jego zdaniem było to jedyne wyjście; „nie rozumie, dlaczego ludzie tak podziękowali mu za pracę u niego”

Numer przypadku	**25.**	**26.**	**27.**	**28.**
Numer TNG	1	4	5	2
Zagrożenia specyficzne	– wiara w osiągniętą akceptację ze strony rynku i koncentracja na usłudze	– niedostrzeganie symptomów zmian tendencji cenowych na rynku krawatów	– brak kontroli bezpieczeństwa procesu	– brak procesu planowania, – nieuwzględnienie potrzeby założenia braku zaufania ze strony klienta do nowej firmy
Zagrożenia systematyczne	– zagrożenia wynikające z niestabilności sektora rozproszonego	– efekt domina w sektorze	– uzależnienie od najemcy lokalu	– obawa przed nowymi podmiotami na rynku
Przyczyny wewnętrzne	– błędy w zakresie analizy strategicznej, – brak właściwej strategii	– brak właściwej strategii	– brak zmiany sposobów zarządzania firmą	– brak właściwej strategii
Przyczyny zewnętrzne	– zmienność rynku	– agresywna konkurencja produktów z Chin	– najemca po wielu latach współpracy nagle wypowiada umowę	– bezwzględna i agresywna konkurencja
Symptomy pozafinansowe	– po okresie stabilizacji następuje okres spadku, a następnie wzrostu sprzedaży usług (w okresie kryzysu potraktowano to jako zakończenie spowolnienia na rynku)	– gwałtowny wzrost produktów konkurencyjnych pochodzących z Chin (część producentów zamienia się w dystrybutorów), – właściciel wierzy w obronne reakcje ze strony firm z regionu (petycje, obrona przed sprzedażą produktów konkurentów)	–	– brak zaufania i szybkie ograniczenie zamówień w wyniku plotki stworzonej przez konkurentów (niszczą powierzony im do naprawy sprzęt elektroniczny)

Symptomy finansowe	– po okresie wzrostu dochodu następuje jego długotrwały spadek i stagnacja na ujemnym poziomie	– spadek dochodów	–	– po okresie rosnących przychodów niespodziewanie nastąpił ich (prawie całkowity) spadek
Przebieg kryzysu i zakończenie działalności gospodarczej	– nie udało się rozpocząć działań korygujących, gdyż sygnały z rynku były pozytywne, – spadek miał charakter nagły i długotrwały	– niewłaściwe działania (ich brak) i wiara w możliwość zmiany sytuacji; w tym czasie część firm z sektora przekształca się w dystrybutorów, – nie ma możliwości zakończenia działalności bez ponoszenia strat	– po okresie 12 lat działalności najemca niespodziewanie i nieodwracalnie wypowiada umowę, – działalność usługowa jest uzależniona od specyficznej lokalizacji i nie ma szansy na alternatywne miejsce – do czasu nowego pomysłu majątek własny został sprzedany, a firma wyrejestrowana (właściciel nie był w stanie podjąć działań naprawczych oraz nie miał pomysłu na nową koncepcję lokalizacji)	– zła atmosfera wokół firmy, – niesłabnące pomówienia, informacje w sieci (Internet), – nieuzasadnione roszczenia ze strony szukających możliwości wyłudzenia klientów

Numer przypadku	**29.**	**30.**	**31.**	**32.**
Numer TNG	2	3	1	6
Zagrożenia specyficzne	– brak doświadczenia i wiedzy w biznesie	– w trakcie wzrostu i rozwoju kierownictwo firmy może niewłaściwie wybrać pomysł na finansowanie spółki	– brak wiedzy z zakresu tworzenia i zarządzania firmą (brak znajomości przepisów prawa)	– niewystarczająca wiedza z zakresu zarządzania firmą
Zagrożenia systematyczne	– ominięcie przepisów i ich zmiana, – nieujawnienie stanu faktycznego	– brak informacji jasno wskazujących na ryzyko używania narzędzi finansowych, takich jak opcje walutowe	– umowy cywilno-prawne podpisane z dotychczasowym pracodawcą	– wzrost konkurencji na rynku
Przyczyny wewnętrzne	– łatwowierność i wiara w koleżeńskie relacje	– wiara w dodatkowy (łatwy) zysk przy realizacji transakcji w walutach obcych (dominacja transakcji w EUR)	– przekonanie o niezauważeniu przez innych podjęcia działalności konkurencyjnej	– brak innowacji, – brak reakcji na potrzeby rynku, – wysoka konsumpcja – brak zmiany strategii firmy
Przyczyny zewnętrzne	–	– kampanie reklamowe i składanie ofert nowego narzędzia finansowego przez banki przy jednoczesnym braku szczegółowej informacji na temat wynikających z niego zagrożeń	– reakcja ze strony dotychczasowego właściciela na podjęcie działalności konkurencyjnej	– zmiany oczekiwań klientów, – szukanie nowych wzorów i rozwiązań
Symptomy pozafinansowe	– okresowy brak kontaktu z pomysłodawcą otwartego na jednego właściciela przedsiębiorstwa, – wykonywanie usług taniej, ale na podstawie gorszych technologii (pomysł kolegi), – wyjazd do USA przez „cichego" wspólnika w momencie pojawienia się formalnych zastrzeżeń ze strony jednego z warszawskich deweloperów w stosunku do wykonanej usługi	– rozpoczęcie dyskusji o kryzysie i jego możliwości oddziaływania na walutę krajową; przeważały jednak opinie, że nasza gospodarka jest w dobrej kondycji, a waluta w stosunku do innych, np. USD, jest stabilna i pewna, – wzmożone zainteresowanie sektora bankowego narzędziem opcji walutowych (chętnie oferowane przedsiębiorcom)	– wezwania do złożenia wyjaśnień z zakresu podjętej działalności (brak wcześniejszych nieformalnych sygnałów)	– spadek zainteresowania produktami, – zgłaszane uwagi o oczekiwaniach (brak reakcji ze strony właściciela), – próby reklamowania ze wskazaniem zwrotu gotówki (nie naprawy lub wymiany na nowe)

Symptomy finansowe	– nakaz naprawienia usterki (duża skala) oraz zapłacenia kary umownej za opóźnienia związane z całą inwestycją	– gwałtowne straty w wyniku kupna i sprzedaży opcji walutowych	–	– spadek dochodów i obrotów oraz wzrost wydatków ze środków firmy
Przebieg kryzysu i zakończenie działalności gospodarczej	– brak realnego wsparcia prawnego oraz finansowego, – przegrane rozprawy, całkowita odpowiedzialność, – zamknięcie firmy ze stratą finansową, – obecnie nadal spłacane są długi firmy	– gwałtowna spirala zobowiązań spowodowała utratę płynności, na którą nałożył się spadek dochodów firmy, – obciążenia kosztami stałymi (płace pracowników, ich ubezpieczenie, fundusz leasingowy itp. spowodowały trwałą zdolność do regulowania zobowiązań, stąd decyzja o zakończeniu działalności)	– kara finansowa i utrata środków na prowadzenie działalności, – likwidacja ze stratą finansową	– próby reagowania wzmocnieniem ochrony przed nieuzasadnionymi reklamacjami, – znacznie później próba modyfikacji stosowanego rozwiązania (jedynie ulepszenie), po braku akceptacji ze strony rynku rezygnacja i przejście do pracy w firmie teścia (inna branża)

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Bibliografia

II szansa dla przedsiębiorców. Raport z badań (2011), PARP, Warszawa.

A second chance for entrepreneurs: prevention of bankruptcy, simplification of bankruptcy procedures and support for a fresh start (2011), European Commission, Enterprise and Industry Directorate General, Brussels.

Adizes I. (2004), *Managing Corporate Lifecycles*, The Adizes Institute Publishing, Santa Barbara.

Agarwal R., Audretsch D. B. (2001), *Does Entry Size Matter? The Impact of the Life Cycle and Technology on Firm Survival*, „The Journal of Industrial Economics", vol. 49 (1), s. 21–43.

Agarwal R., Echambadi R., Sarkar M. B. (2002), *The Conditioning Effect of Time on Firm Survival: A Life Cycle Approach*, „Academy of Management Journal", vol. 45 (8), s. 971–994.

Altman E. I. (1968), *Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy*, „Journal of Finance", no. 23, s. 414–429.

Altman E. I., Hotchkiss E. (2006), *Trudności finansowe a upadłość firm*, Wyd. CeDeWu, Warszawa.

Altman E. I., Sabato G. (2007), *Modeling credit risk for SMEs: evidence from the US market*, „Abacus", vol. 43, iss. 3, s. 332–357.

Altman E. I., Sabato G., Wilson N. (2010), *The value of non-financial information in small and medium-sized enterprise risk management*, „Journal of Credit Risk", vol. 6 (2), s. 95–127.

Amaral A. M., Baptista R. (2006), *Serial vs. one-business entrepreneurs: a longitudinal investigation of entry into serial entrepreneurship*, „Frontiers of Entrepreneurship Research", vol. 26, iss. 7, art. 3.

Amit R., Schoemaker P. J. (1993), *Strategic assets and organizational rent*, „Strategic Management Journal", vol. 14, s. 33–46.

Amrhein D. G., Katz J. (1998), *Cash flow as a factor in the mortality risk of a business*, proceedings of The 43rd ICSB World Conference, Singapore, June.

Andreasik J. (2006), *System oceny kondycji przedsiębiorstwa z wykorzystaniem metod wielokryterialnego podejmowania decyzji*, „Barometr Regionalny", nr 2 (6), s. 6–19.

Ansoff H. I. (1975), *Managing strategic surprise by response to weak signal*, „California Management Review", vol. 18 (2), s. 21–33.

Antczak R., Antczak M., Piętka K., Cylwik A. (2007), *Koncepcja badań makro- i mezoekonomicznych w projekcie „System przeciwdziałania bezrobociu na obszarach słabo zurbanizowanych"*, „Barometr Regionalny", nr 1 (7), s. 3–12.

Argenti J. (1976), *Corporate Collapse*, McGraw-Hill, Berkshire.

Assadian A., Ford J. M. (1997), *Determinants of Business Failure: The Role of Firm Size*, „Journal of Economics and Finance", vol. 21 (1), s. 15–23.

Bacławski K., Koczerga M., Zbierowski P. (2005), *Studium przedsiębiorczości w Polsce w roku 2004*, GEM, Fundacja Edukacyjna Bachalski i Krzysztof Bacławski, Poznań.

Baghai M., Coley S., White D. (1999), *The Alchemy of Growth*, The Orion Publishing Group Ltd., London.

Balcaen S., Ooghe H. (2004a), *35 years of studies on business failure: an overview of the classical statistical methodologies and their related problems*, Working Paper, Universiteit Gent, June.

