PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

Muszę Zamknąć Firmę, Ale To Nie Znaczy, Że Mam Zniknąć

Jak ułożyć plan zakończenia działalności, uporządkować zobowiązania i kontakty oraz przygotować następny etap pracy bez sprowadzania własnej wartości do losów jednego biznesu



Max Paradox

Muszę Zamknąć Firmę, Ale To Nie Znaczy, Że Mam Zniknąć

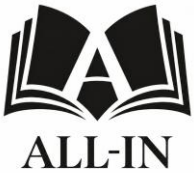
Jak ułożyć plan zakończenia działalności, uporządkować zobowiązania i kontakty oraz przygotować następny etap pracy bez sprowadzania własnej wartości do losów jednego biznesu

Max Paradox

PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

ISBN: 9788384839430

ALL-IN Rafał Płonkowski



SPIS TREŚCI

INTRO 5

Rozdział 1 - Zamykasz firmę, nie siebie 10

Rozdział 2 - Czy naprawdę trzeba zamknąć firmę? Fakty zamiast zaklęć 18

Rozdział 3 - Najdroższy błąd? Udawać, że nic się nie dzieje 26

Rozdział 4 - Cudowne rozwiązania, które tylko pogarszają sprawę 34

Rozdział 5 - Nie zamkniesz firmy jednym kliknięciem. Ułóż kolejność, zanim utoniesz w szczegółach 43

Rozdział 6 - Trudne rozmowy: jak nie spalić mostów, kiedy zamykasz biznes 52

Rozdział 7 - Firma się kończy, ale domowe rachunki nie dostały tej wiadomości 61

Rozdział 8 - Nie jesteś jednoosobowym pogotowiem ratunkowym. Jak nie wykończyć się na finiszu 69

Rozdział 9 - Formalności bez paniki. Jak zamknąć działalność i nie zostawić sobie urzędowej niespodzianki 79

Rozdział 10 - Kto komu i za co? Uporządkuj zobowiązania, zanim przejmą kontrolę 87

Rozdział 11 - Co zrobić z firmowym majątkiem, zanim zostanie ci magazyn pełen wspomnień 96

Rozdział 12 - Ostatnie zamówienia, reklamacje i niedokończone sprawy. Jak zejść ze sceny bez porzucania klientów 105

Rozdział 13 - Ludzie nie są pozycją w kosztorysie. Jak odpowiedzialnie zakończyć współpracę z zespołem 115

Rozdział 14 - Co teraz będę robić? Zamień doświadczenie przedsiębiorcy w plan zawodowy 125

Rozdział 15 - Kiedy pieniędzy nie wystarcza dla wszystkich. Co robić, gdy zwykłe zamknięcie firmy nie wystarczy 136

Rozdział 16 - Gdy wspólnik mówi „nie", a firma nie chce się zamknąć. Jak wyjść z impasu bez wojny 145

Rozdział 17 - Gdy plan się rozsypuje. Jak zamknąć firmę, kiedy życie dorzuca własne komplikacje 155

Rozdział 18 - Pierwszy poniedziałek bez firmy. Jak odzyskać własne życie, kiedy nikt już nie wydaje poleceń 164

Rozdział 19 - Zamknąłeś firmę. Jak nie wrócić do tych samych problemów tylnymi drzwiami 174

Rozdział 20 - Koniec firmy to nie koniec historii. Jak zacząć następny etap na własnych zasadach 184

INTRO

Siedzisz przed komputerem i patrzysz na arkusz, który jeszcze niedawno nazywał się „Plan rozwoju", a teraz coraz bardziej przypomina protokół z miejsca wypadku. Przychody, koszty, zaległe faktury, przyszłe płatności. Wszystko pięknie uporządkowane w kolorowych komórkach, jakby Excel chciał cię pocieszyć, że katastrofa finansowa przynajmniej będzie estetyczna. Telefon dzwoni. Klient pyta o kolejne zamówienie, księgowa przypomina o dokumentach, a znajomy z entuzjazmem opowiada o nowym pomyśle na biznes. Ty natomiast zastanawiasz się, jak powiedzieć światu, że właśnie zamykasz własną firmę, nie dodając automatycznie: „Przepraszam, że okazałem się życiowym niewypałem".

