

**Rafał Klepka\***

Akademia im. Jana Długosza w Częstochowie

## **SPECYFIKA KRYZYSU FINANSOWEGO W PRZEDSIĘBIORSTWIE**

### **Streszczenie**

W funkcjonowaniu każdego przedsiębiorstwa może dojść do sytuacji kryzysowych. Same kryzysy mają różną naturę, jednak ich istnienie zawsze ma niekorzystny wpływ na działanie organizacji. Jedne z najtrudniejszych i najbardziej swoistych kryzysów dotyczą sfery finansów. Wskazuje się na określone symptomy tego typu zagrożeń, zaś niezwykle istotne jest odpowiednio wczesne wykrywanie czynników mogących prowadzić do kryzysu finansowego w przedsiębiorstwie.

Celem artykułu jest przedstawienie głównych typologii kryzysów w przedsiębiorstwie. Następnie na ich tle zarysowany został kryzys finansowy. Wskazano jego najważniejsze symptomy oraz uwarunkowania.

**Słowa kluczowe:** kryzys finansowy, symptomy kryzysu, przedsiębiorstwo

### **Wprowadzenie**

Dążeniem każdego przedsiębiorstwa jest jego trwanie i przynoszenie zysków właścicielom oraz dostawcom kapitału. Taki stan rzeczy nie zmienia jednak faktu, iż w funkcjonowaniu każdej organizacji może wystąpić stan określany mianem kryzysu. Peter Drucker wskazuje, że kryzys organizacji jest konse-

---

\* Adres e-mail: klepka.rafal@gmail.com.

kwencją faz cyklu życia sektorów<sup>1</sup>. Dla Iana Mitroffa kryzys jest efektem pojawienia się nieoczekiwanych zakłóceń w działalności organizacji, w tym czynników wewnętrznych i zewnętrznych o losowym charakterze<sup>2</sup>. Z kolei Roger Oldcorn określa kryzys jako wynik nieplanowanych zdarzeń zakłócających lub zagrażających normalnemu funkcjonowaniu firmy<sup>3</sup>. Niezależnie od tego, w jaki jednak sposób określać istotę kryzysu, wydaje się, iż najbardziej niebezpieczny charakter ma kryzys finansowy. Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie głównych typologii kryzysów w przedsiębiorstwie, a następnie scharakteryzowanie specyfiki kryzysu finansowego.

## 1. Typologia kryzysów w przedsiębiorstwie

Istotą każdej typologii staje się grupowanie, porządkowanie i podział rozmaitych typów według ustalonych kryteriów. Na wstępie tych rozważań niezbędne wydaje się podkreślenie, iż systematyka wywodu, która zostanie tu zaprezentowana, nie aspiruje do rangi klasyfikacji. Przedstawiona tu typologia nie będzie tedy wyczerpująca i rozłączna. Teoretycy zarządzania, przyjmując szereg kryteriów, stworzyli rozliczne typologie kryzysów, w obliczu jakich stanąć mogą przedsiębiorstwa. Według tempa przebiegu i czasu trwania wyróżnić można kryzys:

- a) nagły lub natychmiastowy – charakteryzuje go brak czasu na badanie i planowanie, zaś wszelkie decyzje muszą być podejmowane błyskawicznie;
- b) przewlekły – może trwać miesiącami, a nawet latami. Długi okres nie sprzyja podjęciu skutecznych działań w celu opanowania kryzysu. Zazwyczaj zarządy firm i dyrekcja przyjmują postawę biernego wyczekiwania, licząc na to, że kryzys sam przeminie. Wywołują go plotki, pogłoski, spekulacje przekazywane „z ust do ust” lub nagłaśniane przez media.

---

<sup>1</sup> P. Drucker, *Praktyka zarządzania*, MT Biznes, Warszawa 2005, s. 106.

<sup>2</sup> I.I. Mitroff, Ch.M. Pearson, *Zarządzanie sytuacją kryzysową, czyli jak chronić firmę przed najgorszym*, Business Press, Warszawa 1998, s. 17.

