Wprowadzenie

W naukowej i popularnonaukowej literaturze zajmującej się problematyką ekonomiki i zarządzania małymi firmami, nieczęsto rozważa się sytuację i wskazuje, co robić, jeśli nie można spłacić zaciągniętego zobowiązania finansowego, porozumieć się z niecierpliwym kredytodawcą, z leniwymi i niekompetentnymi pracownikami, co robić w przypadku utraty najważniejszych odbiorców itd.

Nieumiejętność postępowania w tych i dziesiątku innych sytuacji, z którymi dzień po dniu boryka się przedsiębiorca prowadzący własną firmę, jest powodem, dla których wiele, zwłaszcza młodych firm upada w pierwszych miesiącach lub latach po ich utworzeniu. Być może niektóre z nich mogłoby przeżyć, gdyby przedsiębiorca dostrzegł sygnały zapowiadające serię kłopotów i podjął działania, które zapobiegą ich pogłębianiu.

Niestety najczęściej właściciel małej firmy długo nie zdaje sobie sprawy z zagrożenia i rzadko poszukuje pomocy u profesjonalnego doradcy, który wskazałby mu działania i środki zaradcze, gdyż albo nie ma pieniędzy na taką fachową pomoc albo uważa, że sam się upora ze swoimi problemami.

Wśród powodów upadku małych i średnich przedsiębiorstw najczęściej wymienia się zawinione przez fundatora firmy:

- źle wybrane miejsce jej lokalizacji,
- zły produkt oferowany na dany rynek,
- podejmowanie decyzji na podstawie złych informacji,
- zatrudnienie nieodpowiednio dobranych pracowników,
- zbyt luźna kontrola kredytu przyznanego klientom firmy,
- zbyt duże koszty, niekonieczne dla tej skali działalności.

Niekiedy także wskazuje się na:

- brak wystarczających środków kasowych,
- przeinwestowanie w ziemię i tereny budowlane, budynki, wyposażenie w meble i inne środki trwałe,
- nadzwyczaj wysoki kapitał uruchomiony dla potrzeb operacyjnych firmy,
- złą organizację i nieodpowiednie wykorzystanie kadry zarządzającej itd.

Wskazuje się, że pokonanie tych trudności wymaga zastosowania pewnego rodzaju audytu menedżerskiego, a szczególnie wprowadzenia systematycznych, analitycznych procedur, które pozwolą najpierw zidentyfikować zagrożenie, a następnie poszukać odpowiedzi, co należy uczynić, aby uniknąć kłopotów w prowadzeniu przedsiębiorstwa.

Książka ta ma na celu weryfikację powszechnie panujących opinii na temat powodów upadku małych firm w Polsce w ostatnich latach i określić symptomy, które wieszczą taki upadek.

Badania nad tymi problemami były wyjątkowo wymagające, gdyż upadek małych firm jest zwykle spowodowany splotem wielu, trudnych do wyodrębnienia i zmierzenia przyczyn. Jest konsekwencją licznych, wzajemnie powiązanych decyzji i następujących po sobie zdarzeń, których skutki trudno przewidzieć i które często widoczne są dopiero wówczas, kiedy na interwencję jest już zwykle zbyt późno.

Należy także odróżnić upadek firmy od zaprzestania działalności (wyjścia) przedsiębiorcy, jej fundatora i właściciela. Wyodrębnienie upadku firmy od wycofania się przedsiębiorcy z jej prowadzenia daje podstawę do szczególnego traktowania dwóch powiązanych zresztą decyzji o zaprzestaniu działalności, tj. zaprzestaniu działalności przez właściciela–menedżera oraz zaprzestaniu działalności samej firmy. Wyróżnienie tych dwóch kwestii pozwala na rozważenie przyczyn i form strategii zaprzestania działalności przez przedsiębiorcę.

Omawiane w książce problemy upadku małych firm opierają się w dużym stopniu na badaniach, które miały na celu zebranie argumentów, mogących świadczyć, że zbliża się taki niebezpieczny stan firmy, który może doprowadzić do jej upadku. Świadomość takiego stanu jest konieczna, aby można było podjąć działania zapobiegawcze, które albo uratują firmę, a przynajmniej część jej materialnego i intelektualnego kapitału, albo dadzą szansę zaprzestania działalności z możliwie najmniejszymi konsekwencjami. Wiedza o kosztach i skutkach decyzji, które mogą doprowadzić do niepowodzenia rozpoczynanych lub nawet daleko zaawansowanych już działań, nie tylko zmniejsza ryzyko niepowodzenia podjętych już wysiłków, lecz również ogranicza obawy przed takim zakończeniem i ułatwia strategię uniknięcia go.

Przedstawione w tej pracy wyniki badań ograniczały się do firm małych, będących w zdecydowanej większości na wczesnym etapie ich rozwoju. Analiza przyczyn upadku takich firm jest rzadko przedmiotem badań, w przeciwieństwie np. do badań nad przyczynami upadku dużych, dojrzałych przedsiębiorstw, których bankructwa lub inna forma zaprzestania działalności oraz systemy ostrzegania są szeroko opisane w literaturze prawnej i ekonomicznej.

