

WIOLETTA NIEBIESZCZAŃSKA

## SYSTEMOWE UJĘCIE KRYZYSU FINANSOWEGO W PRZEDSIĘBIORSTWIE

### Wprowadzenie

Obecnie przedsiębiorstwa są zmuszone funkcjonować w zmieniającym się, turbulentnym otoczeniu oraz coraz częściej narażone są na wystąpienie kryzysu finansowego. Najczęściej jednak nie są przygotowane do efektywnego działania w sytuacji kryzysowej. Podejmowanie działań eliminujących negatywne skutki kryzysów finansowych na różnych etapach rozwoju przedsiębiorstwa nabiera szczególnego znaczenia.

Celem tego opracowania jest przedstawienie kryzysu finansowego przedsiębiorstwa w ujęciu systemowym. Podejście systemowe pozwala spojrzeć całościowo na problem kryzysu, a nie tylko na cząstkowe jego elementy. Podjęta zostanie próba stworzenia modelu systemowego ujęcia kryzysu finansowego przedsiębiorstwa w celu zwiększenia efektywności i skuteczności przeprowadzenia restrukturyzacji naprawczej oraz na osiągnięcie nie tylko równowagi ale i wzrostu wartości przedsiębiorstwa.

### Kryzys finansowy przedsiębiorstwa – przyczyny i skutki

W znaczeniu ogólnym kryzys jest interpretowany jako punkt zwrotny w biegu zdarzeń, po którym następuje zmiana. Uniemożliwia to działalność w stabilnych warunkach, przez co może być zagrożona egzystencja przedsiębiorstwa oraz możliwość realizacji zobowiązań wobec wierzycieli<sup>1</sup>. Nierzadko za kryzys uznaje się sytuację, w której przedsiębiorstwo nie jest w stanie przezwyciężyć trudności gospodarczych przy pomocy własnych środków i wymaga siły i/ lub środków osób trzecich<sup>2</sup>.

E.F. Brigham i L.C. Gapienski przedstawiają trzy podejścia do problemu kryzysu finansowego w rozumieniu trudności finansowych oraz niewypłacalności i wyróżniają: niewypłacalność ekonomiczną, niewypłacalność techniczną oraz niewypłacalność w sensie upadłościowym<sup>3</sup>. Niewypłacalność ekonomiczna to taka sytuacja, w której wpływy nie

---

<sup>1</sup> G. Łukasik: *Kryzys finansowy przedsiębiorstwa-przyczyny, możliwości i przeciwdziałania*, [w:] *Współczesne problemy finansów bankowości i Ubezpieczeń w teorii i praktyce*, red. K. Znaniecka, Prace Naukowe, Katowice, Wyd. AE im. K. Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2006.

<sup>2</sup> L. Pawłowicz: *Projektowanie podstawy restrukturyzacji przedsiębiorstwa w kryzysie*, [w:] *Zarządzanie wartością w dobie kryzysu*, CedeWu, Warszawa 2003.

<sup>3</sup> E.F. Brigham, L.C. Gapienski: *Zarządzanie finansami*, PWE, Warszawa 2000.

pokrywają wydatków, łącznie z zabezpieczeniem interesów kapitałodawców (kosztów kapitału). Przedsiębiorstwa mogą kontynuować działalność, dopóki wierzyciele są w stanie dostarczać kapitał, a właściciele mogą zaakceptować niższe od rynkowych stopy dochodu<sup>4</sup>. W tym ujęciu kryzys można rozpatrywać w powiązaniu z kształtowaniem się wartości rynkowej przedsiębiorstwa, traktowanej jako istotny cel współczesnego przedsiębiorstwa. Niewypłacalność techniczna oznacza chwilowy brak płynności (kryzys gotówkowy), w przyszłości zostaną pozyskane środki pieniężne, spłacone zostaną zobowiązania i dzięki temu przedsiębiorstwo przetrwa na rynku. Natomiast niewypłacalność w sensie upadłościowym występuje, gdy wartość księgowa wszystkich zobowiązań przewyższa rzeczywistą wartość rynkową aktywów. Sytuacja taka najczęściej prowadzi do likwidacji przedsiębiorstwa. Długotrwały kryzys ekonomiczny pociąga za sobą kryzys techniczny, a ten z kolei w konsekwencji może doprowadzić do upadłości przedsiębiorstwa.

Przyczyny występowania kryzysu można rozpatrywać w dwóch układach, z wyróżnieniem czynników zewnętrznych oraz wewnętrznych. Czynniki zewnętrzne, często niezależne od przedsiębiorstwa, wynikają ze zmienności otoczenia, warunków działania przedsiębiorstwa w powiązaniu z wahaniami podstawowych wielkości makroekonomicznych, stopy inflacji, przebiegu cyklu koniunkturalnego czy też zmian parametrów rynku finansowego np. kursu walutowego, stopy procentowej, indeksu kursów akcji<sup>5</sup>.

Źródłem zagrożenia mogą być zmiany porządku prawnego związanego z np.: ograniczeniami swobody decyzyjnej, rozwiązaniami podatkowymi, świadczeniami socjalnymi, bądź wymuszeniem realizacji lub koniecznością zaniechania przedsięwzięć.

