Polscy przedsiębiorcy w pandemii. Krajowy biznes ma problem z narzędziami kryzysowymi?

**Autor: Mariusz Grajda — Partner Zarządzający i członek Zarządu MGW Corporate Consulting Group**

Analitycy z Głównego Urzędu Statystycznego nie mają wątpliwości - rok 2021 jest wyjątkowo niewdzięcznym czasem dla krajowego biznesu. Nie jest również tajemnicą, że w rolę głównego winowajcy wcielił się covid, choć w przedsiębiorców uderza nie tylko pandemia. Na standing rodzimych firm uderzają także zaostrzające się przepisy podatkowe, konieczność dostosowywania swoich przedsiębiorstw do zmieniającego się otoczenia biznesowego, jak również kłopoty w pozyskaniu finansowania zewnętrznego. W takiej scenerii na pierwszy plan wysuwa się umiejętność zarządzania organizacją w kryzysie. Niestety, właściciele polskich spółek nadal nie posiadają szerokiej wiedzy w tym zakresie, która na Zachodzie jest już standardem.

**Jest źle, a może być jeszcze gorzej**

Szybkie przypomnienie najbardziej dokuczliwych statystyk: w 4. kwartale 2020 roku gospodarka skurczyła się o 2,8 proc. w stosunku do analogicznego okresu rok wcześniej, a stopa bezrobocia w ciągu ostatnich 12 miesięcy wzrosła z 5,5 do 6,5 proc. Przychody rodzimych firm z kolei liczone od początku poprzedniego sezonu do końca 3. kwartału 2020 roku spadły o 4,2 proc. w porównaniu z rokiem 2019. Naturalną konsekwencją takiego anturażu jest więc odczuwalny spadek liczby nowo rejestrowanych podmiotów. W ubiegłym roku na krajowym rynku pojawiło się 311 794 przedsiębiorstwa, co przekłada się na spadek rzędu 12,4 proc. względem roku 2019. Czy pandemia oraz czynniki prawodawcze wpływają również na wartość przeterminowanych zobowiązań? Nie jest to novum w takiej sytuacji, ponieważ w rejestrach KRD odnotowano już 9,4 mld zł długów. Co na to sami przedsiębiorcy?

Złą passę roku 2021 najbardziej odczuł segment małych i średnich przedsiębiorstw. Niestety, z racji niekorzystnych warunków gospodarczych, załamanie następuje dynamicznie, bardziej gwałtownie, a biznesowy zegar tyka coraz szybciej. W tej sytuacji liczy się przede wszystkim gruntowna znajomość możliwości pomocowych, właściwe rozpoznanie problemów oraz skuteczny scenariusz działań naprawczych. Pomimo że przedsiębiorcy coraz częściej korzystają z możliwości restrukturyzacji, rodzi się pytanie czy przy tej okazji nie popełniają błędów. Przyjrzymy się zatem bliżej jak polskich realiach wygląda proces podejmowania takich decyzji przez przedsiębiorców i w jaki sposób winien zostać zmodyfikowany.

**Etapy kryzysu i chowanie głowy w piasek**

Istnieją 4 etapy typowego kryzysu w polskim przedsiębiorstwie.

Pierwszym z nich jest nieświadoma niekompetencja, kiedy to przedsiębiorcy nie zauważają sygnałów świadczących o utracie płynności lub podświadomie odrzucają je, gdyż myśl o początkach kryzysu stawia zarząd poza własną strefą komfortu i wymagało by podejmowania szybkich, a często radykalnych kroków co nie zawsze sprzyja moralom zespołu i otoczeniu rynkowemu. W drugim etapie niekompetencja staje się już świadoma, a kryzys jest skrzętnie ukrywany przed ogółem kontrahentów. Zarządzający starają się poradzić z efektem kryzysu w najprostszy dostępny im sposób, a więc dodatkowo zadłużają firmę, celem spłaty zaległych zobowiązań. To rozwiązanie jednak w większości przypadków nie przynosi długoterminowych efektów. Jak uczą nas doświadczenia kilkuset postępowań restrukturyzacyjnych, w większości przypadków źródłem problemów nie był bowiem brak kapitału obrotowego. Niedobory środków finansowych są najczęściej bowiem objawem kryzysu a nie jego powodem. Bez dotarcia do rzeczywistego powodu złej sytuacji, zlikwidowanie objawów nie powoduje wyleczenia. Tym bardziej, że kredyty trzeba spłacać, a zatem po pewnym czasie sytuacja powraca tylko w większym gwałtownym wymiarze. Trzecią fazą, jest spirala zadłużenia. Sytuacja w której nie możemy spłacić zasięgniętych zobowiązań finansowych powoduje iż właściciele bądź zarządzający firmami sięgają po kolejne pożyczki. Niestety na tym etapie zaciąganie kredytów staje się niemożliwe bądź bardzo drogie. Przedsiębiorcy nie bacząc na koszty zaciągają wysokooprocentowane pożyczki, które tym bardziej nie mają szans być spłacone. Ponadto, nawarstwiające się problemy powodują, że przedsiębiorca stara się rozwiązać problem poprzez samodzielne rozmowy z pojedynczymi Wierzycielami

