

relacje

MAGAZYN
FIRM
RODZINNYCH

ISSN 2353-6470

NR
49 03

wrzesień
2022

BEZPIECZEŃSTWO FINANSOWE FIRMY RODZINNEJ



4_ **Pięć filarów bezpieczeństwa firmy rodzinnej**
| Małgorzata Kuik, Maja Jabłońska

9_ **Jakie wskaźniki finansowe warto uważniej śledzić w czasie inflacji**
| Andrzej Krótki

11_ **Finansowa recepta na emocje sukcesji**
| Andrzej Kowalczyk, Robert Węglarz

14_ **Bezpieczeństwo firmy dzięki zarządzaniu klientami**
| Maciej Sasin

17_ **Kompetencje przedsiębiorcze to klucz do wyższych dochodów**
| dr Oliwia Samelak

19_ **Dywersyfikacja ryzyka i zabezpieczenie majątku przedsiębiorcy w czasach niepewności gospodarczej i politycznej**
| Robert Mikulski, Rafał Michalski

23_ **Strukturyzacja właścicielska jako narzędzie budowania bezpieczeństwa finansowego firmy rodzinnej**
| dr Rafał Trzeciakowski

25_ **Ryzyka nierozpoznane, czyli o czym nie wie dyrektor finansowy**
| Łukasz Martyniec

32_ **Dylematy sukcesyjne w firmie wielorodzinnej**
| Łukasz Martyniec, Paweł Rataj

36_ **Bayraktar – innowacyjny wymiar firm rodzinnych w Turcji**
| Gniewomir Pieńkowski

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:

Freepik

Fotografie ilustracyjne:

Freepik

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!

Czym jest bezpieczeństwo finansowe firmy rodzinnej? Najprostsze skojarzenie to... pokażne konto w banku lub pozytywne wskaźniki finansowe. Oczywiście, że jest to bardzo ważne i może dawać poczucie bezpieczeństwa w danej chwili, ale czy wystarczające w perspektywie długookresowej? Czy zapewnia poczucie pewności trwania i rozwoju firmy rodzinnej w przyszłości? Na te pytania znajdziemy różne odpowiedzi w niniejszym numerze RELACJI. Małgorzata Kuik i Maja Jabłońska wskazują 5 filarów bezpieczeństwa firmy rodzinnej: wizja i myślenie strategiczne, zwinna organizacja i sprawne systemy podejmowania decyzji, adekwatna forma prawna prowadzenia biznesu, zarządzanie ryzykiem i zdolność wprowadzania zmian. Maciej Sasin wskazuje na znaczenie sprzedaży poprzez odpowiednie zarządzanie klientami, Oliwia Samelak pisze o kompetencjach przedsiębiorczych.

Wielu autorów wskazuje zaś na różne aspekty dbałości o majątek firmy rodzinnej. Rafał Michalski i Robert Mikulski w swoim artykule o dywersyfikacji ryzyka piszą, iż (...) *ważnym elementem zabezpieczenia majątku przedsiębiorcy jest odseparowanie majątku firmy od majątku rodziny*. Z kolei Rafał Trzeciakowski omawia kwestię budowania bezpieczeństwa finansowego firmy rodzinnej poprzez strukturyzację właścicielską, czyli różnorodne działania, jak np. przegląd i dostosowanie umów, tworzenie, likwidację, dzielenie i łączenie spółek czy wydzielanie

składników majątkowych do innych podmiotów gospodarczych. Zamykającym przewodni temat numeru jest artykuł Łukasza Martyńca, który stwierdza: *Niewiele osób zdaje sobie sprawę, że na bezpieczeństwo finansowe składają się także poprawnie ułożone relacje właścicielskie pomiędzy wspólnikami oraz członkami ich rodzin, a także umiejętność zarządzania szeregiem ryzyk natury osobistej o z pozoru tylko prawnym charakterze*.

Bogactwo poruszanych wątków dowodnie wskazuje na to, że temat bezpieczeństwa finansowego firmy rodzinnej jest bardzo złożony i wymaga spojrzenia z wielu stron, że ma ono bardzo różne źródła i czasem jest odległe od tego, co się kojarzy z terminologią finansową.

Chcę także zwrócić uwagę na „Dylematy sukcesyjne w firmie wielorodzinnej” autorstwa Łukasza Martyńca i Pawła Rataja. W takich firmach problemy z sukcesją mogą być jeszcze bardziej skomplikowane niż w „zwykłych” firmach rodzinnych., gdzie (...) *krąg poszukiwań godnego następcy nie ogranicza się do dzieci/wnuków założyciela, ale obejmuje najbliższych krewnych pochodzących z kilku rodzin*. I na koniec – przybliżenie sylwetek członków rodziny właścicieli firmy produkującej najstawniejszego dzisiaj drożdż, jakże aktualny w kontekście wojny w Ukrainie artykuł Gniewomira Pieńkowskiego „Bayraktar – innowacyjny wymiar firm rodzinnych w Turcji”

Oddajemy w Państwa ręce czterdziesty dziewiąty numer RELACJI i życzymy przyjemnej lektury. ●

Sprostowanie: W 48. numerze RELACJI błędnie podano autora ilustracji w artykule „Ogród synergii, czyli jak stworzyć zespół, który rośnie razem z właścicielem”. Redakcja przeprasza panią Milenę Jastrzębską, autorkę artykułu, za ten błąd i informuje, iż autorką ilustracji jest pani Milena Jastrzębska.



