

Jarosław Ropega

Analiza wybranych ścieżek niepowodzeń gospodarczych firm sektora MSP

Ekonomiczne Problemy Usług nr 50, 337-344

2010

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.

JAROSŁAW ROPEGA

Uniwersytet Łódzki

ANALIZA WYBRANYCH ŚCIEŻEK NIEPOWODZEŃ GOSPODARCZYCH FIRM SEKTORA MSP

Wstęp

Na zjawisko niepowodzenia zwraca uwagę wielu badaczy, analizując je z różnych punktów widzenia. W praktyce gospodarczej niepowodzenie uznaje się za naturalne i wpisane w zachodzące zmiany rynkowe. Potwierdzeniem tego jest szereg publikacji definiujących niepowodzenie gospodarcze jako wynik interakcji zachodzących między małymi i średnimi firmami a otoczeniem. Autor w swoim opracowaniu dokonał świadomego zawężenia podjętej tematyki, definiując niepowodzenie jako „...konieczność lub chęć likwidacji lub sprzedaży firmy w celu uniknięcia strat czy też spłaty wierzycieli lub ogólną niezdolność stworzenia biznesu przynoszącego korzyści przedsiębiorcy”¹.

W literaturze tematu z zakresu niepowodzeń gospodarczych istnieją dwa pojęcia: symptom oraz przyczyna upadku. Symptom – jest to objaw, oznaka negatywnego zjawiska, nie jest jego przyczyną. Przyczyna – czynnik wywołujący dane zjawisko lub skutek.

Symptomy mogą zapowiadać przyszłe zjawisko upadłości. Natomiast w analizie przyczyn upadku można poszukiwać sposobów jego zapobiegania. Analiza procesu niepowodzenia pokazuje pewną dynamikę – jak istotne czynniki (przyczyny, konsekwencje, symptomy) łączą się w czasie.

¹ R. Lisowska, J. Ropega, *Przyczyny upadku małych firm na terenach zmarginalizowanych*, w: *Problemy ekonomii, polityki ekonomicznej i finansów publicznych*, red. J. Sokołowski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009, s. 710.

Przegląd typów ścieżek niepowodzenia gospodarczego

Najstarsze oraz najbardziej znane badania nad procesem niepowodzenia prowadził J. Argenti². W swoich analizach doszedł do wniosku, że wyniki przedsiębiorstw, analizowane w dłuższym przedziale czasowym (około 10–20 lat) układają się w trzy specyficzne obrazy (trajektorie). Jak wskazuje J. Argenti, w każdej z trajektorii występują różne sekwencje zdarzeń, są one opisane przez różne kombinacje przyczyn i symptomów, charakterystycznych dla danej trajektorii. Kolejni badacze proponowali swoje klasyfikacje, wzorując się na trajektoriach J. Argentiego, dodając własne typy, lub rozszerzając istniejące o bardziej szczegółowe opisy przyczyn i symptomów. I tak np. B. Richardson i inni³, aby wyjaśnić niepowodzenia zachodzące w małych firmach, rozszerzyli trzy charakterystyczne obrazy J. Argentiego do czterech i określili je specyficznymi metaforami, odnosząc zachowanie i postawę firmy do zachowania i postawy żaby⁴. Z kolei H. Ooghe i S. De Prijcker⁵ zaprezentowali swoją klasyfikację, bazującą w znacznej części na trajektoriach J. Argentiego, lecz wyraźnie zaznaczyli jakie błędy w zarządzaniu prowadzą do niepowodzenia oraz dodali opis charakterystycznych symptomów dla każdej ścieżki.

