

Aneta Zelek

Upadłość przedsiębiorstwa jako skutek kryzysu finansowego Casus: TUR Polisa SA

Wstęp

Polska gospodarka przez długie lata powojennego funkcjonowania nie podlegała oczywistym prawidłowościom ekonomicznym gospodarki rynkowej. Pojęcie „kryzys” stosowane było w kontekście niepowodzeń gospodarki kapitalistycznej. System centralnego planowania miał uchronić polskie przedsiębiorstwa przed wahaniami koniunktury, a ochronna rola rządu i organów założycielskich przedsiębiorstw ograniczała się do wspierania jednostek słabych i nieefektywnych ekonomicznie. Polska kadra kierownicza nie była więc przygotowana do sprawnego zarządzania trudnymi sytuacjami, które w istocie miały znamiona kryzysów, choć tak ich nie nazywano. Zmieniające się warunki gospodarowania, wynikające ze zmian systemowych w gospodarce, stawiają przed menedżerami nowe wyzwania. Jedno z nich, pojawiające się z całą mocą w okresach dekonunktury gospodarczej, dotyczy umiejętności zarządzania antykryzysowego. Czy polska kadra kierownicza wybrnie ze stanu uśpienia i odpowie, na zmieniające się i coraz trudniejsze otoczenie ekonomiczne, działaniem reaktywnym i elastycznym, chroniącym firmy rynkowe przed upadkiem?

W połowie lutego bieżącego roku z polskiego krajobrazu firm ubezpieczeniowych zniknęła trzecia co do wielkości firma – TUR Polisa SA. Działalność swoją zakończyła stratą wartości ok. 215 mln zł (dane na koniec 1999 roku). Przypadek upadłości Polisy może być doskonałą ilustracją problemu kryzysu finansowego i organizacyjnego, prowadzącego bezpośrednio do upadku firmy. Czy ten spektakularny – choć nie pierwszy na polskim rynku ubezpieczeń – kryzys firmy musiał zakończyć się upadkiem Polisy? Kto zawiódł? Czy zarząd Polisy był przygotowany na zmierzenie się ze zjawiskiem pogłębiającego się kryzysu organizacji? Czy status i reputacja spółki giełdowej mogła uchronić Polisę od upadku?

Niniejszy artykuł jest próbą podjęcia odpowiedzi na powyższe pytania. Jednocześnie, w zamierzeniach autorki, ma on charakteryzować główne elementy dynamicznie rozwijającej się dziedziny zarządzania, jaką jest zarządzanie kryzysowe. Problem zarządzania kryzysowego jest dlatego istotny, że według szacunków około 10% firm na świecie upada każdego roku¹⁾. Zjawisko bankructwa i upadłości firm wywołuje ogromne koszty ogólnogospodarcze oraz duże szkody natury społecznej.

Teoria zarządzania kryzysowego

Według powszechnego rozumienia, **pojęcie „kryzys” oznacza moment rozstrzygający, punkt zwrotny, okres przełomu**²⁾. W sensie ekonomicznym, pojęcia „kryzys” używa się głównie do określenia złego stanu koniunktury w skali makroekonomicznej. W tym rozumieniu, kryzys ozna-

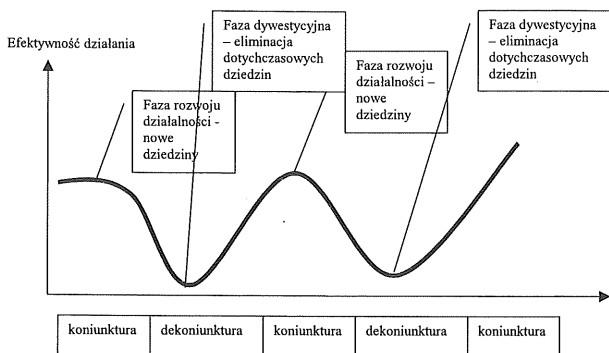
cza załamanie się procesu wzrostu gospodarczego, poważne naruszenie stanu równowagi gospodarczej i regres w rozwoju ekonomicznym kraju³⁾. Kryzysowi towarzyszy w takich warunkach generalny spadek podstawowych wielkości ekonomicznych. Nasilają się również zjawiska niepożądane społecznie i ekonomicznie, takie jak inflacja (lub deflacja) oraz bezrobocie. Najpoważniejszym objawem jest jednak długookresowy spadek PKB, mierzony spadkiem tempa jego wzrostu.

