**Jak zbudować firmę odporną na kryzysy**

***Rozmowa z Mariuszem Grajdą, partnerem zarządzającym w firmie doradczej MGW CCG, specjalistą w zakresie restrukturyzacji przedsiębiorstw.***

**Od lat zawodowo zajmuje się Pan pomocą przedsiębiorstwom znajdującym się w trudnej sytuacji finansowej. Zacznijmy od bardzo prostego pytania. Dlaczego przedsiębiorstwa upadają?**

Istnieje co najmniej kilka typowych powodów. Może to być trudna sytuacja rynkowa, problemy z finansowaniem, czy nietrafione decyzje biznesowe, szczególnie te podjęte bez odpowiedniego zbadania rynku. Mogą też wystąpić przyczyny losowe, takie jak klęski żywiołowe, zdarzenia kryminalne, czy pandemia covid. Są to przyczyny pośrednie i z reguły prowadzą one do przyczyny bezpośredniej, czyli utraty płynności finansowej.

Na problem warto też spojrzeć jako na efekt podjętych przez przedsiębiorstwo wyborów strategicznych. Wtedy dojdziemy do wniosku, że najczęściej upadają przedsiębiorstwa, które nie posiadają trwałej przewagi konkurencyjnej. Aby przedsiębiorstwo mogło odnieść sukces na dzisiejszym wysokorozwiniętym rynku, klient musi mieć jakiś szczególny powód aby wybrać jego produkt. Musi on być tańszy od produktów konkurencyjnych, charakteryzować się wyższą jakością albo być łatwiej dostępny. W dodatku ta przewaga staje się trwała dopiero wtedy gdy jest trudna do skopiowania przez konkurentów. Konsekwencją przewagi konkurencyjnej jest większa lojalność klientów i bardziej stabilny strumień przychodów, dzięki temu przedsiębiorstwo jest bardziej odporne na wszystkie negatywne zdarzenia, o których mówiłem przed chwilą.

Często obserwuję, że powodem złej sytuacji przedsiębiorstw jest cała seria błędnych decyzji biznesowych wynikających z braku odpowiedniego przygotowania menedżerów do pełnionych przez nich funkcji. Nie tylko nie potrafią oni odpowiedzieć na potrzeby rynku ale również nie są w stanie stworzyć systemu pozyskiwania informacji będącego narzędziem dla podejmowania skutecznych decyzji biznesowych. Niestety, decyzje podejmowane „na wyczucie” rzadko bywają trafne.

**Łatwo mówić o przewadze konkurencyjnej, ale znacznie trudniej ją osiągnąć, szczególnie gdy się jest małym lub średnim przedsiębiorstwem. Takim firmom ciężko o unikalne źródła zaopatrzenia czy technologie, których nikt nie jest w stanie skopiować. Jak więc zaprojektować strukturę niewielkiej firmy tak aby była odporna na kryzysy?**

 Rzeczywiście, akurat te źródła przewag konkurencyjnych są dostępne głównie dla przedsiębiorstw posiadających większe zasoby kapitałowe. Ale to wcale nie oznacza, że małe i średnie przedsiębiorstwa są bez szans. W ich przypadku radziłbym próbować oprzeć przewagę konkurencyjną na wiedzy. Skopiowanie strategii opartych na wiedzy nie jest tak łatwe, jak na przykład poszukanie tańszego dostawcy, wymaga często odpowiedniego wykształcenia czy wieloletniego doświadczenia na rynkach.

Współczesna teoria zarządzania wypracowała wiele metod, które pozwalają na zbudowanie elastycznej i odpornej organizacji. Szczególną uwagę proponowałbym zwrócić na struktury i metody działania startupów internetowych, które okazały się niebywale odporne w czasie obecnego kryzysu. Często działają one według zbioru reguł określanych jako szczupłe zarządzanie (lean management). Koncepcja polega na określeniu wartości dla klienta i koncentracji na jej tworzeniu przy pomocy wszystkich procesów biznesowych w przedsiębiorstwie. Wartością dla klienta, mogą być takie cechy jak cena, funkcjonalność, jakość, wygląd czy dostępność. Mając to na względzie, na każdym etapie tworzenia produktu należy dokonywać jego starannej walidacji, a najlepiej gdy przed podjęciem decyzji o uruchomieniu projektu jesteśmy w stanie wykazać jego rentowność w małej skali.

