

CENTRUM ANALIZ



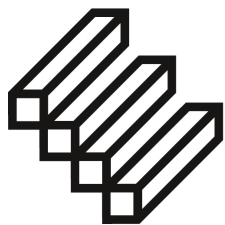
Fundacja
PROSPEKT



PRZYCZYNY PORAŻEK
FIRM PRYWATNYCH
W POLSCE



Maciej Stępa



Fundacja
PROSPEKT

Tytuł: Analiza porażek firm prywatnych w Polsce

Autor: Maciej Stępa

Oprawa graficzna: Tomasz Rykaczewski

Korekta językowa: Beniamin Barczyński



Sfinansowano przez Narodowy Instytut
Wolności - Centrum Rozwoju
Społeczeństwa Obywatelskiego
ze środków Programu Rozwoju
Organizacji Obywatelskich
na lata 2018 – 2030



luty 2020

Zastrzeżenie: Raport dotyczy firm prywatnych w Polsce – rozumianych jako takie, których właścicielami są osoby fizyczne żyjące w Polsce. Nie opisuje rzeczywistości tzw. korporacji (czyli najczęściej wielkich, międzynarodowych konglomeratów o rozproszonym akcjonariacie) ani firm państwowych. Choć niektóre błędy opisane w nim mają miejsce również w tamtych ekosystemach, to często przez charakter tych organizacji wywierają na nie inny wpływ niż na prywatne firmy w Polsce.

Upadanie firm to naturalny i konieczny element procesu samoulepszenia się gospodarki. Konkurencja jest niezbędna, aby konsumenci mogli dostawać wyższej jakości towary i usługi po lepszych cenach. Powoduje, że samo bycie na rynku od dwudziestu czy pięćdziesięciu lat nie gwarantuje niczego. Niezależnie od tradycji firma musi spełniać najwyższe standardy w zakresie jakości dostarczanych produktów oraz obsługi klienta, a także w zarządzaniu – pozwalającemu dostarczać produkty szybko, sprawnie i w akceptowalnych dla klientów cenach, zachowując jednocześnie margines zysku.

Firmy, które nie są w stanie sprostać wspomnianym wymogom, a zarazem dbać już dziś o możliwość sprostania im jutro lub nawet pojutrze są wypierane z rynku przez konkurentów, na czym korzystają konsumenci. Lew Tołstoj pisze w *Annie Kareninie*: „Wszystkie szczęśliwe rodziny są do siebie podobne, natomiast każda nieszczęśliwa jest nieszczęśliwa na swój sposób.”. Obserwacja przedsiębiorstw w Polsce pokazuje, że z firmami jest całkowicie odwrotnie. Te, które odnoszą sukcesy są od siebie bardzo różne, gdyż każda znajduje unikalną ścieżkę do sukcesu – którą pójdzie po raz drugi, nie tylko nie gwarantuje powodzenia, ale wręcz zwiększa prawdopodobieństwo porażki. Natomiast te, które upadają, są do siebie podobne w tym, że popełniają zazwyczaj jeden lub kilka tych samych groźnych błędów.

Dane o przyczynach upadków przedsiębiorstw nie widnieją w żadnym z oficjalnych rejestrów. Widać w nich co najwyżej tryb zakończenia działalności firmy. Próżno również szukać tego typu danych w GUS-ie lub ankietować obecnie działających przedsiębiorców. Byli przedsiębiorcy, którzy mogliby być optymalnym źródłem informacji, są bardzo trudno dostępni i najczęściej nie chcą rozmawiać o porażce swojej firmy – a nawet jeżeli się na to zgodzą, to zazwyczaj przedstawiają taką wersję wydarzeń, która oczyszcza ich z winy za upadek. Prawda jest zgoła inna, ponieważ za porażki przedsiębiorstw odpowiedzialni są w zdecydowanej większości ich właściciele. Ich błędy i zaniechania bardzo często doprowadzają do bankructwa nawet obiecujące organizacje. W związku z powyższym rzetelne dane o przyczynach upadków firm pochodzą jedynie z obserwacji poszczególnych podmiotów.