Pięć filarów bezpieczeństwa firmy rodzinnej

Niewątpliwie przyszło nam żyć w ciekawych czasach...w całej rozciągłości aktualna jest fraza użyta w 1898 przez brytyjskiego polityka Josepha Chamberlaina w jednym z przemówień „Zgodzicie się, że żyjemy w interesujących/ciekawych czasach (...) nie pamiętam czasów, kiedy dzień po dniu dostarczano nam nowych powodów do obaw.”

Zmienność, niepewność, złożoność i niejednoznaczność

Ciekawe czasy, które dziś charakteryzujemy jako świat VUCA. Świat niezwykle zmienny (V – Volatility), w którym trudno przewidzieć i nadążyć za kolejną zmianą; zidentyfikować ich przyczyny oraz określić ich naturę, dynamikę, zasięg oraz siłę oddziaływania. Świat niepewny (U – Uncertainty), w którym rządzi nieprzewidywalność i często zdarzenie o charakterze całkowicie nieoczekiwanym, co powoduje głęboki niepokój na poziomie biznesowym oraz społecznym. Świat złożony (C – Complexity), w którym krzyżują się różne siły i informacje, łączą i nakładają się problemy polityczne, gospodarcze, społeczne, które potęgują poczucie chaosu świata biznesu i zagubienia pojedynczego człowieka. I wreszcie świat niejednoznaczny (A – Ambiguity), w którym trudno jednoznacznie klasyfikować i oceniać czynniki zmian oraz zrozumieć w pełni rzeczywistość w logicznym ciągu przyczynowo-skutkowym, a wcześniejsze doświadczenia wcale nie muszą przekładać się na dobre prognozowanie i planowanie przyszłości.



Małgorzata Kuik

Grant Thornton, Partner, Biznes Konsulting. Od 25 lat współpracuje z przedsiębiorstwami rodzinnymi w zakresie tworzenia modeli biznesowych i strategii rozwoju, doskonalenia systemów organizacyjno-zarządczych. Pomaga budować wizję, tożsamość firm rodzinnych oraz wspiera je w wypracowywaniu efektywnych rozwiązań sukcesyjnych.



Maja Jabłońska

Grant Thornton, Radca Prawny. Lider praktyki rozwiązań prawnych dla sukcesji oraz due diligence prawnego. Wspiera firmy rodzinne w wypracowaniu i wdrażaniu kompleksowych prawnych rozwiązań sukcesyjnych, realizując wielowątkowe, wymagające interdyscyplinarnej wiedzy z różnych gałęzi prawa projekty.

Burzliwe i dynamiczne otoczenie VUCA to również środowisko prowadzenia biznesu przez firmy rodzinne. Pandemia COVID-19, wojna w Ukrainie, przerwane łańcuchy



dostaw, dynamiczny rozwój e-commerce jako nowy trend konsumencki, hamowanie gospodarki, rosnąca inflacja i stopy procentowe, katastrofa ekologiczna Odry.... można mnożyć, a tu każdego dnia trzeba podejmować decyzje. I to te decyzje o charakterze strategicznym, mające skutki w perspektywie długofalowej, jak i te operacyjne, dotyczące bieżącego działania firmy. I wcale nie jest to łatwe.

Jak przez pryzmat poszczególnych czynników postrzegać szanse i perspektywy rozwojowe? Jak identyfikować i oceniać zagrożenia dla prowadzenia i rozwijania działalności? Czy jest sens i gdzie są granice planowania? Jaki wybrać model przywództwa i zarządzania firmą? Jak podejmować decyzje, zarządzać ryzykiem, kiedy i jakie wprowadzać zmiany? Wszystko po to, by zapewnić ciągłość funkcjonowania i bezpieczeństwo firmy rodzinnej.

Jak je budować? Wydaje się, że można oprzeć się na pięciu filarach:

- Wizja i myślenie strategiczne
- Zwinna organizacja i sprawne systemy podejmowania decyzji
- Adekwatna forma prawna prowadzenia biznesu
- Zarządzanie ryzykiem
- Zdolność wprowadzania zmian.



Filar 1 – Wizja i myślenie strategiczne

Czego wymaga od nas rzeczywistość VUCA? Przede wszystkim gotowości do bacznej obserwacji otoczenia w każdym jego wymiarze, nieustannego uczenia się oraz konsekwentnego wprowadzania zmian. Odpowiedzią na świat VUCA, według Boba Johansena z Institute for the Future, jest „VUCA Prime” – czyli wizja (V – Vision), zrozumienie (U – Understanding), jasność (C – Clarity) oraz zwinność (A – Agility).

Wizja, czyli co? Tak naprawdę wielu przedsiębiorców rodzinnych uważa formułowanie wizji, misji, celów rozwojowych, strategii jako drogi dojścia do wyżej wymienionych jako coś zarezerwowanego dla firm korporacyjnych, a może i za stratę czasu. Nic bardziej mylnego, zwłaszcza kiedy na czasy VUCA nakłada się kluczowa zmiana w firmach rodzinnych jaką jest sukcesja, czyli zmiana pokoleniowa w obszarze zarządzania i własności. Kiedy, jak nie w takich okolicznościach poddać pod dyskusję wizję rozwoju firmy rodzinnej rozumianą jako wyraz ambicji i śmiałych aspiracji biznesowych, inspirującą koncepcję przyszłości? Sformułowaną i uzgodnioną z pokoleniem założycieli i sukcesorów w taki sposób, który będzie

