https://doi.org/10.18778/7525-741-0.03

Rozdział 2

PROCES UPADKU MAŁYCH FIRM – PRZYCZYNY I SYMPTOMY

Tematyka upadku małych firm jest ściśle związana z niepowodzeniami gospodarczymi, do których na poziomie doświadczeń europejskich nawiązuje poprzedni rozdział. W celu rozwinięcia zagadnień związanych z niepowodzeniami gospodarczymi istotne staje się przedstawienie znaczenia takich pojęć, jak niepowodzenie gospodarcze, upadek, bankructwo, symptom, przyczyna, ostrzeżenie czy determinanta. Opisy wymienionych pojęć stanowią składowe poszczególnych podrozdziałów. Przedstawiane są w nich pojęcia z zakresu niepowodzeń gospodarczych, ich klasyfikacja oraz odniesienie do przeprowadzonych badań.

2.1. Niepowodzenia gospodarcze

Mimo że badania nad niepowodzeniami gospodarczymi firm prowadzone są od wielu dziesięcioleci, jednym z najtrudniejszych zadań dla badaczy jest zdefiniowanie samego pojęcia „niepowodzenie". W literaturze tematu, w zależności od rodzaju badań oraz korzystania z różnych baz danych, odnaleźć można odniesienia niepowodzenia gospodarczego do: bankructwa, likwidacji, niewypłacalności, kryzysu, spadku wydajności, zaprzestania działalności, upadku, braku sukcesu i wielu innych[1].

W analizach przedsiębiorczości i niepowodzeń firm można wyodrębnić cztery podstawowe kategorie niepowodzeń gospodarczych (Watson, Everett, 1996; Liao, 2004):

– zaprzestanie działalności z jakiegokolwiek powodu; 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

[1] Odpowiednio w języku angielskim: *bankruptcy, liquidation, insolvency, crisis, decline in performance, discontinuance, collapse, being non-successful*.

innej działalności. Zaprzestanie działalności może więc być w tym przypadku zamierzonym działaniem, będącym elementem strategii właściciela (por. Hudson, 1986);

– bankructwo albo utratę zaufania wierzycieli; te terminy utożsamiane są z niepowodzeniem z reguły wynikającym z kondycji finansowej firmy, ściślej zaś z jej kłopotów finansowych (niezależnie od przyczyn ich powstania). Właśnie na skutek kłopotów finansowych wierzyciele ponoszą straty, a dalsze funkcjonowanie firmy zaczyna być postrzegane jako niepowodzenie. Szersza definicja niepowodzenia w tym znaczeniu była sformułowana w Dun & Bradstreet Corporation (*Business Failure*…, 1998). Zgodnie z nią niepowodzenie odniosły firmy, które: 1) zaprzestały działalności w następstwie przeniesienia własności lub bankructwa, 2) 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 kategorii firm przegranych zarówno tych, którym udało się pokonać kłopoty, jak i tych, uważanych potocznie za ponoszące na rynku porażkę (jak chociażby firmy, które osiągając zerowy zysk nie zapewniają właścicielowi ani dochodu, chociażby niewielkiego, ani godziwego zwrotu poniesionych nakładów). Zaletą tego podejścia jest jednak obiektywizm i względna homogeniczność znaczenia;

– pozbywanie się przedsiębiorstwa w celu uniknięcia dalszych strat; oznaczającego sytuację, w której przynosiło ono właścicielowi–menedżerowi straty, a ten pozbywał się go (w drodze sprzedaży bądź likwidacji) po to, aby uniknąć dalszych strat. Jednocześnie definicja nie wskazuje, czy straty mają dotyczyć wierzycieli, czy właściciela, w związku z tym, jak zauważają J. Watson i J. Everett (1996, s. 48): „W przypadku, gdy osoba przedsiębiorcy ponosi straty, działalność gospodarcza może być traktowana w kategoriach niepowodzenia, pomimo tego, że nie spowoduje ona strat dla wierzycieli". Tak przedstawiona definicja jest kłopotliwa do zastosowania w praktyce. Trudności wynikają z braku precyzyjnego określenia w niej okresu i wielkości przynoszonych strat. Niejasności z nią związane mogą się potwierdzić szczególnie w małych firmach, gdzie często niewielkie zasoby finansowe (szczególnie środki obrotowe) wymuszają okresowe straty;

– niepowodzenie jako niesprawdzenie się biznesu. Twórcą ostatniej z zaprezentowanych przez J. Watsona i J. Everetta ekonomicznych definicji niepowodzenia gospodarczego jest A. B. Cochran (1981, za: Watson, Everett, 1996), którego zdaniem niepowodzenie gospodarcze jest niezdolnością właściciela do stworzenia biznesu, który nie jest w stanie przynosić zwrotu zainwestowanych środków na zadowalającym dla właściciela poziomie. Tak przedstawiona definicja w swoim zakresie traktuje niepowodzenie gospodarcze szerzej niż

bankructwo, jednocześnie istnieją duże trudności z pomiarem w ten sposób zdefiniowanego niepowodzenia. J. Watson i J. Everett podkreślają, że mimo to wydaje się najbardziej istotna (szczególnie dla właścicieli lub potencjalnych właścicieli, doradców z zakresu małych firm czy osób odpowiedzialnych za politykę w stosunku do firm), jednocześnie najbardziej subiektywna. W przypadku jej stosowania trzeba się oprzeć na opinii osoby związanej z samą firmą, jednakże taka sytuacja powoduje, że wszystkie osiągnięte w ten sposób wyniki będą trudne do zweryfikowania.

Zarówno badania empiryczne, jak i przegląd literatury odzwierciedlają trudności z rozróżnieniem grupy przedsiębiorców, którym nie powiodło się gospodarczo, od tych, którzy odnieśli sukces. Różne definicje mogą mieć inne interpretacje w zakresie niepowodzenia gospodarczego, np. pewne przypadki niepowodzenia zaklasyfikowane jako „zaprzestanie w celu uniknięcia dalszych strat" są zawarte w definicji bankructwa danego przedsiębiorcy. Z kolei, jak było wskazywane wcześniej, problemem może być uznanie jako niepowodzenia sytuacji, gdy przedsiębiorca sprzedaje firmę dla zysku (Głodek, Kornecki, Ropęga, 2005).

Również polska literatura tematu nie dostarcza jednoznacznej definicji niepowodzenia gospodarczego. Z niepowodzeniem utożsamiane są takie terminy, jak bankructwo, likwidacja, niewypłacalność, upadłość lub upadek. Wielu autorów dokonuje rozróżnienia terminu upadłość lub upadek (także bankructwo) z dwóch punktów widzenia: prawnego i ekonomicznego (por. Korol, Prusak, 2005; Hamrol, Chodakowski, 2008).

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. 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 wiele firm przesłanki ogłoszenia upadłości, jaką jest posiadanie wystarczającego majątku dla pokrycia kosztów postępowania upadłościowego.

Z ekonomicznego punktu widzenia upadłość (upadek, bankructwo) jest definiowana jako: niewypłacalność – sytuacja związana ze stanem niewypłacalności osoby prowadzącej przedsiębiorstwo; utrata zdolności płatniczej; skutek kryzysu finansowego i organizacyjnego (Hamrol, Chodakowski, 2008). Stąd można wnioskować, że za upadłego uznajemy przedsiębiorcę, który nie jest w stanie samodzielnie kontynuować działalności bez pomocy z zewnątrz (por. Prusak, 2002). Oznacza to utratę zaufania kontrahentów, klientów, znaczące

pogorszenie wskaźników finansowych, trudności w spłacie zobowiązań, co w efekcie powoduje zakłócenia w funkcjonowaniu całej organizacji.

Podobne zdanie ma E. Mączyńska (2009), 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".

Używanie więc, zwłaszcza w odniesieniu do małych firm, określenia upadłość byłoby zbyt dużym ograniczeniem pojęciowym. Jak wynika z przedstawionych rozważań, dane z sądów o upadłości nie pokazują pełnego obrazu sytuacji małych firm, które często omijają procedurę upadłościową i po prostu likwidują działalność.

W celu stworzenia możliwości opisu zjawisk niepowodzeń gospodarczych małych firm potrzebne jest wprowadzenie definicji porządkującej opis stanu faktycznego, przy uwzględnieniu specyfiki tych firm. W związku z tym w opracowaniu zostanie użyty termin „upadek", który będzie oznaczał konieczność lub chęć likwidacji lub sprzedaży firmy w celu uniknięcia strat lub też spłaty wierzycieli lub ogólną niezdolność stworzenia biznesu przynoszącego korzyści przedsiębiorcy.

W odróżnieniu od „upadku" termin „upadłość" dodatkowo uwzględnia likwidację firmy spowodowaną niesprawdzeniem się biznesu w indywidualnej opinii właściciela, która często oparta jest na subiektywnych przesłankach.

Do upadku przedsiębiorstwa może dojść w sposób nagły, np. w przypadku wystąpienia nieprzewidzianych zdarzeń, takich jak klęski żywiołowe lub też likwidacja jedynego odbiorcy lub dostawcy. Jednak w wielu przypadkach jest to długotrwały, stopniowy proces narastania kryzysu w przedsiębiorstwie, który niedostrzeżony w porę i nienaprawiony może doprowadzić do upadku firmy.

Jak wskazuje wielu autorów zajmujących się podjętą tematyką, przyczyna jest czynnikiem wywołującym dane zjawisko lub skutek (por. Jennings, Beaver, 1995; Ooghe, De Prijcker, 2006; Korol, Prusak, 2005), jednak w praktyce w literaturze opisującej przyczyny niepowodzeń gospodarczych znaleźć można w większości przypadków pozycje, które zamiennie opisują symptomy, przyczyny i ich następstwa (por. Watson, Everett, 1996; Lussier, Pfeifer, 2000). Brak dokonywania sekwencyjnej analizy zdarzeń mogących zagrażać firmom stwarza trudności w budowaniu ich programów naprawczych i tworzy obraz walki ze skutkami, a nie zaś przyczynami niebezpiecznych sytuacji, w jakich mogą się one znaleźć. Stąd przedmiotem dalszej części rozdziału jest opis sygnałów ostrzegających przed ich upadkiem.

2.2. Symptomy upadku

Kategorią, którą zdiagnozowano w procesie niepowodzeń gospodarczych, są symptomy upadku małych firm. Symptom jest oznaką zwykle negatywnego zjawiska (*Słownik…*, 2007). Symptomy mogą też prognozować pojawienie się przyszłego zjawiska i właśnie dlatego mogą być przydatne zarówno w analizie przyczyn upadłości, jak i poszukiwaniu sposobu zapobiegania bankructwom. S. Slatter zauważa, że pewne zjawiska nie w każdym przypadku będą uważane za symptomy kryzysu i podaje przykład zmniejszonej wielkości sprzedaży, która może być wynikiem błędnych decyzji zarządczych albo efektem ogólnego pogorszenia sytuacji w branży (S l a t t e r, 1987). W praktyce różnice między przyczynami[2] upadłości a jej symptomami często się zacierają.

I tak np. M. Stanford (za: J e n n i n g s, B e a v e r, 1995) wymienia jako przyczyny niepowodzeń małych firm m.in.: niewystarczający system księgowy, złą lokalizację, brak doświadczenia w marketingu, brak planowania wydatków, brak umiejętności kierowniczych, brak doświadczenia, niekompetencję, klęski żywiołowe, nadmierne zapasy, brak formalnych planów. Jednak w tym przypadku P. Jennings i G. Beaver zauważają, że M. Stanford (podobnie jak wielu innych) nie dokonuje rozróżnienia pomiędzy symptomami upadku a jego przyczynami, które mogą doprowadzić do likwidacji małego przedsiębiorstwa. Często badania skupiają się na symptomach lub powodach podawanych przez właścicieli, a nie na faktycznych przyczynach niepowodzenia, które wymagają kompleksowej analizy w postaci badania pogłębionego. Na przykład brak lub nadmierne zapasy lub złe planowanie mogą być raczej symptomem niepowodzenia biznesu, a źródłową przyczyną może być brak strategii i zaradzenie samym symptomom nie rozwiąże kluczowego problemu.

Również A. Koksal i D. Arditi w swoim modelu niepowodzeń gospodarczych dla budownictwa dokonują rozróżnienia przyczyn (determinant) i symptomów na podstawie sformułowanych w Dun and Bradstreet czynników niepowodzeń (K o k s a l, A r d i t i, 2004). Wymieniają oni takie przyczyny wewnętrzne, jak: niewystarczający kapitał, brak wiedzy o biznesie, brak doświadczenia w zarządzaniu, oszustwa, problemy rodzinne, brak doświadczenia w branży, oraz zewnętrzne: osłabienie przemysłu, klęski żywiołowe, wysokie stopy procentowe, słabe perspektywy wzrostu. Symptomami pogarszającej się sytuacji przedsiębiorstwa są natomiast: niewystarczające zyski, duże wydatki operacyjne, nieadekwatne obroty, problemy z należnościami, brak konkurencyjności.

[2] Przyczyna – czynnik lub zespół warunków wywołujący jakieś zjawisko jako swój skutek (*Słownik…*, 2007).

Można więc powiedzieć, że są to zdarzenia lub procesy, które wynikają z poprzednich, oddziałują na organizację od wewnątrz i mają na nie negatywny wpływ.

Aby móc identyfikować i mierzyć symptomy niepowodzeń gospodarczych, należy zaprezentować cechy pozwalające dokonać ich pomiaru (Korol, Prusak, 2005).

• Obiektywność i możliwość weryfikacji. Obiektywne miary dają możliwość uzyskania porównywalnych rezultatów przez różnych niezależnych badaczy, dzięki czemu ich wnioski można uogólniać. Jeśli dane, na których bazują miary niepowodzenia nie są łatwo dostępne, może być utrudnione niezależne potwierdzenie takich wyników badań.

• Wierność oddania. Konkretne miary powinny dokładnie opisywać to, co zostało przez badaczy wydzielone do opisywania. W przeciwnym wypadku wnioski wyciągnięte na podstawie takich wyników badań mogą być mylące.

• Niezawodność. Miary powinny dostarczać wiarygodnych rezultatów niezależnie od sytuacji, np. rozmiarów firmy czy też rodzaju działalności.

• Prostota. Zasadą jest, że proste miary dają mniejsze prawdopodobieństwo błędu i są stosowane do bardziej kompleksowych badań. Rezultaty takich badań są bardziej porównywalne i sprzyjają uogólnieniom.

• Analizy niepowodzenia gospodarczego powszechnie bazują na danych księgowych, odnoszących się do upadłości i bankructwa. Dokładne wyjaśnianie „śmierci" firmy wymaga również zdania sobie sprawy z faktu, że część wykreśleń z rejestrów nie wiąże się z faktycznym niepowodzeniem przedsięwzięcia, ale może wynikać z innych przyczyn. Dzięki powstaniu w lipcu 2011 r. Centralnej Ewidencji Informacji o Działalności Gospodarczej, która skupia dane z prawie 3 tys. gminnych ewidencji, można będzie uzyskać mniej zniekształcony obraz skali samego zjawiska wyrejestrowań firm, ponieważ wyeliminowane zostały z niej takie przypadki, jak zmiana siedziby lub adresu zamieszkania przedsiębiorcy, powodujące przeniesienie do innego urzędu gminy.

Istotne informacje w tym zakresie coraz częściej pojawiają się w literaturze i nawiązują do analizy symptomów niepowodzeń gospodarczych oraz przygotowywania właściciela–menedżera do możliwości upadku firmy i wskazywania sposobów radzenia sobie z upadłością. Koncepcja analizy symptomów upadku firm, pokonania ich przyczyn lub doprowadzenia do postępowania naprawczego znajduje się aktualnie w obszarze polityki Unii Europejskiej i posiada swoje potwierdzenie w projektach europejskich i wypracowanych dotychczas narzędziach. Przykładem jednego z pierwszych takich działań w Polsce może być narzędzie zbudowane w ramach projektu „Stigma of failure and early warning tools", zleconego przez Directorate General Enterprise and Industry European Commission w postaci strony internetowej zawierającej interaktywny test dla

przedsiębiorców chcących sprawdzić, czy nie wystąpiły w biznesie sygnały ewentualnego niepowodzenia gospodarczego[3].

Z punktu widzenia zapobiegania upadkowi, istotne jest jak najwcześniejsze zauważenie negatywnych sygnałów płynących z organizacji, czyli jeszcze przed zauważeniem pogorszenia sytuacji firmy przez obserwatorów zewnętrznych. Wtedy odpowiednia reakcja na takie symptomy może spowodować zejście ze ścieżki upadku. Dla właściciela/menedżera małej firmy równie istotne mogą być wskaźniki/symptomy zarówno finansowe, jak i pozafinansowe. Znaczenie pozafinansowych symptomów pogarszającej się sytuacji firmy wydaje się szczególnie przydatne w małych firmach, gdzie często formy prowadzonej ewidencji księgowej nie pozwalają na zastosowanie mierników finansowych. Z drugiej jednak strony ocena symptomów pozafinansowych jest metodą wysoce subiektywną, są one trudniejsze do zidentyfikowania, natomiast w połączeniu z analizą choćby podstawowych wskaźników, takich jak spadek sprzedaży i zysku lub utrata płynności, mogą skłonić właściciela do podjęcia działań naprawczych.

Na podstawie studiów literaturowych zostały wyodrębnione obszary obejmujące następujące symptomy upadku małych firm:

1) finansowe;

2) pozafinansowe, w obszarze:

– decyzji właściciela,

– orientacji rynkowej,

– zasobów ludzkich,

– techniki i innowacji.

