

## Diagnoza i pozycjonowanie sytuacji organizacyjnej oraz finansowej ośmiu wybranych firm start-up

### Streszczenie

W referacie zaprezentowano wyniki diagnozy i pozycjonowania sytuacji organizacyjnej i finansowej 8 wybranych firm start-up prowadzących działalność gospodarczą w 2011 roku. Podstawę diagnozy sytuacji organizacyjnej stanowi pogłębiona analiza jakościowa sprawności organizacyjnej tych firm, natomiast diagnoza sytuacji finansowej oparta jest na odpowiednio przetworzonych danych ilościowych. Obydwa zakresy analizy przedmiotowych firm przeprowadzono z wykorzystaniem autorskiego modelu sprawnościowo-dysfunkcyjnego cyklu życia organizacji. Zdiagnozowana sytuacja organizacyjna i finansowa każdej z badanych firm jest wizualizowana na skali tego modelu w sekwencji rocznej. Zestawienie wyników diagnoz badanych podmiotów ukazuje zintegrowany obraz kształtowania się sytuacji organizacyjnej i finansowej każdej z badanych firm w okresie objętym badaniami.

**Słowa kluczowe:** sytuacja finansowa i organizacyjna, diagnozowanie, pozycjonowanie

---

### Wprowadzenie

---

Celem referatu jest przedstawienie wyników badań sytuacji organizacyjnej i finansowej wybranych firm, przeprowadzonych w oparciu o materiał empiryczny pozyskany przez zespół badawczego Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu w Szczecinie w ramach projektu „Nowoczesna inżynieria finansowa firm start-up – screening fazy inicjacyjnej w Polsce”<sup>1</sup>. Zasadnicza grupa badanych przez ten zespół obiektów składała się ze 129 firm start-up będących we wczesnej fazie rozwoju (pierwsze 5 lat funkcjonowania), i korzystających z finansowania zewnętrznego w postaci funduszy Private Equity<sup>2</sup>, które we właściwym trybie złożyły standardowe sprawozdania finansowe za rok 2011. Spośród tych firm, do badań modelem diagnozującym i pozycjonującym sytuację finansową zakwalifikowano 91 podmiotów. Zawartość sprawozdań finansowy pozostałych 38 firm nie spełniała w pełnym zakresie wymagań parametrycznych zastosowanego modelu badawczego i – w związku z tym – nie zostały objęte realizowanym postępowaniem badawczym. Do diagnozowania sytuacji organizacyjnej wybrano 8 firm start-up spośród 91 zakwalifikowanych, które w ramach prowadzonego wywiadu nieskategoryzowanego poddały się dodatkowej procedurze umożliwiającej zebranie odpowiedniego jakościowego materiału badawczego.

---

<sup>1</sup> Projekt badawczy finansowany przez Narodowe Centrum Badań i Rozwoju, nr projektu: Nr 11-0003-10/2010.

<sup>2</sup> A. Zelek: *Inżynieria finansowa firm start-up w Polsce – model badań screeningowych* [w:] A. Zelek (red.), *Nowoczesna inżynieria finansowa dla firm start-up w Polsce – raport z badań screeningowych 2011*, Wydawnictwo Naukowe Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin 2012, s. 23.

---

## Obszary badań, metody postępowania badawczego i sformułowanie zadań

---

W ramach prowadzonej procedury badawczej wyodrębniono trzy główne obszary badań. Pierwszy koncentruje się na diagnozowaniu i pozycjonowaniu sytuacji organizacyjnej badanych firm start-up. Drugi obszar obejmuje podobny zakres przedsięwzięć odnoszonych do ich sytuacji finansowej. Trzeci obszar badań jest próbą przeprowadzenia zintegrowanej analizy wyników badań z obu opisanych wcześniej obszarów, stanowiąc tym samym nowe pole poszukiwań badawczych skierowanych na ujawnianie zależności pomiędzy sytuacją organizacyjną a sytuacją finansową badanych firm. Wyszczególnione obszary badań charakteryzują odmienne procedury postępowania badawczego. Dla każdego z tych obszarów sformułowane zostały również zindywidualizowane zadania badawcze.

Metoda diagnozowania sytuacji organizacyjnej obejmuje przedsięwzięcia badawcze zmierzające do identyfikacji dysfunkcji organizacyjnych oraz określania siły ich destrukcyjnych oddziaływań na sprawność organizacyjną badanych podmiotów. Realizowane przedsięwzięcia oparte są na pogłębionej analizie jakościowej sprawności organizacyjnej starannie dobranych firm start-up. Staranność doboru wynika z wymagań stawianych przez realizowany rodzaj analizy.