5 filarów bezpieczeństwa Firmy Rodzinnej



FILAR 1

Wizja
i myślenie
strategiczne



FILAR 2

Zwinna
organizacja
i sprawne
systemy
podejmowania
decyzji



FILAR 3

Adekwatna
forma prawna
prowadzenia
biznesu



FILAR 4

Zarządzanie
ryzykiem



FILAR 5

Zdolność do
wprowadzania
zmian

ZDOLNOŚĆ DO ROZWOJU + BEZPIECZEŃSTWO DZIAŁANIA

Opracowanie własne Grant Thornton

mobilizować cały firmowy zespół do działania i transformacji. Taka wizja pozwala na wyznaczenie kierunku w warunkach zmienności i jest dla wszystkich jak latarnia morska dla marynarzy w okresie sztormów i nawałnic. Wizja pozwoli na formułowanie celów oraz planów działania w realiach VUCA – na znaczeniu zyskuje tutaj umiejętność planowania krótkoterminowego, czyli wyznaczania działań taktycznych i operacyjnych.

Żeby prowadzić biznes w niepewnych czasach konieczne jest rozwijanie w firmie rodzinnej myślenia strategicznego, zarówno na poziomie założycieli, sukcesorów jak i kadry menedżerskiej. Co jest potrzebne w myśleniu strategicznym? Między innymi: świadomość słabych stron, pewność mocnych stron, trzeźwy osąd szans i zagrożeń płynących z otoczenia wykorzystane do zaplanowania działań nakierowanych na osiągnięcie wizji rozwojowej. I tu pojawia się istotny wymóg – wspólna świadomość i akceptacja wielu punktów widzenia, co niejednokrotnie przy odmiennej perspektywie pokolenia założycieli i pokolenia sukcesorów bywa trudnym procesem wywołującym wiele dyskusji merytorycznych, ale też budzącym wiele emocji związanych z patrzeniem na rozwój i trwałość biznesu. Ważna jest umiejętność pozyskiwania informacji zwrotnej z otoczenia – od współpracowników, klientów, czy też dostawców lub instytucji finansowych. Efektywne zarządzanie w świecie VUCA wymaga stworzenia warunków do otwartej i szczerzej komunikacji pomiędzy różnymi uczestnikami na wszystkich szczeblach firmy po to, aby zdobywane informacje płynęły jak najszybciej do osób podejmujących decyzje. W ten sposób firma rodzinna stale uczy się i przygotowuje odpowiednie zmiany w swoim sposobie działania.



Filar 2 – Zwinna organizacja i sprawne systemy podejmowania decyzji

W odpowiedzi na złożoność świata VUCA każdej firmie potrzebny jest jasny system zarządzania. Dzięki niemu menedżerowie i pracownicy otrzymują jednoznacznie opisane zadania i ustalone procesy. Ponadto, ukierunkowane na realizację wizji decyzje menedżerów dają pracownikom poczucie zmierzania w odpowiednim kierunku, a dzięki temu poczucie bezpieczeństwa, pomimo pojawiającego się chaosu w otoczeniu. Ważny jest również rozwój pracowników (czyli ponownie uczenie się), aby byli

Ukierunkowane na realizację wizji decyzje menedżerów dają pracownikom poczucie zmierzania w odpowiednim kierunku, a dzięki temu poczucie bezpieczeństwa, pomimo pojawiającego się chaosu w otoczeniu.

przygotowani na działania w złożonej sytuacji. Transparentne struktury organizacyjne i systemy zarządzania nie zawsze są mocną stroną firmy rodzinnej. Dlaczego? Bo często opierają się na osobie założyciela, który praktycznie jednoosobowo zarządza biznesem, podejmując wszystkie decyzje i biorąc za nie odpowiedzialność i ryzyko. Bo nie zostały jasno zdefiniowane role sukcesorów, którzy pracując w firmie rodzinnej nie do końca wiedzą, czego się od nich oczekuje, jaka jest wizja przyszłości, co leży w ich kompetencjach decyzyjnych. Bo struktura organizacyjna rozwija się „przez pączkowanie” – rośnie firma, pojawiają się nowe zadania lub zwiększa się rozmiar dotychczas realizowanych zadań i powierza się je „komuś” do realizacji, często bez głębszej refleksji jak to wpłynie na pozostałe elementy struktury organizacyjnej. Bo trzeba rozwijać biznes, wykorzystywać wszystkie szanse, a wnętrzem firmy można się zająć później, jak będzie chwila oddechu – a ta chwila nie nadchodzi i wewnętrzne procesy i systemy zarządcze stają się wąskim gardłem rozwoju.

Tak najbardziej definicyjnie zarządzanie to zbiór działań zmierzających do osiągnięcia określonego celu firmy (najczęściej niejednego, a wielu wzajemnie ze sobą powiązanych, adekwatnie do wizji strategicznego rozwoju) realizowanych w następującej sekwencji:

- planowanie (wybór celów i sposobów ich osiągania oraz precyzowanie zadań i terminów ich wykonania),
- organizowanie (przydzielanie i zapewnianie zasobów, niezbędnych do realizacji zaplanowanych działań, w sposób gwarantujący skuteczność i sprawność zarządzania),
- przewodzenie (kierowanie, motywowanie do współpracy w trakcie realizacji zadań),
- kontrolowanie (stała obserwacja postępów i podejmowanie decyzji korygujących).



Zarządzanie wymaga pewnych cech osobowości, predyspozycji, ale też wiedzy i doświadczenia wynikającego z praktyki. Wymaga też gotowości i dojrzałości.