Balcaen S., Ooghe H. (2004b), *Alternative methodologies in studies on business failure: do they produce better results than the classical statistical methods?*, Working Paper, Universiteit Gent, June.

Balcerzak-Paradowska B. (red.) (2011), *Przedsiębiorczość kobiet w Polsce*, PARP, Warszawa.

Baldwin J. R., Gorecki P. K. (1991), *Firm Entry and Exit in the Canadian Manufacturing Sector 1970–1982*, „Canadian Journal of Economics", vol. 24 (2), s. 300–323.

Baldwin J. R., Gray T., Johnson J., Proctor J., Rafiquzzaman M., Sabourin D. (1997), *Failing Concerns: Business Bankruptcy in Canada*, Statistics Canada, Minister of Industry, Ottawa.

Bankruptcy and a fresh start: Stigma on failure and legal consequences of bankruptcy (2002), European Commission.

Barney J. B. (1991), *Firm resources and sustained competitive advantage*, „Journal of Management", vol. 17, s. 99–120.

Barney J. B. (2001), *Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view*, „Journal of Management", vol. 6, s. 643–650.

Barringer B. R. (1997), *The Effects of Relational Channel Exchange on the Small Firm: A Conceptual Framework*, „Journal of Small Business Management", vol. 35 (2), s. 65–79.

Barron D. N., West E., Hannan M. T. (1994), *A time to grow and a time to die: Growth and mortality of credit unions in New York City 1914–1990*, „American Journal of Sociology", vol. 100, s. 381–421.

Bartlett W., Buković B. (2001), *Barriers of SME Growth in Slovenia*, „Economic Policy in Transition Economies", vol. 11 (2), s. 177–195.

Bates T. (1990), *Entrepreneur human capital inputs and small business longevity*, „Review of Economics and Statistics", vol. 72 (4), s. 551–559.

Bates T. (1995), *Analysis of survival rates among franchise and independent small business Startups*, „Journal of Small Business Management", no. 33, s. 26–36.

Bates T. (2005), *Analysis of young, small firms that have closed: delineating successful from unsuccessful closures*, „Journal of Business Venturing", no. 20, s. 343–358.

Baum J. A. C., Amburgey T. L. (2002), *Organizational Ecology*, [w:] J. Baum (ed.), *Blackwell Companion to Organizations*, Blackwell, Malden MA, s. 304–326.

Bąk J., Nalepka A. (2012), *Implikacje praktyczne koncepcji słabych sygnałów dla zarządzania strategicznego*, [w:] B. Mikuła (red.), *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu. Księga pamiątkowa dla uczczenia Jubileuszu 40-lecia pracy naukowo-dydaktycznej Prof. zw. dra hab. Arkadiusza Potockiego*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.

Becker G. S. (1993), *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, The University of Chicago Press, Chicago.

Bednarski L. (2001), *Analiza finansowa w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa.

Bercovitz J., Mitchell W. (2007), *When is more better? The impact of business scale and scope on long-term business survival, while controlling for profitability*, „Strategic Management Journal", no. 28, s. 61–79.

Birley S., Westhead P. (1994), *A taxomy of business start-up reasons and their impact on firm growth and size*, „Journal of Business Venturing", no. 9, s. 7–31.

Bławat F. (2003), *Przedsiębiorca w teorii przedsiębiorczości i praktyce małych firm*, Gdańskie Towarzystwo Naukowe, Gdańsk.

Bławat F. (red.) (2004), *Przetrwanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, Scientific Publishing Group, Gdańsk.

Boden R. J. jr, Nucci A. R. (2000), *On the Survival Prospects of Men's and Women's New usiness Ventures*, „Journal of Business Venturing", vol. 15 (4), s. 347–372.

Boyle R. D., Desai H. B. (1991), *Turnaround strategies for small firms*, „Journal of Small Business Management", vol. 29, July, s. 33–42.

Bradley III D. B. (2000), *Lack of Financial and Location Planning Causes Small Business Bankruptcy*, University of Central Arkansas; www.sbaer.uca.edu/research/asbe/2000/10.pdf [dostęp: 14.04.2009].

Bradley III D. B., Moore H. L. (1998), *Small business bankruptcy caused by lack of understanding of business environment and consumer needs*, ICSB Singapore Conference; www. sbaer.uca.edu/research/icsb/1998/88.pdf [dostęp: 17.04.2009].

Brown S. L., Eisenhardt K. M. (1998), *Competing on the Edge: Strategy as Structural Chaos*, Harvard Business School Press, Boston.

Brüderl J., Preisendörfer P., Ziegler R. (1992), *Survival Chances of Newly Founded Business Organizations*, „American Sociological Review", vol. 57 (2), s. 227–242.

Brüderl J., Schüssler R. (1990), *Organizational Mortality: The Liabilities of Newness and Adolescence*, „Administrative Science Quarterly", vol. 35 (3), September, s. 530–547.

Bruno A. V., Leidecker J. K. (1988), *Causes of New Venture Failure: 1960s vs. 1980s*, „Business Horizons", vol. 31 (6), s. 51–56.

Burda A., Cudek P., Hippe Z. S. (2012), *ProfileSEEKER – system informatyczny wczesnego ostrzegania małych i średnich przedsiębiorstw przed bankructwem*, „Barometr Regionalny", nr 3 (29), s. 99–105.

Burns P. (1989), *Strategies for Success and Routes to failure*, [w:] P. Burns, J. Dewhurst (eds), *Small Business and Entrepreneurship*, Macmillan, London, s. 32–67.

Bursiak L. (2011), *Skuteczność działań sanacyjnych podejmowanych w fazie dekoniunktury*, [w:] A. Burlita, G. Maniak, A. Zelek (red.), *Przetrwać dekoniunkturę. Przedsiębiorstwa i gospodarstwa domowe wobec kryzysu*, Wyd. Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin.

Business Continuity Management Good Practice Guidelines 2008 (2007), Business Continuity Institute.

Business Failure Record (1998), Dun & Bradstreet Corporation, New York.

Cabała P. (2008), *Systemy wczesnego ostrzegania w przedsiębiorstwie*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków.

Cameron K. S., Kim M. U., Whetten D. A. (1987), *Organizational Effects of Decline and Turbulence*, „Administrative Science Quarterly", no. 32, s. 222–240.

Card D. N. (2004), *Understanding Causal Systems*, „The Journal of Defense Software Engineering", October, s. 15–18.

Carter N. M., Gartner W. B., Shaver K. G., Gatewood E. J. (2003), *The career reasons of nascent entrepreneurs*, „Journal of Business Venturing", vol. 18 (1), s. 13–19.

Carter N. M., Williams M., Reynolds P. (1997), *Discontinuance among new firms in retail: influence of initial resources, strategy and gender*, „Journal of Business Venturing", vol. 12, s. 125–145.

Carter R., van Auken H. (2006), *Small Firm Bankruptcy*, „Journal of Small Business Management", vol. 44 (4), s. 493–512.

Castrogiovanni G. J. (1996), *Pre-Startup Planning and the Survival of New Small Businesses: Theoretical Linkages*, „Journal of Management", vol. 22 (6), s. 801–822.

Chaganti R., Chaganti R. (1983), *A profile of profitable and not-so-profitable small businesses*, „Journal of Small Business Management", July, s. 43–51.

Chowdhury S., Lang J. (1993), *Crisis, decline, and turnaround: a test of competing hypotheses for short-term performance improvement in small firms*, „Journal of Small Business Management", vol. 31 (4), s. 8–18.

Churchill N. C., Lewis V. L. (1983), *The Five Stages of Small Business Growth*, „Harvard Business Review", vol. 61 (3), May–June, s. 30–50.

Cierpiał-Wolan M. (2008), *Zmiany kondycji finansowej średnich przedsiębiorstw w województwach lubelskim i podkarpackim w latach 2005–2007*, „Barometr Regionalny", nr 2 (12), s. 85–92.

Cochran A. B. (1981), *Small Business Mortality Rates: A Review of the Literature*, „Journal of Small Business Management", vol. 19 (4), s. 50–59.

Coffman B. S. (1997), *Weak Signal Research*; www.mgtaylor.com/mgtaylor/jotm/winter97/wsrintro.htm [dostęp: 3.09.2011].

Cook G. A. S., Pandit N. R., Pond K. (2009), *A resource-based Analysis of Bankruptcy Law, Entrepreneurship and Corporate Recovery*, [w:] C. Karlsson, R. R. Stough, B. Johansson (eds), *Entrepreneurship and Innovations in Functional Regions*, Edward Elgar Publishing Ltd., Cheltenham, Notrhampton, s. 239–270.

Cooper A. C., Gimeno-Gascon F. J., Woo C. Y. (1991), *A resource-based prediction of new venture survival and growth*, „Academy of Management Best Paper Proceedings", vol. 996, s. 68–72.

Cooper A. C., Gimeno-Gascon F. J., Woo C. Y. (1994), *Initial human and financial capital as predictors of new venture performance*, „Journal of Business Venturing", vol. 9 (5), s. 371–395.

Cope J. (2011), *Entrepreneurial learning from failure: An interpretative phenomenological analysis*, „Journal of Business Venturing", vol. 26 (6), s. 604–623.

Cressy R. (2006), *Why do most firms die young?*, „Small Business Economics", vol. 26 (2), s. 103–116.

Crutzen N. (2010), *Essays on the Prevention of Small Business Failure: Taxonomy and Validation of Five Explanatory Business Failure Patterns*, [w:] *CeFiP-KeFiK Academic Awards 2009*, De Boeck-Larcier, Bruxelles.

Crutzen N., van Caillie D. (2007), *The business failure process: an integrative model of the literature*, „Working Paper: Entrepreneurship and Innovation", October, University of Liege.

Cyfert S., Krzakiewicz K. (2013), *Przesłanki i dylematy zastosowania koncepcji organizacji sieciowej z perspektywy zarządzania strategicznego*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Quo vadis?*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości", t. 22, s. 223–236.

Czekaj J., Dresler Z. (1997), *Podstawy zarządzania finansami firm*, PWN, Warszawa.

Ćwik K. (2007), *Elastyczność i innowacyjność a zachowania strategiczne przedsiębiorstw*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu", nr 1187, s. 43–52.

Ćwik K. (2011), *Zachowania strategiczne małych przedsiębiorstw i ich uwarunkowania w aspekcie teoretycznym*, [w:] S. Lachiewicz, M. Matejun (red.), *Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa, s. 26–43.

D'Aveni R. A. (1989), *The aftermath of organizational decline: a longitudinal study of the strategic and managerial characteristics of declining firms*, „Academy of Management Journal", vol. 32, no. 3, s. 577–605.

Daliga M. (2011), *Przegląd międzynarodowych standardów i metodyk zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie*, InProgress, Kraków.

