

# Halina Zadora

---

## Warunki przetrwania małego przedsiębiorstwa w cyklu koniunkturalnym

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 102, 187-195

---

2013

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

HALINA ZADORA

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

## WARUNKI PRZETRWANIA MAŁEGO PRZEDSIĘBIORSTWA W CYKLU KONIUNKTURALNYM

### Wprowadzenie

Gdy przywołuje się statystykę dotyczącą upadłości przedsiębiorstw, nikogo nie dziwi, że w statystyce tej prym wiodą małe przedsiębiorstwa. Tłumaczy się to słabością finansową małych przedsiębiorstw, ale nie tylko. W kształtowaniu losów małego przedsiębiorstwa dominującą rolę ogrywa właściciel, który jest zazwyczaj także menedżerem, a nierzadko też pracownikiem. Jego osobowość, jeśli cechuje ją nadmierna wiara we własne siły wspomagana optymizmem lub wręcz entuzjazmem i uporem równocześnie, może prowadzić do podejmowania przez przedsiębiorstwo nadmiernego ryzyka. Ryzykowne działania małego przedsiębiorstwa mogą być nagrodzone sukcesem we wzrostowej fazie koniunktury gospodarczej. Jeśli tak się stanie, może utwierdzić to właściciela w przekonaniu o swej nieomyślności i przekonaniu, że odkrył niezawodną zasadę działania, prowadzącą od sukcesu do sukcesu. Niewykluczone, że sukces może się powtórzyć. Dzieje się tak dopóki, dopóty otoczenie „akceptuje” wypracowane status quo działania małego przedsiębiorstwa. Jeśli faza wzrostowa trwa i przechodzi w ekspansję, przekonanie właściciela, że jego przedsiębiorstwo „skazane jest na sukces” – wzrasta. Podsycane jest ono dodatkowo przez, rozmijający się coraz bardziej z rzeczywistością, nadmierny optymizm.

Cykliczność koniunkturalna ma to do siebie, że stopniowo, a częściej nagle, faza wzrostowa się kończy i przechodzi w fazę spadkową. Wówczas przedsiębiorstwo zdecydowanie powinno dostosować, jeśli tego nie uczyniło wcześniej, zasadę działania do otoczenia. Jeśli nie zmienia niczego w swym działaniu i czyni tak wbrew logicznym przesłankom, wypracowana w dobrej koniunkturze formuła sukcesu przeobrazi się, w recesji i kryzysie, w formułę porażki.

Skutki braku działań dostosowawczych mogą być dotkliwie także z innych powodów. Reakcja przedsiębiorstwa, jeśli naznaczona jest syndromem „straży pożarnej”, prowadzi do chaotycznego działania. Działania podejmowane *ad hoc* są coraz kosztowniejsze i coraz mniej skuteczne. Dzieje się też tak wówczas, gdy reakcje przedsiębiorstwa są niewspółmierne do zmian otoczenia. A niewspółmierne są dlatego, że właściciel ocenia rzeczywistość gorzej niż wskazują na to fakty, bo rzeczywistość jest zniekształcona przez nadmierny pesymizm właściciela.

Nie jest też dobrze, gdy właściciel przyjmuje postawę bierną i reaguje na zmiany w sposób niezdecydowany. A przedsiębiorstwo poprzez inercję z opóźnieniem dostosowuje się do warunków otoczenia. Działania takie, jako nieskuteczne, odbierają mu szansę na rozwój w przyszłości wtedy, gdy warunki otoczenia zmieniają się na bardziej sprzyjające.

Wpływ, jaki wywiera właściciel na działalność firmy, przekonuje, że małego przedsiębiorstwa nie można uważać za miniaturę dużego przedsiębiorstwa<sup>1</sup>. Argument ten uzasadnia, by podjąć problem przetrwania i uczynić z niego zasadę działania małego przedsiębiorstwa w zmiennych warunkach koniunkturalnych.