Jednakże działania w pojedynkę (przy jednoczesnym braku odpowiedniej wiedzy i zaplecza narzędziowego) najczęściej prowadzą do czwartego etapu – nazywanego przez nas ucieczką.. Jest to moment, gdy dochodzi do zniechęcenia, ucieczki przed problemem i rezygnacji z dalszych kroków. Przedsiębiorcy zaczynają wątpić w możliwość skutecznego zapanowania nad sytuacją, co w konsekwencji prowadzi do egzekucji komorniczej, prób wyprowadzenia majątku, bądź przeniesienia części działalności do innego podmiotu. Taki scenariusz może się zakończyć dodatkowymi konsekwencjami prawnymi, które obejmują także ryzyko odpowiedzialności karnej.

Każdy z etapów to również rosnąca presja, która nieustannie towarzyszy narażonym na konsekwencje swoich decyzji przedsiębiorcom. Dochodzi również kwestia kurczącego się horyzontu czasowego, niestety większość właścicieli dopiero na trzecim bądź czwartym etapie zgłasza się do specjalistów, czyli doradców restrukturyzacyjnych. W dużej części przypadków są to decyzje spóźnione, które w konsekwencji uniemożliwiają ratowanie przedsiębiorstwa. Stąd też zjawisko notorycznego zamykania postępowań restrukturyzacyjnych brakiem zawarcia układu.

Tymczasem najlepszy moment na restrukturyzację to etap drugi, podczas którego można podejmować działania naprawcze bez wprowadzania przedsiębiorstwa w spiralę zadłużenia, która często kończy się upadłością lub likwidacją.

**Analiza na pierwszy miejscu**

Pierwszych symptomów kryzysu nie można bagatelizować. Często są nim pogorszenie rzetelności płatniczej kontrahentów, a to ważny moment, w którym warto poświęcić czas na głębszą analizę źródła problemu. Aby mogła ona jednak być rzetelna i pomocna, zawczasu musimy zadbać o posiadanie w firmie właściwego zakresu danych analitycznych, które mogą być następnie przedmiotem przeglądu.

Choć nie pierwszy rzut oka wydawać by się mogło, że jest to strategia korporacyjna, nawet w małych firmach możemy zaplanować konieczność gromadzenia ważnych dla nas danych (np. średni czas płatności naszych kontrahentów, poziom zobowiązań przeterminowanych powyżej 14 dni, poziom rentowności zbywanych lub produkowanych przez nas produktów itp.). Tylko posiadając zbiór informacji, które można skutecznie analizować, jesteśmy w stanie ustalić źródło problemu. Nie interesuje nas bowiem usuwanie jedynie objawów kryzysu co przy żadnej chorobie nie zmierza do uleczenia. Właściwa droga wiedzie jedynie poprzez użycie odpowiednich narzędzi nakierowanych na usunięcie faktycznych przyczyn problemów.

**Samodzielna kuracja vs lekarz**

Sam fakt pojawienia się symptomów wskazujących na pogorszenie kondycji przedsiębiorstwa, nie jest jeszcze równoważne zdefiniowaniu powodów, dla których ono nastąpiło. Brak czasu lub niewystarczające kwalifikacje to pierwsze sygnały, aby pomyśleć o wsparciu zewnętrznym. Na rynku działa wiele podmiotów prowadzących analizy przyczyn pogorszenia kondycji finansowej, a tylko rzetelne zdiagnozowanie przyczyn kryzysu może doprowadzić do ustalenia skutecznego planu naprawczego. Dlaczego tak istotna jest konsultacja ze specjalistą? Ryzyko złej diagnozy może spowodować większe straty, a całkiem zasadnym porównaniem jest analogia do branży medycznej. Pacjent odczuwający pierwsze symptomy choroby, często próbuje się na początku leczyć sam, skupiając się głównie na leczeniu objawów, a nie przyczyn złego samopoczucia. W większości przypadków i tak kończymy u specjalisty. Ważnym jest jednak aby kontakt ten nastąpił w pierwszej fazie choroby, a nie w momencie, gdy coraz trudniej o całkowite wyleczenie.

Ułożenie i wdrożenie planu działań naprawczych to kolejny etap skutecznego przeciwdziałania kryzysom. W praktyce oznacza to konieczność przeprowadzenia restrukturyzacji przedsiębiorstwa w ujęciu całościowym oraz restrukturyzacji jego zadłużenia. W pierwszym przypadku w grę najczęściej wchodzą aspekty związane ze strategią funkcjonowania na rynku oraz optymalizacją struktury firmy i jej procesów. W drugim z kolei przedsiębiorca powinien wykorzystać narzędzia prawne, jakie dają możliwości uporządkowania sytuacji finansowej.