W oparciu o analizy zaprezentowanych wyżej badaczy można wyróżnić pięć ogólnych typów trajektorii niepowodzenia, odnoszących się do małych i średnich przedsiębiorstw:

- (i) **Typ 1** (J. Argenti), **nieudany start-up** (H. Ooghe i S. De Prijcker), nazwany **efektem kijanki** (ang. tadpole) (B. Richardson i inni). Opisuje typowy proces niepowodzenia firm rozpoczynających działalność. Są to firmy, które już na starcie nie mają szans na przetrwanie z powodu błędów w zarządzaniu popełnionych w trakcie zakładania oraz rozpoczęcia działalności firmy. Firmy te nigdy nie przetrwają na tyle długo, by opuścić wczesne fazy rozwoju. Na pierwszy plan wysuwają się błędy popełnione przy tworzeniu

² J. Argenti, *Corporate Collapse: The Causes and Symptoms*, McGraw Hill 1976.

³ B. Richardson, S. Nwankwo, S. Richardson, *Understanding the causes of business failure crisis: generic failure types: boiled frogs, drowned frogs, bullfrogs and tadpoles*, Management Decision 1994 nr 32(4).

⁴ Tadpole, drowned frog, boiled frog, bullfrog. Badacze wykorzystali do zaprezentowania ścieżek upadku analogię do syndromu ugotowanej żaby (boiled frog) z opisu Viliersa (1989): gdy włoży się żabę do naczynia z wrzącą wodą, poczuje ona gorąco i natychmiast wyskoczy w wody. Natomiast gdy włoży się ją do chłodnej wody i powoli doprowadzi do wrzenia, żaba siedzi w wodzie nie zauważając niebezpieczeństwa zmian zachodzących w jej otoczeniu.

⁵ H. Ooghe, S. De Prijcker, *Failure process and causes of company bankruptcy: a typology*, Working Paper, Universitet Gent, 2006.

biznesplanu lub sam jego brak. Podkreślany jest też nadmierny optymizm właścicieli. Niewłaściwe zarządzanie i polityka firmy prowadzą do braku kontroli i poważnych uchybień w działalności operacyjnej, które prowadzą do utraty płynności z powodu zbyt wysokich kosztów oraz niskiego poziomu sprzedaży. Na ogół firmy takie startują z niskim kapitałem początkowym, a późniejsza sytuacja finansowa nie pozwala na skorzystanie z kredytu bankowego. Przy braku odpowiedniej wiedzy i umiejętności właścicieli-menedżerów prowadzi to do upadku firmy. Firmy tego rodzaju często nigdy nie generują zysku.

- (ii) **Typ 2** (J. Argenti), **zaślepienie po sukcesie i szybkim wzroście** (H. Ooghe i S. De Prijcker), nazwany **efektem utopionej żaby** (ang. drowned frog) (B. Richardson i inni). Firmy idące tą ścieżką funkcjonują z sukcesem przez kilka lat. W odróżnieniu od poprzedniej grupy firm, te mają lepszą sytuację finansową. Charakteryzują się obecnością bardzo ambitnego, charyzmatycznego i aktywnego właściciela/menedżera o wybitnej osobowości. Firma z sukcesem wprowadziła nowy innowacyjny produkt lub proces, wzrosły obroty oraz zyski. Inicjacją procesu niepowodzenia w tym przypadku jest reakcja prowadzących firmę na jej pierwszy sukces. Następuje zaślepienie i zbyt ni optywizm zarządzających, którzy nie zauważają pewnych zmian i nie dostosowują do nich swoich decyzji oraz struktury organizacyjnej. To prowadzi do utraty kontroli oraz nieświadomości możliwych problemów, które mogą wpłynąć na efektywność działania firmy. W dłuższym okresie taka sytuacja doprowadza do utraty dobrej kondycji finansowej, a negatywne sygnały są ignorowane i interpretowane jako skutek działania zewnętrznych chwilowych czynników. Gdy firma ma poważne problemy z niewyplacalnością, na ogół jest już za późno na skuteczną restrukturyzację.
- (iii) **Typ 3** (J. Argenti), **dojrzałe apatyczne firmy o ustabilizowanej pozycji** (H. Ooghe i S. De Prijcker), nazwany **efektem ugotowanej żaby** (ang. boiled frog) (B. Richardson i inni). Są to firmy, które z sukcesem funkcjonowały od kilku lat albo dekad. Typowym dla takiej firmy jest brak motywacji i zaangażowania ze strony prowadzących biznes oraz poleganie na strategiach, które były efektywne w przeszłości. Firmę cechuje też niedostrzeganie zmian w otoczeniu, co skutkuje utratą pozycji konkurencyjnej. W razie wystąpienia jakichś kluczowych zmian w otoczeniu, nie następuje żadna reakcja na to zjawisko. Taki stan rzeczy trwa aż do poważnego zachwiania struktury kapitałowej firmy. Próby restrukturyzacji

też nie przynoszą poprawy z powodu sztywności i braku zaangażowania zarządzających.