W ramach prowadzonego postępowania badawczego wykorzystano autorskie narzędzie do pomiaru dysfunkcji i określenia poziom sprawności lub niesprawności organizacyjnej wyselekcjonowanych firm. Zastosowane narzędzie oparte jest na modelu klasyfikacyjnym powiązanych koncepcyjnie z autorską konstrukcją sprawnościowo-dysfunkcyjnego cyklu życia organizacji.<sup>3</sup> Na rysunku 1 zaprezentowano wewnętrzny komponent tego modelu, stanowiący koncepcyjną podstawę zbudowania narzędzia diagnostycznego do badań sytuacji organizacyjnej firm. Po odpowiednich modyfikacjach i oprzyrządowaniu informatycznym, przedmiotowy komponent modelu sprawnościowo-dysfunkcyjnego cyklu życia organizacji zostanie również wykorzystany jako narzędzie badawcze do diagnozowania i pozycjonowania sytuacji finansowej badanych firm. W końcowej części referaty model ten posłuży do zintegrowanej prezentacji diagnoz i pozycjonowania z obu obszarów badawczych, otwierając tym samym trzeci obszar badawczy. Zadaniem w ramach pierwszego obszaru badawczego

<sup>3</sup> Szerszy opis modelu zob. L. Bursiak, *Zarządzanie zmianami w organizacjach gospodarczych (na przykładzie wybranych przedsiębiorstw gospodarki morskiej)* Praca doktorska, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 1997, s.179–205, a ponadto: L. Bursiak, *Dysfunkcje organizacyjne a sprawność przedsiębiorstw w okresie transformacji*, [w:] L. Gołdyka, A. Zelek (red.), *Dwie dekady polskiej transformacji, Gospodarka – Społeczeństwo – Polityka, Zachodniopomorska Szkoła Biznesu*, Szczecin 2009, s. 95–110; L. Bursiak, Egzemplifikacja sytuacji organizacyjnej badanych przedsiębiorstw w modelu sprawnościowo-dysfunkcyjnym, [w:] A. Burlita, G. Maniak i A. Zelek (red.), *Przetwórci dekoniektury; Przedsiębiorstwa i gospodarstwa domowe wobec kryzysu*, Zachodniopomorska Szkoła Biznesu, Szczecin 2011, s. 159–175; L. Bursiak, *Dysfunkcje organizacyjne a sprawność skomercjalizowanych przedsiębiorstw komunalnych funkcjonujących w fazie dekoniektury*, [w:] S. Flejterski, A. Szewczuk, M. Kogut-Jaworska (red.), *Zeszyty Naukowe nr 628, Ekonomiczne Problemy Usług nr 78*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2011, s. 44–58; L. Bursiak, *Diagnoza sytuacji organizacyjnej trzech wybranych przedsiębiorstw w okresie ich funkcjonowania w warunkach gospodarki rynkowej do roku 2011*, Zeszyt Naukowy Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu „Firma i Rynek” 2012, nr 2, s. 15–26, a także L. Bursiak, Egzemplifikacja empiryczna sytuacji organizacyjnej przedsiębiorstw objętych badaniami nad reaktywnością i adaptatywnością podmiotów gospodarczych w fazach dekoniektury, [w:] A. Piotrowska-Piątek (red.), *Zarządzanie w warunkach kryzysu finansowego*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa im. prof. Edwarda Lipińskiego w Kielcach, Kielce 2013, s. 89–110.

jest zdiagnozowanie i spozycjonowanie sytuacji organizacyjnej badanych form na skali odpowiednio zmodyfikowanego wewnętrznego komponentu modelu klasyfikacyjnego.

Rysunek 1. Wewnętrzna część modelu klasyfikacyjnego przekształcona dla odzwierciedlenia wpływu dysfunkcji organizacyjnych na sprawność funkcjonowania organizacji gospodarczych

<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>
<b>NARASTANIE</b>						<b>NASILENIE</b>						<b>POGŁĘBIENIE</b>					
<b>D Y S F U N K C J E</b>																	
<b>PEŁNA MOŻLIWOŚĆ ZACHOWANIA SPRAWNOŚCI</b>						<b>PEŁNA MOŻLIWOŚĆ PRZYWRÓCENIA SPRAWNOŚCI</b>						<b>BRAK MOŻLIWOŚCI PRZETRWANIA BEZ DZIAŁAŃ NADZWYCZJNYCH</b>					
<b>S P R A W N O Ś Ć</b>						<b>N I E S P R A W N O Ś Ć</b>											
<b>ZAKŁÓCANA</b>						<b>ODWRACALNA</b>						<b>NIEODWRACALNA</b>					
<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>

Natężenie cechy: **A** bardzo słabe; **B** słabe; **C** umiarkowane; **D** silne; **E** bardzo silne; **F** krytyczne.

Źródło: Opracowanie własne

Diagnozowanie sytuacji finansowej badanych firm start-up odbywa się za pomocą zautomatyzowanego modelu wykonującego odpowiednie operacje analityczne. Metodą zastosowanego postępowania diagnostycznego jest odpowiednie modelowanie zjawiska złożonego. Sytuacja finansowa firmy jest takim zjawiskiem złożonym opisywanym za pomocą wielu zmiennych, w postaci odpowiednio dobranych wskaźników finansowych. Wskaźniki te sprowadza się do jednej syntetycznej zmiennej dedykowanej każdej z firm badanej populacji.

