Magdalena Baliś

Dobre i złe praktyki w zarządzaniu finansami mikro i małych przedsiębiorstw w aspekcie zagrożenia kontynuacji działalności podmiotu

Ekonomiczne Problemy Usług nr 80, 117-126

2011

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, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

MUZEUM HISTORII POLSKI

ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO
NR 695 EKONOMICZNE PROBLEMY USŁUG NR 80 2011

MAGDALENA BALIŚ
Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. W. Korfantego w Katowicach

DOBRE I ZŁE PRAKTYKI W ZARZĄDZANIU FINANSAMI MIKRO I MAŁYCH PRZEDSIĘBIORSTW W ASPEKCIE ZAGROŻENIA KONTYNUACJI DZIAŁALNOŚCI PODMIOTU

Wprowadzenie

Mikro i małe przedsiębiorstwa to jedna z najistotniejszych grup w sferze gospodarczej każdego kraju. Także w Polsce jest to grupa stanowiąca 99,9%[1] wszystkich przedsiębiorstw, wypracowująca 46,9%[2] PKB i tworząca 41,4% miejsc pracy[3]. Istotnym problemem, jaki dotyka tę grupę podmiotów, jest ich niska zdolność do kontynuacji działalności w okresie pierwszych pięciu lat po powstaniu, która sięga zaledwie 30%[4]. Waga tego problemu jest duża, gdyż upadek lub likwidacja firmy z sektora MMP[5] oznacza najczęściej utratę źródła utrzymania dla samego przedsiębiorcy i jego pracowników, konieczność spłaty zobowiązań firmowych z majątku osobistego przedsiębiorcy oraz znaczące obniżenie samooceny takiego przedsiębiorcy i związaną z tym utratę inicjatywy w przyszłości.

Przyglądając się wynikom badań naukowych nad upadłością przedsiębiorstw, prowadzonych w różnych krajach w okresie poprzedzającym kryzys finansowy, można zauważyć, że jedną z najważniejszych przyczyn upadłości w nich prezentowaną są błędne decyzje w zakresie zarządzania finansami. I tak w odniesieniu do przedsiębiorstw z kontynentu australijskiego szacowano, że za 43% upadłości odpowiadają przyczyny natury finansowej – w tym 17% to zła kondycja ekonomiczna, 16% brak kapitału, 6% nadmierne zadłużenie i 4% wzrost należności nieściągalnych. W odniesieniu do przedsiębiorstw z Wielkiej Bry-

---

[1] J. Łapiński, *Zarejestrowane i aktywne MSP w latach 2008–2009*, w: *Raport o stanie małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2008–2009*, red. A. Wilmańska, PARP, Warszawa 2010, s. 31.

[2] R. Zakrzewski, *Udział małych i średnich przedsiębiorstw w wytwarzaniu PKB i wartości dodanej brutto*, w: *Raport o stanie małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2008–2009*, red. A. Wilmańska, PARP, Warszawa 2010, s. 28.

[3] J. Łapiński, *Liczba pracujących oraz przeciętne zatrudnienie i wynagrodzenie w sektorze MSP*, w: *Raport o stanie małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2008–2009...*, s. 39; *Mały Rocznik Statystyczny Polski 2009*, Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa 2009, s. 134.

[4] J. Łapiński, *Zarejestrowane i aktywne MSP...*, s. 37.

[5] Przyp. autor. – sektor MMP – sektor mikro i małych przedsiębiorstw, zgodnie z definicją mikro i małego przedsiębiorstwa przyjętego w art. 104 i 105 Ustawy o swobodzie działalności gospodarczej z dnia 2.07.2004, DzU nr 173, poz. 1807, z późn. zm., implementującej Recommendation 2003/361/EC Komisji Europejskiej z dnia 6.05.2003 r.

tanii czynnik finansowy był odpowiedzialny za 28% upadłości, a w Niemczech powodem 68,6% upadłości był brak środków finansowych, 30,1% błędy w planowaniu oraz w 20,9% przeszacowanie podstawowych wskaźników, przy czym w badaniu niemieckim powody mogły się na siebie nakładać[6].

