




Kryzys w firmie: Jak rozmawiać z klientami?

Wojciech Woziwodzki, dr Olgierd Annusewicz 

Firma Solution4U walczy o przetrwanie. Jej los zależy od reakcji klientów, którzy dowiedziawszy się o kryzysie, mogą zwiększyć zamówienia i uratować spółkę lub odejść od upadającego dostawcy. Jaką strategię powinien wybrać szef Solution4U?

W momencie gdy ważą się losy firmy, która znalazła się w poważnych kłopotach finansowych, o jej być albo nie być decydują często reakcje klientów i kluczowych partnerów biznesowych. Szalę mogą przeważać: wstrzymanie dostaw przez podwykonawcę, odejście dużego klienta do konkurencji lub wezwanie banku do spłaty zadłużenia. Jednak dzisiejsza gospodarka bardziej niż kiedykolwiek przypomina system naczyń połączonych. Dostawcy i usługodawcy polegają na wąskiej grupie stałych klientów, których odejście wiązałoby się z utratą poważnej części przychodów. Okazuje się jednak, że nie tylko – upadek i w konsekwencji wycofanie się ze współpracy ważnego dostawcy może spowodować poważne turbulencje w dużej organizacji, która prowadzi projekt lub polega na dostawach takiego partnera w swoim procesie produkcji.

Jednym z elementów zarządzania w realiach kryzysu jest więc właściwa komunikacja z najważniejszymi partnerami, którzy w krytycznym momencie mogą pogrążyć dostawcę lub wyciągnąć do niego pomocną dłoń. Dylematem pozostaje jednak tematyka i forma komunikacji. Ile informacji na temat położenia firmy powinniśmy ujawnić klientom? Kto powinien to zrobić? I wreszcie jak budować zaufanie w obecnych, trudnych czasach – jak skłonić klienta nie tylko do utrzymania zamówień, ale i ewentualnego poszerzenia zakresu współpracy? Przed takimi trudnymi wyborami musiał stanąć prezes i właściciel fikcyjnej firmy komputerowej Solution4U.

PIERWSZE DNI kalendarzowej jesieni były niezwykle ciepłe, ale Jacek Niwiński, prezes firmy Solution4U, nie miał czasu zachwycać się pogodą. Spółka, w którą zaangażował zdrowie, wszystkie siły, czas, nie wspominając już o czterech milionach złotych, które wzięł na firmę jako pożyczkę hipoteczną pod zastaw swojego domu, właśnie chyliła się ku upadkowi. Nagłe hamowanie auta, które prowadził Adam Sowa, dyrektor finansowy jego firmy, przywróciło go do rzeczywistości.

– Co się stało? – spytał zdziwiony.

Zanim Adam odpowiedział, Jacek zobaczył w bocznym lusterku, jak z nieoznakowanego samochodu zbliża się w ich kierunku policjant. Grzecznie zaprosił Adama do samochodu, aby pokazać mu nagranie. Jacek został sam. Dziś już nic nie mogło go bardziej przygnębić. To był najgorszy dzień w jego zawodowej karierze. A przecież na początku nic nie zapowiadało takiego finału.

Marzenia o sukcesie

Niwińskiemu wydawało się, że firma Solution4U będzie kurą znoszącą złote jaja. Po wejściu Polski do Unii Europejskiej wiadomo było, że setki tysięcy stanowisk pracy zostanie – za pieniądze unijne – wyposażone w nowe oprogramowanie i sprzęt komputerowy. Akcja wiązała się także z koniecznością dostosowywania firm do unijnego prawodawstwa. Niwiński postanowił to wykorzystać. Zbudował firmę, której dwa filary: sprzedaż sprzętu IT i gotowego oprogramowania oraz tworzenie oprogramowania na zamówienie, dodatkowo wsparte pozyskiwaniem środków unijnych na te cele, miały niebawem zapewnić sukces. Na początku szło fantastycznie – hitem okazało się oferowanie średnim przedsiębiorstwom kompleksowej usługi wymiany sprzętu i dostaw oprogramowania. Ludzie z Solution4U pisali wnioski projektowe, wygrywali dla klientów dotacje, zamawiali komputery i oprogramowanie, a następnie uruchamiali po kilkaset stanowisk w jednym przedsiębiorstwie. Biznes kręcił się tak dobrze, że Niwiński zdecydował się na

przejęcie kilku mniejszych podmiotów, między innymi firmy programistycznej wyspecjalizowanej w tworzeniu dedykowanych aplikacji dla firm przemysłowych i całkiem sporej fabryczki, w której składane były komputery. Dzięki tym akwizycjom Solution4U było samowystarczającym przedsięwzięciem. Firma nie musiała dzielić się marżą z zewnętrznymi dostawcami, a własne oprogramowanie i zagraniczne licencje były towarem wysokomarżowym. Taka struktura wymuszała też bardzo szybki wzrost zatrudnienia. Po roku od wejścia Polski do UE w Solution4U pracowało blisko 600 osób: sprzedawcy, programiści i monterzy sprzętu, ale też szkoleniowcy i serwisanci, którzy świadczyli usługi na terenie całego kraju.

Tylko dział oprogramowania początkowo nie rozwijał się najlepiej. Polski Sejm niemrawo zabierał się do wdrażania unijnych standardów dotyczących przemysłu. Zespół, który Niwiński przyjął do Solution4U, przez półtora roku robił niewiele poza czekaniem na uruchomienie projektów unijnych, a w ten sposób zjadał pokaźną część zysku z działalności sprzętowej. Jacek wierzył jednak, że przyjdzie moment, kiedy polskie przedsiębiorstwa będą mogły skorzystać z jego pomocy. I rzeczywiście, nagle największe polskie firmy zaczęły dopasowywać swoje rozwiązania do przepisów UE. W rezultacie wszyscy konsultanci Solution4U mieli pełne ręce roboty. Wdrażali kompleksowe projekty informatyczne będące częścią dużych programów dostosowawczych w energetyce (kwestie ochrony środowiska), infrastrukturze (obsługa inwestycji) i telekomunikacji (poprawa konkurencyjności rynku).

Pierwsze kłopoty

Niwiński próbował sobie przypomnieć, kiedy ta idylla zaczęła się rozpyływać, gdy do samochodu wrócił Sowa.

– 500 i 10 punktów – rzucił do Jacka, siadając ponownie za kierownicę. – Mieli nagranie, że jechałem osiemdziesiątką przy ograniczeniu do czterdziestu. Nie widziałem żadnego ograniczenia – Adam był wściekły.