Zbiór zmiennych syntetycznych reprezentujących każdy z obiektów (firm start-up) w badanej populacji jest następnie porządkowany liniowo i rzutowany na zmodyfikowaną skalę zaczerpniętą ze sprawnościowo-dysfunkcyjnego cyklu życia organizacji. Zadaniem badawczym w ramach obszaru drugiego jest analiza wartości zastosowanych wskaźników finansowych, a także ewentualne modelowanie diagnostyczne<sup>4</sup> optymalizujące rozkład zsyntetyzowanych zmiennych opisywanych (sytuację finansową badanych firm) poprzez neutralizację siły oddziaływania wartości ekstremalnych zmiennych opisujących. Celem neutralizacji jest optymalizacja rozkładu (pozycjonowania) badanych firm zgodnie z ich rzeczywistą sytuacją finansową na odpowiedniej skali odwzorowującej badany okres, na tle całej badanej populacji<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> Szerzej o modelowaniu diagnostycznym sytuacji finansowej zob. L. Bursiak, *Modelowanie diagnostyczne sytuacji finansowej organizacji gospodarczych na przykładzie firm start-up w latach 2009–2010*, [w:] A. Uziębło (red.), *Aktywność finansowa w okresie podwyższonej niepewności*, Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku, Tom 20, Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku i CeDeWu, Warszawa 2013, s. 165–177.

<sup>5</sup> Tamże, s. 173–174, a ponadto szerzej na temat neutralizacji L. Bursiak, *Pozycjonowanie firm start-up na skali modelu cyklu życia organizacji – metoda eksperymentalna*, [w:] A. Zelek (red.) *Nowoczesna inżynieria finansowa dla firm start-up w Polsce – raport z badań screeningowych 2011*, Wydawnictwo Naukowe Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin 2012, s. 301.

Tabela 1. Zestawienie wskaźników finansowych z podziałem na stymulanty i destymulanty

WSKAŹNIKI FINANSOWE Z PODZIAŁEM NA STYMULANTY ORAZ DESTYMULANTY	
STYMULANTY	
1.	Wskaźnik płynności bieżącej
2.	Wskaźnik płynności przyspieszonej
3.	Wskaźnik płynności przyspieszonej (z uwzględnieniem rozliczeń międzyokresowych czynnych)
4.	Wskaźnik środków pieniężnych
5.	Wskaźnik płynności gotówkowej
6.	Rentowność sprzedaży
7.	Rentowność operacyjna
8.	Rentowność aktywów – ROA
9.	Rentowność kapitałów własnych – ROE
10.	Marża zysku netto
11.	Marża operacyjna
12.	Wskaźnik rotacji należności
13.	Wskaźnik rotacji aktywów ogółem
14.	Wskaźnik rotacji aktywów trwałych
15.	Wskaźnik rotacji aktywów obrotowych
DESTYMULANTY	
16.	Wskaźnik ogólnego zadłużenia
17.	Wskaźnik zadłużenia kapitału własnego
18.	Wskaźnik zadłużenia długoterminowego
19.	Wskaźnik rotacji zobowiązań

Źródło: Opracowanie własne

Zmienne opisujące zjawisko złożone, jakim jest sytuacja finansowa badanych firm, przynależą do klasycznej analizy wskaźnikowej i stanowią jej domenę. Jednak mnogość identyfikowanych wskaźników finansowych znacznie utrudnia wydanie jednoznacznej opinii,<sup>6</sup> a nawet – w wielu przypadkach – czyni ich jednoczesną interpretację prawie niemożliwą. Taki stan rzeczy skłania ku postulatowi skupiania się na najistotniejszych z nich.<sup>7</sup> Problem nadmiaru wskaźników w domenie klasycznej analizy wskaźnikowej rozwiązywany jest poprzez tworzenie modeli syntetycznie opisujących kondycję finansową przedsiębiorstw. Do modeli tych zazwyczaj wprowadza się po kilka wskaźników finansowych właściwych dla takich obszarów funkcjonowania danej grupy firm jak: płynności, sprawność działania, rentowność i zadłużenie<sup>8</sup>. W podobny sposób, w oparciu o ograniczoną liczbę mierników, wydawane są w prasie ekonomicznej opinie o spółkach giełdowych. Ponadto, syntetyczne modele operujące ograniczoną liczbą wskaźników znajdują zastosowanie w badaniu przedsiębiorstw przez firmy consultingowe, biegłych rewidentów, akcjonariuszy i niektóre banki<sup>9</sup>.

Uznając zasadność postulowanych redukcji, dokonano poprzedzonego preselekcją wyboru 19 wskaźników finansowych uznanych za najbardziej dopasowane do potrzeb

<sup>6</sup> R. Kowalak: *Ocena kondycji finansowej przedsiębiorstwa w badaniu zagrożenia upadłością*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2008, s. 185.