Wśród wielu koncepcji klasyfikujących symptomy kryzysu w przedsiębiorstwie można zauważyć ogólną tendencję do wyodrębniania **symptomów natury finansowej** oraz pozafinansowej. W przypadku symptomów finansowych można zauważyć pewną chronologiczną sekwencję ich pojawiania się (B e d n a r s k i 2001; Z e l e k 2003b; K o r o l, P r u s a k 2005; C r u t z e n, V a n C a i l l i e 2007):

1) zła pozycja strategiczna firmy lub osłabienie tej pozycji prowadzi do **spadku sprzedaży** lub **niewystarczającej sprzedaży w porównaniu z wysokością kosztów**. S. T h o r n h i l l i R. A m i t (2003) podają przykład młodych upadających firm, które nigdy nie zdołały osiągnąć realnej strategicznej pozycji, które miały problemy z wygenerowaniem wystarczającego dochodu dla pokrycia wysokich kosztów rozpoczęcia działalności. Spadek przychodów jednoznacznie wskazuje na pogorszenie sytuacji. Jest to pierwszy sygnał, który powinien wzbudzić czujność przedsiębiorcy, szczególnie jeżeli nie towarzyszy mu ogólne pogorszenie sytuacji w branży i w gospodarce;

[3] http://www.ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/sme2chance/ewt/self_assessment.cfm, 21.10.2008.

2) brak lub spadek zyskowności firmy oraz jej konkurencyjności. Jest to obserwowane poprzez **słabe lub spadające wskaźniki zyskowności oraz słabnący udział w rynku**. Po zauważeniu pierwszych sygnałów niepowodzenia, partnerzy zewnętrzni mogą podejmować pewne kroki wynikające z obaw o relacje z firmą. Na przykład banki żądają dodatkowych gwarancji zanim udzielą pożyczki, a dostawcy żądają szybszej zapłaty za towar;

3) niewystarczająca lub spadająca zyskowność firmy prowadzi do **pogorszenia przepływów pieniężnych (brak gotówki)**. Bieżący brak środków objawia się głównie zaleganiem z płatnościami składek do ZUS, nieodprowadzaniem podatków do urzędu skarbowego, opóźnieniami w spłacie kredytów bankowych lub wstrzymaniem wypłat pensji dla pracowników. Jest to bardzo wyraźny sygnał nadchodzącego kryzysu;

4) złe przepływy pieniężne, ewentualnie powiązane ze zbyt dużymi inwestycjami, prowadzą do **utraty płynności** oraz **pogorszenia zasobów** firmy (np. zasoby techniczne nie są odnawiane);

5) konieczność pozyskania kapitału z zewnątrz. **Wzrasta poziom zadłużenia** a **wypłacalność firmy spada**;

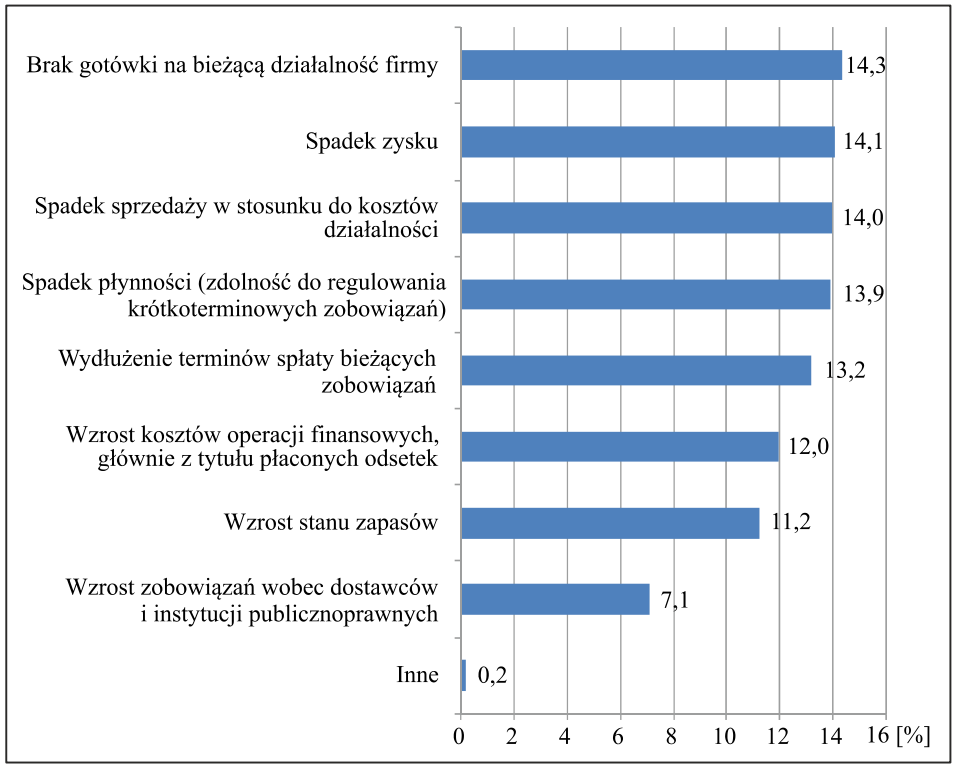
6) większe pożyczki i kredyty wywołują **większe koszty finansowe**;

7) jeszcze większe zmniejszenie zyskowności i konkurencyjności firmy. Wzrastające koszty obsługi kredytu lub brak możliwości jego pozyskania prowadzą do coraz większych problemów z płynnością itd.

Dodatkowo w obszarze symptomów finansowych wyróżnić można: wzrost stanu zapasów z powodu przeszacowanej sprzedaży, wzrost kosztów działalności w przypadku stabilnych przychodów ze sprzedaży, rosnącą sumę należności przeterminowanych.

Zagadnienia odnoszące się do czynników, które mogą powodować oraz sygnalizować upadek firm sektora MŚP były przedmiotem badań przeprowadzonych 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). Opisana we wstępie metodologia przeprowadzonych badań wskazuje na wyróżnienie badań ilościowych i jakościowych. Przedstawione w tej części wyniki osiągnięte w ramach realizacji projektu badawczego dotyczą analiz ilościowych, w których zawarte są wyniki badań ankietowych. Wyniki badań pogłębionych przedstawione są w ramkach. Wymienione wcześniej grupy symptomów zostały rozszerzone o poszczególne symptomy i poddane analizie w przedstawionych badaniach.

Wnioski wynikające z badań ankietowych potwierdzają dużą wagę symptomów finansowych w prognozowaniu niepowodzenia gospodarczego (por. rys. 2.1).



Rys. 2.1. Symptomy upadku – obszar finansów przedsiębiorstwa (w %)

Jak wynika z zestawienia, dominującym symptomem są braki gotówki na bieżącą działalność firmy (rys. 2.1). Uwidaczniają one błędy popełnione wcześniej, a ich oddziaływanie według respondentów jest powiązane ze spadkiem zysku oraz spadkiem sprzedaży, która nie rekompensuje rosnących kosztów działalności firmy. Wymienione symptomy stanowią ponad 40% udzielonych odpowiedzi w tej kategorii. W efekcie właściciele małych firm często zbyt późno dostrzegają obniżający się spadek płynności, co w przypadku krótkoterminowych zobowiązań może powodować istotne zagrożenie sankcjami ze strony wierzycieli. Wyniki badań A. Z e l e k (2003b) z 2002 r. 150 polskich przedsiębiorstw również pokazują, że do trzech kluczowych symptomów upadłości o charakterze finansowym należą: spadek przychodów ze sprzedaży (ok. 58% firm upadłych obserwowało wcześniej takie sygnały), spadek poziomu zysku operacyjnego (zauważone u 50% firm upadłych) oraz utrata płynności finansowej (w ponad 44% przypadków upadłości). Jak widać, spadek sprzedaży może być pierwszym istotnym sygnałem pogorszenia sytuacji firmy. Z badań przeprowadzonych w ramach projektu wynika natomiast, że mali przedsiębiorcy nie

wskazali go jako najbardziej istotnego symptomu, co może rodzić podejrzenia, że jest on ignorowany przez część przedsiębiorców, a to w efekcie daje dalsze pogorszenie kondycji finansowej firmy. Większą zależność braku gotówki na bieżącą działalność ze spadkiem sprzedaży wykazywali respondenci prowadzący kolejną działalność, co wskazuje na pozytywną rolę wcześniejszych doświadczeń w dostrzeganiu sygnałów pogorszenia sytuacji przedsiębiorstwa.

Potwierdzeniem tej tezy są wyniki analizy studiów przypadków przeprowadzonych wśród przedsiębiorców. Przykładem firmy, która nie zareagowała na symptomy związane ze spadkiem sprzedaży w działalności handlowej jest przypadek opisany w ramce 2.1.

Ramka 2.1. Reagowanie na symptomy związane ze spadkiem sprzedaży

Analizowana firma prowadziła działalność handlową nastawioną na sprzedaż sprzętu sportowego. Wieloletnie doświadczenia w działalności handlowej zapoczątkowanej w 1997 r. na rynku województwa zachodniopomorskiego, zdaniem właściciela firmy, gwarantowały jej stabilną pozycję na rynku. Jednak splot wydarzeń związanych z okresem znaczących zmian, jakie miały miejsce w latach 2003–2005 doprowadził do likwidacji firmy w 2005 r. Jako główną przyczynę właściciel firmy wskazuje wejście Polski do Unii Europejskiej. Zmiany, jakie zaczęły mieć miejsce w wielu branżach po referendum w sprawie przystąpienia Polski do UE spowodowały nerwowe reakcje ze strony dostawców, importerów, pośredników krajowych, dystrybutorów i oczywiście samych klientów. Wszyscy spekulowali, co do zmiany cen towarów w Polsce po wejściu do Unii Europejskiej, w tym także w branży sprzętu sportowego. W początkowym okresie sprzęt sportowy był wymieniany jako ten, który powinien być po wejściu Polski do UE tańszy. Tym także tłumaczył zmniejszającą się sprzedaż właściciel firmy. Zróżnicowany asortyment nie dawał efektu wielu filarów zabezpieczających prowadzenie działalności handlowej, wręcz odwrotnie szeroki asortyment utrudniał ocenę, które produkty będą miały określone ceny w przyszłości. Najgorszym jednak momentem był sygnał do kupowania na „magazyn", gdyż zapowiadano wzrost cen surowców wykorzystywanych do produkcji sprzętu sportowego, np.: ceny kauczuku, polimerów, stali itp. Była to zła informacja, a próba pozbycia się dotychczasowych stanów magazynowych powiodła się tylko dzięki sprzedaży części produktów bez marży lub z niewielką marżą. W konsekwencji po maju 2004 r. brak zmian w zakresie cen sprzętu oraz znaczący wzrost konkurencji na rynku krajowym (nowe sklepy oraz sieci sklepów sportowych) spowodował duży spadek sprzedaży przy dużych stanach magazynowych. W ocenie szefa firmy ucieczką od pogarszającej się sytuacji firmy była jej sprzedaż z niewielką stratą finansową dla właściciela. Obecnie ta sama osoba prowadzi wyspecjalizowaną działalność w zakresie sprzętu do nurkowania i jest współwydawcą magazynu specjalistycznego dla osób uprawiających nurkowanie. Wielu klientów dociera z Niemiec (ok. 50%). Pomimo kryzysu z 2008 r. właściciel ma strategię zachowań rynkowych i twierdzi, że nie zagraża mu utrata kontroli nad wskaźnikami finansowymi oraz wskaźnikami poziomu sprzedaży.

Kolejnym nawiązaniem do symptomów finansowych jest opis czterech przypadków w ramce 2.2.

Ramka 2.2. Symptomy w obszarze finansów przedsiębiorstwa

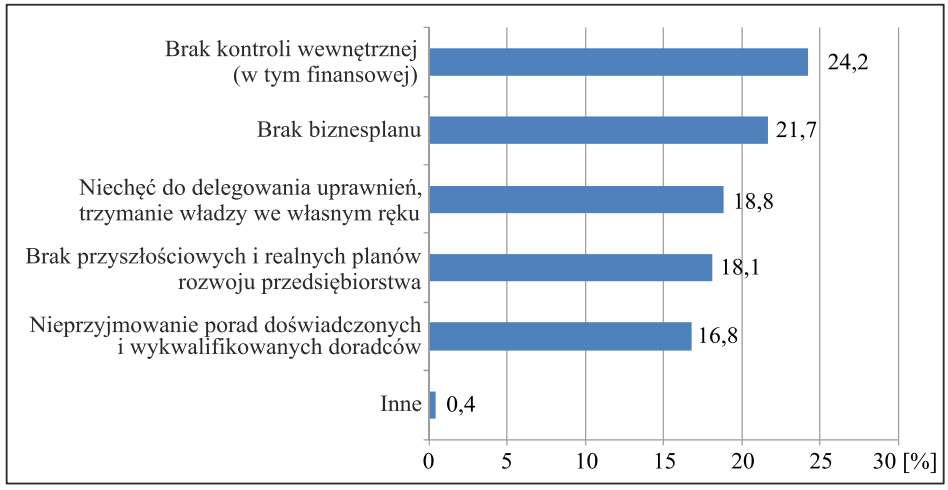
Opisy są opinią przedsiębiorców, którzy z uwagi na doświadczenie i znajomość specyfiki zachowań innych podmiotów, w układzie dostawca, kooperant, konkurent itp., byli w stanie określić związku między błędami a symptomami niepowodzenia w obszarze finansów. Każdy z przedsiębiorców wskazał na indywidualny znany mu przypadek ścieżki niepowodzenia gospodarczego. W pierwszych dwóch przypadkach opisane sekwencje wydarzeń były bardzo zbliżone i za przyczynę należy wskazać zbyt niski kapitał początkowy. Warto wyraźnie podkreślić, że trudno jest wielu przedsiębiorcom wyraźnie oddzielić tę przyczynę od np.: braku kapitału lub innych zasobów czy też problemów ekonomicznych. W tym przypadku respondenci nie mieli wątpliwości, że przyczyną niepowodzenia był zbyt niski kapitał początkowy. Wynikało to głównie ze zdefiniowania tej przyczyny w procesie *start-up*-u oraz tym, że analizowane przypadki wystąpiły w firmach produkcyjnych przemysłu spożywczego. Z uwagi na złożoność procesu produkcyjnego, system norm HACCP oraz zagrożenia w procesie składowania i produkcji żywności, otwarcie takiej działalności powoduje przewidywane, możliwe do skalkulowania w różnych wariantach analizy kosztowe np. w postaci biznesplanu. Jak podkreślali respondenci, to, że jedna spółka nie przetrwała roku, druga zaś została zlikwidowana tuż po zakończeniu pierwszego roku było możliwe do przewidzenia. Kapitał zakładowy nie dawał szans na właściwy poziom funkcjonowania spółek, jeżeli chodzi nie tylko o spełnienie warunków sanitarnych samego procesu produkcyjnego, które determinują samo uruchomienie procesu produkcji ale także dostępu surowca, jego podatności na czynniki pogodowe, grzyby i pleśnie, które niszczą część surowca. Dodatkowo wystąpiły braki w wyposażeniu we właściwą liczbę maszyn i urządzeń, które gwarantują osiągnięcie mocy produkcyjnych i sprzedaż pozwalające przekroczyć próg rentowności. Zdaniem respondentów tego zbrakło na początku, zaś same symptomy towarzyszące tej przyczynie zostały zignorowane. Do symptomów tych zostały zaliczone: niedoszacowane lub pominięte w kalkulacjach wydatki, spadek lub brak płynności, utrata pozytywnego wizerunku firmy (utrudnienia w kooperacji, utrata zaufania ze strony kontrahentów), wzrost kosztów działalności (np. obsługa doraźnie zaciąganych kredytów na operacyjną działalność gospodarczą). W kolejnych przypadkach wyraźnie widoczna jest przyczyna niepowodzeń w postaci słabej kontroli finansowej, na którą składają się m.in. złe wykorzystanie kapitału przedsiębiorstwa oraz brak strategii finansowej firm. Przyczyny te wywołały według respondentów symptomy zarówno w postaci spadku zysku, płynności czy też udziałów w rynku, jak i zmniejszenie się wartości kapitału własnego, wzrostu kosztów działalności i „ratowania się" działaniami w postaci opóźniania odpisów amortyzacyjnych lub też fikcyjnego zawyżania wartości spółek. Podane przez respondentów objawy pokazały sekwencję w ramach tej grupy symptomów, która zaczyna się od utraty płynności, redukowanej w sposób generujący wyższe koszty, które firmy muszą ponieść. W efekcie znacznie gorsze wyniki finansowe są ukrywane za pomocą odpisów amortyzacyjnych, zawyżania wartości towarów i surowców w magazynach itp.

