

THINKTANK^o analiza



INSTRUMENT SZYBKIEGO REAGOWANIA

Jak wspierać branże i firmy
w walce z dekonjunkturą
– wnioski i rekomendacje



Projekt Instrument Szybkiego Reagowania (ISR) jest realizowany przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości we współpracy z Małopolską Szkołą Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie od 2010 r. Obejmuje on komponent badawczy oraz szkoleniowo-doradczy. W pracach zespołu projektowego uczestniczą eksperci i ekonomiści, m.in.:



prof. dr hab. Jerzy Hausner
kierownik Katedry Gospodarki
i Administracji Publicznej UEK,
członek RPP; koordynator
projektu ISR po stronie MSAP



**Bożena Lublińska-
Kasprzak**
prezes Polskiej Agencji
Rozwoju Przedsiębiorczości



dr Piotr Boguszewski
doradca w Instytucie
Ekonomicznym NBP, ekspert
wiodący ds. badań w projekcie ISR



**Anna Świebocka-
Nerkowska**
dyrektor Departamentu Rozwoju
Kapitału Ludzkiego PARP,
kierownik projektu ISR



**dr hab. Jarosław
Kaczmarek**
ekspert wiodący ds. analiz
mikroekonomicznych
w projekcie ISR



**prof. UEK
dr hab. Mateusz Pipień**
ekspert wiodący ds. analiz
makroekonomicznych
w projekcie ISR



dr Janusz Jankowiak
główny ekonomista PRB, członek
panelu interpretacyjnego
w projekcie ISR



**prof. dr hab.
Krzysztof Marczewski**
kierownik Katedry Polityki
Gospodarczej SGH,
członek panelu interpretacyjnego
w projekcie ISR



**prof. dr hab.
Andrzej Sławiński**
członek RPP i Komitetu
Nauk Ekonomicznych PAN,
członek panelu interpretacyjnego
w projekcie ISR



Bartosz Kwiatkowski
konsultant w CEC Government
Relations, członek panelu
interpretacyjnego w projekcie ISR



dr Stanisław Kluza
ekspert BCC ds. rynków
finansowych, recenzent
raportów w projekcie ISR



Michał Bonin
główny specjalista w PARP,
koordynator projektu ISR

Wczesna reakcja na zagrożenia: kluczowa dla siły gospodarki

W dobie postępującej globalizacji gospodarczej polskie firmy narażone są nie tylko na różnego rodzaju niepewności występujące w lokalnym środowisku makro- i mikroekonomicznym, lecz także na wahania koniunktury światowej i europejskiej. Ryzyka te wymagają szybkiej identyfikacji, kompleksowej analizy oraz rzetelnej oceny.

Lepiej monitorować, wcześniej ostrzegać i szybko reagować, niż leczyć skutki – pomagać firmom i branżom zagrożonym upadłością. Rezultatem tego podejścia jest Instrument Szybkiego Reagowania – pilotażowy projekt Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości i Małopolskiej Szkoły Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Pokazuje on, jak wielkie praktyczne znaczenie w zwiększaniu stabilności działania polskich firm, w szczególności małych i średnich, mają narzędzia analityczne ułatwiające podejmowanie decyzji w warunkach zwiększonego ryzyka.

Doświadczenia płynące z projektu dostarczają wielu inspiracji na temat efektywnych sposobów interwencji państwa w okresie spowolnienia koniunktury. Są one również punktem wyjścia do stworzenia w Polsce nowoczesnego systemu wczesnego ostrzegania firm i wczesnego reagowania na wahania koniunktury.

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



Spis treści

- | 2 | Państwo powinno umieć mądrze interweniować – prof. dr hab. Jerzy Hausner
- | 3 | Bez trafnej diagnozy nie ma szans na rozwój – Bożena Lublińska-Kasprzak
- | 4 | Szybkie reagowanie pilnie potrzebne – Paweł Rabiej
- | 11 | To jeszcze nie koniec problemów polskich firm – Paweł Prus
- | 16 | Rekomendacje

PAŃSTWO POWINNO UMIEĆ MĄDRZE INTERWENIOWAĆ

Lepiej i taniej jest przeciwdziałać upadłościom, niż ponosić wysokie koszty ekonomiczne i społeczne związane z rozchwianiem gospodarki. Ale do tego potrzebna jest odpowiednia wiedza, właściwe instrumentarium oraz wysoka sprawność instytucjonalna.

TEKST > prof. dr hab. Jerzy Hausner



W większości przypadków gospodarka nie wymaga interwencji publicznej. Cykle koniunkturalne są elementem natury rynku, a rynek ma zdolności samoregulacyjne. Nie jest to jednak żelazną regułą i nie powinno zwalniać decydentów zajmujących się polityką gospodarczą od uważnego monitorowania zjawisk rynkowych i odpowiadania na nie. Pewne sytuacje rodzą bowiem niebezpieczeństwo, że choć pojawi się reakcja rynku, to będzie ona zbyt późna. Koszty społeczne dekonunktury i upadłości firm w danej branży mogą być zaś bardzo wysokie, a gospodarka może stracić względną równowagę oraz znaczną część swego potencjału. Selektywna i warunkowa interwencja jest wówczas uzasadniona.

Aby jednak miała sens i była trafna, powinna być oparta na wiarygodnych danych i analizach, uwzględniających współzależność różnych sektorów i branż, a także przeprowadzana na odpowiednio wczesnym etapie, wyprzedzająco. Z tego właśnie powodu elementem dobrze działającego systemu gospodarczego w państwie są systemy wczesnego ostrzegania i wczesnego reagowania na zagrożenia dekonunkturą. Ten

pierwszy polega na gromadzeniu, przetwarzaniu i udostępnianiu informacji o sytuacji firm w sektorach i regionach. Drugi jest zaś układem instytucjonalno-narzędziowym, w którym w ramach obowiązujących reguł prawnych państwo może w określonej sytuacji działać z wyprzedzeniem, adekwatnie, precyzyjnie i szybko.

Polska gospodarka potrzebuje takiego systemu. Doświadczenia kryzysowe, wnioski z interwencji gospodarczych w okresie transformacji oraz rekomendacje z projektu Instrument Szybkiego Reagowania pozwalają zaś takie narzędzie dobrze zaprojektować. Działania administracji publicznej w okresie wahań koniunktury nie muszą być intuicyjne i chaotyczne. Mogą być oparte na zobiektywizowanych kryteriach i analizach. Wiele zjawisk potrafimy odpowiednio wcześniej zauważyć. Analizy dokonywane w ramach projektu ISR jako jedne z pierwszych sygnalizowały spowolnienie gospodarcze w 2012 r. Wskazały też – jako pierwsze – na problemy branży budowlanej, które pojawiły się dopiero pół roku później. Potwierdza to moc predykcyjną takich modeli.

Dlatego wydaje się, że rząd powinien dysponować ośrodkiem do prowadzenia polityki koniunkturalnej. Nie chodzi o tworzenie nowej instytucji, ale o skorzystanie z już istniejących doświadczeń oraz rozwinięcie kompetencji analitycznych i zarządczych potrzebnych w prowadzeniu dobrej polityki gospodarczej. Stawka jest tego warta. Jest nią obniżenie kosztów ekonomicznych i społecznych okresowych zakłóceń w funkcjonowaniu gospodarki, a w konsekwencji – lepsza kondycja przedsiębiorstw i całej gospodarki. •

BEZ TRAFNEJ DIAGNOZY NIE MA SZANS NA ROZWÓJ

W obliczu turbulencji i niepewności, które mogą dotykać różne branże, polska administracja dąży do wypracowania narzędzi pozwalających z wyprzedzeniem reagować na zagrożenia.