<sup>7</sup> R. Siedlecki: *Finansowe sygnały ostrzegawcze w cyklu życia przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2007, s. 138.

<sup>8</sup> R. Kowalak: *Ocena kondycji...*, op. cit., s. 192.

<sup>9</sup> Tamże, s. 193.

realizowanych przedsięwzięć diagnostycznych, ukierunkowanych na populację badanych podmiotów. Wskaźniki te zestawiono w tabeli 1, z odpowiednim podziałem na stymulanty i destymulanty. Wybrane wskaźniki finansowe znalazły zastosowanie w modelu diagnostycznym jako zmienne opisujące sytuację finansową badanych firm start-up, będącą syntetyczną zmienną opisywaną w procedurze porządkowania liniowego.

Podstawowym zadaniem modelu diagnostycznego jest porządkowanie liniowe obiektów zgodnie z wygenerowaną wartością syntetycznej zmiennej określającej sytuację finansową każdej z badanych firm. Zmienna ta (miara syntetyczna) jest zmienną opisywaną przez zmienne opisujące (służące do stworzenia miary syntetycznej) mające postać zestawu wyselekcjonowanych wskaźników finansowych, wraz z określeniem ich charakteru. W celu zapewnienia porównywalności, zastosowane zmienne poddawane są procedurze normalizacji poprzez ich unitaryzację zgodnie ze wzorami obejmującymi:

1. Zmienną unitaryzowaną – stymulantę (Zus).
2. Zmienną unitaryzowaną – destymulantę (Zud).

$$\text{Zus}(i, j) = \frac{X(i, j) - \min(i) X(i, j)}{rX(j)}$$

$$\text{Zud}(i, j) = \frac{\max(i) X(i, j) - X(i, j)}{rX(j)}$$

gdzie:

- Zus(i, j) – wartość i-tego obiektu zmiennej X(j) po unitaryzacji (dla stymulanty)
- Zud(i, j) – wartość i-tego obiektu zmiennej X(j) po unitaryzacji (dla destymulanty)
- X(i, j) – j-ta zmienna i-tego obiektu
- min(i) X(i, j) – najmniejsza wartość zmiennej X(j)
- max(i) X(i, j) – największa wartość zmiennej X(j)
- rX(j) – rozstęp zmiennej X(j)

Model porządkuje firmy (obiekty) według sum wartości zunitaryzowanych zmiennych opisujących w przedziale od 0 do m ( $0 \leq P \leq m$ ) zgodnie ze wzorem:

$$P(i) = \sum_{j=1}^m \text{Zu}(i, j)$$

gdzie:

- P(i) – pozycja i-tej firmy (obektu) w przedziale od 0 do m ( $0 \leq P \leq m$ )
- m – liczba zmiennych opisujących (wskaźników finansowych)
- j – liczba porządkowa zmiennej opisującej
- Zu(i, j) – wartość j-tej zmiennej opisującej i-tego obiektu po unitaryzacji

Końcowym elementem realizowanego postępowania diagnostycznego jest wygenerowanie syntetycznej oceny sytuacji finansowej każdego z podmiotów badanej populacji, z odpowiednim pozycjonowaniem na przyjętej skali ocen<sup>10</sup>. Pozycjonowanie to jest rezultatem przeprowadzonego porządkowania liniowego według sum wartości zunitaryzowanych zmiennych opisujących (miar syntetycznych) w przedziale od 0 do 19 (ze względu na wykorzystywanie do diagnozy 19 wskaźników). Uporządkowane liniowo miary syntetyczne sytuacji finansowej poszczególnych podmiotów są następnie rzutowane (przenoszone) na

<sup>10</sup> D. Wędzki, *Analiza wskaźnikowa sprawozdania finansowego*, tom 2, Wskaźniki finansowe, wyd. 2, Wolters Kluwer, Kraków 2009, s. 423–425.

zastosowaną w modelu 18-stopniową skalę, która jest zsynchronizowana i zbieżna ze skalą modelu sprawnościowo-dysfunkcyjnego cyklu życia organizacji. Koncepcja rzutowania (przenoszenia) polega na dystrybuowaniu miar syntetycznych we właściwe miejsca na 18-stopniowej skali modelu diagnostycznego<sup>11</sup>.

Model diagnozujący sytuację finansową badanych firm wykorzystuje zmodyfikowaną skalę modelu sprawnościowo-dysfunkcyjnego cyklu życia organizacji, której pierwowzór służy do diagnozowania sytuacji organizacyjnej firm w oparciu o badania jakościowe. W odróżnieniu od oryginału, model diagnozujący sytuację finansową opiera się na danych ilościowych ze sprawozdań finansowych przetwarzanych i porządkowanych liniowo. Ponadto model automatyzuje procedury diagnostyczne poprzez parametryzację i oprzyrządowanie informatyczne (program narzędziowy Excel) zmodyfikowanej skali modelu sprawnościowo-dysfunkcyjnego cyklu życia organizacji.

