

# Jarosław Ropega

---

## Proces niepowodzeń gospodarczych sektora MSP

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 69, 159-173

---

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](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

JAROSŁAW ROPEGA

Uniwersytet Łódzki

## PROCES NIEPOWODZEŃ GOSPODARCZYCH SEKTORA MSP

### Wprowadzenie

W środkach masowego przekazu można dostrzec szereg odwołań do zjawiska niepowodzeń gospodarczych. Większość informacji dotyczy opisu wydarzeń, jakimi są niepowodzenia gospodarcze firm oraz następstwa, jakie one powodują zarówno w stosunku do pracowników, kierownictwa firm, jak i otoczenia w wymiarze gospodarczym, a także często społecznym. Brak jest często szczegółowych informacji mogących wyjaśnić przyczyny zajścia tego zjawiska, w szczególności zaś procesu, który w sumie doprowadził do niepowodzenia gospodarczego (jednym z jego przejawów może być fizyczna likwidacja firmy). Szczególnie w obszarze sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) proces niepowodzeń jest słabo opisany, dodatkowo wiele analiz wykorzystujących wskaźniki finansowe zostało przygotowanych w oparciu o sektor dużych firm i nie sprawdza się na poziomie potrzeb MSP. W związku z tym coraz bardziej niezbędne jest stosowanie innowacyjnych narzędzi zarządzania w procesie identyfikacji przyczyn i symptomów powodujących zagrożenia dla funkcjonowania sektora MSP.

## 1. Niepowodzenie jako proces

Zjawisko niepowodzenia gospodarczego zajmuje badaczy od lat 30. ubiegłego wieku. Analizowano je z różnych punktów widzenia, zarówno od strony wskaźników odróżniających firmy zagrożone upadłością od odnoszących sukces, poprzez modele statystyczne służące predykcji upadłości, jak też od strony analizy przyczyn i procesu prowadzącego do upadku. To ostatnie zagadnienie wydaje się mieć szczególne znaczenie dla zapobiegania przyszłym niepowodzeniom gospodarczym. Zrozumienie pierwotnych przyczyn kryzysu w firmie oraz sekwencji zdarzeń prowadzących do niepowodzenia daje podstawę do budowy narzędzi wczesnego ostrzegania przed upadłością. Do upadku przedsiębiorstwa może oczywiście dojść w sposób nagły, np. w przypadku wystąpienia nieprzewidzianych zdarzeń, takich jak klęski żywiołowe czy też likwidacja jedynej odbiorcy lub dostawcy. Jednak w wielu przypadkach jest to długotrwały, stopniowy proces narastania kryzysu w przedsiębiorstwie, który niedostrzeżony w porę i nienaprawiony może doprowadzić do upadku firmy.

Jednymi z pierwszych i najbardziej rozpowszechnionymi badaniami nad dynamiką<sup>1</sup> niepowodzenia są badania J. Argentiego<sup>2</sup>, który wyróżnił trzy specyficzne ścieżki (trajektorie) niepowodzenia, przypisując im różne kombinacje przyczyn i symptomów. Klasyfikację tę uzupełnili i rozwinęli później H. Ooghe i S. De Prijcker<sup>3</sup>, w której wyraźnie zostały zaznaczone błędy w zarządzaniu prowadzące do niepowodzenia oraz charakterystyczne symptomy dla każdej ścieżki<sup>4</sup>.

Wielu badaczy opisuje proces upadku jako bardzo ogólną drogę, podzieloną na poszczególne fazy, przez które przechodzą upadające firmy.

---

<sup>1</sup> Można wyróżnić również podejście statyczne, polegające głównie na wyróżnieniu czynników niepowodzenia, takich jak przyczyny i symptomy, lub analizie wpływu jednej lub kilku zmiennych (np. wieku, wielkości, branży) na niepowodzenie. Por. N. Crutzen, D. Van Caillie, *The business failure process: an integrative model of the literature*, Working paper: Entrepreneurship and Innovation, University of Liege, October 2007.

<sup>2</sup> J. Argenti, *Corporate Collapse: The Causes and Symptoms*, McGraw Hill, London 1976.

<sup>3</sup> H. Ooghe, S. De Prijcker, *Failure process and causes of company bankruptcy: a typology*, Working Paper, Universitet Gent, 2006.

<sup>4</sup> Więcej na ten temat: J. Ropega, *Analiza wybranych ścieżek niepowodzeń gospodarczych firm sektora MSP* [w:] *Strategie zarządzania mikro i małymi przedsiębiorstwami*, Zeszyty Naukowe nr 585, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2010, s. 337-343.

Takie podejście prezentują np. S. Sharma i V. Mahajan<sup>5</sup>, R.I. Sutton<sup>6</sup>, D. Hambrick i R. D'Aveni<sup>7</sup>, Koksai i D. Arditì<sup>8</sup>, J.P. Sheppard i S. Chowdury<sup>9</sup>, a także N. Crutzen i D. Van Caillie<sup>10</sup>, którzy dokonali próby ujednoczenia prezentowanych w literaturze modeli niepowodzenia.