<sup>3</sup> A. Zelek, *Wczesna identyfikacja kryzysu finansowego ucieczką od bankructwa*, „Przegląd Organizacji” 2002, nr 2.

Według miejsca powstania przyczyn wyróżnić można kryzys:

- a) wewnętrzny – spowodowany czynnikami występującymi wewnątrz przedsiębiorstwa, takimi jak niewłaściwe zarządzanie czy błędna polityka finansowa firmy;
- b) zewnętrzny – wywoływany przez czynniki spoza organizacji, które mogą dotyczyć sytuacji ekonomicznej czy gospodarczej państwa lub mogą być związane ze środowiskiem naturalnym.

Według skutków, jakie wywołuje, wskazuje się na kryzys:

- destrukcyjny, który powoduje zniszczenie organizacji, np. jej upadek,
- twórczy, który doprowadza do dalszego rozwoju przedsiębiorstwa.

Według przyczyn, które go wywołują, wyróżnia się kryzys:

- a) rzeczywisty – spowodowany różnorodnymi czynnikami, który prowadzi zwykle do wielu problemów w przedsiębiorstwie;
- b) wirtualny, który został sztucznie wytworzony w celu doprowadzenia do zmian, a w konsekwencji do rozwoju i zwiększenia przychodów przedsiębiorstwa<sup>4</sup>.

Ze względu na zdolność przystosowania się do zmian wyróżnia się kryzys:

- a) adaptacji – jego przejawem są kłopoty z przystosowaniem się do zagrożeń, najczęstszą przyczyną jest petryfikacja (skostnienie) struktur organizacyjnych i procedur zarządzania oraz brak możliwości zastosowania rozwiązań i metod stosowanych w przeszłości do zmienionych warunków działania;
- b) ciągłości – polega on na braku inercji, jest spowodowany rozregulowaniem procesu zarządzania na skutek stałych zmian. O ile zmiany są potrzebne, o tyle organizacja potrzebuje też, aby jej rdzeń zarządzania, kulturowy, proceduralny był zestandaryzowany i posiadał znamiona stabilności niezależnie od potrzeby zmian. Problem w tym, by stworzyć takie procedury zarządzania, aby zmiany móc wprowadzać elastycznie i krocząco<sup>5</sup>.

W zależności od zdolności panowania nad nim wyróżnia się kryzys:

- potencjalny,
- ukryty,

<sup>4</sup> A. Knap-Stefaniuk, *Kryzys w organizacji – i co dalej?*, „Zarządzanie Zmianami” 2007, nr 4.

<sup>5</sup> K. Oblój, *Zarządzanie – ujęcie praktyczne*, PWE, Warszawa 1986, s. 148–151.

- palący, lecz możliwy do opanowania,
- palący, ale niemożliwy do opanowania.

Ostatni podział został stworzony z myślą o idei zarządzania przez kryzysy. Istotą tej typologii staje się bowiem podział kryzysów pod kątem strategii, jaka może zostać zastosowana, aby przełamać sytuację niekorzystną dla przedsiębiorstwa.

W czasie kryzysu potencjalnego proponuje się zarządzanie antycypacyjne, które uwzględnia przygotowanie abstrakcyjnej koncepcji zwalczania prawdopodobnych skutków kryzysu. Dobre wyniki daje budowanie planów alternatywnych. Przy wystąpieniu zagrożeń należy przejść na przygotowany wcześniej plan alternatywny. W sytuacji kryzysu ukrytego wskazane jest zarządzanie prewencyjne oparte na specjalnie skonstruowanym systemie wczesnego ostrzegania o symptomach kryzysu i możliwościach szybkiego im przeciwdziałania. Zaleca się w takim przypadku stosowanie zarządzania przez wyjątki z elastycznym systemem kontroli bądź utworzenie systemu impulsowego polegającego na uaktywnieniu przedstawicieli z poszczególnych części organizacji. Kryzys palący możliwy do opanowania wymaga zarządzania repulsyjnego. Nie przewiduje ono elementów decentralizacji charakterystycznych dla dwóch pierwszych przypadków. W tej fazie kryzysu zarządzanie wymaga centralizacji w podejmowaniu decyzji. Istotną pomocą są tu sztaby ds. kryzysu koordynujące wszelkie działania związane z przewyciężaniem kryzysu w organizacji. W czasie kryzysu palącego, niemożliwego do opanowania własnymi siłami, zaleca się przy pomocy z zewnątrz zarządzanie repulsyjne, a przy braku takiej pomocy – zarządzanie likwidacyjne<sup>6</sup>.