Sugerowałbym też aby projektując nową organizację (lub restrukturyzując istniejącą) odpowiedzieć sobie na kilka kluczowych pytań. Czy mamy wystarczające doświadczenie aby konkurować na rynku, czy mamy wystarczający kapitał, czy jesteśmy w stanie zaprojektować skuteczną strategię sprzedażową, czy mamy wystarczająco dobrą lokalizację? Przedsiębiorcy cały czas popełniają bardzo proste błędy i to właśnie one są przyczyną ich do trudnej sytuacji finansowej.

**Wspomniał Pan o restrukturyzacji. Jeżeli projektując firmę jednak popełnimy błąd albo zaskoczą nas nieprzewidziane okoliczności, też powinniśmy postępować według określonych zasad.**

Kłopoty finansowe, takie jak utrata płynności, to naprawdę nie koniec świata. Szczególnie dla organizacji, która koncentruje się na dostarczaniu wartości klientom. Przede wszystkim należy się zwrócić do specjalisty – czyli do licencjonowanego doradcy restrukturyzacyjnego, który przedstawi przedsiębiorcy cały wachlarz rozwiązań prawnych, ekonomicznych i zarządczych.

Obecnie, do końca czerwca 2021 roku, na mocy przepisów tarcz antykryzysowych obowiązują bardzo korzystne przepisy dotyczące postępowań restrukturyzacyjnych. Na przykład uproszczone postępowanie o zatwierdzenie układu, dające przedsiębiorcy ochronę przed wierzycielami na okres do czterech miesięcy, może być otwarte praktycznie natychmiastowo i bez udziału sądu. Jeśli postępowanie zakończy się sukcesem, z reguły jego efektem jest rozłożenie zobowiązań na raty możliwe do spłaty i umorzenie odsetek karnych. Jednocześnie okres postępowania, podczas którego przedsiębiorstwu przysługuje ochrona przed wierzycielami, może być wykorzystany na działania naprawcze, takie jak ograniczenie kosztów, pozyskanie nowych klientów czy inwestorów.

Do przeprowadzenia projektu koniecznie należy dobrać partnera zatrudniającego odpowiednio przygotowaną kadrę, skupioną na usunięciu powodów, które doprowadziły firmę do kłopotów. Bez ich usunięcia nie ma mowy o trwałej naprawie przedsiębiorstwa. Same koncepcje działań prawnych są jedynie narzędziem wspomagającym proces naprawy, rzadko jednak są lekarstwem same w sobie. Musimy mieć świadomość, że podstawą do naprawy firmy jest poprawne zdefiniowanie powodów dla których przedsiębiorstwo zmuszone jest się restrukturyzować a w następnej kolejności opracowanie planu działań zmierzających do usunięcia tych powodów i powrotu na ścieżkę zrównoważonego rozwoju. Temu służy właśnie Plan Restrukturyzacji, którego sporządzenie warto oddać w ręce fachowców zajmujących się na co dzień tą problematyką.

**Firma MGW CCG niedawno wydała raport o restrukturyzacji przedsiębiorstw w III kwartale 2020 roku. Wynika z niego, że rynek co prawda dynamicznie rośnie ale w Polsce w ciągu kwartału otwieranych jest zaledwie 188 postępowań restrukturyzacyjnych.**

Rzeczywiście, w Polsce jest obecnie około 3 milionów przedsiębiorstw. Nie wiadomo, ile jest aktualnie niewypłacalnych, ale z pewnością jest ich wielokrotnie więcej niż 188. Cały czas obserwujemy trend polegający na odwlekaniu postępowań restrukturyzacyjnych przez przedsiębiorców. Wielu z nich po prostu nie wie, że jest taka możliwość, inni obawiają się, że procedury są zbyt skomplikowane. Tymczasem odwlekanie postępowania może skutkować wejściem w stadium trwałej niewypłacalności, co bardzo utrudnia jakiekolwiek rozmowy z wierzycielami. Dlatego lepiej skorzystać z szansy, tym bardziej, że prawo w tym zakresie jest coraz bardziej korzystne dla przedsiębiorców.

Należy pamiętać, że samo postępowanie restrukturyzacyjne rzadko doprowadza do zbudowania firmy odpornej na kryzys. To tylko czasowe rozwiązanie a niezrozumienie tego faktu prowadzi do tego, że tak duża część firm ma problemy z realizacją zawartych układów. Dlatego najważniejszą częścią planu restrukturyzacji powinno być dostosowanie strategii przedsiębiorstwa do aktualnej sytuacji rynkowej, czyli opracowanie koncepcji osiągnięcia przewagi konkurencyjnej i jej późniejsze konsekwentne wdrażanie.