



WINTER IS COMING 2

**Jak identyfikować
zagrożenia w biznesie i
reagować na nie**

ROMAN WENDT

SPIS TREŚCI

3

WSTĘP

6

KONIUNKCJA TRENDÓW

8

PRZEKLEŃSTWO DOBROBYTU

9

POPULISTYCZNE ROZPASANIE

12

NIE SPIESZMY SIĘ ZMIENIAĆ

15

JAK WYPATRYWAĆ ZAGROŻEŃ

17

CO ROBIĆ, BY POPRAWIĆ SWOJE BEZPIECZEŃSTWO

18

ZAGROŻENIA I PUŁAPKI

20

JAK WDROŻYĆ ZMIANY

WSTĘP

Jesienią 2019 roku napisałem pierwszą wersję tego ebooka o nadciągającym kryzysie i sposobach radzenia sobie z tym wyzwaniem. Miałem nadzieję, że będzie on aktualny przynajmniej przez dwa-trzy lata. Życie wprowadziło jednak nieoczekiwaną korektę - ogólnoświatową pandemię koronawirusa.

Wprowadziła ona z dnia na dzień ogromne zawirowanie w funkcjonowaniu firm, gospodarek poszczególnych krajów oraz globu jako całości. Ludzi zatrzymano w domach na kwarantannie, zamknięto granice oraz firmy. ruch na ulicach zamarł, a firmy obsługujące większość potrzeb konsumpcyjnych zatrzymały się z dnia na dzień.

Przesłanie i porady mojego ebooka jednak nie zdezaktualizowały się.

Jedynie co się zmieniło, to fakt, że prognozy zdarzeń oraz sposoby radzenia sobie z nimi nie mającą gdzieś na horyzoncie, a są tu i teraz. I nie mamy do dyspozycji 1 roku czy 2 lat, lecz w najlepszym wypadku tygodnie lub miesiące.

Na dzisiejszą sytuację z koronawirusem nakłada się dodatkowo cały bagaż trendów ekonomicznych, gospodarczych i społecznych sprzed marca 2020.

Wynika z niego, że nawet gdyby polskim firmom udało się utrzymać na powierzchni po przejściu pierwszej fali tsunami, jaką jest kryzys wywołany przez koronawirusa, to za nią widać na horyzoncie następne.

Polska, po 30 latach gwałtownego rozwoju i niekwestionowanego pasma sukcesów, gdy przedsiębiorcy i ich firmy zbudowali dobrobyt naszego społeczeństwa, dotarła do bardzo ciekawego i pełnego wyzwań oraz zagrożeń okresu. Będzie on testem na przetrwanie, a już na pewno "zdrowo namiesza" w rynkowym status quo i to bez względu na wynik starcia z kryzysem wywołanym pandemią. Duża część firm oczywiście zaliczy go pozytywnie, ale stawką jest to, z jaką oceną wyjdzie się z tego egzaminu. Dla wielu będzie to świetna okazja by zmienić sytuację na szachownicy udziałów rynkowych. Ci mniej przygotowani, zapłacą za samozadowolenie i zaniechania.

Pomysł na napisanie tej publikacji krążył mi po głowie od jakiegoś czasu, i gdy zacząłem zbierać dane, to na własnej skórze przekonałem się, że żyjemy w czasach fake-newsów i statystyk. Obok informacji i artykułów wieszczących krach w niemal każdym obszarze, można było spotkać peany na cześć tego jak jest dobrze i jak świetlana perspektywa nas czeka. Oba rodzaje tekstów były poparte badaniami i analizami. Przypomniał mi się spór pomiędzy wyższością margaryny nad masłem z lat 80-ch XX wieku, gdy wnioski zależały od tego kto płacił za badania.

Najbardziej newralgiczne momenty, w których "coś mogło pójść nie tak" to: jakość i kompletność danych, cel przetwarzania, metodyka przetwarzania, intencja przetwarzającego, kompetencje i intencje wyciągającego wnioski. Gdy spotykam się z tego typu sytuacjami podczas analiz biznesowych w firmach, docieram do danych źródłowych i całą pracę analityczną wykonuję sam. W przypadku tego artykułu nie mam takiej możliwości, dlatego powołuję się na informacje, które wydały mi się prawdopodobne, podawane są przez kilka źródeł lub nie zostały zakwestionowane.