Koncepcją najbardziej klasyczną z możliwych do wyodrębnienia wydaje się być próba typologii kryzysów ze względu na sferę działań przedsiębiorstwa. Taką właśnie klasyfikację prezentuje tabela 1, wskazując również główne zapalniki sytuacji kryzysowej w każdej ze sfer.

Ostatnia typologia, którą warto tu przywołać, kategoryzuje kryzysy w przedsiębiorstwie pod kątem objawów i symptomów sytuacji kryzysowych. Jej niewątpliwą wartością poznawczą i analityczną dla potrzeb niniejszego opracowania jest nadanie szczególnej rangi kryzysowi finansowemu.

---

<sup>6</sup> M. Grzesiowski, *Zarządzanie przez kryzysy*, w: *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*, red. K. Perechuda, Placet, Warszawa 2000, s. 206.

Tabela 1. Zapalniki sytuacji kryzysowej

Sfera marketingu	Niska konkurencyjność produktu
	Spadek wielkości sprzedaży
	Spadek udziału w rynku
Sfera produkcji i logistyki	Wzrost stanu zapasów
	Wzrost produkcji w toku
	Spadek wydajności produkcji
Sfera finansów	Spadek przychodów ze sprzedaży
	Wzrost kosztów
	Utrata płynności finansowej
Sfera organizacyjno-behawioralna	Redukcja zatrudnienia
	Konflikty
	Spadek morale firmy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Zelek, *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2003, nr 3.

Artur Hołda proponuje dychotomiczny podział kryzysów w przedsiębiorstwie<sup>7</sup>. Zagrożenia pierwszego rodzaju wynikają ze struktury finansowej i znajdują bezpośrednie odzwierciedlenie w danych o charakterze finansowym bądź w ich interpretacjach w momencie wystąpienia tych zagrożeń. Zagrożenia drugiego rodzaju wynikają ze sfery operacyjnej, a co za tym idzie – zwykle nie znajdują bezpośredniego odzwierciedlenia w danych o charakterze finansowym bądź ich interpretacjach w momencie ich powstania, a dopiero w następnych okresach. Zagrożenia drugiego rodzaju mogą mieć charakter:

- wewnętrzny – wynikający z organizacji, struktury czy funkcjonowania jednostki,
- zewnętrzny – wynikający z czynników pochodzących z otoczenia jednostki.

Powyższy podział rekomendowany jest jako szczególnie cenny, gdyż można bezpośrednio wykorzystać go w rachunkowości i rewizji finansowej. Istotne zagrożenia pierwszego rodzaju, dla których źródła informacji są wartościowe, jak i metody diagnostyczne mogą bazować na sprawdzonych narzędziach, powinny być obowiązkowo wartościowane przez zarządzającego podmiotem i przez biegłego rewidenta, a wyniki analiz w formie wartościowej należy przekazywać na zewnątrz jednostki, głównie jako składnik sprawozdawczości finansowej oraz dokumentacji, którą tworzy biegły.

<sup>7</sup> A. Hołda, *Istota drzew decyzyjnych i możliwość ich wykorzystania w prognozowaniu upadłości jednostek produkcyjnych w polskich realiach gospodarczych*, w: *Zarządzanie finansami, inwestycje i wycena przedsiębiorstw*, t. II, red. D. Zarzecki, Wyd. Nauk. US, Szczecin 2006, s. 352.

