

POSTĘP W FIRMIE RODZINNEJ



TEMAT NUMERU

- 4** — Jak wdrożyć Lean Management w firmie rodzinnej? Case study
| Kamil Radom

- 7** — Podróż skrojona na miarę. O nowoczesnej aplikacji wspierającej kierowców samochodów elektrycznych
| Anna Baron

- 9** — Szansa czy zagrożenie? Postęp w firmie rodzinnej okiem psychologa biznesu
| Izabela Kielczyk

SYTUACJE KRYZYSOWE

- 12** — Zarządzanie przyszłością
| Andrzej Bocheński

- 16** — Działania marketingowe wspierające rozwój firmy w czasie kryzysu
| dr Marta Pustuła

- 18** — Lekcja przedsiębiorczości, która zdarza się raz na sto lat
| Jacek Leonkiewicz

- 20** — Ubezpieczenie zaufania
| Piotr Wójcik

SUKCESJA

- 23** — Sukcesja w cieniu COVID-19 i kryzysu gospodarczego
| Katarzyna Karpiuk

- 26** — Sukcesja po COVID-19: dlaczego warto być spółką giełdową
| Izabela Olszewska

WYDARZENIA

- 28** — Mikroprzedsiębiorca Roku 2019 wybrany!

- 30** — Projekt „Przez sukcesję z Przewodnikiem”

- 31** — Ogólnopolski Zjazd Firm Rodzinnych u-Rodziny 2020 | online

relacje

Wydawca:

Stowarzyszenie
Inicjatywa Firm Rodzinnych
Al. Jerozolimskie 154
02-326 Warszawa
www.firmyrodzinne.pl



Inicjatywa
Firm
Rodzinnych

Redaktor naczelna:

Maria Adamska

Skład:

Pracownia Register
www.pracowniaregister.pl

Szablon projektu:

RECEVENT
www.recevent.pl

Okładka:

Adobe Stock / Feodora

Fotografie ilustracyjne:

Adobe Stock

Kopowanie, przedruk,
rozpowszechnianie całości
lub fragmentów czasopisma
bez zgody redakcji zabronione.

**EGZEMPLARZ
DYSTRYBUOWANY
BEZPŁATNIE**

Redakcja zastrzega sobie prawo
do skracania artykułów
bez naruszania zasadniczych
myśli autora oraz możliwość
dokonywania niezbędnych
poprawek i dopisywania
śródtytułów.





Maria Adamska

Redaktor Naczelna,
maria.adamska@firyrodzinne.pl
www.firyrodzinne.pl

Szanowni Państwo, Drodzy Rodzinni!

Tematem przewodnim 41. numeru RELACJI jest postęp w firmie rodzinnej. Postęp rozumiany jest jako doskonalenie, podniesienie danego stanu na wyższy poziom, wprowadzanie zmian prowadzących do osiągnięcia lepszych efektów, oszczędności lub ułatwień w działalności. W firmie rodzinnej, podobnie jak w innych podmiotach gospodarczych, możemy odnotować postęp techniczny, ekonomiczny, organizacyjny, społeczny czy ekologiczny. Zwykle jeden rodzaj postępu, np. techniczny, jest impulsem do doskonalenia organizacji, a z kolei zmiany w organizacji wymagają zmian w wyposażeniu technicznym, w wyszkoleniu pracowników czy metodach pracy. Postęp jest zatem istotnym czynnikiem rozwoju przedsiębiorstwa. Jak to wygląda w firmach rodzinnych?

Ciekawym przykładem są usprawnienia w organizacji i zarządzaniu, tak jak opisany przez Kamila Radoma z firmy Lean To Win, przypadek wdrożenia w firmie rodzinnej *lean management* („szczępłe zarządzanie”), pozwalające na doskonalenie procesów poprzez eliminację marnotrawstwa i podniesienie zaangażowania pracowników. Inną drogę wdrażania postępu wskazuje firma Kotrak, stawiając na produkt o wysokim standardzie technicznym, służącym jednocześnie ochronie środowiska. Anna Baron, autorka artykułu „Podróż skrojona na miarę”, pisząc o opracowanej w firmie mobilnej aplikacji przeznaczonej dla właścicieli samochodów elektrycznych, podkreśla nie tylko walory

produktu z punktu widzenia użytkowników, ale także ochrony środowiska.

Specyfika firm rodzinnych powoduje, że nawet sukcesja może stać się czynnikiem postępu, a dalej rozwoju firmy. *Można z tej okazji odświeżyć wizerunek przedsiębiorstwa, stronę internetową, ofertę, zaproponować klientom nowe produkty czy usługi. Zaangażować nowe technologie i zaplanować nowoczesną formę komunikacji i promocji* – pisze o niedocenianej stronie sukcesji Izabela Kielczyk w artykule „Szansa czy zagrożenie?”

Najbardziej dotkliwym obecnie problemem jest sytuacja kryzysowa związana z epidemią COVID-19. Nic dziwnego zatem, że i w naszym kwartalniku znajdziemy wiele publikacji, jak radzić sobie z kryzysem. Jednym ze sposobów jest planowanie scenariuszowe, o którym pisze Andrzej Bocheński w artykule „Zarządzanie przyszłością”: *w planowaniu scenariuszowym chodzi o zmianę podejścia reaktywnego do zagrożeń i ryzyk na podejście proaktywne, przygotowujące działania minimalizujące ich skutki*. Inni autorzy wskazują na przemyślane korzystanie z tarczy finansowej, działania marketingowe utrzymujące uwagę klientów czy zdolność do szybkiej reakcji i poszukiwania alternatywnych sposobów utrzymania firmy.

Jak zwykle temat sukcesji także zajmuje dużo uwagi – oprócz artykułów znajdziemy informacje o projekcie dla firm rodzinnych oferującym pomoc w przygotowaniu firmy do zmiany pokoleniowej. W dziale Wydarzenia także wyniki konkursu na Mikroprzedsiębiorcę i komunikat o tegorocznym, już trzynastym!, Zjeździe Firm Rodzinnych U-RODZINY. No cóż, nietypowym, ale z pewnością nie mniej ciekawym niż dotychczasowe...

Oddaję w Wasze ręce 41. numer RELACJI i życzę znalezienia czegoś dla siebie. ●



Jak wdrożyć *Lean Management* w firmie rodzinnej? *Case study*

Każdy przedsiębiorca, który słyszał o *Lean Management*, z pewnością choć przez chwilę zastanawiał się, czy ten sposób zarządzania sprawdzi się w jego działalności. W końcu takie kwestie, jak ciągłe doskonalenie procesów, eliminowanie marnotrawstwa czy szacunek do zespołu wydają się być możliwe do wprowadzenia w każdej firmie. A jak wygląda proces wdrożenia *Lean Management* w firmach rodzinnych? Przekonajmy się na konkretnym przykładzie.

Lean Management w firmie rodzinnej

Czy lean to sposób zarządzania, który pasuje do firm rodzinnych? Odpowiedź brzmi: zdecydowanie tak! Warto jednak odwołać się tutaj do sytuacji z życia – a właściwie z praktyki Lean to Win – wziętej. Konsultanci firmy od lat pomagają przedsiębiorcom w Polsce we wprowadzaniu



Kamil Radom

Konsultant Strategiczny i Wiceprezes Zarządu LEAN TO WIN sp. z o.o. Inspiruje przedsiębiorców do rozwoju i wprowadzania usprawnień. Wykładowca na UE we Wrocławiu i Akademii WSB w Dąbrowie Górniczej.

leanowych usprawnień. W tym miejscu niech za przykład posłuży nam jeden z polskich producentów luster z północy kraju, który daje zatrudnienie blisko **stu osobom** i zdecydował się na wdrożenie *Lean Management*. Aby jeszcze lepiej nakreślić charakter działalności, dodajmy, że firma, oprócz standardowych luster, wypuszcza na rynek również produkty z podświetleniem LED. Praca odbywa się na dwie zmiany, a lwia część produktów sprzedawana jest poza granicami Polski.

Dlaczego przedsiębiorstwo, które dobrze radzi sobie na rynku polskim i zagranicznym, decyduje się na wdrożenie *Lean Management*? Po prostu – **stawia na rozwój!** I tak jednym z najważniejszych obszarów do wspomnianego rozwoju w tym przypadku było zwiększenie wydajności procesu. Ponadto firmie zależało na realizacji zleceń w określonych terminach, a także zaangażowaniu załogi i zwiększeniu jej świadomości o procesie.

Zmiany na lepsze

Jak powszechnie wiadomo, wprowadzanie zmian w sposobie funkcjonowania firmy może być trudne, a przynajmniej budzić niechęć. Dlaczego? Bo czujemy się bezpiecznie w rzeczywistości, którą oswoiliśmy i dobrze znamy. Taka ludzka natura, niezależnie czy mowa o sferze prywatnej, czy zawodowej. Dlatego nie dziwi fakt, że tego rodzaju postawę można spotkać wśród pracowników w przedsiębiorstwach, które rozpoczynają swoją drogę z Lean.

Takie obawy miał również nasz producent luster. W tym przypadku jedną z największych obiekcji przed rozpoczęciem wdrożenia *Lean Management* było to, **czy zespół zaangażuje się w nowe działania**. Dodatkowe obawy dotyczyły zrozumienia przez pracowników wagi projektu i planowanych zmian.

W Lean to Win z doświadczenia wiemy, że takie obawy są bardzo powszechne w wielu branżach. Jest to zasadne, ponieważ jednym z najważniejszych zasobów w firmie są właśnie ludzie. Bez ich zaangażowania i świadomości firma nie będzie w stanie wprowadzić żadnej trwałej zmiany.

Dlaczego firmy rodzinne wybierają lean?

Mimo wspomnianych wątpliwości, opisana wyżej firma zdecydowała się na wprowadzenie strategii lean. Co wpłynęło na tę decyzję? Jednym z kluczowych argumentów był fakt, że wdrożenie *Lean Management* jest prowadzone w ścisłej **współpracy z pracownikami**. W trakcie podejmowane są działania, które mają na celu zwiększenie ich świadomości na temat nowej strategii. Co najważniejsze, proces skoncentrowany jest na wzmocnieniu i dostarczeniu odpowiedniej wiedzy wszystkim pracownikom. Docelowo wiedza ta ma spowodować, że osoby uczestniczące w projekcie będą **kontynuować działania** nawet po oficjalnym jego zakończeniu. Bezsprzecznie jest to ogromna korzyść dla organizacji, ponieważ w ten sposób nie tylko rozwija ona kompetencje swoich pracowników, ale również kształtuje **kulturę organizacyjną** nastawioną na ciągły rozwój i działania systemowe. To niezwykle istotne, szczególnie w firmach rodzinnych, w których panują silne więzi, a pracownicy często spędzają w nich dziesięć, a nawet

Wdrożenie Lean Management miało na celu zwiększenie wydajności procesu, realizację zleceń w określonych terminach i zwiększenie zaangażowania załogi.

dwadzieścia i więcej lat kariery zawodowej. W takich okolicznościach nastawienie na rozwój jest niezwykle istotne dla całej organizacji.

Wprowadzanie Lean Management od kuchni

Projekt wdrożenia *Lean Management* w firmie rodzinnej zajmującej się produkcją luster łącznie objął dwa etapy prac, które zajęły dwanaście miesięcy. Samo zaangażowanie projektowe ze strony doradcy to jeden lub dwa dni konsultacji w miesiącu.

Na początku pracy skoncentrowaliśmy się na tym, aby zunifikować wiedzę zespołu. W tym celu przeprowadziliśmy warsztaty, które ujednoliciły kierunek docelowych działań i zwiększyły świadomość pracowników odnośnie do tego, co będzie realizowane w ich firmie. Oprócz tego ustaliliśmy z kim z firmy będziemy współpracować w zakresie wprowadzania zmian. Tutaj kluczowe było dobranie odpowiednich osób, które były zaangażowane we wszystkie działania, a także wyłonienie koordynatora prac wewnętrznych ze strony firmy.

Ponadto prowadziliśmy jednolitą komunikację projektową. Jej celem było wyeliminowanie możliwości wystąpienia jakichkolwiek dezinformacji dotyczących projektu, które mogłyby niekorzystnie wpłynąć na prowadzone prace. Zależało nam bardzo na tym, aby wszyscy dokładnie wiedzieli, co aktualnie dzieje się w projekcie, dokąd zmierzamy i jakie na dany moment osiągnęliśmy efekty.