Celem artykułu jest odpowiedź na pytanie, czy w obszarze zarządzania finansami w polskim sektorze MMP występują negatywne zjawiska, które mogłyby w konsekwencji prowadzić do upadłości przedsiębiorstwa, a także czy zachodzą zjawiska o charakterze pozytywnym, które będą sprzyjały możliwości kontynuacji działalności przez firmę w latach kolejnych.

1. Wyniki badań i wnioski w zakresie złych praktyk

Badania własne autorki, przeprowadzone w latach 2010 i 2011 na grupie 80 mikro i małych przedsiębiorstw, miały na celu wskazanie przykładów pozytywnych i negatywnych zjawisk, jakie występują w zarządzaniu finansami polskich mikro i małych przedsiębiorstw. W roku 2010 autorka przeprowadziła badania na temat zarządzania finansami w outsourcingowym modelu rachunkowości. Podczas tych badań wykazano negatywne zjawiska w zakresie zarządzania finansami mikro i małych przedsiębiorstw obejmujące między innymi[7]:

a) brak polityki zabezpieczającej dobrą ściągalność należności w firmie. Politykę taką prowadziło tylko 9% ankietowanych firm. Spośród osiemdziesięciu analizowanych firm tylko jedna posiadała ubezpieczenie swoich należności. Większość firm nie prowadziła w stosunku do swoich klientów polityki zabezpieczenia wekslem ani analizy danych finansowych klientów przy określaniu granicznej wielkości kredytu kupieckiego. Większość nie korzystała też z usług faktoringowych. Często możliwość dokonywania sprzedaży terminowej na rzecz nierzetelnego klienta blokowano dopiero w momencie, kiedy firma decydowała się wystąpić przeciwko niemu na drogę sądową;
b) brak wykorzystywania prognoz finansowych przygotowywanych na rzecz banków i instytucji finansowych do bieżącego zarządzania przedsiębiorstwem. Zjawisko to było w badanych firmach powszechne. W żadnej z firm nie wykorzystano przygotowanej na potrzeby bankowe prognozy finansowej w celu odniesienia wyników rzeczywiście uzyskanych przez przedsiębiorstwo do wyników modelowanych w prognozie i nie dokonywano analizy odchyleń.

W roku 2011 postanowiono poszerzyć zakres badań przeprowadzonych na tej samej grupie przedsiębiorstw w celu sprawdzenia, czy w firmach tych mają miejsce także inne

[6] B. Prusak, *Uwarunkowania upadłości przedsiębiorstw*, w: *Gospodarka Polski w okresie transformacji*, red. F. Bławat, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2001, s. 79–99.

[7] M. Baliś, *Zarządzanie finansami małych przedsiębiorstw w outsourcingowym modelu rachunkowości – szanse i zagrożenia*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 637, WNUS, Szczecin 2011, s. 13–20.

negatywne praktyki w zakresie zarządzania finansami. Ze względu na niską liczebność próby badania te miały za zadanie analizę jakościową, a nie ilościową zjawiska i stworzenie katalogu zjawisk negatywnych, nie zaś ocenę częstotliwości ich występowania w skali próby czy populacji. Wyniki badań, zaprezentowane w tabeli 1, uzupełniono grupowymi wywiadami przeprowadzonymi z ankietowanymi przedsiębiorcami w październiku 2011 roku, w dziesięciu sesjach po ośmiu właścicieli firm w każdej. Tematyka wywiadu grupowego obejmowała prezentację ogólnych wyników ankiet oraz ich uzupełnienie o pytania, które pojawiły się w trakcie analizy ankiety. Stanowiła także okazję do uszczegółowienia i wyjaśnienia stanowiska przedsiębiorców w kwestiach objętych ankietą, czego ze względu na zwartą formę ankietową nie mogli uczynić w trakcie samego badania za pomocą kwestionariusza.