Ta niepewność powoduje, że możemy mówić tylko o tendencjach i wynikających z nich scenariuszach, a nie prognozie

rozwoju sytuacji. Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na zachodzące zjawiska, zachęcenie do przyglądania się im, ewentualnie do uwzględniania ich we własnych analizach SWOT.

Roman Wendt

Warszawa, 14.04.2020

KONIUNKCJA TRENDÓW

Przed nami ciekawy okres, w którym kilka znaczących trendów długo- średnio- i krótkoterminowych będzie się na siebie nakładało i wzajemnie się wzmacniało. O każdym z nich oddzielnie napisano wiele. Jednak wrażenie robi dopiero zestawienie ich obok siebie. Kryzys koronawirusa wprowadził duże zawirowanie co do opinii jak te trendy przełożą się na realia, ale same trendy nigdzie się nie podziały. Co najwyżej przestaliśmy zwracać na nie uwagę, bo mamy "pilniejsze rzeczy na głowie".

Przy każdym punkcie zamieściłem szacunkowy horyzont czasowy odczuwalnych skutków dla przeciętnej polskiej firmy o średniej wielkości.

SZEFOWIE POLSKICH FIRM SIĘ STARZEJĄ

Gospodarka rynkowa ruszyła w Polsce z kopyta w tym samym momencie - na początku lat 90- ch. To już 30 lat temu. Niestety oznacza to, że biznesmeni, którzy wówczas zaczynali, mają dzisiaj 55-70 lat. Z wiekiem związanych jest wiele plusów: nagromadzone doświadczenie i wynikająca z niego pewność działań, opanowanie, lepsze rozumienie biznesu i jego otoczenia. Ma to też jeden duży minus - mniejszą elastyczność, a to ona może być kluczowa w nadchodzących latach. Zmiana pokoleń zarządzających powinna zwiększyć elastyczność w firmach. Jednocześnie powinno pojawić się zapotrzebowanie na doświadczenie i kompetencje, w szczególności związane z transferem wiedzy i najlepszych praktyk pomiędzy firmami. Horyzont czasowy odczuwalnych skutków: 3-7 lat.

MIZERNE POSTĘPY SUKCESJI

Polska po transformacji, po raz pierwszy przechodzi przez masową barierę związaną ze zmianą pokoleń. Brak wypracowanych wzorców i doświadczeń w tym temacie powoduje, że większość firm i ich szefów nie jest na to przygotowana. Tylko nieco ponad połowa firm deklaruje, że zastanawia się nad tym “co dalej”¹. Natomiast 40% pozostałych właścicieli biznesów trwa w przekonaniu, że “są nieśmiertelni”. Takie postawy skracają czas na planowane i kontrolowane przekazanie władzy. Często będzie się ono odbywało gwałtownie, szybko i chaotycznie. Często w sposób definiowany przez prawo spadkowe. Takie zawirowania mogą rodzić zwiększony popyt na wsparcie doświadczonych profesjonalistów specjalizujących się w sytuacjach kryzysowych, którzy nie pretendują do “wejścia do rodziny na stałe”. Horyzont czasowy odczuwalnych skutków: 3-7 lat.

DEMOGRAFICZNA CZARNA DZIURA

Eksperci od demografii już od kilku lat biją na alarm. Nasze społeczeństwo się starzeje, nowe pokolenia wchodzące na rynek pracy nie zapewnią zastępowalności pokoleń. Informacje te pojawiają się w kontekście załamania systemu emerytalnego, jednak moim zdaniem, szybszy i bardziej znaczący będzie wpływ presji tego zjawiska na rynek pracy i zdolność konkurencyjną polskich firm.

Z zestawienia samych cyfr wynika, że w ciągu 5 lat dla zachowania zastępowalności osób osiągniętych wiek emerytalny

¹ KPMG na podstawie badania polskich i europejskich firm rodzinnych, Barometr Firm Rodzinnych 2016 r.

zabraknie prawie 30% osób w wieku produkcyjnym². Skutki tego zjawiska trudno sobie wyobrazić już z obecnej perspektywy, gdy prawie 10% zatrudnionych w firmach prywatnych stanowią imigranci zarobkowi z Ukrainy (między 800 tysięcy a 1,2 miliona osób)³ i innych krajów na wschód od naszej granicy.