TEKST > **Bożena Lublińska-Kasprzak**



Globalny kryzys finansowy nadwyrężył gospodarkę światową i regionalną – wciąż odczuwamy jego skutki. Wnioski, jakie płynęły z pogorszenia koniunktury w Europie, są cenne dla sposobów prowadzenia przez rządy polityki gospodarczej i polityki wsparcia przedsiębiorstw. Spowolnienie pokazało bowiem, że w dzisiejszych czasach musimy umieć szybko reagować na pierwsze oznaki dekonunktury, a elastyczna i efektywna polityka gospodarcza wymaga nie tylko dobrego planowania, ale też – przede wszystkim – uważnego obserwowania trendów i niepewności oraz działania, zanim firmy i branże wpadną w spiralę kłopotów.

Aby zminimalizować skutki kryzysu, państwa decydują się na różnego rodzaju ruchy interwencyjne. W 2007 r. Komisja Europejska przyjęła kierunki realizacji tzw. polityki drugiej szansy. U jej źródeł leży przekonanie, że należy wspierać branże, którym potencjalnie grożą kłopoty, ale które nie są jeszcze „zagrożone” w rozumieniu wytycznych o pomocy na ratowanie i restrukturyzującą. Realizacji tej polityki służą m.in. instrumenty szybkiego reagowania.

PARP, którego zadaniem jest tworzenie korzystnych warunków dla zrównoważonego rozwoju polskiej gospodarki, pracuje nad takim narzędziem od kilku lat. System Wczesnego Ostrzegania pozwala określić poziom ryzyka wystąpienia w poszczególnych sektorach gospodarki zakłóceń, które uzasadniają podjęcie przez rząd działań prewencyjnych i pomocowych. To cenne i unikatowe narzędzie analityczne z wyprzedzeniem sygnalizuje poziom stopnia zagrożenia upadłością w różnych sektorach gospodarki.

PARP objął też pilotażowym wsparciem 210 przedsiębiorstw. Jego efektem jest opracowanie dla każdej firmy, która znalazła się w przejściowych trudnościach, indywidualnego planu rozwoju wskazującego obszary działań o charakterze naprawczym lub rozwojowym. To działanie cieszy się rekordowym zainteresowaniem przedsiębiorców. Pokazuje również, jak olbrzymie jest zapotrzebowanie przedsiębiorstw na narzędzia analityczne pozwalające skorygować kurs firmy na wczesnym etapie turbulencji.

Projekt Instrumentu Szybkiego Reagowania ma jeszcze jeden interesujący wymiar. Jest on innowacją procesową, która wprowadza zmianę w podejściu do planowania i realizacji programów pomocowych dla firm. PARP inicjuje nim zmianę systemową, uważając, że podejście interwencyjne należy zastąpić podejściem prewencyjnym. Kolejnym krokiem powinna być budowa systemowego narzędzia, które będzie wspierać przedsiębiorców, zapobiegać sytuacjom kryzysowym w firmach i pomagać menedżerom w wykrywaniu problemów, które mogą być groźne dla ciągłości działania ich firm. •

SZYBKIE REAGOWANIE PILNIE POTRZEBNE

Polskie firmy mają tendencję do nadmiernego optymizmu i lekceważenia ryzyka. Tymczasem w trudnych warunkach nawet niewielka zmiana w otoczeniu może zagrażać ciągłości działania. Zwiększenie odporności gospodarki na wstrząsy wymaga zarówno zmian mentalnych w samych firmach, jak i skuteczniejszych narzędzi analitycznych oraz interwencyjnych ze strony państwa.

TEKST > Paweł Rabiej

Szybkie reagowanie na symptomy kryzysu nie jest mocną stroną polskich firm. Jak wynika z badań firmy doradczej Roland Berger, 27 proc. przedsiębiorstw z państw grupy G5 (Austria, Francja, Niemcy, Portugalia, Szwajcaria) dość szybko reaguje na kryzys, dostosowując swoją strategię i wprowadzając zmiany – w Polsce było to 19 proc. firm (badanie jeszcze sprzed kryzysu)¹. Dłuższy jest czas reakcji po rozpoznaniu potencjalnie groźnej sytuacji i znacznie rzadziej stosowane są narzędzia ostrzegawcze czy analizy pozwalające na wczesne ostrzeżenie przed nadchodzącymi zagrożeniami.

Według m.in. międzynarodowych badań Staufen AG polskie przedsiębiorstwa do sytuacji kryzysowej podchodzą z większym optymizmem niż firmy niemieckie czy włoskie². To może być jeden z efektów niedojrzałego rynku – firmy, które nie doświadczyły wcześniej wahań koniunktury, mają tendencję do myślenia: „jakoś to będzie”. Zamiast szybko przeanalizować problem i podjąć niezbędne działania zaradcze, „biorą na przeczekanie”. Myślenie o zmianach zaczyna się dopiero na równi pochyłej.

●● GROŹNA PASYWNOŚĆ WOBEZ ZAGROŻEŃ

Badanie PARP z 2010 r. (a więc przeprowadzone w środku sytuacji kryzysowej) potwierdza te postawy³. Poddane mu firmy postrzegały zawirowania gospodarcze jako fakt medialny, a nie realny, nie widziały też

w nich zagrożenia dla funkcjonowania firmy. Podobnie jak w innych badaniach z okresu kryzysu na czołowych miejscach wśród wymienianych zagrożeń znalazły się czynniki o charakterze „higienicznym” (np. obciążenia podatkowe lub nadmierna konkurencja).

Co trzecia badana wówczas firma nie podjęła w związku z kryzysem żadnych działań; te, które to zrobiły, zaczęły przede wszystkim ograniczać koszty działalności i inwestycje. Relatywnie niewiele firm przyjęło wobec kryzysu postawę aktywną, np. zaczęło szukać nowych rynków lub przeprowadzać restrukturyzację. Badanie to – podobnie jak wiele innych opracowań z czasu kryzysu – pokazało słabe przygotowanie polskich przedsiębiorstw na zawirowania rynkowe. Ponad dwie trzecie firm w sektorze MŚP nie miało zdefiniowanych procedur określających sposób postępowania w sytuacjach kryzysowych (lepiej przygotowane były firmy średniej wielkości i firmy eksportowe). Jest to zjawisko niepokojące – oznacza, że polscy przedsiębiorcy mają bardzo ograniczone możliwości zarządzania ryzykiem.

Problemem jest również brak zarządzania strategicznego w organizacjach oraz często niska jakość przywództwa (firmy są zarządzane w stylu „folwarcznym”, a procedury działania są niejasne). Ryzyko nietrafionego zachowania w sytuacji pogorszenia koniunktury zwiększają relatywnie niska znajomość trendów dotyczących otoczenia zewnętrznego oraz niewielka umiejętność wykorzystywania informacji zewnętrznych przy podejmowaniu decyzji. Większość firm

kieruje się intuicją, a nie faktami, to zaś negatywnie wpływa na bieżące rozpoznawanie szans i zagrożeń. Przedsiębiorstwa skupione są na sobie, słabo monitorują zmiany w branżach i z trudem wychwytyują niepokojące sygnały. Podczas „eksplozji przedsiębiorczości” w ostatnich dwóch dekadach firmy niemal ciągle rosły. W czasach gorszych zachowują się, jakby były sparaliżowane strachem, lub lekceważą problem. Takie podejście tworzy zagrożenia dla stabilności gospodarki.

•• PODEJMOWANIE DECYZJI W CHAOTYCE

Problem ten będzie narastał. Szybkie zmiany technologiczne i zjawiska globalizacyjne powodują – i będą powodować – ogromną niestabilność światowej gospodarki oraz lokalnych rynków. Nie tylko w krótkiej perspektywie i nie tylko w czasach kryzysu, ale również w całej przewidywalnej przyszłości. Wahania te są całkowicie poza kontrolą firm, a w gruncie rzeczy poza możliwością wiarygodnego prognozowania. Trzeba je jednak uwzględnić w kalkulacjach biznesowych i w politykach publicznych.

W 2008 r. teoretyk zarządzania Philip Kotler nazwał ten nowy paradygmat działania rynku „chaotyką”. Sformułował zarazem zasady strategicznego zarządzania firmami w takich warunkach. Polegają one na czujnej obserwacji rynku, budowaniu systemów wczesnego ostrzegania o nadciągających kłopotach, przygotowywaniu planów działania w formie scenariuszowej oraz gotowości do błyskawicznej reakcji na zachodzące zmiany.

