

ZARZĄDZANIE PRZEDSIĘBIORSTWEM A SYTUACJE KRYZYSOWE



Podczas wybuchu pożaru świadomość zagrożenia oraz zawczasu przygotowana instrukcja postępowania pozwalają uniknąć niebezpieczeństwa, uratować zdrowie i życie. W podobny sposób można się ustrzec skutków dotyczących przedsiębiorstwo zagrożeń bądź zniwelować je. Kluczem jest znajomość odpowiednich mechanizmów obronnych.

W kontekście funkcjonowania spółek pod pojęciem kryzysu najczęściej rozumie się spowolnienie gospodarcze ostatnich lat. Ta definicja ogranicza jednak szerokie spektrum zagrożeń niezwiązanych bezpośrednio z sytuacją rynkową, które mogą zaistnieć w firmie. Należą do nich: restrukturyzacja, utrata pozycji rynkowej, prawdopodobieństwo wrogiego przejęcia, a nawet zmiana kwestii prawnych kluczowych dla działalności spółki. Ze względu na mnogość i powszechność występowania zagrożeń zarządzający przedsiębiorstwem powinni być zawsze przygotowani na wprowa-

dzenie działań antykryzysowych. Jednym z nich jest bieżący monitoring sytuacji – zarówno wewnętrznej, jak i zewnętrznej. Prowadzony właściwie i systematycznie, pozwala zawczasu dostrzec zagrożenia i przygotować się do uniknięcia problemów.

Najtrudniejszy kryzys gospodarczy

Kryzys gospodarczy może powodować niebezpieczne sytuacje i wewnątrz spółki, i poza nią. Zarządzający przedsiębiorstwem z reguły nie są w stanie wpłynąć na zmianę sytuacji na rynku,

Jednak planując odpowiednie działania antykryzysowe, mogą zniwelować skutki niekorzystnych przemian rynkowych. Będąc świadomym wyzwań stojących przed firmą i zagrożenia, można uniknąć nieprzyjemnego zaskoczenia. Do tego niezbędny jest plan antykryzysowy, uwzględniający działania skierowane do wnętrza spółki. Należą do nich m.in.: ograniczenie kosztów produkcji, redukcja etatów, restrukturyzacja oraz dbałość o zachowanie płynności finansowej. W monitoringu sytuacji przedsiębiorstwa należy uwzględnić również otoczenie zewnętrzne. Warto zawczasu podjąć działania zmierzające do utrzymania dotychczasowej pozycji rynkowej, a nawet zablokowania lub wyprzedzenia konkurencji. Funkcjonowanie firmy powinno bowiem być dostosowywane do procesów zachodzących w czasie spowolnienia gospodarczego, powodującego zmiany w systemie normatywnym. Przykładem może być sytuacja, gdy od czasu do czasu podatki pobierane są w postaci zaliczki, w celu uzupełnienia budżetu urzędów skarbowych.

Kryzys wewnątrz firmy

Również nieudane działanie w spółce może wywołać sytuację kryzysową. Dlatego przy planowaniu restrukturyzacji, przekształceń oraz innych modyfikacji działalności i struktury spółki tak ważne jest stworzenie planu awaryjnego. Odpowiednio przygotowany i wdrożony, niweluje skutki źle przeprowadzonych działań operacyjnych, gwarantując tym samym dalszą stabilność pracy przedsiębiorstwa. Plan awaryjny powinien również zakładać ochronę przed działaniami pracowników na szkodę spółki. W krajach Europy Środkowej załogi przedsiębiorstw są szczególnie uprzywilejowaną grupą. Odpowiednia manipulacja wyjątkowo silnych związków zawodowych może znacząco przyczynić się do destabilizacji pracy całego przedsiębiorstwa. Istnieje bowiem ryzyko, że w sytuacji kryzysowej zarządzający straci główny czynnik działalności firmy – wsparcie załogi. Aby ułatwić sobie rozwiązywanie konfliktów między zarządzającym a podwładnymi, można wprowadzić do firmy związki kontrolowane. Proces ten polega na podziale załogi