Natomiast istotne zagrożenia drugiego rodzaju powinny być zasadniczo ujawnione w formie opisowej w ramach sprawozdawczości finansowej oraz w dokumentacji biegłego rewidenta. Jedynie w przypadku możliwości dokonywania wiarygodnych estymacji wartościowych również ujawnieniu podlegałyby stosowne wartości wynikające z zagrożeń drugiego rodzaju.

Oczywiście, zagrożenia drugiego rodzaju znajdują ostatecznie swój wyraz finansowy i w konsekwencji ujawniają się w strukturach finansowych jednostek, a ich efekty mogą być obserwowane jako zagrożenia pierwszego rodzaju, jednak dopiero w kolejnych okresach sprawozdawczych w stosunku do faktycznego zrealizowania się konkretnego zagrożenia.

Finansowymi objawami zagrożenia kontynuacji działalności (zagrożenia pierwszego rodzaju) przez jednostkę są przypadki m.in.:

- a) niekorzystnego kształtowania się wartości wskaźników finansowych;
- b) niezdolności jednostki do terminowej spłaty zobowiązań, a zwłaszcza kredytów;
- c) wycofania zasilania finansowego przez banki lub dostawców;
- d) zastępowania przez dostawców sprzedaży kredytowej przez transakcje gotówkowe;
- e) braku środków na inwestycje lub nawet na odtwarzanie wartości środków trwałych;
- f) braku możliwości sfinansowania uruchomienia produkcji ważnych, nowych wyrobów lub szczególnie ważnych inwestycji;
- g) finansowania działalności głównie z kredytu kupieckiego;
- h) występowania poważnych strat z działalności operacyjnej (zwłaszcza powtarzających się w kolejnych latach);
- i) istotnie ujemnych wartości przepływów środków pieniężnych netto;
- j) niewypełniania ustalonych z bankiem warunków umów kredytowych;
- k) przekroczenia limitów kredytowych.

Wśród objawów zagrożenia kontynuacji działalności z drugiej grupy należy w szczególności zaliczyć takie problemy wewnętrzne, jak:

- a) utratę kluczowego personelu i trudności z pozyskaniem odpowiednich następców (trudność skompletowania kadry kierowniczej);
- b) złe zarządzanie i przeinwestowanie;
- c) trudności z pozyskaniem odpowiedniej siły roboczej czy też niedobór ważnych surowców;

- d) trudną sytuację spółki matki, gdy podległa jej jednostka jest od niej uzależniona finansowo lub operacyjnie;
- e) silnie skonfliktowaną załogę;
- f) uzależnienie od jednego odbiorcy, dostawcy lub produktu;
- g) utratę podstawowych rynków zbytu, licencji czy głównego dostawcy;
- h) ryzykowne zmiany technologiczne.

Objawy zagrożeń zewnętrznych to:

- a) procesy sądowe przeciwko jednostce mogące istotnie wpływać na sytuację przedsiębiorstwa w razie ich niekorzystnego wyniku;
- b) działalność w branżach podlegających znaczącemu systematycznemu ryzyku i brak ubezpieczeń nawet w podstawowym zakresie;
- c) niekorzystne zmiany legislacyjne lub zmiany polityki rządowej w dziedzinach istotnych dla jednostki, takich jak cła, kontyngenty, podatki.

Powyższe objawy zagrożenia kontynuacji działalności jednostki nie wyczerpują wszystkich możliwych, ale stanowią jedynie przykładową listę zawierającą najważniejsze, symptomatyczne elementy.

W kontekście dokonanej systematyki zagrożeń kryzysem i w konsekwencji możliwości prognozowania ewentualnych trudności finansowych jednostki warto zwrócić uwagę na zasadniczą różnicę w zagrożeniach pierwszego i drugiego rodzaju. Grupa symptomów o charakterze niefinansowym jest trudna do jednoznacznej oceny i weryfikacji, a w szczególności przewidywania. W praktyce nie istnieją obiektywne metody pozwalające na ustalenie rzeczywistego znaczenia poszczególnych objawów o charakterze niefinansowym, które mają świadczyć o pogarszającej się kondycji ekonomicznej jednostki.