Tabela 1

Wyniki ankiety nt. praktyk w zakresie zarządzania finansami w mikro i małych przedsiębiorstwach

Treść pytania zadanego w ankiecie	T	N
	procent odpowiedzi	
Czy analizują Państwo aktualną kondycję finansową Państwa firmy?	**92**	8
Czy analizują Państwo, jak zmienił się poziom przychodów ze sprzedaży oraz zysków Państwa firmy w kolejnych latach?	**92**	8
Czy analizują Państwo zmiany innych wielkości finansowych odnotowanych w Państwa firmie, np. poziomu należności i zobowiązań?	11	**89**
Czy wykorzystują Państwo w analizie kondycji finansowej Państwa firmy wskaźniki oceny np. zadłużenia, płynności, rentowności?	3	**97**
Czy posiadają Państwo prognozy finansowe w odniesieniu do swojej działalności?	**78**	22
Czy analizują Państwo różnice między prognozami finansowymi a rzeczywistymi wynikami?	0	**100**
Czy zdarzyło się Państwo mieć kłopoty finansowe z tytułu dokonania zbyt dużych, w stosunku do możliwości finansowych, inwestycji?	5	**95**
Czy dokonując inwestycji i posiadając analizy inwestycyjne, biorą Państwo pod uwagę ich wyniki jako decydujące?	10	**90**
Czy zdarzyło się Państwu finansować majątek trwały kredytem obrotowym?	28	**72**
Czy zdarzyło się Państwu, że brakło Państwu pieniędzy na zapłatę firmowych zobowiązań na skutek przedwczesnych, nadmiernych wypłat z zysku?	**55**	45
Czy rozważali Państwo zmianę dotychczasowej formy opodatkowania?	5	**95**
Czy zdarzyło się Państwu kupić coś tylko po to, aby zmniejszyć podstawę opodatkowania?	**97**	3
Czy uważają Państwo, że rozpoczynając działalność, właściwie oszacowali Państwo poziom przychodów i kosztów w pierwszym jej roku?	13	**87**
Czy posiadają Państwo w firmie zestawienie kwot, jakie powinni zapłacić Państwo swoim dostawcom oraz Państwa dostawcy Państwu?	**91**	9

Źródło: opracowanie własne.

Po przeanalizowaniu wyników przedstawionych w tabeli 1 do najpoważniejszych złych praktyk, jakie ujawniły się w badaniu należy zaliczyć:

1. Dokonywanie nadmiernych inwestycji w aktywa trwałe w stosunku do możliwości finansowych firmy i nieuwzględnianie w tym zakresie przesłanek wynikających z analiz efektywności inwestycji. Problem ten wystąpił tylko w 5% przedsiębiorstw, ale jego pojawienie się niosło za sobą zawsze poważne skutki. Firmy, w których zjawisko wystąpiło, dokonywały inwestycji w aktywa trwałe w trybie przetargowym. Przedsięwzięcia te były finansowane w 80% z długoterminowych kredytów inwestycyjnych. Wartość inwestycji sięgała kilkudziesięciu procent dotychczasowej sumy bilansowej przedsiębiorstwa, a często wręcz ją przewyższała. Przy tak znaczącym zaangażowaniu i stopniu ryzyka banki wymagały przeprowadzenia statycznych i dynamicznych analiz efektywności inwestycji oraz przedstawienia szczegółowych biznesplanów wraz z prognozami finansowymi na całość okresu kredytowania. Firmy przedstawiały takie analizy bankom, natomiast wyniki tych analiz nie były przez osoby zarządzające przedsiębiorstwami brane w żaden sposób pod uwagę w procesie podejmowania decyzji. Oznaczało to dokonywanie zakupów inwestycyjnych po cenach przekraczających graniczne progi przewidziane w analizach efektywności oraz wykorzystywanie inwestycji w późniejszym okresie w sposób niezgodny z założeniami, w szczególności w sposób przynoszący niższe od zakładanych przychody. W konsekwencji powodowało to znaczące problemy ze spłatą zobowiązań i stanowiło bezpośrednie zagrożenie dla możliwości kontynuacji działalności przez przedsiębiorstwa, wymuszając ich głęboką restrukturyzację. Co charakterystyczne, przesłanek wynikających z analiz efektywności inwestycji sporządzanych dla banków nie brały pod uwagę także firmy, w których poziom inwestycji nie przekraczał możliwości finansowych przedsiębiorstwa. Rekomendacje analityczne miały decydujące znaczenie tylko dla 10% firm.
2. Finansowanie inwestycji w aktywa trwałe kredytem obrotowym lub kredytem kupieckim. 28% ankietowanych przedsiębiorców, szukając źródła finansowania swoich potrzeb inwestycyjnych w kredycie inwestycyjnym i oceniając procedurę pozyskania tych środków jako zbyt skomplikowaną (w związku z koniecznością przedstawienia wycen, biznesplanów i ocen efektywności inwestycji), decydowało się na zaciągnięcie kredytu obrotowego. Tak pozyskany kapitał przeznaczali na inwestycje w aktywa trwałe. W konsekwencji również w tym przypadku firmy miały problemy ze spłatą zobowiązań – kredyt obrotowy z założenia przyznawany jest na krótki okres i powinien być angażowany w aktywa szybko rotujące. W sytuacji ulokowania takich środków w aktywa trwałe, które nie przynoszą szybkiego zwrotu w krótkim okresie ani szybko nie rotują, w firmach pojawiały się problemy z płynnością finansową.
3. Zbyt agresywna polityka wypłat z zysków w przedsiębiorstwie prowadząca do powstania kryzysu płynności. Praktyka polegająca na zbyt szybkim wycofywaniu