● GŁÓWNA MYŚL

- 1. Wprowadzenie systemów wczesnego ostrzegania i reagowania może poprawić efektywność działania firm i systemu wsparcia przedsiębiorstw, a co za tym idzie – bezpieczeństwo polskiej gospodarki.
- 2. Rozwiązanie takie można zbudować w Polsce, korzystając z doświadczeń projektu ISR prowadzonego od 2010 r. przez PARP.

Większość branż musi się dziś zmagać ze spadkiem marż, z odpływem klientów czy wojnami cenowymi. Także w okresie koniunktury mogą wystąpić różnego rodzaju zagrożenia tworzące dla firm ryzyka dla płynności i ciągłości działania. Dlatego wzrosło znaczenie refleksji zarówno na temat rozwiązań wczesnego ostrzegania w firmach, jak i rozwiązań systemowych monitorujących gospodarkę w państwie.

W pierwszym przypadku chodzi o tworzenie w firmach kultury analizowania turbulencji, która sprzyja stabilności i trwałości – pomaga przewidzieć zagrożenie, a gdy pojawiają się pierwsze jego symptomy, dokonać zmian, które pozwolą uniknąć kłopotów. W drugim – o systemy wczesnego ostrzegania, które pozwalają państwu na ocenę sytuacji, badanie kondycji przedsiębiorstw oraz reakcję i interwencję w branżach, które doświadczają trudności.

•• PREWENCJA ZAMIAST RATOWANIA W OSTATNIEJ CHWILI

Państwa zdały sobie sprawę z tego, że dotychczasowe narzędzia polityki gospodarczej w czasach zawirowań mogą okazać się niewystarczające. Do tej pory działania interwencyjne były raczej reaktywne (następowały, gdy kłopoty były już widoczne). Obecnie wyzwaniem jest inne: jak przygotować się do spowolnienia, które dotknie branżę i działające w niej firmy? W ramach zarządzania gospodarczego powstają więc narzędzia analityczne i instrumenty wczesnego reagowania. Mają one kilka celów:

- dostarczenie firmom rzetelnej i obiektywnej analizy makro- i mikroekonomicznej (analiza rynków, tworzenie list zagrożonych kłopotami branż), a także narzędzi do autodiagnozy własnej sytuacji;
- zwracanie przedsiębiorcom uwagi na kwestie monitoringu i zarządzania ryzykiem oraz na czynniki kluczowe dla płynności i ciągłości działania;
- zapewnienie administracji publicznej obiektywnego i wiarygodnego instrumentu, na podstawie którego można podejmować działania interwencyjne i pomocowe pozwalające uniknąć wysokich kosztów społecznych, np. upadłości dużych firm czy kłopotów całych branż i gałęzi gospodarki.

Doświadczenia pilotażowego projektu, jakim jest Instrument Szybkiego Reagowania (ISR) prowadzony od 2010 r. przez PARP, wskazują, że zarówno „analityka ostrzegawcza”, jak i pomaganie firmom w analizowaniu swojej sytuacji przynoszą bardzo dobre rezultaty.

Stworzony w ramach ISR System Wczesnego Ostrzegania (SWO) pomaga określić poziom ryzyka wystąpienia – w skali gospodarki i w poszczególnych jej sektorach – zakłóceń uzasadniających podjęcie przez rząd i jego agendy działań prewencyjnych i pomocowych. Prowadzący badania zespół analityczny był jednym z pierwszych, które sygnalizowały na początku 2012 r. spowolnienie gospodarcze. Jako pierwszy zwrócił też uwagę na problemy branży budowlanej, które nastąpiły dopiero pół roku później. W analizie dokonanej w czerwcu bieżącego roku wskazuje zaś trudności, jakie mogą się pojawić w działaniu dużych firm transportowych oraz przemysłu wydobywcia węgla kamiennego i sektorów towarzyszących. Publikowane przez PARP analizy w formie kwartalnych raportów są dla firm oraz instytucji źródłem informacji o branżach, w których stopień zagrożenia upadłością jest najwyższy. Są one zatem „światelkiem ostrzegawczym” zarówno dla firm, jak i decydentów w zakresie polityki gospodarczej – pozwalają monitorować sytuację i przygotować się do niej.

Z kolei doświadczenia zebrane w projekcie ISR przez firmę WYG International wskazują, że firmy, które na odpowiednio wczesnym etapie zostały objęte doradztwem i szkoleniami w zakresie reagowania na symptomy spowolnienia, mogą – dzięki dobremu

programowi naprawczemu albo rozwojowemu – istotnie poprawić własną sytuację i ograniczyć perspektywę gorszych wyników lub upadłości. Pomoc doradcza oraz szkoleniowa pozwala firmom zniwelować luki strategiczne, zmodyfikować strategię oraz poczynić różnego rodzaju kroki restrukturyzacyjne czy rozwojowe, które pomagają wrócić na ścieżkę wzrostu albo na nią wejść. W tym kontekście cennym narzędziem będzie planowane obecnie w ramach ISR narzędzie do autodiagnozy, które pozwoli firmom na określenie swojej kondycji na tle konkurencji.

•• EUROPA STAWIA NA DZIAŁANIA PREWENCYJNE

Instrument Szybkiego Reagowania PARP wpisuje się w europejskie myślenie o przeciwdziałaniu zagrożeniom gospodarczym. Komisja Europejska traktuje ten temat jako jeden ze swoich priorytetów – prowadzi m.in. konsultacje społeczne dotyczące reakcji na niepowodzenia w działalności gospodarczej i upadłości przedsiębiorstw. Dotknięta kryzysem Europa jest dobrym polem doświadczalnym, by testować nowe rozwiązania w zakresie polityk publicznych. Zapobieganie jest zawsze tańsze niż leczenie. Wyzwaniem jest przy tym taka konstrukcja działań pomocowych, by nie rozlewiły one biznesu, ale stworzyły warunki do tego, by stawał się on bardziej odporny na wstrząsy (*resilient*), przygotowany na niespodzianki i zdolny do rozwiązywania problemów we własnym zakresie.

Opracowując narzędzia pomocowe, część krajów UE wprowadza wiele programów osłonowych dla zwalnianych w wyniku dekonstrukcji pracowników (Węgry, Cypr czy Belgia), uelastycznia zatrudnienie i pozwala na obniżanie pensji, by zmniejszyć obciążenia firm, których dotknęły trudności (Austria, Czechy, Łotwa, Estonia). Część krajów podejmuje jednak zaawansowane działania wyprzedzające. Mają one różną formę, często nakładające się⁴:

1 Szkolenia i praktyczne wsparcie dla firm, tworzenie sieci wzajemnej pomocy

Fińskie regionalne centra ELY zapewniają małym i średnim firmom szeroki wachlarz szkoleń i usług doradczych, w tym ocenę kondycji przedsiębiorstwa



» Bywa, że w trakcie swojej działalności właściciele firmy stykają się z trudnościami, których niekiedy nie sposób uniknąć.

W takich sytuacjach ważne jest, aby pomóc przedsiębiorcom ograniczyć rozmiar kryzysu i w odpowiednim momencie zapewnić wsparcie. Dlatego też opracowaliśmy w Ministerstwie Gospodarki projekt Polityki Nowej Szansy. Chcemy w ten sposób zwiększyć przeżywalność przedsiębiorstw oraz ułatwić rozpoczęcie ponownej działalności gospodarczej. Prezentujemy zupełnie nowe podejście do polityki przedsiębiorczości, której jednym z istotnych elementów jest wykorzystanie systemów wczesnego ostrzegania. Ważne jest, aby przedsiębiorcy na bieżąco monitorowali sytuację ekonomiczno-finansową swoich firm i doskonalili umiejętności w zakresie prowadzenia biznesu, w tym zarządzania kryzysowego. Proponujemy więc system doradztwa i szkoleń umożliwiający skuteczne radzenie sobie w przypadku zaistnienia groźby wystąpienia kłopotów finansowych, które mogą prowadzić do upadłości. Wsparcie szkoleniowo-doradcze oferuje też Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości w ramach Instrumentu Szybkiego Reagowania (ISR). Ma on pomóc biznesmenom jeszcze nie zagrożonym likwidacją ustabilizować ciężką sytuację ich przedsiębiorstw. Dzięki wczesnemu wskazaniu trudności łatwiej będzie podjąć szybkie kroki naprawcze. Przedsiębiorcy mają zatem narzędzia, by szybko i efektywnie radzić sobie w sytuacjach kryzysowych, w tym z zagrożeniem upadłością. W moim przekonaniu rolą państwa jest więc pomagać w minimalizowaniu tych zagrożeń.

