

**Tomasz Korol**

Politechnika Gdańska

## **PRZYCZYNY UPADŁOŚCI FIRM W ZALEŻNOŚCI OD FAZY KRYZYSU I RODZAJU BANKRUCTWA**

### **1. Wstęp**

Rozpoczynając działalność gospodarczą, nikt nie zakłada jako celu doprowadzenia firmy do upadłości, liczy się raczej na osiągnięcie wzrostu/rozwoju. Dlaczego więc firmy upadają? W literaturze zgodnie podaje się, iż w praktyce nie można wskazać przyczyny, która byłaby w 100% odpowiedzialna za upadłość danego przedsiębiorstwa. Firmy upadają na skutek całego zbioru przyczyn. Często powody te nachodzą na siebie, mając odmienne źródła pochodzenia – endogeniczne/egzogeniczne. Nie wolno jednak zapominać, iż w praktyce nie ma jednego rodzaju upadłości firm. Dlatego wydaje się, że dla oceny przyczyn upadłości przedsiębiorstw konieczne jest scharakteryzowanie endo- i egzogenicznych przyczyn upadłości w poszczególnych fazach kryzysu z uwzględnieniem rodzaju bankructwa.

W większości przypadków upadłość jest procesem ciągłym, w którym można wyróżnić kilka etapów. Proces kryzysu kończącego się upadłością może trwać nawet 5-6 lat. Nie jest to zjawisko nagłe, niemożliwe do przewidzenia. Dlatego też, im szybciej wykryte zostaną sygnały ostrzegawcze, tym większe pole manewru będzie miało kierownictwo przedsiębiorstwa w następnych fazach kryzysu, żeby przygotować się do niego i ograniczyć jego rozmiary. Pierwszym autorem, który wyróżnił fazy kryzysu prowadzące do upadłości, był P. Fitzpatrick, który już w 1934 r. scharakteryzował pięć etapów kryzysu w badanych przez siebie upadłych firmach [Fitzpatrick 1934, s. 337-440]. Według najnowszych trendów, uwzględniających coraz dynamiczniejsze zglobalizowane otoczenie, wyróżnia się już tylko 3 fazy kryzysu. H. Ooghe i S. Prijcker w swoich badaniach w 2006 r. wyróżnili następujące [Ooghe, Prijcker 2006, s. 12]:

- pierwsza faza – „początkowych braków”, w czasie której kierownictwo popełnia błędy z braku dostatecznej wiedzy, umiejętności czy też doświadczenia,
- druga faza – „negatywnych sygnałów” – w tej fazie następuje pogłębienie problemów na skutek całego łańcucha błędnych decyzji,

- faza trzecia – „faza finansowa” – w której następuje zaostrzenie kryzysu finansowego, a w konsekwencji upadłość przedsiębiorstwa.

## 2. Podstawowe rodzaje upadłości

Oryginalnym wyodrębnieniem w upadłych przedsiębiorstwach czterech różnych typów bankructwa wykazała się trójka autorów – B. Richardson, S. Nwankwo i S. Richardson<sup>1</sup>. W swoich badaniach użyli metafory „żaby” do opisanego rodzaju upadłości. Mianowicie wyróżnili oni następujące typy „żab” – upadłych przedsiębiorstw [Richardson, Nwankwo, Richardson 1994, s. 9-22]:

