

# Zarządzanie przedsiębiorstwem **w kryzysie**

redakcja naukowa:

**Barbara Dembowska**

**Joanna Gonicka**

# Spis treści

|            |   |
|------------|---|
| Wstęp..... | 5 |
|------------|---|

## **Część I. Źródła i przejawy kryzysu w przedsiębiorstwie**

**Bożena Piwowarczyk, Grażyna Matulewicz**

|                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------|----|
| Mechanizm techniki sekurytyzacji aktywów w świetle kryzysu finansowego ..... | 11 |
|------------------------------------------------------------------------------|----|

**Dorota Zaborowska**

|                              |    |
|------------------------------|----|
| Zarządzanie w kryzysie ..... | 19 |
|------------------------------|----|

**Ewa Miłkowska**

|                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------|----|
| Restrukturyzacja przedsiębiorstwa w sądowym postępowaniu naprawczym..... | 27 |
|--------------------------------------------------------------------------|----|

**Beata Groblewska-Bogusz, Dorota Nawrat**

|                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------|----|
| Zarządzanie przedsiębiorstwem w dobie kryzysu – kooperacja czy konflikt..... | 39 |
|------------------------------------------------------------------------------|----|

**Danuta Janczewska**

|                                                                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Badanie powstawania źródeł zagrożenia kryzysem w przedsiębiorstwie podczas realizacji procesu innowacyjnego ..... | 49 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|

**Barbara Dembowska, Rafał Dembowski**

|                                                                                                     |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Wybrane problemy zarządzania w małych przedsiębiorstwach w okresie spowolnienia gospodarczego ..... | 65 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|

## **Część II. Metody zarządzania w warunkach kryzysu**

### **Bartłomiej Stopczyński**

Innowacyjność polskich przedsiębiorstw a kryzys gospodarczy ..... 79

### **Agnieszka Ścianowska, Paweł Wawrzyniak**

Swap walutowo-procentowy w zarządzaniu pozycją walutową  
przedsiębiorstwa ..... 93

### **Joanna Gonicka, Andrzej Szwankowski**

RFID – wybór czy konieczność w zarządzaniu przedsiębiorstwem  
produkcyjnym w warunkach kryzysu ..... 107

### **Beata Groblewska-Bogusz, Dorota Nawrat**

Kształtowanie kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa  
w kryzysie ..... 115

### **Longin Indisow, Piotr Oleksiak**

Rola systemów wynagradzania w warunkach kryzysu ..... 127

# Wstęp

Obecna sytuacja społeczno-gospodarcza i przeobrażenia w otaczającym świecie skłaniają do podjęcia problematyki zarządzania przedsiębiorstwem w warunkach kryzysu. Organizacje wobec nowych wyzwań zmuszone są funkcjonować w trudnych warunkach spowolnienia gospodarczego. Jednocześnie sytuacja kryzysowa integruje wiele środowisk i mobilizuje do poszukiwania nowych rozwiązań.

W chwili obecnej trudno jest przewidzieć skutki kryzysu gospodarczego. Prowadzenie działalności w warunkach gospodarki rynkowej nierozzerwalnie wiąże się z faktem stałego dostosowywania do zmian zachodzących w otoczeniu, jednak sytuacja kryzysowa zmusza do innego działania i do innego myślenia. Okres spowolnienia gospodarczego może być swoistą szansą zwłaszcza dla przedsiębiorstw małych i średnich. Kryzys stwarza im nowe możliwości, np. na pozyskanie wyspecjalizowanych i doświadczonych pracowników z konkurencyjnych firm.

Przedsiębiorstwa potrzebują kompleksowych informacji na temat tego, jak postępować w warunkach kryzysu i zarządzać w oparciu o koncepcję wymagającą innego sposobu postrzegania zadań firmy.

Rośnie zapotrzebowanie na wiedzę, która pozwoli firmom nie tylko przetrwać trudny okres kryzysu, ale nawet zwycięsko przez niego przejść. Niniejsza praca wychodzi naprzeciw tym oczekiwaniom. Treść pracy podporządkowana została sytuacji kryzysu i zarządzaniu w warunkach kryzysu w różnych obszarach funkcjonowania przedsię-

biorstwa. Problematyka zawarta w pracy jest zróżnicowana tematycznie i obejmuje wiele obszarów zarządzania współczesną organizacją. Z uwagi na prezentowane treści pracę podzielono na dwie części.

Część pierwszą poświęcono źródłom i przejawom kryzysu w przedsiębiorstwie. Kryzys gospodarczy jest zjawiskiem ekonomicznym, który może być spowodowany przez czynniki zewnętrzne, tj. błędną politykę finansową, gospodarczą lub przez niewydolność systemu finansowego.

