Czas wyjść z okopów

Spędziłem w branży stolarki otworowej całe pięć lat. Dużo to czy mało? Nie ma większego znaczenia. Ciągle jednak interesuję się bieżącą sytuacją. Poznałem ciekawych ludzi, a wielu z nich do dziś stanowi grupę moich przyjaciół. I oto właśnie miałem okazję porozmawiać z jednym z nich. O czym? Jakże by inaczej – o strasznym kryzysie.

Muszę przyznać, że firma, o której rozmawialiśmy podeszła do sprawy, jak to się określa w języku młodzieżowym, „po bandzie". Wycinamy cały marketing, siły handlowe tylko na prowizji, żadnych innowacji. Siedzimy cicho i czekamy. Całe szczęście, że ktoś, przy tej operacji, przypadkiem nie uciął sobie ręki albo nogi. Biorąc pod uwagę, że omawiane przedsiębiorstwo rozwijało się w ostatnim okresie bardzo dynamicznie, wręcz podręcznikowo, decyzja raczej zaskakująca, żeby nie powiedzieć niemądra. Strach pomyśleć co robią inni, których sytuacja była znacznie gorsza. Skąd taki popłoch i brak racjonalizmu biznesowego?

William Sheakspeare, w jednym ze swoich sonetów, napisał – „gdy morze było spokojne, wszystkie statki wykazywały mistrzostwo w żegludze". Zdanie to, jak ulał, pasuje do momentu, w którym się znajdujemy. Nerwowe ruchy, brak dogłębnej analizy, wybór najbardziej prymitywnego kierunku. Z czego to wynika? Zaryzykuję stwierdzenie, że wiedza i umiejętności zarządcze mają tutaj wiele do powiedzenia. Taka jest smutna prawda. Co więcej, sami przedsiębiorcy, w bezpośrednich wywiadach, przyznają, że wśród czynników, które wpływają na kondycję finansową, jest właśnie brak wiedzy na temat nowoczesnych metod zarządzania i niedobór umiejętności związanych z zabezpieczeniem się i zapobieganiem sytuacjom kryzysowym.

Z reguły przychodzi nieoczekiwanie jako następstwo zdarzeń nieprzewidzianych, zakłócających normalny tryb działalności przedsiębiorstwa. Trawi organizację od wewnątrz i generuje problemy w otoczeniu. W innych przypadkach, zbliża się wolnymi krokami, usypia czujność menedżerów, zaślepia, żeby w końcu uderzyć z całą mocą i objawić się skutkami trudnymi do usunięcia.

Spróbujmy prześledzić sytuację. Za danymi podawanymi przez pismo najlepsze pismo w kategorii, czyli „Forum Branżowe" (trochę wazeliny nie zaszkodzi – może dostanę lepszą stawkę za wierszówkę) z grudnia 2008 roku, według ankiety przeprowadzonej przez biuro Związku Polskie Okna i Drzwi, producenci spodziewają się aż 20% spadku zamówień w 2009 roku. Również uczestnicy Forum 100 – klubu zrzeszającego stu największych producentów i dostawców – przewidują spadek ilości zamówień i poziomu sprzedaży, mimo dodatnich wyników za rok 2008 (wynikają one z realizacji już rozpoczętych inwestycji). Spada również

tempo wzrostu produkcji. W 2008 roku produkcja okien była o około 8–9% większa niż w roku 2007. Oznacza to, że tempo wzrostu produkcji było znacznie mniejsze niż w 2007 roku i spadło do poziomu jednocyfrowego (w 2007 roku odnotowano wzrost wielkości produkcji na poziomie około 14% w stosunku do 2006 roku). Tempo wzrostu produkcji drzwi jest jeszcze mniejsze i w 2008 roku wyniosło około 1%. Na niekorzystną sytuację branży stolarki otworowej składają się: niski kurs złotego, wyższe ceny surowców i materiałów, spadek liczby ogłaszanych przetargów oraz utrudniony dostęp do kredytów bankowych. To wszystko sprawia, że rosną koszty produkcji i maleje aktywność eksportowa, co z kolei może się przełożyć na poważne problemy finansowe przedsiębiorstw działających w branży.

Czyli kryzys jest. Ale czy jest rzecz niezwykła? Zjawisko z innej planety? Cykl koniunkturalny to naturalna rzecz. Czasem dołek jest głębszy, a czasem bardzo płytki. Co więcej wielokrotnie borykamy się również z kryzysowymi sytuacjami wewnątrz firmy. niezależnymi od otoczenia. Czy to znaczy, że mamy zamknąć biznes? Absolutnie nie. Należy po prostu podjąć odpowiednie kroki. Przypomina mi się zdanie, które wypowiedział Henry Kissinger, sekretarz stanu w administracji Richarda Nixona - „W przyszłym tygodniu nie może być żadnych kryzysów. Mój kalendarz jest już zajęty”. Racjonalne podejście jest jak najbardziej wskazane.

