



# Siedem grzechów głównych przedsiębiorcy

*czyli co robić, a czego nie robić w obliczu kryzysu w biznesie*

Przedsiębiorco, tak jak Ty wiemy, że zmiany w biznesie są akceptowalne – ale tylko zmiany na lepsze. Dopóki biznes idzie w dobrym kierunku, nie myślimy o zmianach, które mogą zostać podyktowane nadchodzącym kryzysem, spadkiem zapotrzebowania na niektóre grupy produktów czy usług, inflacją i innymi czynnikami, które te zmiany generują. Nie myślimy o konsultacji z prawnikiem ani przeprowadzeniu audytu, bo przecież: „tu i teraz jest dobrze”, „za pół roku będę się martwić”, „to przynosi pecha”, „nie kuśmy losu i róbmy swoje, dopóki się da” – to tylko niektóre z wymówek, które już słyszeliśmy, które już znamy i które niejednokrotnie doprowadzały do wycofania z rynku prężnie działających przedsiębiorców. A to obsługą właśnie przedsiębiorców zajmujemy się na co dzień i nasze ponad 20-letnie doświadczenie w pracy z przedsiębiorcami potwierdza powyższe tezy.

Prawda jest jednak taka, że za kilka miesięcy możemy być w punkcie, w którym podziękujesz sobie za decyzje podjęte już teraz. Kryzysy i wzrosty lub spadki gospodarcze to poniekąd naturalna kolej rzeczy nazywana przez ekonomistów cyklami gospodarczymi. Tak już było wcześniej, hossa gospodarcza przeplata się na ogół z latami, w których wzrost gospodarczy wyhamowuje i zazwyczaj nie dotyczy to każdego rodzaju biznesów.



**Karolina Klimek-Kaźmierczyk**

Radca prawny w Kancelarii Radców Prawnych Mikulski & Partnerzy, zajmuje się compliance, prawem konkurencji, zamówieniami publicznymi, umowami i kontraktami, a także bieżącym doradztwem prawnym dla biznesu.

Dlaczego więc o wpływie ewentualnego kryzysu, który jest prognozowany na kolejne kwartały bieżącego roku, mówimy głośniej i mówimy już teraz? Dlatego, że kryzysy gospodarcze zazwyczaj dotyczą tych sektorów gospodarki, które zajmują się produkcją, usługi zazwyczaj mają się dobrze – albo relatywnie lepiej. Natomiast zmiany podyktowane bieżącą sytuacją na świecie (w szczególności też w naszej części Europy), a także pozostałościami pandemii, mogą dotyczyć także innych sektorów gospodarki, w tym sektora usług – co będzie odczuwalne zarówno dla usługodawców, jak i usługobiorców.

Przedsiębiorco, jak możesz sobie pomóc? Zastanówmy się nad tym wspólnie.



## 1. Analizuj, projektuj, reorganizuj

---

Mowa oczywiście o kosztach – przeanalizuj swoje stałe koszty, ale również te, które prognozujesz na rok 2023. Być może właśnie na ten rok planowałeś od dawna wymianę floty lub sprzętu dla pracowników, uwzględnij to w swoich budżetach – jeśli dotychczas nie projektowałeś budżetów – zrób to. Następnie cyklicznie dokonuj kontroli budżetów, które powstały na początku roku, weryfikuj czy postępujesz zgodnie z przewidywaniami, które poczyniłeś. To już ostatni czas, aby zająć się tym w Twojej firmie.

Zastanów się – czy nadpłaty/spłaty kredytów, które posiadasz to dobry pomysł. Zazwyczaj nadpłaty kredytów pozwalały pozbyć się pewnego rodzaju ciężaru, który towarzyszy nam w biznesie, jednak w obliczu kryzysu zazwyczaj dobrze jest mieć „poduszkę” finansową, swoisty *backup* – po to, aby nie popaść w kolejne kredyty. Cięcia kosztów brzmią zazwyczaj enigmatycznie i trochę przerażająco – zastanów się, czy masz ku temu przestrzeń. Nie chodzi przecież o to, aby zamrozić działanie połowy firmy tylko dlatego, że zbyt entuzjastycznie podejdziesz właśnie do cięcia kosztów. I jeszcze jedno – jeśli nie współpracujesz z nikim na stałe – zatrudnij dobrą księgową, przy czym mowa o kimś więcej niż osobie, która złoży w naszym imieniu deklaracje do ZUS. Jest to pewnego rodzaju inwestycja, ale z całą pewnością należąca do tych wskazanych. Z naszego doświadczenia – wsparcie doradcy podatkowego w planowaniu i bieżącym prowadzeniu jest kluczem do sukcesu i uniknięcia problemów.