Czynniki wewnętrzne to z reguły konsekwencja wyborów i postaw podmiotów gospodarczych. Wynikają z podejmowanych decyzji w przedsiębiorstwie oraz ich wpływu na zmiany równowagi finansowej, które można rozpatrywać w trzech podstawowych obszarach działalności: operacyjnej, inwestycyjnej i finansowej<sup>6</sup>. W obszarze działalności operacyjnej, przyczyny powstania kryzysu dotyczą niekorzystnych zmian w kształtowaniu się zysku operacyjnego w wąskim ujęciu, natomiast w szerszym ujęciu przepływów pieniężnych z działalności operacyjnej. Zysk operacyjny stanowi podstawę określania oczekiwanych przepływów pieniężnych, uwzględniając amortyzację oraz zmiany w kapitale obrotowym przedsiębiorstwa. Problem występuje, gdy przepływy pieniężne z działalności operacyjnej nie gwarantują realizacji zobowiązań bieżących, bądź są ujemne. Negatywnie wpływa to na równowagę pieniężną przedsiębiorstwa, zdolność rozwojową oraz wymusza zmiany struktury źródeł finansowania. W obszarze działalności operacyjnej źródłem kryzysu może być:

---

<sup>4</sup> G. Łukasik: *Metody ograniczania negatywnych konsekwencji kryzysu finansowego z uwzględnieniem oczekiwań interesariuszy*, [w:] *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, red. K. Znanińska, M. Gorczyńska, Katowice 2011.

<sup>5</sup> G. Łukasik: *Kryzys finansowy...*

<sup>6</sup> *Ibidem*.

- brak zachowania równowagi między celami a zasobami przedsiębiorstwa, błędne postrzeganie otoczenia i swojej w nim pozycji prowadzi do zaburzeń w zakresie formułowania celów i zewnętrznych możliwości ich realizacji, a także zasobów, które dla ich osiągnięcia są niezbędne<sup>7</sup>,
- polityka cen – ograniczone możliwości wykorzystania konkurencji cenowej i dostosowania zmian cen sprzedaży do cen czynników produkcji, symptomem jest między innymi „usztywnienie się” odbiorcy w czasie negocjacji i ich przedłużania, spadek zakupów<sup>8</sup>,
- ograniczona dywersyfikacja działalności przedsiębiorstwa, np. poprzez uzależnienie się od wąskiej grupy odbiorców,
- ofensywna strategia płynności ze znacznym poziomem ryzyka utraty płynności finansowej,
- nieprawidłowo kształtowane zapasy, polityka kredytowa wobec odbiorców, np. zbyt łagodny dostęp do kredytu handlowego,
- słaba weryfikacja poziomu wiarygodności klientów, akceptacja klientów o niskim poziomie wiarygodności czy brak zabezpieczeń kredytowych.

W obszarze działalności inwestycyjnej najczęściej przyczyną kryzysu finansowego jest nieefektywna alokacja kapitału przedsięwzięcia, dającego stopę zwrotu na poziomie nie pozwalającym pokryć kosztu kapitału. Natomiast w sferze finansowej przyczyny kryzysu leżą często po stronie wyboru nieoptymalnej struktury kapitału, co jest wynikiem<sup>9</sup>:

- wystąpienia ujemnego wyniku finansowego – kapitał obcy przekracza poziom zadłużenia nad krańcową zdolność pożyczkową przedsiębiorstwa,
- ograniczonego dostępu do kapitału w wyniku wzrostu ryzyka finansowego,
- braku zabezpieczenia realizacji obciążeń wobec wierzycieli w przepływach pieniężnych z działalności operacyjnej,
- nieodpowiedniego dostosowania poziomu i struktury zadłużenia do poziomu ryzyka operacyjnego.

Pierwsze oznaki kryzysu najczęściej pojawiają się w sferze strategicznej przedsiębiorstwa. Błędy w zakresie planowania strategicznego doprowadzają do pojawienia się sytuacji kryzysowej w sferze operacyjnej, co ujemnie wpływa na wynik finansowy, wzrasta potrzeba kapitałowa czy zwiększa się asymetria informacji aż po zwolnienia pracowników<sup>10</sup>. W wyniku problemów sfery operacyjnej mogą wystąpić m.in. zatory płatnicze, wyprzedaż

---

<sup>7</sup> E. Urbanowska-Sojkin: *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 1990.

<sup>8</sup> B. Nogalski, M. Marcinkiewicz: *Zarządzanie antykryzysowe przedsiębiorstwem*, DiFiN, Warszawa 2004.

<sup>9</sup> *Analiza finansowa w procesie decyzyjnym współczesnego przedsiębiorstwa*, red. G. Łukasik, Wyd. Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2009.

<sup>10</sup> G. Łukasik: *Kryzys finansowy...*

majątku, czyli kryzys płynności, aż po nadmierne zadłużenie i brak płynności, co wpływa na niewypłacalność przedsiębiorstwa.

W ograniczeniu wystąpienia ryzyka niewypłacalności przedsiębiorstwa ważną rolę odgrywa system wczesnego ostrzegania, który dzięki prowadzonemu monitoringowi kondycji finansowej przedsiębiorstwa daje możliwość zidentyfikowania oraz ostrzeżenia przed zagrożeniem. Dostrzeżenie symptomów kryzysu w przedsiębiorstwie pozwala na efektywne zdiagnozowanie ich przyczyn i ich likwidacji.