Nawet ostrożne raporty PwC identyfikują brak 1,5 miliona pracowników⁴. Wywoła to bardzo duże zmiany zarówno w sposobie, jak i rodzaju wykonywanej pracy. Jednocześnie oczywistym będzie niepowstrzymana presja na wzrost wynagrodzeń. Dotychczasowa organizacja i metody pracy po prostu przestaną się opłacać. Scenariusz rozwoju sytuacji obejmie wykonywanie tylko prac podnoszących wartość, doskonalenie procesów, automatyzację i wiele innych.

Najprostszym panaceum na to będzie transfer praktyk i wiedzy pomiędzy przedsiębiorstwami. Same zakupy nowych robotów oraz szkolenia i warsztaty "z półki" realizowane przez konsultantów, które znamy z dzisiejszej rzeczywistości nie będą już wystarczały. Horyzont czasowy odczuwalnych skutków: 1-5 lat.

PRZEKLEŃSTWO DOBROBYTU

Sukces naszej gospodarki przełożył się na zamożność naszego społeczeństwa. Przeciętne wynagrodzenie wzrosło przez ostatnie 25 lat o 170%⁵, przez co Polska przestała być krajem

2 Próg wieku emerytalnego przekroczy 3,058 mln osób, a umowy średni próg wejścia na rynek pracy 20 lat osiągnie 2,18 mln osób. Źródło: <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/ludnosc/ludnosc-piramida/>
3 <https://www.obserwatorfinansowy.pl/tematyka/makroekonomia/ukraincy-zmienili-polski-rynek-pracy-i-zwiekszyli-pkb/>

4 <https://www.bankier-pl.cdn.ampproject.org/c/s/www.bankier.pl/amp/wiadomosc/Polska-na-23-miejscu-w-rankingu-PwC-Youth-Employment-Index-7736158>

5 Główny Urząd Statystyczny, https://commons.wikimedia.org/wiki/File:%C5%9Arednia_p%C5%82aca.jpg

taniej, dobrze wykwalifikowanej siły roboczej, do którego przenosiły się fabryki i montownie z Europy Zachodniej. Obecnie inwestycje tego typu przyciągają Serbia, Rosja i Turcja⁶. W nowej sytuacji firmy muszą położyć nacisk na innowacje, ale nie te kojarzone z “dronami” i “samochodami elektrycznymi”, ale procesami i produktami podobnymi do obecnie wytwarzanych, tylko bardziej zaawansowanymi, skomplikowanymi, odpowiadającymi na indywidualne potrzeby klientów. To kierunek mniej spektakularny, ale i trudniejszy, ponieważ wymaga zmian w sposobie funkcjonowania firm, a nie inwestycji w nowe maszyny.

Powszechny dobrobyt przekłada się również na mniejszą determinację pracowników, by spełnić wyśrubowane oczekiwania stawiane przez wspomniane wyżej innowacje, przy jednoczesnym żądaniu coraz wyższych wynagrodzeń. Na tę sytuację nakłada się dodatkowo fenomen “pokolenia Z”, które wspierane przez zamożniejszych już dzisiaj rodziców, podchodzi do pracy z bardziej różnorodnymi oczekiwaniami. Oprócz zmian w samym przedmiocie i organizacji pracy, do lamusa będą odchodziły stare metody i wzorce zarządzania ludźmi. HR jaki znamy, przestanie być efektywny. Jego pozycja i waga wzrosnie, ale rola i funkcja się skomplikują. Nie wystarczy już skończenie szkoły i wdrożenie kilku standardowych narzędzi. Znow przyda się doświadczenie, charyzma i przenoszenie sprawdzonych praktyk z dobrze radzących sobie organizacji. Horyzont czasowy odczuwalnych skutków: 3-5 lat.