Bo właśnie tutaj zaczyna się problem znacznie większy niż formalne zakończenie działalności. Firma przez lata mogła być twoim źródłem utrzymania, codziennym zajęciem, powodem do dumy, sposobem przedstawiania się nowym ludziom i odpowiedzią na pytanie, kim właściwie jesteś. Na spotkaniu rodzinnym nie trzeba było tłumaczyć, czym się zajmujesz. Wystarczyło powiedzieć: „Prowadzę własny biznes", a rozmówcy natychmiast wyobrażali sobie człowieka sukcesu, nawet jeśli ty akurat zastanawiałeś się, czy wystarczy pieniędzy na opłacenie kolejnego rachunku. Teraz pojawia się pytanie, którego nie da się zamknąć jednym kliknięciem: skoro firma przestaje istnieć, to co zostaje z ciebie?

Odpowiedź brzmi: zdecydowanie więcej, niż podpowiada ci obecne samopoczucie. Problem polega na tym, że w chwili zamykania biznesu łatwo pomylić trzy zupełnie różne sprawy: ekonomiczny wynik przedsięwzięcia, odpowiedzialność za jego zakończenie i własną wartość jako człowieka. Pierwsza dotyczy liczb, klientów, kosztów i warunków rynkowych. Druga wymaga

decyzji, dokumentów, rozmów oraz uporządkowania zobowiązań. Trzecia nie powinna zależeć od tego, czy ostatnia faktura została opłacona terminowo. Niestety, nasz wewnętrzny komentator często nie uznaje tak subtelnych rozróżnień. Widzi stratę i natychmiast ogłasza osobistą kompromitację, najlepiej z transmisją na żywo dla całej rodziny.

Zamykanie firmy bywa szczególnie trudne dlatego, że przedsiębiorczość otoczono opowieściami o nieustępliwości. Trzeba walczyć, wierzyć, nie poddawać się i zawsze szukać kolejnej możliwości. Wystarczy przejrzeć kilka motywacyjnych historii, żeby dojść do wniosku, że każdy problem rozwiązuje się dodatkową porcją determinacji. Tymczasem rzeczywisty biznes nie jest filmem, w którym odpowiednio dramatyczna muzyka powoduje nagły wzrost sprzedaży. Czasami koszty trwale przewyższają możliwości, rynek się zmienia, kończą się środki, znika ważny klient albo dalsze prowadzenie działalności wymaga poświęceń, których nie chcesz już ponosić. Kontynuowanie za wszelką cenę nie zawsze jest odwagą. Niekiedy jest sposobem na odwlekanie trudnej decyzji i powiększanie problemów.

Nie oznacza to, że każdą słabszą firmę należy natychmiast zamykać. Między przejściowymi trudnościami, koniecznością restrukturyzacji a rzeczywistą potrzebą zakończenia działalności istnieją istotne różnice. Warto je rozpoznać, zanim podejmiesz nieodwracalne działania. Ta książka nie będzie więc namawiać cię do efektownego zatrzaśnięcia drzwi, wyrzucenia pieczątki przez okno i ogłoszenia nowego życia na portalu społecznościowym. Zwłaszcza pieczątkę zostawmy w spokoju. Będzie natomiast pomagać oddzielić fakty od emocji, ocenić możliwości, uporządkować decyzje i przeprowadzić proces zakończenia biznesu w sposób możliwie odpowiedzialny. Nawet jeśli nie wszystko da się naprawić, wiele rzeczy nadal można zrobić rozsądnie.

Największe trudności często pojawiają się wtedy, gdy próbujesz załatwić wszystko jednocześnie. Rano analizujesz zobowiązania, przed południem zastanawiasz się, co powiedzieć pracownikom, po południu rozważasz sprzedaż wyposażenia, a wieczorem przeglądasz oferty pracy z poczuciem, że właśnie zaczynasz życie od zera. Do tego dochodzą kontrahenci, umowy, dokumentacja, podatki i terminy, które nie zamierzają uprzejmie poczekać, aż odzyskasz równowagę. Chaos sprawia, że nawet drobna sprawa wydaje się ogromna. Dlatego potrzebujesz kolejności działań. Nie po to, żeby każda decyzja była przyjemna, lecz żebyś wiedział, co wymaga reakcji natychmiast, co można zaplanować, a czego jeszcze nie da się rozstrzygnąć.

Szczególnej uwagi wymagają zobowiązania wobec innych ludzi. Zamknięcie działalności nie sprawia automatycznie, że znikają długi, umowy czy odpowiedzialność za wcześniejsze decyzje. Sposób postępowania zależy między innymi od formy prawnej firmy, zawartych umów oraz jej rzeczywistej sytuacji finansowej. W trudniejszych przypadkach potrzebna będzie pomoc księgowego, doradcy podatkowego, prawnika lub specjalisty zajmującego się niewypłacalnością. Nie traktuj takiej konsultacji jak przyznania się do porażki. Znacznie rozsądniej zapłacić za właściwą ocenę sytuacji niż oszczędzać na poradzie, a później odkryć, że źle zrozumiany obowiązek ma własny harmonogram kosztownych konsekwencji.