Na czym zaś polega zwinna organizacja? Zwinność można określić jako zdolność firmy do szybkiej reakcji i zdolność do przystosowania się do nowych warunków w odpowiedzi na ciągłe, zaskakujące i nieprzewidywalne zmiany w środowisku rynków konkurencyjnych. Błyskawiczna reakcja zakłada elastyczne dostosowanie przez zwinną organizację każdego ze swoich komponentów, takich, jak ludzie, cele przedsiębiorstwa, technologia i organizacja, do nieoczekiwanych zmian. Źródłem zwinności może być: innowacyjna struktura organizacji i zarządzania firmą, umiejętności i doświadczenie ludzi oraz elastyczne i inteligentne technologie.

Czy w parze ze zwinną organizacją oraz sprawnymi systemami podejmowanie decyzji idzie sukcesja? W założeniu zawsze tak, ale trzeba nad tym mocno pracować na etapie projektowania i wdrażania rozwiązań sukcesyjnych. Sukcesja zarządzania ma wiele wymiarów – zmiana modelu zarządzania i sprawowania władzy, zakresu i swobody podejmowania decyzji, pozycji i ról w strukturze organizacyjnej, sposobu sprawowania nadzoru i kontroli, wyboru konkretnych osób na dane stanowiska, płynności w procesie transformacji, zmiany kultury organizacyjnej... żeby wymienić te najważniejsze. Model organizacyjno-zarządczy to system naczyń połączonych – zmiana jednego elementu pociąga za sobą inne zmiany. A mówimy o kluczowym aspekcie – wyjściu założyciela z procesów zarządczych w czasach VUCA.



Filar 3 – Adekwatna forma prawna prowadzenia biznesu

Celom firmy i przyjętym przez nas założeniom do jej prowadzenia powinna służyć również forma prawna prowadzenia działalności. Powinna być ona zawsze dostosowana do specyfiki prowadzonego biznesu – jego rodzaju, wielkości, ryzyk związanych z dostawcami, odbiorcami, produktami (np. długoletnia odpowiedzialność gwarancyjna), potrzeb w zakresie finansowania zewnętrznego, planowanego pozyskania inwestora, transferu zysków do majątku prywatnego.

Prowadzenie biznesu w nieoptymalnej formie prawnej dla danej firmy rodzinnej skutkuje niedostosowaniem do bieżących potrzeb i ryzyk związanych z biznesem – przykładowo niewykorzystaniem dostępnych rozwiązań podatkowych, ponoszeniem odpowiedzialności majątkiem prywatnym za zobowiązania firmy, brakiem efektywności zarządzania czy też trudnościami w przeprowadzeniu procesu sukcesji biznesu.

Częstokroć obawa przed organizacyjnym chaosem w czasie zmiany formy prawnej i brak wiedzy o ewentualnych korzyściach płynących z procesu reorganizacji prowadzi do odsuwania decyzji o zmianie formy prawnej w czasie. Odpowiednio przygotowane i sprawnie przeprowadzone procesy reorganizacyjne nie mają negatywnego wpływu na prowadzenie biznesu, natomiast dobór odpowiedniej formy prawnej i uporządkowanie struktury biznesu stanowi dla firmy rodzinnej inwestycję będącą fundamentem dalszego rozwoju w kolejnych latach; fundament ten pozwala na rozwój biznesu w optymalnych warunkach, zarówno z punktu widzenia jego bezpieczeństwa, jak i zabezpieczenia majątku rodzinnego.

Zmiany przepisów wprowadzane w ostatnich latach, w szczególności związane z objęciem spółek komandytowych podatkiem CIT oraz następnie wprowadzenie Polskiego Ładu, znacząco zmniejszyły atrakcyjność bardzo popularnych wśród firm rodzinnych form prowadzenia biznesu: spółki jawnej, spółki komandytowej i jednoosobowej działalności gospodarczej.

W związku z tymi zmianami oraz ze względu na zmieniające się okoliczności rynkowe i regulacyjne warto dokonać ewaluacji zgodności celów biznesowych i rodzinnych z formą prowadzonej działalności, aby poznać odpowiedzi na pytania: czy moja firma jest najkorzystniej opodatkowana? Czy forma prawna zabezpiecza nas przed odpowiedzialnością za długi? Czy forma prawna pozwala nam na zaplanowanie sukcesji zgodnie z naszymi potrzebami?



Filar 4 – Zarządzanie ryzykiem

Kolejnym filarem bezpieczeństwa firmy, ale również źródłem jej przewagi konkurencyjnej może być odpowiednie zarządzanie ryzykiem – elementem nieodłącznie



z biznesem związanym – i poprzez to zarządzanie odpowiednio przetwarzanie informacji związanych z niepewnością w otoczeniu biznesowym i podejmowanie decyzji w zakresie radzenia sobie z nią.

Kluczowym elementem zarządzania ryzykiem jest ustalenie najważniejszych potrzeb organizacji, a następnie wdrożenie rozwiązań i mechanizmów minimalizujących zidentyfikowane problemy. Aby wprowadzić system zarządzania ryzykiem w sposób proaktywny, konieczne jest:

- ustalenie stanu obecnego oraz relacji wewnętrznych i zewnętrznych,
- identyfikowanie ryzyka,
- ewaluacja ryzyka,
- analiza ryzyka,
- ustalenie sposobu postępowania z ryzykiem.

Przeprowadzenie takiego wewnętrznego audytu oraz wdrożenia rozwiązań typu *compliance*, prowadzi do większego uporządkowania działalności, minimalizacji obszarów, w których występuje brak zgodności z obowiązującymi przepisami, zabezpieczenia ciągłości prowadzonego biznesu, a także zmniejszenia kosztów działalności, większej sprawności organizacyjnej, poprawienie procesów planowania oraz efektywniejsze rozpoznanie i wykorzystanie pojawiających się okazji biznesowych.