z przedsiębiorstwa, jako zysku lub zaliczki na poczet zysku, środków finansowych pozostających dotychczas do dyspozycji przedsiębiorstwa spowodowała, według wyników ankiety, opóźnienia w terminowości spłaty firmowych zobowiązań w 55% firm.

4. Niewłaściwie rozumiana optymalizacja podatkowa. Częstym zjawiskiem w analizowanej grupie przedsiębiorstw były błędne działania zmierzające do obniżki podatków. Polegały one z jednej strony na braku krytycznej oceny dotychczas stosowanej metody opodatkowania w podatku dochodowym (95% ankietowanych nie brało pod uwagę zmiany formy opodatkowania), z drugiej strony na dokonywaniu zupełnie nieuzasadnionych merytorycznie i ekonomicznie zakupów tylko po to, aby zmniejszyć podstawę opodatkowania (to zjawisko wystąpiło aż w 97% firm).
5. Brak podstawowej bieżącej analizy finansowej w codziennej działalności przedsiębiorstwa. W analizowanej grupie tylko w 3% przedsiębiorstw wykorzystywano w bieżących procesach decyzyjnych proste parametry oceny kondycji finansowej, takie jak wskaźniki płynności, rotacji, zadłużenia czy rentowności, a tylko w 11% oceniano zmiany parametrów innych niż zysk i przychody ze sprzedaży. 8% badanych firm nie analizowało swojej bieżącej kondycji wcale.
6. Brak właściwego planowania finansowego. Praktyka ta ma miejsce zarówno na etapie wstępnym działalności (87% badanych), gdy przedsiębiorcy nie potrafią dobrze oszacować przychodów i kosztów działalności, zawyżając przychody i zaniżając koszty, nie uwzględniając czasu potrzebnego na rozruch działalności, nie dokonując analizy cen możliwych do uzyskania w danej branży na danym terenie, jak i na etapie dalszym, gdy nie potrafią ocenić niezbędnego poziomu kapitału obrotowego, a o finansowanie zewnętrzne zabiegają dopiero, gdy odczuwają problemy finansowe, zamiast robić to w okresie dobrej kondycji ekonomicznej swojej firmy.