### 1. Warunek konieczny i wystarczający

Przetrwanie, w rozumieniu małego przedsiębiorstwa (i nie tylko małego), nie może sprowadzić się do bezustannie toczonej walki z otoczeniem o byt dnia codziennego. Tak rozumiane przetrwanie przesłania przyszłość i pozbawia przedsiębiorstwo szans na rozwój oraz możliwości podejmowania rozważań nad długoterminowymi konsekwencjami różnych dróg rozwoju. Działania w tym kierunku są wręcz zaniechane. Przedsiębiorstwo tak działające decyzje o rozwoju uzna bądź za przedwczesne lub w warunkach, w jakich działa uzna za luksus, a nie warunek przetrwania.

Przetrwanie nie jest przejawem pasywności lecz aktywności. Z pasywną postawą wiąże się zdolność do adaptacji. Zdolność ta przejawia się w tym, że przedsiębiorstwo nieustannie poszukuje harmonii między swoim wewnętrznym ładem a otoczeniem. Przy takim rozumieniu, adaptacja jest procesem realizowanym przez ciągłą obserwację zaburzeń otoczenia, ich identyfikację i reakcję na nie w taki sposób, by przedsiębiorstwo mogło utrzymać wewnętrzny ład. Określenie wewnętrznego ład jest zbieżne z określeniem stabilności, w tym w szczególności stabilności finansowej.

Umiejętność adaptacji wymaga wypracowania zasad działania, które uchroniłyby przedsiębiorstwo od nerwowych, nieskoordynowanych reakcji, reakcji nieskutecznych, bo podejmowanych *ad hoc*. Wypracowanie zasad działania pozwoli na reakcje wyważone, często antycypacyjne, niewywołujące nadmiernego zaniepokojenia, ani kojącego uspienia. Tak działające przedsiębiorstwo można określić jako zdolne do adaptacji, co nie wystarczy jednak, by przetrwało. Dlatego umiejętność adaptacji określamy jako warunek konieczny przetrwania<sup>2</sup>.

W walce o przyszłość, czyli też o przetrwanie w otoczeniu, przedsiębiorstwo nie może kurczowo trzymać się tylko wypracowanych procedur adaptacyjnych i ciągle je odtwarzać, bo walkę tę przegra. Ma szansę ją wygrać, gdy równocześnie wykaże się nieustępliwością w formułowaniu i realizacji celów, przy ciągłym, rzecz

---

<sup>1</sup> Duże przedsiębiorstwo ma wykształcony system procedur, wymuszający skuteczne działania w różnych warunkach koniunkturalnych, czego małe przedsiębiorstwo nie ma. Np. system ochrony, zbyt kosztowny dla małego przedsiębiorstwa.

<sup>2</sup> W piśmiennictwie można spotkać określenia różnicujące adaptację z podziałem na wymuszoną i kreatywną. Ten podział odpowiada przyjętemu w niniejszym artykule warunkowi koniecznemu w rozumieniu adaptacji wymuszonej i warunkowi wystarczającemu – o czym dalej – w rozumieniu adaptacji kreatywnej. Por. np. G. Nizard, *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 124.

jasna, doskonaleniu metod adaptacyjnych. Wówczas spełniony będzie warunek wystarczający. A zapisać go można następująco: przedsiębiorstwo przetrwa jeśli wykaze się nieustępliwością w realizacji stawianych celów.

