https://doi.org/10.18778/7525-741-0.05

Rozdział 4

STRATEGIE WCZESNEGO OSTRZEGANIA I WYJŚCIA Z ZAGROŻENIA UPADKIEM

Opisane we wcześniejszych rozdziałach wyniki badań na temat czynników upadku małych i średnich przedsiębiorstw potwierdzają, że spośród wielu przyczyn upadku najczęściej wymieniane są te o charakterze finansowym. Spośród respondentów, którzy wymieniali taki powód, prawie 1/3 twierdziła, że było to zbyt wysokie zadłużenie firmy, również 1/3, że złe zarządzania kapitałem przedsiębiorstwa. Jedynie 16% uznało za przyczynę upadku zbyt niski kapitał początkowy i podobnie 16% wskazało na zbyt duże zaangażowanie w inwestycje. Również z innych, wymienianych w rozdz. 2 badań, wynika, że błędy w polityce finansowej małych firm są główną przyczyną ich upadku. W 1996 r. np. taki powód wymieniono aż w 71% badanych małych firm kanadyjskich. Interesujące, że w cytowanych w tym rozdziale innych badaniach, spośród finansowych przyczyn upadku małych firm podaje się m.in. „niewystarczający system księgowy" i „brak planowania wydatków".

Wskazując na symptomy finansowe upadku firm wyróżnić można przede wszystkim:

– niezdolność spłacenia zaciągniętych kredytów i innych zobowiązań finansowych, w tym płacowych,

– wysokie, utrzymujące się straty w działalności operacyjnej,

– konieczność rezygnacji ze sprzedaży kredytowej na rzecz gotówkowej,

– konieczność stosowania kredytu kupieckiego na dostarczone materiały i półfabrykaty,

– brak możliwości finansowania inwestycji odtworzeniowych zużytych środków trwałych itd.

Symptomy te znajdują wyraz w rachunkowości przedsiębiorstwa. Sporządzane na jej podstawie analizy finansowe są pomocne w kształtowaniu polityki finansowej i zarządzaniu finansami firmy. Stanowią podstawę dyskusji nad powodami upadku małych i średnich przedsiębiorstw i sposobów postępowania dla wyjścia z zagrożenia upadkiem.

Oprócz symptomów upadku firmy o charakterze finansowym we wcześniejszych rozdziałach tej pracy zidentyfikowane i omawiane są liczne inne, niemające finansowego wyrazu, chociaż wpływające na wyniki finansowe przedsiębiorstwa, symptomy i czynniki upadku przedsiębiorstw. Są to m.in.: utrata rynków zbytu, brak możliwości utrzymania podstawowego personelu, brak możliwości utrzymania odpowiedniej jakości produktów lub świadczonych usług, zmiany legislacyjne w zakresie podatków, ceł, licencjonowania itd. Jednocześnie symptomy upadku mogą się wiązać z marginalizacją terenu, na którym prowadzi działalność przedsiębiorca. Pogarszające się wskaźniki zarówno finansowe, jak i pozafinansowe ograniczają prowadzenie i rozwój działalności gospodarczej na tych terenach, w szczególności wówczas, kiedy rynek docelowy jest jednocześnie rynkiem wewnętrznym.

Finansowe symptomy zagrożenia upadłością znajdują swój wyraz w obligatoryjnych sprawozdaniach finansowych przedsiębiorstwa lub w dokumentacji finansowej prowadzonej przez właścicieli małych firm niemających obligatoryjnego obowiązku prowadzenia takiej sprawozdawczości. Zakres podmiotowy obligatoryjnych sprawozdań zależy od charakteru i skali działalności przedsiębiorstwa i reguluje je ustawa o rachunkowości z 1994 r. W przypadku firm zwolnionych z tego obowiązku zakres i charakter dokumentacji finansowej zależy od kompetencji i staranności przedsiębiorcy lub właściciela małej firmy.

Głównym kryterium różnicowania sprawozdawczości finansowej przedsiębiorstwa, obok skali i rodzaju jego działalności, są także forma prawna i forma własności. Ustawa o rachunkowości zezwala, aby jednostki gospodarcze, prowadzące działalność na niewielką skalę, sporządzały sprawozdania finansowe (bilans, rachunek strat i zysków i informację dodatkową) w uproszczonej postaci.

Dotyczy to przedsiębiorstw, które w roku obrotowym nie osiągnęły dwóch z następujących wielkości[1]:

– średnie roczne zatrudnienie w przeliczeniu na pełne etaty – 50 osób,

– suma aktywów bilansu na końcu roku – 20 00 000 euro,

– przychód netto ze sprzedaży produktów i towarów oraz operacji finansowych – równowartość 4 000 000 euro.

Tego rodzaju ułatwienia w sporządzaniu sprawozdań finansowych prowadzą jednak do ograniczenia ilości informacji potrzebnych do analizy ekonomicznej i finansowej przedsiębiorstwa i wnioskowania na temat zagrożeń w prowadzeniu działalności. Więc trudno jest przeprowadzić analizę finansową i wykorzystać ją jako narzędzie do prognozowania zagrożeń w przypadku małych firm. Stwarza to w konsekwencji trudności w formułowaniu efektywnej strategii wyjścia z zagrożenia upadłością. Jeśli ponadto przedsiębiorca nie prowadzi „własnej" rachunkowości, pomimo że ustawa o rachunkowości nie nakazuje takich

[1] *Ustawa z dnia 29 września…*, 1994.

działań, strategia wyjścia z zagrożenia opierać się musi na ocenie niefinansowych, trudno mierzalnych symptomów zagrożenia.

Strategie wyjścia z zagrożenia upadłością budowane są na podstawie wyników analizy wskaźnikowej lub badań przeprowadzonych z wykorzystaniem jednowymiarowych lub wielowymiarowych modeli matematyczno-statystycznych.

Niefinansowe symptomy zagrożenia upadłością firmy mogą być spowodowane warunkami wewnętrznymi, np. złymi lub zbyt ryzykownymi decyzjami w sferze zarządzania przedsiębiorstwem, warunkami zewnętrznym, tj. zmianami w otoczeniu przedsiębiorstwa, np. zmianami przepisów i regulacji prawnych, zmianą cen czynników produkcji itd., lub przyczynami losowymi, jak np. choroba lub śmierć właściciela. Wiele z tych symptomów wynika ze zdarzeń i decyzji przypadkowych. Strategia wczesnego ostrzegania o takich zagrożeniach i ewentualnie wyjścia z nich jest w takim przypadku problemem złożonym, gdyż wymaga posługiwania się złożonymi metodami zarządzania ryzykiem. Ponadto nie wydaje się możliwe wskazanie rozwiązań uniwersalnych i modeli postępowania, tak jak to jest możliwe w przypadku strategii wynikającej z analizy finansów firmy. Każdy przypadek zagrożenia, którego symptomy są niefinansowe jest inny i wymaga indywidualnego podejścia i oceny sytuacji.

Stąd budowa strategii wyjścia z zagrożenia, w tym także poprzez rezygnacje lub zawieszenie działalności gospodarczej lub restrukturyzację przedsiębiorstwa, musi być w każdym przypadku budowana na podstawie oceny specyficznych warunków, które doprowadziły przedsiębiorstwo do stanu zagrożenia.

4.1. Finansowe instrumenty ostrzegania przed zagrożeniem upadłością i strategie wyjścia z zagrożenia

Najczęściej wykorzystywanym narzędziem oceny zagrożenia firmy upadłością jest analiza finansowa. Potrzebne dla jej przeprowadzenia informacje dostarczyć powinna rachunkowość przedsiębiorstwa (N o w a k, 2008), która pozwala ocenić kondycję finansową firmy i zbudować odpowiednie miary jej oceny. Dokumentacja księgowa umożliwia obliczenie podstawowych wskaźników finansowych, które w przypadku możliwości zinterpretowania ich znaczenia są dość często wystarczającą wskazówką na temat charakteru i skali zagrożenia upadłością i podstawą decyzji o najbardziej efektywnej w danych warunkach strategii przeciwdziałania upadkowi przedsiębiorstwa.

Literatura ekonomiczna opisuje wiele różnych metod oceny kondycji przedsiębiorstwa, wśród których, obok takich tradycyjnych metod opartych na analizie wskaźnikowej, znane są metody ekonometryczne, w tym wielowymiarowa analiza dyskryminacyjna, metody rekurencyjnego podziału, model Wilcoxa

oparty na teorii katastrof, wielokryterialne statystyczne metody wspierania decyzji, modele optymalizacyjne, systemy eksperckie itd.

4.1.1. Analiza wstępna

Dokonując oceny kondycji ekonomiczno-finansowej firm przeprowadza się analizę wstępną sprawozdań finansowych i analizę wskaźnikową.

Analiza wstępna obejmuje:

– analizę porównawczą danych rocznych i wieloletnich,

– analizę struktury danych.

Analiza porównawcza, zwana także analizą poziomą, polega na porównaniu poszczególnych pozycji bilansu i rachunku zysków i strat za dwa lub więcej okresy sprawozdawcze. Analiza ta sprowadza się do ustalenia i oceny zmian poszczególnych pozycji sprawozdań finansowych.

Analiza struktury danych, zwana także analizą pionową, polega na ustaleniu i ocenie udziału poszczególnych pozycji sprawozdania w łącznej wartości wszystkich pozycji w jednym sprawozdaniu.

Dokonując analizy wstępnej bilansu oblicza się udział zapasów i należności w aktywach ogółem. Wzrost zapasów w przypadku malejącej ich obrotowości nie jest pożądany. Jednak nadmierne ograniczenie ich przyrostu może się odbić ujemnie na sprzedaży. Rosnący stan należności, jeśli nie wiąże się ze wzrostem obrotu ze sprzedaży i nie ma charakteru przejściowego, może ograniczać zdolność płatniczą przedsiębiorstwa.

Dokonując wstępnej analizy pasywów, ustala się udział kapitałów własnych i obcych w całości kapitałów. Duży udział kredytów i pożyczek w łącznej kwocie pasywów może spowodować trudności płatnicze przedsiębiorstwa i ewentualnie doprowadzić do jego niewypłacalności. Z kolei duży udział kapitałów własnych w ogólnej strukturze kapitału świadczy o wysokim stopniu niezależności finansowej.

We wstępnej ocenie bilansu istotna jest także wewnętrzna struktura kapitałów obcych. Za objaw pozytywny uznaje się wzrost udziału zobowiązań długoterminowych, gdyż są to zobowiązania o dłuższym terminie spłaty i mogą być traktowane łącznie z kapitałem własnym jako tzw. kapitał stały. Z kolei zobowiązania krótkoterminowe powinny maleć, ponieważ są to zobowiązania o wysokim poziomie pilności spłaty.