Metody wdrażania lean w firmie rodzinnej

By móc usprawnić jakiekolwiek działania, najpierw należy skupić się na **obserwacji** dotychczasowego sposobu organizacji procesów w firmie. Tak właśnie było w przypadku opisanego Klienta. Pierwszym działaniem w trakcie wdrażania lean było zweryfikowanie, co tak naprawdę dzieje się w całym procesie produkcyjnym. W tym celu wskazałem zespołowi, na jakie elementy należy zwracać uwagę, by jeszcze lepiej wykorzystywać zasoby i usprawniać pracę. Dzięki wspólnym obserwacjom możliwa była weryfikacja rzeczywistego wykorzystania posiadanych przez firmę zasobów. Dodatkowo pozwoliło to **wyznaczyć konkretne kierunki działań i zmian**, niezbędnych w całym procesie. Dzięki obserwacjom udało się również wskazać takie miejsca w obszarach produkcyjnych, których nie wielka reorganizacja, bez dodatkowych nakładów finansowych, umożliwiła **odzyskanie miejsca oraz poprawę ergonomii pracy**. Co istotne, wpłynęło to również pozytywnie na kwestie przepływu materiałów między stanowiskami. Wprowadzono także szybkie zmiany procesowe, które znacznie **poprawiły komfort i efektywność pracy**.

Co dalej? Kolejnym krokiem było wybranie z całego procesu produkcyjnego **obszaru dla niego kluczowego**, mającego również ogromne znaczenie strategiczne dla firmy i produkowanych wyrobów. Następnie rozpoczęły się działania w dwóch obszarach – **poprawy ergonomii pracy i standaryzacji pracy** w danym zakresie. Ich celem było przede wszystkim usprawnienie prac i eliminacja

marnotrawstw, co z kolei owocuje zadowoleniem pracowników i zyskami dla firmy.

Same prace w obszarze przebiegały bardzo płynnie. Po przeprowadzonych analizach, rozpoczęliśmy od przygotowania odpowiedniego scenariusza wdrażania zmian. Zapoznaliśmy z tymi zmianami i ich kierunkiem zespół, tak aby każdy wiedział dokładnie, na czym będą one polegały i jaka jest jego nowa rola w procesie. Co istotne, na samym początku projektu nastawienie załogi było dość sceptyczne, ponieważ nie wiedzieli czego mogą się po nim spodziewać. Jak się jednak okazało, podczas prowadzenia prób nowego układu pracownicy, zainspirowani możliwością wpłynięcia na swoją pracę, zaczęli sami zgłaszać kolejne pomysły modyfikacji testowanego układu. Umożliwiło to nie tylko osiągnięcie zadowalających wyników, ale także zaktywizowało i zaangażowało ludzi do dalszych działań, mających na celu usprawnienie ich pracy.

Korzyści z wprowadzenia strategii lean

Współpraca z ekspertami Lean to Win przyniosła firmie konkretne korzyści, zauważalne w różnych obszarach działalności. Przede wszystkim w efekcie podjętych przedsięwzięć zauważono możliwość zmiany układu kluczowego dla producenta procesu – **z gniazdowego na liniowy**. Dodatkowo podczas przeprowadzonego balansowania procesu pracy okazało się, że może on być zdecydowanie bardziej wydajny niż we wcześniejszym układzie. W rezultacie, oprócz przeprowadzonej zmiany, udokumentowanej różnicą pod kątem wydajności procesu, firma stworzyła także **instrukcje stanowiskowe** dotyczące pracy na poszczególnych etapach procesu produkcyjnego, które mają zapewnić powtarzalność osiągniętych rezultatów pod kątem wydajności i ergonomii.

Bezsprzecznie jedną z najważniejszych korzyści wynikających z balansowania i standaryzacji pracy było **dwukrotne zwiększenie produktywności** dla kluczowych produktów. To wielki sukces i niezwykła szansa dla przedsiębiorstwa na zwiększenie możliwości produkcyjnych przy wykorzystaniu dokładnie tych samych zasobów, co przed wdrożeniem strategii lean. Czyż nie jest to sytuacja, której życzyłaby sobie każda firma? ●

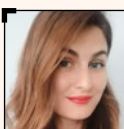


Fot. Adobe Stock / andranik123

Podróż skrojona na miarę

O nowoczesnej aplikacji wspierającej kierowców samochodów elektrycznych

Prowadzenie biznesu to nie tylko zapewnienie miejsc pracy i rozwój przedsiębiorstwa. To także możliwość pozytywnego wpływu na społeczeństwo oraz środowisko. Prawdziwi liderzy wybierają projekty zarówno nastawione na zysk, jak i czyniące świat lepszym. Podążając za tą ideą, rozpoczęliśmy pracę nad innowacyjnym projektem wspierającym rozwój elektromobilności.



Anna Baron

Specjalista ds. marketingu w Kotrak S.A.

Świadomy rozwój firmy

Zaczynając działalność w Kotrak, prawie 30 lat temu, chcieliśmy zbudować przedsiębiorstwo, które nie tylko prężnie funkcjonuje. Jako rodzinnej firmie IT zależało nam na stworzeniu miejsca, gdzie pracownicy czują się komfortowo, jak również rozwijają się, i tym samym – rozwijają nasz biznes. W tym celu wypracowaliśmy szereg mechanizmów umożliwiających wprowadzenie tych postanowień w życie.

Pracownikom zapewniamy udział w konferencjach i szkoleniach. Zawsze także z chęcią wysłuchujemy ich pomysłów, a te najciekawsze wspieramy i rozwijamy. Pozwoliło nam to wypracować kreatywną atmosferę, w której pracownicy mogą zgłaszać swoje koncepcje, również na projekty dofinansowane z Unii Europejskiej.

Drugą istotną kwestią naszej działalności jest ekologia. Chcąc wywierać pozytywny wpływ na otoczenie,

wdrożyliśmy szereg działań pozwalających lepiej dbać o środowisko. Od elektronicznego obiegu dokumentów i cyfrowej archiwizacji, po system rekuperacji ciepła, energooszczędnych urządzeń oraz ekologicznych form ogrzewania.

Z czasem postanowiliśmy pójść o krok dalej i zwrócić działania w stronę projektów, oddziałujących szerzej na społeczeństwo. Chcemy dodać swoją cegiełkę w kreowaniu lepszego jutra dla nas i naszych dzieci. Ta chęć przyczynienia się do rozwoju nowoczesnych technologii, wspierających codzienne życie oraz środowisko, skierowała nas ku elektromobilności.

We do IT with Energy

Elektromobilność w ostatnich latach zyskuje na popularności i jest szeroko wspierana przez przedsiębiorców, jak i rządy. Istnieje wiele programów wspomagających jej rozwój, w tym współfinansowanych przez Unię Europejską. I to właśnie jeden z nich pozwolił nam wystartować z projektem zatytułowanym:

„We do IT with Energy – realizacja badań przemysłowych i eksperymentalnych prac rozwojowych w celu opracowania dynamicznego i optymalnego systemu geolokalizacji punktów ładowania baterii pojazdów elektrycznych w aspekcie kryterium stylu prowadzenia pojazdu przez indywidualnych użytkowników”.

Prace nad nim rozpoczęliśmy wraz z Akademią WSB w kwietniu 2019 r., a ich zakończenie przewidujemy na marzec 2021 r. Projekt jest współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego.



*Chcemy dodać swoją cegiełkę
w kreowaniu lepszego jutra dla nas
i naszych dzieci. Chęć wspierania
rozwoju nowoczesnych technologii
skierowała nas ku elektromobilności.*



Jego celem jest stworzenie mobilnej i webowej aplikacji, skierowanej do właścicieli samochodów elektrycznych. Jej głównym zadaniem będzie obliczanie indywidualnego stylu jazdy kierowcy i wyznaczanie na jego podstawie najbardziej optymalnej trasy do stacji ładującej. Jak będzie to działać w praktyce?

Indywidualne podejście do użytkownika

Wyobraźmy sobie taką sytuację: wybieramy się w dłuższą podróż, a nasz samochód w międzyczasie musimy doładować. Zasięg pojazdów elektrycznych definiują ich producenci. Pamiętajmy jednak, że są to wartości prawdziwe dla idealnych warunków, które w rzeczywistości są rzadko spotykane. Na zużycie energii samochodu wpływa cała masa dodatkowych elementów, zależnych zarówno od kierowcy, jak i innych aspektów.

Stworzona przez nas aplikacja to narzędzie, które będzie znało nasz indywidualny styl jazdy. W jaki sposób hamujemy czy z jakimi prędkościami poruszamy się na drogach. Biorąc te elementy pod uwagę, jak również warunki pogodowe oraz natężenie ruchu, aplikacja obliczy i wyznaczy drogi przejazdu, które uwzględniają przerwę na ładowanie samochodu w najbardziej optymalnym dla nas momencie.

Zaprojektowany przez nas algorytm wyróżnia indywidualne podejście do użytkownika systemu. Aplikacja bierze pod uwagę różne czynniki, charakterystyczne dla danego kierowcy. To pozwala nam oddać narzędzie w 100% dopasowane do potrzeb jego użytkownika.

Jednak wyznaczenie optymalnej trasy przejazdu to nie wszystko. Aplikacja pozwala również na zarezerwowanie ładowarki oraz sprawdzenie ciekawych miejsc w okolicy, w których możemy spędzić czas, w trakcie dłuższego ładowania.

Chcemy by nasz produkt przyczynił się do pozytywnej zmiany w użytkowaniu samochodów elektrycznych, tym samym zwiększając zainteresowanie ich zakupem. A co za tym idzie – redukcję szkodliwych substancji do atmosfery. Dlatego też już dzisiaj myślimy o jego dalszym rozwoju, jak i rozpoczynamy prace nad kolejnym projektem związanym z rozwojem elektromobilności w Polsce i Europie. ●



Szansa czy zagrożenie?

Postęp w firmie rodzinnej okiem psychologa biznesu

Zmiana nie jest domeną firm rodzinnych. Z życiem w ciągłym pędzie za postępem i w ucieczce do przodu przed konkurencją mają do czynienia pracownicy wielkich korporacji. To tam mówi się o tym, że jedyną stałą rzeczą jest zmiana, tam uczymy się nią zarządzać, nie przywiązywać się ani do produktów, ani do rozwiązań, a nawet do zespołu, bo poziom rotacji pracowników jest z reguły dość wysoki.



Izabela Kielczyk

Psycholog biznesu, psychoterapeuta i trener ludzi biznesu. Współzałożyciel Pracowni Psychorozwoju Kielczyk. Właściciel i Generalny Dyrektor Zarządzający Bellako Sp. z o.o.

Co innego w firmie rodzinnej. Tu wartością są ludzie, pielęgnowane latami kontakty i sposoby pracy, sprawdzone rozwiązania, tradycyjne wartości i wypracowana jakość. To nasza scheda i duma.

Realia rynku są jednak takie, że zmiana i postęp stają się nieuniknione, jeśli chcemy utrzymać swoją pozycję, jakość świadczeń i grono klientów; nie mówiąc o poszerzaniu swojego biznesu. Wiedzą o tym najlepiej wszyscy ci, którzy zetknęli się i przeżyli wprowadzenie nowego pokolenia do firmy rodziców.

Sukcesja – czy to łatwe i proste?

Temat sukcesji jest nowym zagadnieniem dla polskiego rynku. Ogromna większość mniejszych i średnich firm została założona w latach 80-tych i 90-tych, kiedy to otworzyły się możliwości rozwijania własnego

przedsiębiorstwa. W najbliższym czasie ludzie, którzy firmy te zakładali, będą chcieli odejść na emeryturę i przekazać firmę swoim sukcesorom. Pozornie kwestia wydaje się dość prosta, jednak w większości przypadków związana jest z ogromnym stresem, rozmyślaniami o wzajemnych oczekiwaniach ze strony rodziców i dzieci, konfliktach i kłótni. W rezultacie w większości przypadków sukcesja nie dochodzi do skutku lub się nie udaje, a dzieci szybko z prowadzenia rodzinnego interesu rezygnują.

Jest powód do dumy

Sukcesja na polskim rynku, wśród kontrahentów i klientów firmy, przyjmowana jest dobrze. Być może właśnie dlatego, że jest utożsamiana z pozytywnymi zmianami i postępem. Można z tej okazji odświeżyć wizerunek przedsiębiorstwa, stronę internetową, ofertę, zaproponować klientom nowe produkty czy usługi. Zaangażować nowe technologie i zaplanować nowoczesną formę komunikacji i promocji. Warto także zapewnić klientom i kontrahentom o niezmiennej jakości swoich usług czy pozycjach oferty, na których im zależy.

Z punktu widzenia rynku, taka sukcesja będzie wiązała się z pozytywną zmianą, rozwojem i może wydawać się łatwym i naturalnym procesem. Jednak wewnątrz przedsiębiorstwa wprowadzanie nowoczesnych rozwiązań może wiązać się z zachwianiem dotychczasowego porządku i podważeniem zaufania pomiędzy pracownikami i kierownictwem firmy.