Daszkiewicz N. (2004), *Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce*, Scientific Publishing Group, Gdańsk.

Day G. S., Schoemaker P. J. H. (2006), *Peripherial vision. Detecting the weak signals that will make or break your company*, Harvard Business School Press, Boston.

Delacroix J., Swaminathan A., Solt E. M. (1989), *Density dependence versus population dynamics: An ecological study of failings in the California wine industry*, „American Sociological Review", no. 54, s. 245–262.

Dominiak P. (2005), *Sektor MSP we współczesnej gospodarce*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
Drucker P. F. (2002), *Myśli przewodnie Druckera*, MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa.
Dunne T., Roberts M. J., Samuelson L. (1988), *Patterns of Firm Entry and Exit in U.S. Manufacturing Industries*, „The RAND Journal of Economics", vol. 19, no. 4, s. 495–515.
Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2010 roku (2011), GUS, Warszawa.
Dziawgo D. (2011), *Zarządzanie ryzykiem w podmiotach gospodarczych*, [w:] *Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw – Mikrofirma 2011. Tworzenie i zarządzanie*, „Zeszyty Naukowe" nr 638, „Ekonomiczne Problemy Usług" nr 63, Uniwersytet Szczeciński, s. 313–321.
Edwards E. D. (1992), *What Financial Problems?*, „Management Accounting", vol. 74 (2), August, s. 54–58.
Efektywność podstawowych form aktywizacji zawodowej realizowanych w ramach programów na rzecz promocji zatrudnienia, łagodzenia skutków bezrobocia i aktywizacji zawodowej w 2010 roku (2011), Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa; www.mpips.gov.pl/analizy-i-raporty/raporty-sprawozdania/rynek-pracy/efektywnosc-podstawowych-form-promocji-zatrudnienia-i-aktywizacji-zawodowej-w-latach-2007-2009/efektywnosc-podstawowych-form-aktywizacji-zawodowej-realizowanych-w-ramach-programow-na-rzecz-promocji-zatrudnienia-lagodzenia-skutkow-bezrobocia-i-aktywizacji-zawodowej-w-2010-roku [dostęp: 12.05.2012].
Eisenhardt K. M., Sull D. N. (2001), *Strategy as Simple Rules*, „Harvard Business Review", vol. 79 (1), s. 106–116.
Engelhardt J. (red.) (2009), *Współczesne przedsiębiorstwo*, CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa.
Enterprise Risk Management – Integrate Framework (2004), Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), Pricewaterhouse Coopers LLP, September; www.coso.org/documents/coso_erm_executivesummary.pdf [dostęp: 28.04.2011].
Entrepreneurship policy indicators for bankruptcy legislation in OECD member and non-member economies. Final Report (2006), Working Party for Small and Medium-sized Enterprises and Entrepreneurship, OECD CFE/SME(2006)3.
Everett J., Watson J. (1998), *Small Business Failure and External Risk Factors*, „Small Business Economics", vol. 11, no. 4, December, s. 371–390.
Fichman M., Levinthal D. A. (1991), *Honeymoons and the Liability of Adolescence: A New Perspective on Duration Dependence in Social and Organizational Relationships*, „The Academy of Management Review", vol. 16, no. 2 (April), s. 442–468.
Francis J. D., Desai A. B. (2005), *Situational and organizational determinants of turnaround*, „Management Decision", vol. 9, s. 1203–1224.
Fredland J. E., Morris C. E. (1976), *A cross section analysis of small business failure*, „American Journal of Small Business", vol. 1 (1), s. 7–18.
Freeman J. H., Carroll G. R., Hannan M. T. (1983), *The liability of newness: Age dependence in organizational death rates*, „American Sociological Review", no. 48, s. 692–710.
Fry F. L. (1992), *Entrepreneurship. A planning approa*ch, West Publishing Co., New York.
Gajęcki R. (red.) (1997), *Rozwój firmy – teoria przedsiębiorstwa. Wprowadzenie*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
Galewski T. (2012), *Bariery informacyjne w przedsiębiorstwie*, „Zarządzanie i Finanse", nr 1/1, s. 459–470.
Garnsey E. (1996), *A new theory of the growth of the firm*, „Proceedings of the World Conference of the International Council for Small Business", vol. 41 (2), s. 121–143.
Gasiński T., Pijanowski S. (2011), *Zarządzanie ryzykiem w procesie zrównoważonego rozwoju biznesu*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa.
Gaskill L. R., van Auken H. E., Manning R. (1993), *A Factor Analytic Study of the Perceived Causes of Small Business Failure*, „Journal of Small Business Management", vol. 31, no. 4, October, s. 18–31.

Giacomin O., Guyot J.-L., Janssen F., Lohest O. (2007), *Novice creators: personal identity and push pull dynamics*, „CRECIS Working Paper", no. 7, Center for Research in Change, Innovation and Strategy, Louvain School of Management.

Gołębiowski G. (2006), *Trendy upadłości przedsiębiorstw w Polsce*, [w:] W. Pluta (red.), *Zarządzanie finansami firm – teoria i praktyka*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu", nr 1109, s. 240–246.

Gorynia M. (1999), *Przedsiębiorstwo w różnych ujęciach teoretycznych*, „Ekonomista", nr 4, s. 531–546.

Gorynia M. (2000), *Teoria przedsiębiorstwa w okresie transformacji*, „Ekonomista", nr 2, s. 181–193.

Gorzeń-Mitka I. (2011), *Zarządzanie ryzykiem w praktyce mikro i małych przedsiębiorstw*, [w:] A. Bielawska (red.), *Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw – Mikrofirma 2011*, „Zeszyty Naukowe" nr 638, „Ekonomiczne Problemy Usług" nr 63, Uniwersytet Szczeciński, s. 322–329.

Grant R. M. (1991), *The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation*, „California Management Review", no. 33 (Spring), s. 114–135.

Greiner L. (1972), *Evolution and revolution as organizations grow*, „Harvard Business Review", vol. 50 (4), July–August, s. 37–46.

Gruszecki T. (2002), *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.

Gruszecki T. (2008), *Instytucjonalno-prawne regulacje upadłości*, [w:] E. Mączyńska (red.), *Bankructwa przedsiębiorstw. Wybrane aspekty instytucjonalne*, SGH, Warszawa, s. 97–107.

Grzybowska K., Ropęga J. (2011), *Partnership of small and medium business in chain and network system*, [w:] A. Adamik, S. Lachiewicz, *Methods and Concepts of Small and Medium-Sized Enterprises Management*, Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź, s. 150–166.

Guide to risk management (2004), Australian Capital Territory Insurance Authority, Insurance & Risk Management Strategies, February.

Gulst N., Maritz A. (2009), *Venture failure: commonalities and causes*, 6th AGSE International Entrepreneurship Research Exchange.

Gulst N., Maritz A. (2010), *The Paradoxical Nature of Venture Failure: The Australian Case, First Findings*, 7th AGSE International Entrepreneurship Research Exchange.

Gumpert D. E., Boyd D. P. (1984), *The loneliness of the small-business owner*, „Harvard Business Review", November–December, s. 18–24.

Gurgul S. (2000), *Prawo upadłościowe i układowe*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa.

Gurgul S. (2006), *Kryzys, droga do upadłości*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu", nr 1109, s. 265–274.

Hall G. (1994), *Factors distinguishing survivors from failures amongst small firms in the UK construction sector*, „Journal of Management Studies", no. 31 (5), September, s. 737–760.

Hall G., Young B. (1991), *Factors Associated with Insolvency Among Small Firms*, „International Small Business Journal", vol. 9, no. 2, s. 54–63.

Hambrick D. C., D'Aveni R. A. (1988), *Large Corporate Failures as Downward Spirals*, „Administrative Science Quarterly", no. 33, s. 1–23.

Hambrick D. C., D'Aveni R. A. (1992), *Top team deterioration as part of the downward spiral of large corporate bankruptcies*, „Management Science", vol. 38, no. 10, October, s. 1445–1466.

Hannan M. T., Freeman J. H. (1977), *The population ecology of organizations*, „American Journal of Sociology", vol. 83, s. 929–984.

Hannan M. T., Freeman J. H. (1984), *Structural inertia and organizational change*, „American Sociological Review", vol. 49, s. 149–164.

Hannan M. T., Freeman J. H. (1988), *The ecology of organizational mortality: American labor unions, 1836–1985*, „American Journal of Sociology", vol. 94, s. 25–52.

Hashi I. (1995), *The Economics of Bankruptcy, Reorganisation and Liquidation: Lessons for East European Transition Economies*, CASE, Warszawa.

Haswell S., Holmes S. (1989), *Estimating the Small Business Failure Rate: A Reappraisal*, „Journal of Small Business Management", vol. 27 (3), s. 68–74.

Haus B., Szustak D. (2005), *Strategie małych przedsiębiorstw*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie małych firm*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych, s. 31–46.

Headd B. (2003), *Redefining Business Success: Distinguishing Between Closure and Failure*, „Small Business Economics", no. 21, s. 51–61.

Healy S. B., Lynas M. G. (1997), *Success and Failure in the Small Firm: An Investigation of Meaning*, 20th ISBA National Conference, Belfast, November.

Heine K., Rindfleisch H. (2013), *Organizational Decline – a Synthesis of Insights from Organizational Ecology, Path Dependence and the Resource-based View*, „Journal of Organizational Change Management", vol. 26 (1), s. 8–28; http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2178991 [dostęp: 10.02.2013]

Henderson A. D. (1999), *Firm Strategy and Age Dependence: a Contingent View of the Liability of Newness, Adolescence and Obsolescence*, „Administrative Science Quarterly", no. 44, s. 281–314.

Hermann C. F. (1963), *Some consequences of crisis which limit the viability of organizations*, „Administrative Science Quarterly", vol. 8, s. 343–358.

Hiltunen E. (2008), *The future sign and its three dimensions*, „Futures", no. 40, s. 247–260.

Hisrich R. D., Peters M. P. (2002), *Entrepreneurship*, 5th ed., McGraw-Hill, Irwing, Boston.

Holland R. (1998), *Planning against a Business Failure*, „Agricultural Extension Service", October.

Hołda A., Micherda B. (2007), *Kontynuacja działalności jednostki i modele ostrzegające przed upadłością*, Krajowa Izba Biegłych Rewidentów, Warszawa.

Houben G., Bakker W., Vergauwen P. (2005), *Assessing The Non-Financial Predictors of the Success and Failure of Young Firms in the Netherlands*, „The Annals of Dunarea De Jos University of Galati", Fascicle, Economic and Applied Informatics.

Hudson J. (1986), *An Analysis of Company Liquidations*, „Applied Economics", vol. 18 (2), s. 219–235.