Dokonując wstępnej oceny bilansu, istotna jest również analiza prawidłowości finansowania majątku. Kapitały długoterminowe mogą być wykorzystywane zarówno na finansowanie inwestycji, jak i działalności bieżącej. Stąd też oblicza się wskaźnik pokrycia majątku trwałego kapitałem własnym i kapitałem stałym. Z kolei kapitały krótkoterminowe nie powinny być w ogóle angażowane

w finansowanie majątku trwałego przedsiębiorstwa, ponieważ grozi to utratą płynności finansowej.

Analiza porównawcza rachunku zysków i strat polega na ustaleniu i cenie zmian poszczególnych pozycji tego rachunku (przychodów, kosztów, wyników nadzwyczajnych, wyników finansowych) w czasie. Analiza taka pozwala na ustalenie źródeł osiągniętego wyniku finansowego.

Analiza struktury rachunku zysków i strat polega na ustaleniu i ocenie udziału poszczególnych elementów rachunku zysków i strat w ogólnej kwocie przychodów, obejmujących: przychody ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów, pozostałe przychody operacyjne. Obliczone wskaźniki wyrażają udział poszczególnych:

– rodzajów przychodów w przychodach ogółem,
– rodzajów kosztów w przychodach,
– wyników finansowych w przychodach.

Wstępna analiza bilansu daje jedynie niewiele informacji o kondycji finansowej przedsiębiorstwa i niewiele podstaw do wnioskowania o zagrożeniu firmy upadłością. Znacznie bogatszym źródłem, pozwalającym na zidentyfikowanie wielu mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa i źródłem informacji o szansach rozwojowych i zagrożeniach w jego działalności są inne wskaźniki, dla obliczenia których wykorzystać można dane dostarczane z rachunkowości przedsiębiorstwa.

4.1.2. Analiza wskaźnikowa

Pogłębieniem analizy wstępnej jest analiza wskaźnikowa. Jest ona często wykorzystywaną efektywną metodą oceny kondycji finansowej przedsiębiorstwa. Jednak wyniki takiej oceny powinny zostać zweryfikowane i uzupełnione innymi metodami. Bowiem poważnym ograniczeniem jej stosowania jest oparcie się wyłącznie na danych z jego przeszłości i trudno wyłącznie na tej podstawie wnioskować o tym, co może nastąpić w przyszłości.

Wśród wskaźników finansowych i ekonomicznych, które można ustalić na podstawie bilansu i rachunku wyników i które zdaniem M. Cierpiał-Wolana (2008) wynikają z przeprowadzenia analizy kondycji finansowej przedsiębiorstw i porównania różnych kondycji firm, szczególnie ważne są następujące wskaźniki[2]:

– płynności bieżącej,
– zadłużenia kapitału własnego,
– wydajności pracy,

[2] Wskaźniki te zostały przyjęte dla oceny kondycji średniej wielkości przedsiębiorstw województw lubelskiego i podkarpackiego. Wyniki badań przedstawiono w zeszytach „Barometr Regionalny” 2008, vol. 12, nr 2, (Wydawnictwo WSZiA w Zamościu).

– produktywności środków trwałych,
– rentowności sprzedaży brutto,
– rentowności majątku,
– udziału sprzedaży na eksport w sprzedaży ogółem.

Wartości wymienionych wyżej wskaźników są sygnałem o stanie i charakterze zagrożenia kondycji finansowej i ekonomicznej przedsiębiorstwa.

Analiza tych wskaźników może dowodzić małej aktywności przedsiębiorcy, jego ograniczonej skłonności do podejmowania ryzyka i zamiaru utrzymania przedsiębiorstwa jedynie jako „firmy stylu życia" bez angażowania się w jego rozwój. Może również dowodzić, że albo przedsiębiorca ma zbytnią skłonność do podejmowania ryzykownych decyzji, albo że firma jest źle zarządzana lub miały miejsce zdarzenia losowe, niezależne od intencji przedsiębiorcy, lub że nastąpiły istotne zmiany w otoczeniu (wzrost cen surowców i innych czynników produkcji itd.). Zmiany wartości tych wskaźników w pewnym okresie mogą dowodzić poprawy lub pogorszenia jednego z elementów majątku firmy lub poziomu jego aktywności w sferze wydajności pracy, sprzedaży produktów lub świadczonych usług. Takie możliwości interpretacji obliczonych wskaźników finansowo-ekonomicznych przedsiębiorstwa dowodzą, że na podstawie jednego z nich trudno wnioskować o stanie kondycji przedsiębiorstwa i zagrożeniu upadłością. Zmiany wartości któregoś z nich mogą jednak być sygnałem ostrzegawczym i nawet pozwalać na sformułowanie rekomendacji dla podjęcia działań zmierzających do eliminacji potencjalnego zagrożenia. Może być wskazówką – „słabym sygnałem" – informującą o potencjalnych problemach, które z czasem, jak o tym wspomniano w poprzednim rozdziale, stać się mogą „mocnym sygnałem" o grożącym przedsiębiorstwu zagrożeniu.

Strategia wyjścia z zagrożenia polega na utrzymaniu tych wartości na racjonalnym poziomie. Problem polega na zdefiniowaniu, co należy rozumieć przez „racjonalny poziom". W przypadku małych firm racjonalnym poziomem jest taki stan firmy, który w pełni realizuje cel jej utworzenia i prowadzenia. Jeśli jest to firma „stylu życia", jej celem jest zaspokojenie potrzeb przedsiębiorcy i jego rodziny i utrzymywanie firmy na bezpiecznym poziomie. Jeśli jest to firma przedsiębiorcza, jej celem jest rozwój, którego skalę wyznaczają ambicja i umiejętności przedsiębiorcy, jego zasoby finansowe itd. (P i a s e c k i, 1997).

Takie „praktyczne" spojrzenie na „poziom racjonalny" może nawiązywać do omawianych w rozdz. 1 „teoretycznych" koncepcji prognozowania opartego na teorii racjonalnych oczekiwań, w myśl której „firmy podejmują decyzje/formułują oczekiwania wykorzystując (dostępne im) informacje o istotnych uwarunkowaniach i (potencjalnych) skutkach swoich decyzji". Krytycy tej teorii zastrzegają, że firmy nie mają warunków do podejmowania racjonalnych decyzji z powodu „rosnącej niestabilności otoczenia". Stąd zwiększająca się popularność różnych systemów wczesnego ostrzegania opartych na niepełnej informa-

cji. Zatem wybrane finansowe wskaźniki mogą stanowić „słaby sygnał", który identyfikuje „obszar organizacji stanowiący źródło zagrożenia".

Wśród wymienionych na szczególną uwagę zasługują opisane niżej wskaźniki.

• **Wskaźnik relacji zapasów do aktywów ogółem**. Wartość wskaźnika zależy od rodzaju prowadzonej działalności. Niezależnie od charakteru tej działalności pożądane jest jednak utrzymanie go na możliwie najniższym poziomie. Zarówno nadmierna, jak i niedostateczna ilość są niekorzystne. Nadmierna wielkość zapasów zamraża środki pieniężne, zwiększa koszty utrzymania, natomiast niedobór zapasów może zakłócić rytmiczność produkcji lub ograniczyć wielkość sprzedaży. Dlatego każde przedsiębiorstwo powinno dążyć do utrzymania zapasów na poziomie optymalnym. Poziom taki oznacza posiadanie takiej ilości zapasów, która zabezpiecza sprawne jego funkcjonowanie przy najniższym poziomie kosztów. Zarządzanie zapasami wpływa w istotny sposób na ogólną efektywność gospodarowania przedsiębiorstwa.

• **Wskaźnik obciążenia zobowiązaniami długoterminowymi**. Wartość tego wskaźnika dowodzi stopnia zaangażowania kapitału obcego. Zwiększenie udziału kapitału obcego w finansowaniu majątku wymaga nie tylko spłaty długów, ale także opłacenia odsetek. Prowadzi to do wzrostu ryzyka finansowego zarówno właścicieli, jak i wierzycieli. Przedsiębiorstwo powinno pożyczyć tyle, aby osiągać korzyści z angażowanych kapitałów obcych oraz aby być wypłacalne.

• **Wskaźnik pokrycia majątku trwałego kapitałem własnym**. Wskaźnik informuje o stopniu pokrycia majątku trwałego i kapitałów długoterminowych z własnych kapitałów. Niezależność finansowa pozwala na podejmowanie decyzji inwestycyjnych i innych z wykorzystaniem własnego kapitału, bez potrzeby jego pozyskiwania ze źródeł zewnętrznych. Pozwala to na podejmowanie decyzji gospodarczych obarczonych większym ryzykiem i unikać zagrożenia spadku zdolności kredytowej.

• **Wskaźnik płynności bieżącej**. Określa zdolność firmy do terminowego regulowania zobowiązań krótkoterminowych. Mała wartość tego wskaźnika świadczyć może o utracie płynności finansowej firmy i zagrożeniu upadkiem, gdyż firma niemogąca wywiązać się ze swoich zobowiązań traci zaufanie dostawców i instytucji finansowych. Uważa się, że wysokość wskaźnika powyżej 2,0 dowodzi utrzymywania nadmiernych środków obrotowych, a poniżej 1,5 oznacza trudności płatnicze przedsiębiorstwa (C i e r p i a ł-W o l a n, 2008, s. 88). Stąd wynika, że firma powinna utrzymać zobowiązania w taki sposób, który zapewnia utrzymanie wskaźnika na poziomie 1,5–2,0. Oznacza to konieczność egzekwowania należności ze strony odbiorców, gdyż zaległości płatnicze odbiorców są częstą przyczyną braku płynności bieżącej firmy.

• **Wskaźnik zadłużenia kapitału własnego**. Ujawnia relacje pomiędzy zobowiązaniami ogółem w stosunku do kapitału własnego przedsiębiorstwa. Wy-

raża stopień, w jakim zaangażowany jest kapitał obcy w relacji do kapitału własnego przedsiębiorstwa. Wysoki poziom wskaźnika oznacza, że przedsiębiorstwo może utracić zdolność do zaciągania kredytów (ponieważ rośnie poziom ryzyka finansowego) lub że rosły będą odsetki od zaangażowanego kapitału obcego.

• **Wskaźnik wydajności pracy**. Jest jednym ze wskaźników oceny efektywności gospodarowania zasobami, w tym przypadku zasobami ludzkimi. Niska wydajność pracy, podobnie jak niskie wykorzystanie innych zasobów, prowadzą do utraty konkurencyjności. Możliwe są różne decyzje strategiczne przyczyniające się do uniknięcia takiego zagrożenia. Mogą mieć charakter inwestycyjny w nowe wydajniejsze urządzenia lub kadrowy związany z wymianą personelu itd.