### Kryzys finansowy w przedsiębiorstwie – ujęcie systemowe

Podstawą rozwoju ujęcia systemowego stało się dążenie do znalezienia „wspólnego języka” dla różnych dziedzin nauki, które z różnych punktów widzenia, odmiennymi metodami i przy użyciu odmiennej terminologii, analizują różne aspekty tych samych zjawisk, procesów i obiektów<sup>11</sup>. Na przełomie lat czterdziestych i pięćdziesiątych jeden z twórców ujęcia systemowego, K. Boulding, stwierdził, że: „Gdy fizycy mogą porozumiewać się wyłącznie z fizykami, ekonomiści tylko z ekonomistami, a co gorsze fizycy nuklearni tylko z fizykami nuklearnymi (...), dziwić może, że nauka w ogóle nie stała się zbiorem otoczo- nym murami eremitów, z których każdy mamrocze coś do siebie w języku zrozumiałym tylko dla niego”<sup>12</sup>. Jako wyraz protestu przeciw tej sytuacji w roku 1954 powołano towa- rzystwo naukowe o nazwie *Society for General Systems Theory*, które przemianowano na- stępnie na *Society for General Systems Research*. Założycielami tej organizacji byli: biolog Ludwik von Bertalanffy, ekonomista Kenneth Boulding, biomatematyk Anatol Rapoport i fizjolog Ralph Gerard. Założeniem tego towarzystwa było przyspieszyć rozwój systemów teoretycznych, które można zastosować do więcej niż jednej, tradycyjnie wydzielonej, dzie- dziny wiedzy. Ujęcie systemowe, w formie różnych mieszanek kierunków ogólnej teorii sy- stemów i wersji cybernetycznej zrobiło, szczególną karierę w dziedzinie teorii organizacji i zarządzania oraz nauk o zarządzaniu.

Podstawowym kanonem myślenia systemowego jest dążenie do zrozumienia „istoty rzeczy”, do uchwycenia spraw zasadniczych dla analizowanego procesu, z pominięciem szczegółów i rzeczy drugorzędnych. Uniwersalne dla wszystkich ujęć systemowych w pro- cesie badawczym są trzy pytania G.M. Weinberga, zwane „trójcą systemową”:

- dlaczego widzę to co widzę?
- dlaczego rzeczy pozostają takie same?
- dlaczego rzeczy się zmieniają?

Odpowiedzi na te pytania pomagają koncentrować się na najważniejszych sprawach analizowanego procesu. Zdaniem L. von Bertalanffy’ego istnieją ogólne prawa właściwe wszystkim systemom bez względu na naturę elementów, które je tworzą, zachodzące mię-

<sup>11</sup> A.K. Koźmiński: *Współczesne Teorie Organizacji*, PWN, Warszawa 1983.

<sup>12</sup> K. Boulding: *General Systems Theory: the Skeleton of science*, „Management Science” 1956.

dzy nimi relacje i wzajemne oddziaływania, a to z kolei daje możliwość stosowania podobnych modeli i odkrytych praw systemowych.

W ostatniej dekadzie XX wieku ponownie zainteresowano się podejściem systemowym w teorii i praktyce organizacji i zarządzania. Sprawila to niewątpliwie publikacja P.M. Senge'a – *Piąta dyscyplina. Sztuka i praktyka organizacji uczącej się*<sup>13</sup>. Podstawowym uzasadnieniem dla organizacji uczących się jest to, że w sytuacji szybkich zmian tylko te, które są elastyczne, inteligentne i wydajne będą przewyższały inne. Aby tak się stało, organizacje muszą się nauczyć, jak wykorzystać zaangażowanie ludzi i zdolność do uczenia się na każdym poziomie.

Analizując dany problem w ujęciu systemowym ważne jest zaznajomienie się z 11 prawami podejścia systemowego wg Argyrisa<sup>14</sup>, które mówią:

1. Współczesne i przyszłe problemy często są efektem poprzednich rozwiązań.
2. Dla każdego działania znajdzie się przeciwdziałanie.
3. Krótko czasowe polepszenia często prowadzą do długotrwałych problemów i trudności.
4. Rozwiązanie może być gorsze niż sam problem.
5. Łatwe rozwiązanie może w ogóle nie być rozwiązaniem.
6. Szybkie rozwiązanie na poziomie symptomów danego problemu często wiedzie do licznych problemów, które nie istniały przedtem.
7. Przyczyna i efekt nie zawsze muszą być ciasno związane w czasie i przestrzeni, często działania wdrożone tu i teraz pojawiają się jako efekt daleko i późno.
8. Działania, które przyniosą najlepsze efekty wcale nie są oczywiste od pierwszego wejrzenia.
9. Niski koszt i wysoka efektywność rozwiązań nie mogą być przedmiotem wzajemnej wymiany.
10. Całość problemu jest często większa niż prosta agregacja elementów problemu.
11. Zawsze należy rozpatrywać cały metasytem (np. problem, przedsiębiorstwo, organizacja) złożony z systemu i otoczenia.

Przyswojenie sobie tych praw daje większe prawdopodobieństwo efektywniejszego i skutecznego rozwiązania problemu, stosując podejście systemowe.

Według H. Bienioka<sup>15</sup> rozpatrywanie dowolnego problemu, jego elementów, właściwości i relacji w związkach przyczynowo-skutkowych oraz w zależnościach wewnętrznych i w powiązaniach z otoczeniem, to systemowość. Każdy system można opisać za pomocą ośmiu podstawowych elementów: cel nadrzędny, wejście, wyjście, procesy przetwarzania (transformacji) wejścia na wyjście, zasoby ludzkie, wyposażenie rzeczowe oraz otoczenie.