– Daj spokój – Jacek starał się pocieszyć kolegę. – Krakusy zobaczyły warszawskie tablice rejestracyjne, usiedli ci na ogonie i na efekt nie musieli długo czekać. Nie ma co się wkurzać, ale dobrze cię rozumiem. A najbardziej żałuję, że wciągnąłem cię w to bagno...

– Jakoś to przeżyję. 10 punktów to nie tragedia. Teraz po prostu będę bardziej

Niestety, kryzys nie ominął polskiego rynku. Firmy, szukając oszczędności i tnąc koszty, ograniczały wydatki na sprzęt informatyczny. Wśród nich byli także ważni klienci Solution4U. Dodatkowo sprawy komplikowały przeciągające się procedury z rozpatrywaniem wniosków unijnych, postępowania konkursowe i podpisywanie umów o refundacje.

Jaki ruch wykonać, by wyzwolić firmę z sytuacji, którą Adam nazwał „korkociągiem, z którego samoloty i firmy rzadko wychodzą bez szwanku”?

uważał – Sowa wydawał się pogodzony z losem.

– Nie o to mi chodziło – sprostował Jacek. – Mam sobie za złe, że wciągnąłem cię w całą tę sytuację. Że ściągnąłem cię do Solution4U.

– Ach, to – mruknął Adam. – Masz na myśli to, że miałem ci pomóc w rozwoju finansowym spółki, a zamiast tego zostałem kadrowym i czarnym aniołem zwolnień?

Jacek znał Adama od liceum. Był jego dobrym przyjacielem, a teraz złamał mu karierę, sprowadzając go do Solution4U dokładnie w momencie, kiedy okazało się, że światowy kryzys z nagłówków gazet przeniósł się do rzeczywistości polskich przedsiębiorstw. Teraz Adam – z dyplomem MBA i doświadczeniem w dużej firmie doradczej – mógł zmarnować swoją karierę w jego firmie. Właśnie dziś musieli zamknąć montownię komputerów i dział oprogramowania Solution4U w Krakowie. Wiązało się to z koniecznością redukcji zatrudnienia o 200 osób. Cały dzień wręczali wymówienia specjalistom, którym kilkanaście miesięcy wcześniej malowali obraz dostatniej przyszłości.

Nagle okazało się, że dobrze prosperująca struktura Solution4U stała się wymagającą ciągłego wrzucania pieniędzy skarbanką. Do tego doszły niezrealizowane umowy na dostawę ponad tysiąca w pełni wyposażonych stanowisk komputerowych i odpowiedniego oprogramowania.

Z kolei banki, widząc spadające obroty Solution4U, wezwały Niwińskiego do częściowej spłaty linii kredytowej. Aby uzupełnić lukę w finansowaniu, nie pozostało mu nic innego, jak zaciągnąć prywatną pożyczkę hipoteczną pod zastaw domu. Zwolnienia w Krakowie byłyby jeszcze większe, ale Solution4U związany był umowami z dotychczasowymi klientami, dla których świadczy serwis gwarancyjny i w związku z tym musiał utrzymywać zespół techników – w sumie około 300 osób w 50 największych polskich miastach. Jedyna rzecz, która nadal zapewniała firmie płynność finansową, to utrzymywane od kilkunastu miesięcy kontrakty informatyczne z trzema dużymi podmiotami – przede wszystkim z Hutą Rzeszów, a także z operatorem komórkowym CallT i Ministerstwem Pracy, dla którego Solution4U wdrażało

kluczowy projekt budowy i informatyzacji punktów konsultacyjnych dla bezrobotnych.

Ratować czy sprzedawać?

Jacek zastanawiał się, co powinni zrobić, aby ocalić firmę. Dziś wręczyli wypowiedzenia, ale nie mieli pomysłu, jaki powinien być następny ruch. „Najchętniej zostawiłbym to wszystko i uciekł dokądkolwiek”, pomyślał Jacek. I pewnie by to zrobił, gdyby nie te cztery miliony złotych pożyczki hipotecznej, którą finansowali działalność firmy. Co robić dalej? Jaki ruch wykonać, by wyzwolić firmę z sytuacji, którą Adam nazwał „korkociągiem, z którego samoloty i firmy rzadko wychodzą bez szwanku”?

Sowa zdawał się czytać w myślach Jacka:

– Co zamierzasz robić dalej? Czy chcesz, abyśmy próbowali utrzymać firmę, czy też masz już dość i chcesz się od niej uwolnić?

– Nie wiem. Czasem chcę się uwolnić, a czasem żal mi tego wszystkiego – niepewnie odpowiedział Jacek.

– OK. Niezależnie, w którą stronę pójdziemy, najpierw musimy się zastanowić, jak rozwiązać sprawę kredytów, które zaciągnąłeś. Jak bank wejdzie ci na hipotekę, to będzie i po firmie, i po twoim majątku.

Jacek chwilę się zastanawiał:

– Będę musiał powiedzieć o kłopotach klientom. Dariusz Rogowski pewnie już się dowiedział o zwolnieniach.

– Jesteś pewien? No, to w końcu nasz największy klient...

Warta trzy miliony złotych umowa z Hutą Rzeszów była największym tego rocznym kontraktem Solution4U. Z początkiem nowego roku w życie miały wejść nowe przepisy regulujące kwestie emisji zanieczyszczeń przez duże zakłady przemysłowe. Aby uniknąć drakońskich kar, huta uruchomiła program, którego elementem było stworzenie i wdrożenie aplikacji zarządzającej systemem oczyszczania wyziewów z pieców hutniczych. Właśnie to zadanie – jedno z wielu wdrożeń IT w programie zakładu – zostało powierzone Solution4U. W rzeczywistości

Wojciech Woziwodzki (wojciech.woziwodzki@carrywater.pl) jest partnerem w firmie doradczej Carrywater Consulting, a dr **Olgiert Annusewicz** (olgiert.annusewicz@carrywater.pl) – doradcą zarządu Carrywater Consulting.

huta była nie tylko największym klientem, ale obecnie jedynym. W zeszłym tygodniu, tuż przed podpisaniem dużego zamówienia, wycofały się ze współpracy koleje państwowe. Powód? Chiński dostawca był o 30% tańszy niż oferta Solution4U. Dostarczał sprzęt zmontowany w Azji ze zdalną asystą techniczną w cenach niemożliwych do osiągnięcia dla polskiej firmy. To właśnie przegrana w kontrakcie kolejowym i czteromiesięczny poślizg w uruchomieniu projektu finansowanego z UE dla CallT były bezpośrednimi przyczynami redukcji zatrudnienia. Z kolei wygrana kontraktu dla Ministerstwa Pracy miała bardziej charakter prestiżowy niż marżowy. Niwiński liczył, że dział wdrożeń IT utrzyma rozrośniętą spółkę i gdy skończy się kryzys, firma ze swoim potencjałem szybko odzyska rynek i stabilność finansową.