## 2. Czynniki przetrwania

O warunkach przetrwania decydują czynniki fundamentalne i koniunkturalne. Czynniki fundamentalne wyznaczają cykl życia przedsiębiorstwa, czyli drogę jego rozwoju. Wyróżnia się w niej typowe dla rozwoju fazy: powstania, wzrostu, dojrzałości i schyłkową. Każda z tych faz generuje źródła zagrożeń systemowych, które mogą być przyczyną przerwania cyklu życia przedsiębiorstwa. I tak np. w fazie powstania, wśród zagrożeń wyróżnia się niską znajomość otoczenia i niski profesjonalizm działania przedsiębiorstwa. W fazie wzrostu często przywołuje się, jako przyczynę nieprzetrwania w otoczeniu, utratę kontroli właściciela nad procesem rozwoju, prowadzącą np. do przeinwestowania przedsiębiorstwa. Faza dojrzałości, dokumentująca osiągnięty sukces pozycją na rynku i wynikami finansowymi, jest fazą, w której pojawiają się pierwsze symptomy powolnego wyczerpywania się potencjału fundamentalnego małego przedsiębiorstwa. Jeśli przedsiębiorstwo tych symptomów nie dostrzeże i nie zacznie przeciwdziałać, ewolucyjnie zmieniając swe struktury, wejdzie w fazę schyłkową. Wtedy właściciel przedsiębiorstwa, jeśli chce utrzymać przedsiębiorstwo, musi podjąć bolesną i wyczerpującą restrukturyzację, która jednak nie gwarantuje powrotu na ścieżkę rozwoju. Jej fiasko kończy się upadłością przedsiębiorstwa i utratą kapitału. Właściciel może jednak dokonać innego wyboru. Może wyeksploatować zasoby, w ten sposób odzyskać kapitał, następnie przedsiębiorstwo zlikwidować i podjąć nową działalność.

Likwidacja przedsiębiorstwa lub jego upadłość jest prawdopodobna także w każdej wcześniejszej fazie. Może to się wydarzyć wtedy, gdy właściciel – menedżer błędnie wytyczy drogę rozwoju. Wystarczy, gdy realizowana strategia okaże się niekompatybilna z potencjałem fundamentalnym przedsiębiorstwa i rozminie się z oczekiwaniami otoczenia. Wówczas cykl życia przedsiębiorstwa przerwany jest przez czynniki fundamentalne. Częściej jednak przedsiębiorstwo nie przetrwa z powodu czynników koniunkturalnych. Stanie się tak wtedy, gdy przedsiębiorca nie zareaguje na zmianę koniunktury, uczyni to z opóźnieniem lub uczyni to niewłaściwie. Może się też zdarzyć, że czynniki fundamentalne nałożą się na czynniki koniunkturalne. Przykłady nakładania się czynników fundamentalnych i koniunkturalnych przedstawiono w tabeli 1.

Przedstawione sytuacje są przeglądem typowych zachowań małego przedsiębiorstwa i ich skutków. Warto zwrócić uwagę także na inne skutki nakładania się czynników fundamentalnych i koniunkturalnych. Na przykład wśród małych przedsiębiorstw są też takie, które nie reagują na najbardziej destrukcyjne zmiany otoczenia, trzymając się uparcie utrwalonych przez doświadczenie zasad działania. Wówczas mówi się, że przedsiębiorstwo naznaczone jest „kodem genetycznym”<sup>3</sup>. Takie

---

<sup>3</sup> D.N. Sull, *Firma przetrwania. Rekonstrukcja przedsiębiorstwa w obliczu kryzysu*, Wyd. Helion, Gliwice 2006, s. 46.

przedsiębiorstwa „wymierają niczym dinozaury”<sup>4</sup>, a przykładów jest wiele. Przedsiębiorstwo w fazie wzrostu odnosi sukces w dobrej koniunkturze gospodarczej, następnie wpada w pułapkę inercji, która w fazie spadku koniunktury prowadzi przedsiębiorstwo ku upadłości. W fazie dojrzałości nierzadko przedsiębiorstwo „spoczywa na laurach”, pozostając w przeświadczeniu, że sukces jest mu dany „raz na zawsze”. Jeśli w tym przeświadczeniu tkwi uporczywie, a dobra koniunktura to przeświadczenie podtrzyma, to spadek koniunktury ostro je weryfikuje, co doprowadzić może przedsiębiorstwo do upadłości.