Filar 5 – Zdolność do wprowadzania zmian

Zmiany, zmiany, zmiany – jedna z niewielu pewnych rzeczy, która dotyka biznes i każdego z nas. Zmiany o wiele łatwiej zaprojektować niż je skutecznie wdrożyć. Zmiana dotyczyć może różnych aspektów działania firmy rodzinnej, np. zmiany strategii działania, zmiany technologii, zmiany portfela produktowego, zmiany formy prawnej, zmiany systemu informatycznego, zmiany personalnej czy też zmiany modelu zarządczego wynikającej z procesu sukcesyjnego. Zmiana, niestety, nie jest aktem jednorazowym, po którym z dnia na dzień widoczne są rezultaty. Zmiana musi stać się integralną częścią firmy, przeniknąć w jej struktury, procesy, sposoby działania i podejmowania decyzji. W tym kontekście zmiana wymaga od osób zarządzających zmianą: właściwego przygotowania potrzeb zmiany, planu wprowadzania zmian, samego

przebiegu wdrożeń oraz utrwalenia zmiany. Ważna w samym procesie zmian jest również znajomość czynników warunkujących skuteczne przeprowadzenie tego procesu. Zarządzanie zmianą to również umiejętność dostosowania tempa zmian i metod ich wprowadzania do zmieniających się cały czas odczuć wszystkich uczestników firmy – założycieli, sukcesorów, menedżerów i współpracowników. No i koniecznie trzeba mieć na uwadze emocje pojawiające się w procesie zmian – negacja, złość, strach, opór, dekoncentracja, adaptacja, odzyskanie równowagi, działanie, inicjatywa. Trzeba nimi umiejętnie zarządzać, aby uzyskać zakładane rezultaty zmian. Szczególnie istotne jest to w procesach sukcesyjnych, kiedy emocje te dotyczą kluczowych dla firmy rodzinnej osób – założycieli i sukcesorów.

Należy też uważać na pułapki we wdrażaniu zmian – brak uwzględnienia kultury organizacyjnej danej firmy rodzinnej, lekceważenie znaczenia postaw i emocji uczestników zmiany, nieprawidłowa komunikacja zmiany i pomiędzy uczestnikami zmiany, brak utrwalenia zmiany, niewystarczające kompetencje. ●

Firmo Rodzinna, by odnosić sukcesy i działać bezpiecznie ŚLEDŹ OTOCZENIE I WDRAŻAJ ZMIANY WEWNĄTRZ:

1. Uważnie analizuj trendy i śledź otoczenie w celu spełnienia wizji rozwojowej i osiągnięcia zakładanych rezultatów.
2. Buduj scenariusze przyszłości – mimo mocnej koncentracji na działaniu „tu i teraz”, nie dopuszczaj do utraty z pola widzenia strategicznej perspektywy.
3. Śledź i wdrażaj nowe modele biznesowe – będą one kształtować przyszłość biznesu.
4. Zdefiniuj cele i mierniki sukcesu.
5. Doskonal procesy, strukturę organizacyjną i systemy podejmowania decyzji.
6. Zarządzaj projektami oraz zmianą.
7. Zadbaj o odpowiednią komunikację wewnątrz i na zewnątrz.
8. Dbaj o efektywność pracy.
9. Stosuj model przywództwa oparty na zaufaniu w rodzinie, wewnątrz i na zewnątrz firmy.
10. Dbaj o rozwój kluczowych pracowników.



Jakie wskaźniki finansowe warto uważniej śledzić w czasie inflacji

Od kilku miesięcy w wielu miejscach naszego globu mamy do czynienia z mniejszą lub większą inflacją. W Polsce, według wyliczeń GUS, w lipcu 2022 wyniosła ona 15,6% rok do roku. Oznacza to, że produkty i surowce z każdym miesiącem są coraz droższe.

Inflacja nie pozostaje również bez wpływu na kondycję wielu przedsiębiorstw. Badania przeprowadzone na zlecenie Big Info Monitro pokazują, że obawy przed bankructwem w bieżącym roku ma nawet co piąta firma. To spory odsetek, a upadek jednej spółki może pociągnąć za sobą kolejne. Właśnie dlatego należy teraz szczególnie dokładnie przyglądać się finansom własnej firmy. Oto kilka wskaźników, które warto śledzić w czasie inflacji.

Wskaźniki płynności finansowej

To, czy będziemy w stanie zapłacić nasze zobowiązania jest niezwykle istotne z punktu widzenia każdego



Andrzej Krótki

Konsultant Strategiczny Lean, Prezes LEAN TO WIN i współtwórca Kokpitu Zarządzania Biznesem. Autor bestsellera branżowego pt.: „Skuteczny Lider Lean”. Wykładowca w Akademii WSB w Dąbrowie Górniczej i na UE we Wrocławiu.

przedsiębiorstwa. Właśnie z tego względu nasz przegląd mierników rozpoczynamy od tego zagadnienia. Pierwszy z nich to **wskaźnik płynności bieżącej**. Informuje on o ogólnej kondycji przedsiębiorstwa. Pokazuje, czy



Trudna sytuacja ekonomiczna może zmuszać przedsiębiorstwa do zaciągania kolejnych zobowiązań. To dlatego warto przyglądać się również miernikom dotyczącym zadłużenia.



wszystkie nasze aktywa obrotowe, do których zaliczamy gotówkę, posiadane towary i surowce, należności krótkoterminowe, wystarczą na pokrycie zobowiązań firmy (faktur, wynagrodzeń itp.). Oblicza się go przez podzielenie wartości aktywów obrotowych przez wartość zobowiązań. Uznaje się, że optymalny poziom tego wskaźnika powinien wynosić między 1,2 a 2. Jeśli wynik znajduje się poniżej tego przedziału, oznacza to, że firma ma problemy ze spłacaniem zobowiązań. Jeśli natomiast wskaźnik wynosi więcej niż 3, może to oznaczać, że zbyt dużo pieniędzy mamy ulokowanych w aktywach bieżących zamiast w środkach trwałych.