<sup>13</sup> P.M. Senge: *Piąta Dyscyplina: sztuka i praktyka organizacji uczącej się*, Doubleday, New York 1990.

<sup>14</sup> <http://neur.am.put.poznan.pl> (4.08.2011).

<sup>15</sup> *Podstawy Zarządzania Przedsiębiorstwem, Pojęcia, funkcje, zasady, zasoby*, red. H. Bieniok, Akademia Ekonomiczna im. Karola Adamickiego w Katowicach, Katowice 2003.

Ważnym elementem jest również efektywność działania w rozwiązywaniu problemu, tj. aby wartość elementów wejścia (nakłady) nie przekraczała wartości elementów wyjścia (wyniki).

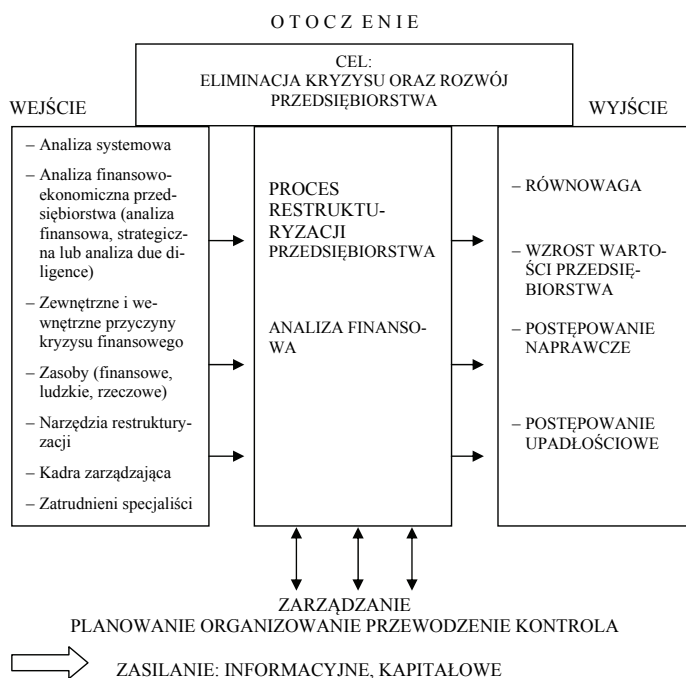
Celem nadrzędnym przedsiębiorstwa znajdującego się w kryzysie finansowym będzie w pierwszym etapie ograniczenie negatywnych skutków kryzysu finansowego, następnie eliminacja kryzysu w przedsiębiorstwie wraz z rozwojem przedsiębiorstwa.

Na wejściu znajdują się narzędzia analizy systemowej, finansowo-ekonomicznej przedsiębiorstwa, analizy ekonomiczno-technicznej. Następnie na wejściu znajdują się przyczyny kryzysu finansowego, zasoby ludzkie (kadry, pracownicy, zatrudnieni specjaliści), zasoby rzeczowe, zasoby finansowe, zasoby informacyjne, narzędzia restrukturyzacji naprawczej. Procesem przetwarzającym elementy wejścia na elementy wyjścia będzie restrukturyzacja naprawcza przedsiębiorstwa, która powiązana jest z przekształceniami systemowymi (techniczno technologicznymi, asortymentowymi, prawno-organizacyjno-ekonomicznymi). Analizy systemowa i finansowo-ekonomiczna stanowią istotny element już na wejściu (diagnoza przyczyn kryzysu, pozycja rynkowa przedsiębiorstwa, analiza SWOT), jak również w samym procesie restrukturyzacji a dokładniej kontroli wyników jej wdrażania. Elementami wyjścia najbardziej oczekiwanymi będzie równowaga w przedsiębiorstwie oraz wzrost wartości, ale również może być to postępowanie naprawcze, czy postępowanie upadłościowe z likwidacją przedsiębiorstwa. Ważną rolę odgrywa otoczenie, gdyż często przyczyny kryzysu wynikają z zewnątrz przedsiębiorstwa, relacje z otoczeniem mają również wpływ na ograniczenie skutków kryzysu (np. umowy z dostawcami w celu wydłużenia okresu spłaty zobowiązań), wyposażenie rzeczowe (aktywa trwałe) stanowią istotny element w procesie restrukturyzacji, gdyż może stać się ono dodatkowym źródłem kapitału potrzebnego w procesie eliminacji kryzysu finansowego przedsiębiorstwa. Schemat tego systemu przedstawia rysunek 1.