Jest też drugi rodzaj zobowiązań, którego nie znajdziesz w księgach rachunkowych. To rozmowy, których unikasz, ponieważ boisz się rozczarowania, pretensji albo niezręcznej ciszy. Jak powiedzieć klientowi, że współpraca dobiega końca? Co zrobić z kontaktami budowanymi latami? Jak rozmawiać z partnerem biznesowym, który nadal wierzy w projekt? Odpowiedzialne zakończenie firmy wymaga uczciwości, ale nie wymaga publicznego poniżania samego siebie. Możesz wyjaśniać sytuację rzeczowo, informować o konkretnych następnych krokach i przyznawać się

do rzeczywistych problemów bez wygłaszania przemówienia pod tytułem „Moje trzydzieści siedem powodów do wstydu".

Równie ważne będzie uporządkowanie własnej przyszłości. Być może założysz kolejną firmę, ale tym razem na innych warunkach. Możliwe, że wybierzesz etat, współpracę projektową albo okres potrzebny na odbudowanie finansowej stabilności. Żadna z tych dróg nie jest automatycznie degradacją. Człowiek, który przez kilka lat prowadził działalność, zwykle nauczył się podejmowania decyzji, negocjowania, organizowania pracy i reagowania na nieprzewidziane sytuacje. Nie każda zdobyta umiejętność będzie równie cenna na rynku, a niektóre doświadczenia trzeba będzie przedstawić w nowy sposób. Jednak zamknięcie firmy nie kasuje kompetencji, podobnie jak zamknięcie restauracji nie powoduje, że właściciel zapomina, jak działa kuchnia.

Na początku warto wykonać jedno niewielkie ćwiczenie. Weź kartkę i zapisz trzy rzeczy: co faktycznie kończysz, za co nadal odpowiadasz oraz co możesz zachować na przyszłość. W pierwszej części znajdzie się działalność, określone projekty lub model biznesowy. W drugiej mogą pojawić się zobowiązania, dokumenty, umowy i konkretne rozmowy. W trzeciej umiejętności, relacje zawodowe, doświadczenia oraz pomysły, które nadal mają sens. Nie musisz od razu znać wszystkich odpowiedzi. Samo rozdzielenie tych obszarów pomoże zauważyć, że zakończenie jednego przedsięwzięcia nie jest równoznaczne z zakończeniem całej twojej zawodowej historii.

Nie zamierzam przekonywać cię, że zamknięcie firmy będzie wspaniałą przygodą prowadzącą nieuchronnie do jeszcze większego sukcesu. Możesz stracić pieniądze, poczucie bezpieczeństwa, część kontaktów i sporo spokojnych nocy. Możesz odczuwać żal, złość, ulgę, wstyd, a czasem wszystkie te emocje jednocześnie, co jest wyjątkowo niepraktycznym zestawem do prowadzenia rozmów z wierzycielami. Nie musisz jednak udawać entuzjazmu, żeby podejmować dobre decyzje. Wystarczy

stopniowo odzyskiwać wpływ na te elementy sytuacji, które rzeczywiście pozostają w twoich rękach, i nie obciążać się odpowiedzialnością za wszystko, czego zmienić już nie można.

Ta książka ma pomóc ci przejść przez zakończenie działalności z planem, większą jasnością i możliwie najmniejszą liczbą szkód, których da się uniknąć. Nie obiecuje łatwego wyjścia ani natychmiastowego nowego początku. Pokazuje natomiast, jak zmierzyć się z rzeczywistością bez dokładania do problemów finansowych jeszcze jednego, zupełnie niepotrzebnego długu: przekonania, że jesteś wart dokładnie tyle, ile twoja firma. Możesz zamknąć działalność, uporządkować sprawy, przyznać, że pewien pomysł nie przetrwał, i nadal patrzeć na siebie jak na człowieka mającego przyszłość. Bo firma może mieć datę zakończenia działalności. Twoja wartość nie potrzebuje takiej rubryki.