Przedsiębiorstwa, jako podmioty gospodarcze, podlegają takim samym prawidłowościom ekonomicznym, jak cała gospodarka. Problemy związane z wahaniami koniunktury dotyczą pojedyncze firmy w takim samym stopniu, jak cała gospodarkę. Oczywiście, podatność na recesję jest zróżnicowana w zależności od branży (sektora), niemniej jednak, ogólny trend koniunkturalny zaznacza się z różną mocą w każdej organizacji gospodarczej. Właśnie bieżąca koniunktura makroekonomiczna jest podstawowym czynnikiem narastania sytuacji kryzysowej w firmie. **Dodatkowo jednak, przedsiębiorstwa są narażone na występowanie krytycznych sytuacji, które są wynikiem nieprawidłowych zjawisk wewnętrznych lub tkwiących w bliskim otoczeniu konkurencyjnym**⁴⁾.

Przedsiębiorstwa podlegają stałej dynamice wewnętrznej i zewnętrznej pochodzącej z różnych źródeł, składających się na otoczenie i często trudnych do zidentyfikowania. Są to zmiany w strukturze konsumpcji i rynku, jakości technologii, współpracy z rządem, taktyce konkurencji itp. Powodują one nieaktualność doświadczeń z przeszłości, nasilają niepokój, niepewność i ryzyko, a także konkurencję, rodzą konieczność inwencji, podstaw twórczych i śmiałych rozwiązań oraz oparcia działań na sprzężeniu z czasem i warunkami otoczenia⁵⁾.

Oznacza to w praktyce konieczność adaptacji firmy do zmieniających się cech ekonomicznych sektora. **Dla istnienia przedsiębiorstwa (lub jego wydzielonej strategicznej jednostki biznesu) najważniejsze znaczenie ma stopień dojrzałości rynku i co za tym idzie – faza koniunkturalna.** W warunkach starzejącego się rynku, objawiającego się zwykłym spadkiem popytu, a nawet zjawiskami recesyjnymi, przedsiębiorstwo musi podjąć kluczową decyzję o dalszym działaniu. Jest to decyzja dotycząca strategicznych zmian w portfelu działalności. Rysunek 1. prezentuje reakcje strategiczne przedsiębiorstwa na zmieniającą się koniunkturę⁶⁾.

Jak wynika z badań postaw kadry kierowniczej wobec sytuacji kryzysowych, najczęściej obserwowac można naturalną skłonność do niedoszacowania własnych błędów w zarządzaniu i próby przerzucania odpowiedzialności na tak zwane czynniki i trudności obiektywne. W praktyce najczęstszymi źródłami kryzysu organizacji są czynniki wewnętrzne, a zatem po-



Rys. 1. Strategie w reakcji na zmiany koniunktury

Źródło: opracowanie własne.

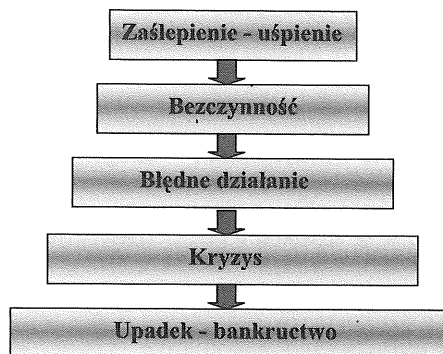
zostające pod bezpośrednią kontrolą zarządu firmy. Główne przyczyny narastania trudności w zachowaniu efektywności ekonomicznej i sprawności zarządzania, jako czynniki kryzysogenne, zostały opisane w tabeli nr 1.

KRYZYS rozumiany jest jako konsekwencja zakłóceń w istnieniu lub w realizacji jednego lub kilku czynników determinujących egzystencję i rozwój przedsiębiorstwa, zarówno tych o oddziaływaniu z zewnątrz, jak i tych wewnętrznych, zależnych od sprawności zarządzania⁷⁾. W tym sensie kryzys staje się punktem zwrotnym, przełomowym w istnieniu organizacji. Brak reakcji na pojawianie się zagrożeń prowadzi do porażki, niepowodzeń finansowych, a w efekcie do upadłości firmy.

Według R. Oldcorn, kryzys jest wynikiem nieplanowanych zdarzeń zakłócających lub zagrażających normalnemu funkcjonowaniu firmy. W czasach niepewności, ryzyka i niepełnej informacji, kryzys staje się cechą współczesnych organizacji, a nie stanem wyjątkowym. Zdarza się nawet w najlepiej zarządzanych organizacjach, jest nie do ominięcia⁸⁾.