• **Wskaźnik produktywności środków trwałych**. Wskaźnik wyraża wartość sprzedaży przypadającą na jednostkę zaangażowanego majątku trwałego. Niska wartość wskaźnika świadczy o zagrożeniu wynikającym albo ze złej organizacji pracy, albo o braku inwestycji. Strategia unikania zagrożenia może mieć charakter działań usprawniających organizację albo inwestycji w nowe, wydajniejsze środki produkcji.

• **Wskaźnik rentowności sprzedaży brutto**. Jest to jeden ze wskaźników świadczących o rentowności (zyskowności) działalności przedsiębiorstwa. Jest ilorazem wyniku finansowego brutto i wartości sprzedaży netto. Informuje o udziale zysku w wartości sprzedaży, czyli jaki procent zysku przynosi dana wartość sprzedaży. Im wyższy poziom wskaźnika, tym lepsza jest sytuacja firmy, gdyż dowodzi to wyższej efektywności poniesionych nakładów i osiągniętych przychodów. Poziom tego wskaźnika zależy od rodzaju prowadzonej działalności. W przedsiębiorstwach, w których występuje dłuższy cykl produkcyjny, rentowność powinna być wyższa, natomiast w przedsiębiorstwach o krótkim cyklu produkcyjnym rentowność powinna być niższa.

• **Wskaźnik rentowności majątku**. Jest to stosunek zysku netto do przeciętnego stanu aktywów przedsiębiorstwa. Pozwala ocenić rentowność działalności przedsiębiorstwa i efektywność zarządzania aktywami. Niska wartość wskaźnika dowodzi niekorzystnej sytuacji firmy i złej polityki inwestycyjnej i/lub złej polityki produkcji i sprzedaży, która spowodowała nadmierny wzrost aktywów w stosunku do osiąganego ze sprzedaży zysku.

• **Wskaźnik udziału sprzedaży na eksport w sprzedaży ogółem**. Wartość tego wskaźnika nie zawsze dowodzi złej lub dobrej kondycji przedsiębiorstwa. Świadczy o aktywności przedsiębiorstwa i umiejętności wejścia na zagraniczne rynki. Wybór strategii utrzymania tego wskaźnika na niskim lub wysokim poziomie zależy w dużym stopniu od umiejętności dostosowania się do warunków panujących na światowych rynkach walutowych.

4.1.3. Modele wczesnego ostrzegania

Analiza wskaźnikowa pozwala na wnioskowanie o potencjalnych kierunkach zagrożenia lub możliwych okazjach pojawiających się w wybranych obszarach działalności i zarządzania przedsiębiorstwem. Wnioskowanie jednak na temat kondycji i zagrożenia dla działalności całego przedsiębiorstwa wymaga znajomości i rozumienia wzajemnych powiązań pomiędzy wskaźnikami. Warunkiem poprawnej ich interpretacji, z punktu widzenia zagrożenia upadłością, jest równoczesna ocena wielu wzajemnie powiązanych wskaźników. Stąd przy podejmowaniu decyzji o strategii działania zmierzających do korzystnej dla przedsiębiorstwa redukcji wartości jednego ze wskaźników muszą być brane pod uwagę konsekwencje równoczesnej redukcji lub zwiększenia wartości innego, co z kolei może nie być korzystne dla efektywności całego przedsiębiorstwa.

Umiejętność wyjścia z zagrożenia, które wynika z analizy wskaźników oceny finansowo-ekonomicznej przedsiębiorstwa, zależy od umiejętności oceny skutków zmian w ich wartości, oceny wzajemnych relacji pomiędzy nimi i umiejętności wnioskowania oraz formułowania rekomendacji dotyczących działań, które zapobiegają niekorzystnej sytuacji, jeśli taka zostanie ujawniona.

Szczególny problem stanowi ujawnienie zależności i wzajemne oddziaływanie zmian w opisywanych przez poszczególne wskaźniki relacjach ekonomicznych.

Trudność tę starano się pokonać tworząc tzw. modele wczesnego ostrzegania, które stanowią o wiele bardziej złożony instrument informowania o zagrożeniu upadłością, gdyż są kombinacją kilku wskaźników i uwzględniają wzajemne relacje pomiędzy różnymi elementami rachunku ekonomicznej efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Wśród nowoczesnych metod oceny i kontroli ryzyka dość szeroko ostatnio omawianych w polskiej literaturze ekonomicznej na uwagę zasługuje m.in. proponowana przez A. Zarębską (2009) metoda analizy wskaźnikowej, która polega na jakościowych i ilościowych analizach sprawozdań finansowych i analizach powiązań między miernikami oraz diagnozie porównawczej przedsiębiorstw o dobrej kondycji i zagrożonych upadkiem. Metoda bazuje na analizie dyskryminacyjnej. Funkcja dyskryminacyjna pozwala na zakwalifikowanie badanego przedsiębiorstwa do grupy przedsiębiorstw zagrożonych bankructwem lub takich, które są zdolne do kontynuowania działalności. W funkcji tej bierze się pod uwagę wiele zmiennych, przyznaje im odpowiednie wagi, a następnie sprowadza je do jednego miernika pozwalającego ocenić kondycję przedsiębiorstwa (Zelek, 2003; Prusak, 2005).

Inny sposób oceny kondycji przedsiębiorstwa przyjęty jest w wielowymiarowym modelu wczesnego ostrzegania opartym m.in. na takich wskaźnikach, jak: zysk brutto, wielkość aktywów ogółem, wysokość zysku operacyjnego, wartość zapasów itd., w którym po nadaniu wskaźnikom przyjętych z góry wag

oblicza się sumaryczny miernik pozwalający na interpretację stopnia zagrożenia przedsiębiorstwa upadłością (Mączyńska-Ziemacka, Kuciński (red.), 2005).

Podobną funkcję w zakresie prognozowania upadku firmy spełnia model J. Gajdki i D. Stosa (2003), w którym wykorzystuje się funkcję dyskryminacyjną składającą się z pięciu zmiennych (przychody netto ze sprzedaży, zobowiązania krótkoterminowe, zysk netto, zysk brutto oraz zobowiązania ogółem). Podobnie jak we wcześniejszych modelach, obliczona wartość wskaźnika informuje o zagrożeniu lub o braku zagrożenia przedsiębiorstwa upadłością.

Wszystkie te modele wczesnego ostrzegania posiadają jednak wady, które ograniczają ich praktyczne wykorzystanie m.in. dlatego, że nie dają stuprocentowej trafności oceny zagrożenia przedsiębiorstwa upadłością. Ponadto modele te, jak stwierdza np. A Zarębska (2009), nie umożliwiają porównania wyników przedsiębiorstw z różnych sektorów gospodarki, a opierając się na danych historycznych dają wątpliwą szansę wnioskowania na temat przyszłych stanów i wobec tego wnioskowania o tym, jak uniknąć zagrożenia w przyszłości i poprawić kondycję przedsiębiorstwa.

4.1.4. Model wczesnego ostrzegania średnich i małych przedsiębiorstw

Z punktu widzenia analizy kondycji ekonomiczno-finansowej małej firmy pod kątem przyszłych decyzji strategicznych wysoce perspektywiczne wydaje się wykorzystanie metodologii CBR (Case-Based Reasuming) omówionej i rozwiniętej w pracy J. Andrusika (2008). Opiera się ona na porterowskiej koncepcji łańcucha wartości (Porter, 1980) i podziale procesów przygotowawczych na trzy elementy:

– dopasowanie trajektorii wyników przedsiębiorstwa do obrazów wprowadzonych do bazy przypadków,

– prognozowanie będące efektem dopasowania do wybranej trajektorii wyników typowego przedsiębiorstwa,

– wyjaśnienie pozycji przedsiębiorstwa na podstawie algorytmów indeksacji systemu CBR.

Trajektoria wyników jest graficznym obrazem przedsiębiorstwa przedstawionym przez ekspertów na podstawie danych finansowych i ekonomicznych wyników w określonym czasie.

Oceny przedsiębiorstwa z uwagi na stopień zagrożenia dokonują eksperci z wykorzystaniem argumentów zebranych w systemie wieloagentowym (*multiagent system*) ukazanym przez J. Andrusika na podstawie pracy A. Symeonidisa i P. Mitkasa (2005). System ten polega na ocenie przez eksperta kompetencji przedsiębiorstwa w zakresie definiowanego jego potencjału i luki kompe-

tencyjnej w analizowanym zagrożeniu poprzez porównanie dwóch stanów firmy: aktualnego oraz docelowego określonego w strategii.

Przyjęto pięć typów potencjału i pięć typów zagrożenia. Stąd powstało pięć układów (typ potencjału – typ zagrożenia):

– potencjał kapitałowy – zagrożenie pokrycia zapotrzebowania na kapitał,

– potencjał innowacyjny i inwestycyjny – zagrożenie prowadzonych inwestycji i innowacji,

– potencjał kluczowych interesariuszy – zagrożenie działalności przedsiębiorstwa przez interesariuszy,

– potencjał relacyjny w sąsiedztwie – zagrożenie relacjami sąsiedztwa,

– potencjał relacyjny w otoczeniu – zagrożenie relacjami otoczenia.

W przypadku oceny kompetencji brane są pod uwagę: dostępność zasobów (dostępne, częściowo dostępne itd.), kwalifikacje zasobów (podstawowe, kwalifikacje specjalistyczne i unikalne), umiejętność (praca zespołowa, umiejętność współpracy, kreatywność itd.), doświadczenie, technologia (procedury, metody i procesy itd.)

W wyniku obliczeń otrzymano przydział obrazu danego przedsiębiorstwa do jednej z czterech klas:

– I klasa – przedsiębiorstwa zagrożenie (niski potencjał, wysokie zagrożenie),

– II klasa – ostrzeżenie (wysokie ryzyko),

– III klasa – dobra kondycja (wysoki potencjał, niskie ryzyko),

– IV klasa – ostrzeżenie (niski potencjał).

Przydział przedsiębiorstwa do określonej klasy pozwala na wyjaśnienie jego pozycji, identyfikację stanu zagrożenia i umożliwia wybór odpowiedniej strategii wyjścia z takiego stanu.