Wszystkie opisane wyżej złe praktyki, ujawnione w badaniach z lat 2010 i 2011, niewątpliwie stanowią zagrożenie dla możliwości kontynuacji działalności przedsiębiorstwa. Niektóre z nich, takie jak bierność w stosunku do zjawiska należności trudnych, niewspółmierna do możliwości finansowych aktywność inwestycyjna czy zbyt agresywny drenaż zysku, stanowią także zagrożenie w sposób bezpośredni. Inne, takie jak nieefektywne wykorzystywane posiadanych przez firmę informacji, brak analizy czy planowania finansowego, mogą spowodować, że decyzje podejmowane w firmie będą dalekie od optymalnych lub też nie zostanie dostrzeżone na czas nadciągające zagrożenie.

Analizując przyczyny tego zjawiska, należy zauważyć, że w obiegowej opinii, która znajduje odzwierciedlenie w poglądach przedsiębiorców wyrażonych w wywiadach grupowych, firmy z sektora MMP są tworem na tyle niewielkim, że zarządzanie nimi, w tym zarządzanie ich finansami, jest – według sformułowania użytego w wywiadach – intuicyjne.

W badaniach przeprowadzonych w roku 2010 zadowolenie z jakości zarządzania finansami w swojej firmie deklarowało 79% przedsiębiorców[8]. Z drugiej strony właściciele przekonują w wywiadzie grupowym, że jeżeli popełniają błędy w procesach podejmowania decyzji w sferze finansowej, to wynikają one z braku dostępu do informacji, która w ich przedsiębiorstwach z racji wielkości nie jest generowana, lub też z dużego stopnia komplikacji wiedzy specjalistycznej, jaka jest niezbędna do uniknięcia tych błędów. Stoi to w sprzeczności z prezentowaną przez nich koncepcją zarządzania „intuicyjnego".

Tymczasem, jak pokazuje analiza stanu prawnego oraz rzeczywistości gospodarczej nawet w przypadku prowadzenia ewidencji księgowej w postaci odzwierciedlającej wyłącznie wynik finansowy podatkowej księgi przychodów i rozchodów, przepisy prawa nakładają na mikro i małego przedsiębiorcę obowiązek prowadzenia ewidencji środków trwałych i sporządzania remanentu magazynowego raz w roku[9], wyciągi bankowe pozwalają monitorować stan środków finansowych oraz kredytów bankowych, a większość przedsiębiorstw (91% ankietowanych) posiada prowadzoną we własnym zakresie ewidencję należności i zobowiązań. Pozwala to na sporządzenie uproszczonego bilansu i prowadzenie podstawowej analizy finansowej.

Przeszkodą nie powinien być także brak specjalistycznej wiedzy ekonomicznej. 78% badanych przedsiębiorstw posiada, wykonane na rzecz banków i instytucji unijnych, zawansowane analizy finansowe. Wykonywane są one przez podmioty zewnętrzne, które gotowe są służyć swoją pomocą i wiedzą chcącemu zrozumieć treść tych dokumentów przedsiębiorcy. Problemem jest raczej brak chęci dokształcania się ze strony przedsiębiorców, ich samozadowolenie z jakości prowadzonej polityki finansowej i przekonanie o braku konieczności zdobywania nowej wiedzy.

Szukając przyczyn kłopotów finansowych w swojej działalności, właściciele firm podkreślają natomiast zgodnie wagę czynników zewnętrznych, na które nie mają wpływu, takich jak zbyt wysokie koszty pracy, zbyt wysokie składki ZUS, komplikacja systemu podatkowego, kryzys finansowy itp. Dlaczego więc dzieje się tak, że jedne przedsiębiorstwa radzą sobie z czynnikami zewnętrznymi dobrze, a inne upadają? Przyczyną może być stosunek ich właścicieli do zarządzania własnym podmiotem.

O ile właściciel w swoich procesach zarządzania koncentruje się na czynnikach, na które ma wpływ i stara się je kontrolować oraz dostosowywać elastycznie działanie swojej firmy do zmiennych warunków otoczenia, działalność firmy kończy się sukcesem. Taki właściciel zachowuje wewnętrzne poczucie kontroli nad tym, co dzieje się w jego firmie. Starannie i dokładnie planuje swoje działania na wszystkich etapach działalności, analizując różne możliwe scenariusze, stara się podejmować swoje decyzje na podstawie możliwie najszerszej informacji, jaką uda się mu zgromadzić z różnych źródeł, korzystając przy tym z pomocy fachowców, o ile sam nie dysponuje stosowną wiedzą.