Obecnie jednak sytuacja wyglądała tak, że decyzja prezesa Huty Rzeszów mogła uratować Solution4U, przedłużyć agonię firmy lub doprowadzić ją do

bankructwa. Jeśli udałoby się dostać dodatkowe zamówienia w naprawdę dużym i złożonym programie huty, spółka mogłaby przetrwać. Gdyby zamówienie pozostało na obecnym poziomie, trzeba by zwolnić kolejne 120 osób, aby marzyć o dotrwananiu do końca roku. Wycofanie się huty oznaczało dla Niwińskiego koniec Solution4U i utratę majątku.

Dlaczego dzwonisz do klientów?

– Wydaje mi się, że już dzwoniłeś do Darka Rogowskiego – odezwał się Adam.

– Tak, wczoraj. Nie było go w biurze, nie odbierał komórek. Nie chciałem mu zostawiać żadnych wiadomości, więc się rozłączyłem.

– A co zamierzasz mu powiedzieć?

– Chyba prawdę. Jeśli zwiększy zakres naszego projektu dla huty, uratuje nas.

– To prawda, trzymilionowe zamówienie nas ratuje; najśmieszniejsze jest to, że jeszcze rok temu takich zamówień

było na pęczki... Ale pytam raczej o to, co zamierzasz mu powiedzieć o zwolnieniach. Moim zdaniem, Rogowski może uznać, że chylimy się ku upadkowi i będzie chciał szybko znaleźć innego dostawcę, w przeciwnym razie program się zawali i on sam zbankrutuje, bo zabiją go unijne kary.

– Ale co innego mogę zrobić?

– Może najpierw porozmawiasz z prawnikiem – zasugerował Adam.

Jacek zgodził się z kolegą. Wyjął telefon i zadzwonił do **mecenasa Roberta Wesołowskiego, zaprzyjaźnionego prawnika**, i wyjaśnił mu sprawę. Wesołowski wcześniej pracował jako radca prawny, a obecnie wynajmował swoje usługi jako niezależny konsultant.

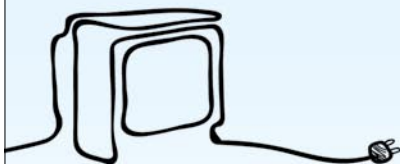
– A dlaczego chcesz dzwonić do klienta? – spytał mecenas.

Jacek zdziwił się:

– Muszę grać wobec nich fair.

– Zróbmy krok do tyłu – zaproponował Robert. – Dlaczego uważasz, że musisz to zrobić?

www.swiadomaenergia.pl



TELEWIZOR W TRYBIE CZUWANIA = 20% PRZEGAPIONEJ ENERGII

RWE - jedna z 5 największych firm energetycznych w Europie - już po raz trzeci zaprasza do przyłączenia się do akcji Świadoma Energia RWE. Zapoznaj się z Przewodnikiem Domowym i Przewodnikiem Biznesowym, dostępnymi na stronie internetowej www.swiadomaenergia.pl oraz w Centrach Obsługi Klienta RWE.

RWE
The energy to lead

Przełącz się na oszczędzanie



– Tomasz Grodzki, nasz przedstawiciel handlowy współpracujący z Hutą Rzeszów, prawdopodobnie zadzwonił już do dwóch czy trzech osób z tej firmy. Grodzki od kilku ładnych lat współpracował z hutą i stale podkreślał, że tylko on, i nikt inny, może się z nimi kontaktować. Nie dopuszczał, aby ktokolwiek z Solution4U rozmawiał z nimi bez jego wiedzy.

– A jak myślisz, co on teraz może robić? – chciał wiedzieć Wesołowski.

– Nie wiem – odparł Niwiński. – Z pewnością informuje ich o dużych zwolnieniach. Na koniec na pewno zapewni, że się nimi zaopiekuje i znajdzie im kogoś innego na nasze miejsce.

– Usłyszą więc od niego jakieś wiadomości, ale zapewne będą oczekiwali, że to ty zadzwonisz z wyjaśnieniami?

– Tak, zgadza się. Ty byś tego nie oczekiwał na ich miejscu?

– Być może, ale nie jestem tego do końca pewien – odpowiedział prawnik. – Mogę ci tylko przypomnieć, że wszystkie krążące obecnie informacje to pogłoski. Ale kiedy ty coś powiesz, stanie się to faktem i pozycja Solution4U zacznie się naprawdę chwiać. Jak myślisz, czy będą chcieli z tobą rozmawiać, jeśli okaże się, że za chwilę upadniesz? – dociekał Wesołowski. Dzięki doświadczeniu prawniczemu patrzył na sytuację z innej perspektywy niż Niwiński. – Masz kilka możliwości.

W twoim przypadku to gra o naprawdę wysoką stawkę. Dużo większe firmy bardzo wnikliwie analizują informacje, które zamierzają ujawnić, jak również sam sposób ich przekazania. Nie bez powodu najczęstsza wypowiedź brzmi: „Bez komentarza”. Ale możesz być pewien, że klienci zareagują na to, co usłyszą od ciebie. Po co więc niepotrzebnie ryzykować?

– Mam nic nie mówić? – wypalił Jacek. – Mam pozwolić, żeby się zastanawiali, o czym myślę i co zamierzam dalej robić? To znaczy, czy będą kolejne zwolnienia, czy podniosę ceny?

– Mógłbyś im na przykład powiedzieć, że wszystko jest w porządku i na tym skończyć.

– Ale jeśli nie wspomnę o problemach, które widać gołym okiem, mogą odejść do konkurencji.

– A co zrobią, jeśli potwierdzisz te wszystkie plotki, które usłyszeli od twoich pracowników, na temat dzisiejszych zwolnień i utraty kontraktów? – dopytywał Wesołowski.

– No cóż, myślę, że odejdą do konkurencji.

To wszystko, co mamy?

Przez dłuższy czas jechali w milczeniu.

– Nadal mam wyrzuty, że cię w to wciągnąłem – Jacek wrócił do rozmowy. – Nie zdziwię się, jeśli zechcesz odejść.