Janusz Piechociński, wicepremier, minister gospodarki »

i wypracowywanie rozwiązań ją polepszających. Irlandzki program First Flight ocenia i opracowuje kluczowe dla spółek zdolności do zarządzania ryzykiem, czasem i kosztami. Dostarcza również MŚP informacji oraz narzędzi do samooceny, zapewnia doradztwo i szkolenia ukierunkowane na eksport, szczególnie firmom nowym i mało doświadczonym. Z kolei inicjatywa Skillnets pozwala na podnoszenie kwalifikacji właściwych dla poszczególnych branż. W Portugalii w przeprowadzaniu restrukturyzacji pomaga firmom Biuro Interwencji ds. Restrukturyzacji Biznesu (AGIIRE).

2 Zwiększanie innowacyjności produktów i usług

Duński Fundusz Odnowicielski wspiera przestawianie się przedsiębiorstw na bardziej innowacyjną produkcję, a estoński Fundusz Rozwoju Produktu wspiera działania zwiększające sprzedaż spółek

i zachęca do tworzenia nowych produktów i usług, dotując plany, badania i proces rozwoju produktu. Holenderskie Centrum Innowacji Społecznej (NCSI) wspiera eksperymenty i projekty w firmach i instytucjach, rozwija bazę danych innowacji społecznych i rozpowszechnia praktyczne przykłady, promując dialog między różnymi podmiotami, organizując warsztaty, sieci edukacyjne i konferencje. Luksemburskie firmy, które chcą zmienić produkt lub proces produkcyjny, utworzyć nową spółkę, zmodernizować istniejące jednostki czy wprowadzić innowacyjną technologię itp., mogą liczyć na wsparcie inwestycji (od 10 do 20 proc. kosztów) przez izby rzemieślnicze lub handlowe. Tamtejsza Izba Rzemieślnicza prowadzi także klub innowacji – przedsiębiorcy z różnych branż spotykają się regularnie, aby wymieniać się doświadczeniami na temat innowacji w zakresie zarządzania, marketingu i obszarów technicznych.

3 **Analityka i badanie stanu gospodarki**

W Niemczech rozwiązania prawne tworzą system wczesnego ostrzegania przed zagrożeniami dla stabilnego funkcjonowania firm. Z badań niemieckich firm wynika, że potraktowały one kryzys jako szansę zwiększenia efektywności i szybko wprowadziły modyfikacje w modelu biznesowym. W Finlandii kilka ośrodków zajmuje się badaniem stanu gospodarki państwa i polityki zatrudnienia; ekspertyzy te pomagają przedsiębiorcom zorientować się, czy nie nadciągają kłopoty w ich branży, i reagować na nie. Szwedzki Narodowy Instytut Badań Ekonomicznych przeprowadza analizy rynkowe, na podstawie których formułuje prognozy gospodarcze. We Francji z kolei domy zatrudnienia (inicjatywa agencji promujących zatrudnianie, rządu centralnego i samorządów) przewidują zmiany w gospodarce wpływające na rynek pracy oraz doskonalą mechanizmy pomocy i wsparcia dla bezrobotnych.

4 **Pomoc finansowa dla zagrożonych firm**

W Hiszpanii Plan Ciągłości Działalności udostępnia firmom linię kredytową w Krajowej Spółce Innowacji (ENISA) na zakup małych przedsiębiorstw narażonych na bankructwo z powodów niegospodarczych (choroba lub brak następcy). W Słowenii z kolei specjalnie stworzona do tego celu Spółka Konsultingowa Przedsiębiorczości (PDP), rodzaj spółki holdingowej, przejmuje udziały – lub ich część – słoweńskich firm mających problemy. Jako

właściciel lub dominujący udziałowiec spółka wprowadza programy naprawcze – ustanawia nowy ład korporacyjny, przeprowadza analizę zalet i słabych stron działalności, zagrożeń i możliwości, a także skutecznie koordynuje działania i przydziela środki, biorąc czynny udział w poprawie wydajności.

Wspólnym mianownikiem tych podejść jest uznanie reakcji wyprzedzającej za podstawową w walce z kryzysem oraz chęć poszukiwania optymalnych rozwiązań, które pomogą rodzimym firmom utrzymać ciągłość działania i się rozwijać. Tworzeniu praktycznych mechanizmów (szkolenia, doradztwo, wsparcie innowacji) towarzyszy tworzenie rozwiązań systemowych, które pozwalają usprawnić politykę gospodarczą państwa. Kryzys również tu dokonał bowiem zmiany – państwa na różne sposoby poszukują nowych, efektywnych sposobów zarządzania gospodarczego.

•• **POLSKI SYSTEM WCZESNEGO REAGOWANIA**

Stworzenie systemu szybkiego reagowania, czyli układu instytucjonalno-narzędziowego, w którym w ramach obowiązujących reguł prawnych można w sytuacji prognozowanego spowolnienia lub kryzysu branżowego działać z wyprzedzeniem, jest wyzwaniem również dla polskiej administracji. Ekonomści przewidują, że kryzys nie zakończy się w sposób łagodny, a kłopoty zaczną dotyczyć różne branże. System wczesnego ostrzegania i wczesnego reagowania powinien być w tych warunkach elementem systemu



” Realizacja planu naprawczego w firmie ma szanse powodzenia, jeśli zarząd i osoby decyzyjne mają świadomość korzyści wynikających z tych działań. Zauważyliśmy, że największą trudnością w realizacji planu jest luka kompetencyjna pracowników, którzy nie są przygotowani do wdrożenia planu rozwoju. Dlatego istotne jest przeszkolenie pracowników, które zwiększa ich umiejętności w zdiagnozowanych obszarach wymagających wsparcia. Zapobiega to powrótowi przez firmę na „stare tory”.

dr Adrianna Lewandowska, trener i doradca firm w projekcie ISR,
właściciel Business Discovery





Elementem projektu ISR jest System Wczesnego Reagowania. W ramach systemu 210 przedsiębiorstw uzyskało wsparcie PARP w realizacji programu naprawczego.

➔ PPU PALISANDER SP. Z O.O.

SPECJALISTA W ZAOPATRYWANIU PLACÓW BUDOWY W SYSTEMY SZALUNKOWE

Problemy firmy Palisander z Białegostoku były typowe dla całej branży budowlanej w Polsce: zatory płatnicze, coraz większa konkurencja przy coraz niższych marżach. Choć firmie udawało się utrzymywać rentowność, kadra zarządzająca była świadoma słabych stron struktury przedsiębiorstwa. Nie potrafiła zbudować systemu motywacyjnego dla pracowników, w wyniku czego załoga nie miała poczucia odpowiedzialności za niepowodzenia i sukcesy realizowanych projektów.

Przystępując do programu ISR, firma Palisander chciała poprawić efektywność działań poprzez lepszą motywację swoich pracowników. Spodziewanym efektem miał być wzrost sprzedaży o 5 proc. w stosunku do wyników z poprzedniego roku. Konsultanci WYG International – współpracujący z firmą w ramach projektu ISR – przeanalizowali cały „cykl życia” kontraktu, by wskazać jego słabe punkty. Zbędne procedury zostały wyeliminowane. Wprowadzono nowy system motywacyjny, który wymusił zmianę struktury firmy. Obecnie za każdy realizowany kontrakt od początku do końca odpowiada mały, liczący 3–4 osoby zespół projektowy, premiowany w zależności od osiągniętych celów. Dodatkowe szkolenia pomogły pracownikom lepiej zrozumieć cel tych przekształceń, ponadto uświadomiły im ich wpływ na losy firmy.