---

[8] *Ibidem*, s. 17.

[9] Rozporządzenie Ministra Finansów w sprawie prowadzenia podatkowej księgi przychodów i rozchodów z dnia 16.08.2003 r., DzU nr 152, poz. 1475, z późn. zm.

Natomiast postawa przeciwna, gdy właściciel uważa, że przetrwanie jego firmy zdeterminowane jest prawie wyłącznie czynnikami zewnętrznymi, prowadzi do zaniedbania jego własnej, kluczowej roli w procesach zarządzania i grozi upadkiem działalności.

2. Wyniki badań i wnioski w zakresie dobrych praktyk

Efekty, jakie może przynieść właściwa polityka zarządzania finansami zastosowana w mikro i małym przedsiębiorstwie, zaprezentowano poniżej w czterech krótkich studiach przypadku. Przykłady dobrych praktyk pochodzą z analizy przypadków obserwowanych przez autorkę w ramach prowadzonej przez nią działalności doradczej dla mikro i małych przedsiębiorstw i obejmują zastosowanie w tego typu przedsiębiorstwach między innymi dźwigni finansowej, procedur predykcji bankructwa i restrukturyzacji zadłużenia, bechmarkingu zastosowanego w branży detalicznego handlu wielkopowierzchniowego, prowadzenia polityki magazynowej w ramach systemu „just in time" oraz finansowania inwestycji w drodze cross-financingu.

2.1. Mechanizm dźwigni finansowej

Małe przedsiębiorstwo prowadzi handel kruszywem użytkowanym w budownictwie drogowym. Kupuje surowiec od kamieniołomu, kruszy go w ramach swojej działalności i odsprzedaje firmom prowadzącym inwestycje drogowe. Cykl należności w tej branży sięga 180 dni, a dodatkowo sprzedaż jest sezonowa, co oznacza, że sprzedaż i zakupy następują w okresie wiosennym i letnim, natomiast środki finansowe spływają w okresie zimowym. Przedsiębiorca wspiera się więc kredytem obrotowym. Kamieniołom, będący dostawcą przedsiębiorcy, zwrócił się do niego z prośbą o dokonywanie zakupu surowca z przedpłaconą formą przelewu, w związku z jego trudną sytuacją finansową. W zamian za to zaoferował znaczną obniżkę ceny. Właściciel nastawiony był do tego sceptycznie, obawiając się konieczności wzrostu zadłużenia z tytułu kredytu obrotowego. Tymczasem po dokonaniu stosownych analiz okazało się, że przy możliwych do uzyskania obniżkach cen zadziała mechanizm dźwigni finansowej. Roczny zysk przedsiębiorcy w ten sposób zwiększył się blisko dwukrotnie, a problemy z płynnością nie występują.

2.2. Restrukturyzacja zadłużenia

Mikroprzedsiębiorca prowadzi działalność w zakresie handlu nieruchomościami i ich wynajmu na własny rachunek. W roku 2008 zakupił nieruchomość z przeznaczeniem handlowym i usługowym w trybie przetargowym, sfinansowaną w 80% z kredytu bankowego. Analiza finansowa wykonana na rzecz banku (NPV-IRR w kilku wariantach decyzyjnych) wykazała górną opłacalną cenę zakupu nieruchomości oraz poziom przychodów z najmu konieczny do uzyskania po zakupie. Właściciel nie przekroczył kwoty zakupu, ale po transakcji postanowił nie wynajmować budynku, lecz zrealizować zysk z inwestycji poprzez

