**CORPORATE FAILURE**

Corporate failure occurs when a company cannot achieve a satisfactory return on capital over the

longer­term. If unchecked, the situation is likely to lead to an inability of the company to pay its obligations

as they become due.  The company may still have an excess of assets over liabilities, but if it is unable

to convert those assets into cash it will be insolvent.

**Why do companies fail?**

There are many reasons why companies fail.  Two key reasons include:

• failing to adapt to changes in the environment

• strategic drift, i.e. a rigid approach to strategic planning. Strategy is developed in accordance with

unchanged assumptions (which may have proved successful in the past) and may drift away from

environmental fit.

**Symptoms of failure**

**Quantitative information**

• Analysis of the company accounts to identify problems relating to key ratios such as liquidity,

gearing and profitability.

• Other information in the published accounts such as:

– very large increases in intangible fixed assets

– a worsening cash position shown by the cash flow statement

– very large contingent liabilities

– important post balance sheet events.

**Qualitative information**

• Information in the chairman's report and the director's report (including warnings, evasions and changes in

the composition of the board since last year).

• Information in the press (about the industry and the company or its competitors).

• Information about environmental or external matters such as changes in the market for the company's

products or services.

**CORPORATE FAILURE PREDICTION MODELS**

**QUANTITATIVE MODEL - Z score**

The Z score model uses publicly available financial information about an organisation in order to predict  whether it is likely to fail within a two year period.

The Z score is generated by calculating five ratios, which are then multiplied by a pre­determined weighting  factor and added together to produce the Z score. The formula is:

**Z score = 1.2X1+ 1.4X2 + 3.3X3 + 0.6X4 + 1.0X5**

Where:

X1 = working capital/total assets

X2 = retained earnings/total assets

X3 = earnings before interest and tax/total assets

X4 = market value of equity/total liabilities

X5 = sales/total assets

The score indicates the likelihood of failure:

• **Less than 1.81** – companies with a Z score of below 1.81 are in danger and possibly heading

  towards bankruptcy

• **Between 1.81 and 2.99**  - companies with scores between 1.81 and 2.99 need further investigation to

assess the likelihood of failure

• **3 or above** – companies with a score of 3 or above are financially sound and are expected to survive.

The **advantages** of quantitative methods are:

• calculations are simple

• an objective measure of failure is provided.

However, **limitations** include:

• the prediction of failure for firms with a score below 1.8 (or indeed success for firms with a score of 3 or

above)  is highly probable but not guaranteed.

• the model is based on a statistical analysis of historic patterns of trading by a group of companies and may

not be relevant unless the company under examination falls within the same economic circumstances

and industry sector as those used to set the coefficients in the model

• further analysis is needed to fully understand the situation, e.g. cash flow projections, detailed cost

information, environmental review.

• scores are only good predictors in the short­term.

• Figures are open to manipulation via creative accounting which can be a feature of companies in trouble

• The Z score model only gives guidance below the danger level of 1.81.

Further investigation is needed for those organisations with scores between 1.81 and 2.99.

**Qualitative model – Argenti's A score**

Qualitative models are based on the realisation that financial measures are limited in describing the

circumstances of a company.  The most notable qualitative model is Argenti's A score model.  This model

relies on subjective scores to certain questions given by the investigator. Argenti suggested that the failure

process follows a predictable sequence:

(1) **Defects** – include management weaknesses (such as an autocratic chief executive or the failure to separate the role of

the chairman and chief executive) and accounting deficiencies (such as no budgetary control or lack of cash

flow planning).  Each defect is given a score.  A mark of 10 or more out of a possible 45 is considered

unsatisfactory.

(2)**Mistakes** -

will occur over time as a result of the defects above. Mistakes are scored under three headings;

high gearing, overtrading or failure of a big project.  A score of more than 15 out of a possible 45 is

considered unsatisfactory.

(3) **Symptoms of failure** –

mistakes will eventually lead to visible symptoms of failure, e.g. deteriorating

ratios, creative accounting or non­financial signs such as delayed investment or frozen salaries.

the overall score is more than 25, the company has many of the signs preceding failure and is therefore a

cause for concern. Failing companies often score highly, around 60.

The key **advantages** of these models are:

• the ability to use non­financial as well as financial measures

• the ability to use the judgement of the investigator.

However, these strengths can also be seen as **weaknesses** since the models:

• are based on the subjective judgement of the expert

• require a large amount of financial and non­financial information.

**PERFORMANCE IMPROVEMENT STRATEGIES**

The key to preventing corporate failure is to spot the warning signs early, and take corrective action quickly.

• The actions needed will depend on the particular situation. Once the signs of impending failure are seen,

it is important to investigate and identify the causes.

• These may be related to a range of different functions within the business, such as financial management,

marketing or production.

• It may sometimes be necessary to seek external advice to help to identify the problem.

• It is important that the managers of the business accept that there is a problem and that mistakes have

been made and to move on to a solution, rather than apportioning blame.

• Actions may involve major strategic change, such as getting out of a loss­making business, or making Changes to the way operations are managed, such as changes to production management.

• The action needed may include putting in controls to prevent further loss.

• The best strategy to prevent failure is to have effective management systems in place to begin with.

The **performance management system** will need to reflect the performance improvement strategies:

• a link should be established between the new strategic goals and CSFs

• Performance targets should be set at all levels and these should relate to the achievement of strategic

objectives

• Continuous review of actual performance against targets will be required

• additional training and development needs must be met.