Smutna rzeczywistość

W Polsce większość sukcesji kończy się niepowodzeniem. W przypadku bardziej dojrzałych gospodarek rynkowych procesy te przebiegają dużo sprawniej. Przyczyn takiej sytuacji może być kilka.

Jedną z nich jest nieustępliwość starszego pokolenia. Różnica pokoleń to sprawa naturalna i nawet pożądana jako element sprzyjający rozwojowi i unowocześnianiu przedsiębiorstwa. Jednak rodzice, którzy stworzyli swoją firmę w Polsce w czasach pionierskich, mają często przeświadczenie, że tylko ich sposób i pomysł na biznes jest właściwy. Nie rozumieją nowoczesnego podejścia i technologii, kwestionują oczywistą w obecnych czasach

Różnica pokoleń może sprzyjać rozwojowi i unowocześnianiu przedsiębiorstwa. Jednak rodzice mają często przeświadczenie, że tylko ich sposób i pomysł na biznes jest właściwy.

walkę o swoją niszę rynkową i klienta przy wykorzystaniu komunikacji marketingowej czy *social mediów*. Jeżeli coś sprawdzało się przez 30 lat, to po co to zmieniać?

Z drugiej strony dzieci często nie są gotowe do przejęcia biznesu po rodzicach. Chcą rozwijać się na szerszym rynku, poznawać nowe realia, „zachodnie” korporacje i zdobywać własne doświadczenia. Często także o sukcesji rozmawia się zbyt późno i jest za mało czasu na dogłębne poznanie przedsiębiorstwa, zrozumienie niuansów i nauki sposobu funkcjonowania firmy. Wtedy dzieci zostają „wrzucone na głęboką wodę” i zmuszone do przejęcia schedy po rodzicach z narzuconym sposobem zarządzania. Nie czują się z tym ani dobrze, ani pewnie i szybko rezygnują z prowadzenia biznesu po rodzicach.

Dodatkowo, w takiej sytuacji, w rodzinie może zrodzić się bardzo poważny konflikt międzypokoleniowy oparty na wzajemnym niezrozumieniu, głębokim żalu i rozczarowaniu.

Od czego zależy sukces sukcesji?

Podstawą jest zrozumienie i wzajemny szacunek dzieci i rodziców. Sukces sukcesji leży w dobrym kontakcie stron i przygotowaniu całego procesu po wcześniejszym uzgodnieniu swoich w nim ról. Starsze pokolenie powinno uznać nieuchronność zmian i konieczność postępu – umieć wycofać się i zostawić wolną rękę młodszemu. Młodszy natomiast – doceniać i szanować dorobek rodziców. Dzieci powinny wcześniej mieć możliwość poznać i zrozumieć funkcjonowanie przedsiębiorstwa oraz uzgodnić z rodzicami swoją w nim pozycję.

W procesie przejmowania firmy ogromną rolę odgrywają relacje, które łączą rodziców i dzieci. W trudnych sytuacjach na jaw wyjdą wszystkie wzajemne pretensje i skrywane wcześniej żale. Trzeba umieć je rozwiązać poza firmą, tak aby pracownicy nie byli świadkami konfliktów. Zespół obawia się zmian, jakie stoją za sukcesją. Prawdopodobnie będą starali się także wykorzystać tę sytuację dla siebie. Warto tworzyć zgrany zespół rodzic-dziecko w oczach waszego zespołu, pokazywać ciągłość wymogów i standardów pracy przy wprowadzaniu mądrych, nowoczesnych modyfikacji.

Czy się lubimy?

Kluczową kwestią, wręcz warunkującą udane przejście firmy, jest pytanie: czy lubię i cenię mojego rodzica/dziecko jako człowieka? Czy chciałabym przyjaźnić się z takim człowiekiem i z nim pracować? To zupełnie co innego niż miłość pomiędzy dziećmi i rodzicami. Przy prowadzeniu biznesu nie jest ważna miłość, tylko przyjaźń. Wtedy możemy jasno ocenić, czy jako dorośli ludzie posiadający swój zasób wiedzy i odrębne doświadczenia, możemy razem zbudować sukces firmy.

Relacje między dziećmi a rodzicami to złożone zagadnienie. Jeszcze bardziej złożone jest wówczas, gdy relacje te są nie tylko prywatne, ale też biznesowe. Kim jestem dla taty w firmie taty? Kim jest dla mnie mama, gdy dla niej pracuję? Jak się do nich odnosić? Jak reagować na ich polecenia? Jak budować swój autorytet wśród pracowników firmy, zarządzanie którą w przyszłości mam przejąć? Jak nie przenosić do domu konfliktów, które pojawiają się w pracy? Jak przedstawić syna lub córkę pracownikom i jak wprowadzać ich w arkana zarządzania firmą? Jak powinny się zachować dzieci, gdy pracownicy źle mówią

o ich rodzicach? Niełatwych tematów związanych z sukcesją firmy nie brakuje.

Psychologia sukcesji

Jako psycholog biznesu zetknęłam się z problemami związanymi z sukcesją wielokrotnie, ponieważ przekazanie firmy dzieciom nie zawsze jest łatwe. Praca z rodzicem, przygotowania do sukcesji, zawsze wymagają spokoju i cierpliwości. To bardzo ważne, aby umiejętnie taki proces przeprowadzić, rozmawiać, umieć pójść na ustępstwa i zrozumieć inne pokolenie. Rodzinom, które szykują biznes do zmiany pokoleniowej pomagam rozwiązać trudności wynikające z połączenia ról zawodowych i prywatnych. Jestem właścicielem zarządzającym firmą rodzinną, więc znam to zagadnienie także z własnego doświadczenia i rozumiem doskonale, że temat postępu w firmie rodzinnej rodzi wiele kontrowersji.

Trzeba przepracować i zbudować zdrowe relacje z rodzicami-szefami; wiedzieć jak domownicy powinni się do siebie odnosić w pracy, a jak we własnym gronie. Pomocne są techniki rozwiązywania konfliktów oraz odkładania ich na później, do rozstrzygnięcia poza oczami kadry. Dobrze jest oswoić się z niełatwą sytuacją, gdy rodzic staje się szefem, uznać jego autorytet, słuchać jego rad i decyzji. Trzeba przeanalizować wszelkie zagadnienia związane z pojawieniem się nowego członka rodziny w firmie i wpływie tego faktu na atmosferę zespołu. Bardzo pomocne jest przedyskutowanie, jak godzić nowe, postępowe wizje młodsze pokolenia z metodami zarządzania wypracowanymi przez rodziców i jak budować autorytet młodych w oczach klientów.

Dobrze, kiedy rodzic nie upiera się przy swoim sposobie na zarządzanie przedsiębiorstwem. Młodsze pokolenie będzie chciało pracować inaczej – po swoim. Niech rodzice będą świadkami ich „postępowego” i własnego sukcesu. Niech uczeń przerośnie mistrza.

Tego wszystkim życzę. ●

*Ważne jest przedyskutowanie,
jak godzić nowe, postępowe wizje
młodsze pokolenia z metodami
zarządzania wypracowanymi przez
rodziców i jak budować autorytet
młodych w oczach klientów.*

A man in a dark suit is seen from behind, walking up a long, wide staircase. The staircase is flanked by glass railings. At the top of the stairs, a bright, glowing city skyline is visible against a sunset sky. The city lights are reflected in the glass railings and the surrounding architecture. The overall mood is one of aspiration and forward movement.

Zarządzanie przyszłością

„Gdy byłem dzieckiem najbardziej obawialiśmy się wojny nuklearnej. Dlatego mieliśmy w piwnicy beczkę napełnioną puszkami z jedzeniem i wodą. Gdyby nadszedł atak nuklearny mieliśmy zejść na dół, zadekować się i wyjadać z tej beczki. Dzisiaj największe ryzyko globalnej katastrofy wcale nie wygląda jak grzyb atomowy, ale jak mikrob. Jeśli coś zabije ponad 10 milionów ludzi w ciągu najbliższych dekad, najprawdopodobniej będzie to wysoce zakaźny wirus, a nie wojna. Nie pociski, ale mikroby. Nie jesteśmy gotowi na następną epidemię.”

– mówił podczas wystąpienia TED p.t. „The next outbreak? We’re not ready” w 2015 roku Bill Gates¹. Ale wtedy światowa epidemia z szybko rozprzestrzeniającym się wirusem, niezależnie od tego, czy jego źródłem byłaby natura, czy bioterroryzm, wydawała się zdarzeniem mało prawdopodobnym.



Fot. Adobe Stock / Blue Planet Studio



Andrzej Bocheński

Doradca w firmie PM Doradztwo Gospodarcze.
Współwłaściciel firmy rodzinnej WINOMAN.PL

Czarne Łabędzie

N. N. Taleb w 2007 r. opublikował książkę², w której „Czarnymi Łabędziami” nazwał wydarzenia nieprzewidywalne i bardzo mało prawdopodobne, wykraczające poza sferę regularnych zdarzeń, ale z ekstremalnym wpływem na losy świata. Kiedy jednak zdarzenia te wystąpią, pojawia się przekonanie, że można było je przewidzieć. Do Czarnych Łabędzi Taleb zaliczył między innymi: dojście Adolfa

Hitlera do władzy czy atak terrorystyczny na World Trade Center. Ale na pierwszym miejscu na liście potencjalnych Czarnych Łabędzi autor umieścił pandemię. Analogia do obecnej sytuacji i pandemii COVID-19 nasuwa się sama.

Można negować zagrożenia związane z wirusem SARS-CoV2, można dyskutować, czy zamrożenie życia gospodarczego było konieczne. Jednak jako fakt uznać trzeba, że w efekcie epidemii koronawirusa świat, jaki znamy, zatrzymał się, a utarte i uznawane za optymalne schematy działania przestały być adekwatne do sytuacji. Daleko- siężnymi skutkami pandemii w sferze biznesu będą zapewne: długotrwała recesja, zerwanie łańcuchów dostaw, spadki obrotów i rentowności przedsiębiorstw, inflacja, zachwianie płynności finansowej, niechęć do inwestowania. Ale najpoważniejszym skutkiem epidemii koronawirusa będą bankructwa firm, głównie z sektora MMŚP. A wszystkie te elementy wpłyną z dużym prawdopodobieństwem na istotny wzrost bezrobocia.

Planować nieprzewidywalne

Najtrudniejsze w obecnych czasach dla ludzi biznesu są wyzwania związane z tempem zmian, nieprzewidywalnością i narastającą niepewnością co do kształtowania się przyszłych zdarzeń. Czarne Łabędzie tworzą historię w skali makro, choć mają istotny wpływ na różne aspekty życia biznesowego także w skali mikro. A w skali mikro najczęściej skupiamy się na zrozumieniu tego, co powtarzalne i bardzo prawdopodobne, ekstrapolujemy przyszłość na podstawie interpretacji wybranych zdarzeń gospodarczych z historii. Dlatego najczęściej nasze projekcje przyszłości nie uwzględniają możliwości wystąpienia czarnołąbędzio- wych zjawisk, co czyni nas nieprzygotowanymi i bezbronnymi wobec ich skutków.

W ślad za myślą wyrażoną przez Woody Allena „Jeśli chcesz rozśmieszyć Boga, opowiedz mu o twoich planach na przyszłość” nasuwa się pytanie – czy w sytuacji niepewności i nieprzewidywalności, a także skali i tempa zmian, planowanie strategiczne w biznesie ma jeszcze sens?

Pandemiczny Czarny Łabędź może być interpretowany jako przestroga, by mimo niemożności dokładnego przewidywania przyszłości nie zaniedbywać podejścia strategicznego i rozważać różne możliwe scenariusze kształtowania się przyszłej sytuacji.

Planowanie scenariuszowe to metoda zarządcza, która zakłada, że niepewność zmian jest na tyle duża, iż trudno wybrać jedną, jedynie słuszną ścieżkę dalszej aktywności biznesowej. Zdarzenia ekstremalne należy przyjąć w niej za punkt wyjścia (a nie wyjątek zmiatany pod dywan) do tworzenia alternatywnych scenariuszy i opisów firmowej przyszłości. Do ich tworzenia przyjmuje się zarówno twarde dane, jak i mniej lub bardziej prawdopodobne ryzyka wystąpienia zdarzeń o sile Czarnej Łabędzia. W planowaniu scenariuszowym chodzi o zamianę podejścia reaktywnego do zagrożeń i ryzyk na podejście proaktywne, przygotowujące działania minimalizujące ich skutki. Jeśli zastosujemy planowanie scenariuszowe, to zarządzanie strategiczne polegać powinno na umiejętności podejmowania szybkich decyzji zarządczych, weryfikujących zmieniające się warunki zewnętrzne i w zależności od wydarzeń losowych dobór adekwatnego w danej chwili scenariusza.