sprzedaż nieruchomości. Tymczasem fala kryzysu gospodarczego uniemożliwiła nie tylko sprzedaż, ale także wynajęcie budynku. Prowadzona systematycznie analiza kondycji finansowej wskazywała na coraz bardziej pogarszającą się sytuację firmy. Gdyby bank, w toku standardowej procedury, dowiedział się o pogorszeniu sytuacji finansowej klienta, zgodnie z postanowieniami umowy kredytowej miałby możliwość postawienia całości kredytu w stan natychmiastowej wymagalności, co oznaczałoby bankructwo przedsiębiorcy. Dlatego przedsiębiorca sam, wyprzedzająco, zaproponował bankowi postępowanie restrukturyzacyjne, zachowując przy tym swoją wiarygodność jako kredytobiorca. Po 2-letniej restrukturyzacji, polegającej na okresowym zmniejszeniu rat kapitałowych oraz przedstawieniu dodatkowych zabezpieczeń, klientowi udało się znaleźć dużego instytucjonalnego najemcę na całość budynku i sytuacja kryzysowa została zażegnana.

2.3. Branżowy benchmarking

Mały przedsiębiorca prowadzi działalność w zakresie handlu spożywczego wielkopowierzchniowego. W tym samym, liczącym kilkadziesiąt tysięcy mieszkańców, mieście uruchomiono kilka sieciowych sklepów wielkopowierzchniowych i firma odczuła silny spadek sprzedaży. Zamierzała więc podjąć kosztowny remont swojego obiektu, sfinansowany w znacznej części kredytem, mający na celu podniesienie standardu sklepu. Właściciel obawiał się, czy udźwignie ciężar kredytu, szczególnie przy niepewnej prognozie sprzedaży. Na etapie przygotowywania prognoz finansowych związanych z kredytem dokonano renegocjacji umów z dostawcami. Do tej pory klient realizujący swoje przychody w gotówce spłacał swoje zobowiązania także gotówkowo, bez odraczania terminu ich płatności, nie oczekując w tym zakresie od swoich dostawców rabatów za płatność gotówkową. W nowej sytuacji, bazując na wzorcach stosowanych przez wielkopowierzchniową konkurencję, zaproponował dostawcom zastosowanie rabatów za płatność gotówkową oraz partycypację dostawców w kosztach marketingowych. Wynegocjowane obniżki pozwoliły obniżyć ceny dla odbiorcy detalicznego i zbliżyć je do cen konkurencji. Jednocześnie dostawcy sfinansowali regały do prezentacji własnych produktów, co obniżyło koszty remontu, oraz dofinansowali bieżący marketing (darmowe gazetki reklamowe, marketing w prasie i telewizji lokalnej). Pozwoliło to klientowi na prowadzenie polityki cenowej nieznacznie wyższej od polityki sieciowych konkurentów, co przy bardzo korzystnej lokalizacji jego sklepu zapewniło przetrwanie i rozwój.

2.4. „Just in time" oraz „cross-financing"

Mikroprzedsiębiorstwo prowadzi działalność w zakresie usługi mechaniki pojazdowej. Dokonując systematycznej analizy oferty swojej konkurencji, szczególnie w zakresie zaawansowania technologicznego, uznano, że jeżeli firma nie dokona szybko znaczących i kapitałochłonnych zmian technologicznych, stopniowo, tracąc coraz większy udział w rynku, będzie musiała ulec likwidacji w kilkuletniej perspektywie. Problemem był brak

wystarczających środków finansowych oraz odpowiedniej powierzchni hali usługowej do przeprowadzenia niezbędnych zmian technologicznych. Zdecydowano się wystąpić o wsparcie inwestycyjne w ramach regionalnego programu rozwoju operacyjnego, obejmujące 40% kosztów inwestycji, a także o dofinansowaną ze środków unijnych pożyczkę pozwalającą na obsługę inwestycji w okresie prefinansowania oraz o dotacje szkoleniowe dla pracowników finansowane z Europejskiego Funduszu Społecznego. Aby uzyskać większą powierzchnię pod działalność usługową, zdecydowano się zmienić dotychczasowy system dostaw i magazynowania części zamiennych na terenie firmy, nawiązując współpracę z partnerem o szerokim asortymencie oferującym dostawy niezbędnych części własnym transportem dwukrotnie w ciągu dnia. W ten sposób firma dokonała radykalnego wzrostu swoich możliwości technologicznych, zwiększyła szybkość dostępu do niezbędnych komponentów, a dodatkowo zyskała niezbędną powierzchnię do wprowadzenia nowej bazy maszyn i urządzeń.