O ile symptomy o charakterze finansowym są łatwiejsze do wychwycenia, o tyle **symptomy o charakterze pozafinansowym** są trudniejsze do zidentyfikowania. L. Bednarski (2001), oprócz symptomów finansowych, wyróżnia

także symptomy w sferze operacyjnej przedsiębiorstwa (bezpośrednio związanej z prowadzoną działalnością). Wyróżnia on np. brak przyszłościowych planów przedsiębiorstwa, częste zmiany na stanowiskach kierowniczych, znaczne zwolnienia pracowników lub też utratę kluczowych klientów. Z kolei A. Zelek i A. Gwarek (2000) wyróżniają dwie sfery symptomów pozafinansowych: 1) behawioralną, związaną z relacjami między pracownikami a właścicielem, np. obniżenie wydajności, konflikty personalne, spadek morale pracowników; 2) organizacyjną, np. utrata zaufania kontrahentów, przerost biurokracji, rozbieżność celów właścicieli i pracowników. Ponadto wyróżnić można jeszcze takie symptomy, jak brak kontroli wewnętrznej, brak konkurencyjności, spadek jakości produktów lub brak biznesplanu. Jak można zauważyć, aby ocena zagrożenia dla firmy na podstawie tych symptomów była realna, należałoby mieć bardzo duże doświadczenie w zarządzaniu oraz kierować się obiektywizmem w ocenie sytuacji. To ostatnie jest jednak trudne do spełnienia z uwagi na silne zaangażowanie właściciela we wszystkie aspekty zarządzania firmą.

Analizowane w literaturze symptomy pozafinansowe pogrupowano, jak już wspomniano wcześniej, na kilka obszarów. Są to symptomy związane z: obszarem decyzji właściciela–menedżera, obszarem orientacji rynkowej, obszarem zasobów ludzkich, obszarem technik i innowacji. W efekcie do wymienionych kryteriów zostały przypisane następujące grupy symptomów.

Symptomy związane z **obszarem decyzji właściciela–menedżera** (Larson, Clute, 1979; Lussier, Pfeifer, 2000; Bednarski 2001): nieprzyjmowanie porad doświadczonych i wykwalifikowanych doradców, niechęć do delegowania uprawnień, trzymanie władzy we własnym ręku, brak kontroli wewnętrznej (w tym finansowej), brak przyszłościowych i realnych planów rozwoju przedsiębiorstwa, brak biznesplanu.



Rys. 2.2. Symptomy upadku – obszar decyzji właściciela–menedżera (w %)

Cztery przykłady firm, które wiążą się z błędami w zarządzaniu przedstawiono w ramce 2.3.

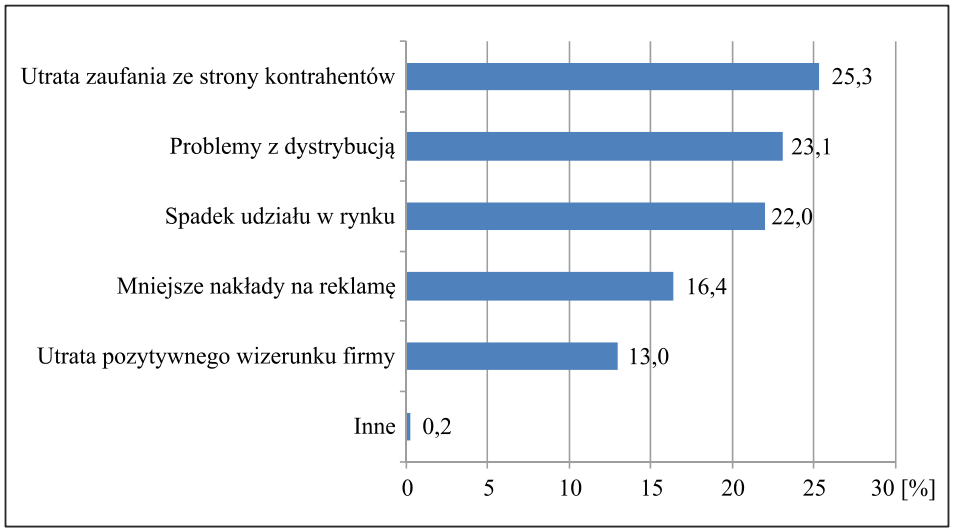
Ramka 2.3. Błędne decyzje właściciela–menedżera

Poprzez analizę przedstawiono przypadki czterech firm, których właściciele wskazali na błędy występujące w procesie niepowodzenia innych firm. W szczególności chodzi tu o niedostrzeżenie symptomów niepowodzenia gospodarczego. We wskazanych przypadkach symptomy niepowodzenia były poprzedzone zaistnieniem samej przyczyny w postaci problemów organizacyjnych, w których decydujący był brak przypisanych zakresów odpowiedzialności dla poszczególnych wspólników. Te konkretne przypadki dotyczyły spółek cywilnych. W efekcie na pierwszy plan wysunęły się błędy wynikające z braku kompetencji wśród wspólników, tj. brak działań lub nakładanie się działań ze strony wspólników, sprzeczne decyzje podejmowane w tym samym czasie przez różnych wspólników, mała elastyczność i odporność na zmiany. Wymienione symptomy nie były właściwie interpretowane, co w efekcie prowadziło do pojawiania się nowych w postaci subiektywnych ocen istniejącej sytuacji firmy i jej otoczenia, poleganiu na własnym guście i opinii. Sekwencja zdarzeń w analizowanych przypadkach wskazywała dominację niskich umiejętności wspólników w zakresie zarządzania, przy jednoczesnych wysokich umiejętnościach technicznych. Według opinii respondentów takie sytuacje występują szczególnie często w spółkach, w których do skupienia uwagi przyczynia się sama działalność operacyjna wspólników, nie zaś obszar zarządzania i koordynacji. To charakterystyczny symptom braku wiedzy oraz wcześniejszego doświadczenia w zarządzaniu. W dwóch przypadkach pojawiły się opinie na temat dodatkowych symptomów, które również mają swoje podłoże w problemach organizacyjnych. Dotyczy to braku strategii i misji przedsiębiorstwa oraz jego przyszłościowych i realnych planów. Respondenci podkreślali wewnętrzne sprzeczności w samych zachowaniach wspólników, które wskazywały na brak wspólnego stworzenia i rozumienia strategii spółek. W efekcie każdy ze wspólników dostrzegał różne, często indywidualne cele. Jak wynikało z późniejszych obserwacji, nie były one nigdy konsultowane, interpretowane czy rangowane. W efekcie sytuacja opisywanych firm stopniowo pogarszała się, prowadząc do niepowodzenia gospodarczego. Pozostałe grupy przyczyn i symptomów były jedynie następstwem opisanych wcześniej.

Symptomy związane z **obszarem orientacji rynkowej** (Zelek, 2003b; Bednarski, 2001): utrata pozytywnego wizerunku firmy, problemy z dystrybucją, utrata zaufania ze strony kontrahentów, mniejsze nakłady na reklamę, spadek udziału w rynku.

Grupa symptomów związanych z orientacją rynkową silnie kształtuje pozycję firmy na rynku. Reakcje sygnalizujące zmianę dotychczasowej polityki ze strony klientów są często niedoceniane przez firmy dostarczające im produkty i/lub usługi. W efekcie najbardziej eksponowana utrata zaufania ze strony kontrahentów może być typowym sygnałem ostrzegawczym, którego natężenie jest zmienne, i dostrzegana jest dopiero najbardziej spektakularna reakcja – zerwanie kontraktu lub brak jego kontynuacji. W efekcie negatywnych zmian w firmie pojawiają się także sygnały ostrzegawcze związane z dystrybucją, której efektem może być niedotrzymanie terminu dostawy lub zła jakość produktu i/lub

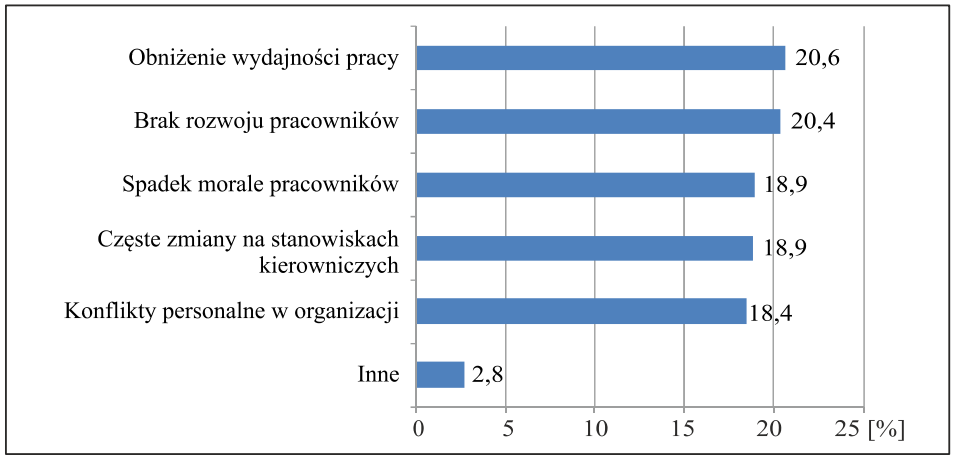
usługi. Czynnik ten i poprzedni stanowią w sumie ponad 50% wskazań. Należy tu zaznaczyć, że omawiane symptomy były bardziej akcentowane przez osoby prowadzące kolejną działalność gospodarczą. Trzeci w kolejności wyborów symptom – spadek udziału w rynku – jest często wynikiem występowania dwóch poprzednich i jego znaczenie jest często niedostrzegane przez długi czas przez przedsiębiorcę.



Rys. 2.3. Symptomy upadku – obszar orientacji rynkowej (w %)

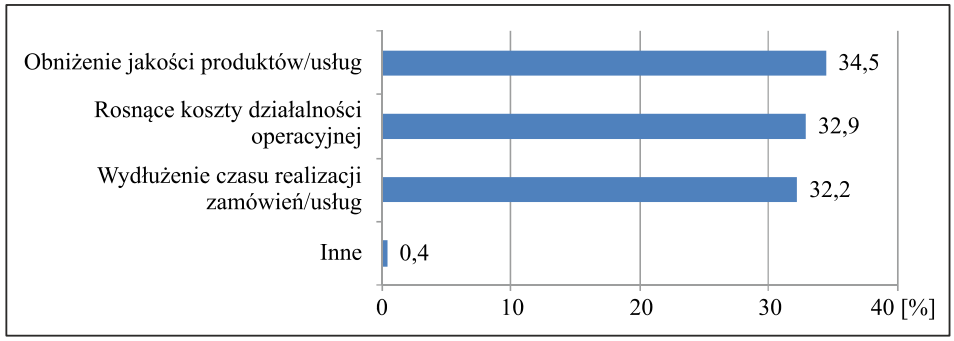
Symptomy związane z **obszarem zasobów ludzkich** (Zelek, 2003b; Bednarski, 2001; Zelek, Gwarek, 2000): konflikty personalne w organizacji, obniżenie wydajności pracy, spadek morale pracowników, częste zmiany na stanowiskach kierowniczych, brak rozwoju pracowników.

Potencjał ludzki często jest niedostrzeganą składową systemu małych firm. Obniżenie wydajności pracy jest głównie dostrzegane w momencie istotnych negatywnych zmian. Jest to w szczególności wynik braku systemu monitoringu i oceny pracowników. Wysoki udział tego symptomu potwierdza dostrzeganie samego problemu, jednak rzadko widoczne jest, zwłaszcza wśród właścicieli po raz pierwszy prowadzących działalność, łączenie tego symptomu z kolejnym według kolejności wskazań. Taki związek wskazują za to respondenci z wcześniejszym doświadczeniem w prowadzeniu biznesu. Symptom związany z brakiem rozwoju pracowników jest często negatywnie oddziałującym czynnikiem związanym z niepowodzeniami gospodarczymi.



Rys. 2.4. Symptomy upadku – obszar zasobów ludzkich (w %)

Symptomy związane z **obszarem techniki i innowacji** (Zelek, 2003b; Ooghe, De Prijcker, 2006; Koksal, Arditi, 2004): rosnące koszty działalności operacyjnej, wydłużenie czasu realizacji zamówień/usług, obniżenie jakości produktów/usług.



Rys. 2.5. Symptomy upadku – obszar techniki i innowacji (w %)

Jak wynika z rys. 2.5, brak innowacji oraz utrudnienia w realizacji procesu produkcji i/lub usług powodują widoczne i często możliwe do skwantyfikowania, a związku z tym też i do przewidzenia, symptomy pogarszające sytuację firmy. W zasadzie wszystkie symptomy uzyskały w tej kategorii podobne oceny. Tu również należy podkreślić rolę doświadczenia w dostrzeganiu symptomów w tym obszarze. Jako bardziej istotne wskazywały je osoby prowadzące kolejną działalność. Potwierdza to zrównoważenie ograniczeń podsystemu techniczne-

go. Można przyjąć, że ta kategoria często jest następstwem ograniczeń poprzednich obszarów działalności.

Przeprowadzone badania potwierdziły panujące opinie, że sytuacja kryzysowa w przedsiębiorstwie staje się zauważalna dopiero wtedy, gdy istnieją już dość oczywiste jej przejawy. Wyraźne skutki finansowe pogarszającej się kondycji przedsiębiorstwa stanowiły najistotniejsze symptomy kryzysu. Niedostrzeganie w spadku sprzedaży pierwszego sygnału ostrzegawczego może nie pozwolić na podjęcie z odpowiednim wyprzedzeniem kroków naprawczych zmierzających do odwrócenia procesu pogorszenia sytuacji w firmie.

Wyniki z zakresu reakcji firm na symptomy zawarte są w ramce 2.4.

Ramka 2.4. Reakcja firm na symptomy kryzysu

Przedmiotem analizy tego przypadku jest firma odpryskowa, która powstała w 1998 r. w wyniku odejścia inżyniera mechanika z zakładów PZL Mielec i rozpoczęcia działalności produkcyjnej dla przemysłu lotniczego. Początkowo zatrudniała ona 2 pracowników, którzy także odeszli z wstrząsanej zmianami tejże spółki szukając alternatywnej formy utrzymania pracy w przemyśle lotniczym. Odejście jednego z inżynierów pionu zajmującego się obróbką–skrawaniem odbyło się za nieformalną aprobatą jego przełożonych. Zarówno kierownictwo firmy, jak i obecny właściciel–menedżer zakładali utrzymanie współpracy na zasadach podwykonawstwa i startowania w ramach ewentualnych zleceń w ramach *outsourcing*-u. Organizacja pomimo ogromnej wiedzy technicznej nie była zarządzana w sposób właściwy. Praktycznie brakowało jasno określonego celu, zadań oraz umiejętności menedżerskich u osoby skoncentrowanej na analizie procesów technologicznych. Należy jednak zwrócić uwagę na pojawienie się u właściciela firmy zachowań przedsiębiorczych charakterystycznych dla fazy początkowej działania organizacji. Celem stało się dla firmy pokonanie barier wejścia i zaistnienie jako podmiot zajmujący się precyzyjną obróbką skrawaniem dla potrzeb przemysłu lotniczego. Silna orientacja rynkowa pozwoliła firmie zdobyć kilka zamówień z amatorskiego rynku niemieckiego. Widoczna stała się orientacja na sam proces wykonywania działalności gospodarczej, realizacja zamówień stała się celem samym w sobie. Od tego momentu można było obserwować brak reakcji na zmiany zarówno wewnątrz organizacji, jak i w jej otoczeniu. Pierwszym objawem braku zmian była niezmienna orientacja na zwiększającą się produkcję. Zbyt mała liczba pracowników i zużywające się maszyny (odkupione z poprzedniego miejsca pracy) zaczęły stwarzać naturalne ograniczenia dla wzrostu firmy. Część niedoborów starał się zredukować własną pracą sam właściciel–menedżer. Pojawiły się objawy charakterystyczne dla kryzysu przywództwa. Niestety nie zostały wprowadzone zmiany w funkcjonowaniu firmy. W wyniku opóźnień pogłębionych przez uszkodzenie jednej z tokarek i odejście na emeryturę pracownika przestała ona realizować zamówienia w terminie. Kary umowne całkowicie pogorszyły jej kondycję finansową. Obecnie ten sam przedsiębiorca prowadzi firmę produkującą na zamówienie wyłącznie dla jednego odbiorcy, produkty firmy są instalowane w samolotach Boeing. Zwraca on uwagę, że w poprzedniej działalności miał możliwość obserwowania wielu symptomów przyszłego niepowodzenia gospodarczego, ale nie dopasował ich do fazy, w jakiej znajdowała się jego firma.

W analizie symptomów można zauważyć zróżnicowanie odpowiedzi w zależności od dotychczasowego doświadczenia w prowadzeniu działalności. O ile symptomy o charakterze finansowym były mocno akcentowane zarówno przez osoby po raz pierwszy, jak i po raz kolejny prowadzące działalność, to symptomy występujące w pozostałych obszarach działalności firmy były klasyfikowane jako istotne i bardzo istotne w większej części przez osoby prowadzące następną działalność. Uwidoczniło się to zwłaszcza w obszarze orientacji rynkowej oraz zasobów ludzkich.

Jak wynika z literatury tematu, zostały już dokonane kategoryzacje symptomów przyszłych kryzysów i w konsekwencji – niepowodzeń gospodarczych. Większość grup symptomów odnosi się do decyzji kierowniczych, wymienianych jako pierwsza składowa zjawisk kryzysowych. Zaliczyć tu można zarówno kategorie: obszar decyzji właściciela–menedżera, obszar finansów przedsiębiorstwa, obszar marketingu, obszar zasobów ludzkich. Brak jest grupy symptomów będących w obszarze zmian wewnętrznych podyktowanych cyklem życia organizacji. Zdaniem autorów jest to słaby punkt literatury tematu, z którego wynika, że potrzebne są badania nad symptomami kryzysów w poszczególnych fazach cyklu życia firmy. Wzbogacenie dyskusji na temat kryzysów w firmie poprzez analizę fazowo podzielonych symptomów może w przyszłości dodatkowo przeciwdziałać ich powstawaniu i w konsekwencji zmniejszyć liczbę niezamierzonych niepowodzeń gospodarczych.