Rozdział 1 - Zamykasz firmę, nie siebie

Najdziwniejszy moment w zamykaniu firmy nie zawsze przychodzi wtedy, gdy widzisz ostatnie saldo na rachunku. Czasami pojawia się znacznie później, kiedy ktoś zupełnie niewinnie pyta: „A czym się zajmujesz?". Jeszcze niedawno odpowiedź była automatyczna. Prowadzisz firmę. Masz klientów, projekty, obowiązki i telefon, który potrafi zadzwonić nawet wtedy, gdy bierzesz prysznic. Teraz nagle odpowiedź się komplikuje. „Prowadziłem firmę" brzmi jak początek przesłuchania, a „szukam nowych możliwości" przypomina zdanie wyjęte z profilu zawodowego człowieka, który właśnie próbuje przekonać algorytm, że nadal istnieje. Tymczasem rozmówca chciał tylko wiedzieć, czym się zajmujesz, ponieważ za chwilę zamierza opowiedzieć o swoim remoncie.

Tak właśnie działa przedsiębiorcza tożsamość. Zaczyna się niewinnie, od określenia zajęcia, a po kilku latach potrafi przejąć kontrolę nad całym sposobem myślenia o sobie. Firma staje się zawodem, statusem, źródłem dumy i podstawowym dowodem na to, że człowiek coś w życiu osiągnął. Każdy kolejny sukces wzmacnia ten związek. Zatrudniasz pierwszą osobę, zdobywasz większego klienta, kupujesz sprzęt, podpisujesz ważną umowę. Nawet jeśli po drodze pojawiają się problemy, możesz wskazać coś konkretnego i powiedzieć: „To zbudowałem". Kiedy jednak przychodzi moment zakończenia działalności, łatwo odnieść wrażenie, że ktoś właśnie odbiera ci nie tylko firmę, lecz także prawo do dumy z całej przeszłości.

Warto zrozumieć, dlaczego to uczucie bywa tak silne. Przedsiębiorca często przez długi czas nie oddziela życia zawodowego od prywatnego. Decyzje podejmuje przy śniadaniu, problemy rozwiązuje podczas rodzinnego wyjazdu, a wiadomości od klientów czyta z miną człowieka, który właśnie dostał tajny

komunikat z centrum dowodzenia. Przychody firmy wpływają na domowy budżet, jej reputacja na osobistą reputację, a przyszłość przedsiębiorstwa na wszystkie większe plany. Nic dziwnego, że po latach granica między „moją firmą" a „mną" robi się niemal niewidoczna. Tyle że przywiązanie, nawet zrozumiałe, nie zmienia podstawowego faktu: przedsiębiorstwo jest przedsięwzięciem gospodarczym, a człowiek pozostaje człowiekiem niezależnie od wyniku tego przedsięwzięcia.

Kiedy biznes staje się nazwiskiem

Wyobraź sobie właścicielkę niewielkiej agencji reklamowej, która przez dziewięć lat budowała swoją markę. Zaczynała przy kuchennym stole, później wynajęła biuro, zatrudniła współpracowników i obsługiwała klientów, z których część została z nią na lata. Gdy rynek się zmienił, koszty wzrosły, a kilka większych kontraktów nie zostało przedłużonych, zaczęła rozważać zakończenie działalności. Zamiast powiedzieć sobie: „Ten model przestał się opłacać", pomyślała: „Przez dziewięć lat budowałam coś, co ostatecznie okazało się bezwartościowe". To ogromna różnica. Pierwsze zdanie opisuje sytuację biznesową. Drugie unieważnia niemal dekadę życia, doświadczeń i pracy.

Takie myślenie sprawia, że zamknięcie firmy przestaje być decyzją, którą można ocenić na podstawie faktów. Staje się osobistym wyrokiem. Człowiek zaczyna bronić działalności nie dlatego, że istnieją realne przesłanki poprawy, lecz dlatego, że nie potrafi znieść myśli o sobie jako o kimś, kto zrezygnował. Każdy następny miesiąc działalności kupuje mu chwilowe poczucie, że jeszcze nie przegrał. Problem pojawia się wtedy, gdy za to poczucie płaci rzeczywistymi pieniędzmi, zdrowiem albo kolejnymi zobowiązaniami. W pewnym momencie przedsiębiorca może więc przestać walczyć o przyszłość firmy, a zacząć walczyć wyłącznie o uniknięcie niewygodnego zdania: „To się skończyło".

Nie ma sensu udawać, że zakończenie biznesu zawsze oznacza wyłącznie racjonalną zmianę strategii. Bywają sytuacje, w których

działalność upada wskutek błędnych decyzji, niewłaściwych inwestycji, zaniedbań lub nadmiernego optymizmu właściciela. Może się okazać, że należało wcześniej ograniczyć koszty, zrezygnować z nieopłacalnego kontraktu albo poważniej potraktować sygnały ostrzegawcze. Przyjęcie odpowiedzialności za takie decyzje jest potrzebne. Jednak uczciwe stwierdzenie „źle oceniłem ryzyko" różni się zasadniczo od przekonania „jestem człowiekiem, który do niczego się nie nadaje". Pierwsze pozwala ustalić przyczyny i wyciągnąć wnioski. Drugie zamienia konkretny błąd w dożywotnią etykietę, która nie pomaga ani wierzycielom, ani rodzinie, ani tobie.