- (iv) **Typ 4** wskazuje **ambitne rosnące firmy, które przeszacowały swoje możliwości wzrostu** (H. Ooghe i S. De Prijcker 2006), nazwany **efektem kontuzjowanej (osłabionej) żaby** (ang. injured frog) (opracowanie własne autora). Liderzy tych firm (właściciele lub zarządzający) mają na celu doprowadzenie firmy do dominacji w swojej branży. Osoby te mają dużą skłonność do ryzyka, niektórych z nich cechuje też przesadny optymizm. Nie przywiązują wagi do planów długoterminowych. Niedociągnięciem inicjującym proces niepowodzenia jest duże przeszacowanie popytu na produkty firmy, które może być konsekwencją zbytniego optymizmu lub błędnych informacji o rozmiarach rynku, lub preferencjach klientów. W wyniku takiej sytuacji obroty nie wystarczają na pokrycie wydatków, występuje duża nadprodukcja, co wiąże się z utratą płynności i problemami z wypłacalnością.
- (v) **Typ 5** wskazuje **firmy stylu życia i substytucji dochodów**. Ten typ można odnieść do **efektu żaby olbrzymiej** (ang. bullfrog), (B. Richardson i inni). W takich firmach występuje właściciel, który popisuje się swoim bogactwem, używa zasobów firmy do realizowania swoich prywatnych pomysłów oraz, by poprawić swoją pozycję społeczną poprzez zewnętrzne oznaki. Przedkłada swoje krótkookresowe potrzeby nad potrzeby firmy. Często używa kreatywnej księgowości, by ukryć swoje postępowanie i oszustwa. Charakterystycznym jest, że finansowe symptomy poprzedzające upadek takiej firmy pojawiają się bardzo późno.

Na podstawie przedstawionego podziału można dokonać szeregu analiz porównawczych z innymi kategoriami dróg niepowodzeń gospodarczych oraz stworzyć opisy ścieżek zachowań mogących doprowadzić do niepowodzenia gospodarczego firm. Autor wraz z zespołem badawczym, uczestniczącym przy realizacji projektu badawczego finansowanego ze środków KBN NR 1 H02D 055 30, pod tytułem: „Symptomy upadku małej firmy. Konsekwencje społeczno-gospodarcze. Polityka przeciwdziałania” uczestniczył w przygotowaniu narzędzia badawczego w postaci ankiety skierowanej do przedsiębiorców z 314 małych firm zlokalizowanych na terenie całego kraju (w tym 113 na terenach zmarginalizowanych). Realizowane badania miały za zadanie zbadać opinie przedsiębiorców na temat przyczyn i symptomów małych firm.

W drugim etapie przeprowadzono pogłębione badania jakościowe nawiązujące do badań ankietowych, które miały na celu identyfikację przyczyn oraz

symptomów upadku małych firm. W badaniach jakościowych przeprowadzono dalszą analizę procesu niepowodzenia oraz czynników umożliwiających zapobieganie upadkom, a w szczególności:

- Zebranie informacji o przebiegu procesu niepowodzenia: przyczyny, symptomy, chronologia pojawiania się symptomów upadku, identyfikacja specyficznych przyczyn upadku dla MSP, identyfikacja specyficznych ścieżek upadku dla MSP.
- Identyfikacja specyficznych czynników niepowodzenia występujących na terenach zmarginalizowanych oraz wpływu pomocy publicznej na rozwój firm sektora MSP.
- Zbadanie opinii na temat roli okresowej oceny działalności firmy (finansowej i organizacyjnej) przez przedsiębiorcę jako czynnika zapobiegającego upadkowi.
- Ocena znaczenia innowacji w redukcji ryzyka upadku małej firmy.
- Ocena działalności instytucji otoczenia biznesu oraz władz lokalnych i rządowych na rzecz rozwoju oraz przeciwdziałania upadkom małych firm.