Mamy do czynienia z pięcioma kategoriami błędów i są to: działanie bez planu, brak asertywności, pozorna oszczędność, brak pokory i lekkomyślny dobór współpracowników. W każdej z tych kategorii wyróżnić można kilka konkretnych zachowań, które są bezpośrednimi przyczynami problemów.

Działanie bez planu

Pierwszym z błędów w tej kategorii jest nieposiadanie budżetu firmy. O ile w instytucjach państwowych oraz korporacjach budżetowanie jest zazwyczaj narzucone przez strukturę i przez to w sposób naturalny staje się obowiązkowym elementem rzeczywistości, o tyle w prywatnych firmach rzadkością jest posiadanie aktualnego i kompletnego budżetu. Przez budżet rozumiem prognozę możliwych do osiągnięcia przychodów – opartą o badanie głębokości rynku, jego elastyczności cenowej – wraz z prognozą koniecznych do poniesienia w tym celu kosztów – opartą o rzetelną enumerację

wydatków, oszacowanie ryzyka i wycenę środków zarządzania nim.

W większości małych prywatnych firm budżety istnieją w szczątkowych formach. Jedni prognozują przychody, ale zapominają przewidzieć koszty, które ich potem zaskakują, a inni ewidencjonują koszty stałe, ale nie planują sprzedaży, a więc i kosztów z nią związanych i są zaskakiwani wyższymi lub niższymi niż oczekiwane wynikami. Gdy przedsiębiorcy nie są gotowi na pewne koszty lub na zaskakującą dla nich sprzedaż, może to oznaczać koniec firmy. W pierwszym przypadku tracimy płynność finansową, a w drugim reputację, gdyż nie udaje się nam sprostać wykreowanemu popytowi.

Drugim błędem w tej kategorii jest brak kontroli kluczowych parametrów przedsiębiorstw. Większość przedsiębiorców ogranicza się w tej kwestii do obserwacji rachunku bankowego firmy. Są pieniądze – dobrze, nie ma pieniędzy – źle. Jest to niestety proszenie się o problemy i przypomina kierowanie samochodem poprzez obserwację wyłącznie wskaźnika paliwa. A co z prędkościomierzem, obrotami, temperaturą czy samym wyglądem przez przednią szybę? Tak jak wspomniałem, większość firm nie posiada aktualnego i kompletnego budżetu, ale nawet te, które go posiadają najczęściej nie śledzą postępów w jego realizacji. A nawet jeśli to robią, to kończą na obserwacji takiej, że „plan nie został zrealizowany”.

Tymczasem kontroling – szeroko rozumiany jako planowanie i śledzenie kluczowych parametrów przedsiębiorstw oraz reagowanie na niepożądany rozwój wypadków – mógłby w wielu przypadkach sam z siebie uratować wiele z upadających przedsiębiorstw. Niestety nawet przedsiębiorstwa, które go wprowadziły nie zawsze działają we wszystkich jego obszarach. Należy zaplanować „trasę bez gór lodowych”, potem bacznie wypatrywać, gdyby się jednak jakieś pojawiły, skorygować kurs i dalej obserwować. Niestety większość firm prowadzona jest tylko w oparciu o intuicję szefa.

Ostatnim błędem w tym obszarze jest działanie bez strategii – rozumianej jako przemyślany sposób na osiągnięcie długoterminowych założeń, biorący pod uwagę możliwości firmy oraz jej słabsze i silniejsze strony. Dobra strategia przewiduje sposoby postępowania w poszczególnych obszarach, które będą wzajemnie spójne. Strategie mają charakter bardziej ogólny od procedur i wymagają pewnej elastyczności w realizacji, niemniej zakładają konsekwencję w działaniu. Firma, która raz chce oferować najtańsze produkty, a za chwilę każe płacić sobie najwięcej na rynku lub inwestuje w zaawansowany technologicznie produkt, a potem tnie wydatki w dziale badań i rozwoju to przykład firmy, która zachowuje się niekonsekwentnie, a zatem działa bez strategii.