Na rysunku 2 przedstawiono graficzną część modelu prezentacji wyników sytuacji finansowej a w nim przykładowe pozycjonowanie czterech firm na panelu zmodyfikowanej skali sprawnościowo-dysfunkcyjnego cyklu życia organizacji. Modyfikacja (zachowując systematykę podziału na trzy kolejne fazy cyklu) objęła nadanie specyficznych dla badanego zjawiska nazw ocenom sytuacji finansowej firm i tak: w fazie I cyklu z użyciem określenia „dobra”, w fazie II „pogorszona”, a w fazie III „sytuacja zagrożenia”. Ponadto pod wierszem ze znakami literowymi dodano wiersz ze skalą wyrażoną liczbowo od 1 do 18, gdzie 1 oznacza sytuację optymalną, a 18 – krytycznie złą sytuację finansową.

Rysunek 2. Wizualizacja diagnozy sytuacji finansowej i pozycjonowania czterech przykładowych firm w danym okresie, na zmodyfikowanej skali modelu sprawnościowo-dysfunkcyjnego cyklu życia organizacji gospodarczej

Ogólna sytuacja finansowa badanych firm																	
Faza I Sytuacja dobra						Faza II Sytuacja pogorszona						Faza III Sytuacja zagrożenia					
A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
AB					CD						EF						GH

Nateżenie zakłóceń: **A** – bardzo słabe; **B** – słabe; **C** – umiarkowane; **D** – silne; **E** – bardzo silne; **F** – krytyczne.

Skala liczbowa narastająco: od 1 – sytuacja optymalna do 18 – krytycznie zła sytuacja finansowa

Źródło: Opracowanie własne

Pozostawiony w modelu wiersz ze znakami literowymi (zob. rys. 2) określa poziom nateżenia zakłóceń właściwej cechy charakteryzującej każdą z faz cyklu, znajduje szczególne

<sup>11</sup> Szerszy opis koncepcji rzutowania zob. L. Bursiak, *Pozycjonowanie firm start-up na skali modelu cyklu życia organizacji – metoda eksperymentalna*, [w:] A. Zelek (red.) *Nowoczesna inżynieria finansowa dla firm start-up w Polsce – raport z badań screeningowych 2011*, Wydawnictwo Naukowe Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin 2012, s. 295–317, a ponadto L. Bursiak, *Diagnoza i pozycjonowanie sytuacji finansowej firm start-up oraz spółek z rynku NewConnect w roku 2011*, [w:] D. Zarzecki (red.), *Zarządzanie finansami. Mierzenie wyników przedsiębiorstw i ocena efektywności inwestycyjnej*, Zeszyty Naukowe nr 760, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia nr 59, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2013, s. 49–58 oraz L. Bursiak, *Modelowanie diagnostyczne sytuacji finansowej organizacji gospodarczych na przykładzie firm start-up w latach 2009–2010*, [w:] A. Uziębło (red.), *Aktywność finansowa w okresie podwyższonej niepewności*, Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku, Tom 20, Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku i CeDeWu, Warszawa 2013, s. 165–177.

zastosowanie przy diagnozowaniu sytuacji organizacyjnej. System znaków literowych jest uporządkowany alfabetycznie od „A” do „F” i powtarzany (z zachowaniem tej chronologii) dla każdej z kolejnych faz cyklu. Litera „A” oznacza natężenie bardzo słabe i odpowiednio: litera „B” – słabe, „C” – umiarkowane, „D” – silne, „E” – bardzo silne, a „F” – krytyczne. Przekroczenie nasilenia krytycznego powoduje przejście w kolejną fazę cyklu, a w przypadku fazy trzeciej – może doprowadzić do likwidacji firmy, a nawet do jej upadku. Pozostawienie oznakowania literowego sprawia, że prezentowana skala może być również wykorzystywana do diagnozowania sytuacji organizacyjnej badanych podmiotów.

Założeniem teoretycznym budowy modelu jest rozpatrywanie badanej firmy w okresie jednego roku, jako zamkniętego cyklu życia od powstania do potencjalnego upadku. Kolejne lata mogą stanowić kolejne cykle, które układają się w obraz sytuacji finansowej w całym okresie działalności (w referacie okres badawczy obejmuje pojedynczy rok 2011). Dane wejściowe pochodzą ze sprawozdań finansowych. Na wyjściu model pozycjonuje sytuację finansową każdej z badanych firm w konkretnym polu (komórce) skali. Rysunek 2 obrazuje sytuację finansową czterech przykładowych firm w danym okresie sprawozdawczym. Firma AB pozycjonowana jest w fazie I, a jej sytuacja finansowa określano jako dobrą i ma charakter optymalny. Pozycjonowana w tej samej fazie firma CD znajduje się pod presją krytycznego natężenia zakłóceń i tym samym jest zagrożona przejściem w fazę II. Natomiast firmie EF grozi wejście w fazę III. Firma GH jest w krytycznie złej sytuacji finansowej.