Tabela 1

Skutki nakładania się czynników fundamentalnych i koniunkturalnych

| Czynniki fundamentalne/koniunkturalne | Spadek koniunktury gospodarczej   | Wzrost koniunktury gospodarczej   |
|---------------------------------------|---|---|
| Faza uruchomienia                     | Niewykształcone procedury adaptacji lub ich brak, przy słałości fundamentalnej, potęgowane syndromem „straży pożarnej”, prowadzą do upadłości | Utrwalenie pozycji na rynku, „złapanie wiatru w żagle”, skrócenie fazy wstępnej cyklu życia               |
| Faza wzrostu                          | Podjęty wysiłek na rzecz adaptacji skutkuje spowolnionym wzrostem i problemami finansowymi, co może spowodować także upadłość                 | Przyspieszony wzrost, dzięki okazjom kreowanym przez otoczenie, ale może wystąpić ryzyko przeinwestowania |
| Faza dojrzałości                      | Wysiłek na rzecz utrzymania status quo może przyspieszyć fazę schyłkową, może też przerwać cykl życia na tym etapie                           | Aktywność na rzecz poszukiwania alternatywnych form działania, by powrócić do fazy wzrostu                |
| Faza schyłkowa                        | Wyjściem jest przyspieszona likwidacja, co jest korzystniejsze niż nieuchronna upadłość   | Eksploracja działalności podstawowej, uruchomienie nowego przedsiębiorstwa                                |

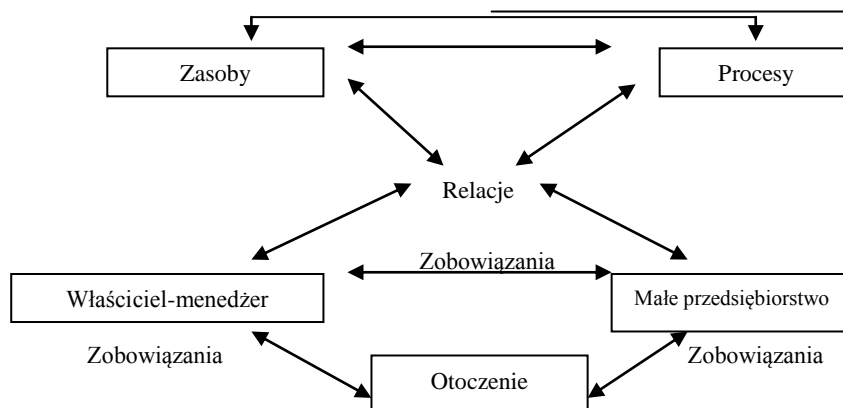
Przedstawione przykłady prowadzą do wniosku, że każda z faz cyklu życia, jeśli przypada na okres dekonunktury, może przerwać daną fazę i skrócić cykl życia, kończąc go upadłością. Najbardziej na upadłość narażone jest małe przedsiębiorstwo w fazie uruchomienia i w fazie schyłkowej ze względu na słałość fundamentalną tych faz. Ale częste są przykłady tego, że dekoniunktura stwarza możliwości uruchomienia nowych działalności, „bo na kryzysie wielu traci, ale zawsze ktoś zarobi”. Przekonuje o tym statystyka, ponieważ obok wyraźnego trendu wzrostowego rejestrowanych upadłości w recesji i kryzysie, równocześnie odnotowuje się stały poziom, a czasami niewielki wzrost rejestracji nowo powstałych przedsiębiorstw.

<sup>4</sup> *Ibidem*.

### 3. Działanie przedsiębiorstwa a zobowiązania będące skutkiem działania

Działanie przedsiębiorstwa wywołuje skutki w postaci zobowiązań, bo podejmowane dzisiaj działanie decyduje (zobowiązuje) o działaniach w przyszłości. Każde działanie ogranicza możliwości wyboru, czyni przedsiębiorstwo mniej elastycznym i zwykle niemożliwy jest powrót do punktu wyjścia, ze względu na konsekwencje (finansowe, rynkowe, wizerunkowe). W tym kontekście zatem, każde działanie rodzi zobowiązanie, tak jak każde zobowiązanie jest skutkiem działania.