➔ INŻYNIERIA RZESZÓW SA

SPECJALISTA W BUDOWIE OBIEKTÓW OCHRONY ŚRODOWISKA

Materiały niezbędne do budowy obiektów, takich jak sieci wodociągowe i kanalizacyjne, stacje uzdatniania wody, sortownie odpadów i oczyszczalnie ścieków, firma kupuje na rynkach zagranicznych. W obecnej sytuacji rynkowej wiąże się to z pewnym ryzykiem – wahania kursów walut mogą zagrażać budżetowi spółki.

Inżynieria Rzeszów zdecydowała się więc na uczestnictwo w programie ISR – chciała dzięki temu nauczyć się zarządzania ryzykiem kursowym. Celem było ograniczenie kosztów zakupów walutowych o 3 proc. Analiza struktury przedsiębiorstwa, wykonana przez konsultantów firmy WYG International, pozwoliła zidentyfikować kluczowe problemy firmy i wytypować elementy wymagające wsparcia, np. proces obiegu dokumentów. W wyniku szkoleń zoptymalizowano czas i obieg dokumentów, tak aby działania w realizacji budów były podejmowane bez zbędnych opóźnień. To usprawnienie oraz poprawa komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej pomogły zwiększyć poziom rentowności usług. Szkolenie z zakresu efektywnego zarządzania ryzykiem walutowym bezsprzecznie poprawiło bezpieczeństwo finansowe firmy oraz pozwoliło jej osiągać lepsze wyniki finansowe.

zarządzania gospodarczego w Polsce, mieszczącym się w ramach *Strategii Rozwoju Kraju 2020^o* oraz *Strategii Innowacyjności i Efektywności Gospodarki „Dynamiczna Polska 2020”^o* (m.in. Polityka Nowej Szansy).

Wzmocnienie takiego wyprzedzającego myślenia o kłopotach leży w interesie całej gospodarki i poszczególnych firm. **Po pierwsze**, sposób reagowania firm na turbulencje w branżach może być źródłem problemów dla gospodarki i dlatego potrzebne są działania edukacyjne. Rodzime firmy nie doceniają zagrożeń w takim stopniu jak mocniej dotknięte dekoninkturą firmy zachodnioeuropejskie. Spowolnienie, którego doświadczyły polskie przedsiębiorstwa, było

prawdopodobnie zbyt płytkie, by firmy same wypracowały metodę wprowadzania szybkich i radykalnych zmian. W dłuższej perspektywie taka niefrasobliwość to zagrożenie dla konkurencyjności i trwałości polskiej gospodarki. Badania zarządzania w kryzysie pokazują, że decydujące znaczenie w trudnych czasach ma koncentracja na szybkim i sprawnym wdrożeniu kilku narzędzi, które pozwalają zahamować spadki.

Po drugie, nawyk korzystania z analiz i monitorowania sytuacji w gospodarce i branżach jest w firmach (oraz instytucjach publicznych) mało rozwinięty i trzeba go wzmacniać w interesie stabilności polskiej gospodarki. Zagrożenia, których można uniknąć, są



» Celem ISR jest poprawa wskaźników finansowych. Nie ma jednej ścieżki do sukcesu, ale na pierwszy ogień zmian idą często model biznesowy i procesy wewnętrzne, controlling, optymalizacja zatrudnienia, uelastycznienie struktury kosztów stałych czy ocena rzeczywistej rentowności w poszczególnych liniach biznesowych. Działania te pozwalają podnosić wydajność istniejących procesów i struktur lub np. wyeliminować nierentowną działalność i odwrócić spadkowy trend.

dr Jakub Nistrój, trener i doradca firm w projekcie ISR, ekspert ds. zarządzania strategicznego w WYG Consulting Sp. z o.o., dyrektor zarządzający w Alteverso Consulting Group »

ignorowane. Pojawienie się narzędzi analitycznych może zwiększać w firmach świadomość występowania ryzyk i zagrożeń oraz podnosić wiedzę o tym, jak na nie reagować. Narzędzia analityczne wysokiej jakości, biorące pod uwagę skomplikowane sieci współzależności między branżami, mogą zaś skutecznie ostrzegać przed zagrożeniami i firmy, i instytucje publiczne.

Po trzecie, działania zarówno firm, jak i administracji wobec sytuacji kryzysowych są reaktywne i warto zastąpić je – zgodnie z pokryzysowym duchem działania w Europie – wyprzedzającymi. Może to znacznie zmniejszyć finansowe i społeczne koszty wspierania przedsiębiorstw, które wpadły w kłopoty. Potrzebne są też lepsze instrumenty do oceny rozmiarów wsparcia potrzebnego firmom oraz oceny kosztów społecznych, gdy takie wsparcie nie zostanie dokonane – by w sytuacjach takich jak np. kryzys w branży budowlanej czy kłopoty branży samochodowej podejmować decyzje służące dobru publicznemu.

Umieszczenie takiego centrum myślenia antykryzysowego w strukturze zarządzania gospodarczego to kwestia istotna, ale drugorzędna. Najważniejsze jest obecnie to, że istnieje obiektywna potrzeba stworzenia takiego rozwiązania. Na doświadczeniach płynących z projektu ISR realizowanego przez PARP można zbudować koncepcję działania takiego centrum.

Kryzys gospodarczy w Europie pokazał, że nie wolno lekceważyć zagrożeń, przemodelował też myślenie o ryzykach oraz granicach i metodach skutecznej interwencji państwa w gospodarce. Polskie zarządzanie gospodarcze powinno z tego doświadczenia skorzystać. Wzrost gospodarczy będzie w przyszłości

zagrożony różnymi czynnikami, nie istnieją też trwałe przewagi konkurencyjne żadnej gospodarki. Polskie firmy powinny więc otrzymać przemyślane narzędzia wsparcia, które pomogą im się stać bardziej stabilnymi i odpornymi na turbulencje. Administracja publiczna powinna zaś dysponować narzędziami, które pozwalają na monitoring ryzyk w poszczególnych branżach i podejmowanie szybkich interwencji o charakterze wyprzedzającym – konieczne jest myślenie i działania prewencyjne.

Globalne konkurowanie i skuteczne zarządzanie w coraz większym stopniu zależą dziś od stosowania narzędzi analitycznych, które pomagają wychwycić symptomy zagrożeń (podobnie jak w walce bojowej, systemy wczesnego ostrzegania zaczęły decydować o sile i stabilności gospodarek). Wprowadzenie tych rozwiązań w zarządzaniu gospodarczym leży więc w interesie całej gospodarki i poszczególnych firm. Społeczne i gospodarcze koszty zaniechania takich wdrożeń mogą być bardzo duże. •

Paweł Rabej: partner zarządzający ośrodka analitycznego THINKTANK. Specjalizuje się w zakresie efektywnego zarządzania i przywództwa.

¹ Badanie Roland Berger Strategy Consultants zostało przeprowadzone w latach 2004–2005 na polskich i europejskich firmach.

² Badania kulturowych uwarunkowań reakcji na kryzys zrealizowała firma Staufen AG w 2010.

³ Badanie PARP *Procesy inwestycyjne i strategię przedsiębiorstw w czasach kryzysu*, 2010, s. 17–18.

⁴ Więcej informacji na temat strategii publicznych: *ERM Report 2011. Public instruments to support restructuring in Europe* i *ERM quarterly*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, lipiec 2013.

⁵ *Strategia Rozwoju Kraju 2020*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, wrzesień 2012.

⁶ *Strategia Innowacyjności i Efektywności Gospodarki „Dynamiczna Polska 2020”*, Ministerstwo Gospodarki, styczeń 2013.