Wiedza, którą warto posiąść zawiera się w ośmiu modułach i jest w pełni usystematyzowana. Poniżej pełna lista:

- Jak diagnozować symptomy kryzysu i celnie definiować jego przyczyny
- Diagnoza przygotowania przedsiębiorstwa do stawienia czoła nowej sytuacji i decyzje co do pierwszych kroków
- Organizacja sztabu kryzysowego i wybór strategii działania
- Realizacja zadań w zakresie sprzedaży i marketingu
- Zmiana polityki finansowej bez szkody dla organizacji
- Reorganizacja produkcji
- Odpowiedzialne i przemyślane ograniczanie zatrudnienia
- Zmiany organizacyjne i identyfikacja uczestników sytuacji kryzysowej

Centralnym elementem zarządzania sytuacją kryzysową w przedsiębiorstwie jest dobrze skonstruowany program zwalczania kryzysu. Jego opracowanie powinno obejmować etap diagnozy, wskazujący na rodzaj zagrożeń, przyczyny kryzysu i jego objawy, oraz – co jest istotą programu – określać sposoby przeciwdziałania negatywnym skutkom kryzysu i strategie powrotu do stanu równowagi. Choć wydaje się, że w obliczu palących problemów,

czas i energia poświęcone na opracowanie takiego programu są zbędnym luksusem, to - jak uczy doświadczenie firm, które przeżyły kryzys – wyjście z kryzysu bez planu antykryzysowego niemal zawsze kończy się porażką.

Kryzys w przedsiębiorstwie, nawet jeśli w żadnej jego części nie był zawiniony przez kierownictwo, nadwyręża zaufanie do niego. Pogarszająca się atmosfera na zewnątrz i wewnątrz organizacji powoduje, że dotychczasowe kierownictwo staje przed poważnym wyzwaniem – wyzwaniem wyprowadzenia firmy z kryzysu. Mówi się, że czym bardziej palący i nagły jest kryzys tym bardziej pożądane jest silne scentralizowanie władzy w procesie zwalczania kryzysu. Ze względu na konieczność podejmowania szybkich, reaktywnych decyzji, demokratyczne style zarządzania mogą się okazać szkodliwe a przynajmniej przedłużające okres poprawy sytuacji. Warto więc zastanowić się nad ewentualnym znalezieniem osoby lub zespołu ludzi, którzy wzięliby na swoje barki odpowiedzialność za zmiany. Postulat zatrudnienia zarządcy kryzysowego z zewnątrz nie jest jednak bezwzględny. Naczelną zasadą skutecznego zarządzania antykryzysowego jest jednak zapewnienie kompetentnego zarządu. Jeżeli wymóg ten może być spełniony przy utrzymaniu dotychczasowego kierownictwa, należy rozważyć taką ewentualność. Własna kadra kierownicza ma oczywistą przewagę nad zewnętrznym konsultantem, polegającą na doskonałej znajomości sektora i przedsiębiorstwa. Z drugiej strony, zewnętrzny konsultant odrzuci automatycznie emocje związane z działaniem, co może okazać się zbawienne.

W praktyce sztab antykryzysowy skupia funkcje związane z analizą zjawisk kryzysowych w organizacji i jej otoczeniu, przygotowuje projekty decyzji antykryzysowych oraz zajmuje się ich wdrożeniem, realizacją i kontrolą. Oznacza to, że sztab antykryzysowy może działać w zastępstwie normalnego zarządu lub też pomimo szczególnej sytuacji pełnić jedynie funkcje wspierające.

Na koniec tych rozważań dosłownie kilka słów o mojej ukochanej działce, czyli marketingu. Słyszeli Państwo o marketingu partyzanckim, zwanym również guerillą? Jest to działanie nie wymagające dużego budżetu, a jedynie czasu, energii, pracy i kreatywnego myślenia. Najogólniej rzecz biorąc guerilla jest formą niekonwencjonalną, odrzucająca tradycyjne kanały komunikacji i tradycyjne media, a wykorzystuje środowisko naturalne grupy docelowej i jego elementy. Często szokuje i zmusza konsumenta do myślenia. Niesamowicie ciekawe i pożyteczne narzędzie, szczególnie dla małych i średnich przedsiębiorstw. W kryzysie – idealne. Dziś tylko tyle. Zainteresowanych zapraszam na szkolenie. Obiecuję, że to przedostatni tekst o kryzysie. I tak przesadziłem.

Piotr Lutek