Metoda prezentacji zintegrowanej polega na zestawieniu i wizualizacji zindywidualizowanych wyników diagnoz sytuacji organizacyjnej i finansowej dotyczących każdego z badanych podmiotów. Zadaniem badawczym, w ramach sposobu postępowania przyjętego w trzecim obszarze badawczym, jest pozycjonowanie równoległe (jednoczesne) uzyskanych wyników diagnoz sytuacji organizacyjnej i finansowej każdej z badanych firm na właściwej skali odwzorowującej cały badany okres oraz ich interpretacja. Zintegrowane zestawienie diagnoz sytuacji organizacyjnej i finansowej, wraz z ich pozycjonowaniem na wspólnej skali modelu, umożliwi dokonanie analizy porównawczej obu wymiarów każdej z badanych firm.

---

## Prezentacja wyników badań

---

Wyniki badań sytuacji organizacyjnej zostaną przedstawione w formie wizualnej na skali modelu sprawnościowo-dysfunkcyjnego cyklu życia organizacji indywidualnie, dla każdego z badanych przedsiębiorstw (zob. rys. 3). Sytuacja organizacyjna czterech badanych firm HSIF, IMAGIRO, PIXINORTAVE oraz AMXINORTAVE pozycjonowana jest w strefie zagrożenia, charakterystycznej dla III fazy wyodrębnionej w modelu sprawnościowo-dysfunkcyjnego cyklu życia organizacji, jako strefa skrajna prowadząca do utraty samodzielnego bytu organizacyjnego firmy. Znalezienie się w strefie zagrożenia oznacza brak możliwości przetrwania (przywrócenia sprawności organizacyjnej) bez podjęcia skutecznych działań nadzwyczajnych, nie należących do arsenału konwencjonalnych przedsięwzięć organizacyjno-zarządczych. Działania o charakterze nadzwyczajnym zaliczane są do środków specjalnych, obejmujących dwie grupy przedsięwzięć. Pierwsza z nich ma nie dopuścić do

wysoce prawdopodobnej upadłości. Do grupy tych przedsięwzięć należą takie działania jak postępowanie naprawcze, połączenie, podział, sprzedaż lub likwidacja. Druga grupa przedsięwzięć nadzwyczajnych to postępowanie układowe i układ z wierzycielami, kiedy już zaistnieją warunki do ogłoszenia upadłości i stanowią one ostateczną linię obrony przed niemal nieuchronną upadłością.<sup>12</sup>

Rysunek 3. Zestawienie zbiorcze diagnoz i pozycjonowania sytuacji organizacyjnej ośmiu badanych firm start-up

Sytuacja organizacyjna ośmiu badanych firm start-up w roku 2011																		
Nazwa firmy	Faza I						Faza II						Faza III					
	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F
HSIF													0					
IMAGIRO																		0
PIXINORTAVE																0		
AMXINORTAVE													0					
REUAHNEB								0										
OCPMERG					0													
KNABROK									0									
NOCBAL												0						

Natężenie zakłóceń: **A** - bardzo słabe; **B** - słabe; **C** - umiarkowane; **D** - silne; **E** - bardzo silne; **F** - krytyczne.

Źródło: Opracowanie własne

Firmy HSIF oraz AMXINORTAVE znajdują się na początku fazy III cyklu, w związku z czym mają największe szanse na uchylenie zagrożenia wyłączeniem z obrotu gospodarczego (zob. rys. 3). Natomiast firma IMAGIRO znajduje się w bezpośrednim zagrożeniu utratę samodzielnego bytu. Na firmę PIXINORTAVE wywierają presję pogłębiające się silne oddziaływania dysfunkcyjne, które w znacznym stopniu utrudniają podejmowanie skutecznych przedsięwzięć zaradczych.

W II fazie cyklu spozycjonowano firmy REUAHNEB, KNABROK oraz NOCBAL. Firmy te mają realne szanse na przywrócenie sprawności organizacyjnej zakłóconej zdiagnozowanymi dysfunkcjami, o ile podejmą skuteczne działania korzystając z konwencjonalnych narzędzi organizacyjno-zaradczych. Brak tego typu przedsięwzięć w firmie NOCBAL, znajdującej się na przedprożu wejścia w fazę III cyklu, pod nieustającą presją nasilających się dysfunkcji o natężeniu krytycznym, może skutkować wejściem w strefę zagrożenia upadłością. Firma KNABROK musi stawić czoła umiarkowanemu nasilaniu się dysfunkcji, które w odniesieniu do firmy REUAHNEB są relatywnie słabym. Jednak brak przeciwdziałania destrukcyjnym oddziaływaniom nasilających się dysfunkcji, może obie te firmy doprowadzić do sytuacji, w której konwencjonalne przedsięwzięcia nie będą miały zastosowania (po wejściu w strefę zagrożenia charakterystyczną dla fazy III cyklu).