Ibrahim A. B., Goodwin J. R. (1986), *Perceived Causes of Success in Small Business*, „American Journal of Small Business", Fall, s. 41–50.

Jajuga K. (2003), *Modele ryzyka kredytowego a kredyty hipoteczne*, [w:] K. Jajuga, Z. Krysiak (red.), *Uwarunkowania i kierunki rozwoju modelowania ryzyka kredytowego wierzytelności hipotecznych*, Związek Banków Polskich, Warszawa, s. 23–31.

Jak radzić sobie z nową kulturą ratingową? Praktyczny przewodnik po pożyczkach finansowych dla małych i średnich przedsiębiorstw (2004), Komisja Europejska, Bruksela; http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/_getdocument.cfm?doc_id=1228 [dostęp: 16.05.2012].

Jaques T. (2007), *Issue Management and Crisis Management: An Integrated, Non-linear, Relational Construct*, „Public Relations Review", no. 33 (2), s. 147–157.

Jennings P. I., Beaver G. (1995), *The managerial dimension of small business failure*, „Journal of Strategic Change", vol. 4, s. 185–200.

Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A. (2004), *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa.

Johannisson B. (1992), *Entrepreneurs as Learners – Beyond Education Training*, Konferencja IntEnt '92, Dortmund.

Kaczmarek B. (2012), *W kierunku nowoczesnego zarządzania – wybrane problemy*, [w:] B. Mikuła (red.), *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu. Księga pamiątkowa dla uczczenia Jubileuszu 40-lecia pracy naukowo-dydaktycznej Prof. zw. dra hab. Arkadiusza Potockiego*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, s. 57–68.

Kale S., Arditi D. (1998), *Business Failures: Liabilities of Newness, Adolescence, and Smallness*, „Journal of Construction Engineering and Management", vol. 124 (6), November/ December, s. 458–464.

Kalleberg A. L., Leicht K. T. (1991). *Gender and organizational performance: Determinants of small business survival and success*, „Academy of Management Journal", vol. 34 (1), s. 136–161.

Kartus K. (2012), *Upadłość w Polsce jest rzadko wykorzystywanym narzędziem*, analiza Forum Obywatelskiego Rozwoju, 5 lipca.

Kasiewicz S., Lepczyński B., Górski P. (2012), *Zarządzanie ryzykiem jako wyzwanie strategiczne przedsiębiorstw w okresie globalnego kryzysu*, [w:] S. Kasiewicz (red.), *Strategie przedsiębiorstw i zarządzanie ryzykiem w warunkach kryzysu gospodarczego. Perspektywa sektora MSP*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk, s. 93–139.

Kasiewicz S. (red.) (2012), *Strategie przedsiębiorstw i zarządzanie ryzykiem w warunkach kryzysu gospodarczego. Perspektywa sektora MSP*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk.

Keasey K., Watson R. (1986), *The Prediction of Small Company Failure: Some Behavioural Evidence for the UK*, „Accounting and Business Research", Winter, s. 49–57.

Keasey K., Watson R. (1987), *Non-financial Symptoms and the Prediction of Small Company Failure: a Test of Argenti's Hypotheses*, „Journal of Business Finance & Accounting", vol. 14 (3), Autumn, s. 335–354.

Keasey K., Watson R. (1991), *Financial Distress Prediction Models: A Review of Their Usefulness*, „British Journal of Management", vol. 2, s. 89–102.

King A. S. (1996), *Organon of business failure: phase model of organizational decline*, „Journal of Information Science", vol. 22 (4), s. 259–276.

Kirchhoff B. A. (1992), *Entrepreneurial Survival*, paper prepared for The 19th ISBC, Warsaw.

Kirzner I. M. (1997), *Between Mises and Keynes*, „The Austrian Economic Newsletter", vol. 17, no. 1, Spring; http://mises.org/journals/aen/Aen17_1_1.asp [dostęp: 7.06.2009].

Kirzner I. M. (2010), *Konkurencja i przedsiębiorczość*, Fijor Publishing, Warszawa.

Knap-Stefaniuk A. (2007), *Kryzys w organizacji – i co dalej?*, „Zarządzanie Zmianami. Biuletyn Polish Open University", nr 10 (10), październik; www.wsz-pou.edu.pl/biuletyn [dostęp: 2.11.2007].

Koksal A., Arditi D. (2004), *An input/output model for business failures in the construction industry*, „Journal of Construction Research", vol. 5, no. 1, s. 1–16.

Komunikat Komisji – Wytyczne wspólnotowe dotyczące pomocy państwa w celu ratowania i restrukturyzacji zagrożonych przedsiębiorstw (2004), Dz. U. C 244 z 1 października 2004 r.

Komunikat Komisji do Rady, Parlamentu Europejskiego, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów – W jaki sposób przezwyciężyć piętno porażki poniesionej w działalności gospodarczej – działania na rzecz polityki drugiej szansy. Realizacja partnerstwa lizbońskiego na rzecz wzrostu i zatrudnienia (2007), COM(2007) 584, 5 października.

Koncepcja badań stanu i wyników przedsiębiorstw dla potrzeb instrumentu szybkiego reagowania (2011), Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, maj.

Korol T. (2008), *Symptomy spadku konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] N. Daszkiewicz, *Konkurencyjność. Poziom makro, mezo i mikro*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa, s. 177–200.

Korol T. (2010), *Systemy ostrzegania przedsiębiorstw przed ryzykiem upadłości*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa.

Korol T., Prusak B. (2005), *Upadłość przedsiębiorstw a wykorzystanie sztucznej inteligencji*, CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa.

Korombel A. (2012), *Kluczowe ryzyka i ich klasyfikacje w praktyce mikro i małych przedsiębiorstw*, [w:] J. Buko (red.), *Strategie zarządzania mikro, małymi i średnimi przedsiębiorstwami – Mikrofirma 2012*, „Zeszyty Naukowe" nr 696, „Ekonomiczne Problemy Usług" nr 81, Uniwersytet Szczeciński, s. 229–239.

Kowalak R. (2008), *Ocena kondycji finansowej przedsiębiorstwa w badaniu zagrożenia upadłością*, ODDK, Gdańsk.

Kowerski M. (2006), *Koncepcja badań sektora małych i średnich przedsiębiorstw w projekcie „System przeciwdziałania bezrobociu na obszarach słabo zurbanizowanych"*, „Barometr Regionalny", nr 6.

Kozielski R. (2012), *Biznes nowych możliwości. Czterolistna koniczyna – nowy paradygmat biznesu*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.

Kraska M. (2004), *Credit scoring i credit rating. Zastosowanie w banku komercyjnym*, „Biznes i Finanse", Warszawa.

Krupski R. (2005), *Planowany czy nieplanowany rozwój małych firm. Co z teorią zarządzania strategicznego*, „Przegląd Organizacji", nr 3, s. 15–18.

Krupski R. (2007), *Identyfikacja ważnych strategicznie zasobów przedsiębiorstwa w świetle badań empirycznych*, [w:] *Zarządzanie – kontekst strategiczny, kulturowy i zasobowy*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu", nr 1187, s. 13–18.

Krupski R. (2008), *Okazje jako przedmiot badań w zakresie zarządzania strategicznego*, [w:] A. Kaleta, K. Moszkowicz (red.), *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 156–162.

Krupski R. (2009), *Ewolucja rozumienia strategii organizacji*, [w:] J. Prońko (red.), *Ludzie – Jakość – Organizacja*, „Miscellanea Oeconomicae. Studia i Materiały Wydziału Zarządzania i Administracji Uniwersytetu Humanistyczno-Przyrodniczego Jana Kochanowskiego w Kielcach", R. 13, nr 2, s. 93–102.

Kuc B. R. (2009), *Kontrola jako funkcja zarządzania*, Difin, Warszawa.

Lachiewicz S., Matejun M. (red.) (2011), *Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa.

Lachowska A. (2011), *Zachowania przedsiębiorstw w okresie dekoniunktury*, [w:] A. Burlita, G. Maniak, A. Zelek (red.), *Przetrwać dekoniunkturę. Przedsiębiorstwa i gospodarstwa domowe wobec kryzysu*, Wyd. Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin.

Laitinen E. K. (1991), *Financial ratios and different failure processes*, „Journal of Business Finance and Accounting", no. 18 (5), September, s. 649–673.

Larson C. M., Clute R. C. (1979), *The Failure Syndrome*, „American Journal of Small Business", vol. IV, no. 2, October, s. 35–43.

LeCornu M. R., McMahon R. G. P., Forsaith D. M., Stanger A. M. J. (1996), *The Small Enterprise Financial Objective Function: An Exploratory Study*, „Journal of Small Business Management", no. 34 (3), s. 1–14.

Levinthal D. A. (1991), *Random Walks and Organizational Mortality*, „Administrative Science Quarterly", no. 36, s. 397–420.

Liang C., Dunn P. (2003), *Love, Life and Family Ties: Couples' Assessment of New Venture Creation and Business Development and Family Relationships*, referat prezentowany na ASBE Annual Conference – Building Bridges to the Future, Houston, Texas.

Liao J. (2004), *Entrepreneurial failures: key challenges and future directions*, [w:] H. P. Welsch (ed.), *Entrepreneurship, the way ahead*, Routledge NY.

Lisowska R. (2012), *Bariery i progi rozwojowe małych przedsiębiorstw w Polsce*, [w:] B. Piasecki (red.), *Upadek małych firm. Symptomy i strategie wczesnego ostrzegania*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 81–112.

Lorange P., Nelson R. T. (1987), *How to recognize – and avoid – organizational decline*, „Sloan Management Review", vol. 28 (3), s. 41–46.

Lussier R. N. (1995), *A nonfinancial business success versus failure prediction model for young firms*, „Journal of Small Business Management", January, s. 8–19.

Lussier R. N. (1996a), *A business success versus failure prediction model for service industries*, „Journal of Business and Entrepreneurship", no. 8 (2), s. 23–37.

Lussier R. N. (1996b), *A startup business success versus failure prediction model for the retail industry*, „Mid-Atlantic Journal of Business", no. 32 (2), s. 79–92.

Lussier R. N., Corman J. (1996), *A business success versus failure prediction model for entrepreneurs with 0–10 employees*, „Journal of Small Business Strategy", no. 7 (1), s. 21–35.

Lussier R. N., Halabi C. (2008), *An analysis of small business in Chile: A correlational study*, „Journal of Small Business and Enterprise Development", no. 15 (3), s. 490–503.

Lussier R. N., Halabi C. A. (2010), *Three Country Comparison of the Business Success vs Failure Prediction Model*, „Journal of Small Business Management", vol. 48 (3), s. 360–377.