Element wejścia, jakim są przyczyny kryzysu finansowego, nie będzie omawiany, gdyż został szeroko opisany w rozdziale o przyczynach występowania kryzysów finansowych w przedsiębiorstwie. Ważnym elementem wejścia jest, jak wspomniano wcześniej, analiza finansowo-ekonomiczna. Analiza może być prowadzona w dwóch wzajemnie powiązanych układach, jako: retrospektywna (tradycyjna), uwzględniająca skutki finansowe i efektywność podejmowanych decyzji oraz działań w przeszłości, w określonych warunkach otoczenia, zmierzająca do analizy i oceny aktualnej pozycji przedsiębiorstwa w otoczeniu rynkowym oraz prospektywna (planistyczno-decyzyjna), uwzględniająca efektywność i konsekwencje finansowe przyszłych warunków otoczenia (przewidywanych stanów otoczenia)<sup>16</sup>. Powinna zawierać analizę finansową opartą o analizę struktury wartości i dynamiki sprzedaży, analizę kosztów operacyjnych, analizę struktury majątku trwałego i źródeł jego finansowania, analizę struktury majątku obrotowego i źródeł jego finansowania, analizę płynności finansowej przedsiębiorstwa i determinujących ją czynników, analizę

<sup>16</sup> *Analiza finansowa....*

wskaźnikową, struktur przepływów pieniężnych oraz o ocenę aktywności operacyjnej i inwestycyjnej przedsiębiorstwa. Istotna jest również analiza strategiczna przedsiębiorstwa. Coraz popularniejsza staje się również analiza due diligence (DD) i choć źródłem rosnącego popytu są przede wszystkim przepływy kapitałowe, w tym głównie fuzje i przejęcia, to coraz częściej sięga się po nią przed restrukturyzacją przedsiębiorstwa, przygotowaniem programu naprawczego czy oddłużeniowego. Analiza due diligence, w zależności od wymagań, może mieć pełny lub zawężony zakres. Pełny zakres obejmuje obszary: ogólnogospodarczy i rynkowy, finansowy, prawny, nieruchomości, podatkowy, zarządzania kapitałem ludzkim, techniczny (technologiczny), organizacyjny, psychologiczny i moralno-etyczny oraz informacyjny. Jednym z podstawowych warunków prawidłowego przeprowadzenia DD jest odpowiedni dobór ekspertów, zespołu interdyscyplinarnego najlepiej spoza przedsiębiorstwa, gdyż taki dobór specjalistów daje gwarancję spojrzenia zewnętrznego, obiektywnego, szerokiego i kompleksowego oraz ocenę przedsiębiorstwa uwzględniającą szeroko rozumiane dynamiczne otoczenie rynkowe. Takim wymogom specjaliści z przedsiębiorstwa najczęściej nie mogą sprostać. Jednak wiedza specjalistów z badanego przedsiębiorstwa powinna być w jak największym stopniu uwzględniona i wykorzystana przez ekspertów zewnętrznych.



Rysunek 1. Kryzys finansowy jako system

Źródło: opracowanie własne.

Zarządzający mają do dyspozycji szereg możliwości korzystania z różnych modeli analizy finansowej oraz strategicznej oceny pozycji przedsiębiorstwa i należy podkreślić istotną rolę interdyscyplinarnej wiedzy oraz umiejętności zarządzających w doborze odpowiednich metod oraz narzędzi.

Kadra zarządzająca, następny element wejścia, powinna radzić sobie ze złożonością różnych procesów, wynikającą z niejednoznacznych i nierutynowych sytuacji, mającą konsekwencje dla całej organizacji. Problemem zarządzających może być dotychczasowe doświadczenie, którego nauczyli się w ciągu wielu lat wykonywania zadań operacyjnych i brania na siebie odpowiedzialności za operacje. Zarządzający, który dąży do panowania nad sytuacją przedsiębiorstwa i obroną strategią, powinien posiadać umiejętność ogólnego spojrzenia na sytuację, z którą organizacja ma do czynienia, rozumienia jej w całości a nie jedynie w części. Często określa się to jako „spojrzenie z helikoptera”<sup>17</sup>.

Istotnym elementem dla systemu są również pracownicy. Ważne jest, aby zrozumieli oraz zaakceptowali wprowadzane zmiany potrzebne dla dalszej egzystencji przedsiębiorstwa. Podejście systemowe akcentuje znaczenie podsystemów i dlatego funkcje np. marketingu, produkcji i finansów są samodzielnymi systemami, ale również podsystemami w ramach całej organizacji. Ze względu na ich współzależność, zmiana w jednym podsystemie może wpływać na inne podsystemy. Synergia oznacza, że podsystemy mogą działać skuteczniej, gdy współpracują niż gdy pracują oddzielnie. I tutaj tak ważną rolę i niekiedy decydującą w odniesieniu sukcesu (eliminacja kryzysu) może mieć organizacja ucząca się, o której pisał P. Senge, elastyczna, umiejąca się przystosować do zmian, której członkowie potrafią współpracować ze sobą.

Następnym elementem ważnym dla systemu jest otoczenie. Otoczenie przedsiębiorstwa to suma czynników i procesów, które funkcjonują w środowisku przedsiębiorstwa. Czynniki te mają wpływ na działalność prowadzoną przez przedsiębiorstwo, które stale wchodzi z nimi w różnego rodzaju interakcje. Na część tych czynników przedsiębiorstwo nie ma wpływu. Otoczenie przedsiębiorstwa może generować szanse, ale jednocześnie i zagrożenia. Podlega nieustannym zmianom i konieczne jest ciągle go monitorowanie. Najczęściej spotykanym podziałem otoczenia jest podział na bliższe i dalsze otoczenie. Bliższe (mikrootoczenie) w sposób bezpośredni oddziałuje na przedsiębiorstwo, które, w zależności od pozycji konkurencyjnej na rynku, może wpływać również na te czynniki. Do mikrootoczenia należą: dostawcy, pośrednicy, klienci, konkurenci oraz samorządy i społeczność lokalna. Otoczenie dalsze to czynniki o szerszym zasięgu, w podobny sposób wpływające na wszystkie podmioty gospodarcze znajdujące się na danym rynku. Są niezależne od przedsiębiorstwa i dlatego musi się ono dostosowywać do nich. Do czynników tych zalicza się: demograficzne, ekonomiczne, polityczno-prawne, społeczno-kulturowe, techniczne i przyrodnicze.