4.1.5. Model oceny stanu ekonomiczno-finansowego sektora MŚP

Modele wczesnego ostrzegania odnoszą się do indywidualnych przedsiębiorstw. Niekiedy jednak istnieje potrzeba oceny stanu przedsiębiorstw w gałęzi przemysłu lub grupy przedsiębiorstw. Również oceny stanu sektora małych i średnich przedsiębiorstw. W takim przypadku można posłużyć się modelami wykorzystującymi jednak nieco bardziej złożony aparat matematyczny umożliwiający prognozowanie zjawisk społeczno-ekonomicznych. Są to m.in.: modele oparte na sieciach neuronowych, sieci przekonań Bayesa, drzewa decyzyjne, metoda CBR i inne. Metodyka i analizy dokonane przy zastosowaniu takich metod przedstawione są np. w pracy A. Burdy i A. Kuczkowskej (2009), gdzie omawia się m.in. neuronowy model oceny stanu ekonomiczno-finansowego małych i średnich przedsiębiorstw, zbudowany z zespołu 10 sztucznych sieci neuronowych, który służy budowaniu prognozy przewidywanego

stanu ekonomiczno-finansowego firmy na koniec następnego roku z wyłącznym wykorzystniem sprawozdania finansowego firmy z poprzedniego roku (F-01 i SP) oraz sprawozdania o zatrudnieniu (Z-06).

Do tego celu służą również omawiane w rozdz. 1 systemy wczesnego ostrzegania, których techniki pozwalają na dobrą ocenę stanu, a przede wszystkim wnioskowanie na temat prawdopodobnych trendów rozwojowych, barier ograniczających rozwój i identyfikację potrzeb pozwalających na uniknięcie zagrożeń i dalszy rozwój sektora MŚP.

Wnioski wynikające z takich analiz sektorowych są podstawą podejmowania działań w ramach interwencji publicznej. Obszary takiej interwencji są również przedstawione w rozdz. 1.

4.2. Pozafinansowe instrumenty wczesnego ostrzegania przed upadłością i strategie wyjścia z zagrożenia

Brak dokumentacji wymaganej w ustawie o rachunkowości, brak rachunkowości prowadzonej przez przedsiębiorców wyłącznie na „własne potrzeby" lub źle prowadzona dokumentacja kosztów i dochodów uniemożliwiają ocenę stanu i opracowanie strategii wyjścia z zagrożenia na podstawie analizy wskaźników finansowych przedsiębiorstwa.

Brak możliwości oceny i zmierzenia kondycji finansowo-ekonomicznej przedsiębiorstw nie oznacza, że nie ma możliwości wyróżnienie innych symptomów mogących być ostrzeżeniem o zbliżającym się niebezpieczeństwie ich upadku. Wśród wczesnych sygnałów ostrzegawczych o możliwym bankructwie R. Hisrich i M. Peters (2002) wymieniają:

– zarządzanie finansami jest zbyt niedbałe, do tego stopnia, że nikt nie wie, jak wydawane są pieniądze firmy,

– dyrektorzy nie mają dokumentów lub nie mogą wyjaśnić ważnych transakcji,

– kontrakty są akceptowane poniżej standardowych wartości, dla zaspokojenia potrzeb kasowych,

– banki żądają subordynacji w spłacaniu udzielonych kredytów,

– podstawowy personel rezygnuje z pracy w firmie,

– brak materiału dla realizacji zamówień,

– obciążenia płacowe nie są realizowane,

– dostawcy żądają zapłaty,

– rosną narzekania klientów na świadczone usługi i jakość produkcji.

Tą listę można znaczne poszerzyć. Sygnały te są powiązane i jeden z nich może prowadzić do pojawienia się następnych. Stąd każdy z nich, jeśli nawet początkowo nie jest postrzegany i ewidencjonowany w rachunkowości firmy, wymaga natychmiastowej reakcji przedsiębiorcy i podjęcia starań o jego wyeli-

minowanie, gdyż wcześniej czy później znajdzie wyraz w postaci utraty płynności finansowej i spadku zyskowności prowadzonego przedsiębiorstwa.

Sygnały te dowodzą, że podejmowane przez przedsiębiorcę lub delegowane przez niego osoby zarządzające firmą działania są niewłaściwe.

Za wyjątkiem przypadków losowych i nieoczekiwanych zmian w otoczeniu przedsiębiorstwa, upadek firmy jest zawsze efektem nieodpowiedniego zarządzania, które wynika głównie z braku kompetencji menedżerskich. S. Haswell i S. Holmes (1989) dowodzą, że jest to najważniejszy powód upadku. W dalszej kolejności wymieniają dopiero takie przyczyny, jak konkurencyjne otoczenie, nadmierny wzrost itd.

Dobrą teoretyczną bazę do poszukiwań symptomów upadku przedsiębiorstwa z punktu widzenia jakości zarządzania, obok pomiaru efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa, stanowią rozważania dotyczące tożsamości organizacyjnej (*corporate identity*), która jest na ogół utożsamiana z kulturą organizacyjną lub jego wizerunkiem. Często jednak jest również utożsamiana z całokształtem działań związanych z zarządzaniem strategicznym.

Tożsamość organizacyjna przedsiębiorstwa jest definiowana na wiele sposobów. Jest to „[…] pluralistyczne zjawisko w organizacji, które można opisać, zarządzać nim i mierzyć je w organizacji. Zjawisko to jednak powoduje wiele interakcji społecznych i musi być – przynajmniej częściowym – konsensusem uczestników organizacji" (Zarębska, 2009, s. 24).

Zjawisko to wiążę się z takimi pojęciami, jak wizerunek firmy, marka i reputacja.

Efekty zarządzanie tożsamością można „[…] sprowadzić do pomiarów ilościowych (np. efektywność, zagrożenie upadłością) i jakościowych (reputacja, wizerunek firmy itd.) […]"(Zarębska, 2009, s. 130).

Zmiany tożsamości mogą świadczyć o możliwości upadku firmy, a ocena skali i kierunków tych zmian może być podstawą budowy strategii zapobieżenia upadkowi. Wymaga to jednak identyfikacji i pomiaru efektów zarządzania.

Metody opierające się na rachunkowości przedsiębiorstwa służą do pomiaru pierwszego z tych efektów zarządzania tożsamością.

Natomiast identyfikacja i ocena efektów zarządzania o jakościowym charakterze w postaci np. spadku reputacji mogą być ostatecznie ocenione dopiero po likwidacji firmy lub zawieszeniu działalności, chociaż symptomy zagrożenia upadkiem z takiego powodu mogą być wyraźne i znacznie wcześniej dostrzegalne.

Zmiany tożsamości organizacyjnej, utożsamiane z kulturą organizacyjną lub wizerunkiem przedsiębiorstwa i zarządzaniem strategicznym, są dobrym punktem wyjścia do dyskusji na temat pojawienia się sytuacji kryzysów w firmie, rozumianych jako pewna patologiczna sytuacja w jej rozwoju, pojawiająca się gdy, jak pisze M. Czerska (1996), dotychczasowy model organizacyjny nie zapewnia już jego dalszego funkcjonowania.

Rozważania na temat identyfikacji sytuacji kryzysowych w firmie, ich związków z decyzjami kierownictwa firmy i fazami cyklu życia organizacji są przedmiotem rozważań zawartych w rozdz. 2.

Szczególne miejsce wśród koncepcji cyklicznego rozwoju firmy, w którym fazy dynamicznego rozwoju przerywane są kryzysami, mają decyzje pierwszej fazy rozwojowej, poczynione przez jej fundatora lub fundatorów. W rozdz. 2 zostało opisane stanowisko J A r g e n t i e g o (1976), który uznaje te decyzje za „czynniki wrodzone" firmy.

Wyniki badań omawianych w tym rozdziale wskazują, że jedną z dominujących przyczyn niepowodzenia są błędy popełnione przy zakładaniu firmy i zarządzania w początkowym okresie jej funkcjonowania. Ich rodzaj i wpływ na przyszły upadek firmy zależą od realności założeń biznesplanu, którego celem jest uruchomienie działalności gospodarczej.

Pierwszym zadaniem przedsiębiorcy–fundatora przy opracowania biznesplanu jest świadomość wysokości „barier wejścia", które istnieją w interesującym przyszłego przedsiębiorcę rynku, na którym zamierza prowadzić swoją działalność. Im bariery te są wyższe, tym większe są nakłady i środki konieczne do wejścia na ten rynek. Większa powinna być także skala, na jaką działalność będzie podejmowana od samego początku i większe kompetencje przedsiębiorcy i doradców potrzebne do ich pokonania. Nierealistyczny, nieuwzględniający rodzaju i wysokości barier wejścia lub źle wdrażany biznesplan prowadzi do niepowodzenia podejmowanej działalności gospodarczej.

Do najczęściej popełnianych błędów przez przedsiębiorcę na etapie powstawania i rozwoju firmy należą (H i s r i c h, P e t e r s, 2002):

– nierealistyczne, ustanowione przez przedsiębiorcę cele firmy,

– niemierzalność celów,

– brak pełnej zgody, zrozumienia i akceptacji zamierzeń przedsiębiorcy przez członków jego rodziny,

– brak doświadczenia przedsiębiorcy w planowaniu działalności,

– brak możliwości wyartykułowania i oceny wszystkich potencjalnych zagrożeń i słabości planowanego biznesu,

– brak oceny rzeczywistych potrzeb planowanych odbiorców produktów i usług.

Ustanawiając cel podejmowanej działalności gospodarczej przedsiębiorca powinien być doskonale zorientowany w istnieniu na tym samym obszarze ewentualnych konkurentów.

Cel działalności firmy powinien być szczegółowy i tak sformułowany, aby można monitorować jego realizację. Wymaga to, aby był mierzalny i wyrażony np. w postaci wielkości sprzedaży, osiąganego dochodu, udziału firmy na rynku itd. Często popełnianym błędem jest zbyt ogólne sformułowanie celu firmy i brak możliwości ilościowej oceny działalności. Utrudnia to monitorowanie i porównanie osiągniętych wyników z ustanowionym wcześniej celem.

Kolejnym warunkiem jest pełna aprobata podejmowanych działań przez rodzinę przedsiębiorcy, ponieważ ryzyko niepowodzenia, zwłaszcza w początkowym okresie działalności, jest szczególnie wysokie i powinno być zaakceptowane przez rodzinę, gdyż ona również ponosi konsekwencje niepowodzenia. Zatem powinna być przygotowana na wymagania, jakie niesie ze sobą uruchomienie działalności związane ze szczególnym zaangażowaniem wszystkich członków rodziny w cały proces startu wymagający wielu wyrzeczeń, rezygnacji z dotychczasowych przyzwyczajeń i nakładów finansowych, w znacznej mierze dokonywanych kosztem zasobów będących w jej posiadaniu.