Z kolei symptomy o charakterze finansowym (zagrożenia pierwszego rodzaju) mogą być mierzone dość precyzyjnie i co ważniejsze, ich ocena może podlegać w miarę obiektywnym kryteriom nawet we wstępnej fazie pojawiającego się kryzysu finansowego jednostki. Wydaje się, iż ze względu na swój charakter analiza wskaźnikowa, a w szczególności różnego rodzaju wynikające z niej mierniki syntetyczne, może być skuteczną metodą pozwalającą na wczesną weryfikację zagrożeń wynikających głównie ze struktury finansowej jednostki.

## 2. Znaczenie kryzysu finansowego w przedsiębiorstwie

Zaprezentowane tu podziały kryzysów w przedsiębiorstwie każą kryzys finansowy widzieć jako najbardziej specyficzny. Z czego owa swoistość wynika? Otóż w głównej mierze tłumaczyć należy ją samą naturą zjawisk finansowych w przedsiębiorstwie, a w szczególności ich rangą. Analiza rozlicznych definicji finansów przedsiębiorstwa<sup>8</sup> każe przytoczyć metaforę mówiącą, iż znaczenie finansów dla przedsiębiorstwa jest takie jak krwi dla organizmu ludzkiego. W tej sytuacji nie sposób dziwić się, iż to właśnie kryzys finansowy staje się szczególnego rodzaju punktem analiz i badań.

Znaczenie finansów dla przedsiębiorstwa nie jest jedyną przesłanką skłaniającą ku wskazaniu owej szczególnej specyfiki kryzysu finansowego. Z jednej strony w finansach firmy odnaleźć można (niekiedy z dużym opóźnieniem) odzwierciedlenie większości tak pozytywnych zjawisk, jak i symptomów nadchodzącego kryzysu. Z drugiej strony zjawiska finansowe w przedsiębiorstwie są najbardziej mierzalne, obiektywne, wyraziste i przewidywalne. Przesłanki te sprawiają właśnie, że kryzys finansowy staje się jednym z najbardziej swoistych i najszerzej analizowanych tak w ujęciach teoretycznych, jak i w praktycznym zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Kryzys finansowy przedsiębiorstwa utożsamia się najczęściej z jego pogarszającą się kondycją finansową, która prowadzi do trwałej utraty płynności finansowej<sup>9</sup>. Przez pojęcie kondycji finansowej przedsiębiorstwa należy rozumieć sytuację czy pozycję finansową przedsiębiorstwa, która jest rezultatem podejmowanych decyzji gospodarczych i związanych z tym perspektyw. Ponadto, oznacza stan osiągniętych i oczekiwanych rezultatów oraz uwarunkowań finansowych dotyczących danego momentu. Wśród czynników wymienianych jako warunkujące kondycję finansową przedsiębiorstwa wymienia się m.in.:

- strukturę finansową przedsiębiorstwa,
- płynność finansową,

---

<sup>8</sup> Por. A. Rutkowski, *Zarządzanie finansami*, PWE, Warszawa 2002, s. 11; J. Czekaj, *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw*, PWN, Warszawa 2001, s. 7; *Zarządzanie kapitałem przedsiębiorstwa*, red. B. Woźniak-Sobczak, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2002, s. 174; W. Dębski, *Teoretyczne i praktyczne aspekty zarządzania finansami przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2001, s. 14; G. Hawawini, C. Viallet, *Finanse menedżerskie*, PWE, Warszawa 2007, s. 13.

<sup>9</sup> E. Siemińska, *Finansowa kondycja firmy, metody pomiaru i oceny*, Poltext, Warszawa 2003, s. 12.



- wypłacalność,
- zdolności adaptacyjne przedsiębiorstwa,
- posiadane zasoby ekonomiczne, w tym potencjał produkcyjny,
- zdolność do generowania zysku,
- zdolność do maksymalizacji wartości rynkowej przedsiębiorstwa<sup>10</sup>.