Restrukturyzacja zadłużenia wymaga zawarcia umowy z licencjonowanym doradcą restrukturyzacyjnym. Najważniejszym z narzędzi przewidzianych przez polskie prawo jest uregulowane przez Ustawę „prawo restrukturyzacyjne” postępowanie restrukturyzacyjne, czyli proces przeciwdziałający ryzyku upadłości firmy poprzez umożliwienie jej zawarcia układu z wierzycielami. Jego otwarcie może dać przedsiębiorcy liczne korzyści, w tym: uzyskanie ochrony przed wierzycielami na okres postępowania, profesjonalną pomoc od doradcy restrukturyzacyjnego, a także możliwość redukcji zadłużenia, umorzenia odsetek i rozłożenia spłat na dogodne raty.

Najczęściej stosowaną obecnie procedurą jest uproszczone postępowanie o zatwierdzenie układu. W tym przypadku otwarcie postępowania oraz uzyskanie ochrony przed wierzycielami odbywa się bez udziału sądu, a jedynymi warunkami, jakie należy spełnić, są: podpisanie umowy z licencjonowanym doradcą restrukturyzacyjnym oraz publikacja ogłoszenia w „Monitorze sądowym i gospodarczym”. Trzeba jednak mieć na względzie iż wybór odpowiedniej formy postępowania musi być skorelowany z planem restrukturyzacyjnym oraz indywidualną sytuacją przedsiębiorstwa. Obserwując masowe otwieranie obecnie uproszczonych postępowań restrukturyzacyjnych oraz bardzo niski poziom zawieranych w ramach tych postępowań układów, dochodzimy do wniosku iż często nie przeprowadzono właściwej analizy co do sposobu postępowania. Wydaje się nawet, iż część przedsiębiorców chce w ten sposób „kupić” sobie jedynie trochę czasu, zabezpieczając się przed działaniami wierzycieli. Bez rzetelnego planu restrukturyzacyjnego, proces ten raczej ma niewielkie szanse sukcesu.

**Nie taka restrukturyzacja straszna**

Całkowicie naturalna obawa przedsiębiorców przed otwieraniem postępowania restrukturyzacyjnego najczęściej związana jest z rzekomym ryzykiem niesamodzielnego zarządzania firmą, potencjalnymi konsekwencjami dla struktury lub reakcją otoczenia na tego typu decyzje. W głowach przedsiębiorców pojawia się coraz więcej znaków zapytania, więc i w tym kontekście sprawdzi się analogia z diagnozą postawioną przez lekarza specjalistę. Jak to leczenie wpłynie na nasze samopoczucie, czy w związku z nim będziemy mieli jakieś ograniczenia, czy przyniesie ono skutek? Zarówno jednak w pierwszym, jak i drugim przypadku odpowiedź jest jedna - po prostu trzeba to zrobić.

Tylko dzięki tym działaniom, nasza firma przetrwa. Obecni na rynku licencjonowani doradcy to specjaliści wysokiej klasy, którzy przez wiele lat gromadzili wiedzę w obszarze ratowania firm. Coraz więcej instrumentów prawnych jest uruchamianych celem poprawy skuteczności tych działań. Jednym z takich narzędzi jest ustawa o pomocy publicznej w celu ratowania lub restrukturyzacji przedsiębiorców. Dzięki tej ustawie przedsiębiorcy mogą wesprzeć prowadzone przez siebie działania naprawcze, pomocą publiczną, która może przybrać formę pomocy finansowej bądź wsparcia kapitałowego.

W całym procesie coraz większą rolę odgrywają także służby wsparcia skupione wokół doradców restrukturyzacyjnych. Tworzone są m.in. przez szereg ekonomistów, prawników, finansistów czy doradców podatkowych, których głównym zadaniem jest pomoc przedsiębiorstwu w sytuacji kryzysowej. Kluczem do zaufania takiemu zespołowi jest weryfikacja dotychczasowych osiągnięć, kompetencji i doświadczenia.

**Prawo zdynamizuje działania naprawcze**

Zmieniające się przepisy coraz częściej będą wymuszać na przedsiębiorcach stosowanie działań o charakterze naprawczym czy sanacyjnym. Instytucje finansujące staną się posiadaczami coraz większej dawki informacji o przedsiębiorcach, a rejestry dłużników najpewniej zdynamizują swoje działania. Obecnie trwają zaawansowane prace nad zmianą ustawy o Krajowym Rejestrze Dłużników, która może wejść w życie już w lipcu br. Umożliwi ona dostęp do szeregu informacji wskazujących na rzeczywiste problemy z zadłużeniem.

Coraz trudniej zatem będzie ukryć rzeczywistą sytuację, a pozostawienie sprawy bez rozwiązania utrudni codzienne funkcjonowanie firmy. W tej sytuacji nie pozostaje nic innego jak szybki kurs przyswojenia nowej wiedzy przez przedsiębiorców i jeszcze sprawniejsze reagowanie na sytuacje kryzysogenne.

**Największą bolączką wielu polskich firm cały czas pozostaje brak świadomości w zakresie możliwych działań, jakie należy przeprowadzić w sytuacji kryzysowej. Właściwie przeprowadzone postępowanie restrukturyzacyjne jest kluczem do skutecznego postawienia danej organizacji na nogi - warunkiem jest tylko zdecydowana reakcja we właściwym momencie pogłębiania się problemu.**