---

<sup>17</sup> G. Johnson, K. Scoles, R. Whithigton: *Podstawy strategii*, PWE, Warszawa 2010.



Przedsiębiorstwo to system otwarty, który wchodzi w interakcje z otoczeniem, czasami popełnia błąd i nie dostrzega, czy wręcz lekceważy swoje otoczenie. Otoczenie reaguje na relacje z przedsiębiorstwem i za pomocą sprzężenia zwrotnego przekazuje te reakcje do systemu, a to może mieć fatalne w skutkach działanie, zwłaszcza, gdy przedsiębiorstwo znajduje się w sytuacji kryzysowej.

Narzędzia restrukturyzacji, następny element wejścia, zostaną omówione wraz z procesem przetwarzania – restrukturyzacją przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwa, które znajdują się w trudnej sytuacji ekonomiczno-finansowej, należy poddać restrukturyzacji naprawczej, której celem jest przywrócenie przedsiębiorstwu utraconej sprawności funkcjonowania.

Restrukturyzacja przedsiębiorstwa (proces transformacji, przetwarzania czynników wejścia na elementy wyjścia) powiązana jest z przekształceniami systemowymi i w zależności od przyczyny powstania kryzysu, może dotyczyć następujących obszarów funkcjonalnych przedsiębiorstwa: własnościowej, majątkowej, organizacyjnej, finansowej, zatrudnienia, technologicznej i produktowej oraz ekologicznej. Rozpatrując ją pod względem stopnia trudności, czasu potrzebnego do wprowadzenia zmian oraz jej skutków można wyróżnić dwa typy restrukturyzacji: płytką oraz głęboką (strategiczną)<sup>18</sup>. Efekty restrukturyzacji płytkiej są nieduże, dotyczą krótkiego czasu (krótkookresowe) i nie prowadzą do długookresowej stabilizacji. Niezbędna do przetrwania przedsiębiorstwa na rynku jest restrukturyzacja głęboka. Wymaga ona dłuższego czasu, dodatkowego nakładu inwestycyjnego i najczęściej związana jest z przekształceniami własnościowymi.

W warunkach wystąpienia kryzysu finansowego w przedsiębiorstwie, niezbędnym działaniem jest przystąpienie do restrukturyzacji finansowej w zakresie zapewnienia wystarczającej ilości gotówki. Działania, które mają służyć restrukturyzacji można podzielić na trzy etapy:

- 1) analiza bieżących potrzeb gotówkowych przedsiębiorstwa – plan finansowy wszystkich wpływów i wydatków przedsiębiorstwa;
- 2) opracowanie i implementacja planu doraźnej pomocy finansowej oraz strategii pozyskania gotówki – ustalenie potencjalnych źródeł finansowania niedoborów gotówki oraz obszary zarządzania gotówką. Przedsiębiorstwo powinno rozważyć wszelkie możliwe rozwiązania, pozwalające zwiększyć wpływy gotówki, a co za tym idzie poprawić poziom płynności finansowej<sup>19</sup>, np. poprzez redukcję należności, redukcję zbędnych zapasów, zwiększenie zobowiązań, przegląd nakładów

---

<sup>18</sup> A. Lipowski: *Procesy restrukturyzacji w przedsiębiorstwach przemysłowych okresu transformacji systemowej*, [w:] *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie transformacji gospodarki polskiej*, t. 1, red. E. Mączyńska, DiG, Warszawa 2001.

<sup>19</sup> M. Gorczyńska: *Znaczenie zarządzania gotówką dla zachowania płynności finansowej w sytuacji kryzysowej*, [w:] *Zjawiska Kryzysowe a decyzje finansowe przedsiębiorstw*, red. K. Żnanińska, M. Gorczyńska, UE w Katowicach, 2011.

inwestycyjnych i innych wydatków, aby wyłonić te, które niekoniecznie należy ponieść<sup>20</sup>;

- 3) przygotowanie planu restrukturyzacji w perspektywie długoterminowej<sup>21</sup>. Ważnym elementem jest stworzenie korzystnej struktury kapitału. Kształtowanie struktury kapitału jest podejmowaniem decyzji o udziale różnych form finansowania w ogólnej kwocie pasywów bilansu, co stanowi jeden z najważniejszych elementów systemu zarządzania finansami przedsiębiorstwa<sup>22</sup>.

Cały proces restrukturyzacji można podzielić na 5 etapów<sup>23</sup>.

I Etap: należy porównać bieżącą wartość rynkową (szacowaną przez rynek) z wartością zdyskontowanych strumieni pieniężnych, które szacuje się przed podjęciem działań naprawczych. Jeżeli wartości akcji przedsiębiorstwa na rynku kapitałowym są wyraźnie niedoszacowane względem wyceny, którą przeprowadzono na podstawie realnie oszacowanego cash flow netto, należy wówczas usunąć lukę informacyjną poprzez usprawnienie przepływu informacji do potencjalnych inwestorów, analityków, a także innych uczestników sfery gospodarczej o wynikach przedsiębiorstwa, zamierzeniach inwestycyjnych czy perspektywach rozwoju.