Pouczającym przykładem pokazującym skuteczność planowania scenariuszowego był wybuch islandzkiego wulkanu w 2010 r. Jedna z globalnych firm kurierskich, wykorzystując metodę planowania scenariuszowego, kilka lat wcześniej opracowała scenariusze na wypadek światowej epidemii. Jeden z nich dotyczył sytuacji, w której epidemia zablokuje światowy transport. Opracowane zostały alternatywne ścieżki logistyczne, pozwalające na szybkie zmiany w sposobie dostaw przesyłek. Scenariusz ten przydał się w trakcie obecnej epidemii, ale wcześniej został zastosowany właśnie po wybuchu wulkanu, paraliżującego transport lotniczy.

Szare Łabędzie firm rodzinnych

Choć pandemiczna pożoga nie ominęła firm rodzinnych, to przecież zwykliśmy twierdzić, że takie przedsiębiorstwa charakteryzuje skłonność do oszczędzania na czas kryzysu, mobilizacja rodziny w obliczu zagrożenia biznesu, szczególnie troska o pracowników i ich rodziny czy wreszcie zdrowy balans pomiędzy ryzykiem a odwagą. Czas pandemii poddał te wyznaczniki weryfikacji i był dla firm rodzinnych testem pryncypiów, hierarchii wartości i priorytetów, ale także kondycji ekonomicznej i odporności na zagrożenia kryzysowe.

Niestety z praktyki doradczej wynika, że rodzinni przedsiębiorcy nie tylko nie uwzględniają zagrożeń o skali Czarnej Łabędzi. Nie uwzględniają również udomowionych,



szarych łabędzi, czyli zagrożeń możliwych do wyobrażenia (a czasem pewnych), pozwalających uświadomić sobie ich konsekwencje oraz przygotowywać panaceum. I niby wszyscy zgadzają się z maksymą, że lepiej zapobiegać niż leczyć, lecz większość popełnia grzech zaniechania, jakby przełożenie tej maksymy na działanie było najtrudniejszą rzeczą w świecie. Dotyczy to między innymi zmiany pokoleniowej.

Jak napisał Jerzy Pilch „Życie składa się ze złudzenia wieczności i z przerażającej utraty tego złudzenia”³. Żywot każdego człowieka to następujące po sobie fazy, które nieuchronnie prowadzą do śmierci. Dzieciństwo, młodość, dojrzałość i starość – na każdym etapie tego cyklu może pojawić się zagrożenie zdrowia i życia. Doświadczenie uczy, że dotyczy to nie tylko nestorów, ale młodszych pokoleń w równym stopniu. Z jednej strony jesteśmy świadomi, że istotnym wyznacznikiem firmy rodzinnej jest dążenie do jej ponadpokoleniowego trwania,



Fot. Adobe Stock / jamesteohart

a z drugiej strony śmierć lub chorobę uniemożliwiającą aktywność kluczowych dla funkcjonowania biznesu osób często traktujemy *post factum* jako wydarzenie o charakterze Czarnego Łabędzia, do którego nie jesteśmy przygotowani.

Tymczasem proces sukcesji da się zaplanować, przez co wiele zagrożeń można wyeliminować, zminimalizować ich skutki lub przenieść konsekwencje na podmioty trzecie (np. firmy ubezpieczeniowe). A jeśli proces sukcesji zostanie zaplanowany z odpowiednim wyprzedzeniem, to nie musi on się odbywać w warunkach nagłej konieczności wynikającej z wydarzeń losowych, ale przebiegać ewolucyjnie w konstruktywnym dialogu wszystkich zainteresowanych. Ponieważ sukcesja jest procesem długotrwałym, mocno rodzinnie uwarunkowanym i w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu, jej przebieg nie jest deterministyczny. Do zarządzania strategią sukcesyjną warto więc wykorzystać planowanie scenariuszowe.

Rozmowy na temat sukcesji i odchodzenia nie należą do łatwych. Jednak warto ponieść ten wysiłek oraz ryzyko, że do rodzinnej wymiany poglądów i oczekiwań oraz konfrontacji interesów dojdzie jeszcze za życia wszystkich zainteresowanych, a nie dopiero podczas stypy⁴. ●

¹ (https://youtu.be/6Af6b_wyiwl) Dostęp w dniu 03-08-2020, transkrypcja według tłumaczenia Beaty Ratkowskiej.

² Polskie wydanie: Nassim Nicholas Taleb „Czarny Łabędź. Jak nieprzewidywalne zdarzenia rządzą naszym życiem”, Zys i S-ka Wydawnictwo, 2020.

³ Jerzy Pilch, „Żółte Światło”, Wielka Litera, 2019.

⁴ Łukasz Martyniec, Planowanie spadkowe – lepiej wcześniej niż później, Radca Prawny, Nr 190/2020 Lipiec/Sierpień.



Działania marketingowe

wspierające rozwój firmy w czasie kryzysu



dr Marta Pustuła

Marketing Manager
RECEVENT Sp. z o.o.

PR firmy rodzinnej – to, co się o niej mówi i jak się ją pokazuje – w przypadku firmy rodzinnej jest w pewien sposób wyjątkowy, specyficzny. Firma rodzinna zwykle jest utożsamiana z założycielem czy całą rodziną. Cechy tej osoby, względnie osób, są przenoszone na przedsiębiorstwo.

Można uciekać od tego utożsamienia w działaniach PR-owych i marketingowych, ale po co? Siła rodziny, lider z autorytetem to ważne wartości dla każdego przedsiębiorstwa. Warto je podkreślać, o czym doskonale wie każdy z członków Stowarzyszenia IFR.

W rozwoju każdej firmy przychodzi moment, w którym zarząd decyduje się na zatrudnienie PR-owca, założenie działu marketingu, kiedy okazuje się, że własne działania

promocyjne są mało wydajne, zbyt rzadkie albo zlecanie ich na zewnątrz zbyt kosztowne. Dodatkowo strategie marketingowe powstające wewnątrz organizacji powinny z założenia być lepiej dopasowane do planów na rozwój firmy i do jej odbiorców, skoro my, jako firma, najlepiej znamy nasze produkty i naszych klientów, a jednak warto oddać te czynności w ręce profesjonalistów.

Dział marketingu – zadania w dobie kryzysu

Wizerunek silnego lidera, wpływający pozytywnie na odbiór firmy jako stabilnej, godnej zaufania, okazuje się tym ważniejszy w dobie kryzysu gospodarczego. W imieniu danej marki przemawia bowiem konkretna osoba z jej autorytetem jako biznesmena, nie tylko chwytliwe hasła reklamowe.

Cała organizacja na czele z jej prezesem czy założycielem oraz w porozumieniu z działem marketingu w tym trudnym

czasie musi natomiast zadać sobie ponownie pewne pytania, ponieważ sytuacja rynkowa znacząco się zmieniła, a wraz z nią przyzwyczajenia zakupowe naszych klientów:

- Jak się zmieniły schematy zakupowe naszego klienta?
- Gdzie mogą go teraz spotkać?
- Czy czyta te same czasopisma?
- Czy odwiedza te same miejsca?
- Czy konsumuje te same media¹ w taki sam sposób?
- Czy nadal będzie go stać na moje produkty / usługi?
- I wreszcie: co mogą zrobić, żeby moje produkty/usługi nadal były dla niego osiągalne i pożądane?

Po udzieleniu odpowiedzi na powyższe pytania należy dokonać rewizji planu marketingowego, by dostosować go do aktualnej sytuacji klientów.

Dość teorii – jak to zrobić?

Łatwo się pisze o rozwoju firmy i skuteczności dodatkowej reklamy, ale skąd wziąć na nią pieniądze, kiedy rynek się zatrzymuje, firmy bankrutują, a liderzy przedsiębiorstw walczą, by nie redukować etatów?

Po pierwsze trzeba działać szybko, mimo że logika podpowiada, by z marszu uciąć budżet reklamowy. Jak jednak wynika z doświadczenia, firmy, które nie zrezygnowały z działań reklamowych w czasie kryzysu, wyszły z niego znacznie szybciej niż te, o których ślad w mediach na kilka tygodni zaginął. Dlaczego? Ponieważ potencjalni klienci, ci, którzy na jakiś czas przestali kupować, nie zapomnieli o marce, nadal czuli się z nią związani.

Firmy rodzinne mogą tu ponownie przemawiać głosem lidera. Marketing działający w czasie rzeczywistym (*real-time marketing*) w postaci komentarza założyciela firmy na Facebooku, stronie internetowej, w prasie branżowej itd. sprawia, że firma utrzymuje kontakt ze swymi klientami. Działania takie zaleca się przede wszystkim przedsiębiorstwom, które na pewien czas musiały wstrzymać swą działalność, choćby salony kosmetyczne czy hotele, jak to miało miejsce wiosną bieżącego roku. Warto podkreślić, że tego typu kampanie wcale nie muszą być kosztowne, a niekiedy pozostają całkowicie bezpłatne.

Kolejny krok to podjęcie na nowo decyzji o tym, w którym miejscu w zmienionej rzeczywistości aktualnie plasuje się

moja firma? Jak zauważył w jednym ze swoich webinarów Paweł Tkaczyk, zanika klasa średnia przedsiębiorców – zostają najlepsi i najtańsi. Żadna z tych opcji nie jest zła czy dobra. Aktualna sytuacja wymusza jednak refleksję nad tym, czy oferowany przeze mnie produkt albo usługa powinny być tanie – czyli łatwo dostępne, a może właśnie to produkty premium i nie wolno mi obniżyć ich ceny. W zależności od tej decyzji zostaną przecież podjęte zupełnie inne działania marketingowe.

W projektowaniu wizerunku produktów i usług premium czy tańszych podejmuje się odmienne decyzje i działania, które po rewizji planu marketingowego prawdopodobnie zostaną zmienione. Mowa tu o tak podstawowych i odległych aspektach jak: kolor marki czy sposoby dystrybucji, aż po wygląd sklepu internetowego (bo przecież wreszcie mieliśmy czas, by go założyć).

Warto ponadto pamiętać o budowaniu lojalności klientów. I wcale nie chodzi o programy lojalnościowe i prezenty. Lojalność, przywiązanie, zaufanie do marki budują przede wszystkim ludzie. To oni nawiązują relację z klientami, to ich się lubi lub nie, ale żeby ich lubić, trzeba ich poznać. To kolejne działania, z kolei PR-owe, które nie uszczuplają budżetu reklamowego. Dajmy się jako przedsiębiorcy poznać, ale przedstawmy klientom także pracowników, którzy na co dzień mogą i powinni być twarzą firmy, ponieważ to oni każdego dnia spotykają się online, telefonicznie, mailowo, a teraz już osobiście z klientami firmy. Spójna komunikacja wszystkich pracowników w tym zakresie bywa zaniedbywana, tymczasem wpływa na jakość obsługi, pozytywny wizerunek i odbiór marki, a także na budowanie relacji z klientem.

Marketing i PR wcale nie muszą być drogie. Najważniejsze, by prowadzić ciągłą, przemyślaną i spójną w każdym dziale politykę komunikacyjną oraz odpowiadać na aktualne potrzeby klientów. Wtedy marka nie da o sobie zapomnieć. ●

¹ Konsument mediów – por. M. Fleicher, *Ogólna teoria komunikacji*, Wrocław 2007, s. 210.



Lekcja przedsiębiorczości, która zdarza się raz na sto lat

**Jacek Leonkiewicz**

Partner Zarządzający TDJ Equity

Czy można się przygotować na kryzys? Gdzie szukać partnerów w przypadku trudności finansowych przedsiębiorstwa? Wreszcie – jakie wnioski wyciągną przedsiębiorcy z sytuacji gospodarczej wywołanej pandemią?

Zmiana łańcuchów dostaw, szukanie oszczędności, rygory sanitarne wobec efektywności pracowników i procesów – z taką nową rzeczywistością zmagają się teraz małe i duże firmy. Biznesy rodzinne łączy ta szczególna cecha, że dążą do przekazania działalności z pokolenia na pokolenie, dlatego utrzymywanie stabilnej sytuacji przedsiębiorstwa jest tu szczególnie ważne. Takie firmy bardzo dbają o dobre relacje, ponieważ chodzi nie tylko o utrzymanie biznesu, ale całej rodziny, w tym pracowników, którzy nie rzadko są dalszą rodziną lub członkami lokalnej społeczności. Wspólnota interesów i rodzinne wsparcie dodają sił w walce z problemami finansowymi, logistycznymi

i personalnymi, jednak mogą okazać się niewystarczające, gdy nadrzędnym celem jest przetrwanie firmy.