Do najpopularniejszych i najczęściej stosowanych metod pomiaru kondycji finansowej przedsiębiorstwa należy analiza wskaźnikowa. Polega ona na różnokierunkowych przekształceniach i powiązaniach danych liczbowych zawartych w sprawozdaniach finansowych. Ogólnie wskaźniki finansowe obrazujące kondycję finansową przedsiębiorstwa można zakwalifikować do czterech grup<sup>11</sup>:

- wskaźniki płynności,
- wskaźniki zadłużenia,
- wskaźniki sprawności działania,
- wskaźniki rentowności.

Analiza wybranych wskaźników umożliwia diagnozę kryzysu finansowego w przedsiębiorstwie. Podobnie jak w przypadku innych typów kryzysów i tu możliwe jest wskazanie jego dynamiki (tabela 2).

Tabela 2. Etapy kryzysu finansowego

I. Utrata zdolności płatniczej	II. Niewypłacalność	III. Upadłość
niemożność przedsiębiorstwa do finansowania swojej działalności oraz prowadzenia gospodarki finansowej	trwała utrata zdolności płatniczej (niezdolność do pokrycia zobowiązań, których kwota przekracza wartość posiadanego majątku)	orzeczone przez sąd rozwiązanie działalności przedsiębiorstwa niespłacającego zobowiązań wobec swoich wierzycieli

Źródło: opracowanie własne.

Zadaniem o szczególnej wadze zarówno dla teoretyków, jak i praktyków zarządzania staje się tedy wyodrębnienie metod, które umożliwiłyby jak najwcześniejsze zdiagnozowanie kryzysu finansowego. Analiza strategiczna przedsiębiorstwa przeprowadzana pod kątem przeciwdziałania kryzysom w szczególny sposób akcentuje znaczenie analizy finansowej.

<sup>10</sup> *Ibidem*, s. 12 i n.

<sup>11</sup> L. Bednarski, *Analiza finansowa w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1994, s. 64.

Krzysztof Marecki dokonał próby wskazania uwarunkowań tego, że przedsiębiorstwo popada w kryzys finansowy<sup>12</sup>. Wskazuje on, że zjawiska finansowe sygnalizujące problemy przedsiębiorstwa są najczęściej już skutkiem pewnych zdarzeń czy procesów, które miały miejsce w otoczeniu lub w samym przedsiębiorstwie. Pierwotne przyczyny utraty zdolności płatniczej można tedy sprowadzić do trzech grup zjawisk:

- a) zjawiska zachodzące na szczeblu makroekonomicznym związane z ogólną sytuacją gospodarczą w kraju, a w szczególności z polityką:
  - handlu zagranicznego – zagadnienia takie jak interwencjonizm państwowy w zakresie importu i eksportu: cła, kontyngenty, akcyza,
  - pieniążną państwa – regulowanie podaży pieniądza,
  - kursową;
- b) zjawiska zachodzące na szczeblu branży, czyli takie, które tkwią w naturze poszczególnych branż; może to być:
  - wzrost cen surowców bazowych,
  - postęp techniczny,
  - załamanie się rynków zbytu;
- c) zjawiska zachodzące na szczeblu przedsiębiorstwa znajdujące się w przeciwieństwie do dwóch poprzednich grup w sferze jego wpływów.

Ostatnia z przeanalizowanych tu grup zjawisk to te, na które przedsiębiorstwo ma wpływ. Próbuje się zatem poszukiwać przyczyn zapaści finansowej przedsiębiorstwa. Wymienia się tu najczęściej:

- a) błędne decyzje menedżerów wynikające ze zbyt niskich kompetencji decydentów – brak wiedzy menedżerów spowodowany jest przede wszystkim przez:
  - odmienne (bardziej złożone) przepisy regulujące działalność gospodarczą,
  - niezwykle rozwiniętą biurokrację opóźniającą realizację wielu przedsięwzięć,
  - skomplikowany system podatkowy,
  - nieefektywnie działający wymiar sprawiedliwości,

---

<sup>12</sup> K. Marecki, *Rachunkowość menedżerska w gospodarce finansowej przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2002, s. 178 i n.