- „ugotowana żaba” – ten typ upadłości dotyczy przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku od co najmniej kilku lat. Cechą charakterystyczną takich firm jest zadowolony z siebie zarząd. Firma jest „ślepa” na zmiany zachodzące w otoczeniu. Zarząd bezwładnie tkwi w starych planach strategicznych, taktycznych i operacyjnych<sup>2</sup>;
- „utopiona żaba” – ten rodzaj bankructwa dotyczy firm kierowanych przez wysoce ambitnych menedżerów, którzy po odniesieniu sukcesu na jakimś polu są silnie zmotywowani do agresywnej ekspansji na nowe rynki i pola działalności. U podstaw tego typu upadłości leżą arogancja i pierwotny sukces. Dynamiczne rozszerzanie działalności firmy we wszystkich kierunkach powoduje, iż w pewnym momencie ten dodatkowy zakres operacji przedsiębiorstwa nie jest powiązany z kluczowymi zasobami, które to zapewniły wcześniej sukces firmie<sup>3</sup>;
- „kijanka” reprezentuje upadłość firmy, która charakteryzuje się nieudanym rozpoczęciem działalności gospodarczej. Dotyczy więc ona firm młodych<sup>4</sup>. Wskazuje się na kilka potencjalnych przyczyn upadłości tego typu przedsiębiorstw:
  - zbyt optymistyczne założenia do planu dotyczącego przychodów ze sprzedaży, osiągniętych zysków, zdobycia udziałów na rynku, atrakcyjności oferty firmy,
  - niski poziom przedsiębiorczości właścicieli bądź też menedżerów;
- „ropucha” – ten typ upadłości dotyczy przedsiębiorstw funkcjonujących od co najmniej kilku, kilkunastu lat. Dotyczy on firm megalomańskich, które skupiają

<sup>1</sup> W literaturze można spotkać również inne klasyfikacje rodzajów upadłości. Ze względu na rozmiar artykułu autor ograniczył się do klasyfikacji przedstawionej przez tych trzech autorów.

<sup>2</sup> Stąd też analogia do „ugotowanej żaby”. Trójka autorów tej klasyfikacji typów upadłości podaje przykład włożenia żaby do gorącej wody. W takiej sytuacji żaba natychmiast poczuje gorącą wodę i wyskoczy z tego pojemnika. Natomiast włożenie żaby do pojemnika z zimną wodą i stopniowe podgrzewanie tej wody aż do wrzenia uwidacznia nieświadomość żaby. W konsekwencji tej nieświadomości żaba zginie we wrzącej wodzie.

<sup>3</sup> Dlatego też autorzy ci użyli analogii do utopionej żaby, która prowadzona nadmierną ambicją przejęcia całego stawu stara się być we wszystkich jego częściach jednocześnie. Prowadzi to do wyczerpania żaby i jej zatonięcia.

<sup>4</sup> Stąd też analogia do kijanki, która nigdy nie stanie się żabą, ponieważ wcześniej zginie.



się cały czas na sukcesie odniesionym w przeszłości. Menedżerowie charakteryzują się z jednej strony megalomanią, a z drugiej strony apatyczną reakcją na zmiany zachodzące w otoczeniu. Kierowanie firmą bardziej opiera się na przekonaniach o ciągle trwającym sukcesie i wierze zarządu w ten sukces niż na realnych analizach. Jednocześnie firmy takie mają rosnące ambicje rozszerzania działalności we wszystkich kierunkach.

### 3. Przyczyny upadłości przedsiębiorstw

W literaturze zgodnie podaje się podział przyczyn upadłości na:

- egzogeniczne, które obejmują zjawiska związane z ogólną sytuacją ekonomiczną kraju, polityką fiskalną, pieniężną i kursową władz centralnych. Są one poza wpływem przedsiębiorstwa, jednak oddziałują na jego zdolność płatniczą. Można tutaj wyróżnić zarówno zjawiska oddziałujące na wszystkie lub prawie wszystkie przedsiębiorstwa w jednakowym kierunku, jak i zjawiska, które oddziałują tylko na niektóre przedsiębiorstwa, lub też zjawiska, które wpływają w przeciwnych kierunkach na różne grupy przedsiębiorstw (dla jednych przedsiębiorstw oznaczają katastrofę, a dla innych świetne warunki do działania). Jako przykład pierwszej grupy zjawisk można podać recesję, jako przykład drugiej grupy – zmiany kursu walutowego;
- przyczyny endogeniczne, wśród których można wyróżnić trzy podstawowe grupy [Lizal 2005, s. 2]:
  - neoklasyczne, które związane są z niewłaściwą, nieefektywną alokacją aktywów. Z tego punktu widzenia likwidacja nieefektywnej firmy wpływa na poprawę funkcjonowania gospodarki, a sam proces upadłości można przyrównać do „kreatywnej destrukcji” J. Schumpetera;
  - finansowe, związane z nieodpowiednią strukturą finansowania aktywów. Duże znaczenie ma tu aspekt płynności oraz odpowiedniego i racjonalnego wykorzystania efektu dźwigni finansowej;
  - związane ze złym zarządzaniem – w tym przypadku firma-bankrut ma odpowiednią strukturę pasywów i aktywów, lecz jest nieodpowiednio zarządzana. Menedżerowie są niekompetentni, nie mają odpowiedniej wiedzy i/lub doświadczenia.