POPULISTYCZNE ROZPASANIE

Rozdawnictwo socjalne obecnego rządu reprezentowane przez sztandarowe “500+” może być oceniane jako "drenowanie

⁶ Game changers, EY's Attractiveness Survey, Europe June 2018

budżetu” lub bardziej “sprawiedliwe dzielenie się” wypracowanym przez nasze społeczeństwo dobrobytem. Nie zmienia to faktu, że obiektywnie dług publiczny Polski przekroczył już 1 bilion złotych plus ukryty dług publiczny osiągnie niedługo 5 bilionów złotych. Daje to razem 2,6-krotność polskiego PKB, lub 155 tysięcy złotych zadłużenia na mieszkańca⁷. Niestety wybory do Sejmu w 2019 prowadzone były pod hasłem “kto da więcej” i wszystkie strony sporu politycznego prześcigały się w dalszych socjalnych, populistycznych propozycjach rozdawnictwa. Taka polityka ma jeden istotny skutek: nie mamy “poduszki finansowej” na “czarną godzinę” oraz nie jesteśmy wiarygodnym partnerem by móc sfinansować przejście przez kryzys istotnie zwiększając dotychczasowe zadłużenie państwa.

Prędzej czy później przełoży się to na bezpośrednie lub pośrednie zwiększenie podatków lub opłat paropodatkowych (np. ZUS, ceny paliw, ceny energii). To z kolei, utrudni warunki w jakich działają firmy. Część produktów i usług, które dzisiaj generują niskie marże, przestanie się opłacać. Horyzont czasowy odczuwalnych skutków: 1-5 lat.

INNOWACYJNE TRENDY ŚWIATOWE

Świat nie stoi w miejscu. Globalne firmy wciąż szukają nowych okazji i trendów, które pozwolą wyprzedzić konkurencję ze słabiej rozwiniętych rejonów świata. Tak się składa, że obecny poziom technologii daje wręcz nieograniczone możliwości i firmy z nich skrętnie korzystają. To co u nas często brzmi jak oderwana od rzeczywistości nowinka, czy ciekawostka, gdzie indziej jest przekuwane na produkty, których za chwilę zażąda rynek. Wpisują się w te trendy takie pojęcia jak: sztuczna inteligencja, przemysł 4.0, elektryczna rewolucja w transporcie i

⁷ <http://www.dlugpubliczny.org.pl/>

gospodarstwach domowych, trendy związane z ekologią, zmiany modeli konsumpcyjnych. Które z nich na stałe się zadomowią, nie jest jeszcze do końca pewne, ale pośrednio wpłyną praktycznie na każdą firmę oraz warunki w jakiej przychodzi jej funkcjonować. Zamówienia na "stare produkty" staną się rzadsze, mniejsze, niskomarżowe.

Horyzont czasowy odczuwalnych skutków: 5-10 lat.

KRÓTKI HORYZONT JEST CZARNY

Koronawirus wprowadził największą niepewność w efekty trendów krótko-terminowych. Jeszcze na początku 2020 roku na pierwszym miejscu plasowały się dwa.

Mowa tu o:

1. podwyżkach cen energii elektrycznej, które spec-ustawa z 28 grudnia 2018 zatrzymała do 31 grudnia 2019 roku,
2. spadającym ciągle, od 1,5 roku w strefie EURO oraz od 1 roku w Polsce, wskaźniku PMI sektora przemysłowego⁸. David Owen, ekonomista IHS Markit – firmy opracowującej badanie PMI polskiego sektora produkcyjnego – tak skomentował wyniki ostatniego badania: „Lipcowe wyniki (2019) badań wróżą dalsze kłopoty dla polskiego sektora wytwórczego. Wskaźnik PMI spadł do najniższego poziomu od ponad sześciu lat. Produkcja przemysłowa znów się zmniejszyła na skutek gwałtownego osłabienia napływu nowych zamówień. Sytuacja na rynku pracy również się pogorszyła, choć ogólny spadek zatrudnienia był niewielki. Firmy starały się zwiększyć sprzedaż oferując klientom niższe ceny, na skutek czego

⁸<https://www.markiteconomics.com/Public/Home/PressRelease/7f20d5e37d98497db2c2f4c1466ea814>

Wskaźnik Cen Wyrobów Gotowych zarejestrował wartość tylko nieco powyżej neutralnego progu 50,0. Po dziewięciu miesiącach nadzieje producentów na poprawę popytu w najbliższym czasie są coraz mniejsze. Optymizm biznesowy również osłabł, rejestrując niemal najniższy poziom w historii badań". Wskaźnik PMI za wrzesień 2019 cały czas spada i wywołuje paniczne wręcz komentarze⁹. Część firm już od początku 2019 obserwuje niestandardowe zachowania zamawiających, które można określić jako nieregularne, zredukowane, niepewne.