Przedsiębiorstwo, by działać, musi być wyposażone w zasoby (finansowe, materialne, niematerialne, zasoby kadrowe). Kapitał na ten cel zgromadzony, wyznacza ich wielkość, a ich struktura wytycza granice i możliwości działania przedsiębiorstwa. Procesy związane z ich alokacją przyjmują postać łańcucha wartości, który w przypadku małego przedsiębiorstwa nie wykracza poza ogniwa – procesy działalności podstawowej. Koordynacja zasobów wymaga procedur, te z kolei tworzą procesy zaopatrzenia, produkcji, zbytu i sprzedaży. Razem zasoby i procesy przekładają się na efekty działania, na które mają też wpływ relacje dwojakiego rodzaju, o charakterze zewnętrznym i wewnętrznym. Obraz takiego przedsiębiorstwa, w ujęciu graficznym przedstawiono na rysunku 1.



Rysunek 1. Mechanizm działania małego przedsiębiorstwa

Jak widać na rysunku 1, przedsiębiorstwo podejmując działanie równocześnie wchodzi w relacje skutkujące zobowiązaniami. Pierwszą parę zobowiązań tworzą właściciel i (jego) przedsiębiorstwo. Właściciel oczekuje, że zainwestowany kapitał w zasoby i procesy (z jego aktywnym udziałem tworzone) przyniosą mu oczekiwaną stopę zwrotu z zainwestowanego kapitału. Właściciel z kolei zobowiązuje się do podejmowania optymalnych decyzji i bierze na siebie odpowiedzialność majątkową i prawną (w zależności od formy działania przedsiębiorstwa) za skutki działania przedsiębiorstwa i poniesione straty.

Szczególną rangę zobowiązań o charakterze zewnętrznym przedsiębiorstwo tworzy z otoczeniem. Są to zobowiązania wobec klientów – co do jakości produktów, terminu realizacji i jakości obsługi, wobec dostawców zasobów – co do formy i terminu płatności, jakości, terminu i formy dostawy, wobec dystrybutorów – co do

formy i terminu płatności. Odrębna grupa zobowiązań wynika z relacji przedsiębiorstwa i właściciela z bankami i instytucjami finansowymi – co do skali i formy finansowania, sposobu obsługi bankowej i sposobu rozliczeń pieniężnych. W końcu podjęcie działalności skutkuje zobowiązaniami przedsiębiorstwa wobec władzy publicznej (podatki i paropodatki), ale też zobowiązania władzy publicznej wobec przedsiębiorstwa (ochrona prawna, dotacje).

Jak widać, zobowiązania powstałe w wyniku podjęcia działalności przez przedsiębiorstwo, to nie tylko stosunek prawny pomiędzy dłużnikiem i wierzycielem, uprawniający do żądania świadczenia przez wierzyciela, ale zobowiązaniem jest obietnica wykonania i realizacji zlecenia, zawarty kontrakt, ustalona forma płatności, realizacja zamówienia, a także umowa o pracę i inne. Każde z tych zobowiązań uruchamia w sposób pośredni lub bezpośredni przepływy finansowe jako efekt kierowanych z i do otoczenia strumieni finansowych. W realizacji zobowiązań chodzi o to, zarówno z punktu widzenia właściciela, jak i przedsiębiorstwa, by strumienie finansowe, będące wpływami i w dużej mierze konsekwencją przychodów ze sprzedaży, przewyższały strumienie finansowe będące wydatkami i w dużej mierze konsekwencją poniesionych na te przychody kosztów. W efekcie, przedsiębiorstwo kreuje dodatni strumień wynikowy. Jeśli przyjmiemy, że skupia się ono głównie na działalności operacyjnej, strumień wynikowy tworzony jest przez zysk operacyjny EBIT pomniejszony o podatek i koszt zaangażowanego kapitału<sup>5</sup>.