Czasem upłynnienie wszystkich zasobów bieżących może być trudne, stąd też w czasach niepewnych gospodarczo warto śledzić również kolejny wskaźnik – **płynności przyszłej**. Do jego wyliczenia bierzemy pod uwagę, podobnie jak w poprzednim mierniku, aktywa obrotowe, ale nie uwzględniamy w nich zapasów surowców i towarów. Najlepiej jest, kiedy wskaźnik przyjmuje wartość równą lub większą od 1. W analizie płynności finansowej można wziąć również pod uwagę **wskaźnik płynności natychmiastowej**. W tym przypadku bierzemy pod uwagę jedynie środki pieniężne, które posiadamy i dzielimy je przez bieżące zobowiązania.

Wskaźniki rentowności

Inną grupą wskaźników, które warto śledzić, są te związane z rentownością. Dlaczego? Bo może się okazać, że chociaż sprzedaż idzie dobrze, to koszty surowców i pracy wzrosły na tyle, że opłacalność spada. Z tego względu szczególnie istotne jest monitorowanie właśnie wskaźnika **rentowności sprzedaży**. Bierze on pod uwagę dwa elementy. Po pierwsze zysk netto osiągnięty przez dane przedsiębiorstwo w konkretnym czasie (np. w ciągu

miesiąca). Po drugie przychody ze sprzedaży osiągnięte w tym samym okresie. Aby obliczyć wartość tego wskaźnika należy podzielić zysk przez przychody ze sprzedaży i pomnożyć wynik przez 100%. W przypadku tego miernika trudno jednak wskazać konkretną liczbę, która informuje, czy dany poziom gwarantuje rentowność. Zależy to m. in. od branży. Z tego względu wskaźnik ten dobrze jest monitorować na bieżąco, tak by móc wyznaczyć optymalny poziom dla przedsiębiorstwa. Jeżeli to możliwe, można również porównać ten wskaźnik z innymi firmami z tej samej branży.

Wskaźniki zadłużenia

W czasie inflacji w górę idą również koszty kredytów. Dodatkowo trudna sytuacja ekonomiczna może także zmuszać przedsiębiorstwa do zaciągania kolejnych zobowiązań. To dlatego warto przyglądać się również miernikom dotyczącym zadłużenia. Najbardziej uniwersalny z nich bierze pod uwagę sumę całego zadłużenia firmy – kredyty, leasing, pożyczki, a nawet wyemitowane obligacje. Tę wartość dzieli się przez sumę aktywów ogółem – czyli wszystko, co posiada przedsiębiorstwo, od gotówki po nieruchomości, a nawet prawa i własności niematerialne. Z samego wzoru można wywnioskować, że im niższa wartość wskaźnika, tym lepsza kondycja przedsiębiorstwa. Przyjmuje się, że wartość tego wskaźnika powyżej 0,67 może wskazywać na zbyt duże ryzyko kredytowe.

Na dobre i na złe

Śledzenie wskaźników pozwala na bieżąco oceniać funkcjonowanie firmy. Szczególnie w trudnej sytuacji wzrastającej inflacji i niepewnej sytuacji gospodarczej na świecie, szybkie zauważenie spadających wskaźników może przyczynić się do podjęcia decyzji, które wzmocnią przedsiębiorstwo. Bieżące monitorowanie wskaźników jest jednak przydatne nie tylko w czasie kryzysu. Z ich pomocą można podjąć wiele decyzji szybciej i trafniej. Dodatkowo dzielenie się wskaźnikami z pracownikami i ich wizualizowanie zwiększa motywację do pracy, a nawet jej efektywność. Jeśli już korzystasz ze wskaźników, upewnij się, że są one uporządkowane i zespół wie, po co są liczone. Jeżeli w Twojej firmie jeszcze nie zdecydowałeś(a)ś się na wdrożenie wskaźników, to teraz jest na to najlepszy moment. ●



Finansowa recepta na emocje sukcesji

Dom, praca, dom. Tak bywa w domach, gdzie praca zawodowa nie nakłada się na życie rodzinne. W firmach rodzinnych natomiast o biznesie mówi się i w pracy, i w domu – zwłaszcza gdy biznes idzie w parze z pasją. Życie toczy się wokół firmy i płynie w rytm jej celów, wyzwań i branżowych nowinek.

Przekazanie rodzinnego biznesu kolejnemu pokoleniu nie sie ze sobą sporo emocji. Tym większych, im więcej swojego osobistego życia nestorzy oddali firmie. Przekazanie firmy młodszemu pokoleniu rodzi naturalne obawy nestora o to, czy „biznes będzie szedł w dobrą stronę”.

Nestorzy mają często zażyłe relacje osobiste z pracownikami, ulubione przedmioty czy miejsca, zaplanowane procesy, poukładane systemy czy metody działania. W takich okolicznościach wkroczenie sukcesora ze swoimi pomysłami i wizją, niezależnie od aspektu merytorycznego, burzy ten „zaplanowany” i „ułożony” świat nestora i może wywoływać obawy, zaskoczenie, a nawet złość, że ten świat może ulec zmianie na gorsze.