Horyzont czasowy odczuwalnych skutków: 0,5-1 roku.

NIE SPIESZMY SIĘ ZMIENIAĆ

Kryzys koronawirusa wymaga natychmiastowego działania. Radzenie sobie z nim można podzielić na 4 etapy:

ZDROWIE

Dostosowanie się do przepisów sanitarnych i zapewnienie całej organizacji bezpieczeństwa fizycznego, by postawić tamę potencjalnym zakażeniom.

CIĄGŁOŚĆ

Zapewnienie ciągłości funkcjonowania organizacji. Dostosowanie sfery technicznej i proceduralnej tak, by praca odbywała się w zmienionych warunkach, by dostawy materiałów docierały na czas, pracownicy wykonywali swoje obowiązki, a klienci otrzymywali zamówienia.

⁹<https://businessinsider.com.pl/finanse/makroekonomia/wskaznik-pmi-dla-przemyslu-w-niemczech-za-wrzesien-2019-r/lxe0z7b>

Jako wsparcie na tym etapie udostępniłem bezpłatnie jedno ze swoich sprawdzonych narzędzi - Aplikację do zarządzania telepracą¹⁰.

CASHFLOW

Środki finansowe są tlenem dla firmy. Firmy bankrutują nie dlatego, że przynoszą straty, ale dlatego, że nie są w stanie zapłacić swoich rachunków - to pierwsze co wbija się do głowy na zajęciach z przedsiębiorczości - i słusznie. Dzisiejszy poziom zaawansowania obrotu gospodarczego plus regulacje administracyjne wystawiają cashflow firmy na bardzo duże ryzyko (podatki od wystawionych faktur, a nie od otrzymanej zapłaty, split-payment i odroczone zwroty VAT, obciążenia kosztów pracy, wymuszone przez rynek długie terminy płatności, uprzywilejowana pozycja banków w relacjach finansowania działalności itd.). Jeżeli dodamy do tego brak możliwości wyegzekwowania swoich praw przez system sądowiczy, który jeszcze przed kryzysem był kompletnie niewydolny, otrzymujemy ryzykowną i niestabilną pozycję, w której znalazła się większość firm.

“Przewrócenie pierwszej kostki domina” i pojawienie się zatorów płatniczych w jednych sektorach gospodarki może szybko pociągnąć za sobą całą lawinę niewypłacalności.

Na tym etapie, kluczowe jest spojrzenie na finanse firmy “świeżym okiem” i reewaluacja ściągальności należności, terminów niezbędnych zobowiązań oraz dostosowanie kosztów do przewidywanych zmian w napływających zamówieniach. Jako wsparcie na tym etapie udostępniłem bezpłatnie jedno ze swoich sprawdzonych narzędzi - Aplikację do zarządzania cashflow¹¹.

10 <https://sites.google.com/g-sim.org/zarzadzaniepracazdalna/>

11 <https://sites.google.com/g-sim.org/kalkulatorcashflow/>

ELASTYCZNOŚĆ

Ostatnim etapem wychodzenia z sytuacji kryzysowej będzie dostosowanie firmy do zmienionych warunków rynkowych i oczekiwań klientów. Dzisiaj trudno przewidzieć jeszcze jak obecna sytuacja wpłynie na zamożność społeczeństwa i zachowania konsumenckie, wymianę gospodarczą i szereg innych czynników, od których zależy każda firma. Jedną rzecz można prognozować z dużym prawdopodobieństwem - nie wrócimy do naszych firm po kilku miesiącach kwarantanny i nie podejmiemy pracy tam, gdzie ją zostawiliśmy jakby nigdy nic. Potrzebna będzie elastyczność firm, ich szefów i pracowników, by zauważyć "co się zmieniło" i dostosować się do tych zmian.