Zobowiązanie przedsiębiorstwa wobec właściciela, którego miarą jest stopa zwrotu z kapitału własnego ROE pozostaje w ścisłej zależności z innymi zobowiązaniami, w ogólności relacjami w formie wskaźników zapisanych w postaci:

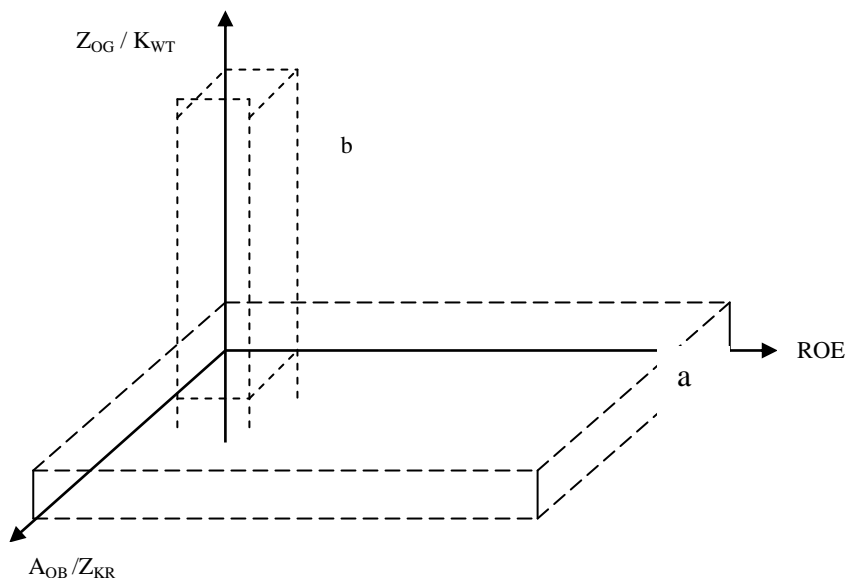
$$ROE = \frac{EVA}{K\dot{L}} = \frac{A_{OB}}{Z_{KR}} \cdot \frac{A_{OG}}{A_{OB}} \cdot \frac{Z_{OG}}{K_{WT}} \cdot \frac{Z_{KR}}{Z_{OG}} \cdot \frac{P_{SP}}{A_{OG}} \cdot \frac{EVA}{P_{SP}}$$

gdzie:  $EVA$  – ekonomiczna wartość dodana,  $K_{WL}$  – kapitał własny,  $A_{OB}$  – aktywa obrotowe,  $A_{OG}$  – aktywa ogółem,  $Z_{KR}$  – zobowiązania krótkookresowe,  $Z_{OG}$  – zobowiązania ogółem,  $P_{SP}$  – przychody ze sprzedaży.

Jak wynika ze wzoru, rentowność kapitału własnego ROE jest funkcją płynności finansowej bieżącej ( $A_{OB}/Z_{KR}$ ) i zadłużenia kapitału własnego ( $Z_{OG}/K_{WL}$ ) oraz rentowności przychodów ( $EVA/P_{SP}$ ) i pozostałych czynników. ROE jest zatem także konsekwencją struktury aktywów ( $A_{OG}/A_{OB}$ ), czasowej struktury zadłużenia ( $Z_{KR}/Z_{OG}$ ) oraz wydajnością (produktywnością) aktywów ( $P_{SP}/A_{OG}$ ). Każdy z tych czynników jest konsekwencją zobowiązań i każdy z nich reaguje na impulsy koniunkturalne płynące z otoczenia. Szczególną wrażliwość na zmiany otoczenia wykazuje ROE, płynność finansowa bieżąca oraz zadłużenie i do tych czynników ograniczymy dalsze rozważania. Przyjmijmy też, że warunkiem koniecznym przetrwania małego przedsiębiorstwa jest utrzymanie tych miar w określonych względem