Istotnym uzupełnieniem przedstawionych powyżej rozważań jest powiązanie przyczyn z symptomami niepowodzeń gospodarczych firm. Jak wynika z przeprowadzonych badań jakościowych, związki te najlepiej identyfikują firmy doradcze, biura rachunkowe czy kancelarie podatkowe. Wiedza z zakresu prowadzenia działalności gospodarczej, w tym dostęp do najnowszych informacji dotyczących zmian i rozwiązań legislacyjnych, źródeł finansowania itp., może w połączeniu ze znajomością specyfiki funkcjonowania analizowanych firm dać możliwość widzenia związków przyczynowo-skutkowych wydarzeń zachodzących w firmach. Stąd tego typu kompleksowo wykonujące swoje usługi instytucje otoczenia biznesu mogą dostarczyć informacji na temat przyczyn i symptomów niepowodzeń gospodarczych. Istnieją różne poziomy relacji instytucji otoczenia biznesu z firmami. Informacje z tego zakresu są zawarte w ramce 2.5 i odnoszą się do doświadczeń kancelarii podatkowych i biur rachunkowych na temat przyczyn i symptomów niepowodzeń gospodarczych klientów tych organizacji.

Nie we wszystkich firmach widzi się symptomy kryzysu, w niektórych dostrzega sie, ale nie podejmuje działań naprawczych. W efekcie zarówno te zarządzane przez świadomych, jak i nieświadomych zagrożenia właścicieli–menedżerów zaczynają wchodzić w etap zachowań identyfikowanych jako kryzys organizacji. Temu zagadnieniu jest poświęcona analiza kryzysu jako konsekwencji braku reakcji na symptomy zagrożenia dla funkcjonowania firm.

Ramka 2.5. Przyczyny i symptomy niepowodzeń gospodarczych firm w opinii szefów kancelarii i biur rachunkowych

Jak wynika z opinii szefów kancelarii podatkowych i biur rachunkowych, usytuowanych na terenach województw: zachodniopomorskiego, łódzkiego i podkarpackiego, istnieje bardzo duża możliwość przewidzenia upadku firmy, którego miarą jest niepowodzenie gospodarcze polegające na zaprzestaniu prowadzenia działalności. Wszyscy respondenci podkreślali, że działalność konsultingowa stwarza realne podstawy do diagnozowania zróżnicowanych symptomów sygnalizujących możliwość pogorszenia pozycji firmy na rynku. Opinia ta była wskazywana na podstawie własnych doświadczeń z firmami, które w przeszłości były klientami badanych kancelarii i biur podatkowych. Udzielający odpowiedzi diagnozowanie zmian zachodzących w badanych firmach nazywali zarówno sztuką obserwacji wskaźników firmy, jak i zachowań samych przedsiębiorców. Bardzo często zdarzają 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. Nierzadko obligatoryjność zmian powoduje koncentrację na tym, jak je ominąć. W przypadku czterech z 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 firmy. Dominuje pogląd, że za taki ich stan odpowiedzialni są inni uczestnicy rynku, np. konkurenci. Właściciele kancelarii i biur wyraźnie podkreślali brak chęci do wyjaśnienia przyczyn tej sytuacji. Bardzo często wewnętrzne konflikty wspólników oraz ich rodzin wpływają na pogarszającą się sytuację spółek. Otwarte narzekanie na blokowanie procesu decyzyjnego oraz sprzeczne decyzje zdradzają istnienie konfliktu w firmie. W opinii respondentów towarzyszy temu wysoka wewnętrzna konsumpcja. Często działalność doradcza biur jest traktowana w sposób rutynowy i, jak podkreślają respondenci, rzadko istnieje szansa na szczerą rozmowę. W przypadku tego typu działalności gospodarczej przyczyną mogą być obawy przed ujawnieniem tajemnicy firmy lub obawy przed dodatkowymi kosztami takiej usługi. Problemem jest także brak kompetencji ze strony części kancelarii podatkowych i biur rachunkowych dla tego typu porad. Szablonowość działań związanych z wprowadzaniem i katalogowaniem faktur, prowadzeniem spraw pracowniczych itp. często nie pozwala na faktyczne doradztwo, które wymaga dodatkowego zaangażowania od obu stron. Wszystkie badane kancelarie i biura wskazywały na przypadki niepowodzeń gospodarczych, których były świadkami, i tego, że zabrakło w nich właściwych decyzji ze strony przedsiębiorców. Jedno z analizowanych biur wskazało na grupę błędów, które mogą doprowadzić do niepowodzenia firmy. Wymieniono następujące czynniki: po pierwsze, są to braki w planowaniu działalności. Często przedsiębiorcy podejmują decyzje *ad hoc*, bez zastanowienia, pod wpływem opinii innych, bez analizy zarówno pod względem gospodarczym, jak i prawnym czy podatkowym. Dotyczy to rozpoczynania działalności, jak również późniejszego jej prowadzenia. Często firma sporządza pierwszy biznesplan zmuszona sytuacją, np. przy staraniu się o dotację. Brak jest również bieżącej kontroli sytuacji firmy. Następnym czynnikiem może być zbytni optymizm właścicieli, nie dostrzegają oni sygnałów płynących z otoczenia lub też nie reagują na zmiany w nim zachodzące. 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 rynku, praktycznie brak działań promocyjnych. Zdarza się, że występuje bardzo duża nadprodukcja

z powodu niedopasowania produktu do aktualnej mody lub trendów. Kolejnym aspektem często spotykanym u klientów jest uzależnienie od jednego dużego dostawcy lub odbiorcy, co w razie zerwania kontraktu szybko prowadzi do upadku w przypadku 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. Brak też spójności w zarządzaniu należnościami i zobowiązaniami, np. ustalenie 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 powoduje płacenie tak wysokich podatków, że firma nie generuje zysku (np. wybór ryczałtu dla działalności o wysokiej stawce i przy bardzo dużych kosztach prowadzenia firmy).

Z czynników zewnętrznych mogących być przyczyną upadku na pierwszy plan wysuwa się nie tyle wysokość podatków i innych obciążeń, lecz niestabilność przepisów, częste ich zmiany zwłaszcza w złych kierunkach (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).

Wśród właścicieli firm można wyróżnić kilka postaw, które mogą przyczynić się do upadku ich działalności.

- Trzymanie władzy w jednym ręku, co przy rozrastającej się firmie prowadzi do pogorszenia jej funkcjonowania ze względu na to, że jedna osoba nie jest w stanie poradzić sobie z ilością spraw i problemów, które musi rozwiązać.
- Brak otwartości na postęp techniczny i innowacje, nawet na poziomie komputeryzacji firmy. Jest to obserwowane zwłaszcza wśród starszych właścicieli, z grupy 50+.
- U tej grupy osób można też często zaobserwować pewną stagnację i zbyt długi czas reakcji na zmiany pojawiające się w otoczeniu.
- Z drugiej strony u młodych przedsiębiorców można zauważyć „hura" optymizm i dużą skłonność do ryzyka przy jednoczesnym braku doświadczenia w prowadzeniu działalności.
- Zaobserwowano w działalności biura kilka przypadków pewnego rodzaju „zaślepienia" po osiągniętym sukcesie rynkowym i osiągnięciu dużego zysku. Właściciele „osiadali na laurach" i przestawali śledzić zmiany zachodzące na rynku, następował brak kontroli działalności firmy.

Zdaniem właściciela biura symptomami są: pogarszająca się sytuacja uwidaczniająca się w sferze finansowej firmy, spadek zysku, spadek sprzedaży, zmniejszenie marży lub sprzedaż po cenie zakupu lub nawet niższej. Są to wielkości, które można zaobserwować nawet przy uproszczonych formach księgowości. Przy sporządzaniu wniosków kredytowych pojawiają się następne kategorie, takie jak brak płynności lub wzrost zobowiązań. Jeśli chodzi o symptomy pozafinansowe, to najlepiej widoczne są one wśród firm, które są klientami biura od dłuższego czasu. Są to: nieprzyjmowanie porad od doradców, brak planów dalszego rozwoju, rotacja pracowników i zmniejszanie zatrudnienia (zwolnienia, zmniejszanie etatów, obniżanie wynagrodzeń). Często o pogorszeniu sytuacji w firmie świadczy też opóźnienie w zapłacie za usługi dla doradcy.

W celu zapobiegania negatywnym wydarzeniom w firmie, właściciel biura stara się na bieżąco informować klientów o zaobserwowanych negatywnych sygnałach. Jednakże nie wszyscy przedsiębiorcy oczekują takich informacji, często je bagatelizują. Część firm prowadzi działalność w szarej strefie, więc dane dostarczane do biura są nieadekwatne do stanu faktycznego. Istnieje też druga grupa klientów, która wymaga comiesięcznych raportów o stanie firmy, obrotach i kosztach, aby na bieżąco kontrolować sytuację.

2.3. Kryzys jako konsekwencja braku reakcji na symptomy

Kryzys w firmie rzadko pojawia się nagle. Zazwyczaj poprzedzają go pewne symptomy sytuacji problemowej, których niedostrzeżenie może spowodować pogłębienie sytuacji kryzysowej i ostatecznie wystąpienie kryzysu, czyli stanu, w którym dochodzi do trwałego zachwiania równowagi organizacji (Skalik, 2005).

Uratowanie przedsiębiorstwa przed upadkiem wiąże się z umiejętnym i szybkim dostrzeżeniem symptomów występowania kryzysu. Zbyt późne zauważenie pojawiających się sygnałów może bardzo utrudnić ratowanie zagrożonej organizacji i doprowadzić do jej upadku.

Generalnie ujmując, kryzys można postrzegać jako zagrożenie egzystencji przedsiębiorstwa (Zimniewicz, 1990).

Jednym z podejść przedstawionych w literaturze tematu jest wyodrębnienie kryzysów decyzyjnych. Ukazują one złożoność realizacji ról kierowniczych przez kadrę zarządzającą i ryzyka błędnych decyzji wiążących się z tymi rolami. Jednym z autorów, którego definicję kryzysu można wpisać do kategorii kryzysów wywołanych złymi decyzjami kierowniczymi jest E. Urbanowska-Sojkin (1999, s. 20), według której: „[...] kryzys przedsiębiorstwa to patologia w jego rozwoju, spowodowana często dysproporcją między celami i zasobami wykorzystywanymi do ich osiągnięcia". Kryzys taki zagraża bytowi ekonomicznemu przedsiębiorstwa. O zaskoczeniu i braku właściwych reakcji pisze także Ch. Hermann uznając za kryzys stan zagrażający przetrwaniu firmy i realizacji jej celów. Kryzys jest zaskoczeniem dla osób podejmujących decyzje, przez co działają one pod silną presją (Zelek, 2003b, s. 31–32). W kolejnej definicji podkreśla się błędy w zarządzaniu i ich związek z zaistnieniem kryzysu. Według M. Czerskiej kryzys pojawia się w przedsiębiorstwie wtedy, gdy dotychczasowy model organizacyjny nie zapewnia już jego dalszego efektywnego funkcjonowania (Zelek, 2003b, s. 32). Dodatkowo brak zmian w sposobie zarządzania organizacjami może inicjować bądź przyspieszać taki kryzys. Pewnym rozwinięciem tego podejścia jest wykazanie braku strategicznej orientacji w firmie jako przyczyny kryzysu. Na przykład G. Gierszewska zwraca uwagę na przyczyny kryzysu, które tkwią w braku umiejętności identyfikacji oraz braku reakcji na pojawiające się w otoczeniu zagrożenia, a także braku wykorzystania szans w tym otoczeniu (Gierszewska, 2002). We wskazanych definicjach często pisze się o destrukcyjnym charakterze kryzysu i jego związkach z kadrą kierowniczą. Potwierdzeniem tej relacji jest druga strona postrzegania kryzysu oparta na założeniu istnienia zmian wewnętrznych podyktowanych cyklem życia organizacji.

Generalnie wielu badaczy akcentuje umiejętność i szybkość reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu jako kluczowy czynnik przetrwania firm. Wiele kryzysów jest przedstawianych jako efekt zmian zachodzących w otoczeniu.

Z uwagi na silne oddziaływanie niestabilnego otoczenia kadra zarządzająca musi być przygotowana na duży stopień nagłości negatywnych zjawisk w organizacji. Podobnie kryzys definiuje R. Oldcorn, którego zdaniem kryzys jest wynikiem nieplanowanych zdarzeń mogących zagrozić funkcjonowaniu przedsiębiorstwa (Zelek, 2003b, s. 31). W definicj tej podkreślono nagłość kryzysu i jego niezależność od samej organizacji. Wskazano, że jego źródła często mają charakter zewnętrzny i pochodzą z otoczenia biznesu. Na niebezpieczeństwo utraty kontroli nad przebiegiem kryzysu wskazuje J. R. Caponigro (2000, s. 12), uznając, że kryzysem jest każde wydarzenie lub akcja, które ma potencjalnie negatywny wpływ na wiarygodność i sprawność przedsiębiorstwa i jednocześnie pozostaje lub wkrótce znajdzie się poza jego kontrolą. Przedstawione definicje wyraźnie pokazują na znaczenie nagłości wydarzeń zachodzących w otoczeniu, brak ich przewidywalności i złożoności. Praktycznie jednak nie ma takich definicji, które w tym kontekście nie wskazywałyby na rolę kadry kierowniczej w reakcji na sygnały.

Kryzys należy rozpatrywać jako pewien proces, czyli ciąg następujących po sobie zdarzeń, będący zagrożeniem dla funkcjonowania organizacji. Na przykład J. Argenti (1976) wyróżnił następujące etapy pogarszającej się kondycji firmy:

– stopniowo narastające utrwalenie niedomagań w funkcjonowaniu organizacji, niewywołujących jeszcze istotnych zakłóceń,

– niedomagania stają się przyczyną błędów w funkcjonowaniu organizacji,

– pojawienie się wyraźnych zakłóceń w działalności firmy, problemy finansowe, niewypłacalność,

– upadłość i likwidacja firmy.

Również inni autorzy wyodrębniają poszczególne fazy kryzysu w organizacji. Można tu zauważyć fazę początkowych braków, błędów w zarządzaniu, kiedy pojawiają się pierwsze sygnały ostrzegawcze, często niezauważone lub ignorowane przez zarządzających (Richardson, Nwankwo, Richardson, 1994; Sharma, Mahajan, 1980; Ooghe, Prijcker, 2006). Następnie pojawiają się błędy strategiczne (Sharma, Mahajan, 1980), niewystarczające działania naprawcze (Richardson, Nwankwo, Richardson, 1994), problemy, które pogłębiają się w wyniku błędnych decyzji. To w konsekwencji prowadzi do załamania organizacji, bruku płynności, a w końcu do upadku firmy (Richardson, Nwankwo, Richardson, 1994; Sharma, Mahajan, 1980; Ooghe, Prijcker, 2006).

Jak widać, kryzys ma wymiar strategiczny, często jego źródłem jest niedostosowanie strategii rozwoju do pojawiających się zagrożeń i warunków otoczenia. W wyniku prowadzonych analiz, podjęto tematykę przekształcenia kryzysu w upadek firmy, któremu towarzyszą pewne specyficzne zachowania ze strony zarządzających małymi firmami. Zostały one przedstawione w postaci trajektorii upadku małych firm.

2.4. Kryzys a upadek

Kryzys w firmie jest wyraźnym potwierdzeniem jej pogarszającej się kondycji zarówno na podstawie wskaźników oceniających wewnętrzną sytuację podmiotu, jak i jego relacje z otoczeniem. W efekcie kryzys staje się często momentem, od którego zaczyna się tzw. „spirala śmierci" (H a m b r i c k, D'A v e n i, 1992), a więc niemożność skierowania firmy na procesy restrukturyzacyjne i naprawcze. W związku z tym należy zastanowić się, gdzie występują i jak zostały skategoryzowane przyczyny upadków firm.

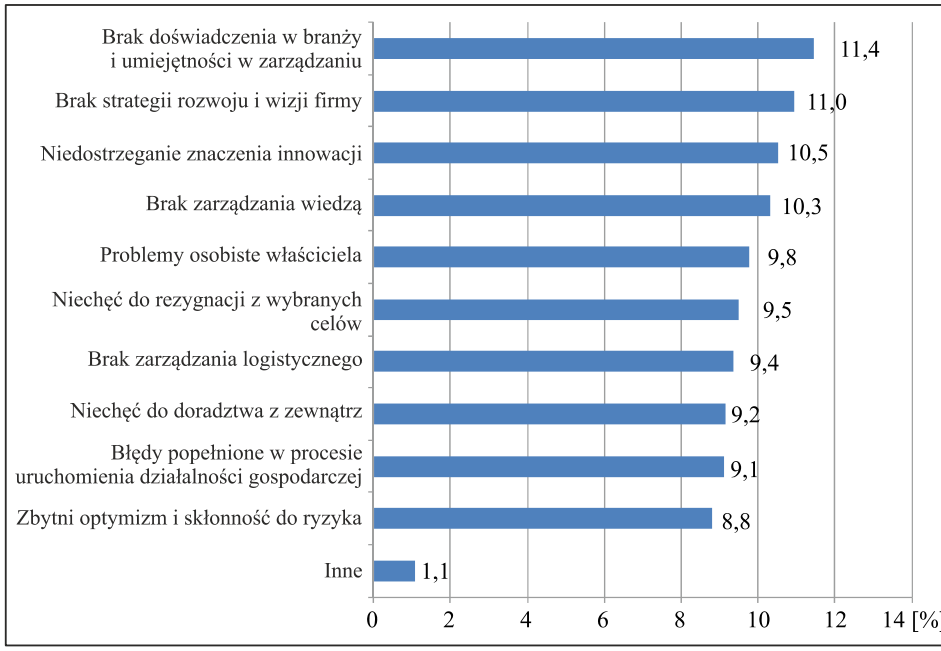
Źródeł upadku nie można rozpatrywać jako jednego lub kilku oderwanych od siebie czynników, pochodzących tylko z otoczenia lub tylko z wnętrza organizacji, lecz należy je rozważać jako relacje między tymi obszarami, zwłaszcza w kontekście reakcji na zmiany zachodzące na zewnątrz. Obszar związany z otoczeniem organizacji i jego oddziaływaniem na firmę został omówiony w części dotyczącej progów rozwojowych, same zaś oddziaływania wewnętrzne firm przedstawiono w kolejnej analizie.