W efekcie stworzone zostały ścieżki niepowodzenia gospodarczego, które nie tylko zawierały przyczyny niepowodzeń gospodarczych, ale także i symptomy tych niepowodzeń oraz analizę występujących progów rozwojowych, które mają miejsce w trakcie funkcjonowania firmy. Dalsza część opracowania podejmie analizę dwóch wybranych ścieżek niepowodzenia gospodarczego, które udało się pokazać w wyniku przeprowadzenia powyższych badań.

Wybrane ścieżki niepowodzenia gospodarczego w świetle badań

Jak wynika z rezultatów przeprowadzonych badań wszystkie typy ścieżek, wymienionych w powyższej części opracowania, znalazły potwierdzenie w informacji zwrotnej uzyskanej od przedsiębiorców. Jednak szczególnie dużo analiz wskazało na występowanie drugiej ścieżki niepowodzenia gospodarczego, tj. zaślepienie po sukcesie i szybkim wzroście oraz piątej ścieżki, tj. firmy stylu życia i substytucji dochodów.

- **Typ 2 zaślepienie po sukcesie i szybkim wzroście, nazwany efektem utopio-nej żaby.**

Firmy, które w ramach badania zostały zaklasyfikowane do tego typu wykazały się dużym udziałem błędów w obszarze finansowania przedsiębiorstwa oraz błędów z zakresu techniki i innowacji przy, jednocześnie wysokich parametrach symptomów w obydwu tych obszarach. Wśród firm zaklasyfikowanych

do tej kategorii większość przedsiębiorców wskazała następujące przyczyny niepowodzeń gospodarczych w obszarze finansów: zbyt duże zadłużenie – 26%, złe zarządzanie kapitałem – 25,6%. Symptomami zbliżającego się niepowodzenia gospodarczego, które były często ignorowane przez przedsiębiorców stały się w obszarze finansów: powiększający się brak gotówki na bieżącą działalność firmy – 14,3%, spadek zysku – 14%, spadek sprzedaży w stosunku do kosztów działalności – 13,99% oraz spadek płynności (zdolności do regulowania krótkoterminowych zobowiązań) – 13,9%. Istotną grupą czynników wpływających na niepowodzenie firm zaślepionych po sukcesie jest brak zmian w zakresie techniki i innowacji. W ramach tej grupy przyczyn dominowały: niechęć do wprowadzenia nowych rozwiązań – 35,29%, przestarzała technologia w porównaniu z konkurencją – 33,4% oraz zawodność maszyn i urządzeń – 30,55%. W tej ścieżce niepowodzenia również widoczne było zwrócenie uwagi na ignorowanie symptomów do tej grupy przyczyn. Wymieniono następujące symptomy niepowodzenia gospodarczego dla tej grupy: obniżenie jakości produktów/usług – 34,45%, rosnące koszty działalności operacyjnej – 32,89% oraz wydłużenie czasu realizacji zamówień/usług – 32,21%. Pogłębione wyniki badań dodatkowo potwierdziły opisywane braki w reakcji przedsiębiorców na sygnały rynkowe. Widoczne było wskazywanie niedoceny zachowań konsumentów, w tym sygnałów ostrzegawczych w postaci narastających problemów z dystrybucją oraz zmniejszającym się udziałem w rynku. Istotnym jest to, że przy opisie tej ścieżki niepowodzenia gospodarczego nie było krytycznych uwag co do wpływu otoczenia na pogarszającą się sytuację firmy. Dowodzić to może świadomości błędów, których przyczyną jest zarządzanie, a następstwem pogorszenie funkcjonowania widoczne w finansach i w zakresie techniki i innowacji.