Jednak patrząc zdroworozsądkowo, jestem jedną z ostatnich osób, które namawiałyby do "budowania okopów" i przygotowywania się na najgorsze. Dlaczego? Ponieważ zdaję sobie sprawę, że bazując tylko na samym "czarnowidztwie" nikt nie będzie zmieniał firm, które świetnie radziły sobie przez ostatnie 30 lat. Nie zadziała też pouczanie - co firmy powinny zrobić, jak się zmienić, a najlepiej jaki rozwiązujący-wszystkie-problemy produkt kupić. Tego typu złotych porad można otrzymać na każdym kroku mnóstwo, szczególnie od sprzedawców. Mój ulubiony cytat jednego z rodzimych biznesmenów, który post factum oceniał przydatność negatywnej analizy ryzyka inwestycyjnego: "I co, krakali, straszili, a ja zbudowałem i działa", pokazuje, że dotychczas stanowczość i brawura sprawdzały się często lepiej niż ostrożność w działaniu (co nie zmienia faktu, że brawura często wpędza firmy w kłopoty).

Celem listy przygotowanej powyżej jest zwrócenie uwagi na potencjalne trudności oraz zalecenie obserwowania tego, co dzieje się w firmie i jej otoczeniu. Monitorowanie, jak zachowują się jej kluczowe wskaźniki oraz interpretowanie ich z uwzględnieniem zagrożeń z listy powyżej. Przedsiębiorcy i managerowie świetnie sobie poradzą, o ile zauważą rafa i mielizny odpowiednio wcześnie i nie prześlą czasu na ich ominięcie. Jeżeli nie zrobią tego sami, na bazie własnych kompetencji i doświadczenia, to zatrudnią specjalistów, którzy pomogą przetransferować doświadczenie i praktyki z dobrze radzących sobie firm.

Pozytywną nutą w tej symfonii czerni i szarości jest to, że wszystkie możliwe narzędzia, praktyki, rozwiązania i koncepcje są już wynalezione i praktycznie dostępne "prawie za darmo". Trzeba tylko je poprawnie zastosować.

JAK WYPATRYWAĆ ZAGROŻEŃ?

Kluczowe wskaźniki, na które należy zwracać uwagę, bo mogą w pierwszej kolejności sygnalizować spadek kondycji firmy, nie są zestawem odkrywczym, jednak wciąż wiele firm nie mierzy ich poprawnie lub nie mierzy wcale. Czas zacząć to robić. Wystarczy zaledwie 6 istotnych wskaźników, by nie dać się zaskoczyć. Oto one:

1. Spadająca wartość zamówień,
2. Spadające marże,
3. Pogorszona płynność, brak gotówki, opóźnienia w płatnościach,
4. Gorsza terminowość dostaw,
5. Utrata klientów,
6. Spadające zyski.

Nawet przy słabo rozwiniętej sprawozdawczości w firmie, pogorszenia tych wskaźników nie da się przeoczyć. Ważne jest to, jak na to pogorszenie zareaguje szefostwo firmy.

STANDARDOWA REAKCJA NA TRUDNOŚCI

Na bazie zachowań kilkudziesięciu firm, z którymi miałem do czynienia, opracowałem standardowy model reakcji na sytuację kryzysową. Reakcja "obronna", którą najczęściej stosują firmy składa się z 4 etapów, które są eskalowane w górę, gdy etapy z niższym numerem nie rozwiązują problemu. Do każdego etapu dodałem standardowe obserwowane działania:

ETAP 1:

Zauważenie zagrożenia, kurs na przeczekanie. Poczekać, może samo się zmieni. Robić to samo tylko intensywniej. Zaciśnąć pasa, obciąć zbędne koszty.

ETAP 2:

Irytacja brakiem efektów, podjęcie działań. Wymienić dyrektora/dyrektorów. Przeszkolić pracowników. Wyruszyć na poszukiwanie "złotego runa" - jednego kontraktu lub rozwiązania, które odwróci trend spadkowy.

ETAP 3:

Frustracja, brak efektów, dopuszczenie zmiany wewnętrznej na najniższym poziomie operacyjnym.