W przypadku obszarów wewnątrz przedsiębiorstwa sam właściciel–menedżer jest rozpoznawany w literaturze tematu jako najbardziej krytyczny czynnik decydujący o upadku małych firm. Przede wszystkim motywacja zarządzania, kwalifikacje i umiejętności mają wpływ na sposób, w jaki przedsiębiorstwo jest zarządzane. Badania nad przyczynami bankructwa małych firm w Stanach Zjednoczonych (B r a d l e y, 2000) potwierdzają te tezę. Wykazały one, że dwiema dominującymi przyczynami niepowodzenia małych firm były: 1) niedostateczne umiejętności zarządzania oraz słaba wiedza dotycząca działalności firmy; 2) niewystarczający kapitał; ponadto 3) brak planowania i zbytni optymizm właścicieli, co do szybkości zwrotu zainwestowanych środków pieniężnych.

Nie tylko więc jakość zarządzania i umiejętności wpływają na szanse przetrwania przedsiębiorstwa. Znaczące jest, jak wiele osobistych cech silnie oddziałuje na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Poleganie na rutynie, zbytni optymizm, niewychwytywanie informacji z otoczenia mogą mieć kluczowe znaczenie dla dalszego funkcjonowania firmy. Polityka firmy jest przygotowywana i prowadzona przez przedsiębiorcę i zawiera takie aspekty, jak strategia, inwestycje, marketing, sprzedaż, finanse, zasoby ludzkie. Brak przedsiębiorczych albo kierowniczych umiejętności w którymś z tych obszarów i osobiste cechy przedsiębiorców/menedżerów mogą wywołać nieoczekiwane problemy, które zmniejszą szanse przetrwania przedsiębiorstwa. W kontekście wnętrza organizacji można więc wyróżnić następujące obszary: jakość zarządzania i cechy/postawy właściciela–menedżera, obszar finansów przedsiębiorstwa, obszar marketingu i dystrybucji, obszar zasobów ludzkich, obszar techniki i innowacji.

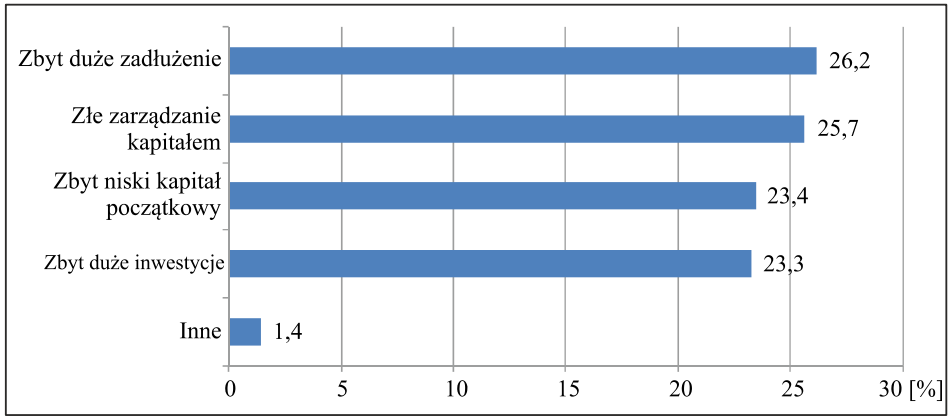
Dokonując analizy przyczyn niepowodzeń gospodarczych uzyskanych w wyniku przeprowadzonych badań, należy zwrócić uwagę na wystąpienie silnego wyeksponowania czynników znajdujących się po stronie właściciela–

menedżera. Widoczne są błędy wynikające z niewystarczającej wiedzy na temat zarządzania, czego skutkiem jest brak strategii funkcjonowania firmy, niedostrzeganie znaczenia czynników odpowiedzialnych za pozycję konkurencyjną biznesu, takich jak: innowacje i zarządzanie wiedzą. Szczegółowe dane przedstawiono na rys. 2.6.



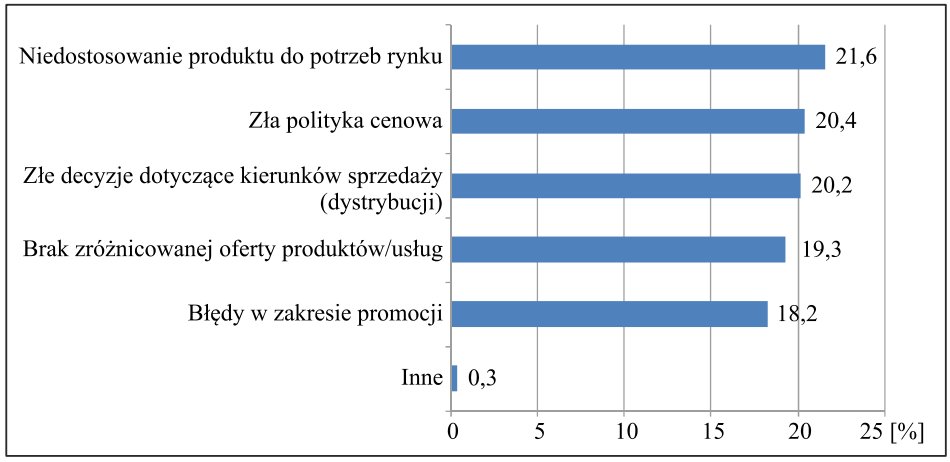
Rys. 2.6. Przyczyny upadku – błędne decyzje właściciela–menedżera (w %)

Kolejną grupą przyczyn, które zostały poddane analizie są przyczyny z obszaru finansów przedsiębiorstwa. Jak wynika z zaprezentowanego zestawienia (rys. 2.6), dominującą grupą przyczyn są zarówno zbyt duże zadłużenie, jak i niewłaściwe zarządzanie kapitałem. Z punktu widzenia początkowych okresów funkcjonowania firmy istotną przyczyną jest zbyt niski kapitał początkowy, często niedostosowany do zbyt dużych inwestycji. Zarządzanie kapitałem, a zwłaszcza decyzje o strukturze kapitału, czyli stosunku kapitałów własnych do obcych, mają kluczowe znaczenie dla sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Badania przeprowadzone w Kanadzie w 1996 r. wykazały, że ok. 71% upadłości spowodowane było błędną polityką finansową (por. K o r o l, P r u s a k, 2005). Wśród błędów dominowały: złe zarządzanie kapitałem obrotowym, niedokapitalizowanie oraz nieprawidłowa struktura finansowania.



Rys. 2.7. Przyczyny upadku – błędy w obszarze finansów przedsiębiorstwa (w %)

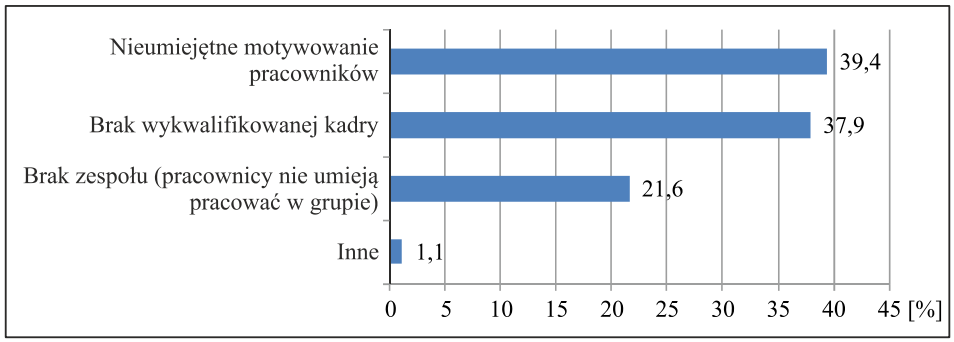
Kolejny obszar funkcjonowania firmy, jakim jest obszar marketingu i dystrybucji, silnie kształtuje pozycję firmy na rynku. Podstawowym błędem w tym obszarze jest niedostosowanie przez przedsiębiorców oferty swoich produktów do potrzeb rynku. Przyczyna ta często łączy się z brakiem lub niewłaściwą polityką cenową firmy. Badania kanadyjskie (w odróżnieniu od badań A. Zelek (2003b)) wykazały również duże znaczenie polityki marketingowej dla sprawnego działania firm. Prawie 50% upadłości spowodowane było słabą strategią cenową i brakiem produktu niszowego.



Rys. 2.8. Przyczyny upadku – błędy rynkowe (w %)

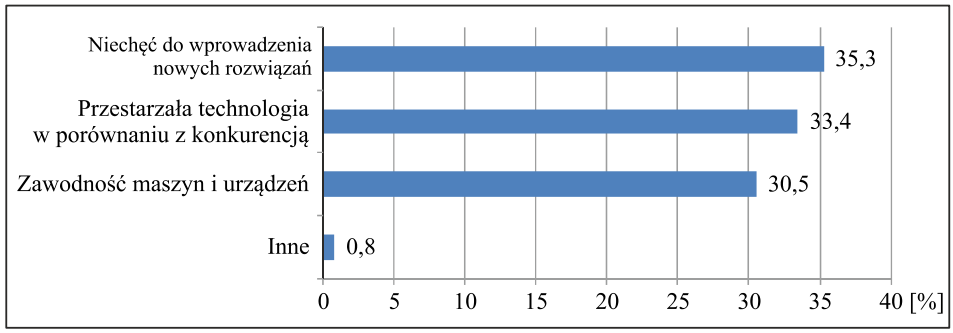
Potencjał ludzki nie jest chętnie wymieniany przez przedsiębiorców jako czynnik mający kluczowy wpływ na losy firmy. Jednak osoby, które wymieniły

tę przyczynę dostrzegają jej związek z błędami w zarządzaniu, polegającymi na braku motywowania pracowników. W efekcie także w wyniku późniejszej fluktuacji może pojawić się brak wykwalifikowanej kadry (por. rys. 2.9).



Rys. 2.9. Przyczyny upadku – błędy w obszarze zasobów ludzkich (w %)

Niechęć do wprowadzenia nowych rozwiązań oraz przestarzała technologia powodują problemy oraz utrudnienia w realizacji procesu produkcji i/lub usług widoczne i często możliwe do skwantyfikowania, a w związku z tym też i do przewidzenia czynniki pogarszające sytuację firmy. Wyniki te potwierdzają istnienie niedostrzeganego progu związanego z potrzebą wprowadzania innowacyjności i innowacji, co może być zagrożeniem szczególnie w małych firmach.



Rys. 2.10. Przyczyny upadku – błędy w zakresie techniki i innowacji (w %)

Jak widać z przedstawionych rozważań, wyniki badań przeprowadzonych w ramach projektu potwierdzają, że do niepowodzenia gospodarczego mogą przyczynić się czynniki leżące w wielu obszarach, zarówno na zewnątrz, jak i wewnątrz organizacji. Brak jednoznacznego sprecyzowania jednego lub dwóch powodów upadku dowodzi, że przedsiębiorcy są świadomi faktu, iż kilka przyczyn może występować jednocześnie. Wskazywane przez respondentów przyczy-

ny można odnaleźć w badaniach przeprowadzanych w dużych, jak również małych i średnich przedsiębiorstwach. Jednakże mocne zaakcentowanie odpowiedzi w grupie czynników związanych z osobą właściciela/menedżera potwierdza znaczenie tej grupy przyczyn jako charakterystycznych dla małych firm. W badaniach nie stwierdzono istotnego wpływu rodzaju prowadzonej działalności (w podziale na handel, produkcję i usługi) na zróżnicowanie podawanych przyczyn upadku. Można więc sformułować wniosek, że poddane badaniu przyczyny są uniwersalne dla każdej branży. Również wcześniejsze doświadczenie w prowadzeniu działalności nie wpływa znacząco na pojawienie się innych przyczyn niepowodzenia niż u przedsiębiorców, którzy po raz pierwszy prowadzą biznes.

Pogłębieniem tego obrazu przyczyn niepowodzeń gospodarczych są analizy przypadków. Opinie przekazywane przez przedsiębiorców oraz reprezentantów instytucji otoczenia biznesu po pierwsze wykazały istnienie dwóch głównych przyczyn niepowodzenia gospodarczego, tj. przyczyn związanych ze zmieniającym się otoczeniem oraz przyczyn związanych z osobą przedsiębiorcy. W grupie wywiadów przeprowadzonych wśród przedsiębiorców praktycznie wszyscy wskazali na znaczenie otoczenia jako głównej przyczyny niepowodzenia gospodarczego. Widać tu wyraźną tendencję do przerzucania odpowiedzialności za niepowodzenie na sytuację panującą na rynku (koniunktura), decyzje władz centralnych i lokalnych (głównie podatkowe) oraz czynniki branżowe (zatory płatnicze, wzrost konkurencji). W opinii respondentów istotną rolę odgrywają również czynniki wewnętrzne. Najczęściej wskazywano na zbyt niski kapitał i brak wykwalifikowanej kadry. Jednakże traktowano te czynniki jako nie do końca pozostające pod kontrolą przedsiębiorcy. Tylko 23% badanych przedsiębiorców wskazało na błędy w zarządzaniu jako istotny czynnik mogący doprowadzić do upadku.

Potwierdzeniem tej tendencji w postrzeganiu przyczyn, która wraz z brakiem reakcji na symptomy doprowadziła do niezamierzonej likwidacji firmy są informacje zawarte w ramkach 2.6 i 2.7.

Ramka 2.6. Niepowodzenie gospodarcze w wyniku braku reakcji na symptomy – nr 1

Firma była producentem ubrań i prowadziła swoją działalność na terenie Bielska-Białej. Jej produkcja była głównie skoncentrowana na wytwarzaniu getrów, *T*-shirt-ów oraz bluzek damskich. Sprzedaż tych produktów była prowadzona głównie przez sklepy na terenie miasta oraz na okolicznych targowiskach. Okres przełomu XX i XXI w. był dla firmy bardzo znaczący. W tym okresie zatrudniała ona 30 osób i uznawana była za znaczący podmiot na terenie Bielska-Białej, potwierdzający, że można sprzedawać produkty niekoniecznie pochodzące z rynku łódzkiego lub też z krajów Dalekiego Wschodu. Coraz większa konkurencja ze strony rynków chińskiego i indyjskiego nie była jednoznacznym sygnałem do zmiany w dotychczasowym działaniu firmy. Nadal za swoich głównych konkurentów właściciel firmy uznawał producentów z województwa łódzkiego i pośredników zaopatrujących się w położonym niedaleko Łodzi centrum handlu hurtowego w Głuchowie. Przedsiębiorca nie ukrywał zadowolenia

z kryzysu, jaki dotknął targowiska w centralnej Polsce i upatrywał w tym szanse na własny rozwój. Jak wykazały późniejsze wydarzenia, sygnały dotyczące wzrostu znaczenia gospodarek azjatyckich w branży, w której działała firma, okazały się uzasadnione. Właściciel firmy nie zrobił nic, co spowodowałoby wzmocnienie czynności zmierzających do specjalizacji w danym asortymencie lub zastosowaniu innowacji dla poprawy pozycji konkurencyjnej firmy. Rok 2004 firma zakończyła ze stratą i właściciel podjął decyzję o jej likwidacji. Obecnie jest ona już wyspecjalizowana w produkcji ubrań sportowych, stosuje zarówno nowoczesne maszyny, technologie, jak i dba o wygląd i estetykę swoich produktów z wykorzystaniem zarówno najnowszych rozwiązań druku, jak i haftu komputerowego. 80% produkcji trafia na rynek Czech i Słowacji. Istnieje duża znajomość sektora, w którym firma działa, a jednym z głównych miejsc sprzedaży są targowiska przygraniczne i hurtownicy odbierający towar. Zmniejszone do 20 osób zatrudnienie gwarantuje na obecnym stanie zamówień utrzymanie jej rentowności.