Pułapka ciągłego wzrostu

Przedsiębiorcy, którzy w ostatnich kilkunastu latach płynęli na fali wzrostu mogli przyzwyczaić się, że jest tylko jeden kierunek rozwoju. Chcąc rozwijać przedsiębiorstwo na konkurencyjnym rynku, zwiększać jego innowacyjność, korzystali z programów dofinansowania, które dziś mogą okazać się pułapką. Trzeba spłacać kredyty zaciągane z myślą o konkretnym celu, który w związku z koniecznością elastycznego podejścia do obecnej sytuacji rynkowej może nie być zrealizowany. Jeszcze 10 lat temu firmy bez nadmiernych obciążeń mogły dynamicznie reagować na sytuację rynkową. Dziś, bywa że przeinwestowany biznes jest mało zwrotny wobec sztormu w gospodarce, z jakim przyszło nam się zmierzyć.

W poszukiwaniu wsparcia

Nie wszystkie firmy wyjdą obronną ręką z obecnego kryzysu. Szukając finansowania firmy rozważają różne

możliwości. Tarcze dają złudne wrażenie, że jest dobrze. Możliwość ograniczenia czasu pracy, z której skorzystało wiele firm, wpłynęła w nich na procesy biznesowe i technologiczne, a co za tym idzie, mimo ograniczenia kosztów wynagrodzeń w jednym miejscu, niejednokrotnie pojawiła się konieczność pracy w nadgodzinach w innym wydziale. Skuteczne zarządzanie czasem pracy, by z jednej strony być w stanie odpowiedzieć na oczekiwania klientów, a z drugiej „mieścić się” w wytycznych zawartych w tzw. pierwszej tarczy, okazało się sporym wyzwaniem organizacyjnym dla niejednej firmy. W konsekwencji może się okazać, że kontrole prowadzone przez inspekcje pracy po kryzysie wykryją nieprawidłowości i firmy będą musiały mierzyć się ze zwrotem pomocy urzędów pracy lub nawet z karami. Co więcej, nie tylko nasz rząd próbuje wspierać gospodarkę za pomocą tarcz. W obliczu pomocy, jaką otrzymują przedsiębiorcy choćby w Niemczech, gdzie jest ona znacznie wyższa, przestajemy być konkurencyjni. Tamtejszym firmom znacznie spadły koszty pracy, a przy zastosowaniu najniższych marż okazuje się, że niemiecki produkt może, w tych wyjątkowych okolicznościach, okazać się tańszy niż polski. To jest wielkie ryzyko dla polskich eksporterów, ponieważ pierwszy raz w historii będą niekonkurencyjni cenowo wobec oferty zachodnich firm, dofinansowanych w dużej mierze przez państwo. Oczywiście jest to sytuacja czasowa, ale zawierane w takim otoczeniu kontrakty będą rzutowały na wyniki finansowe w kolejnych kwartałach.

Partner finansowy – konieczność czy szansa

W przypadku pojawienia się problemów z płynnością, przedsiębiorcy rozważają różne opcje. Często w pośpiechu sięgają po pożyczki, których oprocentowanie będą boleśnie odczuwać przez wiele kolejnych lat. Na ratunek pospieszyły również banki, których wakacje odsetkowe były zbawienne dla wielu mocno zadłużonych biznesów. Niestety ulgi, podobnie jak tarcze, kiedyś się skończą, a wtedy firmy, które nie dostosowały się do zmian na rynku, czekają ciężkie chwile. Odpowiednio dobrany partner finansowy może być szansą na umocnienie firmy, a nie jedyną opcją na jej uratowanie. Warto sięgać do rozwiązań, które są firmie najbliższe. Wsparcie innego rodzinnego kapitału zamiast uciekania do instytucji finansowych może być obarczone mniejszym ryzykiem.

Elastyczni i odważni

Zdolność do przebranżowienia, szybkie reagowanie i chęć szukania różnych alternatyw aby utrzymać firmę na powierzchni to domena firm rodzinnych. Dla wielu rodzinnych biznesów kryzys wywołany pandemią jest testem takich umiejętności. Otwartość na nowe trendy, elastyczność i odwaga młodego pokolenia może być dodatkową pomocą w sprawnym przeprowadzeniu firmy przez trudne czasy, gdy wzorce konsumpcyjne, pracy i zarządzania zmieniają się na naszych oczach. Lockdown przyspieszył digitalizację wielu firm, zmusił do bycia jeszcze bardziej online. Na szczęście narzędzia do pracy zdalnej nie wymagają wielkich nakładów finansowych i nawet małe firmy mogą z nich korzystać. Za narzędziami jednak nie zawsze idzie zrozumienie dla pracy zdalnej. W mniejszych firmach ważna jest osobista relacja z partnerami biznesowymi, a w przypadku przedsiębiorstw produkcyjnych konieczna jest bliskość procesu produkcyjnego. Przedsiębiorcy będą musieli zrezygnować z dawnych nawyków i zaufać rozproszonemu zespołowi podczas pracy zdalnej, a w walce o klienta zastosować nowoczesne formy sprzedaży.

Budowanie odporności przedsiębiorstwa

Przygotowanie na ciężkie czasy to rewizja i analiza dotychczasowych działań i optymalizacja procesów wykonana z wyprzedzeniem. W TDJ skupiamy się właśnie na takim wsparciu dla swoich firm, jak doskonałość operacyjna czy robotyzacja. Na bieżąco prowadzimy projekty, które będą usprawniały, podnosiły efektywność i digitalizowały wiele procesów w całym przedsiębiorstwie. Praca u podstaw jest niezwykle ważna, jeśli chcemy zbudować zdrowe przedsiębiorstwo. Jeszcze przed epidemią koronawirusa pracowaliśmy nad rozwiązaniami obecnych problemów, takich jak rosnące koszty pracy, energii czy brak wykwalifikowanych pracowników. Zasobami finansowymi jesteśmy gotowi wspierać nasze spółki w potrzebie, np. gdyby w połowie projektu inwestycyjnego straciły finansowanie, jednak to pracą nad procesami budujemy ich sprawność i odporność na ewentualne zawirowania w gospodarce. ●



Ubezpieczenie zaufania



Piotr Wójcik

Dyrektor Departamentu Ubezpieczeń OC w AXA Ubezpieczenia TUIR S.A.

Zaufanie, a raczej jego brak, ma w biznesie swoją cenę. W państwach, w których uczestnicy obrotu gospodarczego ufają sobie, niższe są koszty zabezpieczenia transakcji. Akademia Ekonomiczna w Poznaniu oszacowała, że w 2015 r. w Polsce z powodu braku zaufania nie doszło do transakcji o wartości 280 mld PLN, co 13% naszego PKB. Innym kosztem braku zaufania są wydatki na biurokrację.

W przypadku relacji państwo – przedsiębiorca są to wydatki na przygotowanie, analizę i przechowywanie różnego rodzaju zaświadczeń, wypisów, rysów, wyciągów etc. Dlatego pojawia się od dawna postulat, by władza zaufała przedsiębiorcom, co wszystkim zaoszczędzi czasu i może nawet umożliwi obniżenie podatków. Wystarczy, że w miejsce zaświadczeń wprowadzimy oświadczenia, które będą przyjmowane w dobrej wierze przez administrację

państwową, a w przypadku ich nieprawdziwości na autora zostaną nałożone sankcje w postaci odpowiedzialności.

Pandemia Covid-19 zmieniła świat. Nietechniczni humaniści ze znanostwem rozprawiają o różnicach między Zoom'em, Webex'em, Skype'm i Teamsami, a psychologowie pracy ukuli nowe pojęcie *zoom fatigue*. Niewykluczone, że niedługo Rada Języka Polskiego wprowadzi oficjalnie do słownika czasownik zwrotny *zmutować się*.

Zmieniła się też władza państwowa, która zaufała przedsiębiorcom. Chcąc przyspieszyć udzielanie pomocy firmom dotkniętym przez pandemię, w kolejnych tarczach antykryzysowych wprowadzono szerzej niż do tej pory zasadę zaufania: w wielu przypadkach podstawą uzyskania pomocy jest oświadczenie przedsiębiorcy, a nie przedłożenie zaświadczenia odpowiedniej instytucji.

Pułapki niejasnych reguł

Niestety, firmy dokonały rozczarowującego odkrycia – by zaufanie okazane przez władzę przyniosło w pełni pozytywne efekty, konieczne jest również, by reguły gry były jasne (tutaj: kryteria prawne kwalifikowania się do pomocy), a kontrola realizowana *ex post* i ewentualne sankcje za nieprawdziwe oświadczenia nakładane były w duchu *fair play*. Tymczasem zapewne pośpiech towarzyszący przygotowaniu kolejnych tarcz spowodował, że łatwo

natknąć się na pułapki interpretacyjne. Przykładów jest sporo.

Weźmy „Tarczę finansową PFR”. Przysługuje ona firmom, których obrót spadł o określoną wartość na skutek pandemii Covid-19. Warunkiem jest, by firma była w dniu 31.12.2019 r. mikroprzedsiębiorcą albo MŚP. W pierwszym przypadku zatrudnienie nie powinno przekraczać 9 osób, a obrót w 2019 r., albo suma bilansowa, nie mogą przekraczać 2 mln Euro. MŚP jest z kolei firmą zatrudniającą nie więcej niż 249 osób i z obrotem nieprzekraczającym 50 mln Euro. Jak jednak uwzględniać spółki zależne?

Na swojej stronie www PFR jeszcze przed drugim tygodniem maja informował jednoznacznie, że dla ustalenia kryteriów kwalifikowania do pomocy nie wlicza się spółek zależnych ani dominujących, natomiast już po tygodniu, bez słowa komentarza, wyjaśnienie zmieniło się na dokładnie przeciwne. Na podstawie starej interpretacji przedsiębiorcy zdążyli zgłosić mnóstwo wniosków. Czy były prawidłowe? Czy przedsiębiorcy odpowiadają za ich treść? Nie wiadomo. Taka praktyka niewątpliwie powoduje, że zaufanie okazane przez władzę publiczną budzi raczej zaniepokojenie, a nie pozytywną akceptację.

Inny przykład dotyczy dopłat do wynagrodzeń pracowników w firmach dotkniętych określonym spadkiem obrotu ekonomicznego na skutek pandemii. Polskie prawo posługuje się w kilku ustawach pojęciem obrotu, za każdym

razem trochę inaczej definiowanym. Można to słowo znaleźć w ustawach o podatku dochodowym, VAT i o rachunkowości. Żadna z tych regulacji nie wprowadza jednak pojęcia obrotu ekonomicznego, definicji nie ma też w żadnej z ustaw antycovidowych. Że problem nie jest banalny, świadczy gorący przebieg dyskusji na jednym z forów z udziałem znanych ekonomistów, którzy w desperacji sięgnęli po argumenty *ad personam*. Prawnicy skłaniają się ku stosowaniu definicji obrotu wg ustawy o rachunkowości, aczkolwiek muszą przy tym naruszyć fundamentalną zasadę, by odmienne pojęcia rozumieć w odmienny sposób.

Ryzyko do ubezpieczenia

Jak widać, skorzystanie z pomocy oferowanej przez tarczę antykryzysową jest ryzykiem samym w sobie. Dziś pomoc publiczna wspiera przedsiębiorcę, ale jej rozliczenie i sankcje za ewentualne nieprawidłowości mogą przyjść z kilkuletnim opóźnieniem. AXA rozwija produkty związane z ryzykiem prawidłowych rozliczeń księgowych i podatkowych. Dlatego jeden z nich – Ubezpieczenie odpowiedzialności zawodowej księgowych i osób wykonujących obsługę płac – rozszerzyliśmy o ochronę łagodzącą ryzyko skorzystania z pomocy antycovidowej.

Do tej pory wspomniane ubezpieczenie obejmowało odpowiedzialność z tytułu błędów przy wykonywaniu czynności księgowych oraz obsługi płac. Teraz ochrona została rozszerzona na odpowiedzialność z tytułu błędów zawodowych popełnionych przy wnioskowaniu, monitorowaniu wykorzystania i rozliczaniu pomocy publicznej otrzymanej w związku z pandemią Covid-19. Osobą ubezpieczoną może być członek zarządu, CFO, menedżer, główna księgowa i specjaliści zatrudnieni w przedsiębiorstwie, którzy zajmują się wymienionymi zadaniami. Produkt jest więc przeznaczony dla osób zatrudnionych w firmie, a sama firma pozostaje nieubezpieczona. To rozwiązanie nie dotyczy również odpowiedzialności osób profesjonalnie świadczących usługi beneficjentom pomocy, takich jak doradcy podatkowi, biura księgowe czy firmy konsultingowe. Ich odpowiedzialność można objąć w ramach odpowiednich ubezpieczeń odpowiedzialności cywilnej zawodowej.