<sup>5</sup> Tak rozumiana formuła strumienia wynikowego jest strumieniem ekonomicznej wartości dodanej EVA.

siebie relacjach. W ujęciu graficznym (rys. 2.) obrazuje to prostopadłościan, wyznaczony przez pożądane wartości tych miar, utrzymujący przedsiębiorstwo w stanie stabilności finansowej, o czym przekonuje kształt figury oznaczony jako (a).



Rysunek 2. Warunek konieczny przetrwania małego przedsiębiorstwa – (a) warunek spełniony, (b) warunek niespełniony

#### 4. Reakcje małego przedsiębiorstwa na przelomowy zwrot koniunktury

Cykl koniunkturalny rządzi się swoimi prawami. Na ogół znany jest jego przebieg. To co kluczowe, z punktu widzenia szczególnie małego przedsiębiorstwa, to moment zwrotu koniunktury z fazy wzrostowej do fazy spadkowej. Ale też z fazy spadkowej do fazy wzrostowej, by we właściwym momencie przedsiębiorstwo dostrzegło okazje rynkowe i je wykorzystało. Konsekwencją tego, że przedsiębiorstwo nie może przewidzieć momentu zwrotu koniunktury jest to, że nie jest w stanie we właściwym momencie dostosować się, antycypując nadchodzące zmiany koniunktury. Skoro tak, to powinno tak działać, aby być przygotowanym w każdym momencie na zmianę koniunktury.

Gdy gospodarka wchodzi w fazę ożywienia, małe przedsiębiorstwo, które przetrwało recesję i kryzys „łapie wiatr w żagle”, bo otoczenie stwarza mu możliwości rozwoju, wcześniej niedostępne. Wówczas łatwo poddaje się emocjom i nadmiernemu optymizmowi. Na potrzeby rynku odpowiada coraz większą produkcją, a ponieważ podjęty trud adaptacji w fazie recesji i kryzysu wymusił oszczędności i obniżenie kosztów, łatwo osiąga próg rentowności, jeśli z niego spadło. Wolumen zysku rośnie, a ponieważ stopniowo rosną ceny, przekłada się to na wzrost stopy zysku. Poprawiają się relacje z odbiorcami i dostawcami, poprawia się też wskaźnik



płynności bieżącej, a zysk zatrzymany poprawia wskaźnik zadłużenia. W tych warunkach otoczenia, główne relacje przedsiębiorstwa dążą do stanów pożądanych, czego obrazem jest sytuacja (a) na rysunku 2.