Opierając się na badaniach cytowanych wyżej autorów, można wyróżnić następujące etapy prowadzące do niepowodzenia gospodarczego: pojawienie się źródeł niepowodzenia, które powodują zachwianie równowagi wewnątrz firmy i pozycji strategicznej, następnie pojawiają się symptomy pogarszającej się kondycji firmy, w wyniku braku reakcji na nie lub błędnych działań naprawczych następuje pogłębienie negatywnych symptomów, zwłaszcza w sferze finansowej przedsiębiorstwa. Ostatnią fazą jest bankructwo/likwidacja firmy. Jest to ogólny model upadku, mogący zaistnieć w każdym typie przedsiębiorstwa.

Odnosząc wyżej zaprezentowane rozważania do specyfiki sektora MSP, należy zwrócić uwagę na aspekty charakterystyczne dla tych podmiotów. Szczególnie istotne wydaje się bardzo silne związanie firmy z osobą właściciela będącego menedżerem, co niesie za sobą konsekwencje we wszystkich obszarach działania firmy. Widoczne jest to zwłaszcza w pierwszych fazach rozwoju organizacji. Zwłaszcza faza założycielska, która jest praktycznie całkowicie związana z osobą przedsiębiorcy, jego postawami, motywami, zdolnościami i koncepcją patrzenia na świat, może być kluczowym czynnikiem decydującym o przetrwaniu lub porażce firmy. Czynniki związane z osobą właściciela Argenti<sup>11</sup> określa jako „wrodzone” wady firmy (*inherent defects*). Do takich czynników zaliczyć można:

1. Cechy właściciela będącego menedżerem. Kluczowe decyzje dotyczące firmy podejmowane są na ogół przez jedną osobę – właściciela menedżera. Jego cechy i postawy determinują sposób zarządzania w małej firmie oraz prawdopodobieństwo sukcesu lub upadku.

---

<sup>5</sup> S. Sharma, V. Mahajan, *Early warning indicators of business failure*, „Journal of Marketing” Fall 1980, vol. 44, s. 80-89.

<sup>6</sup> R.I. Sutton, *The process of organizational death: disbanding and reconnecting*, „Administrative Science Quarterly” 1987, no. 32, s. 542-569.

<sup>7</sup> D. Hambrick, R. D'Aveni, *Large Corporate Failures as Downward Spirals*, „Administrative Science Quarterly” 1988, no. 33, s. 1-23.

<sup>8</sup> A. Koksai, D. Arditì, *An input/output model for business failures in the construction industry*, „Journal of Construction Research” 2004, vol. 5, no. 1, s. 1-16.

<sup>9</sup> J.P. Sheppard, S. Chowdhury, *Riding the Wrong Wave: Organizational Failure as a Failed Turnaround*, „Long Range Planning” 2005, no. 38, s. 239-260.

<sup>10</sup> N. Crutzen, D. Van Caillie, dz. cyt.

<sup>11</sup> J. Argenti, dz. cyt.

W zależności od tego, jakim zestawem doświadczeń i umiejętności dysponuje właściciel, taka będzie jakość zarządzania w firmie<sup>12</sup>.

2. Izolację. Właściciele małych firm nie mają okazji do wzajemnej dyskusji albo do dzielenia się problemami, tak jak to ma miejsce w większych przedsiębiorstwach. Występuje również brak dostatecznej wiedzy i informacji o otoczeniu<sup>13</sup>.
3. Brak czasu. Skupienie kluczowych funkcji w jednym ręku powoduje brak czasu oraz pracę pod bardzo dużą presją<sup>14</sup>.

Analizując źródła niepowodzenia, nie można rozpatrywać ich jako jednego lub kilku oderwanych od siebie czynników, pochodzących tylko z otoczenia lub tylko z wnętrza organizacji, lecz należy je rozważać jako relacje między tymi obszarami, zwłaszcza w kontekście reakcji na zmiany zachodzące w otoczeniu.

Pierwszym obszarem czynników powodujących niepowodzenie pochodzącym z wnętrza organizacji i bezpośrednio związanym z „wrodzonymi wadami” małych firm jest obszar decyzji właściciela menedżera. Najważniejszymi przyczynami z tej kategorii są:

- brak wykształcenia związanego z prowadzeniem biznesu<sup>15</sup>,
- brak znajomości otoczenia<sup>16</sup>,
- niechęć do rezygnacji z wybranych celów<sup>17</sup>,
- problemy osobiste właściciela<sup>18</sup>,
- zbytni optymizm i skłonność do ryzyka, zaślepienie<sup>19</sup>,
- brak innowacji<sup>20</sup>.

<sup>12</sup> P.I. Jennings, G. Beaver, *The managerial dimension of small business failure*, „Journal of Strategic Change” 1995, vol. 4, s. 185-200; R. Peacock, *Failure and assistance of small firms* 2000, [www.sbeducation.info/serv03.htm](http://www.sbeducation.info/serv03.htm) (29.11.2007); D.E. Gumpert, D.P. Boyd, *The loneliness of the small-business owner*, Harvard Business Review, November-December 1984, s. 18-24; J. Argenti, dz. cyt.

<sup>13</sup> R. Peacock, dz. cyt.; D.E. Gumpert, D.P. Boyd, dz. cyt.; C.M. Larson, R.C. Clute, *The Failure Syndrome*, „American Journal of Small Business”, October 1979, vol. 4, no. 2, s. 35-43.

<sup>14</sup> R. Peacock, dz. cyt.