- **Typ 5 firmy stylu życia i substytucji dochodów**, nazwany **efektem żaby olbrzymiej**.

W tym przypadku firmy, które w ramach badania zostały zaklasyfikowane do tego typu, wykazały się dużym udziałem błędów w obszarze zarządzania oraz zasobów ludzkich. Dodatkowo zostały mocno wyeksponowane czynniki oddziałujące ze strony otoczenia. Wśród firm zaklasyfikowanej do tej kategorii, większość przedsiębiorców wskazała na następujące przyczyny niepowodzeń gospodarczych w obszarze błędnych decyzji właściciela-menedżera: brak doświadczenia w branży i umiejętności w zarządzaniu – 11,45%, brak strategii rozwoju i wizji firmy – 10,95%, niedostrzeżenie znaczenia innowacji – 10,53. Za symptomy złych decyzji właściciela-menedżera zostały uznane: brak kontroli wewnętrznej

(w tym finansowej) – 24,21%, brak biznesplanu – 21,66%, niechęć do delegowania uprawnień, trzymanie władzy we własnym ręku – 18,81%. Zarówno wymienione przyczyny i symptomy wskazały na wysoką orientację właściciela-menedżera na traktowanie firmy jako jedynie własnego sposobu na realizację celów, pomijając zarówno perspektywy jej przyszłego wzrostu i rozwoju oraz potencjał społeczny organizacji. Widoczne są silne wskazania zarówno na przyczyny, jak symptomy niepowodzenia gospodarczego w tym obszarze. Do przyczyn w ramach obszaru zasobów ludzkich zostały zaklasyfikowane: nieumiejętne motywowanie pracowników – 39,41% oraz brak wykwalifikowanej kadry – 37,93%. Symptomami tej grupy przyczyn są: obniżenie wydajności pracowników – 20,63%, brak rozwoju pracowników 20,38% oraz, co warto mocno podkreślić, spadek morale pracowników – 18,95%. Widoczne w tym typie niepowodzenia gospodarczego jest postrzeganie przez właścicieli przyczyny niepowodzeń gospodarczych w kontekście winy otoczenia. Bardzo mocno w wynikach ankiety właśnie tutaj uwypuklane są zmiany zachodzące na poziomie mikrootoczenia i makrootoczenia przedsiębiorstwa. Analiza pogłębionych wyników badań wskazuje na uznawanie przez przedsiębiorców wydarzeń globalnych za źródło kłopotów firmy. Badania jakościowe realizowane w okresie światowego osłabienia tempa wzrostu gospodarczego wskazały, że właśnie w tym typie firm najbardziej eksponowane były: czynnik spadku zamówień oraz złe decyzje rządowe jako przyczyny niepowodzenia. Znacznie mniej uwag dotyczyło kierunków pomocy publicznej czy zewnętrznych form poprawy pozycji konkurencyjnej firmy.

Podsumowanie

Na podstawie zaprezentowanych analiz można uznać, że niepowodzenia gospodarcze należy traktować jako proces, zbiór wydarzeń, których efektem może być likwidacja działalności. W związku z tym pojawia się szansa na zdiagnozowanie ścieżek niepowodzeń gospodarczych i poprzez analizę symptomów doprowadzenie do wcześniejszego reagowania na sygnały ostrzegawcze. Może to przynieść korzyści zarówno dla firm jak i całej gospodarki, jednak należy pamiętać, że właściwa reakcja musi być dostosowana do konkretnego przypadku.

ANALYSIS OF SELECTED FAILURE PATHS OF SME SECTOR COMPANIES**Summary**

The article is devoted to an analysis of selected characteristics of failure paths for the firms of SME sector. It includes in particular the description of the path of blindness after the success and rapid growth, called the effect of drowned frog and failure path of lifestyle firm and business income substitution, called the effect of a bullfrog. On the basis of studies it was presented the analyze of the causes and symptoms that make up the chosen paths of failure. Analysis of the causes and symptoms that make up the specified path can help to find ways to prevent business failures.

Translated by Jarosław Ropega