## 2. Zarządzaj zespołem, komunikuj

---

Gdy już pojawia się temat cięcia kosztów, to zawsze brzmi to trochę przerażająco, zarówno dla właściciela firmy, jak i dla jej pracowników. Pojawiają się pytania o zwolnienia. Jeśli jednak wprowadzane są odpowiednie założenia i zespół będzie je sumiennie realizował – może to przynieść naprawdę zdumiewające efekty. Co się przyda? Na pewno audyt – audyty są w naszej ocenie narzędziem bardzo niedocenianym w polskich firmach, w przeciwieństwie do firm z kapitałem zagranicznym – tam cyklicznie przeprowadza się audyty wielu płaszczyzn działalności firmy, od pracowników po koszty. W tym zakresie zaangażowanie zewnętrznego doradcy czy kancelarii prawnej

gwarantuje niezależność i obiektywność analizy, a także identyfikacje potencjalnych problemów oraz możliwych środków zaradczych.

Co jest ważne – w momentach kryzysu zmieniana jest organizacja – pod pojęciem reorganizacji często kryje się po prostu dezorganizacja wśród kadry zarządzającej i pracowników, to natomiast powoduje mniejszą efektywność. Aby tego uniknąć, należy mówić do pracowników w taki sposób, aby nie doprowadziło to do chaosu. Rzecz jasna wkradają się emocje, nieplanowane działania – co natomiast może doprowadzić do działań w kuluarach, jak np. szukania przez pracowników innej pracy, bo przecież „będą ciąć koszty”, „pewnie jestem pierwszy od odstrzału”, natomiast ostatnim czego trzeba w takich momentach jest utrata sprawdzonych i rzetelnych pracowników. Nie straszmy więc, mówmy o problemach jakie są, ale i o rozwiązaniach. Przegląd Twojej kadry, otwarta rozmowa z zespołem oraz analiza przeprowadzona wspólnie z prawnikiem pozwoli uniknąć problemów w tym zakresie.

## 3. Efektywne wykorzystywanie zasobów

---

Gospodarka linearna versus gospodarka cyrkularna – tym, którzy dotychczas nie wgłębiali się w te pojęcia, polecamy zapoznać się z pojęciem gospodarki cyrkularnej. Jest to tzw. gospodarka obiegu zamkniętego, polegająca na planowaniu odzyskiwania zasobów, nawet tych, które dotychczas uznawaliśmy za zbędne. Może to dać początek nowego modelu biznesowego w Waszej firmie. Na polskim rynku w ostatnim czasie pojawia się coraz więcej usług i towarów dostępnych np. w formule subskrypcji czy wynajmu długoterminowego – taki model inwestowania w rozwój firmy pozwala Twojej firmie zrezygnować z dużych jednorazowych wydatków na rzecz stałych małych rat/płatności za świadczenia lub produkty, których potrzebujesz.

Gospodarka cyrkularna zakłada, że surowce i produkty nie są utylizowane, ale pozostają w obiegu maksymalnie długo, dopóki jest to możliwe. Maksymalizujemy wówczas wartość tego, co dotychczas nazywane było odpadem. Sposób wykorzystywania zasobów zależy oczywiście od rodzaju biznesu, jaki prowadzicie, ale z doświadczenia wiemy, że zarówno w produkcji, jak i usługach jest bardzo dużo obszarów do optymalizacji



w tym zakresie i możliwe jest ich użycie w taki sposób, aby nie ograniczało, a zwiększało to potencjał gospodarczy przedsiębiorstwa.

#### 4. Polisy ubezpieczeniowe

---

Przejrzyj stare polisy, odnow te, które się kończą, zastanów się nad ich wykupieniem jeśli dotychczas z nich nie korzystałeś. Nie jest to rozwiązanie, które pozwoli na całkowite pozbycie się problemu; prowadzenie firmy zawsze wiąże się z ryzykiem, niezależnie od cyklu gospodarczego i tego, czy akurat jesteście w fazie wzrostu, ale w pewnym zakresie jest w stanie w dużym stopniu zminimalizować te ryzyka. Jednym z rodzajów ubezpieczenia, nad którym powinieneś się zastanowić są tzw. ubezpieczenia członków władz (D&O), zapewniające kompleksową ochronę dla osób pełniących kluczowe funkcje w firmie na wypadek kierowanych do nich roszczeń. Zakres takiej ochrony ubezpieczeniowej obejmuje odpowiedzialność cywilną, administracyjną, karną oraz daje szansę na pokrycie szerokiego pakietu dodatkowych kosztów wynikających z ponoszonej odpowiedzialności.