– Jako twój przyjaciel z pewnością cię uprzedzę, jeśli zechcę wbić ci nóż w plecy. A tak na poważnie, co zamierzasz zrobić?

– Chodzi ci o to, czy chcę postawić Solution4U z powrotem na nogi, przejąc kilka innych firm i wejść na giełdę, tak jak planowałem?

– Dokładnie tak.

– Chyba nie – odpowiedział Jacek. – To było moje marzenie, ale życie boleśnie je zweryfikowało.

– Jeśli myślisz, że może nam się udać rozkręcić firmę na nowo, spróbuję ci pomóc. Jeśli wolisz się wycofać, też ci pomogę. Zastanówmy się jednak, co mogłoby przekonać Rogowskiego, żeby nie odwrócił się od nas? – dopytywał Adam.

– Myślę, że nie co, tylko kto. To moja rola. Klienci lubią robić interesy z ludźmi, których dobrze znają.

– Czyli liczymy, że gość da nam zarobić, bo nas lubi? – Adam nie ukrywał wątpliwości.

– Tak – potwierdził Jacek.

– Więc jednak musisz do nich zadzwonić. Jeśli mamy przetrwać, musimy mieć klientów.

– Tylko co mam im powiedzieć? Że jestem na krawędzi przepaści i chcę, aby mnie wsparli?

Nocne rozmowy

Dojechali do Warszawy po północy. Po powrocie do domu Jacek zrobił sobie drinka, włączył TVN24 i usiadł w fotelu. Z sypialni wyszła Anna, żona i zarazem

wspólniczka Niwińskiego. Na jej twarzy malowało się zaniepokojenie.

– Jeszcze większe kłopoty?

– Zwolniłem dziś 200 osób i obawiam się, że na tym się nie skończy.

– Będziesz musiał zadzwonić do Rogowskiego. I najlepiej powiedz mu wszystko. Musi wiedzieć, na czym stoi. Może

potencjalnych klientów. Nie mówiąc już o zachowaniu płynności finansowej.

Co powiedzieć klientowi?

Gdy Jacek wstał rano, nadal nie był pewny, co powinien zrobić. Miał poważny powód, żeby prosić kluczowego klienta o pomoc. Ale jak poprosić o gwarancję

Dużo większe firmy bardzo wnikliwie analizują informacje, które zamierzają ujawnić, jak również sam sposób ich przekazania. Nie bez powodu najczęstsza wypowiedź brzmi: „Bez komentarza”.

też sam domyśli się, że lepiej ci pomóc i mieć zaufanego partnera, niż szukać nowych i eksperymentować.

– Chcesz, żebym powiedział, że te zwolnienia to efekt kryzysu i że jeśli nam nie pomoże, to będziemy dalej zwalniać i nie wyrobimy się z jego projektem? On nas zabije!

– Z tego, co ukazało się w mediach na temat Rogowskiego, wiem, że to rozsądny menedżer. Zawsze wybiera najkorzystniejsze rozwiązanie dla siebie i swojej firmy – może będzie chciał zainvestować w Solution4U. Na pewno będzie też potrafił docenić szczerotę i odwagę proszenia o pomoc.

Jacek przez chwilę się zastanawiał i już sennym głosem powiedział:

– Niezależnie od tego, czy sprzedamy Solution4U któremuś z naszych rywali, czy nie, potrzebujemy jego zapewnienia, że będzie kontynuował współpracę z nami. Potrzebujemy jego zleceń, bo one nas uwiarygadniają w oczach innych

istniejących zleceń i o kolejne, a równocześnie zwalniać pracowników i narażać się na ataki ze strony mediów i władz lokalnych? Jego żona miała rację, mówiąc, że Rogowski może uratować Solution4U, a z drugiej strony ryzyko, o którym mówił Adam, było naprawdę wysokie. Rady prawnika też wydawały się rozsądne.

Jacek podszedł do komputera i zaczął przeglądać poranne maile. Jedna z wiadomości pochodziła od Dariusza Rogowskiego. Było tam tylko jedno pytanie: „Dlaczego mi nie powiedziałaś, że planujesz zwolnienia?”

Ile informacji na temat trudności firmy powinien ujawnić klientom jej prezes?

• Trzech ekspertów udziela rad prezesowi Solution4U: Krzysztof Rogaliński, prezes firmy Energa Obsługa i Sprzedaż; Tomasz Borucki, współzałożyciel i członek zarządu firmy szkoleniowej Management Training & Development Center; Jarosław Chudziak, partner w firmie doradczej Accenture.

Studium przypadku powstało z inspiracji i na podstawie tekstu „Will Our Customers Bail Us Out?”, którego autorem jest David Silverman (HBR, May 2008). W opisywanych w HBRP studiach przypadków przedstawiamy często pojawiające się dylematy kierownicze i konkretne rozwiązania proponowane przez ekspertów. Przynajmniej zdarzenia są hipotetyczne, a nazwiska występujących w nich osób zmyślone.

KOMENTARZ

Krzysztof Rogaliński 

Krzysztof Rogaliński
(krzysztof.rogalinski@energa.pl) jest prezesem firmy Energa Obsługa i Sprzedaż – jednej z kluczowych spółek Grupy Kapitałowej Energa.

Prezes Solution4U ma trudny orzech do zgryzienia. Wiele lat wzajemnej współpracy i budowania zaufania wymaga z jego strony lojalności wobec partnerów biznesowych i kluczowych klientów. Nie oznacza to jednak, że od razu powinien im mówić o wszystkich problemach firmy. Lepiej postępować reaktywnie i odpowiadać dopiero na pojawiające się z ich strony pytania.

W tym konkretnym przypadku Jacek Niwiński, prezes i właściciel Solution4U, powinien jak najszybciej osobiście spotkać się z Dariuszem Rogowskim, szefem Huty Rzeszów, aby wyjaśnić mu sytuację zaistniałą w jego firmie. Działanie pochopne i pod wpływem zbędnych emocji nie jest tu jednak dobrym wyjściem. Potrzebna jest przemyślana strategia i precyzyjnie zaplanowany plan działania. Nie jest przecież tajemnicą, iż obecne realia rynkowe są wyjątkowo trudne. Wiele firm działa pod ogromną presją, czując oddech konkurencji na plecach. Jakikolwiek potknięcie, problem natury biznesowej lub finansowej mogą z całą pewnością być wykorzystane przeciwko nim i poważnie zachwiać ich pozycją. Mogą być okazją do przejęcia projektu, potem kontraktu, a w rezultacie klienta. W podobny sposób postępują banki. Czasami wystarczy nieoficjalna informacja o krótkookresowym braku płynności finansowej, żeby natychmiast zażądały spłaty kredytu. Niwiński musi być na to dobrze przygotowany. Tym bardziej że wziął kredyt dla firmy pod zastaw własnego domu. To zagrożenie

zdecydowanie zwiększa jego determinację do podejmowania szybkich działań.