Oddanie zarządzania w ręce swoich następców wiąże się często z formalnym brakiem możliwości aktywnego uczestnictwa w podejmowaniu decyzji i wywieranie realnego wpływu na jej działalność. Przejście z aktywnego zarządzania do roli np. członka rady nadzorczej może być ciekawym etapem wyjścia z aktywnego zarządzania. Zmiana ról nie pozbawi jednak nestora obaw. Jak zadbać o swój komfort psychiczny na pozycji nestora, zredukować obawy i zapewnić skuteczne „nadzorowanie” poczynąń swoich następców? W jaki sposób mieć możliwość bieżącego śledzenia kondycji firmy? Jak obiektywnie bez emocji nabierać pewności, że poczynania idą w dobrą stronę?



Andrzej Kowalczyk

Doradca i szkoleniowiec w obszarze prowadzenia działalności i personalnym, wieloletni menedżer spółek uzdrowiskowych, trener jakości usług medycznych i produktu turystycznego. Wspiera doradczo procesy sukcesji w branży hotelarskiej.



Robert Węglarz

Konsultant i szkoleniowiec, pomaga w zmianie organizacji i sukcesji w branży hotelarskiej. Praktyczna znajomość branży dzięki długoletniej pracy na różnych stanowiskach. Autor wielu publikacji w pismach branżowych.

Magia liczb

Rozwiązaniem są liczby. Liczby nie kłamią, są obiektywne i pod warunkiem umiejętnego ich interpretowania mogą pokazywać obraz zmian w firmie. Pragniemy tu zaznaczyć, że mówiąc o liczbach nie chodzi nam o rachunkowość finansową, która ukierunkowana jest na przeszłość i służy do komunikowania się firmy z podmiotami zewnętrznymi (bankami, urzędem skarbowym, instytucjami finansowymi, które funkcjonują w otoczeniu firmy). Żeby spać spokojnie, warto rozwinąć w organizacji rachunkowość zarządczą wspomaganą narzędziami controllingowymi.



Po co warto to zrobić?

Rachunkowość finansowa jest przeznaczona, jak już pisa-
liśmy, przede wszystkim dla użytkowników zewnętrznych,
bezpośrednio niezarządzających jednostką. Produktem
rachunkowości finansowej są sprawozdania finansowe
(zbiory informacji), istotne owszem z punktu widzenia
oceny możliwości przetrwania przedsiębiorstwa i moż-
liwości maksymalizowania jego wartości rynkowej, ale...
nie udziela informacji na temat np.:

- Ile sprzedać w następnym okresie, by nie ponieść stra-
ty albo osiągnąć planowany zysk?
- Jak skalkulować cenę za produkt, posiłek, by nie znie-
chęcić klientów, ale nie ponieść straty?
- Po jakiej cenie sprzedawać, żeby nie dokładać do biz-
nesu?
- Czy i ile udzielać rabatów?
- Jak kontrolować jakość?
- Czy dostawcy dostarczają nam produkty wysokiej jako-
ści?
- Jaka jest skuteczność i efektywność pracy w poszcze-
gólnych działach?
- Czy nasi pracownicy mają odpowiednią postawę, styl
pracy i zachowania, które pomagają firmie osiągać cele
i realizować plan?
- Jaka jest skuteczność działań marketingowych?
- Jaka jest ilość reklamacji, czego one dotyczą i co z re-
klamacjami robi firma, żeby doskonalić to, co robi?
- Jakie są „wąskie gardła”, czego mogą dotyczyć i jak je
zidentyfikować?

Rachunkowość a potrzeby firmy

Aby móc podjąć powyższe decyzje, należy wzbogacić
sprawozdawczość i analizę znacznie bardziej aniżeli tyl-
ko na potrzeby rachunkowości finansowej. Rachunko-
wość finansowa, której głównym celem jest obligatoryj-
na sprawozdawczość, w nowoczesnie zarządzanej firmie
przestaje być jedynie systemem ewidencji zdarzeń gospo-
darczych. Aby stać się bogatym źródłem informacji, któ-
re wspierają kierownictwo na każdym szczeblu w podej-
mowaniu decyzji, musi być wspomagana rachunkowością
zarządczą. Rachunkowość zarządcza ma charakter we-
wnętrzny. Jej najważniejszym zadaniem jest dostarczanie
informacji ekonomicznych kierownictwu przedsiębior-
stwa, które mają ułatwiać podejmowanie decyzji w da-
nych warunkach.

Rachunkowość zarządcza jest dyscypliną praktyczną,
ukierunkowaną na wspomaganie procesu zarządzania
przedsiębiorstwem i jest zorientowana na przyszłe dzia-
łania, a współczesny, świadomy menadżer/lider, żeby
skutecznie zarządzać firmą, potrzebuje rzetelnych i regu-
larnych informacji o stanie i kondycji operacyjnej zarów-
no poszczególnych działów, poczynach zatrudnionych tam
pracowników, jak i całej firmy.

Rachunkowość zarządcza zapewnia szybki dostęp do wia-
rygodnych danych, ułatwia właściwy przepływ danych
między komórkami i pionami firmy i – co najważniejsze –
daje możliwości pomiaru, grupowania, przetwarzania, pre-
zentowania, interpretowania i analizowania wyrażonych
ilościowo i wartościowo skutków procesów zużycia zasob-
ów majątkowych w związku z prowadzoną działalnością.