Ramka 2.7. Niepowodzenie gospodarcze w wyniku braku reakcji na symptomy – nr 2

Firma została założona w 1993 r. Początkowo był to jeden sklep z obuwiem przy ul. Gdańskiej w Łodzi zatrudniający dwie osoby. W ciągu 9 lat zostały otwarte następne punkty handlowe, jeden przy ul. Pomorskiej oraz trzy przy ul. Piotrkowskiej. Zatrudnienie wzrosło do 15 osób. Kluczowym momentem w działalności firmy, który miał bardzo duży wpływ na jej niepowodzenie było otwarcie w 2002 r. Galerii Łódzkiej, a następnie w 2006 r. Manufaktury. Nastąpił spadek obrotów, ul. Piotrkowska zaczęła podupadać, większe i znane marki przeniosły się do galerii handlowych. Główną przyczyną niepowodzenia według właścicielki było zaniechanie przez władze miasta wykonania swoich obietnic, dotyczących usprawnienia handlu na ul. Piotrkowskiej. Nie zostały wykonane parkingi, w związku z czym nastąpił odpływ klientów do bardziej dogodnych miejsc robienia zakupów, czyli Galerii Łódzkiej i Manufaktury. Ponadto władze miejskie dokonały bardzo dużych podwyżek czynszów za wynajmowane lokale. Właścicielka, aby zminimalizować straty, zaczęła po kolei likwidować sklepy, najpierw przy ul. Gdańskiej i Pomorskiej, a później również dwa sklepy przy ul. Piotrkowskiej. Działania zaradcze podejmowane przez właściciela w celu obniżenia kosztów polegały na przystąpieniu do konkursu ofert na wynajem lokalu, gdyż w ten sposób można było wynegocjować niższą stawkę za czynsz. Wiązało się to jednak z ryzykiem przebicia oferty oraz przejęcia lokalu przez inny podmiot, dla którego ta lokalizacja była atrakcyjna, np. bank lub operatora sieci komórkowej. W tym przypadku udało się jednak uzyskać obniżenie czynszu za wynajmowany lokal. Jednakże niedługo po tym okazało się, że koszty lokalu znów wzrosły z powodu przerzucenia podatku od nieruchomości na najemcę. Obecnie firma jest w trakcie likwidacji i, jak wynika z opinii właścicielki, nie planuje ona rozpoczęcia nowej działalności gospodarczej i chce przejść na emeryturę. W okresie przed likwidacją obroty firmy kształtowały się na poziomie 20% sprzedaży realizowanej w najlepszym okresie jej działalności. Jak widać, spadek jest więc znaczny. W ciągu ostatnich dwóch lat właścicielka zdecydowała się na wprowadzenie do asortymentu obuwia niższej jakości z Chin. Dzięki temu obroty pozwoliły na utrzymanie płynności w firmie. Sprzedaż obuwia lepszej jakości (a więc i droższego) odbywa się praktycznie bez marży, aby odzyskać środki przeznaczone na jego zakup. Należy tu podkreślić, jak trudne i ryzykowne decyzje musi podjąć handlowiec, jeśli chodzi o ilość i rodzaj asortymentu, gdyż zamówienia na buty należy składać u producenta z półrocznym, a nawet rocznym wyprzedzeniem. Według opinii właścicielki, powinna ona zlikwidować działalność handlową już w 2002 r., gdy powstawała Galeria Łódzka, i przestawić się na działalność gastronomiczną. Jednak nie podjęła tego ryzyka.

Obydwa powyższe przykłady wskazują na wiele błędów popełnionych w trakcie zarządzania firmą. Widoczne jest wyraźne poszukiwanie przyczyn niepowodzeń w otoczeniu firmy zapominając o niezauważonych symptomach jej pogarszającej się kondycji oraz braku reakcji na nowe wyzwania w takich obszarach, jak produkt, rynek, konkurenci i podjęciu działań dostosowawczych.

Inaczej kształtuje się obraz czynników upadku w opinii przedstawicieli instytucji otoczenia biznesu. Tutaj jako główne źródło upadku wskazali błędy w zarządzaniu firmami, w tym głównie czynniki stojące po stronie przedsiębiorców, takie jak: brak strategii działania, brak reakcji na zmiany zachodzące w otoczeniu, niechęć do wprowadzania innowacji, błędy rynkowe. Taka struktura odpowiedzi jest zbieżna zarówno z polskimi (por. Z e l e k, 2003b, s. 252), jak i amerykańskimi (por. K o r o l, P r u s a k, 2005, s. 61) wynikami badań, które wykazały odmienne postrzeganie przyczyn kryzysu i niepowodzenia przez zarządzających przedsiębiorstwem oraz osoby z zewnątrz (inwestorów dostarczających kapitał, ekspertów, syndyków).

Potwierdzeniem tej opinii jest analiza badania jakościowego przeprowadzonego w Departamencie ds. Przedsiębiorczości w Urzędzie Marszałkowskim w Łodzi opisana w ramce 2.8.

Ramka 2.8. Niepowodzenie gospodarcze w wyniku błędów w zarządzaniu – opinia instytucji otoczenia biznesu

W trakcie badania przeprowadzonego w opisywanej instytucji została przedstawiona polityka rozwoju przedsiębiorczości w województwie. Na tle opisanych analiz wyraźnie zarysowała się polityka wsparcia dla firm sektora MŚP w zakresie rozwoju inicjatyw ułatwiających dostęp do wiedzy na temat procesów inwestycyjnych i internacjonalizacji, stworzenia kompleksowej i efektywnej infrastruktury biznesowej, udostępnienia instrumentów skutecznego wsparcia finansowego, wzmocnienia kompetencji i potencjału zasobów ludzkich regionu, zapewnienia pozytywnego klimatu prowadzenia działań gospodarczych. Obszary działalności Urzędu zostały dostosowane zarówno do potrzeb przedsiębiorców, jak i strategii regionu. Wymieniony m.in. program „Wiedza dla biznesu", obejmujący klastry – synergia korzyści, transfer technologii oraz inwentaryzacja B+R, wyraźnie eksponował redukcję asymetrii dostępu do informacji przez przedsiębiorców. Efektem braku informacji są dostrzegane przez instytucje otoczenia biznesu błędy, w tym: niebranie pod uwagę w strategiach firm perspektyw rozwojowych regionu, braku orientacji wzrostowej i rozwojowej firm, niewykorzystywanie aktualnych programów wsparcia dla firm sektora MŚP. Bardzo ważną inicjatywą dającą ogromne szanse dla pojedynczych firm stały się obecnie inicjatywy klastrowe związane m.in. z procesami konsolidacji organizacyjnej firm. Innowacyjność i innowacje często stają się podstawą do budowania przewag firm, jednak brak jest wiedzy na temat rodzajów innowacji, źródeł ich finansowania, a także komercjalizacji innowacji.

Widoczna w badaniach skłonność do uwypuklania znaczenia czynników egzogenicznych i jednocześnie zmniejszania znaczenia czynników endogenicznych może świadczyć o braku obiektywnego spojrzenia przedsiębiorców na

procesy zachodzące w organizacji. Asymetria informacji przez nich posiadanych w porównaniu z instytucjami otoczenia biznesu wskazuje na możliwość powstawania błędnych decyzji, które mogą w konsekwencji doprowadzić do braku reakcji na zmiany, narastania problemów lub działań zaradczych prowadzonych w nieodpowiednich obszarach, i sytuacja kryzysowa nadal będzie się rozwijać.

Współczesne firmy coraz częściej w celu przeciwdziałania kryzysom, w których efekcie następuje przejście do „spirali śmierci", powinny być poddane bardziej szczegółowej analizie w zakresie potencjalnych przyczyn ich upadku.

Pierwszym sposobem postrzegania procesu przekształcenia się kryzysu w upadek małych firm jest analiza sekwencyjności wydarzeń, mających negatywny wpływ na funkcjonowanie biznesu, od strony: 1) decyzji kierowniczych, 2) zmian zachodzących w otoczeniu, 3) zmian wewnętrznych podyktowanych cyklem życia organizacji (por. Gierszewska, 2002; Zelek, 2003b; Ooghe, De Prijcker, 2006; Koksal, Arditi, 2004).

1. Decyzje kierownicze stanowią najważniejszy obszar, którym w szczególności warto się zainteresować w perspektywie projektowania lepszych i bardziej dostosowanych do współczesnych potrzeb małych firm narzędzi wspierających przedsiębiorców w zarządzaniu firmami. Wymienione powyżej przyczyny niepowodzeń gospodarczych stanowią próbę zebrania kategorii przyczyn i identyfikacji poszczególnych z nich zarówno w kontekście małych firm, jak i oddzielenia ich od symptomów upadku. Przedstawione w tym rozdziale zestawienia dowodzą zarówno istnienia poszczególnych takich przyczyn, jak i ich nakładania się w procesie zakończonym niepowodzeniem. Słabością tego podejścia jest brak silnej orientacji na otoczenie, jak również niedostrzeganie w czasie zmian zachodzących wewnątrz organizacji i jej otoczeniu.

2. Nieudane przedsięwzięcia gospodarcze są także wynikiem kryzysu lub grupy kryzysów mających swój początek w przyczynach znajdujących się po stronie otoczenia. Dokonując uproszczenia kategorii otoczenia w poszukiwaniu związków jego poszczególnych składowych z przyczynami, które wywołują kryzys małych firm i w konsekwencji mogą prowadzić do ich upadku, przyjęto następujące podziały otoczenia: dalsze – makrootoczenie, bliższe – mikrootoczenie.

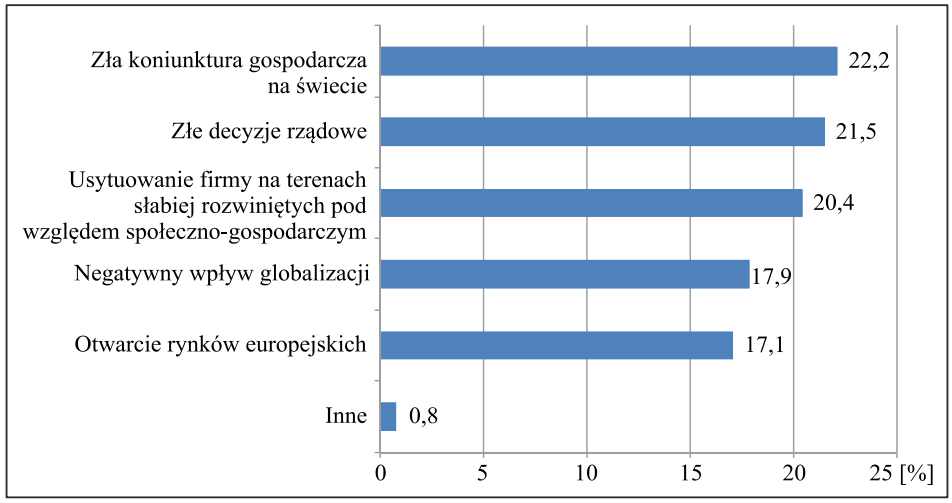
Do uwarunkowań zewnętrznych mających wpływ na działalność firm sektora MŚP są elementy otoczenia dalszego – makrootoczenia (np. ogólne warunki ekonomiczne, demograficzne, prawne, społeczno-kulturowe i technologiczne) oraz otoczenia bliższego – mikrootoczenia (np. dostawcy, klienci, konkurencja, sojusznicy strategiczni, regulatorzy).

Na uwarunkowania związane z otoczeniem dalszym sektora MŚP zasadniczy wpływ ma polityka prowadzona przez państwo, która powinna tworzyć przyjazne środowisko dla tego sektora i łagodzić wszelkie bariery utrudniające jego rozwój. Ważne jest zatem łagodzenie obciążeń podatkowych i redukowanie

kosztów pracy oraz uporządkowanie uregulowań prawnych. Ciągłe zmiany w otoczeniu prawno-politycznym powodują dodatkowe koszty i poczucie niepewności wśród przedsiębiorców (L a t o s z e k, 2008).

Wśród czynników związanych z otoczeniem bliższym dużego znaczenia wpływającego na rozwój małych firm nabiera silna konkurencja, która z jednej strony traktowana jest jako czynnik stymulujący rozwój poprzez konieczność zmian, ulepszeń i innowacji, a z drugiej – może stać się przyczyną upadku. Przedsiębiorcy jednak w większości przypadków obawiają się konkurencji, postrzegają ją jako zagrożenie i utożsamiają z niepowodzeniem.

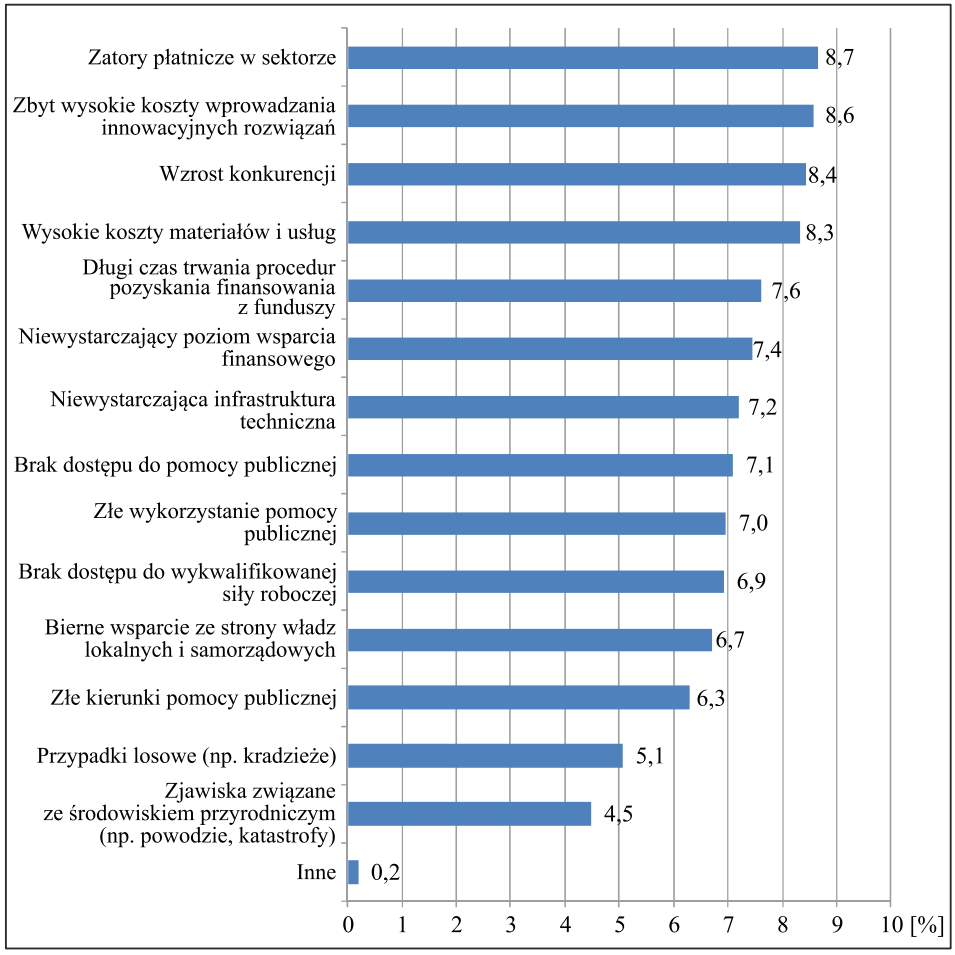
W przeprowadzonych badaniach wiele uwagi poświęcono analizie czynników makro- i mikrootoczenia jako przyczyn upadku małych firm (por. rys. 2.11). W przypadku makrootoczenia respondenci wskazywali najczęściej złą koniunkturę gospodarczą, złe decyzje rządowe oraz usytuowanie firmy na terenach słabiej rozwiniętych jako potencjalne przyczyny upadku firm.



Rys. 2.11. Przyczyny upadku małych firm pochodzące z makrootoczenia (w %)

Analiza otoczenia bliższego wykazała, że najważniejszymi potencjalnymi przyczynami upadku małych firm wskazywanymi przez respondentów jest długi czas trwania procedur pozyskania finansowania z funduszy, niewystarczający poziom wsparcia finansowego, brak wykwalifikowanej kadry oraz złe kierunki pomocy publicznej. Co potwierdza fakt, że pomoc publiczna państwa wynikająca z przyjętych planów, w ograniczonym zakresie uwzględnia potrzeby małych firm. Pomoc zazwyczaj kierowana jest do dużych przedsiębiorstw, a firmy sektora MŚP są pomijane przy podziale środków finansowych na inwestycje i roz-

wój, w tym przy przydziale środków unijnych. Do najważniejszych problemów wynikających z uzyskania wsparcia finansowego ze środków UE można zliczyć (Borowiecki, Siuta-Tokarska, 2008): 1) niewystarczającą dostępność do funduszy strukturalnych, 2) niewystarczającą wielkość budżetów wsparcia, 3) nierówny dostęp do programów wsparcia dla przedsiębiorstw z różnych regionów, 4) niewystarczające informacje o rodzaju i miejscu pomocy, 5) brak własnych środków wymaganych w staraniach o pomoc finansową, 6) bariery związane z ostatecznym rozliczeniem dotacji i inne. Jako mniej znaczące przyczyny upadku respondenci wskazali bierne wsparcie ze strony władz lokalnych i samorządowych, brak dostępu do pomocy publicznej oraz niewystarczającą infrastrukturę techniczną (por rys. 2.12).



Rys. 2.12. Przyczyny upadku małych firm pochodzące z mikrootoczenia (w %)

3. Kolejnym kryterium analizy przyczyn upadku małych firm jest okres ich życia. Poza istnieniem różnych potrzeb w poszczególnych okresach, znaczenia nabierają relacje z otoczeniem oraz towarzysząca zachowaniom firm uwarunkowana okresem poprzedzającym ich fizyczne otwarcie, wiedza, doświadczenie zdobyte przez przedsiębiorcę (wspólników) w wyniku wcześniejszych doświadczeń biznesowych, zastosowania procesowego podejścia do otwarcia firmy lub przejścia wszelkiego typu form przygotowujących do otwarcia własnej firmy, np.: szkoleń, warsztatów w ramach preinkubatorów itp.