Filarem precyzyjnie przygotowanego spotkania z Rogowskim powinna być, moim zdaniem, przygotowana na chłodno, bez emocji szczegółowa strategia komunikacji zarówno wewnętrznej, jak i zewnętrznej. Prezes Solution4U musi dokładnie wiedzieć, komu i jakie informacje na temat kondycji firmy przekazywać – i w jakiej formie. Komunikaty te uzależnione są od grupy odbiorców – to oznacza, że muszą być wewnętrznie spójne, a ich stopień szczegółowości zależy od tego, czy Niziński przekazuje informacje mediom, klientom, partnerom biznesowym czy pracownikom.

To bez wątpienia elementarne zadanie prezesa, kiedy firma znajduje się w kryzysowej sytuacji. Zastanawia mnie, iż tak duża organizacja, jak Solution4U – zatrudniająca blisko 600 osób – nie miała dotychczas opracowanego podobnego planu. Bardzo źle się stało, że Rogowski nie dowiedział się o problemach swojego dostawcy usług IT bezpośrednio od niego. Informacja ta, pozyskana przypadkowo z rynku – a być może nawet od handlowca Solution4U – może

mieć negatywny wpływ na dotychczasowe relacje partnerskie i współpracę biznesową. Niwiński musi podjąć wszelkie kroki zmierzające do naprawy sytuacji.

System komunikacji to jednak nie wszystko. Firma Solution4U powinna opracować ponadto nową strategię działania w warunkach kryzysowych. Wskazany elementem jest na przykład specjalnie opracowana oferta handlowa – przygotowana z myślą o kluczowych klientach. Biorąc pod uwagę długoletnią i udaną współpracę z Huta Rzeszów, Niwiński powinien grać z Rogowskim w otwarte karty, ale nie prosić o pomoc na kolanach. Może mu powiedzieć o powodach zwolnień 1/3 pracowników, ale już nie musi ujawniać szczegółów dalszych kroków biznesowych, czyli tego, co dokładnie zamierza zrobić, w jakim kierunku będą szły zmiany i czy będą kolejne zwolnienia. Ponieważ prezes huty ma prawo obawiać się, że zmiany w Solution4U utrudnią realizację rozpoczętych projektów, priorytetem Niwińskiego jest rozwianie tych obaw. Tym bardziej że oczekuje od Rogowskiego i zarządzanego przez niego przedsiębiorstwa wsparcia i zwiększenia liczby zamówień.

Wskazany posunięciem jest udanie się na spotkanie z nową, konkretną ofertą dalszej współpracy. Podczas szczerzej rozmowy prezes Solution4U będzie miał szansę przekonać długoletnich partnerów, że jego firma jest skoncentrowana na kontynuowaniu współpracy z hutą i mimo przejściowych kłopotów nadal będzie wywiązywać się z zobowiązań. Dodatkowym argumentem może być deklarowana gotowość usprawniania i przyspieszania realizacji niektórych zadań oraz skracania, w miarę posiadanych zasobów, czasów realizacji wybranych usług serwisowych. Te deklaracje powinny być wiarygodne. To znaczy, że słowa muszą być poparte odpowiednimi działaniami. Dotychczasowa długoletnia współpraca jest na pewno dużym atutem Solution4U. Istnieje więc szansa, że Niwiński w krótkim czasie odbuduje nadszarpnięte zaufanie Rogowskiego i tym samym będzie mógł liczyć na zwiększenie

zamówień huty. W tym wypadku warto podkreślić, iż zaufanie jest obustronne – Niwiński informuje o przejściowych kłopotach i będąc szczerym wobec Rogowskiego, ma nadzieję, że partner biznesowy nie wy-

czy Ministerstwo Pracy, ale takich, którzy mimo kryzysu nadal się rozwijają i stale potrzebują nowych rozwiązań. To nieprawda, że w trudnych czasach nie ma na rynku pieniędzy. Trzeba ich tylko lepiej

Najbardziej niepokojący jest brak przygotowania Jacka Niwińskiego jako właściciela prężnie dotychczas funkcjonującej firmy średniej wielkości na czarny scenariusz. W rezultacie nie do końca w tej chwili wie on, co zrobić.

korzysta tej wiedzy przeciwko niemu i jego firmie. Obserwując rzeczywistość, mam wrażenie, że poziom kultury w polskim biznesie rośnie – zatem szanse na taki scenariusz są spore. Osobiście nie znam przypadku wykorzystywania trudnej sytuacji firmy partnera do tego, żeby go bardziej pogryźć. Gdyby Niwińskiemu udało się rozszerzyć współpracę z hutą, wówczas informacja o utrzymaniu tak dużego klienta byłaby najlepszą rekomendacją dla Solution4U.

Najbardziej niepokojący jest brak przygotowania Jacka Niwińskiego jako właściciela prężnie dotychczas funkcjonującej firmy średniej wielkości na czarny scenariusz. W rezultacie nie do końca w tej chwili wie on, co zrobić, jeśli nie dojdzie do rozszerzenia kontraktu z hutą. Choć jego współpracownicy sugerują mu kilka możliwości, on zachowuje się tak, jakby nie chciał ich w ogóle brać pod uwagę. To poważny błąd zarządczy.

Na pewno powinien wykorzystać wiedzę i doświadczenie Adama Sowy, swojego kolegi i dyrektora finansowego, aby wspólnie podjąć kilka kroków:

1. Zintensyfikować działania handlowców, aby poszukali nowych klientów. Być może nie tak prestiżowych, jak Huta Rzeszów

szukać. Niwiński zdaje się zbyt pobłażać swoim handlowcom, czego przykładem jest współpracujący z hutą Tomasz Grodzki. Okopał się wokół jednego klienta i w dodatku szkodzi swojej firmie, przekazując informacje o jej problemach bez zgody i wiedzy swojego szefa.