- Zatrudnić konsultantów, żeby podali proste rozwiązanie złożonych problemów, narzekać, że nie działa. Zacząć wdrażać jakieś popularne panaceum (często lean

management - fasadowy. Wykonawcą ustanawia się: inżyniera procesu, do wsparcia otrzymuje firmę szkoleniową), narzekać, że nie działa.

ETAP 4:

Irytacja, strach, wstępna gotowość do rzeczywistej zmiany.

- Zatrudnić doświadczonego managera/konsultanta/interim managera dla realnej zmiany, otwartość i akceptacja dla zmian, oczekiwanie efektu, rzeczywiste zaangażowanie w uzyskanie efektu zmiany najwyższej kadry.

Reakcja na zagrożenie w przypadku normalnego funkcjonowania firmy składająca się z czterech etapów ma w pełni logiczne uzasadnienie: jeżeli możliwe jest przejście przez trudny okres przy pomocy niewielkiego wysiłku, to po co inwestować więcej czasu i energii?

To, co sprawdzało się przez ostatnie lata może wciągnąć firmę w pułapkę z uwagi na koniunkcję zagrożeń oraz obecną sytuację kryzysową.

Takie stopniowe eskalowanie reakcji na zagrożenia ma jeden istotny minus - czas. W standardowych warunkach firmy i jej szefowie dochodzą do etapu czwartego w ciągu około dwóch lat. W czasie zawirowań, który czeka polskie firmy, te 2 lata mogą nie być im dane.

CO MOŻNA ZROBIĆ, BY PODNIEŚĆ SWOJE BEZPIECZEŃSTWO?

Tu wystarczą zaledwie 3 rzeczy:

- Odpowiednio wcześniej zdiagnozować trudności oraz ich charakter i skalę.
- Skrócić czas trwania poszczególnych etapów do minimum. Idealnie do jednego roku.
- Pilnować płynności.

Jak wiadomo, firmy bankrutują nie dlatego, że nie mają zysku, tylko dlatego, że nie mają gotówki. O ile poprawnie działająca firma ma nagromadzony z poprzednich lat kapitał zapasowy, o tyle nierozsądne zarządzanie gotówką, w szczególności pochopne inwestycje oraz brak kontroli nad kredytami kupieckim i zdolnością kredytową odbiorców może doprowadzić do gwałtownego upadku. Zapewnienie płynności finansowej daje czas dla przeprowadzenia zmian, które będą reakcją na niekorzystne zjawiska zewnętrzne.

NAJCZĘSTSZE PUŁAPKI I POPEŁNIANE BŁĘDY:

Chowanie głowy w piasek

"Jeśli fakty nie są zgodne z moim punktem widzenia - tym gorzej dla faktów". Ta parafraza wypowiedzi Hegla odzwierciedla mechanizmy psychologiczne, które włączają się, by stanąć w obronie prokrastynacji, czyli odwlekania i zaniechania działania. Przedsiębiorcy najczęściej mają najlepiej rozwiniętą proaktywność i skłonność do działania, ale oni również nie są wolni od tej przypadłości. Reakcja na niekorzystne zmiany zewnętrzne nigdy nie przychodzi łatwo, dlatego tak ważne jest, by wzbudzić w sobie stan wzmożonej uwagi skierowanej na niekorzystne zjawiska. Zauważenie zewnętrznego zagrożenia powinno wystarczyć, by wdrożyć procedurę reakcji opisaną w punkcie powyżej.

Oszczędzanie na wykonawcach

Gdy myślimy o wydawaniu pieniędzy, a do tej kategorii należy zaliczyć pozyskiwanie wsparcia zewnętrznego w trudnych czasach, to wciąż jeszcze przeważa myślenie w kategoriach "kosztu" - co zrobić by wydać jak najmniej. Stosunkowo trudne jest myślenie w kategoriach "inwestycji" - czyli jak uzyskać najwięcej z włożonych pieniędzy i je pomnożyć. Jeżeli do dokonania zmiany mamy zamiar kupić kompetencje w postaci doświadczonego specjalisty, to na to myślenie "kosztowe" nakładane są jeszcze psychologiczne ramy poziomów wynagrodzenia i naturalna chęć jego obniżenia. Taka droga nieuchronnie wiedzie do porażki. Kluczem w naszej sytuacji powinno być, w pierwszej kolejności, kryterium uzyskania oczekiwanego efektu i sposób jego uprawdopodobnienia oraz gwarancje, a dopiero w drugiej kolejności decydowania, kto z dostawców najlepiej konkuruje ceną. Często, jako przykład bezmyślności podajemy przetargi publiczne na ogromne inwestycje, gdzie jedynym kryterium jest cena, jednak sami też często wpadamy w taką pułapkę, i wówczas może okazać się, że utknęliśmy ze specjalistą tanim, który prędzej zaszkodzi firmie niż jej pomoże, a my stracimy cenne miesiące, które można było przeznaczyć na wyjście z opałów.