W tabeli 1 przedstawiono przeprowadzoną przez autora analizę przyczyn upadłości przedsiębiorstw w zależności od fazy kryzysu oraz rodzaju upadłości. Należy zaznaczyć, iż celem tej analizy jest prześledzenie charakterystycznych powodów bankructwa firm, zależnych od rodzaju upadłości, wraz z uwzględnieniem wymiaru czasu (faz kryzysu), a nie przeprowadzanie analizy statycznej, czyli wskazywanie, która z nich jest najczęstsza czy też najważniejsza<sup>5</sup>. W badaniach autor wykorzystał

<sup>5</sup> Analizę procentowego rozkładu przyczyn upadłości przedsiębiorstw w Polsce i na świecie autor przedstawił w artykule [Korol 2003, s. 161-177].



Tabela 1. Endogeniczne i egzogeniczne przyczyny upadłości firm w zależności od fazy kryzysu i rodzaju upadłości

		I FAZA	II FAZA	III FAZA
1		2	3	4
I RODZAJ	Przyczyny zewnętrzne	Cykl koniunkturalny (recesja)		
		Stopy procentowe		
		Kurs walutowy		
		Poziom inflacji		
		niedostatek klientów		
	niezadowolenie klientów			
	Przyczyny wewnętrzne	brak doświadczenia menedżerów	niedoszacowany poziom kosztów	olbrzymie straty finansowe
		nieodpowiedni poziom wiedzy menedżerów nt. danej branży	brak systemu kontroli kosztów	brak możliwości polepszenia płynności finansowej
		brak przywództwa	olbrzymie wydatki kapitałowe	brak możliwości restrukturyzacji ze względu na olbrzymie zadłużenie firmy, niedostępność źródeł finansowania oraz nieumiejętność menedżerów
		niedostateczne doświadczenie finansowe	niski poziom przychodów ze sprzedaży	
		niedokapitalizowanie		
		brak biznesplanu	nieudana próba walki o udziały w rynku	
		niedostateczny poziom wiedzy technicznej	wzrost kosztów finansowych	
brak czynników strategicznej przewagi		brak doradztwa z zewnątrz		
pośpiech				
inwestycje w nieodpowiednie projekty				
niski poziom dywersyfikacji produktów/rynków (poleganie na sukcesie jednego wielkiego projektu)				
II RODZAJ	Przyczyny zewnętrzne	Cykl koniunkturalny		
			poziom inflacji	
			wzrost presji konkurencji	
			załamanie się popytu	
		Kurs walutowy		
	niefuność klientów		odmowy przez banki dalszego finansowania działalności firmy	
	Przyczyny wewnętrzne	nieodpowiednia struktura zarządzania w stosunku do rosnących rozmiarów firmy	przeszacowanie zysków	zwiększanie strat finansowych po nieudanej ekspansji rynkowej
		wysokie zyski w pierwszych latach działalności – duże przeszacowanie przyszłego popytu w związku z planami ekspansji na rynku	nadmierne wydatki inwestycyjne	nieświadomość problemów związanych z brakiem płynności finansowej
			niedostateczne doświadczenie finansowe	
			zaślepienie menedżerów	
		brak ekspertyz (zadufanie menedżerów)	brak sprawnej kontroli finansowej	wzrost poziomu zapasów na skutek nieudanej ekspansji rynkowej
		nieświadomość zarządu o niefuności klientów	nieudana ekspansja firmy	utrata zaufania pracowników i klientów
		nieodpowiedzialne zwiększanie zadłużenia (stopnia dźwigni finansowej)	nadmiar aktywów trwałych	
przesadny optymizm menedżerów		wzrost kosztów personalnych		
nieodpowiednia polityka cenowa				