- korupcję,
- w przypadku polskich menedżerów ich odmienną mentalnością w porównaniu z menedżerami innych gospodarek rynkowych;
- b) spowodowane niską „jakością” bazy informacyjnej będącej podstawą podejmowania decyzji – warto tu podkreślić, że racjonalna decyzja podjęta na bazie mylnych, pozornie kompletnych informacji jest również błędna; podobne sytuacje mogą wynikać ze:
  - złego przepływu informacji w przedsiębiorstwie wynikającego z różnego rodzaju barier i szumów informacyjnych,
  - podejmowania decyzji na nieodpowiednim szczeblu, co często wiąże się ze zbyt dużą centralizacją zarządzania lub przekraczaniem kompetencji;
- c) nieodpowiedni system zarządzania w przedsiębiorstwie;
- d) niesprawne zarządzanie kapitałem obrotowym: nasilona konkurencja na wielu rynkach zmusza przedsiębiorstwa do zadowolenia się zyskiem ze sprzedaży na poziomie kilku procent, zatem aby efektywnie funkcjonować, niezbędne jest sprawne zarządzanie zapasami, należnościami, gotówką; optymalny stan tych zasobów jest bardzo istotny nie tylko dla utrzymania kosztów na danym poziomie, ale także dla utrzymania płynności finansowej;
- e) nierentowne inwestycje – przyczynami strat poniesionych na skutek nietrafionych inwestycji mogą być błędne prognozy co do wysokości przyszłych wpływów pieniężnych z tytułu realizacji projektu inwestycyjnego, np. nieuwzględnienie czy niedoszacowanie kosztu określonych czynników;
- f) słaby system motywacji menedżerów przedsiębiorstwa, co z reguły oznacza brak nacisku na:
  - podwyższanie kwalifikacji swoich pracowników,
  - stworzenie im odpowiednich warunków pracy,
  - budowę systemu motywacji.

Zdiagnozowanie kryzysu finansowego w przedsiębiorstwie prowadzi z reguły do podjęcia decyzji o zmianie sposobu zarządzania nim. Często zarządzanie w kryzysie charakteryzuje się tendencją do nadmiernej minimalizacji celów

i kosztów, co przy przedłużaniu się sytuacji kryzysowej hamuje rozwój przedsiębiorstwa oraz prowadzi do obniżenia jego wartości rynkowej<sup>13</sup>.

Zarządzanie w takich warunkach jest o wiele trudniejsze niż przy braku zagrożenia upadkiem, bowiem wszelkie działania o charakterze usprawniającym wymagają kapitałów, zaś ich efekty są z reguły przesunięte w czasie. Te kapitały jednak trudno jest pozyskać w warunkach słabej kondycji finansowej przedsiębiorstwa i związanej z tym utraty *goodwill*. W ten sposób powstaje stan, który Sławomir Nahotko metaforycznie określa jako „zakłęte koło niemożności”<sup>14</sup>.

Przyjmuje się, że rzeczywiste pokonanie sytuacji kryzysowej polega na uczynieniu firmy konkurencyjną. Zadaniu temu mają dużą szansę sprostać narzędzia controllingu strategicznego opierające swoje działanie na ciągłej i szerokiej analizie finansowej oraz analizie otoczenia, traktowane jako proces obserwowania otoczenia w celu identyfikacji obecnych oraz przyszłych zagrożeń i szans. Oparte o nie metody zarządzania prognozują przyszłe stany kryzysowe, z jakimi przyjdzie się zmierzyć przedsiębiorstwu, oraz pomagają skierować przedsięwzięcia we właściwym kierunku, a co za tym idzie – umożliwią wyjście z istniejących zagrożeń, powrót do normalnego stanu przedsiębiorstwa, zapewniając dalszą jego egzystencję<sup>15</sup>.