Przytoczone wyżej przypadki pokazują, jakie znaczenie może mieć otwarta postawa przedsiębiorcy w zakresie zarządzania finansami jego firmy. W trzech przytoczonych przykładach wdrożone rozwiązania zadecydowały o możliwości kontynuacji działalności przez firmy zagrożone likwidacją lub upadłością, w czwartym przyczyniły się do znacznego zwiększenia zysków. We wszystkich przypadkach wykorzystano w analizach dane przygotowywane dla banków i instytucji unijnych w związku z kredytami lub dotacjami i nie poniesiono dodatkowych kosztów przygotowania materiałów analitycznych. We wszystkich analizach skorzystano z wiedzy i kompetencji zewnętrznych firm konsultingowych, przy czym rozwiązania rekomendowane przez zewnętrznych doradców właściciele firm potraktowali z należytą powagą, nie zaś tylko jako zapisy w biznesplanach warunkujące uzyskanie zewnętrznego finansowania.

Podsumowanie

Celem niniejszego artykułu była odpowiedź na pytanie, z jakimi dobrymi i złymi praktykami w zakresie zarządzania finansami możemy się spotkać w polskich mikro i małych przedsiębiorstwach. Całość analizy prowadzona była pod kątem wykazania wpływu tych praktyk na możliwość kontynuacji działalności przez firmę w latach kolejnych, gdyż obecnie podmioty z sektora MMP wykazują ten wskaźnik na poziomie zaledwie 30%. W wynikach badań przeprowadzonych na 80 podmiotach gospodarczych jako zjawiska negatywne jawią się przede wszystkim: słabość polityki zarządzania należnościami, nadmierna aktywność inwestycyjna w stosunku do możliwości finansowych, słaba jakość planowania finansowego, słaby stopień wykorzystania w procesach decyzyjnych istniejących w firmie danych i analiz finansowych. Po stronie pozytywnej zaprezentowano udane przykłady zastosowania w sektorze MMP mechanizmu dźwigni finansowej, predykcji bankructwa i restrukturyzacji zadłużenia, benchmarkingu, cross financingu oraz zarządzania zapasami w trybie „just in time". Wskazano także na rolę aktywnej, odpowiedzialnej,

otwartej i elastycznej postawy przedsiębiorcy w kształtowaniu polityki finansowej swojej firmy jako elementu pozwalającego dostosować się do szybko zmieniającego się otoczenia oraz przetrwać okresy dekoniunktury.

GOOD AND BAD PRACTICES IN FINANCE MANAGEMENT OF SMALL AND MICRO ENTERPRISES AND THEIR IMPACT ON THE CONTINUATION OF THE BUSINESS

Summary

The purpose of this article is to find out which examples of good and bad practices in financial management can be found in Polish micro and small enterprises (MSEs). An analysis was carried out in order to show the impact of these practices on the capability of the enterprise to carry on the business beyond five years, considering the fact that currently only 30% of MSEs in Poland manage to do so. In the results of the research conducted on eighty subjects the following examples of negative phenomena stand out: weakness of the debt management policy, excessive investment activity with respect to enterprise's financial capacity, poor quality of financial planning in enterprises, and poor utilization of financial analyses existing in the enterprise in the decision-making processes. Among positive phenomena we have shown examples of successful use of the financial leverage in the MSE sector, bankruptcy prediction and debt restructuring, benchmarking, cross financing and just-in-time inventory management. Also pointed out was the role of an active, responsible, open and flexible attitude of entrepreneurs in shaping the financial policy of his company as a factor that allows to adapt to the rapidly changing environment and survive periods of economic downturn.

Translated by Magdalena Baliś