2. Poszukać nowych rynków zbytu i nowych obszarów działalności. Niwiński udowodnił, że nie boi się wyzwania, czego przykładem jest dynamiczny rozwój firmy w ostatnich latach, transakcje przejęć i dokonywane inwestycje. Gdyby przygotował różne scenariusze działania w okresie prosperity, teraz mógłby je wykorzystać. Ale nic nie stoi na przeszkodzie, żeby w obecnej sytuacji lekko zmienić – może uzupełnić – model biznesowy Solution4U.
3. Rozważyć opcję pozyskania inwestora strategicznego spoza branży IT, który mógłby zainwestować kapitał w nowe projekty Niwińskiego.

Moim zdaniem, to nie jest dobry moment na sprzedaż firmy. W świetle zaistniałej sytuacji wartość rynkowa Solution4U mogłaby być świadomie zaniżana przez potencjalnych kupujących. W ostateczności więc lepszym rozwiązaniem wydaje się podjęcie próby przeczekania tego trudnego okresu.

KOMENTARZ

Tomasz Borucki 

Tomasz Borucki (*tomasz.borucki@mtdc.pl*) jest współzałożycielem i członkiem zarządu firmy szkoleniowej *Management Training & Development Center*, specjalizującej się w szkoleniach i certyfikacji z obszarów zarządzania projektami i analizy biznesowej.

Prezes Jacek Niwiński powinien powiedzieć swoim kluczowym klientom o problemach, jakie pojawiły się w jego firmie. Lepiej, żeby dowiedzieli się o tym z pierwszej ręki. To pomoże im ograniczyć ryzyko wynikające z ewentualnego niezrealizowania zamówień przez dostawcę.

Problemy, przed którymi stanął zarząd Solution4U, dotyczą paru aspektów. Pierwszy z nich to zagadnienia biznesowo-relacyjne, czyli współpraca z kluczowymi klientami firmy. Drugi dotyka obszaru strategii – zmian strukturalnych zachodzących wewnątrz firmy, wymuszonych przez sytuację rynkową. Trzeci zaś koncentruje się na wymiarze osobistym, czy wręcz emocjonalnym, a więc poczuciu porażki, które towarzyszy prezesowi Jackowi Niwińskiemu. Wszystkie te zagadnienia wpływają na siebie wzajemnie, co dodatkowo komplikuje sytuację.

W przedstawionym przykładzie mamy do czynienia z kryzysem komunikacji, ponieważ to klient – prezes Huty Rzeszów – wywołał do tablicy prezesa Solution4U. Na poziomie relacyjnym i komunikacyjnym to klient wyprzedził dostawcę usług. Niwiński, ociągając się z nawiązaniem kontaktu, przegrał szansę na otwartą dyskusję o aktualnej sytuacji jego firmy. Tak ostatnio modna w Polsce społeczna odpowiedzialność biznesu oparta jest w ogromnej mierze właśnie na komunikacji. Firma, która chce być dobrze postrzegana na rynku, musi rozmawiać ze swoimi partnerami. Jeśli tego nie robi albo robi to

nieprofesjonalnie lub nieetycznie, powinna liczyć się z konsekwencjami. W ślad za tym idzie podejście do komunikacji kryzysowej. Absolutną powinnością firmy w kryzysie – a w takiej sytuacji jest Solution4U – jest informowanie rynku. Natomiast brak komunikacji już sam z siebie może być przyczyną problemów.

W Solution4U kryzys przejawia się pogorszeniem sytuacji finansowej. Działania zaradcze stanowią zakrojone na szeroką skalę zwolnienia grupowe. Nie są one kaprysem prezesa. Wcześniej na pewno zastanawiał się nad nimi zarząd. Spóźnienie się Niwińskiego z powiadomieniem klientów jest więc skutkiem braku dogłębnej analizy wpływu tej decyzji na interesariuszy – wszystkich partnerów, których interesy będą zagrożone z powodu zwolnień grupowych. Znam kilka przypadków złudnej wiary w poufność trudnych dla klienta decyzji podejmowanych przez zarządy dostawców usług czy produktów. W praktyce wystarczy najdalej 48 godzin, aby wszyscy po stronie klienta wiedzieli, że dzieje się coś niepokojącego u kluczowego dostawcy.

Osobiście w podobnych sytuacjach zawsze sugeruję następujący tryb działania. To zadaniem dostawcy jest redukcja

ryzyka klienta, z którym współpracuje. Jeżeli w dodatku pełni on rolę kluczowego dostawcy (lub klient jest kluczowym odbiorcą), informowanie o wszelkich zagrożeniach powinno być absolutnym priorytetem. Niestety, w praktyce nie zawsze tak jest. I choć zatajanie informacji to nieprofesjonalne i nieetyczne zachowanie, muszę przyznać, że w polskich warunkach bardzo często zadziwiająco skuteczne. Wynika to z wielu czynników – niekonsekwencji i niekompetencji mediów, pobłażliwości partnerów, stosunkowo małej wagi reputacji, a przede wszystkim braku dojrzałych reakcji opinii publicznej. Polskie firmy, które będą stosować takie metody komunikacji, przejdą bolesną weryfikację na rynkach w Unii Europejskiej. Tam presja klientów i innych odbiorców informacji jest dużo większa, a ich reakcje – skuteczniejsze niż w Polsce.

Brak właściwej komunikacji z partnerami biznesowymi jest oznaką słabej decyzyjności Niwińskiego, co wpływa niekorzystnie na jego relacje biznesowe. W sytuacjach kryzysowych zdecydowane działania ułatwiają utrzymanie zaufania. Szybkie reagowanie dodatkowo zapobiega upowszechnianiu się plotek. Pogłoski rodzą się wtedy, gdy zdezorientowani pracownicy starają się wypełnić próżnię informacyjną.

Nic więc dziwnego, że Rogowski, prezes Huty Rzeszów, zastanawia się, czy Solution4U jest nadal tą samą firmą wysokiego zaufania, którą wybrał na swojego dostawcę. Czy wprowadzane w niej zmiany strukturalne – w tym redukcja zatrudnienia – będą miały wpływ na jej zdolność dostarczania umówionych usług? Czy nie będzie zbyt dużym ryzykiem zlecenie Solution4U kolejnych projektów? Na pewno

też zastanawia się on, dlaczego Niwiński nie sygnalizował mu wcześniej – choć są partnerami w biznesie od wielu lat – narastających trudności. Co go powstrzymało przed ujawnieniem informacji o zwolnieniach grupowych? W ten sposób przecież podważył zdobyte wcześniej zaufanie.