Zwróć również uwagę, jak wybiórczo oceniamy własne przedsięwzięcia. Gdy firma dobrze prosperuje, zwykle przypisujemy sobie zasługi za trafne decyzje, ciężką pracę i wytrwałość. Gdy zaczyna przegrywać, łatwo uznać, że wynik świadczy o całej naszej wartości. Tymczasem sukces i porażka powstają z kombinacji własnych decyzji, warunków rynkowych, dostępnych zasobów, działań innych ludzi oraz zdarzeń, których nie można było przewidzieć. Rozsądna analiza uwzględnia wszystkie te elementy. Nie służy wybielaniu przeszłości, ale zapobiega równie nierzetelnej skrajności, w której całą historię firmy tłumaczy się jednym zdaniem: „Widocznie byłem za słaby".

Wstyd ma wyjątkowo kiepski biznesplan

Wstyd związany z zamknięciem firmy rzadko zachowuje się jak uprzejmy gość. Nie przychodzi na chwilę, żeby poinformować, że coś poszło niezgodnie z planem. Rozsiada się wygodnie i zaczyna przedstawiać prognozy dotyczące reakcji całego otoczenia. Rodzina będzie rozczarowana. Znajomi uznają cię za nieudacznika. Dawni klienci przestaną traktować cię poważnie. Konkurencja urządzi spontaniczne święto narodowe. Co ciekawe, większość tych scen rozgrywa się wyłącznie w twojej głowie, ale emocjonalnie potrafi kosztować tyle, jakby odbyły się naprawdę. Nie oznacza to, że nikt

cię nie skrytykuje. Oznacza jedynie, że przewidywanie cudzych reakcji nie jest tym samym co znajomość faktów.

W praktyce najwięcej energii może pochłaniać ukrywanie sytuacji. Odkładasz telefon do znajomego, unikasz spotkań branżowych, nie aktualizujesz informacji o firmie, a na pytania odpowiadasz wymijająco. Krótkie „mamy teraz trochę zmian organizacyjnych" brzmi neutralnie, dopóki nie okazuje się, że jedyną pozostałą częścią organizacji jesteś ty i regał przeznaczony do sprzedaży. Unikanie rozmów daje chwilową ulgę, ale często zwiększa napięcie. Z każdą kolejną wymówką rośnie obawa, że prawda w końcu wyjdzie na jaw w najmniej dogodnym momencie. Dlatego warto przygotować prosty, uczciwy sposób opowiadania o swojej sytuacji, dostosowany do tego, komu i ile naprawdę trzeba powiedzieć.

Możesz na przykład powiedzieć znajomemu: „Zdecydowałem się zakończyć działalność, bo jej dalsze prowadzenie nie miało już ekonomicznego uzasadnienia. Teraz porządkuję zobowiązania i zastanawiam się nad kolejnym krokiem zawodowym". Nie potrzebujesz dwudziestominutowego wystąpienia obronnego, wykresów ani prezentacji pokazującej, że naprawdę kiedyś miałeś klientów. Rzeczowa odpowiedź pozwala zachować godność bez tworzenia fałszywego obrazu. Jeśli rozmówca chce wiedzieć więcej, możesz zdecydować, czy masz ochotę rozwijać temat. Nie każdy ciekawski znajomy otrzymuje automatycznie dostęp do pełnego raportu finansowego i historii wszystkich nieprzespanych nocy.

Z bliskimi sprawa wygląda inaczej, szczególnie gdy skutki zakończenia firmy wpływają na wspólny budżet lub poczucie bezpieczeństwa. Tutaj samo uspokajające „wszystko będzie dobrze" może nie wystarczyć, zwłaszcza jeśli nie wiadomo jeszcze, czy rzeczywiście będzie. Lepiej powiedzieć, co zostało ustalone, jakie kwestie pozostają otwarte i kiedy będzie można podjąć kolejne decyzje. Bliska osoba może potrzebować informacji o przewidywanych wydatkach, dostępnych środkach i zagrożeniach,

a jednocześnie ty możesz potrzebować zwykłego wsparcia emocjonalnego. Te dwie potrzeby nie wykluczają się. Rozmowa będzie bardziej użyteczna, gdy zamiast wzajemnego uspokajania bez pokrycia pojawią się konkretne fakty i przestrzeń na uczciwe obawy.