Sposobem działania współczesnych organizacji powinno być unikanie kryzysu. Strategia taka wymaga wykształcenia sprawnego i elastycznego systemu kontroli i monitoringu warunków działania⁹⁾. Czym szybsza reakcja takiego systemu wczesnego ostrzegania, tym większe prawdopodobieństwo uniknięcia sytuacji kryzysowej. Jak wskazują jednak doświadczenia firm przeżywających stany krytyczne, najpoważniejszym problemem jest umiejętność iden-

tyfikacji zagrożeń pojawiających się w przedsiębiorstwie i jego otoczeniu. Najczęściej obiektywny osąd realnej sytuacji ograniczony jest poprzez uśpienie czujności organizacji. Firmy, które w danym momencie rynkowym cieszą się sukcesami (rynkowymi, ekonomicznymi itp.) wykazują się na ogół ogromnym entuzjazmem i wiarą w sprawny zarząd. Brak obiektywnej oceny działania zarządu może doprowadzić do wystąpienia scenariusza przedstawionego na rys. 2¹⁰⁾.



Rys. 2. Schemat naturalnych reakcji na pojawienie się kryzysu w organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. MICHALUK, *Identyfikacja sygnałów zagrożenia...* op.cit., s. 163.

Zbyt duży optymizm w samoocenie działalności firmy doprowadza w efekcie do bezczyności i popełniania błędów w zarządzaniu, co w konsekwencji doprowadza do kryzysu skutkującego bankructwem. Wnioskowanie o zagrożeniu bytu przedsiębiorstwa oparte na dotychczasowych sukcesach jest z góry skazane na duży procent błędów i przeoczeń wynikających z subiektywnych sądów i ocen.

Kluczowym zadaniem kadr zarządzających jest systematyczna, profesjonalna ocena standingu finansowego firmy, której celem jest bieżące reagowanie na niepokojące zjawiska. Jeżeli pogarszanie się sytuacji finansowej firmy nie charakteryzuje się dużą dynamiką, to stosunkowo łatwo jest wychwycić oznaki potencjalnych zagrożeń, zanim przybiorą one wymiar kryzysu finansowego. Gdy jednak sytuacja pogarsza się bardzo szybko (co zwykle ma miejsce w momencie utraty płynności finansowej), to oznaki załamania standingu firmy występują lawinowo i przybierają

Tab. 1. Wewnętrzne i zewnętrzne czynniki wywołujące stan kryzysu

Czynniki wewnętrzne:	Czynniki zewnętrzne:
<ul style="list-style-type: none"> • błędnie zadeklarowane cele rozwoju przedsiębiorstwa, • wadliwe planowanie długookresowe, • niesystematyczny, niepełny monitoring zmian w otoczeniu, • nieumiejętne planowanie i zarządzanie zmianami, • zbyt skąpe lub niedostosowane strukturalnie zasoby przedsiębiorstwa, • źle dobrane środki realizacji celów przedsiębiorstwa, • błędne rozwiązania organizacyjne i administracyjne, • niska efektywność gospodarowania, • błędna, nieoszczędna polityka eksploatacyjna, • zakłócenia w komunikacji wewnątrz oraz na zewnątrz organizacji, • błędna polityka rozwojowa, • utrata płynności finansowej. 	<ul style="list-style-type: none"> • kryzys makroekonomiczny, • wzrastająca presja konkurencji w zajmowanych sektorach, • starzenie się rynku (sektora), • spadek popytu (nasycenie), • pojawienie się substytutów, • presja na innowacje technologiczne, • niekorzystne zmiany w polityce ekonomicznej państwa w zakresie: polityki celnej, podatkowej, antytrustowej, koncesyjnej itp., • liberalizacja i deregulacja rynku, • wysoka presja konkurencji potencjalnej – nasilony napływ kapitału do branży, • czynniki losowe.

Źródło: opracowanie własne.

postać narastających trudności ekonomicznych, których powstrzymanie jest trudne lub niemożliwe.

Obserwacje przypadków bankructwa przedsiębiorstw w Europie Zachodniej wskazują na pewne prawidłowości w rozwoju sytuacji. Na ogół mają miejsce sygnały zapowiadające kryzys finansów w firmie. Jednym z ciekawszych modeli uogólniających tę prawidłowość jest model J. Argentiego, który wyróżnia¹¹⁾:

- fazę pierwszą, w której następuje stopniowe utrwalenie niedomogów działalności, mimo że nie wywołują one jeszcze istotnych zmian i zakłóceń,
- fazę drugą, w której niedomogi prowadzą do popełniania błędów i pogłębiania nieprawidłowości,
- fazę trzecią, w której ujawniają się istotne zakłócenia w działalności – szczególnie w zakresie wypłacalności przedsiębiorstwa,
- fazę czwartą, końcową, w której następuje upadłość, a w konsekwencji likwidacja przedsiębiorstwa.