Wiele firm doradczych oferuje swoim klientom stworzenie strategii. W tym celu najczęściej formułują misję, wizję, wartości itd. W efekcie na ścianie w pokoju zarządu czasem wisi dokument zawierający powyższe, który jednak nie ma żadnego przełożenia na rzeczywistość. Strategia to pomysł danej firmy, jak wygrywać z rynkiem na własnych zasadach i na własną skalę. Posiadanie tak rozumianej strategii i operowanie nią na co dzień to niestety ekstremalna rzadkość.

Brak asertywności

Pierwszym z błędów tej grupy jest ustalanie zbyt niskich cen i brak determinacji w ich obronie. Niskie ceny mają często związek ze złym budżetowaniem lub jego brakiem, bo przedsiębiorca przez niekompletny rachunek kosztów myśli, że cena, którą ustalili przekracza cenę konieczną i wraz z marżą mieści się w cenie możliwej. A tymczasem niepełny rachunek kosztów nie uwzględnia kilku pozycji, które powodują, że przy

założonej cenie produkt nie zarabia na sobie, a czasami wręcz traci pieniądze. Oczywiście przy niesprawnym kontrolingu tę wiedzę przedsiębiorcy uzyskują ponieważ – gdy skutki tego błędu widać już na koncie bankowym. Niestety wtedy jest już zazwyczaj za późno, ponieważ klienci przyzwyczaili się do pierwotnie podyktowanej ceny, a dziura w finansach nie pozwala na zapewnienie sobie czasu koniecznego na zmiany.

Pewną odmianą tego błędu jest rabatowanie na prośbę klienta poniżej progu rentowności lub takie wycenianie prac dla niego w imię dobrych z nim stosunków. Relacje w biznesie są ważne, ale tylko tak długo, jak obie strony robią przy ich rozwijaniu dobry biznes. Jeżeli jeden zarabia, a drugi traci w imię dobrych stosunków, to trudno nazwać zachowanie tego drugiego zachowaniem biznesowym. To zwykły brak asertywności.

Drugim przejawem biznesowego braku asertywności jest pochopne udzielanie kredytu kupieckiego bez albo przy minimalnej weryfikacji dłużnika. To jeden z najczęstszych błędów, który przy polskiej gospodarce zawsze prowadzi do problemów. Przedsiębiorcy popełniają ten błąd, ponieważ widzą jak firmy korporacyjne i państwowe lekką ręką udzielają kredytów kupieckich, zapominając o potężnej dysproporcji kapitałów oraz o odmiennych celach. Dla korporacji czy firmy państwowej celem może być nasycanie rynku swoim produktem, nawet w samej trosce o swój wizerunek lub w ramach uzależniania rynku od szerszego rozwiązania typu „tanie drukarki, a drogie kartridże”. Prywatni przedsiębiorcy, nawet ci zamożniejsi, dysponują nieadekwatnym do takich działań kapitałem.

Kredyt kupiecki, to nie tylko czekanie na pieniądź. To również ryzyko braku spłaty. U przedsiębiorców kredyt kupiecki jest najczęściej nieoprocentowany, przez co staje się ulubionym źródłem finansowania dla innych właścicieli firm, w tym tych nieuczciwych i nieudolnych, którzy albo spłacą go z wielkimi problemami, albo nigdy. Ryzyko pożyczania pieniędzy lepiej jest zostawić bankom. Wielu polskich przedsiębiorców o tym zapomina i upada mimo dodatniego wyniku finansowego, ale nie popartego gotówką na koncie.