<sup>15</sup> A. Koksall, D. Arditi, dz. cyt.; L.R. Gaskill, H.E. Van Auken, R. Manning, *A Factor Analytic Study of the Perceived Causes of Small Business Failure*, „Journal of Small Business Management”, October 1993, vol. 31, no. 4; C.M. Larson, R.C. Clute, dz. cyt.; J. Baldwin i inni, cyt. za: T. Korol, B. Prusak, *Upadłość przedsiębiorstw a wykorzystanie sztucznej inteligencji*, CeDeWu, Warszawa 2005; H. Ooghe, S. De Prijcker, dz. cyt.

<sup>16</sup> J. Watson, J. Everett, *Do Small Businesses Have High Failure Rates?*, „International Small Business Journal” 1996, vol. 34, no. 4; H. Ooghe, S. De Prijcker, dz. cyt.

<sup>17</sup> J. Watson, J. Everett, dz. cyt.

<sup>18</sup> J. Baldwin i inni cyt. za T. Korol, B. Prusak, dz. cyt.

<sup>19</sup> H. Ooghe, S. De Prijcker, dz. cyt.

<sup>20</sup> S. Nelton, *Ten Key Threats to Success*, Nation’s Business, June 1992.

Wyniki przeprowadzonych przez autora badań<sup>21</sup> uwiadcniają błędy wynikające z braku wiedzy z zakresu zarządzania, czego skutkiem jest brak strategii funkcjonowania firmy, niedostrzeganie znaczenia czynników odpowiedzialnych za pozycję konkurencyjną biznesu, takich jak innowacje i zarządzanie wiedzą.

Oprócz jakości zarządzania i decyzji właściciela w kontekście wnętrza organizacji można również wyróżnić następujące obszary czynników niepowodzenia<sup>22</sup>: obszar finansów przedsiębiorstwa, obszar marketingu i dystrybucji, obszar zasobów ludzkich, obszar techniki i innowacji.

Do najważniejszych czynników w obszarze finansów przedsiębiorstwa zaliczyć można:

- brak kontroli finansowej (złe zarządzanie kapitałem przedsiębiorstwa, brak odpowiedniej polityki finansowej)<sup>23</sup>,
- brak kapitału lub innych zasobów<sup>24</sup>,
- zbyt niski kapitał początkowy<sup>25</sup>,
- zbyt duże zadłużenie<sup>26</sup>.

W ramach tej grupy czynników w efekcie przeprowadzonych badań na uwagę zasługują: zbyt niski kapitał początkowy, złe zarządzanie kapitałem, zbyt duże zadłużenie, zbyt duże inwestycje. Z punktu widzenia początkowych okresów funkcjonowania firmy istotną przyczyną jest zbyt niski kapitał początkowy, często niedostosowany do zbyt dużych inwestycji.

---

<sup>21</sup> Badania zostały przeprowadzone w ramach projektu „Symptomy upadku małej firmy. Konsekwencje społeczno-gospodarcze. Polityka przeciwdziałania”, nr projektu 1 H02D 055 30, nr umowy 0926/H03/2006/30, finansowanego przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Celem badań było między innymi poznanie opinii przedsiębiorców na temat przyczyn i symptomów upadku małych firm. Badania zostały przeprowadzone w 314 firmach za pomocą ankiety oraz uzupełnione 51 wywiadami pogłębionymi z przedsiębiorcami oraz pracownikami instytucji otoczenia biznesu.

<sup>22</sup> Opracowanie własne.

<sup>23</sup> A. Knap-Stefaniuk, *Kryzys w organizacji – i co dalej?*, Zarządzanie Zmianami, Biuletyn Polish Open University, nr 10(10), październik 2007, [www.wsz-pou.edu.pl/biuletyn](http://www.wsz-pou.edu.pl/biuletyn), (02.11.2007); T. Korol, B. Prusak, dz. cyt.; H. Ooghe, S. De Prijcker, dz. cyt.

<sup>24</sup> A. Zelek, *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie – perspektywa strategiczna*, ORGMASZ, Warszawa 2003; A. Kokszał, D. Arditi, dz. cyt.; S. Nelton, dz. cyt.; P. Dominiak, *Sektor MSP we współczesnej gospodarce*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2005; K. Keasey, R. Watson, *Non-financial Symptoms and the Prediction of Small Company Failure: a Test of Argenti's Hypotheses*, Journal of Business Finance & Accounting, Autumn 1987; H. Ooghe, S. De Prijcker, dz. cyt.

<sup>25</sup> G. Hall, B. Young, *Factors Associated with Insolvency Among Small Firms*, International Small Business Journal, 1991, no. 9, s. 2; D. North, R. Leigh, D. Smallbone, *A Comparison of Surviving and Non-surviving Small and Medium Sized Manufacturing Firms in London During the 1980-s*, 1991.

<sup>26</sup> H. Ooghe, S. De Prijcker, dz. cyt.

Kolejny obszar funkcjonowania firmy, jakim jest obszar marketingu i dystrybucji, silnie kształtuje pozycję firmy na rynku. W tym obszarze badacze wskazują najczęściej na:

- niedostosowanie produktu do zmieniających się wymogów rynku<sup>27</sup>,
- starzenie się produktów i/lub usług<sup>28</sup>,
- złe decyzje dotyczące kierunków sprzedaży<sup>29</sup>,
- złą lokalizację<sup>30</sup>.