Wprowadzeniem do rozważań jest omówienie pierwotnego źródła światowego kryzysu gospodarczego. Kluczowym momentem wydaje się być spadek cen nieruchomości w USA, który miał początek w lipcu 2007 r. i idące w ślad za tym załamanie na rynku kredytów hipotecznych. Do zapaści na światowych giełdach papierów wartościowych przyczyniły się z pewnością wykorzystywane na masową skalę przez banki w Stanach Zjednoczonych specyficzne techniki inżynierii finansowej, a w szczególności proces tzw. sekurytyzacji pozabilansowej aktywów.

Rozważania koncentrują się na wyjaśnieniu istoty kryzysu w przedsiębiorstwie. Wyodrębniono czynniki wewnętrzne i zewnętrzne wpływające na sytuację w przedsiębiorstwie, a następnie przedstawiono wybrane problemy związane z restrukturyzacją przedsiębiorstwa w sądowym postępowaniu naprawczym.

Następnie omówiono rolę pracowników w podejmowaniu decyzji w sytuacji kryzysowej. Wskazano, że ich aktywność zwiększa zdolność przedsiębiorstwa do przystosowywania się do zmiennych warunków otoczenia, wyzwala przedsiębiorczość i kreatywność, daje również możliwość ujawniania talentów organizacyjnych wśród pracowników.

Zjawisko pojawiania się zagrożeń kryzysem w przedsiębiorstwie występuje we wszystkich podmiotach sfery gospodarczej bez względu na ich wielkość, strukturę organizacyjną, zasoby czy koncepcję zarządzania. Stąd w dalszej części pracy podjęto rozważania dotyczące źródeł powstawania kryzysem w przedsiębiorstwie podczas realizacji procesu innowacyjnego.

Jak pokazano w niniejszym opracowaniu, okres spowolnienia gospodarczego przedsiębiorstwa, zwłaszcza małe i średnie, mogą wykorzystać do swojego rozwoju poprzez: utrzymanie wysokiej jakości wyrobów, certyfikację zakładu, inwestycje w rozwój linii technologicznych i kompetencji pracowników w oparciu o środki unijne.

Część drugą poświęcono wybranym metodom zarządzania w warunkach kryzysu. Recesja w gospodarce stanowi poważne wyzwanie dla firm. Wymaga dużego wysiłku, wiedzy i umiejętności osób kierujących przedsiębiorstwem, by mogło ono utrzymać się na rynku.

Wzrost konkurencji globalnej, szybki rozwój technologii informacyjnych zmuszają przedsiębiorstwa do budowania strategii umożliwiających utrzymanie lub zdobywanie przewagi konkurencyjnej na rynku. Obecnie duże znaczenie w tym zakresie przypisuje się wdrażaniu innowacji w przedsiębiorstwie. Przewiduje się, że tylko te firmy będą miały szansę uzyskać w przyszłości korzystną pozycję w gospodarce światowej, które będą wprowadzać nowe technologie, a swoją przewagę konkurencyjną budować na innowacjach. Stąd rozważania wprowadzające w drugiej części pracy odnoszą się do problemu zarządzaniu przedsiębiorstwem w oparciu o innowacje.

Szczegółowe aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa w kryzysie zaprezentowano na przykładzie transakcji walutowych. Omówiono warianty ich rozliczania dla kilku wybranych scenariuszy rynkowych. Następnie przedstawiono nowoczesny system identyfikacji (RFID), wykorzystywany w przedsiębiorstwach produkcyjnych. Wdrożenie systemu pozwala identyfikować towary w łańcuchu dostaw w czasie rzeczywistym. Bieżąca możliwość oceny stopnia realizacji zamówień wpływa na zdolność przedsiębiorstwa do szybkich reakcji na zmiany.

Następnie wskazano na konieczność szerszego spojrzenia na kwestie zasobów pracy, kompetencji pracowniczych i społeczne funkcje przedsiębiorstwa. W tym kontekście omówiono możliwość wykorzystania kompetencji rodzinnych, będących elementem kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa. Wskazano, że zmiany demograficzne i społeczne, które kształtują jakość i struktury zasobów pracy, wyznaczają też nowe potrzeby, które przedsiębiorstwa powinny zaspokajać. Przedstawiona w pracy koncepcja wykorzystania kompetencji rodzinnych stanowi jednocześnie możliwość rozwiązania istotnych problemów społecznych.

Na wzrost konkurencyjności polskich przedsiębiorstw wpływa ją również systemy wynagradzania. Jak przedstawiono w ostatniej części pracy, są one nie tylko narzędziem motywowania potencjału ludzkiego do efektywnej pracy, ale wspierają także realizację strategii rozwojowej firmy.

Książka adresowana jest do kadry zarządzającej współczesną organizacją oraz do pracowników nauki zgłębiających wiedzę z zakresu zarządzania. Może służyć jako literatura uzupełniająca dla studentów kierunku zarządzanie i słuchaczy kierunków ekonomicznych. Może być swoistym przewodnikiem dla przedsiębiorców funkcjonujących w trudnych warunkach spowolnienia gospodarczego, wskazując nowe rozwiązania na przetrwanie.