Lussier R. N., Pfeifer S. (2000), *A Comparison of Business Success versus Failure Variables between U.S. and Central Eastern Europe Croatian Entrepreneurs*, „Entrepreneurship Theory and Practice", Summer, s. 59–67.

Lussier R. N., Pfeifer S. (2001), *A Crossnational Prediction Model for Business Success*, „Journal of Small Business Management", no. 39 (3), s. 228–239.

Łuczka T. (2001), *Kapitał obcy w małym i średnim przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa–Poznań,

Łuczka T. (red.) (2007), *Małe i średnie przedsiębiorstwa. Szkice o współczesnej przedsiębiorczości*, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań.

Machaczka J. (1998), *Zarządzanie rozwojem organizacji*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.

Maik R., Gołoś A., Szczerbacz K., Walkiewicz P. (2010), *Strategiczne źródła informacji o działalności przedsiębiorstw. Raport z badania*, PARP, Warszawa.

Masuch M. (1985), *Vicious Circles in Organizations*, „Administrative Science Quarterly", vol. 30, s. 14–33.

Matejun M. (2010), *Ousourcing rachunkowości i doradztwa podatkowego w sektorze MŚP – implikacje dla urzędników skarbowych*, [w:] A. Adamik, M. Matejun, A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Problemy i wyzwania w zarządzaniu organizacjami publicznymi*, Politechnika Łódzka, Łódź, s. 276–299.

Matejun M. (2011), *Proces outsourcingu w praktyce gospodarczej małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] W. Matwiejczuk (red.), *Dylematy organizacji gospodarczych. Teoria i praktyka początku XXI wieku*, Difin, Warszawa, s. 121–139.

Mączyńska E. (2006), *Innowacyjność a zagrożenia w biznesie i ich pomiar*, „Biuletyn PTE", nr 5, s. 9–11.

Mączyńska E. (2008a), *Instrumenty redukcji zagrożeń w działalności firm*, [w:] J. Kotowicz-Jawor (red.), *Adaptacja polskich przedsiębiorstw do rynku Unii Europejskiej*, Instytut Nauk Ekonomicznych PAN, Warszawa.

Mączyńska E. (2008b), *Ustrój (ład) gospodarczy a instytucjonalno-infrastrukturalne warunki funkcjonowania przedsiębiorstw* [w:] E. Mączyńska (red.), *Bankructwa przedsiębiorstw. Wybrane aspekty instytucjonalne*, SGH, Warszawa.

Mączyńska E. (2008c), *Zarządzanie w warunkach ekonomii niepewności. Systemy wczesnego ostrzegania*, referat przygotowany na konferencję „Nowe koncepcje zarządzania i finansowania rozwoju firm regionu łódzkiego", która odbyła się w oddziale PTE w Łodzi, 19 czerwca 2008 r.; www.pte.pl/pliki/2/12/Elzbieta%20Maczynska%20-%20Lodz.pdf [dostęp: 14.09.2011].

Mączyńska E. (2009), *Upadłości przedsiębiorstw – dysfunkcje, ich przyczyny*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie", nr 2 (13), s. 195–209.

Mączyńska E. (2010), *Zbyt dużo firm wykazuje stratę*, wywiad przeprowadzony przez J. Kowalskiego, „Obserwator Finansowy", debata ekonomiczna z 29 listopada 2010 r.; www.obserwatorfinansowy.pl/forma/debata/zbyt-duzo-firm-wykazuje-strate [dostęp: 17.09.2011].

Mączyńska E., Zawadzki M. (2006), *Dyskryminacyjne modele predykcji bankructwa przedsiębiorstw*, „Ekonomista", nr 2, s. 205–235.

Mądra M. (2009), *Procedury oceny zdolności kredytowej małych i średnich przedsiębiorstw w bankach komercyjnych i spółdzielczych na podstawie analizy ilościowej*, materiały IV Krakowskiej Konferencji Młodych Uczonych, Kraków.

McGrath R. G. (1999), *Falling Forward: Real Options Reasoning and Entrepreneurial Failure*, „Academy of Management Review", vol. 24 (1), s. 13–30.

Mehralizadeh Y., Sajady H. (2006), *A study of factors related to successful and failure of entrepreneurs of small industrial business with emphasis on their level of education and training*, May; http://ssrn.com/abstract=902045 [dostęp: 27.09.2008].

Mellahi K., Wilkinson A. (2004), *Organizational failure: a critique of recent research and a proposed integrative framework*, „International Journal of Management Reviews", vol. 5/6, s. 21–41.

Mendonça S., Cunha M. P., Kaivo-oja J., Ruff F. (2004), *Wild cards, weak signals and organisational improvisation*, „Futures", no. 36, s. 201–218.

Mikołajczyk Z. (2003), *Zarządzanie procesem zmian w organizacjach*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfantego, Katowice.

Miller D. (1977), *Common Syndromes of Business Failure*, „Business Horizons", November, s. 43–53.

Miller D., Friesen P. H. (1983), *Successful and Unsuccessful Phases of the Corporate Life Cycle*, „Organization Studies", no. 4/4, s. 339–356.

Mitchell J., van Roy P. (2007), *Failure prediction models: performance, disagreements, and internal rating systems*, „National Bank of Belgium Working Paper", no. 123, December, s. 1–31.

Mitchell W. (1994), *The Dynamics of Evolving Markets: the Effects of Business Sales and Age on Dissolutions and Divestitures*, „Administrative Science Quarterly", no. 39, s. 575–602.

Moulton W. N., Thomas H., Pruett M. (1996), *Business Failure Pathways: Environmental Stress and Organizational Response*, „Journal of Management", vol. 22 (4), s. 571–595.

Nahotko S. (2004), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach zagrożenia upadłością*, Wyd. OPO-AJG, Bydgoszcz.

Nelson R. R., Winter S. G. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge MA.

Nelson R. R., Winter S. G. (2002), *Evolutionary Theorizing in Economics*, „The Journal of Economic Perspectives", vol. 16, no. 2 (Spring), s. 23–46.

Nelton S. (1992), *Ten Key Threats to Success*, „Nation's Business", no. 6, June, s. 18–24.

Neonen T., Littunen H. (1998), *The survival of new firms*, ICSB Singapore Conference; www.sbaer.uca.edu/research/icsb/1998/113.pdf [dostęp: 20.06.2010].

Nikander I. O. (2002), *Early warnings. A phenomenon in project management*; http://lib.tkk.fi/Diss/2002/isbn9512258889.pdf [dostęp: 14.04.2009]

Noga A. (2009), *Teorie przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.

Nogalski B., Szpitter A., Wójcik-Karpacz A., Karpacz J. (2009), *Problemy zarządzania strategicznego małymi i średnimi przedsiębiorstwami. Orientacja na okazje*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Problemy, kierunki badań*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych.

North D., Leigh R., Smallbone D. (1991), *A Comparison of Surviving and Non-surviving Small and Medium Sized Manufacturing Firms in London During the 1980-s*, [w:] K. Caley, E. Chell, F. Chittenden, C. Mason (eds), *Small Enterprise Development: Policy and Practice in Action*, Paul Chapman Publishing, London.

Nowak E. (2008), *Rachunkowość jako źródło informacji o sytuacji finansowej przedsiębiorstw w ocenie zagrożenia upadłością*, „Barometr Regionalny", nr 12 (2), s. 65–72.

O'Brien C. (2010), *The changing landscape of small business risk. A report commissioned by Premierline Direct*; www.nottingham.ac.uk/business/cris/papers/Small_businesses_and_risk.pdf [dostęp: 6.07.2012]

O'Neill H. M., Duker J. (1986), *Survival and failure in small business*, „Journal of Small Business Management", vol. 24, January, s. 30–37.

Obłój K. (2001), *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa.

Obłój K. (2007), *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa.

Ooghe H., De Prijcker S. (2006), *Failure process and causes of company bankruptcy: a typology*, Working Paper, Universiteit Gent, s. 1–43.

Orhan M., Scott D. (2001), *Why Women Enter into Entrepreneurship: An Exploratory Model*, „Women in Management Review", vol. 16, no. 5/6, s. 232–244.

Orłowski W., Pasternak R., Flaht K., Szubert D. (2010), *Procesy inwestycyjne i strategie przedsiębiorstw w czasach kryzysu*, PARP, Warszawa.

Pasanen M. (2005), *Tracking Small Business Failure Factors and Trajectories*, Challenges in Entrepreneurship and SME Research, 2nd Inter-RENT Online Publication, Turku; www.ecsb.org/doc/Inter-RENT%202005%20final%20document.pdf#page=97 [dostęp: 14.04.2009].

Peacock R. (2000), *Failure and assistance of small firms*; www.sbeducation.info/serv03.htm [dostęp: 29.11.2007].

Pearson C. M., Clair J. A. (1998), *Reframing Crisis Management*, „Academy of Management Review", vol. 23, no. 1, s. 59–76.

Perry S. C. (2001), *The Relationship between Written Business Plans and the Failure of Small Businesses in the U.S.*, „Journal of Small Business Management", no. 39 (3), s. 201–208.

Phillips B. D., Kirchhoff B. A. (1989), *Formation, growth and survival: small firm dynamics in the US Economy*, „Small Business Economics", vol. 1, no. 1, s. 65–74.

Piasecki B. (2001), *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa–Łódź.

Piasecki B. (2012), *Strategie wczesnego ostrzegania i wyjścia z zagrożenia upadkiem*, [w:] B. Piasecki (red.), *Upadek małych firm. Symptomy i strategie wczesnego ostrzegania*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 113–139.

Piasecki B., Rogut A. (2012), *Foresight i obserwatoria technologiczne jako dobre praktyki wspierania firm w zakresie zarządzania zmianą technologiczną*, raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2010–2011, PARP, Warszawa.

Pieńkowska M. (2005), *Ujęcie upadłości w teorii przedsiębiorstwa*, [w:] E. Mączyńska (red.), *Ekonomiczne aspekty upadłości przedsiębiorstw w Polsce*, „Materiały i Prace Instytutu Funkcjonowania Gospodarki Narodowej", t. XCII, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, s. 19–27.

Pierścionek Z. (1996), *Strategie rozwoju firmy*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.

Pinchot III G. (1985), *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*, Harper & Row, New York.

Politis D., Gabrielsson J. (2007), *Entrepreneurs' attitudes towards failure – an experiential learning approach*, Babson College Entrepreneurship Research Conference (BCERC), „Frontiers of Entrepreneurship Research", vol. 27 (6); http://ssrn.com/abstract=1064982 [dostęp: 24.06.2008].

Polityka nowej szansy (2012), Ministerstwo Gospodarki, Departament Innowacji i Przemysłu, Warszawa.

Pomarańczowa księga. Zarządzanie ryzykiem – zasady i koncepcje (2004), Crown, London.