Badania wykazały, że w obszarze marketingu i dystrybucji podstawowym błędem jest niedostosowanie przez przedsiębiorców oferty swoich produktów do potrzeb rynku. Przyczyna ta często łączy się z niewłaściwą polityką cenową firmy lub z jej brakiem.

Zasoby ludzkie to kolejny obszar czynników niepowodzenia wymieniany przez badaczy:

- brak wykwalifikowanej kadry<sup>31</sup>,
- brak identyfikacji pracowników z przedsiębiorstwem, rozczarowania i frustracje zatrudnionych<sup>32</sup>,
- konflikty personalne<sup>33</sup>,
- oszustwa pracowników<sup>34</sup>.

Potencjał ludzki nie jest chętnie wymieniany przez przedsiębiorców jako czynnik mający kluczowy wpływ na losy firmy. W ramach błędów w obszarze zasobów ludzkich respondenci wyróżnili: brak wykwalifikowanej kadry, nieumiejętne motywowanie pracowników, brak zespołu (pracownicy nie umieją pracować w grupie).

Ostatnią grupę przyczyn tworzy obszar techniki i innowacji. Wymienić tu można zawodność techniki oraz przestarzałą technologię<sup>35</sup>. Wyniki badań pokazały, że niechęć do wprowadzenia nowych rozwiązań oraz przestarzała techno-

<sup>27</sup> T. Korol, B. Prusak, dz. cyt.

<sup>28</sup> A. Zelek, dz. cyt.; T. Korol, B. Prusak, dz. cyt.

<sup>29</sup> S. Sudoł, *Przyczyny rozwoju i upadku polskich przedsiębiorstw przemysłowych w okresie transformacji gospodarczej lat 1990-2000*. Referaty Kongresowe – Sesja IV, Przedsiębiorczość i konkurencyjność, Zeszyt 15, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2001; J. Baldwin i inni cyt. za T. Korol, B. Prusak, dz. cyt.

<sup>30</sup> P.L. Jennings, G. Beaver, *The managerial dimension of small business failure*, „Journal of Strategic Change” 1995, vol. 4, s. 185-200; T. Korol, B. Prusak, dz. cyt.

<sup>31</sup> A. Knap-Stefaniuk, dz. cyt.; J. Baldwin i inni cyt. za T. Korol, B. Prusak, dz. cyt., H. Ooghe, S. De Prijcker, dz. cyt.

<sup>32</sup> A. Knap-Stefaniuk, dz. cyt.

<sup>33</sup> A. Zelek, dz. cyt.

<sup>34</sup> A. Koksalski, D. Arditi, dz. cyt.; P.L. Jennings, G. Beaver, 1995, dz. cyt.

<sup>35</sup> A. Knap-Stefaniuk, dz. cyt.; J. Baldwin i inni, cyt. za T. Korol, B. Prusak, dz. cyt.

logia w porównaniu z konkurencją stanowią dominujące przyczyny w ramach błędów w zakresie technik i innowacji. Brak innowacji jest dużym zagrożeniem zwłaszcza w małych firmach, gdyż prowadzi do marginalizacji firm w dobie dynamicznych zmian w otoczeniu. Błędami popełnionymi w tym obszarze działalności firmy, które mogą doprowadzić do kryzysu i w efekcie niepowodzenia, są:

- brak u przedsiębiorcy świadomości znaczenia innowacji,
- niechęć do innowacji,
- starzenie się technologii w stosunku do technologii wykorzystywanych przez konkurentów,
- brak możliwości redukcji kosztów procesu,
- brak możliwości poprawy jakości procesu.

Wymienione błędy są często wynikiem wielu miesięcy zaniedbań ze strony przedsiębiorcy. Tradycyjnie wielu zarządzających firmami nie uznaje składowych tej kategorii za istotne dla ich konkretnej organizacji. Okazuje się jednak, że w wyniku globalizacji konkurenci są w stanie błyskawicznie wykorzystywać przewagę w tym zakresie, często bez względu na dystans, jaki ich dzieli od rynków docelowych. Niepokojący jest fakt, że wiele firm nie widzi swoich szans w innowacyjności<sup>36</sup>, mimo że nie są w stanie konkurować ceną z uwagi na wysoki koszt wynagrodzeń.

Przedstawione obszary działań wewnątrz firmy nie pozostają w odezwaniu od jej otoczenia. Otoczenie ogólne, inaczej makrootoczenie, poprzez np. decyzje rządu, koniunkturę w kraju i na świecie, oddziałuje zarówno na przedsiębiorcę, jak i na politykę firmy, a także ma wpływ na partnerów przedsiębiorstwa w jego najbliższym otoczeniu. Jak wynika z badań przeprowadzonych w ramach projektu, skutki światowego kryzysu finansowego (2007-2009) miały niewątpliwie duży wpływ na wysoki procent wskazań złej koniunktury gospodarczej na świecie (22,2%) jako najbardziej istotnego czynnika niepowodzenia małych firm.