L. Bednarski¹²⁾ stwierdza, że możliwe jest zidentyfikowanie symptomów zagrożenia firmy poprzez obserwację kondycji przedsiębiorstw w zakresie finansów i zarządzania. Wymienia sygnały, wskazujące na podwyższone ryzyko dalszego funkcjonowania przedsiębiorstwa. W tabeli nr 2 wskazano na czynniki o charakterze *stricte* finansowym oraz czynniki wynikające z błędów zarządzania finansami.

W rozwiniętych krajach większość upadających firm jest zyskowna w chwili ich bankructwa. Przedsiębiorstwa nie upadają bowiem z braku zysków, ale z braku pieniędzy¹³⁾ – to wniosek z seminarium Fundacji Rozwoju Rachunkowości przeprowadzonego w maju 1999 roku. Dokumentują to przykładowe dane przedstawione podczas tego seminarium:

- w Wielkiej Brytanii średnio 75–80% upadających firm było zyskowych w chwili bankructwa,
- we Francji około 60% bankrutujących przedsiębiorstw wykazywało się dostateczną rentownością w momencie bankructwa.

Według analityków finansowych, zjawisko takie występuje w podobnej skali w innych wysoko rozwiniętych krajach i wkrótce dotyczyć będzie także polskich przedsiębiorstw.

Według analityków z niezależnej firmy Fennemore Craig PC, problem braku płynności finansowej, nawet w długim okresie, nie musi prowadzić do bankructwa. Na podstawie swoich doświadczeń w firmach amerykańskich w eliminowaniu zagrożenia bankructwem, wymieniają sześć pewnych alternatyw, rozumianych jako działania antykryzysowe w zakresie poprawy *cash flow*¹⁴⁾:

- spłata zadłużenia,
- opracowanie biznesplanu w zakresie ograniczenia kosztów (ze szczególnym uwzględnieniem kosztów stałych),
- ograniczenie rozmiarów biznesu,
- fuzja (połączenie) z partnerem strategicznym,
- pozyskanie dodatkowego kapitału (emisja papierów wartościowych, podwyższenie kapitału zakładowego),
- sprzedaż części majątku trwałego lub wyodrębnionej strategicznej jednostki biznesu.

Jak dotąd, nie ma jednoznacznego, precyzyjnego modelu prognozowania (upadku) kryzysu przedsiębiorstw. Najczęściej stosowany jest model Edwarda Altmana z 1968 roku¹⁵⁾. Model ten w warunkach gospodarki USA sprawdzał się w 90% wobec przewidywań z jednorocznym wyprzedzeniem i w 80% z dwuletnim wyprzedzeniem.

$$Z = 1,2x_1 + 1,4x_2 + 3,3x_3 + 0,6x_4 + 0,999x_5$$

gdzie:

X1 = kapitał obrotowy/aktywa (suma bilansu)

X2 = wynik netto/aktywa (suma bilansu)

X3 = EBIT (zysk przed spłatą odsetek i opodatkowaniem)/aktywa

X4 = rynkowa wartość kapitału akcyjnego/księgową wartość zadłużenia

X5 = obrót/aktywa

Wartość Z	Prawdopodobieństwo upadku przedsiębiorstwa
1,8 lub mniej 1,81–2,99 3,0 i więcej	bardzo wysokie nieokreślone niewielkie

Wiele organizacji, szczególnie tych działających w sektorach o wysokim stopniu ryzyka, posiada spe-