Spśród wszystkich badanych w roku 2011 podmiotów gospodarczych w stosunkowo najlepszej sytuacji organizacyjnej znalazła się firma OCPMERG, plasując się w strefie spraw-

<sup>12</sup> S. Wrzosek, *Upadłość i likwidacja przedsiębiorstwa*, [w:] *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, J. Lichtarski (red.) Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1995, s. 63.



ności organizacyjnej w ramach fazy I cyklu. Jednak firma ta znajduje się na przedprożu wejścia w strefę niesprawności odwracalnej metodami konwencjonalnymi (faza II cyklu), będąc pod presją narastania dysfunkcji o nasileniu krytycznym dla pozostania w fazie I (zob. rys. 3). Pozostanie w strefie sprawności organizacyjnej wymaga od firmy OCPMERC podjęcia skutecznych działań organizacyjno-zarządczych przeciwdziałających narastaniu dysfunkcji.

Podobnie jak w odniesieniu do badań sytuacji organizacyjnej, również wyniki badań sytuacji finansowej zostaną przedstawione w formie wizualnej na skali modelu sprawnościowo-dysfunkcyjnego cyklu życia organizacji indywidualnie, dla każdego z badanych przedsiębiorstw. Pomimo indywidualnych ekspozycji, pozycjonowanie sytuacji finansowej ma odmienny charakter od pozycjonowania sytuacji organizacyjnej. Specyfika tej wizualizacji jest ściśle związana z zastosowaną metodą badawczą pozycjonowania sytuacji finansowej badanych firm. Nie jest ona oparta na zindywidualizowanej procedurze badań jakościowych skoncentrowanej na danej konkretnej firmie badanej w oderwaniu od reszty populacji. Sytuacja finansowa badanych obiektów podlega procedurze porządkowania liniowego z odniesieniem do całej badanej populacji.

Rysunek 4. Zestawienie zbiorcze diagnoz i pozycjonowania sytuacji finansowej ośmiu badanych firm start-up

Sytuacja finansowa ośmiu badanych firm start-up w roku 2011																		
Nazwa firmy start-up	Faza I Sytuacja dobra						Faza II Sytuacja pogorszona						Faza III Sytuacja zagrożenia					
	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
HSIF													F					
IMAGIRO													F					
PIXINORTAVE												F						
AMXINORTAVE										F								
REUAHNEB										F								
OCPMERC														F				
KNABROK												F						
NOCBAL												F						

Natężenie zakłóceń: **A** - bardzo słabe; **B** - słabe; **C** - umiarkowane; **D** - silne; **E** - bardzo silne; **F** - krytyczne.

Skala liczbowa narastająco: od 1 – sytuacja optymalna do 18 – krytycznie zła sytuacja finansowa

Źródło: Opracowanie własne

Zestawienie zbiorcze diagnoz i pozycjonowania sytuacji finansowej ośmiu badanych firm start-up zaprezentowane na rysunku 4, nie wykazuje ani jednej z badanych ośmiu firm w fazie I cyklu. Tym samym żadnej z badanych w roku 2011 firm nie można przypisać sytuacji finansowej określanej jako „dobra”. W badanym okresie w sytuacji pogorszonej (faza II cyklu) znajdowało się 5 firm start-up, z czego 3 (PIXINORTAVE, KNABROK oraz NOCBAL) były bezpośrednio narażone na znalezienie się w sytuacji zagrożenia. Dwie następne firmy (AMXINORTAVE oraz REUAHNEB) postępowywały tuż za trzema wymienionymi. Pozostałe firmy uplasowały się na początku fazy III cyklu,

a tym samym znajdowały się w sytuacji zagrożenia, przy czym w odniesieniu do firmy OCPMERC zagrożenie to było nieco większe (zob. rys.4).

Na rysunku 5 zaprezentowano zestawienie zbiorcze zintegrowanych diagnoz i pozycjonowania sytuacji organizacyjnej oraz finansowej każdego z ośmiu badanych firm start-up. W dwóch firmach (HSIF oraz NOCBAL) pozycjonowanie sytuacji organizacyjnej i finansowej było zbieżne. Największa rozbieżność pozycjonowania wystąpiła w odniesieniu do firmy OCPMERC. Władze tej firmy w toku badań jakościowych określiły jej sytuację organizacyjną jako dobrą (faza I cyklu), a badania ilościowe wykazały, że finanse firmy znajdują się w sytuacji zagrożenia. W odniesieniu do pozostałych badanych firm, w 3 sytuacja organizacyjna postrzegana była gorzej od zdiagnozowanej sytuacji finansowej, a w 2 lepiej.