Punktem wyjścia dla oceny stopnia zagrożenia upadłością małej firmy jest analiza czynników, które prowadzić mogą do takiego upadku. Wśród nich wymienienia się czynniki finansowe i pozafinansowe, związane z: indywidualnymi cechami przedsiębiorcy, zasobami, otoczeniem oraz procesem wzajemnie następujących zdarzeń prowadzących do upadku itd. Czynniki te były także przedmiotem badań, których wyniki zamieszczone są w rozdz. 2 i 3 tej książki. Badania te prowadzone były w ramach finansowanego przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego projektu „Symptomy upadku małej firmy. Konsekwencje społeczno-gospodarcze. Polityka przeciwdziałania” (1 H02D 055 30, numer

umowy 0926/H03/2006/30). Oprócz studiów literaturowych w ramach projektu przeprowadzono badania ankietowe i studia przypadków.

Celem badań ankietowych było zebranie opinii przedsiębiorców i instytucji otoczenia biznesu na temat przyczyn i symptomów upadku małych firm w Polsce. Zostały one przeprowadzone w 314 małych firmach zlokalizowanych na terenie całego kraju, w tym 113 zlokalizowanych na terenach zmarginalizowanych. Organizacja badania przebiegała następująco: wylosowano 3000 małych firm z bazy danych REGON zakupionej z Centralnego Ośrodka Informatyki Statystycznej (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 w oparciu o taki sam kwestionariusz. Uzyskano 324 odpowiedzi łącznie, z czego do badań wyodrębniono próbę 314 firm. Wśród badanych firm dominowały mikroprzedsiębiorstwa stanowiąc 74% badanej populacji. 69,7% stanowili 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.

Dla uzyskania pełnego obrazu symptomów upadku firm przeprowadzone badania ankietowe zostały uzupełnione 51 wywiadami pogłębionymi z przedsiębiorcami oraz przedstawicielami instytucji otoczenia biznesu.

Rozdział 1 jest wprowadzeniem do tematyki przyczyn i symptomów upadku małych firm. Dokonano w nim przeglądu doświadczeń krajów europejskich w zakresie zapobiegania niepowodzeniom gospodarczym. W rozdziale skoncentrowano się na dwóch wątkach. Pierwszym, omawiającym dotychczasowy dorobek w zakresie budowy i wykorzystania mniej bądź bardziej formalnych modeli umożliwiających szacowanie prawdopodobieństwa niepowodzenia gospodarczego przy założonych przesłankach. Drugim, wskazującym obszar interwencji publicznej, zorientowanej z jednej strony na tworzeniu mechanizmów ostrzegających przed upadkiem, z drugiej zaś na przełamywanie złej opinii towarzyszącej przedsiębiorcom „obarczonym bagażem wcześniejszego niepowodzenia”. Pierwszy z tych wątków oparty jest na szerokich studiach literaturowych opisujących i oceniających przydatność większości dotychczas używanych modeli prognostycznych. Drugi wątek przybliży polskiemu czytelnikowi prace unijnej grupy ekspertów zorganizowanych pod hasłem „Restructuring, Bankruptcy and a Fresh Start” i dokonującej *benchmarking*-u efektywności działań podejmowanych w krajach – członkach Unii Europejskiej w czterech obszarach istotnych dla zapobiegania niepowodzeniu gospodarczemu: obszarze wczesnego ostrzegania, obszarze regulacji prawnych, obszarze szybkiego, ponownego (po niepowodzeniu) uruchomienia działalności gospodarczej i w obszarze postaw społecznych.

W rozdz. 2 na podstawie zebranej literatury przedmiotu oraz wykonanych w ramach projektu badań poddano analizie przyczyny i symptomy upadków firm, wskazując, że niepowodzenia w firmach sektora MŚP często przebiegają podobnymi „ścieżkami upadku”.

W rozdz. 3 zebrano podstawowe pojęcia związane z barierami rozwoju małych przedsiębiorstw, marginalizacją regionu oraz progami rozwojowymi małych firm. W rozdziale tym wskazano przyczyny ograniczające wzrost małych firm, w tym ich tzw. progi rozwojowe.

Ostatni rozdział zawiera wnioski z zaprezentowanych analiz oraz badań barier rozwojowych i symptomów upadku. Potrzeba pokonania tych barier i wnioski wynikające z oceny skali zagrożenia upadkiem firmy stanowią podstawę tworzenia strategii działania firmy pozwalającej uniknąć jej upadku. Wyniki wcześniej opisywanych badań dowodzą, że przedsiębiorcy coraz częściej dostrzegają potrzebę wiedzy o kondycji firmy i o oznakach, wskazujących, że dotychczasowy sposób zarządzania i działania może grozić upadkiem firmy, jeśli nie ulegną zmianie zachowania przedsiębiorcy, styl kierowania przez niego przedsiębiorstwem lub nie zostaną podjęte inicjatywy, które pozwalają poprawić efektywność i kondycję firmy albo umożliwić jej sprzedaż w sytuacji, gdy jest to jeszcze możliwe i opłacalne.

Bogdan Piasecki