Należy pamiętać, że podstawową formą prawną korzystania z pomocy publicznej jest zawarcie umowy

cywilnoprawnej z uprawnionym podmiotem, np. PFR, BGK, Starostą powiatu czy Wojewódzkim Urzędem Pracy. Umowa o dofinansowanie (dotację, subwencję itp.) określa sposób wykorzystania pomocy, formę jej rozliczenia i tryb kontroli. Główną sankcją z tytułu naruszenia tej umowy jest obowiązek zwrotu otrzymanego wsparcia. Podmiotem zobowiązanym do zwrotu jest firma, ale może

ona skierować roszczenie regresowe do osób odpowiedzialnych za wyrządzoną szkodę, również gdy polega ona na przymusowym zwrocie otrzymanej pomocy.

Ubezpieczenie obejmuje również pomoc prawną udzielaną w sytuacji postawienia zarzutu złożenia oświadczenia niezgodnego z prawdą (art. 233 kk) lub wyłudzenia pomocy publicznej (art. 297 kk).

Klauzula pomocy antycovidowej

Ubezpieczone są błędy zawodowe popełnione przy wnioskowaniu, monitorowaniu wykorzystania i rozliczaniu pomocy publicznej przysługującej w związku z pandemią Covid-19 w następujących formach:

- Dotacje do wynagrodzeń z Funduszu Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych (FGŚP)
- Dotacje do wynagrodzeń od Starosty powiatu
- Dotacje z UE
- Pomoc zwrotna z UE
- Subwencje z PFR
- Pożyczki preferencyjne z UE
- Gwarancje z UE
- Gwarancje z BGK z Funduszu Gwarancji Płynnościowych
- Gwarancje BGK Biznesmax z dotacją
- Dopłaty BGK do oprocentowania

Przestępstwo z art. 297 kk (**wyłudzenie pomocy publicznej**) obejmuje działania polegające m.in. na składaniu dokumentów lub pisemnych oświadczeń, oddawaniu ich do przejrzenia lub oceny, czy występowaniu z nimi wobec organu albo uprawnionej osoby, np. pracownika banku. Samo złożenie wniosku o przyznanie dopłat jest oświadczeniem woli i wiedzy osoby ubiegającej się o pomoc finansową, gdyż to wnioskodawca podejmuje suwerenną decyzję o zakresie, w jakim ubiega się o wsparcie finansowe oraz składa oświadczenie, co do stanu faktycznego pod rygorem odpowiedzialności z art. 297 kk, co wskazywałoby, że posiada pełnię wiedzy o warunkach przyznawania dopłat, a to oznacza z kolei, że wnioskujący podejmuje ryzyko i przyjmuje odpowiedzialność za błędne wypełnienie wniosku o przyznanie dopłat.

Ubezpieczenie obejmuje odpowiedzialność z tytułu błędu zawodowego:

- **cywilnoprawną** z tytułu wyrządzonej szkody, również, gdy polega na przymusowym zwrocie otrzymanej pomocy,
- **karną skarbową i karną** z art. 233 kk (złożenie oświadczenia niezgodnego z prawdą) i art. 297 kk (wyłudzenie pomocy publicznej), w zakresie pomocy prawnej

z **triggerem**:

- zgłoszenie roszczenia, lub
 - wszczęcie postępowania karnego
- z datą retroaktywną 1.04.20-2020 r.

Często cywilnoprawna i karnoprawna forma odpowiedzialności występuje równocześnie: uprawniony podmiot żąda zwrotu udzielonej pomocy od firmy (a ta kieruje roszczenie regresowe do odpowiedzialnych osób) i równocześnie składa zawiadomienie o popełnieniu przestępstwa. Również rozstrzygnięcia obu postępowań będą wpływać na siebie wzajemnie. Niekorzystny wyrok w jednym z nich zwiększy prawdopodobieństwo równie niekorzystnego wyroku w drugim.

Jak długo trwa odpowiedzialność z umowy o dotację? Pomoc jest udzielana w oparciu o ustawę, a wydatkowane środki pochodzą z kiesy publicznej. Może to sugerować stosowanie terminów przedawnienia regulowanych przez Ordynację podatkową. Od pewnego czasu ustaliło się jednak orzecznictwo, według którego istotniejszy jest cywilnoprawny charakter umowy łączącej beneficjenta z podmiotem udzielającym pomocy. Jest to umowa nienazwana, a więc roszczenia będą się przedawniać zgodnie z ogólnym przepisem art. 118 kc. Pozostaje ustalić, czy jest to roszczenie związane z prowadzeniem działalności gospodarczej (termin przedawnienia 3 lata), czy też nie (6 lat). Tutaj jest więcej wątpliwości, ale przeważa pogląd, że pomoc jest udzielana w celu innym niż gospodarczy (osiągnięcie korzyści finansowej), więc mimo iż beneficjentem pomocy jest przedsiębiorstwo, a stroną udzielającą pomocy może być np. bank, stosuje się 6-letni termin przedawnienia.

Programy pomocy antycovidowej są ograniczone w czasie i jej udzielanie powinno się zakończyć w tym roku. Jednakże rozliczenia zajmą więcej czasu, a sama odpowiedzialność, w tym również w postaci potencjalnych roszczeń o zwrot udzielonej pomocy, będą trwać jeszcze przez lata. Dlatego ubezpieczenie w ramach klauzuli pomocy antycovidowej obejmuje roszczenia zgłoszone w okresie ubezpieczenia, ale wynikające z błędów popełnionych po 1.04.2020 r. – dniem wejścia w życie pierwszej tarczy antycovidowej. ●

Sukcesja w cieniu COVID-19 i kryzysu gospodarczego

Parę miesięcy temu gospodarka zaczynała przygotowywać się do pewnego spowolnienia, zapowiadanego przez ekonomistów już w połowie ubiegłego roku. Nikt jednak nie spodziewał się tego co nas spotkało. Szerzący się w zaskakującym tempie wirus SARS-CoV-2 wyrócił do góry nogami życie jakie znaliśmy do tej pory – zarówno to prywatne, jak i gospodarcze. Wprowadzony stan zagrożenia epidemicznego, a następnie stan epidemii, skutkujący licznymi rządowymi obostrzeniami, postawił zdecydowaną większość przedsiębiorców w bardzo trudnej sytuacji, pozbawiając ich z dnia na dzień możliwości osiągania przychodów. Najczęściej zadawane pytanie brzmiało: co dalej?



Katarzyna Karpiuk

Radca Prawny w Kancelarii Ożóg Tomczykowski. Specjalizuje się w zagadnieniach prawa spółek i planowania sukcesyjnego. Aktywnie uczestniczy w pracach legislacyjnych nad ustawą o fundacji rodzinnej.

Planowanie kryzysowe czy planowanie długoterminowe?

Największym wyzwaniem dla przedsiębiorców w tej chwili to przetrwać – nie tracąc pozycji rynkowej, relacji z kontrahentami, pracowników. Nic więc dziwnego, że zdecydowana większość energii kierowana jest na planowanie najbliższych miesięcy – na przysłowiowe „tu i teraz”. Jak bowiem planować dalszą przyszłość, nie mając pewności, że firma w ogóle za kilka miesięcy będzie istnieć?

W przypadku firm rodzinnych problem jest jednak bardziej złożony. „Przetrwać” to plan minimum, który nie jest wystarczająco satysfakcjonujący. Dla firm rodzinnych, obok wartości ekonomicznych, istotne są także

kwestie związane z przekazaniem biznesu, kontynuacją jego wartości i długotrwałym zabezpieczeniem rodziny. Jednak czy to dobry moment na planowanie sukcesji? Tak naprawdę nigdy nie ma złego momentu, a im szybciej rozpoczniemy ten proces, tym większe szanse na jego późniejsze skuteczne wdrożenie. Należy pamiętać, że planowanie sukcesyjne nie przebiega według ścisłego, sztywnego schematu. Owszem, dla ułatwienia tej drogi i jej pewnego zobrazowania, bazując na praktycznym doświadczeniu, udało nam się wyróżnić 8 podstawowych kroków do skutecznej sukcesji. Niemniej jednak należy pamiętać, że jest to proces bardzo zindywidualizowany i dopiero „szyty na miarę”, idealnie skrojony i dopasowany do sytuacji biznesowej i rodzinnej danego przedsiębiorcy może zakończyć się sukcesem. Cechą wspólną procesów sukcesyjnych jest czas – kilka do kilkunastu miesięcy, czasami lat. Wniosek jest zatem oczywisty – planowanie kryzysowe, zapewniające przetrwanie firmy jest konieczne, ale wartość i bezpieczeństwo buduje dopiero długoterminowe planowanie przyszłości.

Sukcesja jako dywersyfikacja ryzyka biznesowego

Na proces sukcesyjny warto także popatrzeć z innej strony, zwłaszcza w obecnej sytuacji, a mianowicie jak na narzędzie umożliwiające identyfikację istniejących ryzyk biznesowych, a następnie ich dywersyfikację. W jaki sposób? Na samym początku procesu sukcesyjnego, zanim zaczniemy planować komu i w jaki sposób przekazać firmę, rekomendujemy przeprowadzenia prawnego i podatkowego badania *due diligence* przedsiębiorstwa. Taki przegląd, przeprowadzony przez ekspertów, pozwala

popatrzeć na biznes z obiektywnej perspektywy, a tym samym zidentyfikować istniejące problemy oraz potencjalne przyszłe ryzyka. Stanowi preludeum do uporządkowania firmy i wdrożenia niezbędnych czynności naprawczych, zarówno w kwestiach prawnych, jak i podatkowych. Najczęściej powtarzające się „usterki” dotyczą spraw związanych z własnością nieruchomości, w tym rozbieżności pomiędzy treścią ksiąg wieczystych a stanem faktycznym, a także pewną (mniejszą bądź większą) niekompatybilnością wewnętrznych procedur korporacyjnych z obowiązującymi regulacjami prawnymi (nierzadko zdarza się, że niektóre decyzje w firmach rodzinnych zapadają wg pewnych „zwyczajowych” zasad), co niejednokrotnie wpływa na ważność podejmowanych decyzji. Podobnie w kwestiach finansowych i podatkowych – badanie pozwala na identyfikację ewentualnych uchybień, które mogą nie być groźne teraz, ale mogą spowodować pewne komplikacje w przyszłości.

Identyfikacja „czerwonych flag”, w szczególności w aktualnej aurze biznesowej niepewności, może pomóc także w podjęciu kroków zmierzających do przeprowadzenia czynności związanych ze zmianą modelu prowadzenia biznesu, na bardziej odporny na ewentualne (zarówno zewnętrzne, jak i wewnętrzne) zagrożenia. Jest to bowiem dobry moment, aby wyprowadzić poza nawias wiodącej działalności gospodarczej te jej aspekty, które nie są kluczowe, a mogą być źródłem potencjalnych ryzyk. Możemy tego dokonać np. w ramach procesu restrukturyzacji biznesu, przekształcenia formy prawnej firmy na bezpieczniejszą, dającą więcej ochrony właścicielowi (w szczególności, że bardzo wiele firm rodzinnych prowadzonych jest nadal w formie jednoosobowej działalności gospodarczej, z czym wiąże się nieograniczona odpowiedzialność



Fot. Adobe Stock / Gajus

właściciela). Przeprowadzenie takiego zabiegu może wpłynąć nie tylko na zwiększenie efektywności biznesowej firmy i zabezpieczenie sytuacji samego właściciela (ograniczenie jego odpowiedzialności) w krótkoterminowej perspektywie kryzysu, z którym się mierzymy, ale stanowi także doskonały start do dalszego planowania sukcesyjnego. Wiemy już bowiem co mamy w firmie i w jakiej kondycji, śmiało zatem można przejść do kolejnego kroku, czyli planowania komu i na jakich zasadach przekazaćmy biznes. Warto nadmienić, że dla pełnego obrazu, rekomendowane jest także przeprowadzenie *due diligence* majątku prywatnego.

Bezpieczeństwo biznesu i rodziny na „już”

Powyższe kroki wymagają jednak czasu. Jak zatem, w dobie niepewności gospodarczej, ochronić firmę i rodzinę natychmiast? Mimo iż nie w pełni kompleksowe, istnieją możliwości, które w ramach „planu minimum” mogą ochronić najistotniejsze interesy i wartości.