Tab. 2. Sygnały słabnącej kondycji finansowej jako symptomy kryzysu

Czynniki finansowe:	Czynniki zarządzania:
<ul style="list-style-type: none"> • powstanie i powiększanie się straty netto lub znaczące zmniejszanie się kwoty zysku netto, • spadająca płynność finansowa i związane z tym pogłębianie braku pokrycia finansowego (wypłacalności) – często związane ze wzrostem trudno ściąganych należności lub/i nadmiernym narastaniem zobowiązań, • widoczne powiększenie się zapotrzebowania na kredyty i pożyczki (zwykle krótkoterminowe) oraz zakłócenia w ich spłacie, • pozyskiwanie środków na finansowanie bieżącej działalności poprzez dyskonto faktur i weksli, • wzrost stanu produkcji nie zakończonej oraz zapasu wyrobów trudno zbywalnych, występowanie przeterminowanych zapasów materiałowych i wadliwa ich struktura, • presja na wyprzedzanie składników majątku trwałego po cenie niższej od wartości księgowej. 	<ul style="list-style-type: none"> • rosnące zamrożenie środków w inwestycjach nie zakończonych w terminie, • brak przyszłościowych, realnych planów rozwoju przedsiębiorstwa, • częste zmiany na stanowiskach kierowniczych w przedsiębiorstwie, • malejący udział przedsiębiorstwa w ogólnej sprzedaży na rynku, • utrata najważniejszych odbiorców i rzetelnych finansowo klientów lub korzystnych źródeł dostaw, • niski poziom technologiczny produkcji.

Źródło: Opracowanie własne, na podstawie: K. MICHALUK, *Identyfikacja sygnałów zagrożenia...* op.cit., oraz L. BEDNARSKI, *Rola auditingu...* op.cit.

cialne plany zarządzania antykrzysowego na wypadek pojawienia się zagrożeń. Plany takie, zwykle w formie specjalnego instruktażu postępowania, zawierają fundamentalne kierunki działań firmy w obliczu ryzyka wystąpienia kryzysu. Nie istnieje jednak jedna magiczna formuła zarządzania kryzysowego. Rozwiązania zastosowane i skuteczne w jednej organizacji, mogą grozić pogłębieniem sytuacji kryzysowej w innej¹⁶⁾.

Kryzys finansowy TUR Polisa SA

Od chwili powstania w 1989 roku do połowy 1997 roku Polisa rozwijała się w miarę zrównoważonym tempie wzrostu, przy dużej dynamice zbioru składki. W latach 1991-1993 wartość przychodów ze sprzedaży usług ubezpieczeniowych i reasekuracyjnych wzrosła nominalnie o 410% (realnie o 157%). W kolejnych latach przyrost przychodów był nieznacznie spowolniony i wynosił realnie w 1994 roku ok. 20%, w 1995 r. ok. 6% i blisko 8% w trzech kwartałach 1997. Wzrost sprzedaży przyniósł w efekcie ok. 4% udziału w rynku ubezpieczeń majątkowych w Polsce (w roku 1997 - 4,3%), co dawało firmie trzecią pozycję po PZU i Warcie. W założeniach strategicznych Polisy, jej udział w rynku miał wzrosnąć w perspektywie kolejnych 3-4 lat do poziomu 6,5% w zakresie ubezpieczeń majątkowych (szacowano więc na blisko 600% przyrost składki przypisanej w tym okresie).

W drugiej połowie 1997 roku nastąpiło wyraźne zakłócenie rozwoju firmy Polisa. Główną przyczyną, oczywistą dla polskiego czytelnika, była powódź i wynikająca z niej nienaturalnie wysoka szkodowość. Tak więc przyczyny losowe stały się pierwszym impulsem pogarszania sytuacji ubezpieczyciela, a jednocześnie uruchomiły lawinę negatywnych skutków, wynikających z konieczności wypłaty odszkodowań za szkody popowodziowe. Stan ten niewątpliwie już w lecie 1997 nosił znamiona poważnego kryzysu finansowego, rozszerzającego się w późniejszym okresie na inne funkcje całej organizacji i objawiającego się w konsekwencji wszystkimi możliwymi negatywnymi efektami. Likwidacja szkód popowodziowych zmusiła bowiem zarząd firmy do redukcji lokat i inwestycji kapitałowych. W oczywisty sposób fakt ten ograniczył bezpieczeństwo finansowe firmy. Dodatkowo, w tym samym czasie na mocy rozporządzenia Rady Ministrów wprowadzono podwyższony margines wypłacalności (wskaźnik pokrycia zobowiązań z kapitałów własnych), co zobligowało ubezpieczycieli polskich do utrzymywania niskiego poziomu zobowiązań. Ostatecznie już w drugiej połowie 1997 roku bieżąca płynność Polisy uległa znaczącemu obniżeniu.