Uruchomienie działalności gospodarczej wymaga, zwłaszcza w początkowym okresie, pełnego zaangażowania w nią przedsiębiorcy i nierzadko członków jego rodziny. Często popełnianym błędem, zwłaszcza przez przedsiębiorców spośród tzw. wolnych zawodów (prawników, lekarzy itd.) i naukowców, jest rozpoczynanie samodzielnej działalności we własnej firmie i równoczesne utrzymywanie dotychczasowej pracy i pozycji zawodowej w dotychczasowym miejscu pracy. Tego rodzaju działanie nierzadko kończy się niepowodzeniem i rozczarowaniem, chociaż równocześnie jednak jest szansą na podtrzymywanie dotychczasowych powiązań zawodowych, okazją do przedyskutowania wątpliwości, tworzenia nieformalnych powiązań biznesowych itd. Decyzja o zakończeniu lub zawieszeniu dotychczasowej działalności wymaga więc rozwagi i przeprowadzenia analizy kosztów i korzyści wynikających z niej samej.

Częstym błędem popełnianym przez nowych przedsiębiorców jest także zła ocenia własnych kompetencji. Kompetencje przedsiębiorcy mogą być związane z wykształceniem i doświadczeniem zawodowym w zakresie podejmowanej działalności w określonej dziedzinie oraz z wiedzą i doświadczeniem w prowadzeniu i zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Liczne badania dowodzą, że w przypadku działalności przemysłowej nowe firmy tworzą inżynierowie i technicy lub prawnicy i ekonomiści (P i a s e c k i, 1997). W pierwszym przypadku nowym przedsiębiorcom brakuje często wiedzy ekonomicznej lub menedżerskiej, a w drugim – wiedzy technicznej, zwłaszcza wtedy, gdy firma podejmuje działalność produkcyjną. Nasuwa się oczywiście sugestia, aby problem braku kompetencji rozwiązać przez zawiązanie spółki łączącej różne profesje albo zatrudniania specjalistów mających wiedzę i doświadczenie w innej niż przedsiębiorca dziedzinie.

Konieczna jest także udokumentowana wiedza na temat rzeczywistych potrzeb odbiorców oferowanych produktów i usług, która powinna być uzyskana w najwcześniejszym etapie kreowania działalności. Jej źródłem może być zdobyte doświadczenie w czasie wcześniejszego zatrudnienia albo w wyniku podjęcia wielu kontaktów z odbiorcami, albo w wyniku prowadzonych profesjonalnie badań rynku. Pełne rozeznanie potrzeb rynku i następnie plan, w jaki potrzeby te będą zaspokojone w nowo tworzonej firmie są podstawowymi składnikami biznesplanu.

Przedstawione powyżej analizy potwierdzają związek instrumentów wczesnego ostrzegania z trajektoriami niepowodzeń gospodarczych, począwszy od nieudanego *start-up*-u, a kończąc na ostatniej wymienionej kategorii trajektorii upadku firmy odnoszącej się do tych MŚP, które utraciły płynność finansową w wyniku nadmiernej wewnętrznej konsumpcji przedsiębiorcy. Aby zapobiec niezamierzonym upadkom małych firm istotna jest analiza działań dostosowawczych.

4.2.1. Działania dostosowawcze

Analiza danych statystycznych na temat stóp upadku i przeżycia firm w gospodarce oraz analiza częstotliwości i skali, na jaką sytuacje te mają miejsca w poszczególnych gospodarkach i sektorach, jest ważnym wskaźnikiem dla podejmowania procesów ich restrukturyzacji, wyboru strategii tworzenia nowych firm, strategii wyjścia z zagrożenia firm już funkcjonujących i określenia form i kierunków wsparcia tych procesów ze środków własnych przedsiębiorcy lub ze środków publicznych.

Powszechnie dostępne informacje statystyczne są jednak dalece niewystarczające do takiej pogłębionej analizy, zwłaszcza analizy skali i przyczyn upadku małych i średnich przedsiębiorstw w zależności od sektora, lokalizacji, wieku itd. W poprzednich rozdziałach zestawiono informacje na ten temat oparte na dostępnych danych zamieszczonych w polskich i europejskich raportach i statystykach.

Wynika z nich, że upadek małego przedsiębiorstwa jest zjawiskiem powszechnym, a skala, na jaką to następuje, ma poważne społeczne i gospodarcze konsekwencje.

Warto jednak zauważyć, że nie zawsze i nie w każdej sytuacji upadek firmy jest zjawiskiem niekorzystnym.

Po pierwsze, upadek przedsiębiorstwa i wycofanie się przedsiębiorcy z danego rodzaju działalności prowadzi do nowej alokacji zasobów i przemieszczenia ich z gałęzi przynoszącej niższy zwrot kapitału do tych, które zapewnią zwrot wyższy.

Po drugie, upadek jest ważną informacją dla tych osób i instytucji, które zamierzają uruchomić działalność gospodarczą. Bowiem jest sygnałem, że inwestycja w dziedzinie, w której prowadziło działalność gospodarczą upadłe przedsiębiorstwo lub w którym stopa upadku jest wysoka, jest prawdopodobnie bardziej ryzykowna niż w dziedzinie, w której stopa ta jest mniejsza.

Po trzecie, upadek firmy jest ważnym doświadczeniem dla jej właściciela, który później po jednym lub kilku takich doświadczeniach bardzo często odnosi sukcesy po utworzeniu kolejnej firmy.

Wynika stąd, że upadek firmy może być w wielu przypadkach korzystny dla zachowania równowagi rynkowej, bardziej efektywnej alokacji zasobów i w wielu przypadkach także dla podniesienia poziomu konkurencyjności sektora lub całej gospodarki. Jest on jednak nieszczęśliwym zdarzeniem zarówno dla przedsiębiorcy, jak i jego rodziny, zwłaszcza jeśli wiąże się z utratą miejsca pracy i stratami finansowymi. Jest wydarzeniem niekorzystnym dla instytucji finansowych, jak również dla dostawców surowców, dzierżawców pomieszczeń itd., którzy ponoszą spowodowane tym straty finansowe. Zarówno właściciel firmy, jak i wszystkie wspomniane instytucje są więc szczególnie zainteresowane nie tylko upadkiem firmy, lecz także wszelkimi oznakami, że taka możliwość istnieje. Rozważaniom o tym, jakie to są oznaki w przypadku małych przedsiębiorstw poświęcone były badania, których wyniki przedstawiono w poprzednich rozdziałach tej książki.

Poznanie symptomów upadku stanowi jednak zaledwie część problemu. Rzeczą być może bardziej wymagającą jest zdecydowanie co dalej, jeśli wiemy, co się stało i „do czego to prowadzi".

Literatura ekonomiczna zawiera liczne opisy badań, które podejmowane były dla oceny, które rodzaje przedsiębiorstw są bardziej lub mniej ryzykowne z uwagi na możliwość ich upadku. Rozważając ten problem z punktu widzenia ich potencjalnego „przeżycia", dokonywano zwykle porównań firm, które przeżyły, i tych, które upadły w danym okresie, regionie i sektorze, przy wykorzystaniu w tym celu różnych powiązań i zależności wskaźników finansowych, warunków panujących na poszczególnych rynkach zbytu i rynku dostaw, roli właściciela, formy własności, zarządzania itd. (Smallbone, North, Leight, 1992). Rezultaty tych badań dają podstawę do wnioskowania na temat różnych aspektów działalności i zarządzania. Dowodzą, że np. firmy, które przeżyły, są przeciętnie starsze i większe, że istnieją silne rozbieżności w zależności od rodzaju przemysłu, lokalizacji formy, poziomu wykształcenia i doświadczenia zawodowego założyciela firm itd. W przypadku małych firm, z uwagi na ogromną ich różnorodność, wnioskowanie to opiera się zwykle na analizach porównawczych sektorów i warunków lokalizacji i otoczenia.

Pomijając strategie i działania związane z likwidacją firmy, wśród możliwych ścieżek rozwiązywania kwestii wyjścia z zagrożenia i uniknięcia upadłości przedsiębiorstwa na uwagę zasługują strategie, które prowadzą do utrzymania działalności. Wyróżnić można w tym kontekście strategie: szybkiego wzrostu, reorganizacji oraz zmiany właściciela.

4.2.2. Strategia szybkiego wzrostu

Wśród licznych sposobów klasyfikacji małych firm znany jest również podział firm na dwa typy: tzw. firmy „stylu życia" lub „substytucji dochodów" i firmy przedsiębiorcze (Piasecki, 1997). Firmy pierwszego rodzaju zarzą-

dzane są przez właściciela lub grupę właścicieli, których celem jest w mniejszym stopniu rozwój firmy niż dochód pozwalający na utrzymanie własności i zaspokojenie materialnych potrzeb właścicieli–menedżerów i ich rodzin. Ocenia się, że wśród małych i średnich przedsiębiorstw ok. 80% stanowią właśnie tego rodzaju małe firmy. Drugą grupę przedsiębiorstw stanowią takie, których celem jest rozwój i które starają się realizować strategię prowadzącą do wzro stu firmy.

B. Philips i B. Kirchhoff (1989) dowodzą na podstawie wyników badań prowadzonych w Stanach Zjednoczonych, że stopa upadku MŚP jest o połowę niższa w przypadku przedsiębiorstw „rosnących" niż w przypadku wszystkich. Twierdzą, że nawet niewielki przyrost zredukował przeciętną stopę upadku badanych firm o 34%. Dowodzą również, że jeśli od samego momentu utworzenia przedsiębiorstwo nastawione jest na szybki rozwój, wówczas ma ono większą szansę przeżycia początkowego stadium rozwoju, w którym stopa upadków przedsiębiorstw jest najwyższa. Inaczej mówiąc, firmy utworzone z zamiarem chęci substytucji dochodów, tzw. firmy „stylu życia", upadają częściej niż firmy przedsiębiorcze, nastawione na rozwój.

Badania te dowodzą również, że opracowując strategię wyjścia z zagrożenia, na które wskazują symptomy upadku i uratowaniu firmy, powinniśmy podejmować działania, których celem jest nie tylko przetrwanie, lecz możliwie szybki rozwój przedsiębiorstwa, gdyż strategia wzrostu daje większą szansę uniknięcia upadku.

W znanej pracy *Understanding the Small Business Sector* D. J. Storey dokonuje przeglądu wielu publikowanych wyników badań, których (Storey, 1994, s. 144) autorzy rozważają różne aspekty stosowanych przez MŚP strategii wzrostu. Wyróżnia wiele elementów takiej strategii, stosowanych przez małe przedsiębiorstwa, których celem jest szybki wzrost (oceniany z punktu widzenia wzrostu zatrudnienia). Są to działania mające na celu:

– kształcenie pracowników,
– kształcenie kadry zarządzającej,
– pozyskanie kapitału zewnętrznego,
– wdrożenie zaawansowanej technologii,
– poprawę pozycji (wyszukanie niszy) rynkowej,
– dostosowanie do wymagań i regulacji rynkowych,
– rozwój planowania,
– wprowadzenie nowych wyrobów,
– zwiększenie stopnia zaangażowania kadry zarządzającej,
– wzrost stopienia koncentracji odbiorców,
– badanie charakteru i rodzaju konkurencji,
– poszukiwanie źródeł informacji i doradztwo,
– wzrost eksportu,
– pozyskanie wsparcia ze środków publicznych (od państwa).