• Rozdzielność majątkowa z podziałem majątku

Jednym ze sposobów na niemalże natychmiastowe zminimalizowanie ewentualnych zagrożeń po stronie rodziny, związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej, szczególnie w sferze finansowej, jest zawarcie umowy o rozdzielności majątkowej pomiędzy małżonkami, szczególnie jeżeli tylko jedno z nich zaangażowane jest w prowadzenie biznesu. Dla pełnej skuteczności powinna jej towarzyszyć druga umowa – o podziale majątku wspólnego (obie w formie aktu notarialnego). Co istotne, podział majątku może zostać dokonany w dowolnej proporcji, wedle decyzji małżonków. Ponadto, ustrój rozdzielności majątkowej w żaden sposób nie modyfikuje zasad spadkobrania ustawowego. Rekomendowane jest, aby aktywa rozdzielić na te, które związane są z prowadzeniem działalności gospodarczej (np. prawa udziałowe, nieruchomości wykorzystywane do prowadzenia firmy i ściśle z nią związane) i pozostawić je przy tym małżonku, który związany jest z biznesem, oraz pozostałe aktywa, służące głównie zaspokojeniu potrzeb i zapewnieniu przyszłości członków rodziny, pozostawiając je przy drugim małżonku. W ten sposób w znaczący sposób minimalizujemy ryzyko, jakie mogłoby powstać pośrednio po stronie rodziny, na skutek niewypłacalności firmy i odpowiedzialności finansowej właściciela za zobowiązania przedsiębiorstwa (w braku

rozdzielności majątkowej – odpowiedzialność z majątku wspólnego). Oczywiście, nie jest to rozwiązanie uniwersalne. W sytuacji, kiedy odpowiedzialność osobista właściciela firmy już się zmaterializuje, dokonanie umownej rozdzielności majątkowej i podziału majątku może okazać się spóźnione i zostać potraktowane jako działanie z zamiarem pokrzywdzenia wierzycieli, a w konsekwencji podlegać reżimowi przepisów dotyczących skargi pauliańskiej, czyli możliwości żądania bezskuteczności dokonania podziału majątku w stosunku do wierzyciela dochodzącego swoich roszczeń.

• Testament – minimum dla zabezpieczenia firmy

Narzędziem, które może pomóc w bezpiecznym przekazaniu firmy (ograniczając ryzyko jej podziału), a także w zabezpieczeniu członków rodziny, w przypadku wystąpienia najczarniejszego scenariusza, jest testament. Poprzez zastosowanie tzw. zapisu windykacyjnego, skutecznego w chwili otwarcia spadku, istnieje możliwość przekazania firmy konkretnie wskazanemu spadkobiercy/spadkobiercom, co w znaczny sposób ogranicza ryzyko wystąpienia paraliżu decyzyjnego, w szczególności w przypadku konfliktu pomiędzy spadkobiercami. Rozrządzenia testamentowe powinny zostać odpowiednio skorelowane z treścią umowy spółki, co pozwoli uniknąć ewentualnych niejasności interpretacyjnych. Kolejną kwestią, nadal utrudniającą przekazanie biznesu, są tzw. roszczenia zachowkowe. W przypadku wielości spadkobierców – ci z nich, którzy zostali pominięci w testamencie bądź otrzymali mniejszy udział w masie spadkowej, niż wynikałoby to z zasad dziedziczenia ustawowego, posiadają uprawnienie zachowkowe. W skrajnych przypadkach, jako że zachówek płatny jest jednorazowo w pełnej zasądzonej wysokości, chyba że strony zawrą ugodę w tej kwestii, może to doprowadzić do konieczności spieniężenia części aktywów firmy, a tym samym zniweczyć cel zapisu windykacyjnego, jakim miała być ochrona integralności przedsiębiorstwa. Można uniknąć tego ryzyka albo poprzez taki podział majątku, który uczyni zadość przepisom spadkowym, albo poprzez zawarcie, za życia właściciela, umów o zrzeczenie się roszczenia zachowkowego przez tych ze spadkobierców, którzy nie są predestynowani do przejścia firmy.

Sukcesja nie musi czekać na powrót prosperity. Rozsądne podejście i dobre przygotowanie do procesu nie tylko pozwoli na skuteczne i bezpieczne przekazanie biznesu, ale może także pomóc w eliminacji bieżących ryzyk biznesowych. ●



Sukcesja po COVID-19: dlaczego warto być spółką giełdową

Kwestia sukcesji prędzej czy później dotyka każdej firmy rodzinnej. Podejmując jedną z najtrudniejszych decyzji biznesowych, właściciel musi zadbać o to, aby jego przedsiębiorstwo nie tylko przetrwało, ale również kontynuowało rozwój.

Wybuch pandemii koronawirusa pokazał, że finansowanie bankowe ma swoje ograniczenia. W tym czasie wiele spółek giełdowych skorzystało z możliwości pozyskania dodatkowego kapitału poprzez emisję akcji. Obecność na giełdzie nie tylko ratuje w trudnych czasach, ale przyczynia się do wzrostu wiarygodności i rozpoznawalności spółki, przy jednoczesnym zachowaniu kontroli właścicielskiej.

Sukcesja w firmie rodzinnej umożliwia założycielom kontynuację działalności ich biznesu z zachowaniem pierwotnej tradycji i jakości. Potencjalni sukcesorzy natomiast nie zawsze są gotowi lub zainteresowani prowadzeniem biznesu. Brak przemyślanej strategii długoterminowej może też wiązać się z wrogim przejęciem lub spowolnieniem dynamicznego rozwoju firmy, co dodatkowo utrudnia jej sprzedaż.



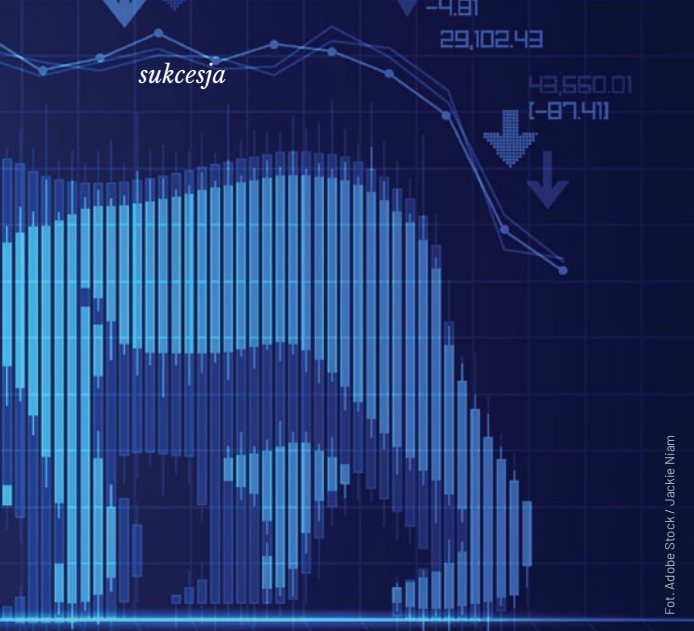
Izabela Olszewska

Członek Zarządu Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie.

Jedną z możliwych ścieżek dalszego rozwoju przedsiębiorstwa jest wejście na giełdę. Rynek kapitałowy to znacznie więcej niż tylko narzędzie służące do pozyskiwania finansowania. Debiut na giełdzie często stanowi kamień milowy w rozwoju firmy, zwłaszcza w przypadku pozyskania kapitału w drodze emisji akcji. Głównym powodem jest zazwyczaj chęć zdobycia środków na rozwój i finansowanie działalności. Jest to też wygodny sposób dla dotychczasowych właścicieli lub inwestorów na wyjście częściowo lub w całości ze swoich inwestycji.

Elastyczny sposób pozyskania kapitału

Kryzys gospodarczy spowodowany COVID-19 pokazał, że polityka kredytowa banku może znacząco się zmienić. Przedsiębiorstwa zaczynają patrzeć na polski rynek kapitałowy jako miejsce, w którym można pozyskać środki na



rozwój. Co ważne, kapitał pozyskany poprzez rynek akcji nie wymaga spłaty i akceptuje wyższe ryzyko biznesowe, w związku z czym zapewnia większą swobodę finansowania niż kredyt bankowy.

Spółki publiczne mają także ułatwiony dostęp do dalszego finansowania w porównaniu z firmami, których akcje nie są w obrocie giełdowym. Z perspektywy banków i innych podmiotów udzielenie finansowania spółce giełdowej niesie ze sobą niższe ryzyko kredytowe niż w przypadku firmy nienotowanej. W związku z tym gotowe są udzielić kredytu na lepszych warunkach. W trudnej sytuacji finansowej bycie spółką giełdową znacząco zwiększa szanse przeprowadzenia z sukcesem oferty ratunkowej w postaci SPO (ang. *Secondary Public Offering*) lub emisji obligacji.

Utrzymanie kontroli nad spółką nawet w czasie kryzysu

Istotną cechą rynku kapitałowego z punktu widzenia firm rodzinnych jest również to, że pozyskanie kapitału poprzez giełdę pozwala zachować kontrolę właścicielską nad przedsiębiorstwem. W zdecydowanej większości przypadków spółki decydują się na emisję, w wyniku których udział nowych inwestorów w akcjonariacie nie przekracza 50%, a najczęściej mieści się w przedziale 20-40%.

Tym samym, wchodząc na giełdę, właściciel nie traci kontroli właścicielskiej nad firmą, jeśli zachowuje pakiet kontrolny akcji. Ma wówczas kilka możliwości jej utrzymania. Może zostać prezesem zarządu i kierować firmą m.in. na

Udzielenie finansowania spółce giełdowej jest mniej ryzykowne niż firmie nienotowanej, dlatego banki są gotowe udzielić kredytu na lepszych warunkach.

poziomie operacyjnym czy przejść do rady nadzorczej i aktywnie zarządzać spółką poprzez uczestnictwo w podejmowaniu ważnych decyzji związanych z jej działalnością. Co więcej, może przekazać zarządzanie menedżerom zewnętrznym, zachowując kontrolę właścicielską.

Rozwój biznesu za granicą

Eksport stanowi już ponad połowę polskiego PKB. Pod tym względem polskie przedsiębiorstwa mają ogromny potencjał do dalszego rozwoju także dzięki wejściu na giełdę. Firmy, które wcześniej działały tylko lokalnie, szybko stają się rozpoznawalne na rynku krajowym, a nie rzadko wchodzą na rynki zagraniczne. Bycie spółką giełdową ułatwia również zdobywanie kolejnych kontraktów, partnerów handlowych oraz ekspansję.

Zwiększenie wiarygodności i rozpoznawalności firmy

Obecność na rynku kapitałowym wiąże się z prestiżem i zwiększoną wiarygodnością. Prowadzi to do wzrostu zaufania, co z kolei zmniejsza ryzyko handlowe czy też kredytowe. Spółka giełdowa jest bardziej rozpoznawalna, szybciej buduje markę firmy i markę swoich produktów. Posiadanie statusu spółki giełdowej często stanowi dla kontrahentów potwierdzenie, że dane przedsiębiorstwo jest wiarygodnym partnerem. Gdy dodamy do tego stosowanie programów motywacyjnych uzależnionych od ceny giełdowej, spółka staje się też atrakcyjniejszym pracodawcą i łatwiej przyciąga naprawdę utalentowanych pracowników. ●

Mikropredsiębiorca
Roku
2019

Mikropredsiębiorca Roku 2019 wybrany!

Znamy zwycięzcę konkursu Mikropredsiębiorca Roku 2019. Po raz pierwszy w historii konkursu uroczyste ogłoszenie wyników odbyło się on-line, w dniu 2 czerwca podczas konferencji pt. „Szczepionka dla przedsiębiorców w dobie COVID-19 – Firma Wirusoodporna”. Nagrodę główną – tytuł „Mikropredsiębiorca Roku 2019” oraz 40 tys. złotych zdobyła spółka SVEP – śląska firma produkująca pneumatyczne maszty oświetleniowe wykorzystywane w pojazdach służb ratowniczych lub w trakcie zdarzeń ratunkowych. Konkurs realizowano pod patronatem honorowym Ministerstwa Rozwoju.

Jubileuszowa 15. edycja konkursu Mikropredsiębiorca Roku dobiegła końca – organizatorzy przedstawili najbardziej wyróżniające się mikrofirmy ubiegłego roku. Zgłoszenia do konkursu zbierano na przełomie października i listopada 2019 roku, a liczba uczestników osiągnęła rekordowo 275 przedsiębiorców z całego kraju. Jedyne kryteria, które należało spełnić, aby wziąć udział w konkursie, to liczba zatrudnionych pracowników (max. 10 osób)

oraz obrót roczny nieprzekraczający 2 mln euro. Jak co roku, Kapituła Konkursu stanęła w obliczu trudnego wyboru, gdyż zgłosiły się naprawdę wyjątkowe firmy z różnych branż.