W drugiej połowie 1997 r. zanotowano również bardzo istotny spadek wartości składki przypisanej w stosunku do planów rocznych. Był to bezpośredni efekt konieczności przegrupowania organizacyjnego zasobów kadrowych - kadry agencyjne ze wszystkich oddziałów Polisy w Polsce zasilili bowiem regiony najbardziej dotknięte powodzią, w celu szybszej likwidacji szkód. Efekt ten utrzymał się również w pierwszej połowie 1998 roku. Osłabienie kondycji finansowej w tym czasie było również efektem - jak się później okazało - niedoskonałości umów reasekuracyjnych, które nie dawały gwarancji pokrycia strat z tytułu odszkodowań powodziowych. Dodatkowo, od początku 1998 roku składki reasekuracji ubezpieczeń istotnie wzrosły (od 14% w 1997 do ok. 50% w 1998).

W tak osłabionej kondycji finansowej Polisa SA rozpoczęła swoją działalność w roku 1999, kiedy to od 1 stycznia zostały zniesione bariery wejścia zagranicz-

nych ubezpieczycieli na rynek polski. W obliczu wzrastającej presji konkurencji - zarówno operatorów zagranicznych, jak i polskich, zasilonych kapitałem obcym, zarząd Polisy SA rozpoczął poszukiwania źródeł zasilenia kapitałowego. Potrzeby dokapitalizowania firmy szacowano na ok. 90 mln zł (w stosunku do 30 mln zł kapitału własnego). W założeniach zarządu, wzrost kapitału miał być osiągnięty przez udział akcjonariatu rozproszonego. Podjęto serię wielu negocjacji z aktualnymi akcjonariuszami i polskimi inwestorami zewnętrznymi, między innymi z: BIG Bankiem SA, NFI Fortuna, PFRONEM, PKO SA, KB PBI, Polsatem. Wśród potencjalnych inwestorów były również firmy zagraniczne: Pohjola (Finlandia), Victoria (Niemcy), Winterthur, Zurich, i wielu innych operatorów spoza branży. Żadna z opisanych transakcji nie doszła ostatecznie do skutku. W pewnej części przyczyny tego stanu rzeczy upatrywano w przemianach rynku finansowo-ubezpieczeniowego.

Reakcja kierownictwa Polisy na pierwsze symptomy kryzysu była dość szybka. Już w drugiej połowie 1997 roku zarząd przygotował nową strategię rozwoju do 2003 roku. Dokument ten nie był jednak planem systemu działań antykrzysowych spółki. Został opracowany bowiem jako plan dalszego rozwoju działalności ubezpieczeniowej oraz pozyskania potencjalnych inwestorów. Strategia obejmowała zestaw działań w zakresie: polityki rozwoju produktów, polityki taryfowej, polityki rozwoju sieci sprzedaży, polityki prowizyjnej, polityki organizacyjnej i kadrowej, polityki finansowej, polityki reasekuracyjnej, polityki budowy grupy kapitałowej, polityki w zakresie dokapitalizowania spółki.

W 1998 roku działania te były konsekwentnie i skutecznie realizowane. Jednak w tym samym czasie wzmocniły swoje oddziaływanie organizacyjne i behawioralne symptomy zaostrego kryzysu. Następowaly liczne zmiany kadrowe dyrekcji oddziałów oraz dyrekcji biur centrali. Ujawnił się brak nadzoru zarządu nad realizacją strategii (w tym czasie zarząd był zaangażowany w negocjacje z inwestorami oraz powołanie do życia i wzmocnienie spółek córek - Agropolisa SA oraz Polisa - Zycie SA). Niekorzystny wpływ na wizerunek firmy miała trwająca już wówczas kontrola Państwowego Urzędu Nadzoru Ubezpieczeń.

Brak sukcesu w negocjacjach z inwestorem strategicznym, zła prasa, wyniki kontroli PUNU, uwarunkowania polityczne (PFRON, AWRSP), pogarszająca się płynność (dalszy wzrost szkodowości w całej branży, szczególnie w zakresie ubezpieczeń komunikacyjnych), zbyt wiele reform wewnętrznych spowodowały, że w 1998/99 roku nastąpiło radykalne osłabienie równowagi organizacyjno-finansowej Polisy. **Sytuacja taka skutkowałą ostatecznie cofnięciem przez Ministerstwo Finansów zezwolenia na prowadzenie działalności ubezpieczeniowej (decyzja z 30 września 1999). Wniosek o upadłość TUR Polisa SA rozpatrywano w efekcie czterokrotnie, od listopada 1999 do 16 lutego 2000 r., kiedy to sąd w Warszawie ogłosił upadłość firmy.** Warunkiem koniecznym przetrwania ubezpieczyciela było sfinalizowanie transakcji dokapitalizowania firmy (w ostatnim etapie kontynuowano rozmowy z ubezpieczycielem niemieckim). Czy jednak angażowanie kapitału w firmę ubezpieczeniową pozbawioną koncesji na świadczenie swoich statutowych usług jest sensowne?