1	2	3			
III RODZAJ	Przyczyny zewnętrzne	starzenie się branży			
		wzrost presji konkurencji			
		zła polityka gospodarcza państwa			
		brak ochrony rynku			
		globalizacja			
		zmiana technologii	utrata zaufania klientów		
	Przyczyny wewnętrzne	brak zaangażowania i motywacji menedżerów		stopniowy spadek poziomu przychodów ze sprzedaży oraz zysków	utrata zyskowności, płynności i wypłacalności
		utrata czynników przewagi strategicznej na skutek zmian zachodzących u konkurentów		spadek sprzedaży	wzrost zapasów
		ogólna obojętność		nieudana, powolna restrukturyzacja	
		powolny proces bądź brak innowacji produktów		chaos w działalności operacyjnej przedsiębiorstwa	
		rutyna w zarządzaniu (trwanie w zaślepieniu spowodowanym odniesionym sukcesem)		samookłamywanie się menedżerów	
		niechęć do inwestowania w nowe technologie		poszukiwanie konsensu, unikanie radykalnych zmian	
		wysoki poziom kosztów stałych		relatywnie niższy poziom jakości produktów	
		szybki, „skostniały” proces podejmowania decyzji			

Źródło: opracowanie własne na podstawie obserwacji wykorzystanej populacji 185 firm (w tym 50 bankrutów), która posłużyła do opracowania przez autora modeli sztucznych sieci neuronowych prognozowania upadłości, oraz na podstawie ok. 30 artykułów ze światowej literatury poświęconej upadłości firm.

dane 50 spółek akcyjnych notowanych na warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych, które w latach 1999-2006 były zagrożone upadłością. Dla każdej spółki policzono 14 wskaźników finansowych na 6 lat przed upadłością. Dodatkowo autor wykorzystał wnioski dotyczące procesu upadłości firm zaczerpnięte z 30 różnych badań przeprowadzonych na świecie.

Do oceny przyczyn upadłości autor wykorzystał trzy fazy kryzysu<sup>6</sup> według klasyfikacji opracowanej przez H. Ooghego i S. Prijcker. Wykorzystano również trzy typy upadłości:

- I rodzaj przedstawiający młode przedsiębiorstwa charakteryzujące się nieudanym rozpoczęciem działalności gospodarczej;
- II rodzaj przedstawiający przedsiębiorstwa charakteryzujące się fazą gwałtownego wzrostu, a następnie fazą równie gwałtownego spadku;
- III rodzaj dotyczący przedsiębiorstw, które funkcjonują na rynku kilkanaście bądź też więcej lat, charakteryzują się apatią i nie widzą zmian zachodzących w otoczeniu.

<sup>6</sup> Poszczególne fazy kryzysu charakteryzują się innym czasem trwania, jak również występują na różnym etapie „życia” przedsiębiorstwa w zależności od rodzaju upadłości.



## I rodzaj upadłości

Za pierwszy rodzaj upadłości odpowiadają głównie czynniki wewnętrzne. W nowych, młodych przedsiębiorstwach, które z jednej strony nie posiadają jeszcze stałej bazy klientów, dostawców, są narażone na odwet konkurencji, a z drugiej strony często mają utrudniony dostęp do źródeł finansowania swojej działalności, nowych inwestycji i działań marketingowych, które by mogły zagwarantować zdobycie udziałów rynkowych i zaistnienie na rynku, olbrzymią rolę odgrywają szeroko rozumiane kompetencje menedżerów. W pierwszej fazie kryzysu można wyróżnić następujące niekompetencje kadry kierowniczej, które wpływają na porażkę takich firm:

- słaby proces podejmowania decyzji – brak zdecydowanego zarządzania firmą, długie oczekiwanie przez pracowników na decyzje menedżerów,
- niezdolność do podejmowania i kontroli ryzyka,
- brak wiedzy ogólnej i specjalistycznej dotyczącej zarządzania firmą, jak również niedostateczna wiedza o branży, w której działa przedsiębiorstwo – problemy z opracowaniem poprawnego biznesplanu,
- brak doświadczenia z zakresu zarządzania, marketingu, finansów,
- słabe zdolności do zarządzania zespołem, rozwiązywania konfliktów w zespołach, komunikacji z pracownikami.

Skutkiem tych niekompetencji są inwestycje w nieodpowiednie projekty oraz niski poziom dywersyfikacji produktów czy też rynków. Często kierownictwo takich firm polega na sukcesie jednego projektu. Charakteryzuje ich przesadny optymizm co do osiągnięcia sukcesu danego projektu. Nie przywiązując wagi do szczegółów prowadzenia biznesu, chcą jak najszybciej wejść na rynek. Nieumiejętność zdobywania funduszy prowadzi do poważnego niedokapitalizowania firmy, co również obniża szansę „przebicia się” na rynek.

Popołnione w fazie pierwszej błędy zaostrzają kryzys. Brak poprawnego biznesplanu i wizji przedsiębiorstwa owocuje brakiem jakiegokolwiek strategicznej przewagi nad konkurencją i nieprzyciągnięciem do firmy potencjalnych klientów. Przeszacowanie poziomu przychodów ze sprzedaży produktów, wzrost kosztów finansowych (firmy, nie mogąc zdobyć źródeł finansowania, są skłonne zaakceptować droższe kredyty) oraz często uporczywe trzymanie się raz powziętych decyzji (dalej wydatki kapitałowe na nieopłacalne przedsięwzięcia) prowadzi do pogorszenia sytuacji finansowej przedsiębiorstw.

W ostatniej fazie kryzysu jest już za późno na poprawę sytuacji ekonomiczno-finansowej takich przedsiębiorstw. Praktycznie nie ma możliwości polepszenia płynności finansowej. Firmom takim banki odmawiają dodatkowego kredytowania działalności gospodarczej ze względu na olbrzymie zadłużenie oraz mizerne wyniki finansowe.

Przyczyny egzogeniczne w niewielkim stopniu (szczególnie w porównaniu z drugim i trzecim rodzajem upadłości) wpływają na upadek tego rodzaju firm. Recesja, wysokie stopy procentowe, wysoki poziom inflacji, duża konkurencja czy też niekorzystny kurs walutowy mogą oczywiście dodatkowo negatywnie potęgować



problemy finansowo-ekonomiczne przedsiębiorstwa. Należy jednak zaznaczyć, iż w przypadku upadłości pierwszego typu główne źródło problemów znajduje się w samej firmie. Nawet w przypadku pozytywnego oddziaływania, np. boomu gospodarczego, firmy takie mają szansę na wydłużenie całego procesu upadłości o kilka lat, lecz na pewno same tylko pozytywne czynniki makroekonomiczne nie są w stanie uchronić ich przed upadkiem.