Ważną kwestią podejmowaną przez badaczy w kontekście faz rozwoju i cyklu życia, charakterystyczną dla małych firm, jest fakt, że dla ich przetrwania i rozwoju kluczowe znaczenie mają właśnie pierwsze stadia powstania organizacji i bariery oraz ewentualne błędy popełnione w tych fazach. Wiele źródeł upadku małej firmy pojawić może się na samym początku działalności. Istotne wydaje się bardzo silne związanie firmy z osobą właściciela, co niesie za sobą konsekwencje we wszystkich obszarach jej działania, zwłaszcza w pierwszych fazach rozwoju organizacji. J. Argenti (1976) określa te czynniki jako „wrodzone" wady firmy (ang. *inherent defects*). Zaliczyć do nich można:

1) cechy 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 firmą;

2) izolację. Właściciele małych firm nie mają okazji do wzajemnej dyskusji albo do dzielenia się problemami, tak jak to ma miejsce w większych przedsiębiorstwach. Występuje również brak dostatecznej wiedzy i informacji o otoczeniu;

3) brak czasu. Skupienie kluczowych funkcji w jednym ręku powoduje brak czasu oraz pracę pod bardzo dużą presją.

Potwierdzeniem „wrodzonych" wad firmy są trzy spośród siedmiu przypadków obejmujących firmy zarządzane przez przedsiębiorców mających doświadczenia związane z niepowodzeniem poprzednich biznesów. Przedstawione w ramkach 2.9 i 2.10 przypadki potwierdzają związek cech i postaw właściciela–menedżera z fazą życia firm, które zostały zlikwidowane.

Ramka 2.9. Wpływ postaw właściciela na zachowanie firmy

Firma została utworzona w 1996 r., prowadziła działalność w przemyśle spożywczym polegającą na produkcji wyrobów cukierniczych, w tym ciast, i sprzedaży ich na terenie Mielca. W początkowej fazie działalności głównym motywem decydującym o wyborze profilu działalności i rynku zbytu była pobieżna opinia właściciela–menedżera zebrana na podstawie wybiórczych obserwacji rynku lokalnego w trakcie przyjazdów do Polski z pracy wykonywanej za

granicą na terenie m.in. USA, Niemiec i Austrii. Decyzja o założeniu działalności gospodarczej miała swoje podstawy w chęci szybkiego zainwestowania nabytego za granicą kapitału. Zatrudnienie 5 pracowników miało być gwarantem procesu produkcji i dystrybucji produktów firmy. W początkowej fazie życia firmy właściciel–menedżer próbował zarządzać firmą „na odległość" wierząc w lojalność i rzetelność młodych pracowników po technikum cukierniczym. Praktycznie już po pół roku pojawiły się wyraźne symptomy pogarszającej się kondycji firmy. Niewielkie sklepy detaliczne coraz częściej rezygnowały ze sprzedaży jej produktów, zastępując je coraz bardziej konkurencyjną ofertą innych firm. Walka z konkurentami była przegrana m.in. w wyniku zbyt słabej jakości produktów zgłaszanej przez sprzedawców, brakiem szerokiej gamy produktów oraz ceną, która w tamtym okresie była bardzo niestabilna i wykazywała tendencje spadkowe w wyniku dużej liczby nowo wchodzących firm. Dotychczasowe bezpośrednie kontakty właściciela ze sklepikarzami w mieście zaczęły stopniowo nie wystarczać dla utrzymania współpracy. Sytuacji nie poprawił przyjazd właściciela do Polski na stałe i próby ratowania firmy. Opinia na temat przeciętnej jakości produktów firmy na rynku lokalnym i pogarszająca się jej płynność spowodowały stopniowy spadek zysku, zwolnienie 3 pracowników oraz potrzebę sprzedaży części środków trwałych. W ciągu roku od daty rozpoczęcia działalności firma została zlikwidowana. Właściciel wyraźnie wskazał na świadomość braku dojrzałości menedżerskiej w zakończonym przedsięwzięciu i krytycznie ocenił prowadzenie działalności na lokalnym rynku, twierdząc, że jest to zbyt ryzykowne. Podstawą przyszłego wzrostu i rozwoju nowej firmy stała się produkcja wyrobów cukierniczych (ciastka, ciasta, desery itp.) dla dużych sieci, w tym sieci Tesco. Kluczem do obecnej pozycji firmy były wnioski z błędów z poprzedniej działalności przedsiębiorcy. Obecne atuty to innowacja produktowa, nowoczesne maszyny i urządzenia, działalność PR (sponsorowanie kortów tenisowych), duże wydatki na inwestycje pozwalające dopasować się do potrzeb dużej sieci oraz zainaugurowanie współpracy z nowymi sieciami handlowymi.

Podobnie opisany przypadek (ramka 2.10) wskazuje na znaczenie decyzji właściciela–menedżera w fazie *start-up*-u przyczyniających się do przetrwania firmy bądź jej późniejszego upadku.

Ramka 2.10. Znaczenie decyzji właściciela–menedżera w fazie *start-up*-u

Opisane studium przypadku dotyczy usług konsultingowych dla firm sektora MŚP. Usługi doradcze w Szczecinie stały się sposobem na prowadzenie własnej działalności gospodarczej przez dwóch absolwentów Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego w 2000 r. Wysokie wyniki na studiach oraz lansowany sposób zarabiania pieniędzy w oparciu o własną firmę spowodował założenie spółki cywilnej przez dwóch dotychczasowych kolegów z roku. Szybko okazało się, że nowa firma ma trudności ze znalezieniem zleceń w zakresie doradztwa. Klasyczny biznesplan oparty na założeniach skali sprzedaży usług nie zakładał tak ograniczonego w tamtym czasie popytu. Jak wskazuje jeden z byłych wspólników spółki, nie wzięli oni pod uwagę faktycznych możliwości firm sektora MŚP w obszarze płacenia za doradztwo. Ich działalność miała obejmować trudniejsze zagadnienia niż prowadzenie ewidencji podatkowej lub spraw pracowniczych. Za takie usługi ich zdaniem odpowiedzialne były biura rachunkowe. Priorytetem dla wspólników było doradztwo dotyczące zmian form opodatkowania lub też rozwiązywania kwestii dzielenia albo łączenia się spółek. Jak deklaruje były wspólnik, „pociągały ich" sprawy sukcesji firm rodzinnych. Za przyczynę pogarszającej się w tamtym czasie kondycji spółki została uznana niedopasowana do potrzeb ówczesnych

firm sektora MŚP misja spółki, brak strategii (w szczególności rozpoznania otoczenia) i brak doświadczeń zarówno w prowadzeniu własnej firmy, jak i doświadczeń w branży. Jednak, jak podkreślał jeden z byłych wspólników, ich pomysł wyprzedził uruchomioną w ramach akcesji do Unii Europejskiej formę transferu środków do firm sektora MŚP (fundusze PHARE, SAPARD, ISPA itp.). W efekcie w ciągu 9 miesięcy doszło do likwidacji spółki, sprzedaży majątku, samodzielnego sfinansowania zaległości w opłatach czynszu, skarbowych oraz konfliktu osobistego wspólników. Ta ostania rzecz stała się znaczącym bodźcem dla jednego ze wspólników do samodzielnego otwarcia kolejnej działalności gospodarczej. Obecnie firma zajmuje się sprzedażą usług z zakresu nadzoru i wprowadzania norm jakościowych dla przedsiębiorstw. Prowadzi działalność na terenie całej Polski. Zgodnie z opinią szefa firmy, pomimo bardzo dobrej koniunktury na wprowadzanie do firm sektora MŚP w Polsce norm jakości, ograniczeniem dla firmy jest jej lokalizacja. Trudno jest obsługiwać klientów, których siedziby i zakłady znajdują się w odległościach przekraczających 500 km od Szczecina

Powyższe przykłady wskazują, że wymienione wcześniej czynniki ograniczające funkcjonowanie firm uwidaczniają się, gdy firma napotyka na okres przejścia od przedsiębiorczego do profesjonalnego zarządzania. Możliwymi błędami popełnianymi w tej fazie rozwoju organizacji, związanymi z osobą właściciela–menedżera, które mogą doprowadzić do jej upadku, są:

1) niechęć do oddania kontroli nad ważnymi decyzjami, gdy przedsiębiorstwo wymaga większej liczby zarządzających – **kryzys delegacji** (Argenti, 1976; Jennings, Beaver, 1995; Peacock, 2000; Keasey, Watson, 1987; Shelly, 1992; Greiner, 1972; Korol, Prusak, 2005; Ooghe, De Prijcker, 2006; Steinmetz, 1969; Clifford, Jr., 1973; McLaughlin, 1977; Scott, Bruce, 1987);

2) niemożność lub niechęć właściciela do rozwinięcia nowych umiejętności niezbędnych do prowadzenia większego przedsięwzięcia – **kryzys przywództwa** (Greiner, 1972; Steinmetz, 1969; Scott, Bruce, 1987). Według L. Greinera kryzys ten jest ściśle związany z błędami w kierowaniu organizacją, wynikającymi z nieumiejętności podjęcia odpowiednich decyzji dotyczących zmian, potrzebnych w danej fazie rozwoju organizacji;

3) niechęć do korzystania z doradztwa (Shelly, 1992; Korol, Prusak, 2005).

Należy również zwrócić uwagę na bardzo duże znaczenie błędów w zarządzaniu popełnionych w pierwszych fazach funkcjonowania organizacji i ich wpływu na potencjalny upadek firmy. Są to złe decyzje dotyczące:

– wyboru rodzaju i jakości produktu (Korol, Prusak, 2005),

– zarządzania finansami – **słaba kontrola finansowa** (złe zarządzanie kapitałem przedsiębiorstwa; brak odpowiedniej polityki finansowej) (Knap-Stefaniuk, 2007; Korol, Prusak, 2005; Jennings, Beaver, 1995; Korol, Prusak, 2005; Ooghe, De Prijcker, 2006); **brak kapitału lub innych zasobów** (Zelek, 2003a; Koksal, Arditi, 2004; Nelton, 1992; Dominiak, 2005; Keasey, Watson, 1987; Korol, Prusak, 2005;

Ooghe, De Prijcker, 2006); **zbyt niski kapitał początkowy** (Hall, Young, 1991; Theng, Boon, 1996; North, Leigh, Smallbone, 1991),

– kierunków sprzedaży, będące odzwierciedleniem niedobranej strategii (Sudoł, 2001; Korol, Prusak, 2005),

– technologii produkcji i wyposażenia (Korol, Prusak, 2005; Piasecki, Rogut, Smallbone, 1997),

oraz

– brak strategii rozwoju i wizji firmy (Zelek, 2003a; Nelton, 1992; Theng, Boon, 1996; Baghai, Coley, White, 1999; Hashi, 1995; Healy, Lynas, 1997; Jennings, Beaver, 1995; Korol, Prusak, 2005; Knap-Stefaniuk, 2007; Ooghe, De Prijcker, 2006).

Kryzysy będące wynikiem błędów decyzyjnych są w swojej przyczynie związane z „zaślepieniem" zarządzających po szybkim wzroście i sukcesie odniesionym na rynku[4]. Taka sytuacja jest bezpośrednio związana z niedostosowaniem w poprzednich fazach cyklu życia firmy do zaistniałych sytuacji. Przyczynami upadku firmy w tym przypadku mogą być (Ooghe, De Prijcker, 2006):

– zaślepienie, zbytni optymizm oraz skłonność do ryzyka zarządzających,

– zbyt duże zadłużenie,

– zbyt duże inwestycje,

– niedostosowanie struktury do obecnej sytuacji firmy.

Drugim sposobem postrzegania procesu przekształcenia się kryzysu w upadek małych firm jest analiza relacji pomiędzy przyczyną, symptomem a kryzysem i wyznaczenie kilku podstawowych ścieżek (trajektorii) niepowodzeń gospodarczych. Wszystkie one stanowią wyznacznik dróg dojścia do niepowodzenia, stanowiąc przy tym jedynie główną możliwą sekwencję wydarzeń, które często różnią się w praktyce gospodarczej.

Najstarsze oraz najbardziej znane badania nad drogami do niepowodzenia prowadził J. Argenti (1976). W swoich analizach doszedł do wniosku, że wyniki przedsiębiorstw, analizowane w dłuższym przedziale czasowym (ok. 10–20 lat) układają się w trzy specyficzne obrazy (trajektorie). Jak wskazuje J. Argenti, w każdej z trajektorii występują różne sekwencje zdarzeń, są one opisane przez różne kombinacje przyczyn i symptomów, charakterystycznych dla danej trajektorii. Kolejni badacze proponowali swoje klasyfikacje, wzorując się na trajektoriach Argentiego, dodając własne typy lub rozszerzając istniejące o bardziej szczegółowe opisy przyczyn i symptomów. I tak np. H. Ooghe i S. De Prijcker

[4] E. Mączyńska nazywa to zjawisko „paradoksem sukcesu", któremu towarzyszy syndrom upajania się nim, zadowolenie z zastosowania nowych rozwiązań, co może prowadzić do utraty orientacji w kwestii zmieniających się warunków działania. Przedsiębiorcy mają tendencję do bagatelizowania zagrożeń, co sprowadza nieoczekiwane trudności, które przede wszystkim mają źródła wewnętrzne, leżące po stronie zarządzania przedsiębiorstwem, por. Mączyńska (red.), 2005.

zaprezentowali swoją klasyfikację, bazującą w znacznej części na trajektoriach J. Argentiego, lecz wyraźnie zaznaczyli, jakie błędy w zarządzaniu prowadzą do niepowodzenia oraz dodali opis charakterystycznych symptomów dla każdej ścieżki. Z kolei B. Richardson, S. Nwankowo i S. Richardson (1994), aby wyjaśnić niepowodzenia zachodzące w małych firmach, rozszerzyli trzy charakterystyczne obrazy Argentiego do czterech i określili je specyficznymi metaforami[5].

Na podstawie przedstawionych analiz można wyróżnić pięć ogólnych typów trajektorii upadku, odnoszących się do małych i średnich przedsiębiorstw.

1. Nieudany *start-up*. 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. Firmy te nigdy nie przetrwają na tyle długo, by opuścić wczesne fazy rozwoju. 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 prowadzą do utraty płynności z powodu zbyt wysokich kosztów oraz niskiego poziomu sprzedaży. Na ogół firmy takie startują z niskim kapitałem początkowym, a późniejsza sytuacja finansowa nie pozwala na skorzystanie z kredytu bankowego. Przy braku odpowiedniej wiedzy i umiejętności właścicieli–menedżerów prowadzi to do upadku firmy. Firmy tego rodzaju często nigdy nie generują zysku.

2. Zaślepienie po sukcesie i szybkim wzroście. Firmy idące tą ścieżką funkcjonują z sukcesem przez kilka lat. W odróżnieniu od poprzedniej grupy, mają one lepszą sytuację finansową. Charakteryzują się obecnością bardzo ambitnego, charyzmatycznego i aktywnego właściciela/menedżera o wybitnej osobowości. Firma z sukcesem wprowadziła 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 firmy. 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

[5] *Tadpole, drowned frog, boiled frog, bullfrog*. Badacze wykorzystali do zaprezentowania ścieżek upadku analogię do syndromu „ugotowanej żaby" (*boiled frog*) z opisu C. 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.

firma ma poważne problemy z niewypłacalnością, na ogół jest już za późno na skuteczną jej restrukturyzację.

3. Dojrzałe apatyczne firmy o ustabilizowanej pozycji. Są to firmy, które z sukcesem funkcjonowały od kilku lat albo dekad. 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. Taki stan rzeczy trwa aż do poważnego zachwiania struktury kapitałowej firmy. Próby restrukturyzacji też nie przynoszą poprawy z powodu sztywności i braku zaangażowania zarządzających.

4. Ambitne rosnące firmy. Liderzy tych firm (właściciele lub zarządzający) mają na celu doprowadzenie firmy do dominacji w swojej branży. Osoby te mają dużą skłonność do ryzyka, niektóre z nich cechuje też przesadny optymizm. Nie przywiązują wagi do planów długoterminowych. Niedociągnięciem inicjującym proces niepowodzenia jest duże przeszacowanie popytu na produkty firmy, które może być konsekwencją zbytniego optymizmu lub błędnych informacji o rozmiarach rynku lub 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.

5. Nadmierna wewnętrzna konsumpcja. 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. Charakterystyczne jest, że finansowe symptomy poprzedzające upadek takiej firmy pojawiają się bardzo późno.

Na podstawie przedstawionych analiz i wyróżnionych typów trajektorii niepowodzenia, odnoszących się do małych i średnich przedsiębiorstw, można przyporządkować im odpowiedzi ze studiów przypadku.

1. W obszarze uruchomienia firmy i na jej początku działalności (do pierwszego roku od momentu zarejestrowania działalności) występują błędy związane z brakiem elementarnej wiedzy z zakresu zarządzania i prowadzenia biznesu. Zarówno przedsiębiorcy, jak i przedstawiciele instytucji biznesu wskazywali na zbytni optymizm właścicieli–menedżerów rozpoczynających działalność gospodarczą. Badani przedsiębiorcy wyróżniali brak planowania i zapisu tego w postaci biznesplanu, brak wystarczającego kapitału początkowego, a także brak umiejętności organizatorskich, takich jak: organizowanie, motywowanie, koordynacja lub kontrola. Wyraźnie podkreślano przełożenie tego procesu na wszystkie funkcje firmy lub na całą organizację stosującą holistyczne zarządzanie. Praktycznie wszystkie badane instytucje otoczenia biznesu (poza Urzędem Mar-

szałkowskim w Łodzi, reprezentowanym przez Departament Przedsiębiorczości) wskazały na ten czynnik.