Są jednak ludzie, którym nie wystarczy spokojne wyjaśnienie. Zawsze znajdzie się ktoś, kto po usłyszeniu o zamknięciu działalności oznajmi, że od początku wiedział, iż ten biznes nie ma przyszłości. Zwykle jest to ta sama osoba, która kilka lat wcześniej pytała, czy nie możesz jej załatwić rabatu. Nie musisz wygrywać takich rozmów. Możesz zakończyć je krótkim stwierdzeniem, że decyzja została przemyślana, a szczegółów nie chcesz omawiać. Ograniczenie dostępu do prywatnych informacji nie jest ucieczką przed odpowiedzialnością. Odpowiedzialność dotyczy rzeczywistych zobowiązań i osób, wobec których je masz, nie każdego człowieka gotowego wygłosić komentarz na temat twojego życia.

Co zostaje, kiedy znika firmowe logo?

Jednym z najważniejszych kroków jest nauczenie się opisywania własnego doświadczenia bez używania nazwy firmy jako jedynego argumentu. Przez lata mogłeś mówić: „Byłem właścicielem przedsiębiorstwa". To prawda, ale niewiele wyjaśnia. Co właściwie robiłeś? Negocjowałeś warunki współpracy? Pozyskiwałeś klientów? Organizowałeś dostawy, zarządzałeś zespołem, kontrolowałeś koszty, rozwiązywałeś reklamacje? Każda z tych czynności istnieje niezależnie od dalszego losu działalności. Nawet jeżeli firma przestała działać, zdobyte umiejętności nie znikają automatycznie wraz z wykreśleniem jej z rejestru.

Spróbuj przełożyć swoją historię na konkretne działania. Zamiast zdania „prowadziłem sklep internetowy przez sześć lat" opisz, jakie procesy organizowałeś, z jakimi trudnościami się mierzyłeś i za jakie rezultaty odpowiadałeś. Nie musisz udawać, że wszystkie były imponujące. Jeżeli nie potrafiłeś skutecznie

zarządzać zapasami, nie wpisuj sobie do zawodowego życiorysu wybitnej optymalizacji magazynowej. Możesz natomiast uczciwie wskazać doświadczenie w obsłudze zamówień, kontaktach z dostawcami czy analizowaniu sprzedaży. Rzetelność będzie bardziej przydatna niż próba zamienienia każdej pomyłki w wielką lekcję przywództwa. Rynek pracy ma już wystarczająco wielu ludzi, którzy przedstawiają zakup nowej drukarki jako strategiczną transformację organizacji.

Warto także przypomnieć sobie role niezwiązane z zarabianiem pieniędzy. Możesz być partnerem, rodzicem, przyjacielem, osobą rozwijającą zainteresowania albo człowiekiem, na którym ktoś polega. Nie chodzi o stworzenie pocieszającej listy zalet, mającej udowodnić, że wszystko jest wspaniale. Chodzi o przywrócenie właściwych proporcji. Kiedy firma pochłania większość czasu i uwagi, pozostałe obszary życia łatwo traktować jak dodatki. Po zakończeniu działalności możesz odkryć, że potrzebują odbudowania. Nie będzie to jednak dowód, że przestałeś istnieć. Raczej sygnał, że przez długi czas jedna część życia zajmowała znacznie więcej miejsca niż wszystkie pozostałe.

Pamiętaj przy tym, że nie musisz natychmiast zamieniać się w człowieka z gotowym planem na przyszłość. Otoczenie bywa wyjątkowo niecierpliwe. Ledwo dowiaduje się o zakończeniu działalności, a już pyta, jaki będzie następny biznes, kiedy wracasz na rynek i czy masz nowy projekt. Czasami pytania wynikają z troski, czasami ze zwykłej ciekawości. Nie oznacza to jednak, że musisz przedstawiać gotową wizję kolejnej dekady. Możesz powiedzieć, że najpierw chcesz odpowiedzialnie zakończyć bieżące sprawy, a następnie ocenić możliwości. To pełnoprawna odpowiedź, nawet jeśli nie zawiera słowa „startup", które podobno sprawia, że każda zawodowa niepewność brzmi bardziej ambitnie.