Ostatnim, niemniej wyjątkowo szkodliwym przejawem braku asertywności polskich przedsiębiorców, jest niezdolność do pozbywania się niekompetentnych pracowników. Niekompetencja pracownika nie musi oznaczać niskiej jakości człowieka, który może po prostu nie sprawdzać się na danym stanowisku i w danej firmie i rozsądnym krokiem byłoby pozwolić takiej osobie znaleźć inne miejsce w gospodarce, pozwalające jej lepiej spożytkować talenty. To niestety nie dzieje się, bo większość polskich przedsiębiorców to nie są korporacyjni menedżerowie zwalniający ludzi bez mrugnięcia okiem. Przedsiębiorcy w znacznej większości nie lubią zwalniać. Traktują tę operację jako porażkę albo wręcz boją się rozmawiać o tym z pracownikiem. Na siłę więc przenoszą go w inne miejsce, dają szansę i pozwalają przez to, by sytuacja się zaogniła – zamiast szybko i bez emocji się rozstać. Tymczasem niewłaściwi ludzie na niewłaściwych miejscach nie tylko robią błędy, ale przede wszystkim nie robią tego, czego po nich oczekują przedsiębiorcy, co jest tym boleśniejsze, im mniejsza jest firma. Pracownicy są jak organy. Gdy przestają funkcjonować, trzeba ich zastępować takimi, które funkcjonują. Korporacje rozumieją to doskonale. Prywatne firmy w Polsce mają z tym ogromny problem.

Pozorne oszczędności

Istnieje spora grupa przedsiębiorców, którzy myślą o sobie jako o ludziach oszczędnych i gospodarnych i są wręcz dumni ze stosowanych przez siebie rozwiązań oszczędnościowych, np. z zatrudniania nisko opłacanych pracowników. Tacy pracownicy

przynoszą ze sobą paletę różnorodnych problemów. Po pierwsze akceptowanie niskiego wynagrodzenia zazwyczaj oznacza mało kompetencji – bo albo taki ktoś mało umie, albo nawet, jeśli jest kompetentny, to ma braki w obszarze asertywności. A skoro ktoś jest mało asertywny względem pracodawcy, to prawdopodobnie będzie mało asertywny względem innych osób, z którymi zetknie się w firmie. W związku z tym, że jego zarobki to tylko frakcja kosztu przychodów, jakie ma generować praca danego pracownika, to należy brać pod uwagę, że skoro nie obronił swojej pensji, to prawdopodobnie nie będzie umiał obronić tych kosztów.

Nisko opłacani pracownicy to także często ludzie, którzy szukają lepszej pracy i w związku z tym przedsiębiorców, którzy ich zatrudniają dotyka problem kosztów rotacji. Niestety wciąż niewielu z nich zna realny koszt rotacji, a zanim jej skutki pojawią się w znanym i rozumianym mierniku konta bankowego, jej efekt zostanie zafałszowany innymi zdarzeniami i zapewne umknie uwadze. Tani pracownicy to czasami pracownicy wynagradzani częściowo „pod stołem”, a to zawsze się mści.

Skąpi przedsiębiorcy nie tylko chcą zatrudniać na niskich wynagrodzeniach. Chcą też oszczędzać, kupując taniej i korzystając z tańszych substytutów. Nie ma tutaj logiki TOC (Total Ownership Cost), czyli całkowitego kosztu posiadania, który uwzględnia w latach wytrzymałość zakupu, jego wpływ na inne parametry biznesu, gwarancję itp. Zamiast tego istnieje jedynie logika ceny. To w oczywisty sposób prowadzi do awarii, niezadowolonych klientów, naruszania norm, kar, przestoju w produkcji, nieobjęcia ubezpieczeniem i innych nieszczęść.