Pompe P. P. M., Bilderbeek J. (2005a), *Bankruptcy prediction: the influence of the year prior to failure selected for model building and the effects in a period of economic decline*, „Intelligent Systems in Accounting, Finance and Management", no. 13, s. 95–112.

Pompe P. P. M., Bilderbeek J. (2005b), *The prediction of bankruptcy of small- and medium-sized industrial firms*, „Journal of Business Venturing", no. 20, s. 847–868.

Porter M. E. (1992), *Strategia konkurencji – metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa.

Porter M. E. (2006), *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*, Helion, Gliwice.

Prahalad C. K., Hamel G. (1990), *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review", May-June, s. 79–90.

Preisendörfer P., Voss T. (1990), *Organizational Mortality of Small Firms: The Effects of Entrepreneurial Age and Human Capital*, „Organization Studies", vol. 11 (1), s. 107–129.

Pretorius M. (2008a), *When Porter's generic strategies are not enough: Complementary strategies for turnaround situations*, „Journal of Business Strategy", no. 29 (6), s. 19–28.

Pretorius M. (2008b), *Critical variables of business failure: a review and classification framework*, „South African Journal of Economic and Management Sciences", vol. 11, no. 4, s. 408–430.

Pretorius M. (2009), *Defining business decline, failure and turnaround: a content* analysis, „South African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management", vol. 2, s. 1–16.

Pretorius M., Holtzhauzen G. T. D. (2008), *Critical variables of venture turnarounds: a liabilities approach*, „Southern African Business Review", vol. 12, no. 2, s. 87–107.

Prusak B. (2004), *Jak rozpoznać potencjalnego bankruta?*, „Prace Naukowe Katedry Ekonomii i Zarządzania Przedsiębiorstwem", t. 3, Politechnika Gdańska, s. 183–210.

Prusak B. (2011), *Ekonomiczna analiza upadłości przedsiębiorstw. Ujęcie międzynarodowe*, Wyd. CeDeWu, Warszawa.

Prusak B. (red.) (2012), *Przedsiębiorstwo w czasach kryzysu*, Politechnika Gdańska, Gdańsk.

Ptak-Chmielewska A. (2010), *Cykl życia i likwidacja przedsiębiorstw – wymiar ilościowy. Analiza porównawcza Polska – Unia Europejska*, [w:] E. Mączyńska (red.), *Cykle życia i bankructwa przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.

Ptak-Chmielewska A. (2012), *Dostępność i przydatność danych do analizy przeżycia przedsiębiorstw*, „Wiadomości Statystyczne", nr 6, s. 1–15.

Quinn R., Cameron K. (1983), *Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence*, „Management Science", vol. 29 (1), s. 33–41.

Ranger-Moore J. (1997), *Bigger may be better, but is older wiser? Organizational age and size in the New York life insurance industry*, „American Sociological Review", vol. 62, no. 6, s. 903–920.

Raport całościowy nr 1 z badań antycypacyjnych zmiany dynamiki kluczowych trendów makroekonomicznych oraz zjawisk ekonomicznych zachodzących na etapie określonych branż gospodarczych (2011), Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, czerwiec.

Raport Coface nt. upadłości firm w Polsce w 2010 roku (2011), www.coface.pl/CofacePortal/ShowBinary/BEA%20Repository/PL/pl_PL/documents/Raport_Coface_upadlosci_caly_2010, Warszawa, 4 stycznia 2011 [dostęp: 16.09.2012].

Raport Coface nt. upadłości firm w Polsce w 2012 roku (2013), www.coface.pl/CofacePortal/ShowBinary/BEA%20Repository/PL/pl_PL/documents/Raport_Coface_Upadlosci_caly2012, Warszawa, 2 stycznia 2013 [dostęp: 9.02.2013].

Raport z oceny stopnia zagrożenia przedsiębiorstw upadłością – komponent mikroekonomiczny. Raport nr 8 (2013), Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, marzec.

Richardson B., Nwankwo S., Richardson S. (1994), *Understanding the causes of business failure crises: Generic failure type*, „Management Decision", vol. 32 (4), s. 9–22.

Risk management guide for small business (2005), Global Risk Alliance Pty Ltd. jointly with NSW Department of State and Regional Development, Sydney.

Risk management guide for small to medium businesses (2009), CPA Australia; www.cpa australia.com.au/cps/rde/xbcr/cpa-site/risk-management-guide-for-small-and-medium-sized-business.pdf [dostęp: 10.03.2011].

Rogowski W., Bauer K., Groele B., Kopczewska K., Wędzki D. (2011), *Usługi doradcze oraz instrumenty wsparcia dla małych i średnich przedsiębiorstw w ramach Polityki II szansy*, PARP, Warszawa.

Rogut A. (2012), *Jak traktować niepowodzenie gospodarcze? Doświadczenia europejskie*, [w:] B. Piasecki (red.), *Upadek małych firm. Symptomy i strategie wczesnego ostrzegania*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 9–36.

Romanowska M. (2004), *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa.

Ropęga J. (2005), *Likwidacja a niepowodzenie gospodarcze małej firmy*, [w:] P. Głodek, J. Kornecki, J. Ropęga, *Funkcjonowanie małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Ropęga J. (2012), *Proces upadku małych firm – przyczyny i symptomy*, [w:] B. Piasecki (red.), *Upadek małych firm. Symptomy i strategie wczesnego ostrzegania*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 37–80.

Ropęga J. (w druku), *Importance of Entrepreneurs' Knowledge for Business Restarts of Micro and Small Enterprises*, [w:] E. Stawasz, *New trends and challenges in innovative entrepreneurship*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica", nr 276, Uniwersytet Łódzki.

Różański J. (2011), *Kontrowersyjne problemy we współczesnym zarządzaniu finansami przedsiębiorstwa*, [w:] A. Jackiewicz (red.), *Finanse i rachunkowość w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem: teoria i praktyka*, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Brodnica, s. 135–144.

Rzeczycka A. (2002), *Ryzyko bankowe i metody jego ograniczania*, Wyd. Politechniki Gdańskiej, Gdańsk.

Safin K. (2002), *Zarządzanie małą firmą*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.

Safin K. (2008), *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.

Sarasvathy S., Menon A. (2003), *Failing firms and successful entrepreneurs: Serial entrepreneurship as a temporal portfolio*, „Darden Business School Working Paper", no. 4–5, s. 1–27.

Schoemaker P. J. H., Day G. S. (2009), *How to Make Sense of Weak Signals*, „MIT Sloan Management Review", vol. 50, no. 3, Spring, s. 81–89.

Schultz W. L. (2002), *Environmental Scanning. A Holistic Approach to Identyfying and Assessing Weak Signals of Change*, April; http://infinitefutures.com/essays/prez/holescan/sld005.htm [dostęp: 14.04.2009].

Scott M., Ritchie J. (1986), *Re-thinking entrepreneurial failure*, [w:] J. Lewis, J. Stanworth, A. Gibb, *Success and failure in small business*, Gower Publishing Company, Aldershot.

Servon L. J., Fairlie R. W., Rastello B., Seely A. (2010), *The Five Gaps Facing Small and Microbusiness Owners: Evidence From New York City*, „Economic Development Quarterly", vol. 24 (2), s. 126–142.

Sexton D. L., van Auken P. (1985), *A Longitudinal Study of Small Business Strategic Planning*, „Journal of Small Business Management", no. 23, s. 7–15.

Sharma S., Mahajan V. (1980), *Early warning indicators of business failure*, „Journal of Marketing", vol. 44, Fall, s. 80–89.

Shelton L. M. (2005), *Scale barriers and growth opportunities: a resource-based model of new venture expansion*, „Journal of Enterprising Culture", vol. 13, no. 4, s. 333–357.

Shepherd D. A. (2003), *Learning from business failure: propositions of grief recovery for the self-employed*, „Academy of Management Review", vol. 28, no. 2, s. 318–328.

Sheppard J. P. (1994), *Strategy and Bankruptcy: An Exploration into Organizational Death*, „Journal of Management", vol. 20, no. 4, s. 795–833.

Sheppard J. P. (1995), *A Resource Dependence Approach to Organizational Failure*, „Social Science Research", no. 24, s. 28–62.

Sheppard J. P., Chowdhury S. D. (2005), *Riding the Wrong Wave: Organizational Failure as a Failed Turnaround*, „Long Range Planning", no. 38, s. 239–260.

Sherer S. A. (2003), *Critical Success Factors for Manufacturing Networks as Perceived by Network Coordinators*, „Journal of Small Business Management", no. 41 (4), s. 325–345.

Sheth J., Sisodia R. (2005), *Why good companies fail*, „European Business Forum", iss. 22, Autumn, s. 25–30.

Sikorski C., Bieńkowska J. (2012), *Przestrzeń organizacyjna a efektywność organizacji*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica", nr 265, s. 205–213.

Skat-Rørdam P. (2001), *Zmiany decyzji strategicznych. Wykorzystywanie okazji rynkowych do rozwoju przedsiębiorstwa*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.

Slatter S., Lovett D. (2001), *Restrukturyzacja firmy. Zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych*, WIG-Press, Warszawa.

Słownik języka polskiego PWN (1999), Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1999.

Smallbone D. (1995), *The Survival, Growth and Support Needs of Manufacturing SMEs in Poland and The Baltic States: Developing a Research Agenda*, paper presented to a seminar at University of Lodz, Poland.

Söderling R. A. (1998), *The dynamics of the firm – in search for a general model*, International Council for Small Business, ICSB Conference, Singapore.

Solska J. (2012), *Jednoroczni i leworęczni*, „Polityka", 12–18 września 2012 r., nr 37, s. 18–20.

Sori Z. M., Hamid M. A. A., Nassir A. (2006), *Perceived failure symptoms: evidence from and emerging capital market*, August; http://ssrn.com/abstract=924309 [dostęp: 2.11.2007].

Stanworth J. (1995), *Penetrating the Mists Surrounding Franchise Failure Rates*, „International Small Business Journal", vol. 13 (3), s. 59–62.

Starbuck W. H., Greve A., Hedberg Bo L. T. (1978), *Responding to Crisis: Theory and the Experience of European Business*, „Journal of Business Administration", Spring, s. 107–134.

Stawasz E., Stos D. (2008), *Przesłanki i mechanizm szarej strefy w procesie wzrostu przedsiębiorstw z sektora MSP*, [w:] E. Stawasz (red.), *Zarządzanie wzrostem małych i średnich przedsiębiorstw w kontekście szarej strefy*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Stawasz E., Stos D. (2010), *Wybrane problemy monitorowania zjawisk kryzysowych w przedsiębiorstwach sektora MSP z udziałem szarej strefy*, [w:] A. Stabryła (red.), *Systemy controlingu, monitoringu i audytu*, Mfiles.pl, Kraków, s. 139–152.