Rysunek 5. Zestawienie zbiorcze zintegrowanych diagnoz i pozycjonowania sytuacji organizacyjnej oraz finansowej ośmiu badanych firm start-up

Sytuacja organizacyjna ośmiu badanych firm start-up w roku 2011																		
Nazwa firmy start-up	Faza I Sytuacja dobra						Faza II Sytuacja pogorszona						Faza III Sytuacja zagrożenia					
	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
HSIF													OF					
IMAGIRO													F					O
PIXINORTAVE													F				O	
AMXINORTAVE													F		O			
REUAHNEB								O				F						
OCPMERC						O									F			
KNABROK									O				F					
NOCBAL													OF					

Natężenie zakłóceń: **A** - bardzo słabe; **B** - słabe; **C** - umiarkowane; **D** - silne; **E** - bardzo silne; **F** - krytyczne.

Skala liczbowo narastająco: od 1 – sytuacja optymalna do 18 – krytycznie zła sytuacja finansowa

Źródło: Opracowanie własne

W przypadkach, w których sytuacja organizacyjna postrzegana jest gorzej od zdiagnozowanej sytuacji finansowej, ta ostatnia wspiera sytuację organizacyjną. Postrzeżenie odwrotne może oznaczać, że sytuacja finansowa pogarsza sytuację organizacyjną firmy, a finanse firmy powinny podlegać niezwłocznym działaniom sanacyjnym. Uzyskany dzięki obu diagnozom (organizacyjnej i finansowej) wgląd w ogólną sytuację firmy, umożliwiła podjęcie adekwatnych środków zaradczych.

## Podsumowanie

Postępowanie diagnostyczne obejmujące trzy wskazane w referacie obszary badawcze umożliwiła uzyskanie wielowymiarowego wglądu w ogólną sytuację gospodarczą badanej

firmy. Ograniczanie się wyłącznie do diagnozowania sytuacji organizacyjnej obarczone jest błędem subiektywizmu przypisanym do prowadzonych badań o charakterze jakościowym. Natomiast diagnoza sytuacji finansowej, oparta wyłącznie o przetworzone i porządkowane liniowo dane ilościowe, pozbawiona jest szerszego oglądu organizacyjnego w zamian jednak uzyskuje kontekst całej badanej populacji firm. Połączenie diagnoz pochodzących z obydwu omawianych obszarów badawczych pozwala zniwelować ich indywidualne ograniczenia.

Poprzedzenie analizy sytuacji organizacyjnej analizą sytuacji finansowej pozwala uzyskać bardzo korzystny efekt diagnostyczny związany z faktem, iż każdy prowadzony wywiad nieskategoryzowany dotyczący rozpoznawania sytuacji organizacyjnej poprzedzany jest ogólnym zapoznaniem się z sytuacją finansową firmy. W tym zakresie zaproponowana procedura diagnozowania i pozycjonowania sytuacji finansowej wprowadza nową jakość. W celu wykorzystania walorów tej procedury wystarczy, jako jedyny skategoryzowany elementem przywołanego powyżej wywiadu nieskategoryzowanego wyznaczyć obowiązek rozpoczęcia go od prezentacji zdiagnozowanej sytuacji finansowej badanej firmy (na tle populacji). Zapoznanie się z diagnozą sytuacji finansowej, pozycjonowaną w oparciu o odpowiednio przetworzone dane ilościowe pochodzące ze sprawozdań finansowych możliwych do pozyskania z niezależnego źródła - jakim jest KRS - wzbogaca badania sytuacji organizacyjnej. Zsyntetyzowane dane ilościowe dotyczące sytuacji finansowej badanego podmiotu gospodarczego stanowią bardzo pożądaną podstawę wyjściową do uzyskania subiektywnych danych jakościowych, w toku wywiadu nieskategoryzowanego przeprowadzonego wśród kadr kierowniczych badanych firm.

Trzeci obszar badawczy scala uzyskane zsyntetyzowane wyniki diagnoz organizacyjnych i finansowych na wspólnej skali modelu, poszerzając zakres poszukiwań badawczych. Poszukiwania te skierowane są na ujawnianie powiązań i zależności pomiędzy sytuacją organizacyjną a sytuacją finansową badanych firm. Celem podejmowania działań w trzecim obszarze badawczym jest określenie związków i relacji pomiędzy diagnozami sytuacji finansowej oraz organizacyjnej a zakresem, w jakim oddziałują na ogólną sytuację gospodarczą badanego podmiotu

## **ORGANIZATIONAL AND FINANCIAL DIAGNOSE AND POSITIONING OF EIGHT CHOSEN START-UP COMPANIES**

### **Summary**

The article shows diagnoses and positioning of organizational and financial situation represented by 8 researched start-up companies operating in 2011. The diagnoses are based on depth analysis of organizational and financial efficiency of researched companies. The scale of efficient versus dysfunctional life cycle model of organization is used to show the results of the research work. All collected results of each individual diagnose create the picture of given organizational and financial situation during the period of the research.

**Key words:** financial and organizational situation, diagnosis, positioning

