Uwzględnienie, przynajmniej częściowe, zewnętrznych powodów kryzysu finansowego przedsiębiorstwa przez wierzycieli zostało pozostawione zainteresowanym stronom. Istotny jest jednak fakt, że ani Prawo restrukturyzacyjne, ani Prawo upadłościowe nie uzależniają możliwości zawarcia na ich podstawie układu z wierzycielami od niezawinionych przez dłużnika przyczyn jego problemów. Tym samym polskie Prawo restrukturyzacyjne różni się od zapisów przedwojennego Prawa układowego, które stanowiło w rozdziale 1 art. 1, że kupiec, który **wskutek wyjątkowych i niezależnych od niego okoliczności** zaprzestał płacenia długów lub przewiduje, że w najbliższej przyszłości zaprzestanie ich płacenia, może żądać otwarcia postępowania celem zawarcia układu z wierzycielami[61].

2.2.3. Przyczyny kryzysu w przedsiębiorstwie – okoliczności wewnętrzne

2.2.3.1. Błędy w zarządzaniu

Jedną z najczęściej występujących przyczyn wewnętrznych kryzysu w przedsiębiorstwie są błędy w zarządzaniu. Dotyczą one różnych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa, ale wspólnym mianownikiem jest dla nich brak planów awaryjnych na wypadek kryzysu. Związane jest to w dużym stopniu z brakiem reakcji na wydarzenia dziejące się w otoczeniu i/lub tolerowaniem przez osoby zarządzające przedsiębiorstwem błędnych praktyk i wadliwych procesów. Najczęściej spotykane błędy w podziale na obszary, w których występują, zostały zebrane w tabeli 2.1.

Tabela 2.1. Najbardziej istotne błędy w zarządzaniu przedsiębiorstwem

Obszar funkcjonowania przedsiębiorstwa	Błędy w zarządzaniu
Produkty i usługi	• wachlarz produktów i usług niekonkurencyjny pod względem funkcjonalności, jakości oraz marży (produkcja i sprzedaż ze stratą) • energochłonność i materiałochłonność produkcji oraz brak działań, aby to ograniczyć (np. poprzez przejście na zasilanie z OZE) • brak wykorzystania Internetu i mediów społecznościowych w marketingu i w sprzedaży • brak rozwiniętej sieci dystrybucji wykorzystującej tradycyjne i internetowe sposoby docierania do odbiorców • nieterminowość dostaw produktów i usług dla odbiorców końcowych powodująca niedostępność wyrobów i usług, brak synchronizacji dostaw

[61] M. Allerhand, *Prawo o postępowaniu układowym. Komentarz*, Warszawa 1991, s. 7.

Obszar funkcjonowania przedsiębiorstwa	Błędy w zarządzaniu
	• brak usług serwisowych dla oferowanych produktów • brak wyciągania wniosków z licznych reklamacji i zażaleń klientów • brak reakcji na sezonowy charakter sprzedaży wyrobów i usług w postaci poszukiwania wyrobów i usług uzupełniających • brak reakcji na utratę kluczowych odbiorców lub dostawców • brak zabezpieczenia ryzyka utraty licencji, koncesji czy umowy franchisingowej • brak reakcji przedsiębiorstwa na utratę rynku zbytu w następstwie embarga nałożonego przez strony trzecie • brak reakcji na pojawienie się groźnego konkurenta • brak reakcji na pojawienie się na rynku substytutów wyrobów i usług oferowanych przez dane przedsiębiorstwo lub tańszych odpowiedników • brak reakcji na recesję w branży
Technologia	• stosowanie awaryjnej lub niesprawdzonej technologii • problemy z ochroną środowiska (kary) • nienadążanie za innowacjami
Majątek	• nadmierny majątek w stosunku do skali prowadzonej działalności gospodarczej, co skutkuje wysokimi kosztami stałymi prowadzonej działalności (podatkami od nieruchomości, opłatami za użytkowanie wieczyste, koniecznością ogrzewania budynków oraz przeprowadzania remontów i konserwacji wymuszonych przez przepisy prawa, np. przeglądów dachów lub wentylacji) • spadek wartości rynkowej posiadanego majątku, np. nieruchomości inwestycyjnych • zbyt duża liczba realizowanych jednocześnie kapitałochłonnych projektów inwestycyjnych • brak efektów ekonomicznych realizowanych projektów inwestycyjnych
Finanse	• finansowanie inwestycji długoterminowych kredytami obrotowymi lub emisją krótkoterminowych papierów wartościowych (błędna struktura finansowania) • brak zabezpieczenia przed wycofaniem się inwestora ze współpracy i w konsekwencji brak dokapitalizowania • niewypełnienie celów projektu w przypadku projektów współfinansowanych z programów pomocowych z UE • brak korzystania z faktoringu lub forfaitingu – tam, gdzie jest to ekonomicznie uzasadnione • niedotrzymanie warunków tarcz antycovidowych • zbyt duża skala kredytów kupieckich dla odbiorców wpływająca na niedobór kapitału obrotowego • brak kalkulacji lub błędna kalkulacja rentowności wyrobów i usług • błędy w weryfikowaniu ryzyka kredytowego kontrahentów – odbiorców lub brak wdrożenia procesów takiej weryfikacji (lub brak weryfikacji) skutkujące powstaniem należności nieściągalnych

Obszar funkcjonowania przedsiębiorstwa	Błędy w zarządzaniu
	• brak kredytów kupieckich po stronie dostawców • oferowanie nierealnych, zaniżonych cen w przetargach • niezabezpieczanie ryzyka kursowego i ryzyka stopy procentowej • spekulacje instrumentami finansowymi • brak korzystania z modeli do planowania finansowego • błędy w rozliczaniu podatków i błędne działania na rzecz optymalizacji podatkowej (niekorzystanie z usług doradców podatkowych) • brak terminowego składania informacji o pomocy de minimis • brak dokumentacji tzw. cen transferowych • błędy w naliczaniu i rozliczaniu podatków i składek ZUS lub nieterminowe regulowanie tych płatności • brak wykupu polis ubezpieczeniowych majątku
Organizacja i zarządzanie	• brak wizji i strategii działania (planu strategicznego) • brak świadomości zmian prawnych i przepisów podatkowych, szczególnie w odniesieniu do branży, w której działa przedsiębiorstwo • brak mechanizmów zarządzania sytuacją kryzysową • nadmierna biurokracja i brak jasno przypisanych ośrodków odpowiedzialności za konkretne działania • brak planowania finansowego • wadliwe systemy wynagrodzeń i systemy motywacyjne, np. dla działu sprzedaży • stosowanie tzw. nieuczciwej konkurencji • utrata poufnych informacji • brak controllingu finansowego, czyli nieznajomość rentowności wytwarzanych wyrobów i usług • brak zabezpieczenia ryzyka związanego z cyberbezpieczeństwem i/lub naruszeniem danych osobowych • konflikty w gronie członków zarządu
Zatrudnienie	• nadmierne lub niedostateczne zatrudnienie • niewłaściwa struktura zatrudnienia • niekonkurencyjne płace • fluktuacja kadr i brak zabezpieczenia ryzyka odejścia kluczowych pracowników • brak reakcji na niezadowolenie pracowników prowadzące do strajków
Struktura właścicielska	• konflikty pomiędzy udziałowcami/akcjonariuszami skutkujące brakiem wspólnej strategii • rozwód, separacja lub śmierć właściciela i konflikty spowodowane tzw. współwłasnością biznesu[62] • konflikty pomiędzy zarządem i właścicielami

[62] Zob. M. Rejmier, *Pomiędzy rodziną a firmą – formalne i praktyczne aspekty współwłasności biznesu,* „Tygodnik Przedsiębiorców", dodatek do „Rzeczpospolitej" z dnia 1 sierpnia 2025 r.

Obszar funkcjonowania przedsiębiorstwa	Błędy w zarządzaniu
	• problemy finansowe i prawne udziałowców/akcjonariuszy, którzy nie są w stanie dłużej finansowo wspomagać przedsiębiorstwa • wymuszanie przez właścicieli (osoby fizyczne lub spółkę dominującą) niekorzystnych decyzji i działań (drenaż środków)
Prawo	• nieuregulowany stan prawny majątku • działanie niezgodne z zasadami skutkujące koniecznością płacenia kar i odszkodowań • niewłaściwy tryb zawierania umów przez przedsiębiorcę i niekorzystne zapisy w umowach zawieranych przez przedsiębiorstwo (brak korzystania z pomocy radców prawnych) • funkcjonowanie w obszarze podatnym na ryzyka zmienności przepisów (hazard, ochrona środowiska) • brak zarządzania ryzykiem podatkowym (np. podatek u źródła, ceny transferowe, instytucja spółki nieruchomościowej) • nieprzestrzeganie przepisów AML, KYC, RODO skutkujące sankcjami

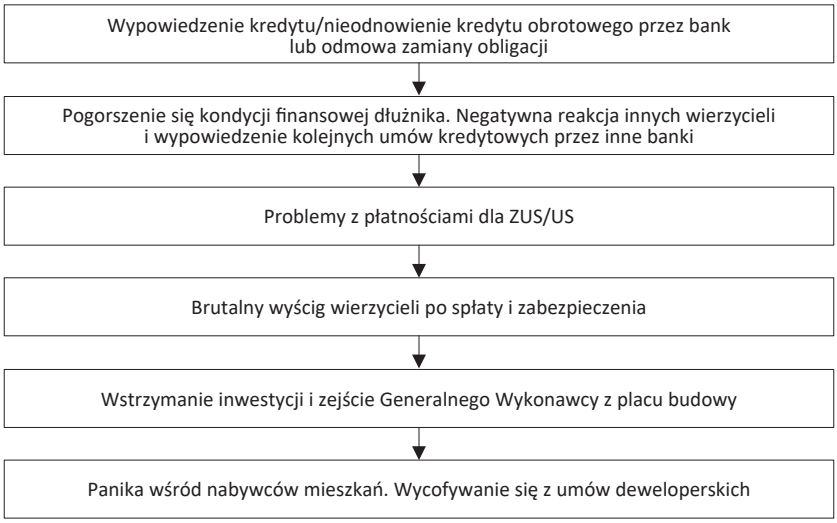
Źródło: opracowanie własne.

Wyszczególnione błędy w zarządzaniu przedsiębiorstwem mogą prowadzić do jego kryzysu. Jak zauważa L. Pawłowicz, mało prawdopodobny jest kryzys przedsiębiorstwa wywołany jedną przyczyną. Zazwyczaj jest to kumulacja kilku z nich[63]. Przykładem może być nieodnowienie przez bank finansujący kredytu obrotowego lub „niezrolowanie" emisji dłużnych papierów wartościowych. Powodem takiego zachowania banku finansującego lub inwestorów w obligacje może być odejście głównego jak dotąd odbiorcy i w rezultacie spadek obrotów. Skutkuje to pogorszeniem się rentowności oraz płynności finansowej.

Kiedy z kolei nie dojdzie do odnowienia finansowania (np. odnowienia kredytu obrotowego lub zrolowania emisji obligacji), przedsiębiorstwo, o ile nie podejmie z wyprzedzeniem działań na rzecz restrukturyzacji swego zadłużenia, musi z dnia na dzień spłacić znaczne kwoty zobowiązań. Po drodze może mu się jeszcze przydarzyć swoisty efekt reakcji łańcuchowej w związku ze współpracą z instytucjami finansowymi. W każdej umowie kredytowej znajduje się zapis, że finansujący (bank) może wypowiedzieć umowę kredytową w wypadku pogorszenia się sytuacji ekonomiczno-finansowej kredytobiorcy, a takim pogorszeniem jest na pewno postawienie przez innego wierzyciela znacznych kwot wierzytelności w stan natychmiastowej wymagalności. Zbliżone zapisy znajdują się w Warunkach Emisji Obligacji (WEO). Skutkiem może być wstrzymanie wypłat transz kredytu oraz

[63] L. Pawłowicz, *op. cit*., s. 522.

wypowiedzenie kredytu i wezwanie do natychmiastowej spłaty lub do wykupu obligacji przez kolejnych wierzycieli finansowych. Podstawą takich zapisów i dalszych działań są art. 458 KC i art. 490 KC oraz art. 75 PB. Jedno wypowiedzenie lub brak odnowienia umowy o finansowanie może więc pociągnąć za sobą kolejne, podobne decyzje instytucji finansowych. Może tu zadziałać swoisty „instynkt stadny" wierzycieli finansowych. Kumulacja wypowiedzeń kredytów oraz wezwań do przedterminowego wykupu obligacji może prowadzić do braku płynności finansowej i problemów z innymi kontrahentami – interesariuszami (takimi jak np. odbiorcy, wykonawcy prac budowlanych, nabywcy). Opisywaną sytuację (efekt domina), na przykładzie dewelopera mieszkaniowego, ilustruje rysunek 2.2.



Rysunek 2.2. Efekt domina
Źródło: opracowanie własne.

2.2.3.2. Nieuczciwość pracowników i kierownictwa

A. Bela i E. Bolesławska wskazują na następujące przykłady nieuczciwych działań pracowników i kierownictwa przedsiębiorstwa:

- kradzieże, w tym kradzieże gotówki,
- przywłaszczanie aktywów,
- oszustwa przy zakupach środków trwałych i zaopatrzeniu,
- zawyżanie wydatków służbowych[64].

[64] A. Bela, E. Bolesławska, *Oszustwa finansowe. Podręcznik dla audytora*, Warszawa 2005.

Na szkodę przedsiębiorstwa mogą też działać jego właściciele, pogrążając je w kryzysie przez niewywiązywanie się z wzajemnych ustaleń w zakresie wspierania finansowego lub logistycznego lub poprzez drenaż środków. Termin „wsparcie finansowe" może oznaczać podwyższanie kapitału, udzielanie przedsiębiorstwu pożyczek, w tym pożyczek podporządkowanych lub dopłat, służących do pokrywania strat (w przypadku spółki z o.o.). **Fakt działania na szkodę firmy przez właścicieli i kierownictwo dłużnika może wykluczać jakiekolwiek ustępstwa ze strony wierzycieli, czyli restrukturyzację w jakiejkolwiek formie.**

2.2.3.3. Grupy kapitałowe. Odpowiedzialność spółki dominującej za zadłużenie spółki zależnej po zmianie prawa spółek

Jak już wskazano w poprzednim podrozdziale, jedną z przyczyn problemów przedsiębiorstwa i źródeł jego kryzysu może być drenaż środków. Taka sytuacja może mieć miejsce w grupie kapitałowej, w której działa dane przedsiębiorstwo. Najczęściej poszkodowana w tych relacjach jest spółka zależna, z której środki finansowe transferowane są do spółki dominującej w sposób nieuzasadniony z punktu widzenia interesów spółki zależnej. W skrajnym scenariuszu wykonywanie takich poleceń może prowadzić do niewypłacalności spółki zależnej.

W Polsce funkcjonują obecnie nieformalne i formalne grupy kapitałowe – formy drenażu środków są identyczne dla każdego z wyróżnionych rodzajów działających grup kapitałowych. Większościowy udziałowiec lub akcjonariusz może wykorzystać swoją pozycję w spółce i zmusić zarząd do zawierania niekorzystnych umów. Klasycznym przykładem są opłaty za know-how wnoszone na rzecz tego udziałowca/akcjonariusza lub innego podmiotu, w którym ma on udziały. Może się tak zdarzyć, że kwoty uzyskiwane w następstwie wspomnianych opłat stają się dla niego główną korzyścią z faktu bycia udziałowcem i akcjonariuszem, natomiast przychody finansowe ze wzrostu wartości akcji i udziałów schodzą na dalszy plan. W następstwie praktyk drenowania zasobów przedsiębiorstwa przez właścicieli jego wyniki ulegają pogorszeniu ze względu na wysokie i nieuzasadnione koszty usług obcych. Jak wskazuje L. Pawłowicz[65], zaniżone wyniki przedsiębiorstwa zmniejszają jego atrakcyjność dla innych inwestorów. Prowadzi to również do problemów z pozyskiwaniem środków finansowych w formie kredytów obrotowych i inwestycyjnych oraz emisji obligacji.

[65] L. Pawłowicz, *op. cit.*, s. 518.