TO JESZCZE NIE KONIEC PROBLEMÓW POLSKICH FIRM

Badanie kondycji polskich firm przeprowadzone w ramach Instrumentu Szybkiego Reagowania daje obraz zagrożeń, które czekają przedsiębiorstwa w najbliższych miesiącach. Z analiz wynika, że choć jesteśmy na progu gospodarczego odbicia, wiele firm, zwłaszcza średnich i dużych, jest wyjątkowo mocno zagrożonych upadłością.

TEKST > Paweł Prus

Prognozowanie sytuacji mikroekonomicznej polskich przedsiębiorstw to niewdzięczne zadanie, gospodarka Polski wciąż bowiem znajduje się w niepewnym otoczeniu zewnętrznym. Co prawda dane o wzroście z pierwszego kwartału 2013 r. można uznać za względnie dobre w porównaniu z danymi innych państw UE, ale to wciąż za mało, aby mówić o stabilizacji gospodarki.

Ocena stopnia zagrożenia upadłością polskich firm w obecnej sytuacji makroekonomicznej Polski jest tym bardziej trudna, że dane historyczne nie są miarodajne – jak zauważają eksperci, w ostatnim 20-leciu po okresach osłabienia koniunktury występowały zwykle zjawiska ekonomiczne o specyficznym charakterze: szok transformacyjny z początku lat 90. XX stulecia uruchomił rezerwy przedsiębiorczości, a po okresie spowolnienia z początku wieku wystąpił pozytywny impuls spowodowany perspektywą członkostwa Polski w UE. W okresie światowego kryzysu finansowego polska gospodarka doświadczała zaś korzyści wynikających z absorpcji środków unijnych. **Obecnie trudno wskazać czynnik o podobnym charakterze, który dostarczałby podobnych impulsów rozwojowych.**

CO KWARTAŁ NOWE DANE

W ramach projektu ISR zespół badawczy stworzył narzędzie pozwalające monitorować stan polskiej gospodarki, sytuację w poszczególnych branżach, prognozować rozwój sytuacji rynkowej i zawczasu

GŁÓWNA MYŚL

- Analizy dokonywane w ramach ISR pozwalają na ocenę ryzyka i zagrożenia upadłością w poszczególnych branżach.
- Nadanie tym badaniom wymiaru instytucjonalnego mogłoby sprzyjać stabilizacji polskiej gospodarki.

przewidywać zagrożenie upadłością w branżach. Badania stanowią istotny element Systemu Wczesnego Ostrzegania, którego podstawowym zadaniem jest określenie poziomu ryzyka wystąpienia w skali całej gospodarki i poszczególnych jej sektorach takich zakłóceń, które mogą uzasadniać podjęcie przez rząd i jego agendy działań prewencyjnych i pomocowych. Wspomniane zakłócenia mogą się ujawniać zarówno w sferze zjawisk mikro-, jak i makroekonomicznych, dlatego też prace prowadzone w ramach komponentu badawczego ISR odnoszą się do obu tych wymiarów aktywności gospodarczej. Niemniej zdaniem ekspertów o przyszłej sytuacji polskiej gospodarki i dynamice jej wzrostu będą w coraz większym stopniu decydować wewnętrzne czynniki strukturalne, a rola czynników koniunkturalnych będzie mniejsza. Dlatego tak dużą wagę przykładają się do badania struktury demograficznej polskich przedsiębiorstw oraz stopnia zagrożenia upadłością polskich firm.

Wyniki badań raz na kwartał są konsultowane z wybitnymi ekonomistami. Eksperti interpretują uzyskane dane, a następnie publikują raporty kwartalne na stronach Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości. W ten sposób przedsiębiorcy uzyskują bezpłatny dostęp do wartościowych informacji, które trudno znaleźć gdzie indziej, opartych na analizie najświeższych danych GUS i doświadczeniu ekspertów.

•• HANDEL STABILNIE, W USŁUGACH – RYZYKO ROŚNIE

Przyjrzyjmy się wynikom ostatniego badania. Obecna, dziewiąta edycja potwierdziła prognozy zespołu badawczego prof. Jerzego Hausnera przedstawione przed kwartałem. Polska gospodarka najniższy punkt spowolnienia przeszła na przełomie czwartego kwartału 2012 r. oraz pierwszego kwartału 2013 r. Eksperti przewidują, że niewielkie ożywienie wystąpi już w drugiej połowie 2013 r., nasili się ono (choć nadal będzie słabe) na początku 2014 r., a w drugiej połowie 2014 i na początku 2015 r. wejdzie w fazę wyraźnego ożywienia.

Mimo to najbliższe miesiące mogą stać się dla wielu polskich przedsiębiorstw najtrudniejsze. Z badań wynika, że o ile małe firmy radzą sobie z kryzysem całkiem nieźle, o tyle średnie i duże – gorzej. Dla tych ostatnich badanie ISR formułuje wręcz prognozę ostrzegawczą.

Celem badania kondycji przedsiębiorstw jest ujawnianie symptomów pogarszającej się sytuacji ekonomiczno-finansowej podmiotów i zdiagnozowanie obszarów zagrożenia upadłością. Analizując dane, eksperci wyróżnili trzy przedziały stopnia zagrożenia upadłością¹: 0–20 proc. – poziom niski (akceptowalny), 20–40 proc. – poziom ostrzegawczy, oraz powyżej 40 proc. – poziom wysoki.

Średni współczynnik stopnia zagrożenia upadłością wszystkich przedsiębiorstw w Polsce cały czas może budzić zaniepokojenie. Choć na koniec ubiegłego roku zagrożenie zmalało do 22,06 proc. (w pierwszej połowie 2012 r. wynosiło 22,71 proc., co było najwyższą wartością od 2007 r.), to prognozy mówią o możliwym dalszym wzroście tego parametru w tym roku. Najbardziej pesymistyczny scenariusz mówi o wzroście do 23,18 proc.; scenariusz optymistyczny zakłada spadek do 21,06 proc.

Ocenę negatywną sformułowano dla wszystkich rodzajów działalności – produkcji, handlu i usług – choć w każdym z tych sektorów sytuacja kształtuje się nieco inaczej:

1 Prognoza dla przedsiębiorstw produkcyjnych przewiduje wzrost stopnia zagrożenia upadłością w drugiej połowie 2013 r. Choć firmy zajmujące się produkcją najgorsze mają już za sobą (wskaźnik szczytowe wartości osiągał w 2008 r.), to zagrożenie nadal jest znaczne. W najbliższych miesiącach wysoki stopień zagrożenia upadłością utrzyma się w szczególności dla dużych firm. Sektor przedsiębiorstw produkcyjnych jest o tyle istotny dla gospodarki Polski, że pracę w nim znajduje 44,53 proc. wszystkich zatrudnionych w przedsiębiorstwach. W firmach o wysokim i ostrzegawczym stopniu zagrożenia upadłością pracuje łącznie ponad 1,5 mln osób.

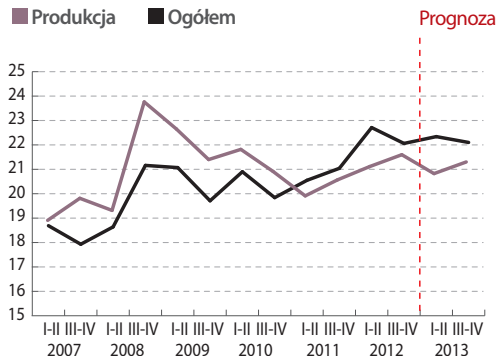
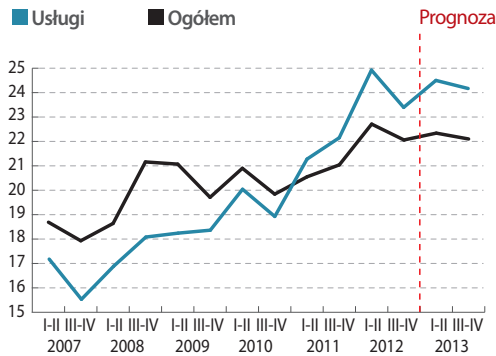
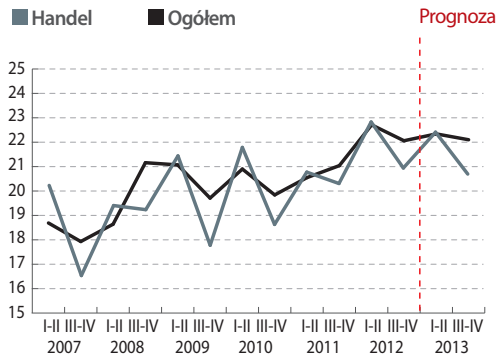
2 Najtrudniejsza sytuacja ma miejsce w działalności usługowej. Tu współczynnik zagrożenia upadłością od początku kryzysu w 2008 r. zdecydowanie rośnie. To głównie efekt coraz gorszej kondycji branży budowlanej, której wciąż daleko do wyjścia na prostą. Najbardziej pesymistyczny scenariusz zakłada możliwość wzrostu stopnia zagrożenia upadłością w tym sektorze nawet do 25,52 proc. na koniec 2013 r.