Konkurs Mikropredsiębiorca Roku od lat promuje polskie mikrofirmy i wspiera je w rozwijaniu biznesu. W czasach pandemii i kryzysu pomoc ta jest szczególnie potrzebna, a dostęp do środowiska ekspertów i innych przedsiębiorców pozwala wspólnie mierzyć się z wyzwaniami oraz razem pokonywać trudności. My, w Citi, zawsze podkreślamy, że razem możemy więcej, a efektem tej współpracy jest sukces każdego z nas, naszych firm oraz całej polskiej gospodarki – powiedział Sławomir S. Sikora, Prezes Zarządu Citi Handlowy.

Kapituła Konkursu poza prestiżową nagrodą główną wybrała także laureatów w 4 kategoriach (Start, Progres, Młody Biznes i Senior), z których każdy otrzymał nagrodę finansową w wysokości 10 tys. złotych. Dodatkowo przyznano 23 wyróżnienia dla najprężniej rozwijających się mikrofirm z całego kraju. Nagrodą dla wyróżnionych firm były sesje mentoringowe z Fundacją Think, podczas których uczestnicy mogli nie tylko porozmawiać z ekspertami, ale także wymienić się doświadczeniem z innymi przedsiębiorcami oraz wziąć udział w szkoleniu online.

Jak powiedziała Ewa Sobkiewicz, Prezes Zarządu Stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych – *Bardzo cieszymy się, że w tym trudnym dla wszystkich czasie możemy wesprzeć i promować mikrofirmy z całego kraju. To, jak polski*



Od lewej: prowadzący konferencję Jarosław Kuźniar i Sebastian Margalski

biznes adaptuje się do warunków kwarantanny i radzi sobie z kryzysem potwierdza, że sukces gospodarczy naszego kraju leży w rękach przedsiębiorców. Celem naszego Konkursu jest nie tylko wyróżnienie wartościowych biznesów, ale również inspirowanie innych do działania, pokazywanie przykładów pomysłowości, a także edukowanie i integrowanie środowiska przedsiębiorców, zwłaszcza tych mikro.

Laureaci w 4 kategoriach:

START – Laava Tech,
PROGRES – NanoSanguis,
SENIOR – Little Chef,
MŁODY BIZNES – Musicon.

Wyróżnienia specjalne trafiły do: Science Now Wp. z o.o., Kawiarnia S.A., Procler Michał Pawłowski, Gere-re Fun for Good, 4REF Sp. z o.o., SRTIME s.j. Pawłowski i Jelonek, Renderro Sp. z o.o., Undress Code Sp. z o.o., Smart Berries Sp. z o.o., BRISTLES Joanna Szostek, Sofic Sp. z o.o., Nutraceut, Real Research, Wood Core House

Sp. z o.o., NeuroGames Lab Sp. z o.o., Expansio, Res Solution Sp. z o.o., Beesfund, AI Busters Sp. z o.o., EVOTEC Sp. z o.o., KREATOL Klaudia Tolman (ExplainVisually), TechOcean Sp. z o.o. oraz Biel.Studio.

Konkurs Mikroprzedsiębiorca Roku jest organizowany cyklicznie od 2005 roku, a trzeci rok z rzędu jego operatorem jest Stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych. Konkurs finansowany jest ze środków Citi Foundation i realizowany w partnerstwie z Fundacją Bankową Citi Handlowy im. L. Kronenberga (partner merytoryczny). Konkurs wspiera także Koalicja na rzecz Mikroprzedsiębiorczości, w skład której wchodzi renomowane instytucje i organizacje biznesowe. W celu wyłonienia zwycięzców powołano Kapitułę Konkursu, członkami której są znani polscy eksperci i przedsiębiorcy. Więcej na www.mikroprzedsiębiorcaro.com. ●

*Opracowanie: Andriy Tsyaputa. PR & Marketing Manager
Stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych*



ZGŁOŚ SIĘ DO PROJEKTU



"PRZEZ SUKCESJĘ Z PRZEWODNIKIEM"

CO ZYSKUJESZ?

- Aż **87%** dofinansowania ze środków UE
- Ponad **70 godzin** spersonalizowanego doradztwa
- Możliwość skorzystania z doradztwa sukcesyjnego w obszarze prawnym, finansowym, organizacyjnym i interpersonalnym
- Wsparcie dopasowane do indywidualnych potrzeb Twojego przedsiębiorstwa
- Możliwość **e-doradztwa**

www.sukcesja.org

Projekt „Przez sukcesję z Przewodnikiem”

Chcesz przekazać firmę następcom? Nie wiesz jak? Ten projekt jest dla Ciebie!

Głównym celem projektu „Przez sukcesję z Przewodnikiem” jest wsparcie doradcze firm rodzinnych w planowaniu rozwiązań sukcesyjnych, pozwalających na kontynuowanie działalności przez młodsze pokolenie, przy zachowaniu rodzinnego charakteru firmy.

Projekt „Przez sukcesję z Przewodnikiem” skierowany jest do właścicieli firm rodzinnych, którzy prowadzą mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa. Zadaniem doradców jest zdiagnozowanie sytuacji sukcesyjnej w firmie rodzinnej oraz wskazanie potencjalnych szans i zagrożeń. Wsparcie doradcze pozwala na obiektywny ogląd poziomu profesjonalizacji firmy i ocenę jej gotowości do sukcesji w poszczególnych obszarach. *Dzięki temu – wspólnie z właścicielami firm rodzinnych – możliwe jest opracowanie indywidualnego planu sukcesyjnego oraz zainicjowanie jego wdrożenia* – tłumaczy Andrzej Bocheński, doradca w firmie PM Doradztwo Gospodarcze, będącej liderem projektu.

Obecna sytuacja sprawia, że wiele firm musi zmierzyć się z nową rzeczywistością i przystosować swoje przedsiębiorstwo do nowych warunków. Ale o ile stawianie czoła wyzwaniom działalności gospodarczej jest rutynową praktyką przedsiębiorcy, a procesy biznesowe powtarzane są wielokrotnie i mogą być optymalizowane, o tyle proces sukcesji z pozycji nestora dokonuje się najczęściej tylko jeden raz. W tej sytuacji wsparcie doradcze może

okazać się istotnym czynnikiem zwiększającym szansę na przeprowadzenie tego procesu z sukcesem.

W ramach udziału w projekcie, każda kwalifikująca się firma rodzinna może skorzystać z ponad 70 godzin doradztwa w czterech obszarach: prawnym, finansowym, organizacyjnym i interpersonalnym – w dowolnych proporcjach. Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego – Program Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój 2014–2020. Kwota dofinansowania to ponad 87% wartości całego projektu.

Projekt realizowany jest pod patronatem Stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych, którego cele statutowe wpisują się w założenia projektu.

Więcej informacji o projekcie, procesie rekrutacji oraz formularz zgłoszeniowy można znaleźć na stronie www.sukcesja.org ●

Opracowanie: biuro PMDG

Firma PM Doradztwo Gospodarcze o sobie:

Od 1997 roku pomagamy naszym klientom sprostać wyzwaniom i wspieramy ich w osiąganiu celów biznesowych. Realizujemy to poprzez usługi doradcze, szkolenia i coaching oraz pozyskiwanie dla naszych klientów środków z Funduszy Europejskich. Od 10 lat nasze działania koncentrują się także na doradztwie dla firm rodzinnych, w tym na doradztwie sukcesyjnym.

Ogólnopolski Zjazd Firm Rodzinnych u-Rodziny 2020 | ONLINE

Rok 2020 przyniósł nieoczekiwane wyzwania dla nas wszystkich. Pandemia, kwarantanna, kryzys gospodarczy – to tylko niektóre problemy, którym musimy solidarnie stawiać czoło.

My, Przedsiębiorcy Rodzinni, jak nikt inny odczuwamy skutki tej nadzwyczajnej sytuacji, gdyż ponosimy odpowiedzialność nie tylko za siebie i swoich bliskich, ale też za naszych pracowników i ich rodziny. Stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych od początku koronakryzysu pomaga polskim firmom rodzinnym w ramach kampanii #ŁączymyByPrzetrwać poprzez inspirowanie do transformacji biznesu, sieciowanie przedsiębiorców *online* oraz wspieranie inicjatyw społecznych.

Zgodnie z wieloletnią tradycją, co roku w różnych miastach kraju organizujemy Ogólnopolski Zjazd Firm Rodzinnych U-RODZINY. Podczas ubiegłorocznej warszawskiej edycji wydarzenia ogłosiliśmy, że 13. Zjazd odbędzie się w Toruniu w dniach 8-10 października 2020 roku. Z uwagi na obecną sytuację epidemiczną oraz ograniczenia wprowadzone przez władze państwa, organizacja naszego wydarzenia w dotychczasowej formule nie jest możliwa. Bezpieczeństwo i zdrowie uczestników są dla nas najważniejsze, dlatego tegoroczny Zjazd po raz pierwszy w historii zorganizujemy w formule hybrydowej – łącząc wydarzenie *online* z mniejszymi regionalnymi spotkaniami.

U-RODZINY 2020 będą miały charakter naprawdę ogólnopolski – konferencja zawita do kilku regionów, połączymy przedsiębiorców z całego kraju, a całość wydarzenia będzie zrealizowana poprzez nowoczesną platformę internetową. Pandemia ujawniła olbrzymi potencjał tkwiący w regionach. Technologia zmniejszyła ograniczenia związane z odległością i pozwala skupić się na sprawach najważniejszych: programie merytorycznym i *networkingu*. Zarówno w skali lokalnej, jak i ogólnopolskiej. Otworzyły

też nowe perspektywy dla zaproszenia do udziału inspirowanych mówców, także z zagranicy. Jednocześnie nie rezygnujemy ze spotkań przedsiębiorców w realnej przestrzeni. Każde wydarzenie regionalne będzie miało swój wymiar zarówno w sieci, jak i w postaci bezpośrednich spotkań. Wydarzenia centralne będą inspirować, integrować i podsumowywać wydarzenia realizowane regionalnie. Co więcej – dla tych, którzy nie będą mogli wziąć udziału na żywo, nagrania będą dostępne do obejrzenia po wydarzeniu.

Zdajemy sobie sprawę, że liczba webinarów, podcastów i LIVEów w ostatnich miesiącach jest przytłaczająca. A przecież każdy musi prowadzić własną firmę. Dlatego, aby nie zajmować Waszego cennego czasu, całość wydarzenia będzie podzielona na serię krótkich części, które odbędą się w dniach 23-27 listopada 2020 roku. Zaczniemy od oficjalnego otwarcia i debat inauguracyjnych w Warszawie, a przez kolejne dni będziemy łączyć się z Bielsko-Białą, Krakowem, Gdynią oraz Kutnem. Każda część U-RODZIN będzie składać się z panelu transmitowanego poprzez platformę internetową oraz lokalnej części *networkingowej*. Uczestnicy natomiast, którzy połączą się zdalnie, będą mogli wziąć udział w warsztatach i mentoringu *online*. Zaplanowaliśmy również *networking* w formacie cyfrowym.

Zaczynając w styczniu pracę nad programem merytorycznym 13. Zjazdu wybraliśmy hasło, które, uwzględniając obecną sytuację, jest wyjątkowo aktualne – „CZAS PRZEMIANY”. W tym roku porozmawiamy m.in. o transformacji cyfrowej i nowym łańdźcu gospodarczym, zrównoważonym rozwoju i ekologii, deglobalizacji i optymalizacji łańcuchów dostaw, zarządzaniu kryzysowym i przywództwie, kompetencjach przyszłości i zmianach na rynku pracy, a także na szereg innych tematów, które aktualnie nurtują przedsiębiorców.

Łączymy, by budować! Łączymy, by przetrwać! ●



OGÓLNOPOLSKI ZJAZD
FIRM RODZINNYCH
U-RODZINY 2020 | ONLINE

CZAS PRZEMIAN

Największa hybrydowa
konferencja biznesowa
firm rodzinnych w Polsce!

WARSZAWA / KATOWICE
KRAKÓW / GDYNIA / KUTNO

23-27 listopada 2020

ONLINE + NA ŻYWO

- / ogólnopolskie wydarzenie** – charakter lokalny
- / 5 regionów/miast** – **5 osi tematycznych**
- / 10 debat**, paneli i prelekcji merytorycznych **online i na żywo**
- / 9 warsztatów** + networking online
- / dedykowany program spotkań** lokalnych i networking



Inicjatywa
Firm
Rodzinnych

www.u-rodziny.pl