Niwiński jako przywódca organizacji staje się dla własnej firmy „barierą rozwoju”. Sukces Solution4U utożsamia z własnym powodzeniem. Stąd też porażka odbierana jest przez niego równie osobiście – jako personalna strata, własne zaniedbanie i nieudolność. Co ja sam zrobiłbym na miejscu Niwińskiego? Zaprosiłbym prezesa Rogowskiego na kolację, na której przekazałbym następujący komunikat: „Redukujemy zatrudnienie w dziale produkcji oprogramowania, ale osobiście zadbam o to, aby nie miało to zauważalnego wpływu na

Komputronik

SPRAWDŹ NASZE PROPOZYCJE PREZENTÓW
NA WWW.KOMPUTRONIK.PL

Wejdź do twierdzy

sprawdź wydajność komputera
Komputronik Sensilo SR-400 VP
z procesorem Intel® Core™ i5-750

Komputronik Sensilo SR-400 7HP [K004]

Stać do walki, pocuj oryginalny klimat gry Wolfenstein™ wyprodukowanej przez Activision™ i zachwyć się doskonałą grafiką oraz fizyką rozgrywki, którą zapewnią ten nowoczesny komputer wyposażony w procesor Intel® Core™ i5-750 oraz szybką kartę graficzną NVIDIA GeForce GTS 250. Ciesz się wydajnością jakiej dotąd nie znałeś!

procesor Intel® Core™ i5-750 (2.66 GHz, 8 MB L2 Cache, 4.8 GT/s); **oprogramowanie:** Microsoft® Windows 7 Home Premium, ESET Smart Security z darmową, półroczną aktualizacją, gra Wolfenstein™; **pamięć RAM:** 4 GB DDR3 1333 MHz; **karta graficzna:** NVIDIA GeForce with CUDA GTS 250 1GB

*Przykładowe kwoty rat w kredycie rozłożonym na 36 rat. Zalecane ubezpieczenie 0.4% od kwoty kredytu. Roczna Rzeczywista Stopa Oprocentowania dla kredytu 8000zł na 36 miesięcy wynosi 21.2%
** Gra dostępna przy zakupie dowolnego komputera marki Komputronik z procesorem Intel® Core™ i5. Oferta ważna do wyczerpania zapasów. Gra w wersji instalacyjnej. Kod aktywacyjny dołączony jest do komputera. Wolfenstein™ © 2009 Id Software LLC, a ZeniMax Media company. Published and distributed by Activision Publishing, Inc. under license. Wolfenstein, ID and related logos are registered trademarks or trademarks of Id Software LLC in the U.S. and/or other countries. ZeniMax is a registered trademark or trademark of ZeniMax Media Inc. in the U.S. and/or other countries. All Rights Reserved. Intel, Logo Intel, Intel Inside, Intel Core i Core Inside są znakami towarowymi firmy Intel Corporation w U.S.A. i w innych krajach. Cena komputera bez monitora. To ogłoszenie nie jest ofertą w rozumieniu KC, ceny mogą ulec zmianie. Szczegóły w salonach firmy Komputronik oraz na stronie www.komputronik.pl.

ACTIVISION



118⁹⁶ rata 3149,- z VAT



Szukaj znaku
Intel
Inside®



interesy twojej firmy. Moją intencją jest utrzymanie dalszych relacji z Hutą Rzeszów. Do tej pory nigdy nie zawiedliśmy. Jeśli dziś nam pomożesz, zlecając poprowadzenie kolejnego projektu, to uratujesz naszą firmę przed upadkiem, a my nadal w terminie i z zachowaniem najwyższych standardów jakości zrealizujemy wszystkie zamówienia”.

Niwiński powinien też roztoczyć przed Rogowskim realistyczną wizję wartości dodanej dla jego przedsiębiorstwa, jeśli prezes huty zdecyduje się kontynuować współpracę z Solution4U. W kryzysie nie ma bowiem czasu na eksperymentowanie i szukanie nowego dostawcy. Czy to zadziała? Wszystko zależy od dotychczasowych relacji.

W przyszłości – jeśli Solution4U wydo- stanie się z tarapatów – Niwiński powinien przygotować plan działań prewencyjnych. Choć to bardzo oczywisty krok, często firmy lekceważą go i pomijają na etapie planowania. Wiele organizacji przyjmuje zasadę, że nie można nic zrobić, aby uniknąć podobnych kryzysów. W ten sposób same narażają się na ryzyko porażki.

KOMENTARZ

Jarosław Chudziak



Jarosław Chudziak
(jaroslaw.chudziak@accenture.com) jest partnerem w firmie doradczej Accenture.

Szukanie pomocy u kluczowych klientów i informowanie ich o wszystkich kłopotach firmy na pewno nie rozwiąże jej problemów. Właściciel Solution4U powinien mieć przygotowany także inny scenariusz działania – na przykład znalezienia partnera bądź inwestora.

W ciągu ostatnich dwudziestu lat mogliśmy obserwować kilka cykli rynkowych, w których firmy informatyczne musiały zmierzyć się ze zmianą struktury rynku tej branży, skutkującą zmianą popytu na wiele usług. Przykładem może być okres spowolnienia po pęknięciu „bańki internetowej”. Jednym z elementów długoterminowego zarządzania jest planowanie strategiczne, a w szczególności rozważanie różnych scenariuszy biznesowych oraz ich wrażliwości na zmiany koniunktury rynkowej. Dodatkowo musimy pamiętać, iż w sektorach technologicznych równie istotnym czynnikiem poza koniunkturą ekonomiczną jest odpowiednie prognozowanie, a następnie dostosowywanie się do zmieniających się (dominujących) rozwiązań technologicznych.

Sytuacja, w jakiej znalazła się firma Solution4U, nie jest w związku z tym niczym wyjątkowym. Tymczasem zmiana warunków rynkowych w dużym stopniu zaskoczyła prezesa Jacka Niwińskiego. Stanął on przed koniecznością podjęcia w krótkim okresie bardzo trudnych decyzji, które w dużym stopniu będą determinowały istnienie oraz ewentualnie sposób działania i kształt jego organizacji w kolejnych latach. Zadanie Niwińskiego jest o tyle trudne, iż skupiając się na zarządzaniu operacyjnym i taktycznym rozwoju, zaniedbał zarządzanie strategiczne, element konieczny i warunkujący skuteczne przechodzenie kolejnych etapów rozwoju. Przy rozmiarze przedsiębiorstwa, jaki osiągnęło w okresie szybkiego wzrostu gospodarczego, było to karygodnym błędem.