II Etap: znając wartość przedsiębiorstwa wg stanu obecnego, plan restrukturyzacji zakłada wykorzystanie wewnętrznych możliwości dokonujących się poprzez decyzje operacyjne i strategiczne, wykorzystując mechanizm dźwigni operacyjnej. Usprawnieniami takimi mogą być np. zwiększenie produktywności i wydajności, zwiększenie sprzedaży, czy lepsze gospodarowanie majątkiem obrotowym, osiąganymi poprzez zastosowanie metod i strategii zarządzania jak: reengineering, TQM, benchmarking, lean management, zawieranie aliansów strategicznych. Na tym etapie przydatne są również wspomagające narzędzia informatyczne, narzędzia monitoringu finansowego i controllingu. Wymienione narzędzia restrukturyzacji nie zmieniają radykalnie struktury aktywów ani pasywów, prowadzą do zmian w zarządzaniu i organizacji wewnętrznej.

III Etap: poprzez wykorzystanie zewnętrznych źródeł zwiększenia wartości, jak np. nowe projekty inwestycyjne o dodatnich NPV, transakcje wykupu, fuzji czy przejęć innych firm, sprzedaż nieefektywnych aktywów (dywestycje, outsourcing) następują radykalne zmiany w aktywach i pasywach.

IV Etap: wykorzystuje efekt dźwigni finansowej oraz tarczy podatkowej, poprzez wykorzystanie narzędzi restrukturyzacji, jak np. dekapitalizacji wspieranej długiem, bądź po-

---

<sup>20</sup> S. Slatter, D. Lovett: *Restrukturyzacja firmy. Zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych*, WIG-Press, Warszawa 2001.

<sup>21</sup> W. Niebieszczańska: *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa szansą w ograniczaniu negatywnych konsekwencji kryzysu finansowego przedsiębiorstwa*, [w:] Materiały Krakowskiej Konferencji Młodych uczonych 2011, AGH 2011.

<sup>22</sup> A. Bielawska: *Podstawy finansów przedsiębiorstwa*, Wyd. Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu w Szczecinie, Szczecin 2001.

<sup>23</sup> M. Siudak: *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, Politechnika Warszawska, Warszawa 2001.

przez wykup przez spółkę części własnych akcji, transakcje lawerowane LBO lub wykupy menedżerskie MBO czy prywatyzację, następuje radykalna zmiana pasywów.

V Etap: integruje wszystkie etapy procesu restrukturyzacji, którego wymiarem powinna być nie tylko eliminacja kryzysu, lecz wręcz wzrost wartości przedsiębiorstwa w stosunku do stanu początkowego. Analiza porównawcza wskaźników zarządzania wartością przed i po restrukturyzacji będzie miarą przedsięwzięcia restrukturyzacyjnego.

## Podsumowanie

Podejście systemowe jest powszechnie wykorzystywane w różnych naukach społecznych, ekonomicznych czy technicznych. Ma ono szansę zintegrować wszystkie nurty, kierunki i szkoły w naukach o organizacji i zarządzaniu. Pojęcie systemu oraz podejście systemowe jest uniwersalne, a przez to wygodne w postępowaniu badawczym. Pozwala analizować i usprawniać każdy obiekt czy problem w ujęciu systemowym. Uniwersalność podejścia systemowego ułatwia analizę nie tylko każdego elementu systemu z osobna, ale także ich wzajemnych sprzężeń między sobą oraz związków z otoczeniem. Systemowe ujęcie kryzysu finansowego przedsiębiorstwa pozwala spojrzeć na problem przez pryzmat całego przedsiębiorstwa, a nie tylko wybranych elementów, co pozwoli na pełną identyfikację źródeł kryzysu a dzięki temu przeprowadzenie skutecznej restrukturyzacji w celu realizacji celu nadrzędnego, jakim jest nie tylko eliminacja kryzysu, lecz również wzrost wartości przedsiębiorstwa. Aby proces zakończył się sukcesem powinny być spełnione warunki:

1. Właściwie zdefiniowane przedsięwzięcie (system).
2. Właściwe wyodrębnienie systemu ze środowiska (otoczenia).
3. Poprawna diagnoza przyczyn wystąpienia kryzysu.
4. Szybkie rozwiązanie na poziomie symptomów danego problemu często wiedzie do licznych problemów, które nie istniały wcześniej.
5. Dostosowanie odpowiedniej metodologii, działań do sytuacji jest determinantą efektywności i skuteczności przeprowadzanej restrukturyzacji przedsiębiorstwa.
6. Właściwa organizacja pracy:
  - odpowiednia komunikacja wewnątrz przedsiębiorstwa,
  - umiejętna współpraca wewnątrz i na zewnątrz,
  - umiejętna praca zespołowa,
  - praca ekspertów,
  - umiejętność prognozowanie skutków działania w przyszłości,
  - ponoszona odpowiedzialność za działania.
7. Właściwa diagnoza niepowodzeń:
  - identyfikacja winy (ludzi, sprzętu, otoczenia),
  - odpowiedzialności po stronie zarządzających,
  - odpowiedzialności po stronie pracowników niższego szczebla.