na wewnętrzne grupy oddziaływania, uszeregowane według dotychczasowej przynależności zawodowej (produkcja, handel, administracja). Przydzielając każdej z grup inne przywileje, wprowadza się antagonizm nie między załogą a zarządem, lecz między poszczególnymi grupami. Generalnym celem takiego działania jest zamiana konfliktu pracowników z zarządem na twórczą energię, która z czasem przemieni się w profity dla przedsiębiorstwa. Również w obliczu zagrożenia pracownicy są skłonni do rozwiązywania konfliktów,

Będąc świadomym wyzwań stojących przed firmą i zagrożenia, można uniknąć nieprzyjemnego zaskoczenia. Do tego niezbędny jest plan antykryzysowy, uwzględniający działania skierowane do wnętrza spółki.

W jednym z przedsiębiorstw załoga odstąpiła od strajku po informacji zarządu, że w celu uniknięcia przestoju produkcyjnego do zakładu zostaną wprowadzeni nowi pracownicy, którzy przejmą uprawnienia dotychczasowych.

Zagrożenie wrogim przejęciem

Sytuację kryzysową dla przedsiębiorstwa stanowią także próby wrogiego przejęcia. Ich celem jest najczęściej zwiększenie udziału w rynku i umocnienie pozycji konkurencyjnej firmy. Wrogich przejęć dokonują również podmioty zainteresowane poznaniami tajemnicy technologicznej. Aby zabezpieczyć się przed wrogimi przejęciami, trzeba bezwarunkowo poznać metody ich przeprowadzania. Pozwoli to zapobiec problemom związanym z potencjalną utratą firmy. Do najpowszechniejszych i najczęściej stosowanych metod obrony przed wrogim przejęciem należy monitoring zo-

bowiazań i należności, który stanowi również obraz płynności przedsiębiorstwa. Monitorować trzeba także działania konkurencji, starając się przewidzieć jej plany i posunięcia. Należy również przestrzegać poufności w zakresie stosowanych technologii i receptur. Do form zabezpieczenia firmy przed wrogim przejęciem zalicza się też wykupy manageryjne i specjalne zapisy w statucie spółki, uniemożliwiające wprowadzanie zmian w przedsiębiorstwie po wrogim przejęciu.

Kryzys jako szansa

Mimo że wielu zarządzających traktuje kryzys jako moment próby, stan ten nie musi oznaczać wyłącznie zagrożenia. Może być także szansą dla przedsiębiorców na analizę i ocenę dotychczasowej działalności oraz – w przypadku wątpliwości – do wprowadzenia korzystnych zmian. Ich efektem bywa wzmocnienie pozycji biznesowej i podniesienie konkurencyjności. Firmy wychodzące z kryzysu są zawsze bogatsze o cenne doświadczenia. Po pokonaniu przeciwności poprawia się ich wizerunek w branży, a zarządzający, którzy doprowadzili do pomyślnego rozwiązania sytuacji kryzysowych, cieszą się opinią odpowiedzialnych i kompetentnych. ■

Siergiej Krasulenko

Siergiej Krasulenko – ekspert firmy doradczej Growth Business Management. Specjalizuje się we wdrażaniu nowoczesnych systemów zarządzania w zakresie finansowania i analizy działalności nowych podmiotów biznesowych.

Zajmuje się tworzeniem inkubatorów biznesu dla spółek polskich inwestujących na Ukrainie oraz spółek ukraińskich, implementując nowoczesne rozwiązania biznesowe w dziedzinie zarządzania i finansowania projektów.

Doradztwo Growth Business Management obejmuje działania dla klientów w obszarze zarządzania finansami, budowania strategii biznesowych, przygotowywania i realizacji projektów inwestycyjnych.