Na szczęście prezes Niwiński zdaje sobie sprawę, że aby Solution4U mogła przetrwać trudny okres, potrzebuje szybkiego programu naprawczego, który rozwiąże zarówno bieżące problemy, jak i zdefiniuje model biznesowy na przyszłość. Jak widzimy – najbardziej martwi się tym, co powinien powiedzieć o problemach firmy jej kluczowym klientom, partnerom biznesowym, no i oczywiście pracownikom. Niestety, to wciąż spojrzenie operacyjne; oczywiście istotne z punktu widzenia bieżącego działania, ale nie rozwiąże ono w pełni zasadniczych problemów, jakim musi stawić czoło zarówno on sam, jak i firma, którą zarządza.

Prezes Solution4U powinien więc przede wszystkim rozważyć poniższe scenariusze i podjąć decyzje kierunkowe, a następnie przygotować plan działania tak, aby jak najszybciej, przy jak najmniejszych stratach ustabilizować i poprawić sytuację finansową firmy. Plan powinien objąć również komunikację zarówno wewnątrz organizacji, jak i ogłoszenia zewnętrzne. Przyjrzyjmy się bliżej rozważanym przez niego opcjom.

Pierwsza opcja – wsparcie ze strony długoletniego i największego klienta, czyli Huty Rzeszów. Chcąc rozszerzyć ofertę dla tego klienta o dodatkowe usługi, niestety nie bierze pod uwagę, że huta – podobnie jak inne przedsiębiorstwa w czasie kryzysu – mogła wprowadzić program oszczędnościowy i może nie być zainteresowana rozszerzaniem kontraktu. Dobrze będzie, jeśli zostanie on w pełni zrealizowany. Znałe są przypadki zmiany zakresu kontraktów na wdrożenie nowych rozwiązań IT (włącznie z wyptacaniem odszkodowań), gdyż czasem jest to bardziej uzasadniony scenariusz w kontekście zmiany strategii firmy spowodowanej dekoninkturą. Poza tym, oczekując pomocy od prezesa huty Dariusza Rogowskiego, Niwiński stawia go w niezręcznej sytuacji. Na pewno rada nadzorcza czy audytor huty zechcą dokładnie poznać powody zwiększenia zakresu współpracy z Solution4U. Muszą być one

poparte mocnymi argumentami, zaś dodatkowe zaangażowanie huty nie może wiązać się ze zwiększonym ryzykiem realizacyjnym i finansowym. Jest więc mało prawdopodobne, aby ta opcja rozważana przez Niwińskiego przyniosła pozytywne efekty. Natomiast rozmowa z klientem, zarówno w tym wariantcie, jak i w każdym z pozostałych, na pewno jest niezbędna.

Druga opcja – sprzedaż firmy. Moim zdaniem, to rozwiązanie ostateczne. Szczególnie w obecnej sytuacji cena transakcji może być zaniżana przez potencjalnego nabywcę, który niewątpliwie będzie się starał wykorzystać trudne położenie przedsiębiorstwa. Także ze względu na emocjonalny związek właściciela z nim. Podobnie jak w następnych opcjach na tym etapie konieczne jest przeprowadzenie szybkiej oraz obiektywnej oceny wewnętrznej i zewnętrznej – tak aby oszacować aktualną wycenę spółki. Przy braku funduszy na audytora spoza firmy może się tym zająć dyrektor finansowy Adam Sowa, wsparty wiedzą Niwińskiego i menedżerów Solution4U, dotyczącą aktualnej sytuacji rynkowej w obszarach działalności spółki. Włączenie menedżerów do analizy i projektowania scenariuszy transformacji firmy będzie miało pozytywny wydźwięk motywacyjny i komunikacyjny.

Trzecia opcja – wejście w alians lub nawiązanie innej formy współpracy z branżowym (strategicznym) partnerem biznesowym. Alians mógłby dotyczyć wybranych obszarów działalności lub niektórych projektów, na przykład procesu zdobywania unijnych funduszy. Mogłoby to być pierwszym krokiem w kierunku pełnej konsolidacji, jeżeli współpraca okazałaby się owocna dla obu stron.

Czwarta opcja – znalezienie inwestora finansowego, jak fundusz private equity. To może być najbardziej obiecujące rozwiązanie. Fundusz mógłby spojrzeć z boku na działalność Solution4U, wykorzystując własne doświadczenia branżowe, wesprzeć firmę podczas restrukturyzacji i ewentualnie dofinansować perspektywiczne przedsięwzięcia.

Właściciel firmy mógłby jednocześnie zachować część udziałów.

Niezależnie od ostatecznego wyboru wariantu działania Niwiński już dziś musi podjąć właściwą komunikację z klientami. W szczególności powinien rozpocząć od klientów kluczowych. Na pewno powinien się osobiście spotkać z prezesem Huty Rzeszów, aby powiedzieć mu, że firma przechodzi obecnie transformację. Dostosowując się do zmiennych warunków rynkowych, przeprowadza optymalizację swojego modelu działania, która wymaga między innymi redukcji zatrudnienia. Przekaz ten powinien być konstruktywny i pokazywać determinację i celowość poszczególnych ruchów. Klienci to zrozumieją, gdyż wielu z nich było lub jest w podobnej sytuacji.

Jednocześnie najważniejszym klientom trzeba przedstawić możliwe scenariusze na przyszłość, przedstawić kierunki, w jakich szefowie firmy Solution4U chcą podążać. Niwiński musi podkreślać pozytywne aspekty zmian i to, iż niezależnie od wybranej opcji zachowana będzie ciągłość dostarczanych usług. Bez wchodzenia w szczegóły, ale po to, by zademonstrować gotowość zmierzenia się z nowymi wyzwaniami. To zadanie dla Jacka Niwińskiego i test, czy sprawdza się w roli przywódcy organizacji. Rozmawiając z klientami, nie powinien zapominać, że podobny przekaz powinien skierować do swoich kluczowych pracowników. Dla firm działających w sektorze usług i w branży internetowej ludzie w bardzo dużym stopniu stanowią o kapitale firmy.

W budowaniu relacji z klientami najgorszą praktyką jest na pewno brak komunikacji i ukrywanie poważnych kłopotów. W przypadku dużych graczy jest to zawsze bardzo trudne, ponieważ firmy konkurencyjne i partnerzy biznesowi są świetnie zorientowani w sytuacji projektowej i dużo wiedzą o bieżącej działalności firmy. Unikanie lub opóźnianie wyjaśnień może obrócić się przeciwko firmie. ☐

Artykuł numer A0911A