Strategia wyjścia z zagrożenia przez przyspieszenie wzrostu przedsiębiorstwa polegała będzie na analizie symptomów zagrożenia i wyborze odpowiednich działań, które w największym stopniu mają wpływ na potencjalne możliwości rozwoju przedsiębiorstwa (wzrostu sprzedaży, zyskowności itd.).

Wybór strategii rozpatrywać można posługując się metodyką proponowaną w rozdz. 3 przy identyfikacji sygnałów i trendów rozwojowych. Wskazuje się tam m.in., że ostateczny poziom rozpoznania i zinterpretowania słabych sygnałów jest pochodną rozwoju kompetencji przełamujących bariery i umiejętność antycypacji przyszłych zdarzeń. Temu celowi służą metody *foresight*-u, których zestawienie zawarte jest w tym rozdziale. Wiele z tych metod można z powodzeniem zastosować w planowaniu działań zmierzających do przyspieszenia rozwoju firmy.

Spośród wymienionych wyżej przez D. J. Storeya działań prowadzących do przyspieszenia rozwoju małej firmy kilka zasługuje na wyjątkowa uwagę.

Kształcenie pracowników. Powszechnie znanym problemem małych firm jest niechęć przedsiębiorców do angażowania się własnej firmy w organizowanie i finansowanie dokształcania pracowników. Z taką sytuacją często mamy do czynienia, mimo że jak dowodzą omówione w rozdz. 2 badania przedsiębiorcy wymieniają potencjał kadrowy i kwalifikacje pracowników jako czynniki mające kluczowy wpływ na losy firmy. Aż 1/5 ankietowanych menedżerów badanych firm wskazała, że „brak rozwoju pracowników" może doprowadzić do upadku firmy. Jednak nie podejmują działań zapobiegawczych. Składa się na to kilka przyczyn. Po pierwsze, właściciel małej firmy ma świadomość dużego ryzyka jej upadku i wobec tego niechętnie angażuje się w długookresową inwestycję, którą jest kształcenie pracowników. Po drugie, w prowadzonym najczęściej przez zewnętrzne instytucje kształceniu, skupia się przede wszystkim uwagę na podnoszeniu bazowych kwalifikacji pracowników, podczas gdy małe firmy wymagają od swych pracowników raczej większej elastyczności pracy i możliwości częstych zmian na stanowisku pracy niż pogłębiania specjalistycznych kwalifikacji. Po trzecie, wyżej wykształceni pracownicy są bardziej skłonni do zmiany zatrudnienia i przeniesienia się do większych przedsiębiorstw, które są w stanie sprostać zwiększonym wymaganiom płacowym wyżej wykwalifikowanych pracowników. Po czwarte, niektóre specjalistyczne kursy są kosztowne i wymagają oderwania pracowników od codziennej pracy, co dla wielu małych przedsiębiorstw jest wydatkiem w krótkim okresie znacznie obciążającym koszty działalności. Strategia oparta na podnoszeniu kwalifikacji pracowników przez ich dokształcanie jest w konsekwencji w mniejszym stopniu stosowana przez małe firmy niż przez duże przedsiębiorstwa. Sytuacje tą zmieniają programy pomocowe, z których liczne koncentrują się na dokształcaniu pracowników małych podmiotów gospodarczych. Wymaga to jednak również zmiany postaw przedsiębiorców wobec potrzeb kształcenia pracowników, zwłaszcza zmniejszenia obawy o utratę wyżej wykształconych pracowników.

Kształcenie kadry zarządzającej. Porównanie firm szybko rosnących z pozostałymi dowodzi, że proces dokształcania kadry zarządzającej w firmach pierwszego rodzaju jest o wiele częściej spotykany niż w firmach pozostałych. Nie ma jednakże badań, które wiązałyby dokształcanie kadry z sukcesem w postaci szybkiego wzrostu jego firmy. Wiele pytań, dotyczących opisanych w poprzednim rozdziale badań ankietowych, odnosiło się do problemów związanych z kwalifikacjami i kompetencjami przedsiębiorcy i kadry zarządzającej oraz wpływu ich braku na upadek firmy. Odpowiedzi na te pytania wskazują jedną z najważniejszych przyczyn wskazanych przez prawie połowę ankietowanych, że wyraźnym symptomem upadku firmy jest „brak wykwalifikowanej kadry". Kluczowym zadaniem w strategii rozwoju małej firmy jest m.in. wzrost kwalifikacji i kompetencji kadry zarządzającej.

Zewnętrzny kapitał. W omówionych wcześniej badaniach wskazano również, że jednym z ważniejszych symptomów upadku są błędy w zakresie zarządzania finansami przedsiębiorstwa. Popełnianymi w tej sferze błędami są np.: „zbyt duże zadłużenie", „zbyt niski kapitał początkowego" i wreszcie „zbyt duże zaangażowanie inwestycyjne". Przedsiębiorca może finansować rozwój firmy korzystając z kapitału z różnych źródeł. Fundamentalna dla przetrwania i rozwoju wielu mniejszych podmiotów gospodarczych jest zgoda właściciela lub partnerów na udział instytucji lub osób zewnętrznych we własności firmy. Na ogół właściciele małych firm są zdecydowanie przeciwni podziałowi i dopuszczenia innych osób z zewnątrz do udziału w firmie. W wielu przypadkach stanowi to zdecydowane ograniczenie rozwoju firmy, a nawet zaniechanie możliwości uratowania jej przed upadkiem. Również zaangażowanie osób i instytucji w finansowanie rozwoju małej firmy ma wiele ograniczeń. Na ogół zainteresowanie takie dotyczy tylko takich małych przedsiębiorstw, które posiadają potencjał wzrostu i nie wykazują symptomów upadku. Nawet jednak wówczas, gdy pojawią się zainteresowani finansowaniem firmy (np. instytucje finansowe lub „anioły biznesu") na przeszkodzie staje często wspomniana zdecydowana niechęć właścicieli małych firm do dzielenia się jej własnością. Ważnym elementem strategii uniknięcia upadku firmy jest zmiana postawy właściciela i partnerów małego przedsiębiorstwa w tej sferze.

Zaawansowanie technologiczne. Liczne badania potwierdzają, że firmy zaawansowane technologiczne rosną szybciej niż pozostałe (Philips, Kirchhoff, 1989). Nawet w przypadku małych firm w sektorach tradycyjnych obserwuje się szybszy rozwój takich przedsiębiorstw, które wykorzystują bardziej zaawansowane technologie. Opisane w rozdz. 2 badania dowodzą, że jednym z kluczowych symptomów upadku firm była „przestarzała technologia w porównaniu z konkurencją". Należy stąd wnosić, że strategia rozwoju i powstrzymania firm przed upadkiem powinna uwzględnić potrzebę unowocześnienia stosowanej technologii, nawet jeśli firma zlokalizowana jest w sektorach tradycyjnych.

Pozycja (nisza) rynkowa. Ważnym elementem strategii wzrostu jest wybór niszy rynkowej, gdzie możliwa jest silna pozycja firmy. Dane statystyczne dowodzą istotnych różnic, jeśli chodzi o stopę wzrostu małych firm w zależności od segmentu gospodarki i rodzaju działalności. Jednakże większe różnice mają miejsce nie z uwagi na segment gospodarki, lecz z powodu rodzaju i charakteru rynku (niszy), na którym firma operuje. Tworząc firmę lub starając się ją rozwijać przedsiębiorca musi podjąć decyzję na temat możliwości ulokowania jej w takiej niszy rynkowej, która daje możliwość osiągnięcia korzystnej pozycji konkurencyjnej. Pozycja taka zależy często od stosowania określonego rodzaju zaawansowanej technologii procesowej lub od produkcji wysoce specjalistycznego wyrobu. Na ważność pozycji rynkowej jako wyboru strategicznego wskazują wyniki badań omawianych w rozdz. 2. Respondenci zapytani o błędy popełnione przez firmę na rynku zbytu produktów wskazują, że najpoważniejszym błędem było „niedostosowanie produktu do potrzeb rynku" i „zła polityka cenowa" (łącznie prawie 40% odpowiedzi). Wyniki różnych badań omówionych przez D. J. Storeya (1994, s. 148) dowodzą jednak, że większość firm „szybko rosnących" postrzega swoją przewagę konkurencyjną nie w konkurencji cenowej, ale w jakości swoich produktów. Oznacza to, że strategia oparta na wyborze niszy lub segmencie rynku dokonanym ze względu na jakość produktów lub oferowanych usług może pozwolić na uzyskanie większej przewagi konkurencyjnej i wobec tego jest strategią bardziej odpowiednią dla firm zagrożonych upadkiem niż strategia oparta na redukcji poziomu ceny.

Dostosowanie do wymagań i regulacji rynkowych. Przeżycie i upadek małej firmy są silnie uzależnione od obowiązujących regulacji i przepisów prawnych. Firma może nie przeżywać kryzysu nie tylko z uwagi na utratę klientów lub zmiany ich gustów, lecz także w wyniku zmian przepisów dotyczących obciążeń podatkowych i innych, zmian w technologii itd. Kluczową kwestią jest umiejętność dostosowania się do tych zmieniających się nowych warunków i przyjęcia strategii w odpowiedzi na te zmiany. Wskazuje się (Smallbone, North, Leight, 1992), że szybko rosnące firmy mają większą zdolność do takiego dostosowania niż pozostałe. Stąd firmy zagrożone upadkiem powinny przyjąć strategię dostosowawczą do zmian w obowiązujących przepisach.

Planowanie. Formalne procedury planowania, w tym także planowania strategicznego, są właściwością dużych firm. Niemniej jednak niektóre małe i średnie przedsiębiorstwa również rozwijają procesy planowania. Zauważyć można, że firmy „szybko rosnące" są w większym stopniu skłonne do przygotowania takich planów niż firmy pozostałe. Nie jest jednak pewne, czy jest to związane z samym wzrostem firmy, która wymaga stopniowego rozwoju różnych formalnych zapisów, czy też „zawdzięcza" ona wzrost m.in. przyjęciu sformalizowanego systemu planowania.