Nie wszystkie przyczyny w tym etapie udało się powiązać z symptomami. Badani przedsiębiorcy mieli trudności z samodzielnym wskazaniem symptomów. W efekcie jedynie 28 podmiotów badanych wyróżniło charakterystyczne dla tej kategorii symptomy. W odpowiedziach dominowały obserwowane wzrosty pozycji kosztowych oraz brak reakcji ze strony rynku (brak popytu) na działania początkujących przedsiębiorców. Co zaskakujące, jedynie 4 firmy z własnym doświadczeniem w zakresie niepowodzeń gospodarczych wskazały na jakiekolwiek symptomy pogarszającej się kondycji firmy. Pojawienie się tych symptomów zostało ocenione jako nagłe i objawiające się brakiem „sprawdzenia się" biznesu i utratą płynności.

Obserwacje przedsiębiorców wskazywały jedynie na pomoc finansową przekazaną firmom sektora MŚP w odpowiednim czasie. Podkreślane zostały wysokie koszty początkowej fazy działalności i *start-up*-u. Symptomy tej sytuacji były identyczne, jak w przypadku braku umiejętności osób zarządzających. Inaczej postrzegały to instytucje otoczenia biznesu. Pokazywały one coraz bardziej bogatą ofertę dla firm oraz wskazywały na potrzeby dalszej edukacji przedsiębiorców w zakresie poszukiwania i wykorzystywania środków. Biura rachunkowe/kancelarie podatkowe krytycznie oceniły zarówno „eksperymentujących" przedsiębiorców, jak i „mało mobilne" instytucje, takie jak banki, urzędy, fundacje itp.

2. W obszarze zaślepienia po sukcesie i szybkim wzroście znalazła się analiza 17 studiów przypadków. Ścieżka ta została dostrzeżona zarówno przez przedsiębiorców, jak i instytucje otoczenia biznesu. Wskazywano na swoisty „paradoks sukcesu", w którym po jego osiągnięciu towarzyszy syndrom nadmiernej fascynacji efektami oraz utrata orientacji, co do szybko zmieniającej się rzeczywistości rynkowej i bagatelizowanie zagrożeń. Jako przyczyny wchodzące w obszar tej ścieżki zaklasyfikowane zostały zbyt optymistyczne decyzje inwestycyjne właścicieli–menedżerów oraz brak reakcji na zmiany w otoczeniu. Ważne jest podkreślenie faktycznego sukcesu, jaki udało się osiągnąć firmom zaklasyfikowanym do tej ścieżki. Wysokie pozycje po stronie wydatków związane z ambitnymi inwestycjami, rosnące zadłużenie oraz zbyt wolna reakcja na zmiany to główne przyczyny w ramach „zaślepienia". W tym przypadku przedsiębiorcy dostrzegli symptomy w postaci wystąpienia sygnałów o przeszacowaniu sprzedaży – wzrost stanów magazynowych, trudno zbywalne produkty, rosnące koszty działalności, dostrzegalny spadek wydajności w różnych kategoriach, pojawianie się utraty zaufania ze strony otoczenia firmy.

3. Dojrzałe apatyczne firmy zostały głównie wyróżnione ze względu na skalę działalności (udziały w rynku, liczbę lat na rynku, liczbę zatrudnionych). Sami respondenci takie przykłady uznali za przejaw „wypalenia" się przedsiębior-

cy. Czternaście z analizowanych przypadków odniosło się do kwestii konfliktów wspólników, braku motywacji i potrzeby zajęcia się czymś nowym w grupie firm, które długo i bez większych trudności działają na rynku. Okazuje się, że zmiany opisane przez respondentów zaskoczyły właścicieli–menedżerów tych firm. Jako główną grupę przyczyn wskazano zmiany w otoczeniu, przede wszystkim w popycie i podaży na rynku. Przedsiębiorcy wskazywali na brak reakcji ze strony firm na zmiany, jakie zachodzą w otoczeniu. Odniesiono się tu m.in. do ogólnoświatowego spowolnienia wzrostu gospodarczego, który nie został dostrzeżony przez wielu przedsiębiorców w pierwszej połowie 2008 r. Z drugiej strony wskazano tu także coraz większe wydatki konsumpcyjne właścicieli–menedżerów. Jednak także zmiany wewnętrzne okazały się istotne dla respondentów. Wymieniano m.in. problem narastających konfliktów, sukcesję na gruncie rodziny bez zgody wspólników (rodzina zaczyna zarządzać firmą), wewnętrzne zniechęcenie wynikające z rutyny i dobrobytu (brak motywacji). Do symptomów przedsiębiorcy zaliczyli: spadek sprzedaży, brak lub niewłaściwie przeprowadzone zmiany biznesu, częstą absencję przedsiębiorcy i przekazywanie innym obowiązków o charakterze strategicznym.

4. Ścieżka ambitnie rosnących firm została również dostrzeżona w ramach analiz opisów przypadków. Tego typu opisy zostały zawarte w 4 analizach. Dotyczą one głównie właścicieli–menedżerów, którzy mieli ambitne zapowiedzi i działania, ale nie udało im się osiągnąć faktycznego sukcesu. Duża skłonność do ryzyka, uczenie się na własnym przykładzie, brak kalkulacji ryzyka to jedne z głównych przyczyn tej grupy niepowodzeń. Dodatkowo pogarsza sytuację brak wcześniejszego sukcesu lub tego, co może być uznane jako sukces przez otoczenie. W tej kategorii wskazywano najczęściej na błędy po stronie zarządzania. Symptomy niepowodzenia widoczne są w spadającej sprzedaży, powiększających się zapasach i pogarszaniu kondycji finansowej. Otoczenie nie wspiera takich organizacji uznając je za mało wiarygodne.

5. Ścieżka nadmiernej wewnętrznej konsumpcji została wskazana w 33 studiach przypadków. Jak widać jest to bardzo istotna ścieżka niepowodzeń gospodarczych. Walka o poprawienie statusu społecznego, realizacja prywatnych ambicji, ukrywanie dochodów przed pracownikami i otoczeniem firmy są częstymi przyczynami niepowodzeń firm mikro i średnich. Sprzyja temu brak chęci ze strony właścicieli–menedżerów dostrzegania tych przyczyn. Ukrywanie wysokich indywidualnych wydatków, bycie w szarej strefie, nadmierne wydatki na reprezentację i reklamę, zakup ekskluzywnych dóbr konsumpcyjnych, w sposób istotny ograniczają zdolność firmy do wzrostu i rozwoju poprzez brak środków na inwestycje. W efekcie kontrahenci i kredytodawcy wycofują się ze współpracy z firmą.

Wyniki badań jakościowych wskazują, że upadki w firmach sektora MŚP dzielą się na różne ścieżki i mieszczą się we wszystkich wyróżnionych w litera-

turze kategoriach. Ten wynik wskazuje, że cechy bankructwa są zróżnicowane i nie ma jednej dominującej przyczyny oraz trajektorii upadku. Chociaż prawdą jest, że większość badanych przedsiębiorców wskazała na zmiany w otoczeniu jako przyczynę niepowodzenia gospodarczego. Największa ilość wskazań na kategorię nadmiernej wewnętrznej konsumpcji świadczy z jednej strony o silnym związku małych firm z osobą właściciela, jego cechami i postawami, z drugiej zaś – może sugerować, mimo 20 lat trwania gospodarki rynkowej, jeszcze pewną niedojrzałość zarządzających, a także o stanowiących spuściznę po poprzednim systemie skłonnościach do nadużyć i oszustw.

Upadki zaklasyfikowane do pierwszych czterech kategorii ścieżek są związane z czynnikami natury ekonomicznej i w pewnym stopniu należą do typowych zagrożeń dla prowadzenia przedsiębiorstwa. W pierwszej kategorii problem leży głównie w braku długoterminowych perspektyw powodzenia biznesu związanych przede wszystkim z wiedzą i umiejętnościami właścicieli. Dla kategorii drugiej i czwartej przyczyny niepowodzenia zazwyczaj związane są ze strategicznymi decyzjami właścicieli–menedżerów. W kategorii trzeciej zewnętrzne problemy gospodarcze (i brak reakcji na nie) to podstawowe przyczyny niepowodzenia w biznesie. Niepowodzenia w kategorii piątej są ściśle powiązane z osobą dominującego właściciela/menedżera, którego działania wykorzystujące zasoby firmy do realizacji własnych ambicji, a często oszustwa i kreatywna księgowość, doprowadzają do upadku firmy.

W części przypadków wystąpiły trudności z przyporządkowaniem charakterystycznych symptomów do poszczególnych ścieżek niepowodzenia. We wszystkich kategoriach ścieżek wskazywano zarówno na symptomy finansowe, jak i pozafinansowe. W pierwszej kategorii do najbardziej charakterystycznych symptomów zaliczono wzrost kosztów działalności oraz brak popytu na produkty firmy. W drugiej kategorii jako najważniejsze wskazano symptomy świadczące o przeszacowaniu sprzedaży oraz utratę zaufania ze strony kontrahentów. W trzeciej i czwartej kategorii dominującym symptomem był spadek sprzedaży i pogorszenie kondycji finansowej. Z kolei w piątej kategorii wskazywano na wysokie, nieuzasadnione wydatki oraz wysokie zadłużenie.

Bibliografia

Argenti J. (1976), *Corporate Collapse*, McGraw–Hill, Berkshire.

Baghai M., Coley S., White D. (1999), *The Alchemy of Growth*, The Orion Publishing Group, London.

Bednarski L. (2001), *Analiza finansowa przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.

Borowiecki R., Siuta-Tokarska B. (2008), *Problemy funkcjonowania i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Difin, Warszawa.

Bradley D. B. III (2000), *Lack of Financial and Location Planning Causes Small Business Bankruptcy*, University of Central Arkansas, http://www.sbaer.uca.edu/research/asbe/2000/10.pdf, 14.07.2009.

Business Failure Record (1998), The Dun & Bradstreet, New York,

Caponigro J. R. (2000), *The Crisis Counselor: A Step-by-Step Guide to Managing a Business Crisis*, Contemporary Books, Chicago.

Clifford D. K., Jr. (1973), *Managing growth in the threshold company*, „The McKinsey Quarterly", Autumn.

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).

Dominiak P. (2005), *Sektor MŚP we współczesnej gospodarce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Gierszewska G. (2002), *Strategie kryzysowe w warunkach globalizacji*, [w:] B. Kozyra, A. Zelek (red.), *Praktyka zarządzania kryzysem w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin.

Głodek P., Kornecki J., Ropęga J. (2005), *Funkcjonowanie małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Greiner L. (1972), *Evolution and revolution as organizations grow*, „Harvard Business Review", July–August.

Gurgul S. (2000), *Prawo upadłościowe i układowe*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.

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. (1992), *Top team deterioration as part of the downward spiral of large corporate bankruptcies*, „Management Science", October, Vol. 38, No. 10, s. 1445–1466.

Hamrol M., Chodakowski J. (2008), *Prognozowanie zagrożenia finansowego przedsiębiorstwa. Wartość predykcyjna polskich modeli analizy dyskryminacyjnej*, „Badania Operacyjne i Decyzje", nr 3.

Hashi I. (1995), *The Economics of Bankruptcy, Reorganisation and Liquidation: Lessons for East European Transition Economies*, CASE, Warszawa.

Healy S. B., Lynas M. G. (1997), *Success and Failure in the Small Firm: An Investigation of Meaning*, 20th ISBA National Conference, Belfast, November.

Hudson J. (1986), *An Analysis of Company Liquidations*, „Applied Economics", Vol. 18, No. 2, s. 219–235.

Jennings P. I., Beaver G. (1995), *The managerial dimension of small business failure*, „Journal of Strategic Change", Vol. 4, s. 185–200.

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", Autumn.

Knap-Stefaniuk A. (2007), *Kryzys w organizacji – i co dalej?*, „Zarządzanie Zmianami. Biuletyn Polish Open University", nr 10, październik, http://www.wsz-pou.edu.pl/biuletyn, 02.11.2007.

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.

Korol T., Prusak B. (2005), *Upadłość przedsiębiorstw a wykorzystanie sztucznej inteligencji*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa.

Larson C. M., Clute R. C. (1979), *The Failure Syndrome*, „American Journal of Small Business", October, Vol. 4, No. 2, s. 35–43.

L a t o s z e k E. (2008), *Finansowanie MŚP w Polsce ze środków finansowych UE jako czynnik wpływający na konkurencyjność przedsiębiorstw*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.

L i a o J. (2004), *Entreprenerial failures: Key chllenges and future directions*, [w:] H. W e l s c h (ed.), *Entrepreneurship the way ahead*, Routledge, New York–London, s. 133–150.

L u s s i e r R. N., P f e i f e r 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.

M ą c z y ń s k a E. (2009), *Meandry upadłości*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie", nr 10, (Szkoła Główna Handlowa).

M ą c z y ń s k a E. (red.) (2005), *Ekonomiczne aspekty upadłości przedsiębiorstw w Polsce*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.

M c L a u g h l i n D. J. (1977), *Managing People in the threshold company*, „The McKinsey Quarterly", Winter, s. 24–44.

N e l t o n S. (1992), *Ten Key Threats to Succes*, „Nation's Business", June.

N o r t h D., L e i g h R., S m a l l b o n e D. (1991), *A Comparison of Surviving and Non-surviving Small and Medium Sized Manufacturing Firms in London During the 1980-s*, „Official Journal", Vol. C221, No. 1, s. 22–45.

O o g h e H., D e P r i j c k e r S. (2006), *Failure process and causes of company bankruptcy: A typology*, „Vlerick Leuven Gent Management School Working Paper", Ser. 2006-21.

P e a c o c k R. (2000), *Failure and assistance of small firms*, http://www.sbeducation.info/serv03.htm, 29.11.2007.

P i a s e c k i B., R o g u t A., S m a l l b o n e D. (1997), *Mocne i słabe strony małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce w 1995 roku oraz rekomendacje dla polityki*, USAID GEMINI-PEDS PROJECT, Łódź.

P r u s a k B. (2002), *Upadłość – mit klęski, czy szansa na odrodzenie*, „Prace Naukowe Katedry Ekonomii i Zarządzania Przedsiębiorstwem", t. 1, (red. H. Różańska, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk), s. 41–54.

R i c h a r d s o n B., N w a n k w o S., R i c h a r d s o n S. (1994), *Understanding the causes of business failure crises: Generic failure types*, „Management Decision", Vol. 32, No. 4, s. 9–22.

S c o t t M., B r u c e R. (1987), *Five Stages of Growth in Small Business*, „Long Range Planing", Vol. 20, No. 3, s. 45–52.

S h a r m a S., M a h a j a n V. (1980), *Early warning indicators of business failure*, „Journal of Marketing", Fall, Vol. 44, s. 80–89.

S h e l l y D. F. (1992), *Dress for Succession*, „American Printer", December.

S k a l i k J. (2005), *Strategia przedsiębiorstwa w zarządzaniu kryzysowym*, Difin, Warszawa.

S l a t t e r S. (1987), *Corporate recovery*, Penguin Books, London.

Słownik języka polskiego (2007), t. 1–2, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

S t e i n m e t z L. L. (1969), *Critical Stages of Small Business Growth*, „Busines Horizons", February, s. 29–36.

S u d o ł S. (2001), *Przyczyny rozwoju i upadku polskich przedsiębiorstw przemysłowych w okresie transformacji gospodarczej lat 1990–2000*, Referaty Kongresowe – Sesja IV, „Przedsiębiorczość i Konkurencyjność", z. 15, (Polskie Towarzystwo Ekonomiczne), Warszawa.

Test dla przedsiębiorców pomagający zidentyfikować sygnały mogące świadczyć o ryzyku pogarszania się sytuacji w firmie, http://www.ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/sme2chance/ewt/self_assessment.cfm, 21.10.2008.

T h e n g L. G., B o o n B. J. L. (1996), *An exploratory study of factors affecting the failure of local small and medium enterprises*, „Asia Pacific Journal of Management", October, Vol. 13, No. 2, s. 47–62.

Thornhill S., Amit R. (2003), *Learning about Failure: Bankruptcy, Firm Age and Resource-Based View*, „Organization Science", Vol. 15, s. 497–509.

Urbanowska-Sojkin E. (1999), *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.

Villiers C. (1989), *Boiled Frog Syndrome*, „Management Today", March, s. 121–124.

Watson J., Everett J. (1996), *Do Small Businesses Have High Failure Rates?*, „International Small Business Journal", Vol. 34, No. 4, s. 48.

Zelek A. (2003a), *Potransformacyjny kryzys polskich przedsiębiorstw*, Ogólnopolska Konferencja: „Transformacja – Integracja – Globalizacja. W poszukiwaniu modelu rozwoju gospodarczego Polski", Akademia Ekonomiczna w Krakowie, materiały konferencyjne.

Zelek A. (2003b), *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie – perspektywa strategiczna*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemyśle ORGMASZ, Warszawa.

Zelek A., Gwarek A. (2000), *Symptomy kryzysu organizacji*, „Firma i Rynek", nr 2, s. 47–54.

Zimniewicz K. (1990), *Nauka o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa.