

Jak uniknąć kryzysu w firmie?

To, że biznes dzisiaj przynosi zyski, nie oznacza, że już nie wpadł w szpony strategicznego kryzysu. Na szczęście są sposoby na to, by go odpowiednio wcześniej rozpoznać.

Grzegorz Morawski

O kryzysie przyjęło się mówić w sytuacji, gdy przedsiębiorstwo zaczyna mieć problemy z płaceniem swoich zobowiązań, a właścicielom w oczy zagląda widmo bankructwa. Tymczasem kryzys to zjawisko, które swoimi korzeniami sięga w czasie znacznie wcześniej niż moment ostatecznej finansowej katastrofy. Preludium do biznesowych turbulencji wybrzmiewa z oddali, ale na tyle cicho, że trzeba naprawdę dobrego menedżerskiego ucha, by je usłyszeć.

Anatomia zapaści

Problem z rozpoznawaniem kryzysu polega na tym, że jego pierwsze symptomy pojawiają się, gdy biznes działa jeszcze na wysokich obrotach, a nasyconym dywidendami właścicielom nawet nie przychodzi do głowy, że ich firma zaczyna dryfować w stronę kłopotów. Dlatego ignorują pierwsze sygnały w rodzaju spowalnającej sprzedaży i przyskakują oko na utratę części rynków zbytu. Dopóki firma notuje zyski, tłumaczą sobie, że winę za taki stan rzeczy ponosi



tymczasowe pogorszenie koniunktury. Ot, zewnętrzny czynnik, który przeminie. W międzyczasie jednak kryzys strategiczny (bo o takim mowa na wczesnym stadium) przeradza się w kryzys wyników – wyraźnie spadają już nie tylko przychody, ale i zyski.

Rośnie natomiast zadłużenie i koszty. Nagle okazuje się, że firma stacza się po równi pochyłej. Koszty rosną, a bieżące wpływy z czasem przestają wystarczać na pokrycie zobowiązań. Kryzys płynności prowadzi do sytuacji, w której firma staje się niewypłacalna.

PAWEŁ KLUDKIEWICZ/PROFIT SYSTEM

AHPROFIT

Właściciele, jeszcze nie tak dawno liczący zyski, teraz zmuszeni są do złożenia wniosku o upadłość...

Patrz przed siebie

Czarnego scenariusza można uniknąć, jeśli trzyma się rękę na pulsie i wystrzeżga błędów typowych dla właścicieli małych i średnich firm. Zdaniem dr. Adama H. Pustelnika, prezesa firmy doradczej AhProfit, jednym z grzechów głównych polskich przedsiębiorców jest rozrzutność w okresach prosperity.

– Wynika ona z myślenia w rodzaju: „interes się kręci, są pieniądze, to mnie stać”. Takie przekonanie prowadzi bezpośrednio do utraty kontroli nad wydatkami. Jedną z kluczowych zasad umiejętnego zarządzania jest właśnie niedopuszczanie do przerostu kosztów. W tym celu należy utrzymywać odpowiednią rezerwę finansową na spłatę zobowiązań odroczonych w czasie – twierdzi Pustelnik.

Nie chodzi tu o wydatki losowe, których przewidzieć nie sposób. Przedsiębiorcy często bywają zaskoczeni koniecznością spłaty zobowiązań w rodzaju składek ZUS, podatków VAT czy kredytów, mimo że od dawna znali terminy ich wymagalności.

– Zastrzyk gotówki w postaci kredytu czy odroczonych podatków powoduje rozleniwienie i prowadzi do sytuacji, w której chętnie wydajemy więcej, niż rzeczywiście mamy. Aż tu nagle przychodzi czas spłaty i pojawia się problem, bo firmowa kasa świeci pustkami – tłumaczy specjalista.



ROZPOZNAJ ZAGROŻENIE

Źródło: Slatter, Lovett, Restrukturyzacja firmy, Warszawa 2001

Etap	Zachowanie organizacyjne
1. Negowanie kryzysu	Zadowolenie z siebie, żadne sygnały nie są zauważalne.
2. Kryzys ukryty	Bagatelizowanie kryzysu, przekonanie, że problemy rozwiążą się same.
3. Początek rozpadu	Podjęmowane działania są prowadzone bez przekonania o ich konieczności.
4. Zapaść	Niezdolność do podjęcia działań.

Dlatego warto utrzymywać rezerwy na poziomie 10-15 proc. osiąganych przychodów. Dzięki nim będziemy w stanie pokryć koszty nawet w przypadku znacznego osłabienia sprzedaży. Jednak narzucenie firmie oszczędnościowego reżimu wymaga samodyscypliny i myślenia perspektywicznego. Wielu właścicieli firm nie planuje swojej strategii na okres dłuższy niż rok, wychodząc z założenia, że później „się zobaczy”. To błąd, który po upływie tych dwunastu miesięcy może sporo kosztować.

Człowiek pod lupą

Firmy nie upadają dlatego, że pogarsza się koniunktura gospodarcza. Oczywiście, ogólne nastroje w gospodarce mają wpływ na działanie wszystkich uczestników rynku, ale to samo można powiedzieć o wszystkich elementach biznesowego otoczenia. Przedsiębiorca może zrzucić winę za swoją porażkę

na klientów, którzy mniej kupują, dostawców podnoszących cenę surowca albo na konkurentów wygryzających go z branży. W każdym przypadku jego opinia będzie mylna – za własny upadek może winić tylko samego siebie i złe zarządzanie, jakie uprawiał. Nawet jeśli układ sił rynkowych zmienia się o 180 stopni, to przecież rolą menedżerów i właścicieli jest dostosowanie się do nowych realiów.

– Heraklit powiedział: „Jedyne, co jest stałe, to zmienność”. I to stwierdzenie świetnie się sprawdza w świecie małych firm. Według mnie one cały czas są w kryzysie. Jeśli chcą istnieć na rynku, działać i zarabiać, muszą być uważne i elastyczne. Wielokrotnie obserwowałem firmy, które „przespały” zmiany w otaczającej ich rzeczywistości, mimo tego, że ich obroty topniały – mówi Tomasz Antosiak, konsultant firmy doradczej KontekstHR. ▶

Nie trać głowy dla pieniędzy

Jednym z grzechów głównych polskich przedsiębiorców jest rozrzutność w okresach prosperity. Wynika ona z myślenia w rodzaju: „interes się kręci, są pieniądze, to mnie stać”. Takie przekonanie prowadzi bezpośrednio do utraty kontroli nad wydatkami.

Adam H. Pustelnik, prezes firmy doradczej AhProfit