Wprowadzenie nowych wyrobów. Obok identyfikacji szczególnej niszy rynkowej, w której firma może operować, ważnym elementem strategii wzrostu

są innowacje, w tym zwłaszcza wprowadzenie nowych produktów. Szybko rosnące firmy są bardziej skłonne do wprowadzania nowych wyrobów. Wyniki prowadzonych przez autorów badań, opisanych w rozdz. 2, dowodzą, że wśród respondentów (1/3 zapytanych) dominuje pogląd, iż istotnym symptomem upadku była „niechęć do wprowadzania nowych rozwiązań". Dowodzi to, że firmy te nie podejmowały nowych rodzajów działalności. Podjęcie produkcji nowych, innowacyjnych wyrobów uważane jest za jedną z najlepszych strategii powstrzymania od upadku zagrożonych firm.

Zaangażowanie kadry zarządzającej. Stopień zaangażowania kadry zarządzającej, która nie składa się wyłącznie z właściciela lub partnerów firmy w małym lub średnim przedsiębiorstwie, zależy w dużej mierze od stylu zarządzania właściciela, a zwłaszcza od jego umiejętności i chęci przekazania uprawnień decyzyjnych menedżerom. Wzrost firmy powoduje stopniowy wzrost złożoności procesu zarządzania. W szybko rosnących małych firmach reaguje się często na rosnące potrzeby w zakresie zatrudniania nowych specjalistów–menedżerów, rekrutując ich z poza firmy, często spośród pracowników dużych przedsiębiorstw. Wzrost firmy i liczby zatrudnionych menedżerów powodują potrzebę decentralizacji decyzji i idącą za tym potrzebę delegowania funkcji zarządczych do zespołu profesjonalnych menedżerów. Jeśli proces taki nie będzie miał miejsca, wiele okazji nie zostanie wykorzystanych, a czas podejmowania decyzji stanie się coraz dłuższy, powodując, że mała lub średnia firma straci przewagę konkurencyjną w postaci elastyczności i szybkości wprowadzana zmian. Sukces w delegowaniu uprawnień zależy od tego, czy przedsiębiorca lub właściciel małej lub średniej firmy jest w stanie ocenić i umotywować takich menedżerów. Badania, których wyniki zamieszczone są w rozdz. 2, wskazują na „nieudolne" motywowanie pracowników oraz „brak umiejętności pracy w zespołach" jako dwa ważne czynniki prowadzące do upadku firmy. Zatem w strategii powstrzymania firmy przed upadkiem powinno się uwzględniać zarówno fakt coraz większej złożoności zarządzania, które prowadzi do konieczności decentralizacji decyzji, jak i potrzebę motywowania kadry zarządzającej oraz przełamania oporów przed delegowaniem uprawnień podejmowania decyzji przez kadrę menedżerską.

Stopień koncentracji odbiorców. Cechą charakterystyczną dla licznej grupy małych przedsiębiorstw jest ich zależność od jednego lub małej liczby odbiorców. Stanowi to zwykle silne zagrożenie dla małych firm będących dostawcami produktów lub usług. W wielu jednak przypadkach strategia koncentracji na niewielkiej liczbie odbiorców może być jednak wyjątkowo korzystna, zwłaszcza jeśli taki odbiorca szybko rozwija swoją działalność „pociągając" za sobą małego dostawcę. Nie można jednak z góry uznać, jak wysoki stopień koncentracji odbiorców i uzależnienie od jednego tylko wpływają na wzrost firmy. Zależy to od rodzaju działalności. Strategia zapobiegania upadkowi firmy powinna uwzględniać fakt wysokiego ryzyka, które niesie ze sobą silne uzależnie-

nie od jednego odbiorcy. Podobnie wysoki stopień ryzyka upadku firmy niesie uzależnienie od jednego dostawcy. Sugeruje to, że ponieważ nie ma dowodów, że koncentracja na jednym odbiorcy i dostawcy przyczynia się do szybszego wzrostu małej firmy i biorąc pod uwagę wysoki związany z tym stopień ryzyka, w strategii unikania upadku powinno się dążyć do zwiększenia liczby odbiorców i liczby dostawców, tj. niskiego stopnia ich koncentracji.

Spośród wielu innych możliwych działań prowadzących do przyspieszenia rozwoju firmy i „ucieczki do przodu" w przypadku zagrożenia wydają się wyjątkowo ważne działania zmierzające do poszukiwania możliwie szczegółowych informacji o sytuacji rynkowej, w tym: możliwości eksportu usług i produktów, rozwóju związków i sieci współpracy, umiejętności wykorzystania działających w otoczeniu firmy firm doradczych i w końcu umiejętności wykorzystania różnych form wsparcia publicznego.

4.2.3. Strategie reorganizacji i wyjścia przez zmianę właściciela

Sposoby ratowania przedsiębiorstw przed bankructwem mogą przyjąć różne, ustanowione przez prawo formy, poczynając od najbardziej popularnej w postaci uzgodnienia warunków przesunięcia okresu spłacenia zadłużenia do najmniej popularnych w przypadku MŚP, uzgodnienia i przyjęcia wieloletnich programów restrukturyzacji. Różne formy ratowania przedsiębiorstwa możliwe są jednak nawet znacznie wcześniej przed deklaracją niewypłacalności. Przedsiębiorstwo może np. podjąć starania o memorandum dotyczące zadłużenia pozwalające na czasową ochronę przed żądaniami kredytodawców. Jest to w wielu krajach popularny i często stosowany instrument ratowania firmy przed upadkiem. W większości jednak przypadków w różnych krajach plan ratunkowy poprzedza deklaracje niewypłacalności, a nowe regulacje prawne, przyjęte w wielu krajach Europy, przyczyniają się nawet w przypadku firm sektora MŚP do podejmowania różnych działań ratunkowych, w różnych fazach procesu likwidacji, a w wielu firmach jest to nawet możliwe po decyzji o ich likwidacji.

Rzadko stosowaną w przypadku małych firm, wyjątkowo jednak efektywną, formą ratowania firmy przed upadkiem jest przyjęcie planu reorganizacji. Plan ten jest rodzajem deklaracji przedsiębiorstwa, że w określonym czasie podejmie ono działania adaptacyjne do określonych warunków, pozwalających na efektywne funkcjonowanie i możliwość spłacenia zaciągniętych zobowiązań finansowych. Możliwe są różne okresy realizacji reorganizacji. Zwykle, choć niekoniecznie, przyjmuję się, że proces reorganizacji firmy będzie nadzorowany przez odpowiedniego profesjonalnego eksperta, który nierzadko pełni także funkcję „zewnętrznego konsultanta" całego procesu przemian.

Proces reorganizacji firmy nawet w przypadku, gdy dotyczy małych podmiotów gospodarczych jest procesem stosunkowo trudnym, wymagającym do-

świadczenia i dobrej znajomości rynku. Składa się z wielu aspektów i obejmuje zwykle wszystkie funkcje przedsiębiorstwa. We wspomnianych wyżej badaniach (S m a l l b o n e, N o r t h, L e i g h t, 1992) analizowano procesy restrukturyzacji małych firm i dostosowania do rynku, produkcji, zatrudnienia, a także restrukturyzacji z punktu widzenia własności, restrukturyzacji organizacyjnej i restrukturyzacji lokalizacyjnej i starano się dowieść, że bardziej aktywne firmy podejmujące procesy dostosowania (restrukturyzacji) mają wyższe wskaźniki przeżycia niż firmy mniej aktywne w podejmowaniu takich działań. Dotyczy to zwłaszcza działań prowadzących do poprawienia konkurencyjności produktów, gdyż firmy, które nie dokonały w tym kierunku żadnych zmian, mają stopniowo coraz gorsze wyniki. Także gorsze wyniki osiągają takie firmy, które restrukturyzują swoją produkcję obniżając koszty, niż takie, które podejmują działania prowadzące do wzrostu konkurencyjności przez podniesienie jakości produkowanych wyrobów.

Ważne, prowadzące zwykle do istotnego zwiększenia stopy przeżycia, są działania związane z reorganizacją przedsiębiorstwa. We wspomnianej pracy wskazuje się, że wyniki badań podejmowanych przez autorów dowodzą, iż obok dostosowania produktu do zmieniających się warunków na rynku, na którym funkcjonuje przedsiębiorstwo, wyjątkowo korzystne rezultaty przynosi pozostawienie przez przedsiębiorcę i właściciela małej firmy większej swobody w podejmowaniu decyzji operacyjnych i intensywniejszego delegowania odpowiedzialności zatrudnionym w firmie menedżerom i specjalistom.

4.2.4. Strategie wyjścia przedsiębiorcy. Sprzedaż firmy. Sukcesja

Efekt złego zarządzania ma szczególne konsekwencje dla pracownika i przedsiębiorcy.

Jeśli jednak konsekwencje upadku dla pracowników firmy są oczywiste i doskonale opisane, to w przypadku przedsiębiorcy, jej fundatora, są o wiele bardziej złożone i niekoniecznie mają wyłącznie negatywny wyraz.

W naukowej literaturze anglojęzycznej z terminem „failure" (upadek) wiążą się m.in. pojęcia „entreprenerial exit" lub „entreprenarial failure", które można rozumieć jak wyjście przedsiębiorcy z prowadzonej działalności (zaprzestanie działalności gospodarczej). Często termin ten jest traktowany jako odpowiednik upadku małej firmy, chociaż „wyjście przedsiębiorcy", tzn. zaniechanie jego działalności w przedsiębiorstwie, nie oznacza zaprzestania działalności tego przedsiębiorstwa.

Podsumowując liczne, zebrane głównie w Stanach Zjednoczonych wyniki badań nad „wyjściem przedsiębiorcy", J. L i a o (2004) wymienia cztery grupy czynników, które prowadzą do rezygnacji przedsiębiorcy z prowadzenia firmy. Są to czynniki związane z indywidualnymi cechami fundatora (założyciela fir-

my), zasoby, charakterystyka struktury i strategia firmy oraz warunki otoczenia, w jakich ona funkcjonuje.

W większości badań wskazuje się, że fundator jest kluczowym czynnikiem, który decyduje, czy firma przeżyje lub upadnie. Wpływają na to: jego wykształcenie, doświadczenie w pracy, specyficzne doświadczenie w danym przemyśle i rodzina. Większość badań dotyczących tego problemu opiera się na koncepcji tzw. kapitału ludzkiego. Badania te dowodzą, że „wysoki kapitał intelektualny" fundatora jest równie ważny dla zmniejszenia szansy upadku przedsiębiorcy, jak skala działalności firmy w momencie startu. Wysoki „kapitał intelektualny" ułatwia mu rozpoznanie atrakcyjnych okazji. Również inne charakterystyki fundatora, w tym doświadczenia w prowadzeniu już wcześniej innego przedsiębiorstwa, zmniejszają szansę na upadek obecnego. J. Liao twierdzi, że nie mają na to specjalnego wpływu płeć, rasa, a nawet wiek przedsiębiorcy.