Kolejnym błędem jest niekorzystanie z szeroko rozumianego doradztwa ze względu na jego cenę. Zamiast zapłacić kilkaset złotych prawnikowi za spisanie umowy, przedsiębiorcy przeszukują Internet i tworzą umowy opierając się o nieaktualne wzory, darmowe próbki i nieaktualne przepisy. Tracą mnóstwo czasu, a gdy umowa okaże się nieskuteczna, tracą również pieniądze. Ten błąd tyczy się również niekorzystania z doradców podatkowych, konsultantów biznesowych i innych ekspertów, których dostępnych jest coraz więcej na polskim rynku. Rozsądne korzystanie z nich to ciągle rzadkość i raczej domena tych przedsiębiorców, którzy odnoszą sukcesy. Rozumieją oni w odróżnieniu od większości, że warto kupić czyjeś czas i wiedzę zamiast samemu kosztownie rozpoznawać zagadnienia, które ekspertom są już znane i mają na nie gotowe rozwiązania.

Ostatni, ale nie mniej groźny błąd to nieinwestowanie. Przedsiębiorcy nie inwestują w maszyny, ludzi, technologie, siebie. „Oszczędnym” przedsiębiorcom szkoda pieniędzy na takie wydatki, więc albo je odwołują, albo bagatelizują samą ich konieczność. A tymczasem nieustannie zmieniają się normy, oczekiwania klientów i technologie. To, co zadowalało 30 lat temu, dziś jest już nie do przyjęcia. Bez inwestycji nie sposób nadążyć za rozwojem konkurencji, a co dopiero ją wyprzedzić.

Brak pokory

W tym obszarze mamy do czynienia z przejawami niedostatecznego rozwoju osobistego przedsiębiorców, które mają potężne, negatywne przełożenie na wyniki ich firm. Pierwszym z tych przejawów jest niesłuchanie kluczowych pracowników. Mam tu na myśli nieliczenie się z ich zdaniem i okazywanie im braku szacunku.

Gdy załoga jest dobrze opłacana, a sama praca interesująca, ludzie potrafią przez jakiś czas znosić trudne zachowania przedsiębiorcy, ale cierpliwość każdego człowieka ma

swoje granice, a po ich przekroczeniu żadne pieniądze czy atrakcyjność pracy nie zastąpią poczucia bycia szanowanym i posiadania wpływu na bieg zdarzeń w firmie. I wtedy ci kluczowi pracownicy odchodzą. Mogą sobie na to pozwolić, ponieważ są kompetentni i łatwo znajdą angaż w innych przedsiębiorstwach. Szczególnie zagrożeni są tym błędem przedsiębiorcy odnoszący sukcesy, które usypiają czujność i mogą budować przekonanie o własnej nieomyślności, a przez to niechęć do słuchania głosów sprzeciwu i patrzenia na sprawę z innej perspektywy.

Skuteczni przedsiębiorcy potrafią ignorować łatwo dostępne rozwiązania i z nowo napotkanymi problemami radzą sobie, bazując na swoich sukcesach z przeszłości. Mimo ekonomicznej i mentalnej otwartości na korzystanie z wiedzy innych nadmierne zaufanie do siebie obniża u nich wiarę w to, że ktoś może znać rozwiązanie problemu, z którym oni sami sobie nie radzą. W związku z powyższym zaskakująco często kompetentni przedsiębiorcy nie korzystają z dostępnych i adekwatnych rozwiązań doradczych z powodu braku zaufania.

Podobnym, choć wyraźnie oddzielnym, błędem jest przecenianie własnych sił przedsiębiorcy. Postawa „dam radę, choćby nie wiem co” prowadzi najczęściej do bolesnego odkrycia, że zdarzają się takie sytuacje, które przerastają herosów polskiej przedsiębiorczości. Brak pokory względem własnego organizmu kończy się kryzysem zdrowotnym, brak pokory względem rodziny kończy się rozwodami i alienacją itp. Te negatywne zjawiska prowadzą często do zniechęcenia się do firmy jako „winnej” zaistniałych sytuacji, a to z kolei jest przyczyną zaniedbań i w ostatecznym efekcie utraty konkurencyjności oraz upadku.