Steinmetz L. L. (1969), *Critical Stages of Small Business Growth*, „Busines Horizons", February, s. 29–36.

Sten J. (1998), *Exit – Succes or Failure?*, International Council For Small Business, Singapore Conference Proceedings.

Stevenson T. (2006), *Anticipatory action learning: conversations about the future*, „Futures", vol. 34, s. 417–425.

Stewart H., Gallagher C.C. (1986), *Business Death and Firm Size in the UK*, „International Small Business Journal", vol. 4, no. 1, s. 42–57.

Storey D. J. (1994), *Understanding The Small Business Sector*, Routledge, London–New York.
Strużyna J., Orman D. (2000), *Zarządzanie strategiczne w małych firmach*, [w:] R. Krupski (red.), *Metody zarządzania strategicznego*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych, s. 225–234.
Suszyński C. (2005), *Kształtowanie strategii małych i średnich przedsiębiorstw w świetle badań nad wykorzystaniem zewnętrznych doradców przez krajowe MSP*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie małych firm*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych, s. 83–94.
Sutton R. I. (1987), *The Process of Organizational Death: Disbanding and Reconnecting*, „Administrative Science Quarterly", no. 32, s. 542–569.
Szarucki M. (2011), *Upadłości przedsiębiorstw w Polsce w latach 2001–2010*; www.naukaigospodarka.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=467%3Aupadoci-przedsibiorstw-w-polsce-w-latach-2001-2010&catid=39%3Aartykuly&Itemid=108&lang=pl [dostęp: 30.01.2012].
Szczerbak M. (2007), *Przyczyny upadłości przedsiębiorstw w Polsce*, [w:] B. Prusak (red.), *Ekonomiczne i prawne aspekty upadłości przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa.
Szumlicz T. (2009), *Ubezpieczenie. W sprawie zastrzeżenia terminologicznego*, „Wiadomości Ubezpieczeniowe", nr 1, s. 97–112.
Śledź D. (red.) (2010), *Strategia niszy rynkowej jako specyficzny element potencjału rozwojowego mikroprzedsiębiorstw*, PARP, Warszawa.
Świgoń M. (2010), *Bariery informacyjne. Wyniki badań ankietowych wśród pracowników i studentów Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie*, www.ebib.info/2010/110/a.php?swigon [dostęp: 12.07.2012].
Theng L. G., Boon J. L. W. (1996), *An exploratory study of factors affecting the failure of local small and medium enterprises*, „Asia Pacific Journal of Management", vol. 13 (2), October, s. 47–61.
Thornhill S., Amit R. (2003a), *Learning about Failure: Bankruptcy, Firm Age and Resource-Based View*, „Organization Science", no. 15, s. 497–509.
Thornhill S., Amit R. (2003b), *Learning from failure: Organizational mortality and the resource-based view*, Research Paper, Statistics Canada.
Toffler A., Toffler H. (1996), *Budowa nowej cywilizacji. Polityka trzeciej fali*, Wyd. Zysk i S-ka, Poznań.
Turner I. (2005), *Corporate failure*, „Henley Manager Update", vol. 17, no. 2, Winter, s. 33–42.
Ucbasaran D., Shepherd D. A., Lockett A., Lyon S. J. (2013), *Life After Business Failure: The Process and Consequences of Business Failure for Entrepreneurs*, „Journal of Management", no. 39 (1), s. 163–202.
Ulmer M. J., Nielsen A. (1947), *Business Turn-Over and Causes of Failure*, „Survey of Current Business", no. 27 (4), s. 10–16.
Urbanowska-Sojkin E. (2003), *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
Ustawa z dn. 28 lutego 2003 r. Prawo upadłościowe i naprawcze, Dz. U. z 2003 r., nr 60, poz. 535 z późn. zmian.
van Caillie D. (1999), *Business Failure Prediction Models: What is the Theory Looking For?*, referat prezentowany na 2nd International Conference on Risk and Crisis Management, Liege (Belgia), 5–7 maja.
van Hoorn Th. P. (1979), *Strategic Planning in Small and Medium-Sized Companies*, „Long Range Planning", vol. 12 (1), s. 84–91.
Veciana J. M. (1988), *The entrepreneur and the process of enterprise formation*, „Revista Economica De Catalunya", no. 8, May–August.

Verheul I., Thurik A. R., Hessels J., van der Zwan P. W. (2010), *Factors influencing the entrepreneurial engagement of opportunity and necessity entrepreneurs*, „Scales Research Reports" H201011, EIM, Business and Policy Research.

Viliers C. (1989), *Boiled Frog Syndrome*, „Management Today", March, s. 121–127.

Wang C., Walker E. A., Redmond J. L. (2007), *Explaining the lack of strategic planning in SMEs: The importance of owner motivation*, „International Journal of Organisational Behaviour", no. 12 (1), s. 1–16.

Warunki powstania i działania oraz perspektywy rozwojowe polskich przedsiębiorstw powstałych w latach 2004–2008 (2010), GUS, Warszawa.

Warunki powstania i działania oraz perspektywy rozwojowe polskich przedsiębiorstw powstałych w latach 2005–2009 (2011), GUS, Warszawa.

Warunki powstania i działania oraz perspektywy rozwojowe polskich przedsiębiorstw powstałych w latach 2006–2010 (2012), GUS, Warszawa.

Wasilczuk J. (2005), *Wzrost małych i średnich przedsiębiorstw. Aspekty teoretyczne i badania empiryczne*, Wyd. Politechniki Gdańskiej, Gdańsk.

Watson J. (2003a), *Failure Rates for Female-Controlled Businesses: Are They Any Different?*, „Journal of Small Business Management", no. 41 (3), s. 262–277.

Watson J. (2003b), *The potential impact of accessing advice on SME failure rates*, a paper for The Small Enterprise Association of Australia and New Zealand 16th Annual Conference, Ballarat, 28 September–1 October.

Watson J., Everett J. (1996), *Do Small Businesses Have High Failure Rates?*, „International Small Business Journal", vol. 34, no. 4, s. 35–48.

Watson K., Hogarth-Scott S., Wilson N. (1998), *Small Business Start-ups: Success Factors and Support Implications*, „International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research", vol. 4 (3), s. 217–238.

Wawrzyniak B. (1999), *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*, Wyd. Poltext, Warszawa.

Wawrzyniak B. (red.) (1984), *Zarządzanie w kryzysie. Koncepcje, badania, propozycje*, PWE, Warszawa.

Weitzel W., Jonsson E. (1989), *Decline in Organizations: A Literature Integration and Extension*, „Administrative Science Quarterly", vol. 34, no. 1, s. 91–109.

Wennberg K., Wiklund J., DeTienne D. R., Cardon M. S. (2010), *Reconceptualizing entrepreneurial exit: Divergent exit routes and their drivers*, „Journal of Business Venturing", vol. 25 (4), s. 361–375.

Westhead P., Ucbarasan D., Wright M. (2005a), *Decisions, Actions and Performance: Do Novice, Serial and Portfolio Entrepreneurs Differ?*, „Journal of Small Business Management", no. 43, s. 393–417.

Westhead P., Ucbasaran D., Wright M., Binks M. (2005b), *Novice, serial, and portfolio entrepreneur behaviour and contributions*, „Small Business Economics", no. 25 (2), s. 109–132.

Westhead P., Wright M. (1998), *Novice, portfolio, and serial founders: are they different?*, „Journal of Business Venturing", no. 13 (3), s. 173–204.

Wędzki D. (2005), *Wielowymiarowa analiza bankructwa na przykładzie budownictwa*, „Badania Operacyjne i Decyzje", nr 2, s. 59–81.

Wędzki D. (2008), *Przepływy pieniężne w prognozowaniu upadłości przedsiębiorstwa. Przegląd literatury*, „Badania Operacyjne i Decyzje", nr 2, s. 87–104.

Wiatr S. M. (1997), *Ograniczanie indywidualnego ryzyka kredytowego w Polsce: banki w drodze do Unii Europejskiej*, Poltex, Warszawa.

Wickham P. A. (2006), *Strategic Entrepreneurship: A Decision-Making Approach to New Venture Creation and Management*, 4th edition, Pearson Education Ltd., Essex.

Wieczorek-Kosmala M. (2009), *Małe przedsiębiorstwo wobec ryzyka gospodarczego*, [w:] H. Zadora (red.), *Finanse małego przedsiębiorstwa w teorii i praktyce zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa.

Zarządzanie ryzykiem w sektorze publicznym. Podręcznik wdrożenia systemu zarządzania ryzykiem w administracji publicznej w Polsce (2004), Ministerstwo Finansów RP, Bentley Jennison; www.mf.gov.pl/documents/764034/3349878/20130307_3_zarzadzanie_ryzykiem_w_sektorze_publicznym.pdf [dostęp: 6.03.2011].

Zawiła-Niedźwiecki J. (2007), *Metoda TSM-BCP projektowania rozwiązań zapewniania ciągłości działania organizacji*, referat przygotowany na konferencję AGH „Zarządzanie przedsiębiorstwem. Teoria i praktyka", 22–23 listopada 2007 r.

Zelek A. (2003a), *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie – perspektywa strategiczna*, ORGMASZ, Warszawa.

Zelek A. (2003b), *Model zarządzania kryzysem w organizacji*, [w:] D. Kopycińska (red.), *Państwo i rynek w gospodarce*, PTE, Szczecin, s. 47–60.

Zelek A. (2003c), *Potransformacyjny kryzys polskich przedsiębiorstw*, materiały konferencyjne na ogólnopolską konferencję „Transformacja – Integracja – Globalizacja. W poszukiwaniu modelu rozwoju gospodarczego Polski", Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków.

Zelek A. (2008), *Strategie biznesu. Od klasyki do postmodernizmu w zarządzaniu*, Wyd. Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin.

Zelek A. (2011a), *Kondycja ekonomiczna przedsiębiorstw w fazie dekoniunktury*, [w:] A. Burlita, G. Maniak, A. Zelek (red.), *Przetrwać dekoniunkturę. Przedsiębiorstwa i gospodarstwa domowe wobec kryzysu*, Wyd. Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin.

Zelek A. (2011b), *Postrzeganie dekoniunktury przez kadry menedżerskie*, [w:] A. Burlita, G. Maniak, A. Zelek (red.), *Przetrwać dekoniunkturę. Przedsiębiorstwa i gospodarstwa domowe wobec kryzysu*, Wyd. Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin.

Zelek A., Gwarek A. (2000), *Symptomy kryzysu w organizacji*, „Firma i Rynek", nr 2, s. 49–59.

Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej wpisanych do rejestru REGON 2010 r. (2011), GUS, Warszawa.