Polski rynek ubezpieczeń majątkowych zubożył się tym samym o jedną firmę ze ścisłej czołówki. W skali rynku kryzys jednego oznacza sukcesy innych opera-

torów. Jednak dla akcjonariuszy i klientów Polisy, finał ten nie jest tak optymistyczny.

Przypadek upadku TUR Polisa SA stanowi modelowe wręcz *case study* z dziedziny zarządzania kryzysowego. Jak wykazano, źródła kryzysu ubezpieczyciela tkwiły w czynnikach losowych (powódź z 1997 roku), a zatem czynnikach niezależnych od zarządu firmy i pozostających poza kontrolą woli ludzkiej. Tego zjawiska i jego skutków nie można było uniknąć. Zła kondycja ekonomiczna TUR Polisa SA na koniec 1997 roku powinna stać się jednak sygnałem dla zarządu do podjęcia działań antykryzysowych. Tymczasem, ubezpieczyciel wykazał wszystkie podstawowe wady zarządzania w sytuacjach kryzysowych. Wydaje się nawet, że zarząd Polisy długo nie dostrzegał bardzo wyraźnych symptomów tego kryzysu. Jak wskazano, w latach 1998–1999 zauważalne były wszystkie podręcznikowe objawy pogarszającej się sytuacji. Obok definitywnej złej sytuacji finansowej, pojawiły się w przedsiębiorstwie inne objawy o charakterze organizacyjno-behawioralnym. Stan błędnego działania i utajniania faktycznej sytuacji prowadził do klasycznego „zaślepienia” i „uśpienia czujności” kadr menedżerskich Polisy. Zdziałał efekt domina – zła sytuacja generowała kolejne problemy finansowo-organizacyjne.

W końcu podstawowym argumentem opisanego kryzysu finansowego była utrata płynności. Ostatecznie doprowadziła ona ubezpieczyciela do głębokiego załamania wyniku finansowego. W dniu ogłoszenia upadłości Polisa wykazuje stratę finansową brutto na poziomie 215 mln zł. **Jak wskazują kalkulacje autorki, realne zagrożenie bankructwem istniało już w IV kwartale 1997 r. Oszacowany na podstawie oficjalnych wyników za 1997 rok wskaźnik „Z” Altmana wynosił 1,54 i zgodnie z interpretacją oznaczał bardzo wysokie prawdopodobieństwo bankructwa.** Wątpliwe jest jednak, by polscy ubezpieczyciele z pierwszej trójki osiągnęli wskaźnik powyżej 2 punktów Altmana.

Aneta Zelek

PRZYPISY

- ¹⁾ K. MICHALUK, *Identyfikacja sygnałów zagrożenia bankructwem*, Materiały konferencyjne, IV Zachodniopomorskie Forum Finansów '99, s. 163 i dalsze.
- ²⁾ Encyklopedia PWN, Warszawa 1975.
- ³⁾ Tamże.
- ⁴⁾ A. ZELEK, A. GWAREK, *Symptomy kryzysu w organizacji – Case Study TUR POLISA SA* [w:] „Firma i Rynek”, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin 2000.
- ⁵⁾ J. PENC, *Strategie zarządzania. Perspektywiczne myślenie, systemowe działanie*, Warszawa 1994, s. 60.
- ⁶⁾ Por. model zaproponowany przez: S. FLEJTERSKI, *Firma 2001 w zmieniającym się świecie kapitału (budować czy kupować)*, „Firma i Rynek” nr 10, s. 6.
- ⁷⁾ Szersze znaczeniowe definicje [w:] H.W. FRANZ, *Zarządzanie kryzysowe. Aspekty społeczne, doświadczenia europejskich przedsiębiorstw*, Poltext, Warszawa 1995, s. 28 i dalsze.
- ⁸⁾ R. OLDCORN, *Management*, MacMillan, London 1989, s. 237.
- ⁹⁾ Tamże.
- ¹⁰⁾ Por. K. MICHALUK, *Identyfikacja sygnałów zagrożenia bankructwem*, Materiały Konferencyjne IV Zachodniopomorskie Forum Finansów '99, s. 163.
- ¹¹⁾ Por. K. MICHALUK, *Identyfikacja...* op.cit., oraz *Getting Out Ahead of the Crisis Management Curve*, Phillips Business Information Highlights, 20/11/1999
- ¹²⁾ L. BĘDNARSKI, *Rola auditingu w zarządzaniu finansami przedsiębiorstwa* [w:] *Zarządzanie Finansami. Współczesne tendencje w teorii i praktyce*, US, Szczecin 2000, s. 19 i dalsze.
- ¹³⁾ „Rzeczpospolita” z 12.05.1999, s. 11.
- ¹⁴⁾ D. MATTHEWS, *Cash-flow crisis doesn't always lead to bankruptcy* [w:] „Business Journal” (Phoenix) 10/15/1999, Vol. 19 Issue 53, s. 49.
- ¹⁵⁾ Szerzej na temat współczynnika Altmana i innych metod oceny zdolności do przetrwania: Z.J. BOCZEK, *Ocena przedsiębiorstwa. Metoda Altmana i metoda punktowa* [w:] „Firma i Rynek” nr 10 / 1999, oraz J. ELLIS, D. WILLIAMS, *Strategia przedsiębiorstwa a analiza finansowa*, FRR, Warszawa 1997.
- ¹⁶⁾ C. TUSKER, *Crisis Busters* [w:] „Management”, Październik 1999, Vol. 46, Issue 09, s. 22.
- ¹⁷⁾ W roku 1998 powstawały bowiem silne grupy bankowe absorbujące potencjalny kapitał. Z kolei w 1999 roku wolny kapitał został zaangażowany w sektorze ubezpieczeń na życie, charakteryzującym się daleko wyższą atrakcyjnością w stosunku do sektora ubezpieczeń majątkowych.