Najbliższe otoczenie przedsiębiorstwa tworzy drugą grupę przyczyn w modelu. Przedsiębiorstwo cały czas wchodzi w interakcje z klientami, dostawcami, konkurentami, bankami i akcjonariuszami. Interakcje przedsiębiorstwa z jego najbliższym otoczeniem determinują jego rozwój w pozytywnym lub negatywnym kierunku. Przedsiębiorstwa postrze-

---

<sup>36</sup> Badania przeprowadzone przez PKPP Lewiatan wykazały, że 51% firm uznaje, że ścieżka innowacyjności nie jest dla nich rozwiązaniem (brak szans, małe i bardzo małe szanse łącznie) [http://www.pkpplewiatan.pl/opinie/gospodarka/3/obawy\\_i\\_szanse\\_przedsi281biorstw\\_w\\_21\\_r\\_](http://www.pkpplewiatan.pl/opinie/gospodarka/3/obawy_i_szanse_przedsi281biorstw_w_21_r_) (21.11.2009).



gają wzrost konkurencji oraz zatory płatnicze w sektorze jako jedne z najważniejszych czynników niepowodzenia<sup>37</sup>.

Podobnych wniosków dostarczyły badania ankietowe przeprowadzone w ramach projektu. Przedsiębiorcy potwierdzili, że ryzyko zatorów płatniczych jest stale obecne w polskiej gospodarce (8,66% wskazań w tym obszarze).

Zdolność firmy do dostosowania się do wymogów otoczenia determinuje jej pozycję strategiczną. W wyniku niepodejmowania koniecznych zmian strategicznych lub podejmowania decyzji nieadekwatnych do zmian w otoczeniu pozycja strategiczna firmy się pogarsza.

Podczas pierwszej fazy jeden lub kilka niekorzystnych czynników mogą rozwijać się niezauważone przez otoczenie zewnętrzne, a nawet przez zarządzających firmą. Pogarszanie się pozycji strategicznej firmy powoduje pojawienie się symptomów tej niekorzystnej sytuacji.

Istotne jest, z punktu widzenia zapobiegania upadkowi, jak najwcześniejsze zauważenie negatywnych sygnałów płynących z organizacji, czyli jeszcze przed zauważeniem pogorszenia sytuacji firmy przez obserwatorów zewnętrznych. Wtedy odpowiednia reakcja na takie symptomy może spowodować zejście ze ścieżki upadku. W małych i średnich firmach formy prowadzonej ewidencji księgowej często nie pozwalają na zastosowanie rozbudowanej analizy finansowej, jednakże podstawowe wskaźniki mówiące o słabnącej kondycji przedsiębiorstwa w połączeniu z analizą symptomów pozafinansowych mogą skłonić właściciela do podjęcia działań naprawczych.

Szereg autorów wymienia następujące symptomy finansowe jako kluczowe dla rozpoznania pogarszającej się sytuacji firmy<sup>38</sup>:

- spadek sprzedaży i zysku,
- wzrost kosztów działalności w stosunku do wysokości sprzedaży,
- pogorszenie przepływów pieniężnych i spadek płynności,
- wzrost poziomu zadłużenia,
- wzrost stanu zapasów z powodu przeszacowanej sprzedaży,
- rosnąca suma należności przeterminowanych.

---

<sup>37</sup> Badania A. Zelek wykazały, że dla 53% badanych firm presja konkurencji ma najistotniejsze znaczenie jako przyczyna kryzysu, na drugim miejscu (50%) znalazły się zatory płatnicze w sektorze, kolejnym istotnym czynnikiem był napływ kapitału zagranicznego (28% odpowiedzi). Por. A. Zelek, dz. cyt.

<sup>38</sup> Opracowanie własne na podstawie: L. Bednarski, *Analiza finansowa przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2001; A. Zelek, dz. cyt.; T. Korol, B. Prusak, dz. cyt.; N. Crutzen, D. Van Caillie, dz. cyt.; H. Ooghe, S. De Prijcker, dz. cyt.; S. Sharma, V. Mahajan, dz. cyt.; J. Argenti, dz. cyt.; A. Koksal, D. Arditi, dz. cyt.

Wyniki badań ankietowych potwierdzają dużą wagę symptomów finansowych w prognozowaniu niepowodzenia. Dominującym symptomem są braki gotówki na bieżącą działalność firmy. Uwidaczniają one błędy popełnione wcześniej i ich oddziaływanie według respondentów jest powiązane ze spadkiem zysku oraz spadkiem sprzedaży, która nie rekompensuje rosnących kosztów działalności firmy. Wymienione symptomy stanowią ponad 40% udzielonych odpowiedzi w tej kategorii. W efekcie właściciele małych firm często zbyt późno dostrzegają obniżający się spadek płynności, co w przypadku krótkoterminowych zobowiązań może powodować istotne zagrożenie sankcjami ze strony wierzycieli.

Według wielu autorów spadek sprzedaży jest pierwszym istotnym symptomem pogorszenia sytuacji firmy<sup>39</sup>, jednakże respondenci nie wskazali go jako najbardziej istotnego symptomu, co może rodzić podejrzenia, że może być on ignorowany przez część przedsiębiorców, co w efekcie daje dalsze pogorszenie kondycji finansowej firmy.

W przeprowadzonych w ramach projektu badaniach jakościowych właściciele małych i średnich firm w 95% przypadków deklarowali, że przeprowadzają analizę przychodów i kosztów oraz porównują je z danymi z poprzednich okresów.