Zoleński W. (2010), *Systemy wczesnego ostrzegania wykorzystujące wiedzę*, „Organizacja i Zarządzanie. Kwartalnik Naukowy", nr 3 (11), Politechnika Śląska, s. 143–161.

Żuk A. (2011), *Tworzenie strategii w małych firmach*; www.lbs.pl/projekt/dobrepraktyki/files/artykuly/AZuk.pdf [dostęp: 2.12.2012].

Spis tabel i rysunków

Tabele

1.1. Ewolucja podejścia do niepowodzenia gospodarczego ... 17
1.2. Przegląd kluczowych definicji niepowodzenia gospodarczego ... 33
1.3. Współczynniki zgonów przedsiębiorstw w wybranych państwach europejskich w latach 2008–2009 ... 46
1.4. Współczynniki *churn* dla wybranych krajów europejskich w latach 2008–2009 ... 47
2.1. Charakterystyka zarządzania strategicznego w małych przedsiębiorstwach ... 52
2.2. Cechy małych przedsiębiorstw i wynikające z nich problemy w zarządzaniu strategicznym ... 54
2.3. Przegląd obszarów występowania źródeł niepowodzenia biznesu ... 58
2.4. Wskaźniki przeżycia przedsiębiorstw powstałych w latach 2004–2010 ... 64
2.5. Podstawowe „wrodzone" problemy charakterystyczne dla małych firm ... 67
2.6. Zewnętrzne i wewnętrzne problemy upadłych przedsiębiorstw w uzyskaniu dostępu do kredytu ... 77
2.7. Przegląd pozafinansowych symptomów pogarszającej się sytuacji przedsiębiorstwa ... 94
2.8. Etapy upadku organizacji ... 103
3.1. Przegląd i interpretacja wybranych ścieżek niepowodzenia gospodarczego ... 111
3.2. Charakterystyka czynników niepowodzenia dla ścieżki: nieudany *start-up* ... 134
3.3. Charakterystyka czynników niepowodzenia dla ścieżki: niestabilne zarządzanie nową rosnącą firmą ... 136
3.4. Charakterystyka czynników niepowodzenia dla ścieżki: bezkrytycyzm po szybkim wzroście firmy ... 138
3.5. Charakterystyka czynników niepowodzenia dla ścieżki: stagnacja dojrzałej firmy ... 140
3.6. Charakterystyka czynników niepowodzenia dla ścieżki: nadmierna wewnętrzna konsumpcja ... 141
4.1 Bariery informacyjne w małym przedsiębiorstwie ... 169
4.2. Definicje ryzyka według wybranych międzynarodowych standardów zarządzania ryzykiem ... 171
4.3. Ryzyka występujące w małych przedsiębiorstwach ... 173
4.4. Znaczenie ryzyka specyficznego w małych firmach w zależności od fazy cyklu życia (w % odpowiedzi) ... 175
4.5. Znaczenie ryzyka systematycznego w małych firmach w zależności od fazy cyklu życia (w % odpowiedzi) ... 176
4.6. Sposoby reagowania na ryzyko ... 180
4.7. Metody redukcji ryzyka w małej firmie ... 180
4.8. Rodzaje ubezpieczeń stosowanych w małych firmach w celu transferu ryzyka ... 183
4.9. Reakcje organizacji w zależności od siły sygnału ... 189
4.10. Wskaźniki finansowe wykorzystywane w analizie kondycji finansowej małych firm ... 197
4.11. Zmienne wykorzystywane w modelu Lussiera ... 199
4.12. Model A-score Argentiego ... 201

4.13. Klasy ryzyka stosowane w Deutsche Bank ... 203
4.14. Mierniki ilościowe i jakościowe stosowane do oceny małych firm przez polskie banki ... 203
4.15. Przykładowa lista sygnałów ostrzegawczych ... 206
4.16. Charakterystyka obszarów analizy firmy, stosowanej w teście udostępnionym przez Komisję Europejską w ramach polityki drugiej szansy dla małych i średnich przedsiębiorstw ... 207
4.17. Działania podejmowane w celu stabilizacji kryzysu w małej firmie ... 219
4.18. Rekomendacje działań podejmowanych w ramach polityki nowej szansy w celu zapobiegania sytuacjom kryzysowym przedsiębiorstw ... 227
4.19. Rekomendacje działań sprzyjających polityce nowej szansy ... 229

Rysunki

1.1. Relacje w układzie: przedsiębiorca – organizacja – otoczenie ... 28
1.2. Systematyka dróg wyjścia z biznesu ... 36
1.3. Poziomy niepowodzenia przedsiębiorcy ... 38
1.4. Liczba ogłoszonych upadłości oraz liczba podmiotów wyrejestrowanych z REGON w latach 2001–2010 ... 48
1.5. Stosunek upadłości do liczby zarejestrowanych podmiotów (w %) ... 49
1.6. Stosunek podmiotów upadłych do wyrejestrowanych (w %) ... 49
2.1. Model możliwych przyczyn niepowodzenia małej firmy ... 60
2.2. Zależność ryzyka niepowodzenia od wieku przedsiębiorstwa ... 63
2.3. Wskaźniki przeżycia do 2011 r. przedsiębiorstw powstałych w 2006 r. według rodzajów działalności ... 66
2.4. Przyczyny niepowodzenia małych firm związane z niedostatkami w wiedzy, umiejętnościach oraz postawami przedsiębiorców ... 72
2.5. Przyczyny niepowodzenia małych firm związane z zarządzaniem finansami ... 79
2.6. Przyczyny niepowodzenia małych firm związane z obszarem marketingu ... 80
2.7. Przyczyny niepowodzenia małych firm związane z obszarem zasobów ludzkich ... 81
2.8. Przyczyny niepowodzenia małych firm związane z otoczeniem ogólnym ... 82
2.9. Przyczyny niepowodzenia małych firm związane z obszarem otoczenia bliższego ... 85
2.10. Finansowa „spirala śmierci” ... 91
2.11. Znaczenie symptomów finansowych w rozpoznawaniu niepowodzenia w małych firmach ... 92
2.12. Znaczenie symptomów pozafinansowych w rozpoznawaniu niepowodzenia w małych firmach ... 97
2.13. Przebieg kryzysu w organizacji ... 104
2.14. Rodzaje kryzysów i zarządzania strategicznego ... 105
3.1. Główne etapy ścieżki niepowodzenia gospodarczego ... 110
3.2. Przebieg trajektorii niepowodzenia w małych firmach ... 159
4.1. Koncepcja holistycznego zarządzania kryzysem w przedsiębiorstwie ... 167
4.2. Etapy redukcji zagrożenia niepowodzeniem w małych firmach ... 168
4.3. Proces zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie ... 178
4.4. Przykładowa mapa ryzyka dla małej firmy ... wkl.
4.5. Zastosowanie analizy SPACE do zdiagnozowania rodzaju kryzysu oraz wyboru strategii działania ... 212
4.6. Działania zapobiegające niepowodzeniu w zależności od czynników niepowodzenia i rodzaju reakcji ... 214
4.7. Warunki determinujące decyzje strategiczne oraz możliwe strategie działania ... 216
4.8. Wzrastająca luka w wynikach działalności i możliwości działań naprawczych ... 218

Od Redakcji

Dr Jarosław Ropęga w 1994 r. ukończył studia na Wydziale Ekonomiczno-Socjologicznym Uniwersytetu Łódzkiego na kierunku ekonomika i organizacja produkcji. Następnie odbył studia doktoranckie na Wydziale Zarządzania UŁ. Stopień doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu uzyskał w 2001 r. na podstawie rozprawy doktorskiej *Przyczyny likwidacji małych i średnich przedsiębiorstw przemysłu przetwórczego*, napisanej pod kierunkiem naukowym prof. zw. dr. hab. Bogdana Piaseckiego.

W 1996 r. autor odbył miesięczny staż naukowy w Middlesex University w Londynie (Wielka Brytania). W 1997 r. uczestniczył w Europejskim Programie Doktorskim w Zakresie Przedsiębiorczości i Zarządzania Małymi Firmami w Universitat Autónoma de Barcelona (Hiszpania) oraz Växjö University (Szwecja). W latach 2002–2006 w ramach programu SOCRATES/ERASMUS prowadził zajęcia dla studentów zagranicznych w Polsce, a także przedmiot „Rozwój firm sektora MSP oraz sposoby pokonywania jego barier" na University of Ioannina (Grecja) i Instituto Superior de Novas Profissões (Portugalia).

Dr Jarosław Ropęga uczestniczył w wielu krajowych i międzynarodowych projektach badawczych. W latach 2003–2005 był kierownikiem merytorycznym międzynarodowego projektu *Inkubator przedsiębiorczości jako forma walki z bezrobociem* (program SOCRATES-GRUNDTVIG2), w latach 2004–2005 brał udział w międzynarodowym projekcie *Laboratoria technologiczne oraz transfer i nowoczesna przedsiębiorczość – Virtual Thematic Labs* (program LEONARDO). Od 2007 do 2008 r. uczestniczył jako ekspert w projekcie *Stigma of failure and early warning tool* (Komisja Europejska). W latach 2008–2010 włączył się jako kierownik merytoryczny w międzynarodowy projekt *CASE – Confidence of ageing workers for competitiveness*, zajmujący się transferem wiedzy w małych firmach (program LEONARDO). Obecnie jest kierownikiem merytorycznym międzynarodowego projektu *CEFY – Entrepreneurial Competences for Youth* (Lifelong Learning Programme).

W latach 2007–2013 autor brał udział również w krajowych naukowych projektach badawczych: *Wpływ „szarej strefy" na funkcjonowanie małych i średnich firm o orientacji wzrostowej*; *Symptomy upadku małej firmy. Konsekwencje społeczno-gospodarcze. Polityka przeciwdziałania*;

Proces niepowodzenia w małych firmach. Symptomy oraz strategia wczesnego ostrzegania. Współpracował jako ekspert z przedsiębiorcami i przyszłymi przedsiębiorcami np. w projektach: Akademia Innowacji oraz *Kreo Arte Regionalis – wsparcie przedsiębiorczości i innowacyjności sektorów kreatywnych*.

Praca naukowa dr. Jarosława Ropęgi znajduje odzwierciedlenie w jego działalności dydaktycznej. Autor prowadzi zajęcia m.in. z przedmiotów: podstawy przedsiębiorczości, przedsiębiorczość i rozwój firmy, kreowanie procesów przeciwdziałania zagrożeniom dla firm sektora MSP. Pod jego kierunkiem powstało ponad 100 prac dyplomowych i magisterskich. Aktualnie jest opiekunem specjalności przedsiębiorczość i zarządzanie innowacjami na kierunku zarządzanie na Wydziale Zarządzania UŁ.