Ostatnim obserwowanym przejawem braku pokory jest odmowa stanięcia „twarzą w twarz” z rzeczywistością, np. w postaci ignorowania zmieniających się trendów czy preferencji w branży. Tacy przedsiębiorcy nie inwestują w zmianę sposobu działania firmy nie dlatego, że skąpią środków – przeciwnie, czasem wręcz inwestują w starą technologię, odmawiając przyjęcia do wiadomości, że świat się zmienia i upierają się oni przy próbach utrzymania status quo.

Lekkomyślny dobór wspólników

Ostatni z kolei błąd przedsiębiorców, niemniej bardzo niebezpieczny dla istnienia firm, to pochopny dobór wspólników i nie zabezpieczenie się przed problemami w tym obszarze. Powszechną wiedzą jest, iż zespół może więcej niż jakikolwiek indywidualny osobnik. Wiedzą to również właściciele prywatnych firm w Polsce i z tego powodu łączą się w zespoły. Zbyt rzadko jednak dbają o wyraźną regulację wzajemnych relacji i opisanie zasad współdziałania i rozejścia. Istnieją wspólnicy niekompetentni, istnieją leniwi, istnieją też i nieuczciwi. Niemniej najgroźniejsze są niedopowiedzenia w zakresie wzajemnych relacji między partnerami. Niekompetentnych, leniwych i nieuczciwych wspólników można zdyscyplinować odpowiednią konstytucją wspólników. Natomiast niedostateczny poziom sprecyzowania warunków współpracy, to najczęstszy powód rozpadu odnoszących sukces spółek.

Podsumowanie

Wszystkie przytoczone powyżej błędy potrafią w pojedynkę zabić firmę. Zazwyczaj jednak występują w pakiecie. Warto na koniec zwrócić uwagę na trzy z nich, które

zakończyły istnienie większości obserwowanych firm.

Trzy najgroźniejsze błędy z tego katalogu pochodzą z grupy błędów związanych z brakiem asertywności. Są to zbyt niskie ceny, udzielanie zbyt wielu kredytów kupieckich oraz tolerowanie niskiej jakości pracowników ze strachu przed ich wymianą. Te działania uruchamiają w przedsiębiorstwach reakcje łańcuchowe, w wyniku których przedsiębiorcy łatwiej popełniają pozostałe błędy. Na przykład zbyt niskie ceny powodują, że do firmy wpływa za mało środków, by rzetelnie wywiązywać się ze wszystkich zobowiązań. W związku z tym przedsiębiorcy szukają niższych kosztów, opóźniają inwestycje, zatrudniają niżej wynagradzanych pracowników i nie widzą sensu w poświęcaniu czasu na budżetowanie i tworzenie strategii, bo muszą codziennie walczyć o przetrwanie firmy. Bardzo podobnie rzecz ma się ze źle użytym kredytem kupieckim, z tą różnicą, że brak pieniędzy zauważalny jest z pewnym opóźnieniem. Natomiast niezwalnianie niekompetentnych pracowników skutkuje obniżeniem jakości funkcjonowania przedsiębiorstwa i to z kolei często doprowadza do odpływu klientów. Przedsiębiorcy reagując na ucieczkę klientów, obniżają ceny lub przyciągają klientów możliwością odroczonej płatności, czyli kredytem kupieckim. Dalszy ciąg zdarzeń przebiega tak jak opisano wyżej.

Co jednak ważne, polskie prywatne firmy nie są skazane na porażkę. Wszystkie wymienione błędy, jeśli odpowiednio szybko zostaną zdiagnozowane, są odwracalne, a trwałość ich eliminacja jest w zasięgu portfela znacznej większości polskich przedsiębiorców.