Badania wykazały, że brakuje natomiast całościowego spojrzenia na firmę przez właściciela, zwłaszcza nie utożsamia on wielu symptomów pozafinansowych (np. brak biznesplanu, problemy z dystrybucją, konflikty personalne) z pogarszającą się kondycją firmy i zagrożeniami z tego wynikającymi. Badani przedsiębiorcy zwracali również uwagę na barierę czasu poświęcanego na analizę firmy. Kompleksowa analiza bywa czasochłonna i uciążliwa dla przedsiębiorcy (zwłaszcza gdy brakuje odpowiedniej wiedzy i narzędzi), który nierzadko sam prowadzi firmę i większość czasu poświęca na działalność operacyjną.

---

<sup>39</sup> Np. wyniki badań A. Zelek z 2002 roku na 150 polskich przedsiębiorstwach pokazują, że do trzech kluczowych symptomów upadłości o charakterze finansowym należą: spadek przychodów ze sprzedaży (ok. 58% firm upadłych obserwowało wcześniej takie sygnały), spadek poziomu zysku operacyjnego (zauważone u 50% firm upadłych) oraz utrata płynności finansowej (w ponad 44% przypadków upadłości). A. Zelek, dz. cyt.

Symptomy o charakterze pozafinansowym można pogrupować w kilka obszarów. Są to symptomy związane z<sup>40</sup>:

- obszarem decyzji właściciela menedżera,
- obszarem orientacji rynkowej,
- obszarem zasobów ludzkich,
- obszarem technik i innowacji.

Wymienionym kryteriom można przypisać następujące grupy symptomów:

Symptomy związane z obszarem decyzji właściciela menedżera<sup>41</sup>: nieprzyjmowanie porad doświadczonych i wykwalifikowanych doradców, niechęć do delegowania uprawnień, trzymanie władzy we własnym ręku, brak kontroli wewnętrznej (w tym finansowej), brak przyszłościowych i realnych planów rozwoju przedsiębiorstwa, brak biznesplanu.

Symptomy związane z obszarem orientacji rynkowej<sup>42</sup>: utrata pozytywnego wizerunku firmy, problemy z dystrybucją, utrata zaufania ze strony kontrahentów, mniejsze nakłady na reklamę, spadek udziału w rynku.

Symptomy związane z obszarem zasobów ludzkich<sup>43</sup>: konflikty personalne w organizacji, obniżenie wydajności pracy, spadek morale pracowników, częste zmiany na stanowiskach kierowniczych, brak rozwoju pracowników.

Symptomy związane z obszarem technik i innowacji<sup>44</sup>: rosnące koszty działalności operacyjnej, wydłużenie czasu realizacji zamówień/usług, obniżenie jakości produktów/usług.

Szczególnie ostatnia grupa symptomów, wiążąca się zarówno z innowacjami produktowymi, procesowymi, organizacyjnymi oraz marketingowymi, powinna być diagnozowana w systemie zarządzania współczesnymi małymi i średnimi firmami. Wielu przedsiębiorców nie dostrzega zarówno związku między brakiem innowacji a pogarszającą się sytuacją firmy, jak i możliwości wykorzystania innowacyjnych narzędzi do identyfikowania wczesnych sygnałów ostrzegawczych.

---

<sup>40</sup> Por. C.M. Larson, R.C. Clute, dz. cyt.; R.N. Lussier, S. Pfeifer, *A comparison of Business Success versus Failure Variables between U.S. and Central Eastern Europe Croatian Entrepreneurs*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Summer 2000, s. 59-67; H. Ooghe, S. De Prijcker, dz. cyt.; Z.M. Sori, M.A.A. Hamid, A. Nassir, *Forecasting Financial Problems in Emerging Capital Markets* (August 2006). SSRN: <http://ssrn.com/abstract=924102>, (02.11.2007); Jennings, Beaver, dz. cyt.

<sup>41</sup> C.M. Larson, R.C. Clute, dz. cyt.; R.N. Lussier, S. Pfeifer, dz. cyt.; L. Bednarski, *Analiza finansowa przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2001.

<sup>42</sup> A. Zelek, dz. cyt.; L. Bednarski, dz. cyt.

<sup>43</sup> A. Zelek, dz. cyt.; L. Bednarski, dz. cyt.; A. Zelek, A. Gwarek, *Symptomy kryzysu organizacji*, „Firma i Rynek” 2000, nr 2.

<sup>44</sup> A. Zelek, dz. cyt.; H. Ooghe, S. De Prijcker, dz. cyt.; A. Koksai, D. Arditi, dz. cyt.

Wyniki badań ankietowych wskazują, że do najistotniejszych symptomów pozafinansowych zalicza się: brak kontroli wewnętrznej, brak biznesplanu, utratę zaufania ze strony kontrahentów, obniżenie wydajności pracy, obniżenie jakości produktów i usług<sup>45</sup>.