Zakończenie działalności może też przynieść ulgę, której początkowo będziesz się wstydzić. Przez długi czas walczyłeś o utrzymanie firmy, dlatego świadomość, że wkrótce przestaniesz

codziennie sprawdzać stan konta, może wywołać poczucie winy. Jak można odczuwać ulgę, skoro coś ważnego się kończy? Można. Człowiek potrafi jednocześnie żałować utraconego przedsięwzięcia i cieszyć się, że przestaje żyć w permanentnym napięciu. Emocje nie muszą tworzyć logicznego zestawienia. Nie potrzebują także podpisu księgowego potwierdzającego ich zgodność. Ważne, żeby nie podejmować pod ich wpływem pochopnych decyzji, zwłaszcza takich, które dotyczą pieniędzy i zobowiązań wobec innych.

Niektóre osoby po zamknięciu firmy szybko odnajdują się w nowej pracy, inne potrzebują znacznie więcej czasu. Bywa, że utrata przedsiębiorstwa wiąże się z długotrwałym przygnębieniem, lękiem, trudnościami ze snem lub poczuciem beznadziei. Jeśli takie objawy nasilają się i utrudniają codzienne funkcjonowanie, warto skorzystać ze wsparcia psychologa, psychoterapeuty albo lekarza. To nie jest obowiązkowy etap „stawania na nogi" ani dowód słabości. Jest rozsądną reakcją na trudności, z którymi nie zawsze trzeba radzić sobie samodzielnie. Gdyby samodzielność oznaczała zakaz proszenia o fachową pomoc, przedsiębiorcy musieliby również własnoręcznie naprawiać każdy serwer i prowadzić operacje stomatologiczne. Na szczęście tak nie jest.

Możesz zatem potraktować zamknięcie firmy jako zakończenie określonej odpowiedzialności zawodowej, a nie definitywną ocenę całej swojej osoby. Nie wymaga to zachwytu nad porażką, odcinania się od przeszłości ani wymuszania pozytywnego myślenia. Wymaga uczciwego uznania, że zbudowałeś coś, co miało swój początek, swoje rezultaty, ograniczenia i być może właśnie osiągnęło koniec. Masz prawo odczuwać stratę. Masz obowiązek zająć się rzeczywistymi konsekwencjami własnych decyzji. Nie masz natomiast obowiązku dopisywać do tego wyroku o swojej bezwartościowości.

Kiedy następnym razem ktoś zapyta, czym się zajmujesz, być może nadal poczujesz lekkie ukłucie. Możesz odpowiedzieć, że kończysz prowadzenie firmy i przygotowujesz się do kolejnego

etapu pracy. Nie musisz od razu wiedzieć, jak dokładnie będzie wyglądał. Wystarczy, że nie pomylisz braku aktualnej nazwy stanowiska z brakiem własnego miejsca w świecie. Firma mogła przez lata nosić twoje nazwisko. Teraz to nazwisko nadal należy do ciebie.

Rozdział 2 - Czy naprawdę trzeba zamknąć firmę? Fakty zamiast zaklęć

Istnieje szczególny rodzaj przedsiębiorczej nadziei, który pojawia się pod koniec każdego trudnego miesiąca. Właściciel patrzy na wyniki, widzi kolejną stratę i oznajmia: „Od przyszłego miesiąca powinno być lepiej". Następnie otwiera kalendarz, przesuwa kilka płatności i przygotowuje prognozę, w której klienci nagle zaczynają kupować więcej, dostawcy stają się cierpliwsi, a koszty najwyraźniej postanawiają wyjechać na bezpłatny urlop. Prognoza wygląda całkiem przekonująco. Ma przecież liczby, formuły i odpowiednio zielone komórki. Szkoda tylko, że rzeczywistość nie zawsze czyta arkusze kalkulacyjne, a jeżeli już czyta, to najwyraźniej nie czuje się zobowiązana do ich realizacji.

Zanim podejmiesz decyzję o zakończeniu działalności, musisz odpowiedzieć na pytanie, które jest jednocześnie proste i wyjątkowo niewygodne: czy firma ma realną możliwość dalszego funkcjonowania, czy tylko od pewnego czasu finansujesz nadzieję na poprawę? Odpowiedź wymaga spojrzenia na liczby, umowy, klientów, zobowiązania i dostępne zasoby. Wymaga również oddzielenia rzeczywistych możliwości od życzeń. To trudne, ponieważ przedsiębiorca zna własny biznes od środka. Pamięta miesiące dobrej sprzedaży, lojalnych klientów i momenty, kiedy wszystko działało. Taka pamięć jest cenna, ale potrafi też stworzyć przekonanie, że skoro kiedyś było dobrze, wkrótce znowu musi być dobrze.