Autorka – adiunkt w Katedrze Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, dyrektor programu MBA 2000 Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu.

Wstęp

Analizę stopnia wdrożenia zintegrowanych systemów klasy ERP (*Enterprise Resource Planning – Zintegrowane Systemy Informatyczne Wspomagające Wytwarzanie*), wykonujemy na podstawie badań empirycznych. Polegają one na rejestracji wielu faktów determinowanych wdrożeniem ERP. Rejestracja dotyczy możliwości funkcjonalnych systemów ERP, wykorzystywanych w badanych firmach w stałych okresach, np. kwartału. Zasadnicze badania prowadzone są za pomocą złożonych narzędzi badawczych. Każde z nich zawiera procedury kwantyfikacji efektów i zdarzeń.

Zarys charakterystyki badanych problemów

Proponowana metoda badawcza stanowi oryginalne opracowanie i charakteryzuje się wyjątkowo dużą szczegółowością monitorowania faktów i zdarzeń. Instrumenty badawcze to szczególnie: ankiety kierunkowe, plansze, kwestionariusze elektroniczne i arkusze kontrolne. Arkusze badawcze, które wypełnia się w trakcie weryfikacji stopnia wdrożenia ERP, dotyczą: technicznego przygotowania produkcji, technologicznego wspomagania realizacji, wspomagania wytwarzania, logistyki, sprzedaży, rachunkowości, gospodarki materiałowej, dystrybucji, kontroli jakości – ochrony środowiska, eksploatacji baz danych. Każdy z arkuszy składa się z kilku elementów. Kwantyfikacja oparta jest na ocenie wskaźników jakościowych. Arkusze posiadają odpowiednie w tym zakresie oznaczenia i wagę punktów.

Proponuje się, przykładowo, aby w module „TECHNICZNE PRZYGOTOWANIE PRODUKCJI” badać i mierzyć:

- Zakres obsługi technicznej produkcji, tzn. zdolności obróbcze, obciążenia maszyn, centrów.
- Obsługą alternatywnych możliwości produkcji, np. w czasie awarii części mocy produkcyjnych, lub wówczas, gdy jest zwiększone zapotrzebowanie na moc produkcyjną.
- Tworzenie indywidualnych kalendarzy obciążenia dla tzw. wąskich gardeł.
- Automatyczne emitowanie zestawień: potrzeb produkcyjnych, możliwości wytwórczych, awarii i awaryjności maszyn, jakości produkcji, obciążeń maszyn i centrów, oczekiwań outsourcingowych. Ocenę dokonywać się będzie wg skali: pełny, średni, mały, bardzo mały.

Zakres punktowy dla tego modułu wynosi: pełny – 15 punktów, średni – 10 punktów, mały – 7 punktów, bardzo mały – 5 punktów. Maksymalna liczba punktów możliwa do osiągnięcia w tym module wynosi 165.

W module „TECHNOLOGICZNE WSPOMAGANIE REALIZACJI” mierzyć będziemy:

- Zakres technologii obsługiwanej przez system: wyroby, części, zespoły.