#### 8. Odpowiedni sposób myślenia:

- myślenie systemowe,
- indywidualne podejście do problemu (niedopuszczalne zbyt modelowe podejście),
- pełna znajomość działania złożonych całości,
- interdyscyplinarna wiedza zarządzających,
- zaangażowanie zarządzających i pracowników,
- powodzenie restrukturyzacji wymaga włączenia wszystkich grup interesariuszy w przygotowanie całościowej koncepcji zmian w przedsiębiorstwie.

Skuteczność prowadzonych procesów restrukturyzacji powinno zapewnić całościowe spojrzenie na przedsiębiorstwo i występujące w nim obszary funkcjonowania jako zbiór elementów połączonych.

Znajomość otoczenia, w jakim funkcjonuje przedsiębiorstwo, mocnych i słabych stron, trafna identyfikacja kryzysu oraz odpowiednie narzędzia restrukturyzacji, dają większą szansę na przeprowadzenie skutecznej restrukturyzacji i osiągnięcia celu nadrzędnego.

Ujęcie systemowe kryzysu finansowego przedsiębiorstwa powinno zwiększyć szanse wyeliminowania kryzysu finansowego oraz spowodować wzrost konkurencyjności i wartości przedsiębiorstwa.

#### Literatura

- Analiza finansowa w procesie decyzyjnym współczesnego przedsiębiorstwa*, red. G. Łukasik, Wyd. Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2009.
- Boulding K.: *General Systems Theory: the Skeleton of science*, [w:] *Management Science*, 1956.
- Brigham E.F., Gapienski L.C.: *Zarządzanie finansami*, PWE, Warszawa 2000.
- <http://neur.am.put.poznan.pl> (4.08.2011).
- Johnson G., Scoles K., Whithigton R.: *Podstawy strategii*, PWE, Warszawa 2010.
- Koźmiński A.K.: *Współczesne Teorie Organizacji*, PWN, Warszawa 1983.
- Lipowski A.: *Procesy restrukturyzacji w przedsiębiorstwach przemysłowych okresu transformacji systemowej*, [w:] *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie transformacji gospodarki polskiej*, t.1, red. E. Mączyńska, DiG, Warszawa 2001.
- Łukasik G.: *Kryzys finansowy przedsiębiorstwa – przyczyny, możliwości i przeciwdziałania*, [w:] *Współczesne problemy finansów bankowości i Ubezpieczeń w teorii i praktyce*, Prace Naukowe, red. K. Znaniecka, Wyd. AE im. K. Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2006.
- Łukasik G.: *Metody ograniczania negatywnych konsekwencji kryzysu finansowego z uwzględnieniem oczekiwań interesariuszy*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2011.
- Nogalski B., Marcinkiewicz M.: *Zarządzanie antykryzysowe przedsiębiorstwem*, DiFiN, Warszawa 2004.

- Pawłowicz L.: *Projektowanie podstawy restrukturyzacji przedsiębiorstwa w kryzysie*, [w:] *Zarządzanie wartością w dobie kryzysu*, CedeWu, Warszawa 2003.
- Podstawy Zarządzania Przedsiębiorstwem, Pojęcia, funkcje, zasady, zasoby*, red. Bieniok H., Akademia Ekonomiczna im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2003.
- Porada-Rochoń M.: *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa w procesie adaptacji do współczesnego otoczenia*, Wyd. Difin, Warszawa 2009.
- Senge P.M.: *Piąta Dyscyplina: sztuka i praktyka organizacji uczącej się*, Doubleday, New York 1990.
- Siudak M.: *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, Politechnika Warszawska, Warszawa 2001.
- Slatter S., Lovett D.: *Restrukturyzacja firmy. Zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych*, WIG-Press, Warszawa 2001.
- Urbanowska-Sojkin E.: *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 1999.

*mgr Wioletta Niebieszczńska  
działalność gospodarcza*

### **Streszczenie**

W dobie globalizacji oraz zmienności otoczenia, przedsiębiorstwa coraz częściej narażone są na funkcjonowanie w warunkach permanentnego kryzysu. Przedsiębiorstwa z reguły nie są przygotowane do efektywnej działalności w warunkach kryzysu, dlatego powinny dążyć nie tylko do rozpoznawania oraz pokonywania kryzysu, ale do wypracowania metod zapobiegania kryzysom. Celem tego artykułu jest przedstawienie kryzysu finansowego przedsiębiorstwa w ujęciu systemowym. Podejście systemowe pozwala spojrzeć całościowo na problem kryzysu, a nie tylko na cząstkowe jego elementy. Podjęta zostanie próba stworzenia modelu systemowego ujęcia kryzysu finansowego przedsiębiorstwa w celu zwiększenia efektywności i skuteczności przeprowadzenia restrukturyzacji naprawczej oraz na osiągnięcie nie tylko równowagi, ale i wzrostu konkurencyjności oraz wartości przedsiębiorstwa.

### **FINANCIAL CRISIS IN A SYSTEMIC APPROACH**

#### **Summary**

In the age of globalization and surrounding variability, companies are more often operating under permanent crisis conditions. Enterprises are generally not prepared to operate effectively in a crisis, so they should strive not only to recognize and overcome a crisis but also to develop methods to prevent it. The purpose of this article is to present a systemic approach to a financial crisis. Systemic approach allows you to look holistically at the problem of the crisis and not only on its particular elements. Attempt is made to create a model of systemic approach to a crisis in order to increase efficiency and effectiveness of remedial restructuring and to achieve not only balance, but also to increase competitiveness and corporate value.