3 Zdecydowanie najlepiej rysuje się przyszłość firm zajmujących się handlem. Choć i tu początek 2013 r. oznaczał wzrost zagrożenia upadłością, to już w drugiej połowie roku stopień zagrożenia powinien zacząć spadać. To efekt prognozowanego ożywienia w tej branży. Z nadmiernym optymizmem jednak lepiej się wstrzymać, bo eksperci wciąż podkreślają trudną sytuację dużych firm handlowych. Najwyższą wartość stopnia zagrożenia zaobserwowano w przedsiębiorstwach zajmujących się handlem hurtowym i detalicznym w branży samochodowej.

Bardziej szczegółowe wnioski można sformułować na podstawie oceny zagrożenia upadłością w poszczególnych działach PKD (Polska Klasyfikacja Działalności). W badaniu uwzględniono liczbę osób zatrudnionych w danym dziale PKD, co może dać

Zagrożenie rośnie

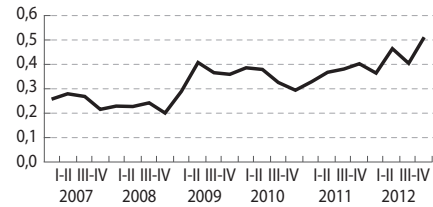
Odsetek firm zagrożonych upadłością w latach 2007–2013 według rodzaju działalności (w proc.). Prognoza przedstawia scenariusz neutralny. Pełna diagnoza formułuje również scenariusz optymistyczny i pesymistyczny dla każdej z branż.



Źródło: PARP

Rosnąca liczba upadłości

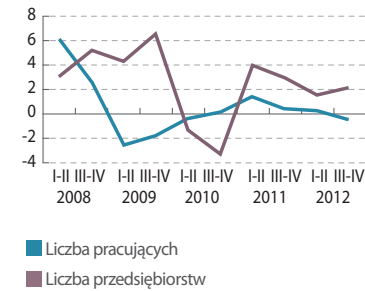
Odsetek upadłości polskich przedsiębiorstw w latach 2007–2012 (w proc.).



Źródło: PARP

Więcej firm, mniej pracowników

Tempo zmian liczby przedsiębiorstw i pracujących w Polsce w latach 2007–2012 (w proc. r/r).



Źródło: PARP

455

Tyle polskich firm, ogłosiło upadłość w pierwszej połowie 2013 r. Liczba bankructw w tym roku wzrosła o 7 proc. w porównaniu z rokiem ubiegłym. To najgorszy wynik od roku 2004.

Źródło: Coface





» **Nad branżą budowlaną w Polsce zbierają się czarne chmury** – to w tym sektorze w najbliższym roku możemy spodziewać się największej liczby upadłości. Przyczyną jest przeinwestowanie firm z branży oraz mniejszy popyt na usługi budowlane. Branża budowlana ma problemy z płynnością finansową, tworzą się zatory płatnicze, co dodatkowo budzi niechęć wśród inwestorów. Drugą grupę firm najbardziej zagrożonych tworzą przedsiębiorstwa eksportujące do państw Europy Południowej. Koniunktura w tej części kontynentu jest mało pomyślna. Sytuacja na naszym rynku najbardziej zależeć będzie jednak od tego, jak w najbliższych miesiącach poradzi sobie gospodarka Niemiec, bo jedna czwarta polskiego eksportu trafia właśnie na ten rynek. Choć wiele wskazuje na to, że Niemcy największy „dolek” mają za sobą, przesadny optymizm nie jest jednak wskazany.

dr Janusz Jankowiak, główny ekonomista Polskiej Rady Biznesu, członek panelu interpretacyjnego w projekcie ISR »

wyobrażenie o możliwych skutkach ewentualnych upadłości i ich wpływie na rynek pracy.

1 Wśród przedsiębiorstw produkcyjnych sytuacja najgorzej wygląda w górnictwie. Wśród dziesięciu działów PKD o najwyższym stopniu zagrożenia upadłością aż trzy związane są z górnictwem i wydobyciem surowców. Na zwałach kopalnianych są rekordowe ilości surowca, a spółki węglowe mają problem z utrzymaniem kosztów, które wciąż rosną przy spadających cenach surowca. Nie musi to oznaczać bankructw wielkich spółek górniczych, ale kłopoty – przynajmniej niektórych z nich. Oprócz działalności związanych z górnictwem w sektorze produkcyjnym wyjątkowo wysoki stopień zagrożenia upadłością mają też firmy produkujące napoje oraz zajmujące się tzw. produkcją pozostałego sprzętu transportowego (rowery, motocykle, łodzie, statki, samoloty, pojazdy szynowe i wojskowe).

Na drugim biegunie znajdują się firmy specjalizujące się w produkcji wyrobów tytoniowych oraz przetwarzaniu koksu i produkcji rafinacji ropy naftowej – w tych działach PKD stopień zagrożenia upadłością spadł już poniżej 15 proc.

2 Handel, jak już wspomnieliśmy wcześniej, na finiszu kryzysu radzi sobie najlepiej. Stopień zagrożenia największy jest tu wśród firm zajmujących się handlem hurtowym i detalicznym samochodów

oraz ich serwisem (27,87 proc. w drugiej połowie 2012 r.). Biorąc pod uwagę słabą kondycję branży motoryzacyjnej zarówno w Polsce, jak i na całym świecie, taka sytuacja nie powinna być zaskoczeniem. Należy przy tym podkreślić, że stopień zagrożenia upadłością większości firm zajmujących się handlem lokuje się w dolnych rejestrach stanu, który zespół badawczy określił jako ostrzegawczy (20–40 proc.), z wyjątkiem przedsiębiorstw zajmujących się handlem hurtowym – ich zagrożenie upadłością na koniec 2012 r. spadło do poziomu niskiego (akceptowalnego) i wyniosło 18,86 proc. Tę stosunkowo niezłą sytuację firm handlowych można tłumaczyć rosnącą od dziesięciu kwartałów konsumpcją.

3 W sektorze usług sytuacja jest nieco bardziej skomplikowana. Choć blisko połowa działów PKD może się pochwalić niskim stopniem zagrożenia upadłością, to część firm ma duże kłopoty. Szczególnie niepokojąca jest sytuacja w branży budowlanej. Dla firm budujących obiekty inżynierii lądowej i wodnej stopień zagrożenia upadłością jest bardzo wysoki (49,01 proc.). Źle wygląda też sytuacja przedsiębiorstw zajmujących się robotami budowlanymi związanymi ze wznoszeniem budynków (32,61 proc.) oraz specjalistycznymi robotami budowlanymi (31,62 proc.). Te dane są tym bardziej niepokojące, że firmy z wymienionych wyżej działów PKD zatrudniają łącznie 335 tys. pracowników.

Wśród przedsiębiorstw usługowych znajduje się za to grupa firm, która może się pochwalić rekordowo niskim stopniem zagrożenia upadłością. To m.in. przedsiębiorstwa zajmujące się działalnością wydawniczą (8,77 proc.) oraz firmy prowadzące działalność związaną z obsługą rynku nieruchomości (6,32 proc.).