## **II rodzaj upadłości**

W tym przypadku czynniki zewnętrzne znacznie bardziej wpływają na proces upadku niż w poprzednim rodzaju upadłości. Paradoksalnie początkowo korzystne warunki makroekonomiczne (np. cykl koniunkturalny, kurs walutowy) mogą przyczynić się do powstania pierwszej fazy kryzysu. Albowiem menedżerowie firm-bankrutów drugiego typu charakteryzują się nadmiernym optymizmem i ambicjami, aby stać się najważniejszym przedsiębiorstwem na danym rynku. Korzystne warunki rynkowe mogą tylko „podgrzać” ich nadmierne oczekiwania. Tego typu firmy w początkowym okresie charakteryzują się bardzo szybkim wzrostem. Wysokie zyski odniesione już w pierwszych latach istnienia firmy pobudzają menedżerów do agresywnej ekspansji i upewniają ich co do słuszności swoich decyzji. Warto w tym miejscu dodać, iż według Ooghego i Prijcker drugi rodzaj upadłości nie musi dotyczyć tylko nowych firm. Według nich, w niektórych przypadkach może dotknąć przedsiębiorstw, które funkcjonowały na rynku od paru lat, czekając na dobrą koniunkturę gospodarczą [Ooghe, Prijcker 2006, s. 14-15]. Pozytywne warunki makroekonomiczne rozbudziły w nich euforię i nadmierny optymizm, który może doprowadzić do zadufania kierownictwa i zignorowania ekspertyz dotyczących struktur zarządzania, planów finansowych i przyszłych warunków rynkowych bądź też w ogóle do ich nieprzeprowadzania.

Kierownictwa takich firm w bardzo szybkim tempie nieodpowiedzialnie wydłużają się, aby móc sfinansować agresywną ekspansję firm. Olbrzymi wzrost powoduje, iż struktury zarządzania stają się nieadekwatne do rosnących rozmiarów takiej firmy, co powoduje narastanie chaosu decyzyjnego. Często tacy charyzmatyczni menedżerowie odznaczają się autokratycznym stylem zarządzania, niechętnie przekazują władzę swoim współpracownikom, nie słuchają też rad. Według B. Richardsona i S. Nwankwo lider takiego przedsiębiorstwa ma tendencję do otaczania się „służalczymi klonami” swojej osoby [Richardson, Nwankwo, Richardson 1994, s. 15]. W obecnych czasach, kiedy problemy kierowania firmą charakteryzują się multidyscyplinarną złożonością, zarządzanie powinno być oparte na zespole ludzi o różnych umiejętnościach. Otaczanie się osobami o podobnych do lidera kompetencjach prowadzi do osłabienia sprawności zarządzania firmą, która w bardzo szybkim tempie rozrasta się. Co więcej, często przedsiębiorstwa te dokonują ekspansji na rynki niezwiązane z podstawową działalnością firmy i niepowiązane z jej zasobami. Tego typu inwestycje pochłaniają dodatkowe kapitały obce.

Błędy popełnione w fazie pierwszej nieuchronnie prowadzą do drugiej fazy kryzysu, w której dalsze nadmierne wydatki inwestycyjne przy niedostatecznym



doświadczeniu finansowym, braku sprawnej kontroli finansowej, odpowiednich struktur zarządzania, wzroście kosztów personalnych oraz zaślepieniu menedżerów prowadzą do punktu krytycznego, w którym następuje załamanie. Mimo iż przychody firm mogą nadal rosnać, zyski w szybkim tempie maleją<sup>7</sup>. Menedżerowie przekonani, iż malejące zyski są wynikiem tymczasowego pogorszenia się warunków ekonomicznych w gospodarce, mogą wręcz zacząć stosować praktyki „kreatywnej księgowości”, aby nie utracić wizerunku zyskowej firmy.

Dalsze brnięcie w zaślepieniu prowadzi do fazy trzeciej kryzysu, w której następuje zwiększenie strat oraz utrata płynności finansowej. Spadek sprzedaży prowadzi do wzrostu zapasów. Banki dopiero na tym etapie są w stanie prawidłowo ocenić sytuację finansową takich firm, odmawiając dalszego finansowania ich działalności.

Warto zwrócić uwagę na to, iż ten typ upadłości jest szczególnie podatny na zmieniającą się sytuację gospodarczą kraju. W sytuacji olbrzymiego zadłużenia firmy i wykorzystywania w dużym stopniu efektu dźwigni finansowej załamanie się popytu na produkty danego przedsiębiorstwa, wzrost presji konkurencji, nieprzychylny kurs walutowy czy też wystąpienie recesji w gospodarce mają katastrofalne skutki dla firmy i jeszcze bardziej pogłębiają jej problemy, przyspieszając cały proces upadku.