Innym, wymienionym przez Liao ważnym czynnikiem jest charakter struktury firmy i strategia wybrana przez fundatora. Uważa, że strategia nowo tworzonej firmy może być „generalna" lub „specjalistyczna". Dowodzi, że wśród naukowców nie ma zgody, jeśli chodzi o szansę przeżycia w zależności od wyboru jednej z tych strategii. W „strategii generalnej" fundator zakłada oferowanie wielu produktów lub usług dla szerokiej grupy klientów. Pozwala to na elastyczny wybór i dostosowanie do rynku. Natomiast w „strategii specjalistycznej" koncentruje się na niszy rynkowej, co pozwala uniknąć bezpośredniej konkurencji dużych, bardziej ustabilizowanych firm. Wybór strategii z uwagi na jej ogólny lub specjalistyczny charakter zależy od wielu czynników w zależności od specyfiki produkowanych wyrobów lub usług, lokalizacji firmy itd.

Jednym z najmniej rozpoznanych i opisanych w literaturze problemów przedsiębiorczości i procesu formowania firmy jest problem zaprzestania działalności nie tyle firmy, ile jej fundatora–przedsiębiorcy i argumenty przemawiające za wyjściem (rezygnacją) z prowadzonej przez niego działalności gospodarczej. Szczególnie mało zbadane są zamiary przedsiębiorcy w momencie zakładania przedsiębiorstwa.

D. R. DeTienne cytuje dane zamieszczone w „Inc. Magazine" na temat wyników prowadzonych w roku 2004 badań, którymi objęto 500 amerykańskich przedsiębiorstw, z których wynika, że 55% prywatnych, szybko rosnących przedsiębiorców rozpoczęło działalność mając na uwadze przyszłą strategię wyjścia (ang. *exit strategy in mind*) (D e T i e n n e, 2010). Oznacza to, że więcej niż połowa przedsiębiorców zakładających własne przedsiębiorstwo wie, w jaki sposób przestanie nim kierować.

Niezależnie od tego, na jak dużą skalę prowadzona jest działalność gospodarcza, niezależnie od tego, jak nowoczesny jest profil tej działalności, kiedy została podjęta i jaka jest forma własności, wcześniej czy później jej fundator musi z niej zrezygnować. Uczyni to albo dlatego, że sprzeda, albo przekaże następcy przedsiębiorstwo, które stworzył lub wcześniej odziedziczył, albo wresz-

cie wycofa się z jej prowadzenia w wyniku różnych losowych wydarzeń lub dlatego, że firma zbankrutuje.

Wyjście przedsiębiorcy z działalności (rezygnacja z prowadzenia firmy) ma konsekwencje nie tylko dla przedsiębiorcy–właściciela, lecz również dla samej firmy, dla przemysłu, w którym prowadzona jest działalność i wreszcie dla całej gospodarki.

Dla przedsiębiorcy wyjście z działalności (wycofanie się z prowadzenia firmy) ma na ogół negatywne konsekwencje, ponieważ oznacza stratę finansową i często poważne skutki i komplikacje psychologiczne.

Dla firmy mogą to być konsekwencje zarówno pozytywne, jak i negatywne. Pozytywne są wówczas, jeśli np. wyjście z biznesu następuję w wyniku przejęcia przez inną firmę, co prowadzi często do wzrostu zasobów firmy, przyczynia się do napływu nowej energii w działaniach firmy, a dzięki zastąpieniu dotychczasowego właściciela–menedżera przez zespół profesjonalnych menedżerów–specjalistów możliwe staje się wejście na nowe rynki, podjęcie produkcji nowych wyrobów, uzyskanie innej nowej tożsamości firmy itd.

Natomiast konsekwencje negatywne mogą się przejawiać w formie zmniejszenia sprawności organizacyjnej, zaniechania niektórych rutynowych zachowań i działań organizacyjnych, pojawienia się przerw w przepływie decyzji i poleceń, spadku poczucia bezpieczeństwa pracy zatrudnionych w firmie pracowników itd. Niezależnie od tego, jak istotne są pozytywne lub negatywne skutki rezygnacji przedsiębiorcy z działalności, wpływają one zarówno na efektywność działania firmy, jak i na jej organizację.

Konsekwencją wyjścia przedsiębiorcy z firmy dla gałęzi przemysłu i przejęcia jej przez inny podmiot gospodarczy jest często zachwianie równowagi na rynku, na którym firma operuje. Mogą też one mieć inny charakter. Na przykład wpływać na ekonomiczny rozwój regionu w wyniku przeznaczenia uzyskanych środków na nowe rodzaje inwestycji, wzmocnienie lokalnej infrastruktury itd., stanowić też okazję do powstawania nowych firm zakładanych przez pracowników (*buy-out*) lub rodzinę – sukcesorów fundatora–przedsiębiorcy.

Skala i charakter tych konsekwencji zależą od fazy rozwoju firmy, tj. od tego, czy jest to dopiero moment powstania samej idei jej utworzenia, okres inicjacji działania, wczesna faza rozwoju, faza wzrostu lub faza dojrzałości. Również od etapu rozwoju firmy zależy strategia wyjścia.

Jak dowodzą tego wyniki badań, o których wspomniano wyżej, połowa przedsiębiorców już w momencie zakładania firmy rozważa strategię wyjścia (S t e w a r d i in., 1999). Uważa się, że część przedsiębiorców, którzy już w momencie zakładania firmy rozważają strategię wyjścia, stanowią fundatorzy firm nastawionych na rozwój i zysk. Natomiast w mniejszym stopniu myślą o tym ci, którzy traktują swoje przedsiębiorstwa, jak źródło utrzymania swojego i swojej rodziny, tj. jako firmy „stylu życia". Tego rodzaju przedsiębiorcy są w dalszych fazach rozwoju firmy mniej skłonni do ustanowienia strategii wyjścia, gdyż są

silniej personalnie i psychicznie związani z firmą. Wyjście może być dobrowolne lub wymuszone. Może nastąpić we wcześniejszym lub późniejszym stadium rozwoju firmy i może przyjmować różne formy. Ponieważ jednak nieuchronnie nastąpi, warto opracować strategię wyjścia, która powinna uwzględniać status prawny, strukturę organizacyjną, mechanizmy tworzenia, wielkość i charakter zespołu i zamierzone inwestycje itd. Niestety niewiele jest źródłowej literatury, która zawierałaby propozycję takiej strategii, chociaż wskazuje się na taką potrzebę, starając się dowieść, że być może najważniejszą częścią początkowego biznesplanu tworzonego przedsiębiorstwa powinna być strategia wyjścia jego fundatora (D e T i e n n e, 2010, s. 231).

Bibliografia

A n d r u s i k J. (2008), *System prognozowania kondycji ekonomicznej małych przedsiębiorstw*, „Barometr Regionalny", vol. 12, nr 2, (Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Administracji w Zamościu), s. 73–84.

A r g e n t i J. (1976), *Corporate Collapse*, McGraw–Hill, Berksihre.

B u r d a A., K u c z k o w s k a A. (2009), *Analiza jakości predykcji stanu ekonomiczno-finansowego małych i średnich przedsiębiorstw przy pomocy zespołów sztucznych sieci neuronowych*, „Barometr Regionalny", vol. 12, nr 2, (Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Administracji w Zamościu), s. 109–114.

C i e r p i a ł W o l a n M. (2008), *Zmiany kondycji finansowej średnich przedsiębiorstw w województwach lubelskim i podkarpackim w latach 2005–2007*, „Barometr Regionalny", vol. 12, nr 2, (Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Administracji w Zamościu), s. 85–92.

C z e r s k a M. (1996), *Organizacja przedsiębiorstw. Metodologia zmian organizacyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.

D e T i e n n e D. R. (2010), *Entreprenerial exit as critical component of the entreprenerial proces: Theoretical development*, „Journal of Business Venturing", Vol. 25, s. 203–215.

G a j d k a J., S t o s D. (2003), *Ocena kondycji finansowej polskich spółek publicznych w okresie 1998–2001*, [w:] *Czas na pieniądz. Zarządzanie finansami. Mierzenie wyników i wycena przedsiębiorstw 1*, D. Zarzecki (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.

H a s w e l l S., H o l m e s S. (1989), *Estimating small businessfailure rate: A reappraisal*, „Jounal of Small Business Management", Vol. 27, No. 3, s. 68–74.

H i s r i c h R. D, P e t e r s M. P. (2002), *Entrepreneurship*, 5th Ed., McGraw–Hill, Irwing, Boston.

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.

M ą c z y ń s k a-Z i e m a c k a E., K u c i ń s k i K. (red.) (2005), *Zagrożenie upadłością*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa.

N o w a k E. (2008), *Rachunkowość jako źródło informacji o sytuacji finansowej przedsiębiorstw w ocenie zagrożenia upadłością*, „Barometr Regionalny", vol. 12, nr 2, (Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Administracji w Zamościu), s. 65–72.

P h i l i p s B. D., K i r c h h o f f B. A. (1989), *Innovation and Growth AmongNew Firms in the US Economy*, Babson Enterprise Research Conference, Babson.

P i a s e c k i B. (1997), *Przedsiębiorczość i mała firma. Teoria praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

P o r t e r M. E. (1980), *Competitive strategy*, The Free Press, New York.

P r u s a k B. (2005), *Nowoczesne metody prognozowania zagrożenia finansowego przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa.

S m a l l b o n e D., N o r t h D., L e i g h t R. (1992), *Managing Change for Growth and Survival: The Study of Mature of Manufacturing Firms in London during the 1980s'*, „Working Paper", No. 3, (Middlesex Polytechnic).

S t e w a r d W. H. *et al*. (1999), *A proctivity for entrepreneurship a comparison of entrepreneurs, small business owners, and corporate managers*, „Journal of Business Venturing", Vol. 14, No. 2, s. 189–214.

S t o r e y D. J. (1994), *Understanding the Small Business Sector*, Routledge, London–New York.

S y m e o n i d i s A. L., M i t k a s P. A. (2005), *Agent Intelligence through Data Mining*, Springer Science and Business Media, New York.

Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, DzU 1994, nr 121, poz. 591, z późn. zm.

Z a r ę b s k a A. (2009), *Identyfikacja tożsamości organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa.

Z e l e k A. (2003), *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie – przegląd metodologiczny*, Wydawnictwo ORGMASZ, Warszawa.