Na podstawie analizy szczegółowych danych raport ISR formułuje ostrzeżenia dla działów PKD, które w najbliższych miesiącach powinny wykazać się wyjątkową ostrożnością i starannością w realizacji scenariuszy antykrzysowych. Oto dziesięć z nich, które charakteryzują się najwyższym stopniem zagrożenia i dynamiką zmian:

1. Wydobywanie węgla kamiennego i brunatnego.
2. Pozostałe górnictwo i wydobywanie.
3. Działalność usługowa wspomagająca górnictwo i wydobywanie.
4. Produkcja pojazdów samochodowych, przyczep i naczep, z wyłączeniem motocykli.
5. Produkcja pozostałego sprzętu transportowego.
6. Handel hurtowy i detaliczny pojazdami samochodowymi; naprawa pojazdów samochodowych.
7. Roboty budowlane związane ze wznoszeniem budynków.
8. Roboty związane z budową obiektów inżynierii lądowej i wodnej.
9. Roboty budowlane specjalistyczne.
10. Transport lotniczy.



” Skutki długotrwałej dekonjunktury odczuwają niemal wszystkie branże, a ubiegłoroczna zła sytuacja spowodowała, że notujemy najwyższy odsetek upadłości. Słaby popyt zmniejsza zapotrzebowanie nie tylko na produkty, ale też usługi. Sytuacja w tej branży pogarsza się sukcesywnie od trzech lat, głównie wskutek złej sytuacji w budownictwie. Stąd kłopoty transportu lotniczego, produkcji i usług naprawczych sprzętu RTV/AGD oraz komputerów, wynajmu, agencji zatrudnienia, turystyki. Z symulacji wykonanych na potrzeby IX edycji ISR wynika, że w przedsiębiorstwach usługowych o wysokim wskaźniku zagrożenia upadłością pracuje obecnie ponad 200 tys. osób.

dr hab. Jarosław Kaczmarek,
ekspert wiodący ds. analiz mikroekonomicznych w projekcie ISR

CO DALEJ?

Formułowanie ostrzeżeń czy wskazanie działów PKD o najwyższym stopniu zagrożenia upadłością nie służy tworzeniu atmosfery zagrożenia wśród przedsiębiorców. Precyzyjnie sformułowane prognozy gospodarcze czy badanie wskaźników odzwierciedlających kondycję firm w ramach projektu ISR mają służyć budowaniu mechanizmów prewencyjnych (w myśl zasady, że najlepszą formą obrony jest atak), co jest kolejnym integralnym elementem projektu realizowanego przez PARP. Dopiero oba elementy projektu (badania + doradztwo i szkolenia dla firm) pozwalają polskim przedsiębiorcom przeprowadzić ich firmy przez zawirowania gospodarcze, na których koniec musimy jeszcze poczekać.

Z wyników badań wykonanych w ramach projektu ISR powinna skorzystać również administracja publiczna. Wiedza na temat zbliżających się zagrożeń pozwoli przygotować się na ich nadejście i w porę zbudować odpowiednie narzędzia interwencyjne. •

Paweł Prus: kierownik projektów strategicznych ośrodka analitycznego THINKTANK

¹ Stopień zagrożenia upadłością – wartość stopnia nie określa wprost, ile firmom w danej branży grozi upadłość, np. wzrost stopnia zagrożenia upadłością dla danej branży do poziomu 24,12 proc. oznacza, iż: biorąc pod uwagę kluczowe wskaźniki kondycji ekonomiczno-finansowej firm z tej branży, prawdopodobieństwo wystąpienia upadłości wynosi 24,12 proc.



Rekomendacje

Dlaczego system wczesnego ostrzegania oraz szybkiego reagowania na zagrożenia i turbulencje w gospodarce powinien stać się elementem polityki gospodarczej?

- ➔ Według ekonomistów głównym problemem polskiej gospodarki jest obecnie zagrożenie, że pozostanie ona przez dłuższy okres na ścieżce niskiego wzrostu. Będzie to oznaczało wzrost ryzyk związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej oraz pojawianie się niespodziewanych zagrożeń wpływających na efektywność działania przedsiębiorstw i zwiększających ryzyko ich upadłości. **Rząd powinien dysponować sprawnym instrumentem polityki gospodarczej, który pozwala na te sytuacje kompleksowo i szybko reagować.**
- ➔ Wprowadzenie do polityki gospodarczej systemu wczesnego ostrzegania firm przed turbulencjami w różnych branżach zapewni firmom dostęp do informacji kluczowych z punktu widzenia ich trwania i rozwoju. Może zwiększyć wrażliwość firm na ryzyka oraz skłonić je do zmian w modelu biznesowym i strategii, stymulując innowacyjność. Może to wzmocnić polskie przedsiębiorstwa, które zbyt optymistycznie podchodzą do zagrożeń i w małym stopniu potrafią szybko przekształcać swoje organizacje. **Zwiększenie odporności firm MŚP na wstrząsy i zwiększenie ich innowacyjności ma zaś fundamentalne znaczenie dla kondycji polskiej gospodarki.**
- ➔ System taki zwiększałby również kompetencje firm w zakresie umiejętności korzystania z danych makroekonomicznych oraz zdolność do myślenia scenariuszowego, wydatnie podnosząc jakość zarządzania strategicznego i zarządzania zmianą, **co przyczyni się do zwiększenia stabilności firm w dłuższym okresie.**
- ➔ Budowa systemu interwencji publicznych, który eliminuje zagrożenia o charakterze koniunkturalnym, pozwoli administracji publicznej podejmować szybkie, przemyślane i bardziej skuteczne niż obecnie działania, a co najważniejsze – realizować interwencje wyprzedzające w sytuacji przewidywanych zmian koniunktury. **Może to znacznie zmniejszyć koszty związane z likwidowaniem skutków turbulencji, jakie pojawiają się w poszczególnych branżach (interwencje o charakterze wyprzedzającym), a także pozwolić uniknąć nadmiernych kosztów i niepokojów społecznych związanych m.in. ze zwolnieniami i bezrobociem.**
- ➔ Rozwiązanie takie byłoby elementem przemysłanej i konsekwentnej polityki strukturalnej, zwiększającej również przekonanie firm i opinii publicznej, że rząd prowadzi konsekwentną oraz opartą na faktach politykę gospodarczą (*evidence-based-policy*), dbając o trwałość i ciągłość działania polskich przedsiębiorstw.



RAPORTY ISR

Pełna informacja o bieżącej kondycji polskiej gospodarki – prognozy na przyszłość

Raporty ISR co kwartał przedstawiają gospodarkę w skali mikro i makro. Model badawczy to autorski projekt zespołu ekspertów z Małopolskiej Szkoły Administracji Publicznej (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie), który działa pod kierownictwem prof. Jerzego Hausnera. Umożliwia określenie wpływu kluczowych wskaźników ekonomicznych i finansowych przedsiębiorstw na sytuację w danej branży (stopień zagrożenia upadłością). Raporty ISR publikowane są na stronie:

www.isr.parp.gov.pl



AUTODIAGNOZA

Pomoc w sytuacji kryzysowej – internetowe narzędzie do oceny kondycji finansowej firmy

W trzecim kwartale 2013 r. PARP udostępni narzędzie umożliwiający monitoring sytuacji finansowej w firmie na podstawie ustandaryzowanych wskaźników. Dane porównawcze umożliwią odczytanie, jaka jest pozycja firmy względem konkurentów.

Elementy autodiagnozy:

- analiza tempa zmian wskaźników finansowych dla danej sekcji według GUS oraz kodu PKD
- wykresy trendu dla wskaźników w okresie do trzech lat
- analizy projekcyjne możliwości zmiany trendu w okresie do dwóch lat
- ocena całej firmy i przyporządkowanie jej do klasy ryzyka (z uwzględnieniem ocen jednostkowych uzyskanych za poszczególne wskaźniki).

Autodiagnoza firmy



