

Stanisław Gurgul

Syndyk, biegły sądowy

KRYZYS, DROGA DO UPADŁOŚCI

1. Wstęp

Termin kryzys pochodzi z greckiego *krino* i oznacza wybór, decydowanie, zmaganie się, walkę, w której konieczne jest działanie pod presją czasu. Kryzys jest zjawiskiem społecznym i dotyczy zarówno podmiotów indywidualnych, jak i podmiotów gospodarczych. Podając za słownikiem wyrazów obcych [Tokarski 1980], kryzys definiujemy w szerokim rozumieniu w następujący sposób:

- 1) moment rozstrzygający, punkt zwrotny, okres przełomu,
- 2) załamanie procesu wzrostu gospodarczego,
- 3) nagłe, gwałtowne przesilenie.

W nauce ekonomii kryzys należy rozumieć jako zagrożenie istnienia podmiotu gospodarczego, które niekoniecznie musi pociągać za sobą likwidację danego podmiotu. W kryzysie jest zawsze ukryta szansa na pozytywny zwrot. Rodzaj, zakres i kompleksowość czynników ryzyka są prawie niczym nieograniczone, tym samym występuje niezliczona ilość czynników ryzyka, zarówno wyodrębnionych, jak i ogólnych. Wynika to ze specyfiki działalności gospodarczej, która w rozumieniu Ustawy z 2 lipca 2004 r. *o swobodzie gospodarczej* (DzU 2004 nr 173, poz. 1807) jest zarobkową działalnością wytwórczą, budowlaną, handlową, usługową oraz poszukiwaniem, rozpoznawaniem i wydobywaniem kopalin ze złóż, a także działalnością zawodową, wykonywaną w sposób zorganizowany i ciągły. W trakcie jej prowadzenia dochodzi do podejmowania działań obarczonych ryzykiem. W ostatnich latach otoczenie gospodarcze jest tak trudne i podlega tak szybkim zmianom, że czasami jest bardzo trudno rozpoznać i właściwie ocenić ryzyko podejmowania określonych działań gospodarczych. Skutkiem tego jest ciągle rosnąca liczba upadłości przedsiębiorstw. Trend rosnący od drugiej połowy lat dziewięćdziesiątych jest potwierdzany w większości krajów europejskich. Można mieć wie-

le uwag co do poziomu wiedzy i doświadczenia polskich menedżerów, którzy z uwagi na krótki okres gospodarki rynkowej nie zdążyli jeszcze jej zdobyć, ale przykłady np. niemieckiej gospodarki, gdzie notuje się już ponad 40 tys. upadłości przedsiębiorstw rocznie, dowodzą, że również tam menedżerowie nie potrafili odpowiednio wcześniej rozpoznawać przyczyn kryzysów i im zapobiegać. A przecież to właśnie wiedza o popełnionych błędach, umiejętność przewidywania zmian otoczenia daje możliwość rozpoznawania potencjalnych kryzysów, możliwość podjęcia działań zaradczych, które w skutkach mogłyby uchronić dane przedsiębiorstwo przed upadkiem. Tym samym wiedza o potencjalnych przyczynach kryzysu jest podstawową determinantą sukcesu danego przedsiębiorstwa. Tylko ten, kto zna swoje słabości, może złagodzić ich negatywne skutki, a nawet je wyeliminować.

2. Przyczyny kryzysu

Przyczyny kryzysu są odzwierciedleniem występujących w przedsiębiorstwie czynników ryzyka. Tak jak przy każdej chorobie, najważniejsze dla skutecznego leczenia jest ustalenie stanu rzeczywistego. Niestety większości dzisiejszych menedżerów brakuje umiejętności rzetelnej oceny zjawisk zaszłych do dokonywania projekcji zjawisk przyszłych. Nawet w dużych przedsiębiorstwach, stosujących planowanie i budżetowanie, posiadających nieraz rozbudowane działy marketingu i controllingu, brakuje najczęściej obiektywnego spojrzenia z dystansu na zebrane w różnorodnych tabelach i zestawieniach dane, a nawet w razie właściwego wnioskowania na ich podstawie brakuje często odwagi do wdrożenia działań, których podjęcie nakazywałaby analiza posiadanych danych. Wynika to prawdopodobnie z psychiki człowieka, który najchętniej wykonuje rzeczy najprostsze i w swojej percepcji oceny uważa je za najlepsze, natomiast rzeczy trudne odsuwa jako rzeczy niesłuszne w danym momencie.

Jeżeli menedżerem zarządzającym jest właściciel przedsiębiorstwa, to jest naturalne, że nie podejmuje on działań zaradczych, gdyż te najczęściej podważałyby jego wcześniej zaordynowane działania i decyzje i to powodowałyby (w jego odczuciu) naruszenie prestiżu, ambicji i wiedzy, a poza tym jego niechęć do zmian i działań zaradczych jest tym większa, gdyż jest przekonany, że to właśnie dzięki tym wcześniejszym decyzjom i działaniom przedsiębiorstwo odniosło sukces i nie wolno teraz zmieniać „recepty na sukces”. Właśnie to przeświadczenie – zbyt późne zrozumienie własnej ułomności – jest najczęstszą przyczyną upadłości przedsiębiorstw zarządzanych przez ich właścicieli.

W przedsiębiorstwach zarządzanych przez menedżerów najemnych, agencyjnie, rodzą się inne problemy. Menedżerowie najemni nie mają związku emocjonalnego ani z samym przedsiębiorstwem, ani z pieniędzmi właścicieli. Motywami dopingującymi do działania są jedynie własne ambicje i naciski, kontrole właścicieli. Jednak dla menedżera najemnego każdy z tych czynników jest wyczerpywalny i w

dowolnym momencie może prowadzić do wyłączenia go z kierowania danym przedsiębiorstwem. Jeżeli z różnych powodów otoczenie danego przedsiębiorstwa jest zbyt trudne dla danego menedżera, to szuka on innych możliwości realizacji własnych ambicji. Jak pokazuje praktyka, dzisiejsi menedżerowie kierują daną organizacją średnio nie dłużej niż trzy lata, a w momencie objęcia nowego stanowiska już rozpoczynają poszukiwania innego, alternatywnego stanowiska „na wszelki wypadek”. Takie postawy są normalnym zachowaniem przystosowawczym. Znane są częste przypadki, że zarządy zmieniają się wielokrotnie w ciągu roku obrotowego (prawo odwołania członka zarządu w każdej chwili wynika z kodeksu spółek handlowych [*Kodeks spółek...* 2000] dla spółek kapitałowych, a z kodeksu cywilnego [*Kodeks cywilny...* 1971] dla spółek osobowych), ale bardzo często zarządy są zmieniane po zakończeniu jednego roku obrotowego (standardowe rozwiązanie kodeksu spółek handlowych odnośnie do kadencyjności zarządu). Jest to z pewnością zbyt krótki okres, aby móc się wykazać, a już na pewno – aby móc podjąć działania naprawcze, łagodzące i zapobiegające powstawaniu kryzysów wywołujących upadek danego przedsiębiorstwa. Przyczyn upadłości należy zatem szukać przede wszystkim w zarządzie, który w niewłaściwym czasie i w niewłaściwy sposób przewiduje określone zjawiska, nie rozpoznaje ich i nie podejmuje stosownych działań zaradczych.

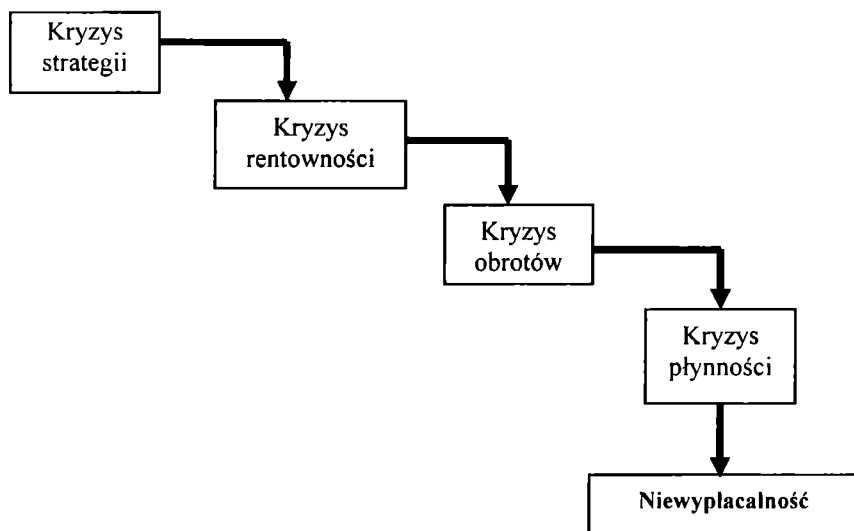
3. Rozpoznanie i stadia kryzysu

„Właściwy” obserwator/analitik/menedżer jest w stanie rozpoznać kryzys na bardzo wczesnym etapie, nawet przy dużym stopniu jego złożoności. Wczesne rozpoznanie może zapobiec lub złagodzić wystąpienie sytuacji kryzysowych w przedsiębiorstwie. Na rysunku 1 przedstawiono schemat przebiegu kryzysu, zwany krótko „drogą do niewypłacalności”, który powinien służyć jako narzędzie do rozpoznania określonego stadium kryzysu.

Pierwsza faza na drodze do upadłości, kryzys strategii, jest często nie dostrzeżona lub nie doceniana. Można ją porównać do często nie zauważanej utraty przez przedsiębiorstwo potencjalnych zdolności do generowania dochodów. Jeszcze nie widać spadku obrotów lub zysków, jeszcze nie można na podstawie danych bilansu i wskaźników stwierdzić utraty lub pogorszenia przez przedsiębiorstwo zdolności konkurencyjnej, np. poprzez starzenie się technologicznego *know how* lub spadającego zadowolenia klientów. Jednak wszystkie te czynniki wystąpią, jeżeli zarząd nie dokona właściwej projekcji przyszłości i nie zaaplikuje stosownych działań.

Już w kolejnym etapie pojawia się kryzys rentowności. Co prawda, przedsiębiorstwo realizuje jeszcze zyski, ale już na niższym poziomie, nie wystarczającym na pokrycie kosztów zaangażowanego kapitału. Również ten etap jest najczęściej „przesypiany” przez zarządzających. Zarządzający będący właścicielami zadowolają się wciąż jednak realizowanymi zyskami i nie liczą kosztów zaangażowanego

kapitału, który zgromadzili i wprowadzili do przedsiębiorstwa w okresie realizowania dużo wyższej rentowności. Menedżerowie agencji dedukują, że nie jest źle, bo przedsiębiorstwo wciąż generuje nadwyżkę, a ewentualne żądania większej rentowności przez właścicieli są nieuzasadnione, ponieważ w danym momencie w danej branży „nie jest to możliwe”. Taki stan bierności powoduje znowu stratę cennego czasu na podjęcie działań zaradczych i przejście do trzeciego etapu drogi na równi pochyłej, jakim jest kryzys przychodów.



Rys. 1. Droga do niewypłacalności

Źródło: opracowanie własne na podstawie [www.wima-gmbh.de].

Na tym etapie skutki kryzysu stają się widoczne i odczuwalne. Spadek obrotów powoduje, że wypracowywany dochód nie wystarcza najczęściej na własne potrzeby i przedsiębiorstwo generuje stratę i zaczyna „zjadać własny ogon”. Podjęcie określonych działań na tym etapie jeszcze może uratować przedsiębiorstwo, niemniej zarząd jest w coraz trudniejszej sytuacji. Brakuje mu środków na nowe inwestycje i działania, jest pod naciskiem czasu zarówno ze strony wewnętrznych problemów z utrzymaniem płynności, jak i niecierpliwących się właścicieli oczekujących szybkich efektów działań naprawczych. Do tego bardzo często dochodzą problemy z pracownikami. Dobrze wykwalifikowani i przedsiębiorczy odchodzą, a do dyspozycji pozostaje personel dobierany na zasadzie selekcji negatywnej. W takim klimacie wydaje się już nieuniknione przejście do kolejnego etapu na drodze upadłości, jakim jest kryzys płynności. Niewystarczalność środków powoduje problemy w regulowaniu własnych zobowiązań. Dostawcy reagują na to wstrzymaniem dostaw, co wpływa na niedobory asortymentowe oferty, a to z kolei ma decy-

dujący wpływ na jej atrakcyjność i efektywność obsługi klientów i realizowanych przychodów. Niektórzy dostawcy, oprócz wstrzymania dostaw, wszczynają natychmiast postępowanie egzekucyjne. Również zobowiązania budżetowe powodują natychmiastowe wszczęcie postępowania egzekucyjnego, które paraliżuje działalność poprzez zajęcie kont bankowych, ale również generuje koszty nie stanowiące kosztów uzyskania przychodów, a ich spiętrzenie wytwarza spiralę, z której już nie ma wyjścia.

Pozostaje ostatni etap na drodze do upadłości. Ta natomiast, prowadzona w ramach istniejącego ustawodawstwa, może być często szansą i początkiem nowego, nie zaś końcem. Niestety duża część przedsiębiorstw, które dotarły do ostatniego etapu, nie ubiega się o prawną możliwość skorzystania z procedury upadłości, jeszcze inna, znaczna część nie kwalifikuje się do upadłości według obowiązujących przepisów. Los takich przedsiębiorstw jest prawnie dzisiaj nie uregulowany, wierzyciele prowadzą egzekucje indywidualne, które rzadko przynoszą rezultaty, potem rezygnują z wszelkich działań, a przedsiębiorstwa nadal formalnie istnieją, chociaż czasami już od lat nie prowadzą działalności gospodarczej. Skala tego zjawiska jest w ocenie autora ogromna, a skutki pozostawiania tych przedsiębiorstw „przy życiu” mogą być bardzo niebezpieczne dla wszystkich, którzy wejdą z nimi w kontakty.

4. Czynniki wywołujące upadłość

Każde przedsiębiorstwo działa w zmieniającym się otoczeniu, które na zasadzie akcji i reakcji na nie oddziałuje. Przedsiębiorstwo wchłania te czynniki, przetwarza je, a wynikiem są działania wpływające na otoczenie i zmieniające je. Właśnie analiza symptomów zachowania otoczenia i reakcji przedsiębiorstwa na nie daje informację o przesłankach znajdowania się przedsiębiorstwa na drodze do upadku, upadłości. Autor w ślad za innymi publikującymi w tej dziedzinie (np. [Analiza... 1999]) dokonuje podziału czynników wywołujących upadłość na:

- wewnętrzne oraz
- zewnętrzne,

przy czym autor dokonuje własnego grupowania poszczególnych czynników w tych obszarach.

Czynniki wewnętrzne są z jednej strony głównym sprawcą trudności w przedsiębiorstwie, z drugiej strony, w razie obiektywnej diagnozy, dają się w całości lub części wyeliminować. Należy zauważyć, że wiele tych czynników wzajemnie od siebie zależy, a działają one na zasadzie kuli śniegowej. Wystąpienie jednego negatywnego czynnika powoduje występowanie kolejnych, dlatego tym bardziej ważne jest odpowiednio wczesne rozpoznanie tych czynników i ich eliminowanie, nawet jeżeli występują pojedynczo.

Tabela 1. Wewnętrzne symptomy nadchodzącej upadłości

1. Zarząd • konserwatywnie obstaje przy swoich wcześniejszych koncepcjach • nie deleguje uprawnień • nie pobudza do pracy zespołowej i wykazuje patriarchalny styl pracy • zarządzanie staje się coraz bardziej chaotyczne • wzrasta liczba i czas trwania konferencji i narad • otrzymuje te informacje, które chce mieć, a nie te, które odpowiadają stanowi faktycznemu • pracuje w zamkniętym kręgu w oderwaniu od rzeczywistych problemów 2. Pracownicy • brak motywacji, wewnętrzne zniechęcenie • często brak właściwych kwalifikacji • brak planowania personalnego • duża fluktuacja na stanowiskach funkcyjnych • mało przejrzyste struktury • niezadowolenie z systemu wynagrodzeń • wzrost agresji we wzajemnych stosunkach	3. Produkt • właściwości produktu nieodpowiednie do wymagań rynku • brak świadomej polityki pozycjonowania produktu • niewłaściwe kanały dystrybucji • błędna polityka cenowa • pogorszenie obsługi klientów • rezygnacja ze sprzedaży bezpośredniej poprzez przedstawicieli handlowych • powstawanie kolejnych zapasów produktów, których rynek nie chłonie
4. Organizacja • brak przejrzystych struktur z określonym zakresem zadań i kompetencji • brak uzależnienia wynagrodzenia od osiągniętych wyników • ograniczenia w podejmowaniu decyzji przez personel średni w obawie o niezadowolenie szefa • wąskie gardło decyzyjne w osobie szefa	5. Badania i rozwój • brak wydatków na badania i rozwój • ewentualne wydatki dokonywane są wybiórczo, bez całościowego planu, kontroli i oceny wyników • inwestycje nie trafione i/lub nie zakończone
6. Finanse • brak planowania finansowego • niewłaściwe wyliczanie kosztu własnego sprzedaży • bagatelizowanie ujemnego wyniku ze sprzedaży jako zjawiska przejściowego • brak analizy wyników i oceny wskaźnikowej • coraz większe obciążenia odsetkami od zobowiązań bieżących i przeterminowanych • coraz większy udział kosztów nie stanowiących kosztów uzyskania przychodów • ograniczenia w dysponowaniu majątkiem poprzez ustanowienie na nim zabezpieczeń przez wierzycieli • rosnąca utrata płynności i ryzyko bankructwa	

Źródło: opracowanie własne.

W niniejszym artykule dokonano zgrupowania poszczególnych czynników na określone bloki (sfery) funkcjonowania przedsiębiorstwa. Do zadań zarządu/właścicieli powinna należeć stała analiza tych bloków i na tej podstawie opracowywanie i wdrażanie natychmiastowych działań zaradczych w przypadku stwierdzenia choćby jednego z negatywnych zjawisk z wymienionych w tab. 1 bloków.

Tabela 2. Zewnętrzne symptomy nadchodzącej upadłości

1. W stosunku do klientów
• oferuje się większe rabaty za płatności gotówkowe i krótsze terminy • częstsze oferty specjalne, i to w okresach i na warunkach nietypowych dla branży • łatwo ustępuje się w negocjacjach • brak ciągłości oferty asortymentowej • zlecenia na dostawy indywidualne przyjmuje się bez dodatkowych opłat • występują problemy z dotrzymaniem terminów dostaw i jakością produktów • spada średnia wartość pojedynczego zamówienia • pozostaje coraz mniej stałych klientów
2. W stosunku do dostawców
• rezygnacja z wcześniej wykorzystywanego rabatu za szybką płatność • uzgodnione terminy płatności są często przekraczane • brak reakcji na wezwania do zapłaty • rezygnacja z planowych zamówień • zwiększa się chęć do reklamowania dostaw • zamawianie mniejszych ilości i prośby o płatności ratalne • częsta zmiana dostawców
3. W stosunku do kredytodawców
• przeciąga się przedłożenie aktualnego sprawozdania finansowego • regularne przeciąganie limitu kredytowego bez wiarygodnego uzasadnienia • wystawianie weksli i czeków bez pokrycia • zakładanie nowych rachunków bankowych i poszukiwanie nowych kredytodawców
4. W stosunku do konkurencji
• odbieranie klientów najczęściej słabych, o bardzo złym morale płatniczym • „psucie” rynku poprzez bezpodstawne zaniżanie cen • kopiowanie konkurencji bez posiadania odpowiedniego potencjału (do zrealizowania tego modelu) • utrata dobrych klientów na rzecz konkurencji • rozpowszechnianie negatywnych opinii o konkurencji
5. W stosunku do organów i społeczności lokalnych
• nieregularne opłaty podatków lokalnych, wnioski o umorzenia i rozłożenie na raty • nieuczestniczenie w akcjach na rzecz społeczności lokalnych • negatywny wizerunek przedsiębiorstwa jako pracodawcy • wzmożone kontrole różnych inspekcji z uwagi na łamanie lub podejrzenie łamania prawa
6. Kryzys makroekonomiczny
• załamanie systemu gospodarczego państwa • zagrożenia wynikające z globalizacji • zdarzenia siły wyższej, wojna, kataklizm

Źródło: opracowanie własne

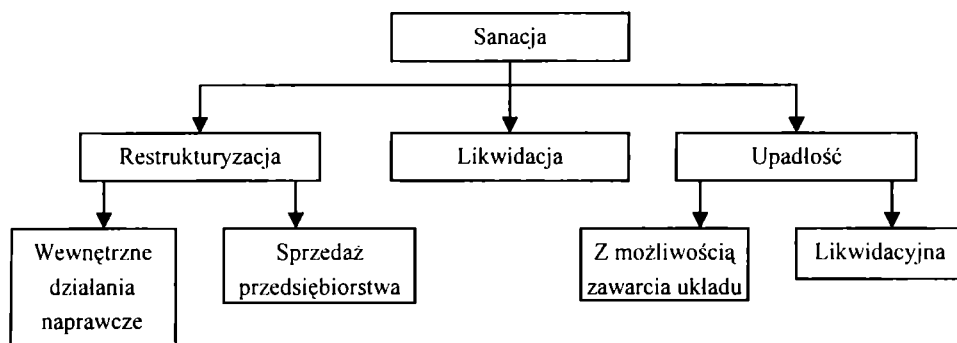
Tak jak w stosunkach wewnątrz przedsiębiorstwa można stwierdzić symptomy kryzysu i postępującego upadku, tak samo w relacjach na zewnątrz pojawiają się zdarzenia, na podstawie których zarząd powinien, a każdy wytrawny obserwator jest w stanie wnioskować o panującym i narastającym kryzysie w danym przedsiębiorstwie, który może zakończyć się upadłością. Również wśród **zewnętrznych czynników** działa mechanizm „kuli śniegowej”: wystąpienie jednego z nich powoduje pojawianie się kolejnego. Zjawisko to w przypadku czynników zewnętrznych jest tym bardziej niebezpieczne, że „beneficjentami” słabości danego przedsiębiorstwa są inne zewnętrzne podmioty, których celem jest maksymalizacja efektywności działania i które w sposób zorganizowany i rutynowy wykorzystają każdą nadarzającą się okazję. Jeżeli np. odbiorca miał określony termin płatności za dostawy po określonej cenie, a w chwilach kryzysu proponujemy mu dodatkowy rabat za skrócenie terminu, to jest bardzo prawdopodobne, że wykorzysta on sposobność do kupowania po niższej cenie z rabatem, a płacił będzie i tak w terminie wcześniej ustalonym lub jeszcze go wydłuży. Niestety zawsze brutalnie sprawdza się tu zasada, że „biednemu zawsze wiatr w oczy”.

Autor proponuje, aby każdy z zarządzających przedsiębiorstwem przynajmniej w okresach kwartalnych przeprowadzał analizę/test pod kątem występowania wymienionych wewnętrznych i zewnętrznych symptomów upadłości swojego przedsiębiorstwa. Stwierdzenie występowania któregośkolwiek z nich powinno być impulsem do opracowania i podjęcia natychmiastowych działań zaradczych. Dokonując analizy za dany okres, powinno się dokonać porównania z okresem poprzednim, a w przypadku realizacji działań zaradczych powinno się analizować ich efekty i zakres występowania w kolejnym okresie podlegającym ocenie. Systematyczna ocena i porównywanie zakresu i skali występowania poszczególnych symptomów upadłości może być dobrym narzędziem prewencyjnym w zapobieganiu rozprzestrzenianiu się kryzysu i zapewnieniu przedsiębiorstwu właściwego rozwoju.

5. Sposoby zażegnania kryzysu (sanacja)

Po dokładnym zdiagnozowaniu występującego kryzysu decydujące jest ustalenie sposobu jego zażegnania. Uwzględniając stopień nasilenia kryzysu w poszczególnych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa w aspekcie czasu i niezbędnych do poniesienia nakładów na usunięcie jego przyczyn i skutków, powstaje pytanie o wybór kierunku sanacji przedsiębiorstwa. Najważniejszym problemem jest to, czy można jeszcze skutecznie odbudować działalność operacyjną gwarantującą utrzymanie pozycji rynkowej i generowanie dochodów, czy też rokowania są na tyle słabe, że jedyną szansą jest likwidacja przedsiębiorstwa. Może się zdarzyć, że nawet jeżeli będą istniały przesłanki do skutecznej sanacji działalności operacyjnej i utrzymania przedsiębiorstwa, to uwarunkowania prawne będą obligowały zarząd do wystąpienia z wnioskiem o upadłość w związku z normą art. 21 w po-

wiązaniu z art. 11 prawa upadłościowego i naprawczego, która nakazuje dłużnikowi wystąpić ze stosownym wnioskiem o upadłość w terminie dwóch tygodni od dnia wystąpienia przesłanki niewypłacalności, a niewypłacalny stosownie do cytowanego prawa jest każdy, kto nie wykonuje swoich wymagalnych zobowiązań. Schemat na rys. 2 przedstawia możliwe formy sanacji.



Rys. 2. Formy sanacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie Ustawy z 28 lutego 2003 r. *Prawo upadłościowe i naprawcze* (DzU 2003 nr 60, poz. 553).

W każdym przedsiębiorstwie ścierają się interesy właścicieli danego przedsiębiorstwa, wierzycieli i zatrudnionych pracowników. Tylko sanacja przedsiębiorstwa poprzez restrukturyzację może dać szansę pogodzenia interesów tych trzech grup. Już w ramach likwidacji przedsiębiorstwa narażone zostają interesy pracowników, którzy tracą pracę, jednak przy likwidacji zagwarantowane są interesy wierzycieli, którzy uzyskają całkowite zaspokojenie i jeszcze częściowo właściciele, którzy mają szansę dokonać podziału nadwyżki masy likwidacyjnej. Najdotkliwsza dla wszystkich tych grup jest upadłość, gdzie wszyscy doznają uszczerbku. Wierzyciele w każdym wariantcie upadłości muszą się liczyć z utratą przynajmniej części swoich wierzytelności w zależności od pozycji, jaką zajmą w planie podziału, pracownicy muszą liczyć się z częściową lub całkowitą likwidacją miejsc pracy, a właściciele muszą pogodzić się z utratą wszystkich wkładów i całego majątku przedsiębiorstwa w razie upadłości likwidacyjnej. Dlatego upadłość jest ostatecznością i powinna być stosowana wtedy, kiedy wszystkie inne możliwości sanacji zostały już wyczerpane. Aby tak było, należy ciągle diagnozować symptomy pojawiającego się kryzysu i stosować odpowiednie środki zaradcze. Jednym z narzędzi przymuszających kierujących przedsiębiorstwami do wczesnego dostrzegania kryzysów i odpowiedniego reagowania jest obowiązujące od października 2003 r. prawo upadłościowe i naprawcze, które w sposób rygorystyczny definiuje niewypłacalnego dłużnika i przewiduje dotkliwe sankcje dla wszystkich tych, którzy

ociągają się w naprawie własnego przedsiębiorstwa i nie podejmują działań zapobiegających pogłębianiu stanu niewypłacalności własnej i stwarzaniu zagrożenia dla niewypłacalności podmiotów wchodzących w kontakty z podmiotem chorym.

Literatura

- Analiza ekonomiczna przedsiębiorstwa*, red. L. Bednarski, Wydawnictwo AE, Wrocław 1999.
Tokarski J., *Słownik wyrazów obcych*, PWN, Warszawa 1980.
Ustawa z 15 września 2000 r. *Kodeks spółek handlowych* (DzU 2000 nr 94, poz. 1037).
Ustawa z 23 kwietnia 1964 r. *Kodeks cywilny* (DzU 1971 nr 16, poz. 93 z późn. zm.).
Ustawa z 2 lipca 2004 r. *o swobodzie działalności gospodarczej* (DzU 2004 nr 173, poz. 1807).
Ustawa z 28 lutego 2003 r. *prawo upadłościowe i naprawcze* (DzU 2003 nr 60, poz. 553).

CRISIS, THE WAY TO INSOLVENCY

Summary

Crisis is an inseparable part of human living and doing. It comes like a wave and one should be especially alert at the time of the best prosperity. The saying of Schopenhauer (who was a philosopher) „How unhappy I'm that I'm so happy” is its best explanation. A reason of irreversible crises in a company resulting in its insolvency is the wrong attitude of management, which allows to form a pathological behaviour in the internal and external sphere of the company, it does not diagnose the pathological relations and it does not apply the appropriate measures. A well diagnosed crisis is a beginning of the end of the company resulting in its natural liquidation or insolvency or it can be the beginning of the new prosperity. Anyway the diagnosed crisis is a turning point and it only depends on the management base which way will be chosen and accomplished.