Brak kontroli wewnętrznej pozbawia przedsiębiorcę możliwości monitorowania kondycji firmy i zabezpieczenia na przykład przed utratą płynności. Utrata zaufania ze strony kontrahentów może być typowym sygnałem ostrzegawczym, którego natężenie jest zmienne i dopiero najbardziej spektakularna reakcja jest dostrzegana – zerwanie kontraktu lub brak jego kontynuacji. W efekcie negatywnych zmian w firmie pojawiają się także sygnały ostrzegawcze związane z dystrybucją, której efektem może być niedotrzymanie terminu dostawy lub zła jakość produktu i/lub usługi. Potencjał ludzki często jest niedostrzeganą składową systemu małych firm. Obniżenie wydajności pracy jest głównie dostrzegane w momencie istotnych negatywnych zmian. Jest to w szczególności wynikiem braku systemu monitoringu i oceny pracowników.

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

Koncepcja „spirali spadkowej” (*downward spiral*) przedstawiona przez D.C. Hambricka i R. D’Aveni mówi, że kolejne błędne decyzje lub ignorowanie sygnałów ostrzegawczych powodują jeszcze większe pogorszenie pozycji i kondycji firmy. Im dalej firma posuwa się w dół spirali, tym trudniej zatrzymać ten proces i zejść z drogi upadku.

Podobny scenariusz kryzysu prowadzącego do upadłości prezentują Weitzel i Johnson<sup>46</sup>: zaślepienie, beczynność, błędy w działaniu, kryzys, brak lub nieumiejętne podjęcie działań antykryzysowych, upadłość.

W kolejnym etapie procesu niepowodzenia firma na ogół nie może już zawrócić ze ścieżki upadku. Jej sytuacja finansowa jest bardzo pogorszona:

---

<sup>45</sup> Szczegółowe wyniki badań ankietowych w zakresie symptomów por. J. Ropęga, *Analiza symptomów niepowodzenia jako podstawa do budowy narzędzi wczesnego ostrzegania przed upadkiem MSP* [w:] A. Stabryła (red.), *Systemy controllingu, monitoringu i audytu*, Mfiles.pl, Kraków 2010, s. 153-169.

<sup>46</sup> Cyt. za F. Bławat (red.), *Przetrwanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, Sci. Publ. Group, Gdańsk 2004.

płynność jest bardzo niska, a zadłużenie wysokie. To powoduje utratę zaufania partnerów biznesowych i żądania szybkiej spłaty długów. Na tym etapie procesu firma jest postrzegana jako „teoretyczny bankrut” (niewypłacalność i brak płynności). D. Czajka podaje następujące przejawy i wskaźniki obrazujące poziom i dynamikę kryzysu finansowego, które dają podstawę do ogłoszenia upadłości (tzw. test ekonomiczny)<sup>47</sup>:

- ujemny wynik finansowy (nadwyżka kosztów nad przychodami),
- zjawisko pętli kredytowej (narastanie odsetek od niespłacalnych i wymagalnych kredytów),
- brak wystarczającego pokrycia bieżących potrzeb kapitału obrotowego i finansowego,
- częściowe lub całkowite zaprzestanie płacenia zobowiązań,
- wyprzedaż lub obciążenie strategicznych dla istnienia firmy aktywów,
- niewystarczający potencjał restrukturyzacyjny.

Zakończenie procesu niepowodzenia oznacza wyjście z biznesu. Może się ono odbyć zarówno przez likwidację, jak i upadłość. Decyzję o likwidacji podejmuje sam właściciel, ma ona charakter dobrowolny i może być zrealizowana w każdym czasie. Likwidacja ma na celu zakończenie działalności, które jest jednoznaczne z wykreśleniem z podmiotu rejestru. Likwidacja może też być następstwem ogłoszenia upadłości. Upadłość natomiast jest sytuacją prawną, decyzja o niej jest podejmowana z zewnątrz. Podmiot gospodarczy po spełnieniu pewnych warunków musi być uznany za upadłego na wniosek wierzycieli, współników lub samego dłużnika. Małe firmy rzadko wybierają drogę formalnej procedury upadłościowej, która jest czaso- i pracochłonna oraz wiąże się z dużymi dodatkowymi kosztami całego postępowania. Wiele firm, szczególnie małych, po prostu zamyka swoją działalność, nie przeprowadzając procesu upadłościowego przed sądem.

## Podsumowanie

Jak wynika z zaprezentowanych analiz proces niepowodzeń gospodarczych sektora MSP nie jest zjawiskiem jednowymiarowym opartym na prostej relacji przyczyna – skutek. Przedsiębiorcy funkcjonujący we współczesnym otoczeniu są uczestnikami wielu złożonych działań, których następstwem jest

---

<sup>47</sup> D. Czajka, *Przedsiębiorstwo w kryzysie, upadłość lub układ*, Wydawnictwo Zrzeszenia Prawników Polskich, Warszawa 1999.

wzrost, rozwój, ale także stagnacja czy likwidacja firmy. Zaprezentowane analizy potwierdzają istnienie procesu, który doprowadza do niepowodzenia gospodarczego. Zdanie sobie przez przedsiębiorcę odpowiednio wcześniej sprawy z pojawiających się zagrożeń (często możliwych do zidentyfikowania w postaci symptomów) stwarza podstawy do zatrzymania się przed wejściem firmy na trajektorię „spirali spadkowej”. Jednym ze sposobów na wczesną reakcję jest stosowanie innowacyjnych rozwiązań w procesie zarządzania MSP. Jednym z nich może być dostępny na serwerach instytucji wspierających funkcjonowanie małych i średnich firm test pozwalający przedsiębiorcy uzyskać informacje o zagrożeniach dla funkcjonowania jego firmy i odpowiednio szybko zareagować.