## Podsumowanie

Kryzys finansowy odpowiednio wcześniej wykryty pozwala na zastosowanie bogatego zestawu narzędzi restrukturyzacji finansowej. Ogromne znaczenie finansów i co za tym idzie – kryzysu finansowego przedsiębiorstwa sprawiają, że głównym celem staje się stworzenie mechanizmów, które umożliwiłyby jak najwcześniejsze wykrycie symptomów nadchodzących problemów. To właśnie sprawia, że zarówno kryzysy, jak i upadłość w aspekcie finansowym stanowią przedmiot rozważań teoretycznych i badań empirycznych we wszystkich krajach o gospodarce rynkowej. O ile jednak analiza przebiegu samego kryzysu,

<sup>13</sup> B. Nogalski, H. Macinkiewicz, *Zarządzanie antykryzysowe przedsiębiorstwem – pokonać kryzys i wygrać*, Difin, Warszawa 2004, s. 7 i n.

<sup>14</sup> S. Nahotko, *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach zagrożenia upadłością*, AJG, Bydgoszcz 2004, s. 9.

<sup>15</sup> A. Zelek, *Wczesna identyfikacja...*, s. 33.

jego dynamika i konsekwencje dla organizacji wydają się być frapującym problemem badawczym, o tyle największą rolę w praktyce zarządzania przedsiębiorstwem wydają się mieć działania, których celem byłoby wczesne wykrywanie nadchodzącego kryzysu. Realizacji tego celu służą głównie odpowiednio skonstruowane systemy wczesnego ostrzegania.

## Literatura

- Bednarski L., *Analiza finansowa w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1994.
- Czekaj J., *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw*, PWN, Warszawa 2001.
- Dębski W., *Teoretyczne i praktyczne aspekty zarządzania finansami przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2001.
- Drucker P., *Praktyka zarządzania*, MT Biznes, Warszawa 2005.
- Hawawini G., Viallet C., *Finanse menedżerskie*, PWE, Warszawa 2007.
- Knap-Stefaniuk A., *Kryzys w organizacji – i co dalej?*, „Zarządzanie Zmianami” 2007, nr 4.
- Marecki K., *Rachunkowość menedżerska w gospodarce finansowej przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2002.
- Mitroff I.I., Pearson Ch.M., *Zarządzanie sytuacją kryzysową, czyli jak chronić firmę przed najgorszym*, Business Press, Warszawa 1998.
- Nahotko S., *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach zagrożenia upadłością*, AJG, Bydgoszcz 2004.
- Nogalski B., Macinkiewicz H., *Zarządzanie antykryzysowe przedsiębiorstwem – pokonać kryzys i wygrać*, Difin, Warszawa 2004.
- Obłój K., *Zarządzanie – ujęcie praktyczne*, PWE, Warszawa 1986.
- Rutkowski A., *Zarządzanie finansami*, PWE, Warszawa 2002.
- Siemińska E., *Finansowa kondycja firmy, metody pomiaru i oceny*, Poltext, Warszawa 2003.
- Zarządzanie finansami, inwestycje i wycena przedsiębiorstw*, t. II, red. D. Zarzecki, Wyd. Nauk. US, Szczecin 2006.
- Zarządzanie kapitałem przedsiębiorstwa*, red. B. Woźniak-Sobczak, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2002.
- Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*, red. K. Perechuda, Placet, Warszawa 2000.
- Zelek A., *Wczesna identyfikacja kryzysu finansowego ucieczką od bankructwa*, „Przeład Organizacji” 2002, nr 2.

## SPECIFIC CHARACTERISTICS OF THE FINANCIAL CRISIS IN ENTERPRISE

### Summary

The functioning of enterprise may lead to its crisis. It can be of various nature, but their existence always has a negative impact on the operation of the organization. The most difficult and the most specific crises are connected with the financial sphere. There are the specific symptoms of this type of crisis, and it is the most important to the timely detection of the factors that may lead to a financial crisis in the company.

The purpose of this article is to present the main typology of crises in the company and next the specificity of the financial crisis. The most important symptoms and conditions of this kind of crisis was discussed in this article too.

**Keywords:** financial crisis, the symptoms of the crisis, the company

**JEL Codes:** G33, G31, G32, L21, M40

*Translated by Rafał Klepka*