Tymczasem przeszły sukces nie jest gwarancją przyszłych przychodów. Możesz mieć doskonały produkt, sympatycznych klientów i świetnie urządzone biuro, a jednocześnie prowadzić działalność, której koszty stale przekraczają możliwości zarabiania. Możesz również przeżywać poważny kryzys płynności w firmie, która ma zamówienia i potencjalnie rentowny model działania. To

dwie różne sytuacje, wymagające innych decyzji. W pierwszej konieczna może być głęboka zmiana lub zakończenie działalności. W drugiej problemem bywa termin wpływu pieniędzy, struktura finansowania albo sposób rozliczeń z kontrahentami. Bez rozróżnienia tych przypadków łatwo zamknąć firmę, którą można było uratować, albo przez kolejne miesiące utrzymywać przedsięwzięcie bez realnych perspektyw.

Najpierw sprawdź, co mówią liczby

Wyobraź sobie niewielką firmę usługową, która wystawia klientom faktury na 80 tysięcy złotych miesięcznie. Na pierwszy rzut oka wygląda to całkiem dobrze. Problem pojawia się dopiero po uwzględnieniu kosztów pracowników, podwykonawców, wynajmu, materiałów, finansowania i innych obciążeń. Jeśli regularne wydatki przekraczają przychody, wysoki obrót nie rozwiązuje problemu. Duża sprzedaż potrafi dawać przyjemne poczucie rozmachu, ale sama nie płaci rachunków. Zdarza się nawet, że intensywny rozwój zwiększa zapotrzebowanie na gotówkę, bo trzeba wcześniej zapłacić dostawcom lub pracownikom, podczas gdy klient rozlicza się dopiero po wykonaniu usługi.

Dlatego pierwszym krokiem powinna być aktualna, możliwie kompletna fotografia finansów przedsiębiorstwa. Potrzebujesz informacji o pieniądzach dostępnych teraz, należnościach od klientów, zobowiązaniach, kosztach koniecznych do kontynuowania działalności i przewidywanych wpływach. Ważne jest także rozróżnienie środków faktycznie dostępnych od pieniędzy, które dopiero mają nadejść. Faktura wystawiona klientowi nie jest jeszcze gotówką na rachunku. Podobnie ustne zapewnienie o przyszłym zamówieniu nie powinno być traktowane jak pewny przychód. Możesz uwzględniać takie możliwości w prognozach, ale oznaczaj je jako niepewne. W przeciwnym razie tworzysz budżet, w którym połowa pieniędzy istnieje przede wszystkim w cudzych dobrych intencjach.

Nie wystarczy również sprawdzić, czy firma wykazuje księgowy zysk. Wynik finansowy i płynność to odrębne kwestie. Przedsiębiorstwo może być rentowne, a mimo to mieć trudności z terminowym regulowaniem płatności, ponieważ środki pozostają związane w zapasach albo należnościach. Może też chwilowo dysponować gotówką mimo strukturalnych strat, na przykład dzięki wcześniejszemu finansowaniu. Jednorazowy wpływ większej kwoty nie oznacza automatycznie, że model biznesowy zaczął działać. Podobnie czasowe opóźnienie płatności nie przesądza o konieczności zamknięcia firmy. Dopiero zestawienie wyniku, przepływów pieniężnych oraz przyszłych zobowiązań pozwala lepiej zrozumieć sytuację.

W praktyce warto przygotować prosty harmonogram wpływów i wydatków na najbliższe tygodnie, a następnie rozszerzyć go na kolejne miesiące. Każdą pozycję przypisz do konkretnego terminu, zaznaczając stopień pewności. Jeśli klient zwykle płaci z opóźnieniem, nie zakładaj nagle, że zacznie regulować faktury przed terminem tylko dlatego, że bardzo by ci to pomogło. Sprawdź, kiedy przypadają najważniejsze płatności i czy dostępne środki rzeczywiście je pokryją. Jeżeli już na tym etapie widać istotną lukę, masz konkretny problem do rozwiązania, a nie ogólne wrażenie, że „ostatnio jest ciężko".

Czy firma ma problem, czy jej model przestał działać?

Kolejnym zadaniem jest ustalenie, skąd wzięły się trudności. Załóżmy, że prowadzisz punkt sprzedaży i przez kilka miesięcy obserwujesz spadek liczby klientów. Możliwe, że w pobliżu pojawił się silny konkurent, zmieniły się zachowania zakupowe albo lokalizacja straciła atrakcyjność. Być może oferta wymaga dostosowania, a może podstawowe koszty utrzymania punktu są zbyt wysokie w stosunku do realnego popytu. Każda z tych przyczyn prowadzi do innych możliwych działań. Obniżenie cen może przyciągnąć część klientów, ale jeśli marża już teraz jest