Sprzyjająca koniunktura nie trwa wiecznie. Pierwszym symptomem zagrożenia jest przecenienie swojej pozycji na rynku. Tak się dzieje, gdy przedsiębiorstwo, podążając za rozwijającą się ekspansją, podjęło inwestycje, by „wyjść naprzeciw” oczekiwaniom rynku i zwiększyć produkcję. W warunkach przegrzania gospodarki, produkcja ta nie znajdzie już miejsca na rynku. Wskaźnik zadłużenia zaczyna rosnąć, bo sfinansowanie inwestycji wymagało wsparcia przez kapitał obcy, a trudności ze sprzedażą zwiększają potrzeby gotówkowe i wzrost zobowiązań krótkoterminowych. Gwałtowny przyrost produkcji, w wyniku przyjęcia do eksploatacji ukończonej inwestycji, skutkuje wzrostem zapasów, a także wzrostem należności, gdyż w ten sposób przedsiębiorstwo chce zaktywizować sprzedaż. W tych okolicznościach pogarsza się zdolność transformacji aktywów bieżących na gotówkę, co musi być łagodzone wzrostem zobowiązań krótkookresowych. Początkowo rentowność sprzedaży utrzymuje się (dzięki sprzedaży z odroczoną płatnością), następnie spada, bo spada zysk z powodu wzrostu kosztów i słabnięcia cen. W tych warunkach główne relacje, świadczące o stabilności finansowej, przyjmują kształt prostopadłościanu o chwylnej podstawie, oznaczonego przez (b) na rysunku 2. Nie daje to przedsiębiorstwu szans na przeżycie wtedy, gdy koniunktura zmieni się na sprzyjającą rozwojowi przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwo, aby przetrwać kryzys gospodarczy powinno wyznaczyć dopuszczalną skalę zmienności ROE,  $A_{OB}/Z_{KR}$ ,  $Z_{OG}/K_{WT}$  i ich wzajemnych relacji, by nie dopuścić do sytuacji (b) przedstawionej na rysunku 2. Jeśli rentowność spada, bo słabną ceny i spadają przychody ze sprzedaży, przedsiębiorstwo powinno wyprzedzająco redukować koszty. W pierwszym podejściu koszty stałe, następnie zmienne, które spadać powinny szybciej niż spada produkcja. Równocześnie powinno podejmować działania poprawiające bieżącą płynność finansową. W tym celu przedsiębiorstwo powinno posługiwać się skorygowanym wskaźnikiem płynności, uwzględniającym w formule płynności współczynnik odroczenia  $w_i$ -tego składnika majątku obrotowego z tytułu jego transformacji na gotówkę oraz współczynnika odroczenia realizacji zobowiązań krótkoterminowych<sup>6</sup>. By przetrwać, przedsiębiorstwo powinno obniżyć zadłużenie. Może to uczynić poprawiając równocześnie strukturę majątku ( $A_{OG}/A_{OB}$ ) i kosztów, upłynniając składniki majątku (zgrupowane w okresie boomu inwestycyjnego), spłacając w ten sposób nadmierne zadłużenie. Dzięki temu też poprawi się produktywność majątku ( $P_{SP}/A_{OG}$ ). Te działania wpłyną korzystnie na rentowność przedsiębiorstwa i stworzą warunki do przetrwania recesji i kryzysu

<sup>6</sup> Formuła *CLI* (*comprehensive liquidity index*), bo o nim tu mowa, może przyjąć postać:  $CLI = [SP \cdot 1 + PW(1 - w_{PW}) + ZAP(1 - w_z - w_n) + NAL(1 - w_n)] : Z_{KR}(1 + w_{KR})$ , gdzie *SP* i *PW* – środki pieniężne i papiery wartościowe z odroczeniem zamiany na gotówkę równym  $w_{PW}$ , *ZAP* – zapasy z dwustopniowym odroczeniem zamiany zapasów na należności  $w_z$  i należności na gotówkę  $w_n$ , *NAL* – należności z odroczeniem  $w_n$ , *Z<sub>KR</sub>* – zobowiązania krótkookresowe z odroczeniem  $w_{KR}$ , przy czym  $w_i \in [0, 1]$  i  $w_z + w_n \leq 1$  oraz gdy  $w_i = 0$ , *CLI* przekształca się w klasyczną formułę wskaźnika płynności bieżącej. Por. G. Michalski, *Płynność finansowa w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 62.

oraz podjęcia rozwoju, gdy nadejdą sprzyjające warunki koniunkturalne.

### **Podsumowanie**

Małe przedsiębiorstwo, by mogło przetrwać musi wypracować zasady działania, pozwalające i ułatwiające adaptację w przełomowych okresach koniunktury. W ten sposób też stwarza warunki do rozwoju i realizacji celów w fazie wzrostowej koniunktury.

### **TERMS OF SMALL BUSINESS SURVIVAL IN THE BUSINESS CYCLE**

#### **Summary**

The paper defines the necessary and sufficient condition for the survival of small enterprises in the business cycle. The paper also presents the principles of operation during crucial periods of economic downturn.

*Translated by Halina Zadora*