### III rodzaj upadłości

Największy wpływ przyczyn egzogenicznych na przebieg procesu upadku firm ma miejsce w przypadku trzeciego rodzaju upadłości. Sytuacja ta dotyczy przedsiębiorstw, które mają już ugruntowaną sytuację na rynku, często firm, które odniosły spektakularne sukcesy. Podmioty gospodarcze, które funkcjonują na rynku kilkanaście czy nawet kilkadziesiąt lat, czują się bezpieczne. Wśród inwestorów, pracowników mają opinię firm gwarantujących stabilne zyski czy też pracę. Można powiedzieć, iż wręcz tkwią w zaślepieniu spowodowanym odniesionym sukcesem, nie analizując zmieniającego się otoczenia.

Można powiedzieć, że rutyna w zarządzaniu w połączeniu z takimi czynnikami zewnętrznymi, jak:

- starzenie się branży, w której przedsiębiorstwo działa,
- wzrost presji konkurencji,
- wzrost liczby substytutów do produktów oferowanych przez daną firmę,
- zmiana technologii wytwarzania,
- brak ochrony rynku,

jest główną przyczyną rozpoczęcia się pierwszej fazy kryzysu w przedsiębiorstwie.

Obojętność, brak zaangażowania i motywacji liderów takiego przedsiębiorstwa powodują, iż nie widzą oni stopniowych zmian zachodzących na rynku. Apatia prowadzi do utraty przez taką firmę strategicznej przewagi na rynku. Brak czy też wolny proces innowacji produktów skłania dotychczasowych klientów do przejścia

<sup>7</sup> Zyski maleją ze względu na rosnące koszty finansowe, personalne, obsługi nadmiernych aktywów trwałych itp.





do konkurencji. W konsekwencji zaostrza się kryzys w danej firmie, a przychody ze sprzedaży radykalnie maleją. W przypadku braku zdecydowanych działań naprawczych firma upada. Jak podają B. Richardson i S. Nwankwo, często menedżerowie takich firm wolą tłumaczyć spadek sprzedaży i przychodów ze sprzedaży tymczasowymi perturbacjami na rynku, a nie trwałą tendencją [Richardson, Nwankwo, Richardson 1994, s. 12]. Wierzą, iż wdrożone strategie, które wcześniej pozwoliły odnieść firmie sukces, również tym razem się sprawdzą. Tacy menedżerowie wolą szukać konsensusu, zamiast wprowadzać radykalne zmiany. W rezultacie faza druga kryzysu kończy się nieudaną, powolną restrukturyzacją.

W fazie ostatniej następuje gwałtowny spadek zyskowności – szczególnie w przypadku firm wytwarzających dobra trwałego użytku. Klienci, którzy nie przeszli do konkurencji w fazach pierwszej i drugiej, w obawie przed problemami z ich późniejszą obsługą, np. z powodu braku serwisów, rezygnują z zakupu produktów takiej firmy. Powoduje to wzrost zapasów, problemy z płynnością. „Gwoździem do trumny” jest odejście najlepszych specjalistów, którzy widząc ogólną obojętność w firmie, rezygnują z pracy.

Często przedsiębiorstwa takie charakteryzują się sztywną, „skostniałą”, zhierarchizowaną strukturą zarządzania.

W tabeli 1 wśród przyczyn zewnętrznych mających wpływ na upadłość firm, których dotyczył trzeci rodzaj bankructwa, nie podano takich czynników, jak recesja, kursy walutowe, poziom stóp procentowych czy też poziom inflacji. Według autora, przedsiębiorstwa, które odniosły sukces rynkowy, funkcjonują przez długi okres, są bardziej „uodpornione” na tego typu czynniki niż inne firmy. Na przykład, mając większy dostęp do różnych źródeł finansowania, są na pewno lepiej przygotowane na wzrost stóp procentowych niż firmy należące do pierwszego i drugiego rodzaju upadłości.