Niepoprawna identyfikacja tego co ważne

Specyfika nadchodzących czasów polega na tym, że zmianom ulegają nie tylko same rynki i otoczenie ekonomiczne, ale również percepcja odbiorców. Myślenie w kategoriach produktu, który się wytwarza i jakości, która ma być w nim zawarta - już nie wystarcza. Często potrzebne jest szersze spojrzenie na klientów i rynek, a następnie porzucenie kierunków, które są skazane na wymieranie. Niestety, wiele firm zawdzięcza swój sukces dbaniu

o dobry jakościowo produkt, który często wpisany jest w ich DNA i ten jeden element w ich mniemaniu musi pozostać niezmienny.

Nie potrafią się od niego oderwać i poszukiwać przewagi konkurencyjnej w modelu funkcjonowania, wartości dodanej, specyficznych, niszowych potrzebach itp. itd. W takich przypadkach niezależne spojrzenie z zewnątrz, poparte doświadczeniem z innych firm lub branż czy rynków może okazać się zbawienne, o ile znajdzie się szef, który będzie otwarty na wysłuchanie i wypróbowanie niestandardowych pomysłów.

ZMIANY

O wdrażaniu zmian i zarządzaniu zmianą jest już bardzo dużo literatury. Ja oczywiście polecam swoją książkę "Zarządzanie zmianą z polskiej firmie"¹². Jednak, by móc zacząć zarządzać zmianą trzeba przejść przez 5 kluczowych etapów:

1. Poprawnie zdiagnozować sytuację firmy, jej potencjały poprawy, potrzeby i możliwości interesariuszy oraz organizacji. Jak to robić, czyli metodyka analizy biznesowej została opracowana w Stowarzyszeniu Interim Managers i jest upowszechniana w formie warsztatu dla wszystkich zainteresowanych¹³.
2. Przygotować plan zmian, tak aby w ich wyniku pojawiały się konkretne mierzalne i niemierzalne efekty przypisane do oczekiwanego czasu ich powstania. Część istotnych efektów powinna pojawić się najwcześniej jak to możliwe. Najlepiej w ciągu 3-5 miesięcy. Jak powinien wyglądać taki plan i jak go przygotować, opisane jest w Metodyce

12 <http://lubimyczytac.pl/ksiazka/258042/zarzadzanie-zmiana-w-polskiej-firmie>

13 <https://sites.google.com/view/analizabiznesowadlaim/>

interim management w rozdziale poświęconym narzędziu “Arkusze analizy korzyści i kosztów”¹⁴.

3. Wybrać wykonawcę, który posiada doświadczenie we wdrażaniu zmian¹⁵.
4. Zdefiniować i realizować projekt biznesowy, którego celem jest transformacja sposobu funkcjonowania oraz uzyskanie konkretnych efektów. Mogą one przybrać postać finansową lub wartości poszczególnych wskaźników. Do zarządzania tego typu projektami opracowana została Metodyka interim management¹³.
5. Wybrać oraz dostosować do aktualnych potrzeb firmy zestaw najlepszych praktyk. Tutaj, jako ogólną mapę najlepszych praktyk i postępowania z nimi mogę polecić opracowaną przeze mnie Metodykę KISS¹⁶.

14 <http://stowarzyszenieim.org/metodyka-im>

15 <http://wendt.pl/2014/01/08/jak-kupowac-uslugi-im-mini-poradnik/>

16 <https://sites.google.com/g-wendt.pl/metodyka-kiss/>