#### 5. Nowe inwestycje?

---

Nie mówimy nie, niekiedy trzeba powiedzieć jak najbardziej tak, ALE – no tak, zawsze jest jakieś ale... ale z odpowiednimi doradcami. Konieczne jest kategoryzowanie danych inwestycji (jak i wydatków mających charakter nieinwestycyjny) – czy są one opłacalne, potrzebne na tym etapie, czy tylko wskazane. Jako przedsiębiorca myśl długofalowo, licząc stopy zwrotu, a także wysokość ewentualnych zabezpieczeń, którymi dysponujesz na wypadek jakiegokolwiek niepowodzenia. Dodatkowo zastanów się nad metodą finansowania tych inwestycji, być może warto rozważyć opcje wynajmu, a czasami bardziej opłacalny będzie zakup czy kredyt.

#### 6. Czy należy się „zatowarować”?

---

Ceny towarów i usług idą w górę – niektórzy przedsiębiorcy myślą już teraz o zatowarowaniu magazynów, żeby złapać oddech na przyszłość. Inni z kolei nie chcą „zamrażać” środków. Która opcja korzystniejsza? Nie zaskoczmy Cię chyba odpowiedzią – to zależy.

Zrób rekonesans na rynku, na którym działasz, aby podjąć najlepszą dla siebie decyzję, dowiedz się, jakie ceny pójdą w górę, jakie nie, a jakie przy odpowiednich okolicznościach mogą się obniżyć. Nie ma złotego środka, to rozwiązanie trzeba uszyć na miarę Twojego biznesu. W przypadku niektórych rodzajów działalności dotowarowanie się i utrzymanie obecnych cen może być dobrym rozwiązaniem, przynajmniej na jakiś czas. W innych przypadkach, gdzie płynność finansowa może się zachwiać, być może nie warto wydawać środków na więcej, niż w danym momencie potrzebujesz – mniejszy zapas kapitału obrotowego oznacza, że być może nie warto zamrażać środków.

Konieczne jest z całą pewnością prognozowanie wpływów i wydatków, a także prognozowanie zastoju – zatorów płatniczych, a więc również tego, ile nasi kontrahenci są nam dłużni. W tym zakresie warto również sięgać po wsparcie doświadczonych doradców finansowych i biznesowych, którzy będą w stanie obiektywnie ocenić stan rzeczy w Twojej firmie.

#### 7. Nie stój w miejscu – doszkalaj się

---

Pomimo osławionego „cięcia kosztów” – doszkalaj swoją kadrę zarządzającą, kierowników i menadżerów – to od nich w dużej mierze zależy wiele praktycznych decyzji na szczeblu wykonawczym. To oni na co dzień prowadzą Twój biznes – im lepiej będą przygotowani, tym lepiej przygotują Twoją firmę. Jeśli prowadzisz mniejszą firmę – doszkalaj siebie jako lidera lub osoby, które w obliczu ewentualnych problemów organizacyjnych będą w stanie Cię wesprzeć. Dobrą praktyką, którą zawsze polecamy naszym klientom i partnerom są regularne szkolenia zarówno dla kadry zarządzającej, jak i całego zespołu. Z perspektywy strategicznej szczególnie ważnym jest posiadanie aktualnej wiedzy i kompetencji w zakresie prawnym-formalnym, podatkowym, finansowym oraz bezpieczeństwa – te elementy mają decydujący wpływ na ciągłość i trwałość Twojego biznesu.

Podsumowując – przy prowadzeniu na co dzień swojego biznesu może brakować Ci czasu na spojrzenie z lotu ptaka na swoją działalność. Tak zwany „big picture” pozwala lepiej ocenić ryzyka, zagrożenia i możliwe problemy w firmie. Dlatego zachęcamy do sięgania po wiedzę i wsparcie doradców i prawników, którzy ułatwią prowadzenie Twojego biznesu – zaoszczędzony czas i energię będziesz mógł poświęcić na rozwój i skalowanie Twojej firmy. ●