#### 4. Wnioski

Podsumowując ocenę przyczyn upadłości według przedstawionej klasyfikacji, można powiedzieć, iż przyczyny egzogeniczne, takie jak szeroko pojęta globalizacja, odgrywają najistotniejszą rolę w procesie bankructwa trzeciego rodzaju. Można również wskazać pewne znaczenie takich czynników egzogenicznych, jak wielkość wzrostu gospodarczego w przypadku drugiego rodzaju upadłości. Natomiast najmniejsze znaczenie przyczyn egzogenicznych należy wskazać w upadłości pierwszego rodzaju. W każdym z typów bankructwa olbrzymią funkcję pełnią przyczyny endogeniczne. Nie można albowiem zapominać, iż kluczowym czynnikiem w tym procesie jest człowiek, a ściślej ujmując – jego umiejętności, kompetencje, wiedza, przedsiębiorczość, interdyscyplinarność.

Oczywiście, nie każda upadłość musi przebiegać według jednego z przedstawionych schematów. Celem tych rozważań było scharakteryzowanie typowych schematów upadłości, a nie analizowanie wszystkich możliwych ścieżek bankructwa.



Nie należy również zapominać o tak ważnych czynnikach, jak cechy demograficzne przedsiębiorstw. Niejednokrotnie wiek, rozmiar firmy, sektor – jego rozmiar, stopień innowacyjności, charakter (tzw. *high tech* vs *low tech*), w jakim przedsiębiorstwo działa, będą wpływały na podatność przedsiębiorstw na przedstawione w tab. 1 schematy upadłości.

W latach 1990-2004 do sądów gospodarczych w Polsce złożono 66 578 wniosków upadłościowych. Dane te świadczą o tym, iż bardzo istotnym elementem zarządzania przedsiębiorstwem stało się prognozowanie zagrożenia upadłością firmy. Upadek przedsiębiorstwa w skali mikro wywołuje wiele negatywnych skutków ekonomiczno-społecznych. Bankructwo firmy sprawia, iż wierzyciele firmy-bankruta ponoszą straty w postaci nieściągniętych wierzytelności. Upadłością firmy również dotknięci są jej kooperanci tracący w ten sposób odbiorców bądź też dostawców. W konsekwencji może zagrozić to także ich sytuacji finansowej. Dotyka ona również samych właścicieli podmiotów gospodarczych, bowiem na skutek postępowania upadłościowego wszelkie zobowiązania zaspokajane są w pierwszej kolejności z majątku firmy, a dopiero ta część majątku, która pozostanie po pełnym uregulowaniu roszczeń wierzycieli, jest zwracana jego właścicielom. Upadłość przedsiębiorstwa wywołuje ponadto szkody natury społecznej, gdyż rozwiązanie umów o pracę z osobami zatrudnionymi w bankrutującym przedsiębiorstwie oddziałuje znacznie na wzrost bezrobocia w kraju. Stąd też autor ma nadzieję, że przeprowadzone badania przyczynią się do efektywniejszego prognozowania tego zjawiska w Polsce.

## Literatura

- Fitzpatrick P., *Transitional stages of a business failure*, „The Accounting Review” 1934 nr 9 (4).
- Korol T., *Przyczyny zagrożenia upadłością przedsiębiorstw*, Prace Naukowe Katedry Ekonomii i Zarządzania Przedsiębiorstwem, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, tom 2, Gdańsk 2003.
- Lizal L., *Determinants of Financial Distress: What Drives Bankruptcy in a Transition Economy? The Czech Republic Case*, CERGE-EI papers, Praga 2005.
- Ooghe H., Prijcker S., *Failure processes and causes of company bankruptcy – a typology*, Working Paper of Universiteit Gent 2006.
- Richardson B., Nwankwo S., Richardson S., *Understanding the causes of business failure crises*, „Management Decision Journal” 1994 vol. 32, nr 4.

## CAUSES OF BUSINESS BANKRUPTCY REGARDING PHASE AND TYPE OF CRISIS

### Summary

This article discusses factors influencing the bankruptcy process. The author analyzes the causes of insolvency of companies taking into consideration three different phases of crisis and three different types of bankrupt firms.