Redaktorzy monografii pragną podziękować wszystkim autorom, którzy swoją pracą przyczynili się do powstania niniejszej publikacji. Szczególnie dziękują recenzentowi, prof. dr. hab. Czesławowi Sikorskiemu, za cenne uwagi oraz redakcji Wydawnictwa AHE za dobrą współpracę i przygotowanie monografii.

*Joanna Gonicka  
Barbara Dembowska*

**Część I**

# **Źródła i przejawy kryzysu w przedsiębiorstwie**

# **Mechanizm techniki sekurytyzacji aktywów w świetle kryzysu finansowego**

Bożena Piwowarczyk, Grażyna Matulewicz  
Akademia Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi

## **Wprowadzenie**

W dobie nękającego świat kryzysu na rynkach finansowych oraz w obliczu globalnego kryzysu gospodarczego rodzi się nieodparcie pytanie o genezę tego zjawiska. I chociaż występowanie cykliów koniunkturalnych jest nieodłącznym elementem gospodarki kapitalistycznej, której rozwój związany jest z falą przyływów i odpływów bessy i hossy, to skala i zasięg spadków indeksów giełdowych, począwszy od września 2008 roku, skłania do poszukiwania przyczyny tychże faktów w szerszym kontekście.

Pierwsze symptomy aktualnego kryzysu dały się zauważyć już w 2000 roku w Stanach Zjednoczonych za czasów prezydentury Clintona, kolejnym jego zwiastunem była także słynna afera firmy Enron, która miała miejsce w 2002 roku i była związana z kreacją wirtualnej rzeczywistości poprzez zafałszowanie obrazu kondycji finansowej tejże firmy (tzw. kreatywna księgowość). Natomiast kluczowym momentem w rozwoju kryzysu finansowego wydaje się być spadek cen nieruchomości w USA, który datuje się generalnie od lipca 2007 roku, i idące w ślad za tym załamanie na rynku kredytów hipotecznych w tymże kraju. Kanwę wydarzeń, które doprowadziły do globalnej zapaści na światowych giełdach papierów wartościowych, stanowi z kolei wykorzystywanie przez

banki w Stanach Zjednoczonych na masową skalę i często w niefrasobliwy sposób wyrafinowanych technik inżynierii finansowej, a w szczególności procesu tzw. sekurytyzacji pozabilansowej aktywów.

Poniżej spróbujemy odpowiedzieć na pytanie: „Na ile ów wytwór alchemii finansów wpłynął na załamanie rynków finansowych na świecie?”.

## **Istota mechanizmu techniki sekurytyzacji aktywów**

Technika sekurytyzacji aktywów jest produktem finansowym wypracowanym na pograniczu rynku pieniężnego, kapitałowego i kredytowego. Najogólniej można ją zaprezentować jako transformację płynności aktywów, pozwalającą przekształcać aktywa o niskim stopniu płynności w aktywa kreujące gotówkę.

W większości publikacji dotyczących sekurytyzacji określa się ją w węższym znaczeniu, jako tzw. sekurytyzację wtórną (sekurytyzację pozabilansową), tzn. jako proces, który polega na emisji papierów wartościowych o charakterze obligacji lub krótkoterminowych papierów dłużnych zabezpieczonych na strumieniach gotówki generowanych przez różne typy aktywów (Zombirt, 1999). W literaturze fachowej poświęconej zagadnieniom związanym z techniką sekurytyzacji podjęto wiele prób najwłaściwszego jej zdefiniowania. Jakkolwiek brak jednej wyczerpującej definicji, można ją określić w ślad za F. J. Fabozzim jako proces przekształcania generalnie pozbawionych płynności aktywów lub kredytów o podobnej charakterystyce w pakiety oprocentowanych papierów wartościowych o cechach umożliwiających ich wprowadzenie na rynek w celach inwestycyjnych (Fabozzi, 1998). Innymi słowy, dokonywana jest wówczas zamiana należności na papiery wartościowe określane częstokroć mianem tzw. ABS-ów (Asset Backed Securities). Używając języka z zakresu prawa, można powiedzieć, że sekurytyzacja to przekształcanie przenaszalnych wierzytelności pieniężnych, najczęściej wynikających z umowy pożyczki lub umowy kredytowej w papier wartościowy, którego wykup jest zabezpieczony przez owe wierzytelności. W kontekście wyżej zaprezentowanych definicji można skonstruować, że proces sekurytyzacji stwarza możliwości transformacji płynności, a mianowicie umożliwia zamianę wybranych grup aktywów (zazwyczaj należności) o niskim stopniu płynności, poniekąd „uwięzionych w czasie”, na aktywa kreujące gotówkę, które można spo-