### Literatura

- Argenti J., *Corporate Collapse: The Causes and Symptoms*, McGraw Hill, London 1976;
- Bednarski L., *Analiza finansowa przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2001;
- Bławat F. (red.), *Przetrwanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, Sci. Publ. Group, Gdańsk 2004;
- Crutzen N., Van Caillie D., *The business failure process: an integrative model of the literature*, Working paper: Entrepreneurship and Innovation, University of Liege, October 2007;
- Czajka D., *Przedsiębiorstwo w kryzysie, upadłość lub układ*, Wydawnictwo Zrzeszenia Prawników Polskich, Warszawa 1999;
- Dominiak P., *Sektor MSP we współczesnej gospodarce*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2005;
- Gaskill L.R., Van Auken H.E., Manning R., *A Factor Analytic Study of the Perceived Causes of Small Business Failure*, „Journal of Small Business Management”, October 1993, vol. 31, no. 4;
- Gumpert D.E., Boyd D.P., *The loneliness of the small-business owner*, Harvard Business Review, November-December 1984, s. 18-24;
- Hall G., Young B., *Factors Associated with Insolvency Among Small Firms*, „International Small Business Journal” 1991, no. 9, s. 2;
- Hambrick D., D’Aveni R., *Large Corporate Failures as Downward Spirals*, „Administrative Science Quarterly” 1988, no. 33, s. 1-23;
- Jennings P.I., Beaver G., *The managerial dimension of small business failure*, „Journal of Strategic Change” 1995, vol. 4, s. 185-200;
- Jennings P.I., Beaver G., *The managerial dimension of small business failure*, „Journal of Strategic Change” 1995, vol. 4, s. 185-200;

Keasey K., Watson R., *Non-financial Symptoms and the Prediction of Small Company Failure: a Test of Argenti's Hypotheses*, „Journal of Business Finance & Accounting”, Autumn 1987;

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

Koksal A., Arditi D., *An input/output model for business failures in the construction industry*, „Journal of Construction Research” 2004, vol. 5, no. 1, s. 1-16;

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

Larson C.M., Clute R.C., *The Failure Syndrome*, „American Journal of Small Business”, October 1979, vol. 4, no. 2, s. 35-43;

Lussier R.N., Pfeifer S., *A comparison of Business Success versus Failure Variables between U.S. and Central Eastern Europe Croatian Entrepreneurs*, Entrepreneurship Theory and Practice, Summer 2000;

Nelton S., *Ten Key Threats to Success*, Nation's Business, June 1992;

North D., Leigh R., Smallbone D., *A Comparison of Surviving and Non-surviving Small and Medium Sized Manufacturing Firms in London During the 1980-s, 1991*;

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

Peacock R., *Failure and assistance of small firms, 2000*, [www.sbeducation.info/serv03.htm](http://www.sbeducation.info/serv03.htm) (29.11.2007);

Ropęga J., *Analiza symptomów niepowodzenia jako podstawa do budowy narzędzi wczesnego ostrzegania przed upadkiem MSP* [w:] Stabryła A. (red.), *Systemy controllingu, monitoringu i audytu*, Mfiles.pl, Kraków 2010;

Ropęga J., *Analiza wybranych ścieżek niepowodzeń gospodarczych firm sektora MSP* [w:] *Strategie zarządzania mikro i małymi przedsiębiorstwami*, Zeszyty naukowe nr 585, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2010;

Sharma S., Mahajan V., *Early warning indicators of business failure*, „Journal of Marketing” Fall 1980, vol. 44;

Sheppard J.P., Chowdhury S., *Riding the Wrong Wave: Organizational Failure as a Failed Turnaround*, „Long Range Planning” 2005, no. 38;

Sori Z.M., Hamid M.A.A., Nassir A. *Forecasting Financial Problems in Emerging Capital Markets* (August 2006). SSRN: <http://ssrn.com/abstract=924102>, (02.11.2007);

Sudoł S., *Przyczyny rozwoju i upadku polskich przedsiębiorstw przemysłowych w okresie transformacji gospodarczej lat 1990-2000*. Referaty Kongresowe – Sesja

IV, Przedsiębiorczość i konkurencyjność, Zeszyt 15, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2001;

Sutton R.I., *The process of organizational death: disbanding and reconnecting*, „Administrative Science Quarterly” 1987, no. 32;

Watson, J. Everett J., *Do Small Businesses Have High Failure Rates?*, „International Small Business Journal” 1996, vol. 34;

Zelek A., *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie – perspektywa strategiczna*, ORGMASZ, Warszawa 2003;

[www.pkplewiatan.pl/opinie/gospodarka](http://www.pkplewiatan.pl/opinie/gospodarka).

### Summary

The phenomenon of business failure takes researchers for many years and now is becoming increasingly an area of analysis on the description of the process of its course and try to predict risk of its occurrence in the future. Presented text describes the process of economic failures referring to the emergence of sources of failure, which cause an imbalance within the company and a strategic position, the emergence of symptoms of deteriorating condition of the company, as a result of lack of response or wrong is not the corrective action deepening of negative symptoms, especially in the areas of finance companies and finally the bankruptcy / liquidation.

*Translated by Jarosław Ropega*