Gdy chcesz spać spokojnie

Liczby są prawdziwe, liczby są pozbawione emocji, acz-
kolwiek mogą je wywoływać. Rozmawiając o firmie przez
pryzmat liczb, dajemy sobie szansę na obiektywny punkt
widzenia bez zbędnych osobistych „wycieczek”, animozji
czy złości i nerwów na postawę i zachowania swoich na-
stępców – najczęściej swoich dzieci lub pracowników.

Dzięki liczbom można nie tylko planować i analizować, ale
i kontrolować efektywność zarządzania. Takie narzędzia,
jak rachunkowość zarządcza i controlling są nieodzowną
miarą sprawności operacyjnej.

Odpowiednio sparametryzowane i uchwycone właściwy-
mi wskaźnikami procesy produkcyjne czy usługowe (w za-
leżności od charakteru firmy) pozwalają na zwiększenie
odpowiedzialności osób bezpośrednio odpowiedzialnych
za generowane wyniki, a mianowicie nie tylko kierow-
ników poszczególnych departamentów, ale i naczelnego
kierownictwa firmy. Takie praktyki zapewniają spokój
i obiektywizm w ocenie poczynach nowego zarządu pod
kierownictwem sukcesorów.

Zmiany na lepsze

Z praktyki wiemy, że praca z liczbami i na liczbach pozwala
nie tylko planować, ale i przewidywać, i zapobiegać nega-
tywnym zjawiskom.



Z doświadczenia i obserwacji wiemy, że relatywnie niewiele prywatnych firm (szczególnie tych małych i średnich) ma wdrożoną właściwą politykę kosztową, i co za tym idzie, nie prowadzi również wnikliwej analizy swoich wyników operacyjnych. Obserwujemy jednak rosnące zainteresowanie wśród sukcesorów zmianami w tym zakresie. Szczególnie teraz, gdy rosną ceny towarów i energii, gdy rosną koszty kredytów, a klienci mają coraz mniej pieniędzy, warto zadbać o swoje finanse.

Co zrobić, żeby lepiej zadbać o finanse firmy?

Pierwszym krokiem jest rzetelne przygotowanie budżetu.

Budżetowanie jest formą planowania. Przez liczbowe określenie przyszłych działań oraz rozbięcie ich na części zgodnie ze strukturą organizacyjną, budżety łączą funkcję planowania i kontroli. Budżet jest także wyrażonym w jednostkach ilościowych i wartościowych planem finansowym przydzielonym określonym jednostkom wewnętrznym (np. działom hotelu) w danym okresie wraz z odpowiednim zakresem odpowiedzialności za uzyskane wyniki.

Budżetowanie sprzyja świadomemu zarządzaniu kosztami i przychodami. Kiedy firma już funkcjonuje od jakiegoś czasu, przygotowanie budżetu jest zdecydowanie łatwiejsze. Korzystając z posiadanych już danych historycznych z poprzedniego okresu możemy w oparciu o metodę przyrostową dokonać planowania na następne okresy. Jeżeli takich danych nie posiadamy, wówczas budżet trzeba będzie sporządzić od tzw. „zera”, szacując i prognozując wyniki.

Budżet pełni rolę nie tylko planowania przyszłych poziomów kosztów, przychodów i osiąganych wyników, ale pozwala również (a może przede wszystkim) komunikować poszczególnym kierownikom działów cele do osiągnięcia, motywować ich do działania, rozliczać z efektywności zarządzania działem oraz planować rozwój całej firmy.

Budżetowanie jest wreszcie integralną częścią rachunkowości zarządczej. Każda decyzja w firmie ma swoje złożone skutki finansowe. Brak właściwego planowania i kontroli powoduje, że zarządzanie wymyka się spod kontroli, aż w końcu nadchodzi dzień, kiedy zaczyna brakować środków na koncie. Współczesne, świadome zarządzanie

firmą wymaga posiadania rzetelnych i regularnych informacji o stanie i kondycji operacyjnej, zarówno poszczególnych działów, jak i całej firmy.

Kolejnym krokiem niech będzie wdrożenie zasad rachunkowości zarządczej i controllingu, który pełni funkcję systemu wczesnego ostrzegania przed zagrożeniami. Skuteczność controllingu zależy nie tyle od szczegółowości podziału przedsiębiorstwa na obszary, lecz od tego, na ile wszystkie obszary prowadzonej działalności zostały włączone do systemu.

Typowymi wskaźnikami analitycznymi (z uwzględnieniem oczywiście specyfiki działalności) ze względu na obszar występowania mogą być wskaźniki:

- produkcji,
- finansowe,
- serwisowe,
- wydajności,
- skuteczności
- efektywności
- marketingowe,
- sprzedaży,
- kapitału intelektualnego,
- itd.

Stworzenie odpowiedniej matrycy wskaźników w firmie jest dużym wyzwaniem dla kadry zarządzającej, ale późniejsza ocena i analiza ich wykonania jest jednym z kluczowych elementów prawidłowego zarządzania przedsiębiorstwem.

Bieżąca analiza danych przychodowych i kosztowych pozwala reagować z jednej strony na niepokojące zjawiska, a z drugiej zapobiegać niekontrolowanym kosztom. Nie wystarczy sprawdzanie bilansu, poziomowi przychodów czy poziomowi kosztów ogółem, tak jak nie wystarczy posługiwanie się jedynie progiem rentowności. Warto dokonywać weryfikacji przynajmniej udziału poszczególnych rodzajów kosztów w kosztach ogółem czy w przychodach ogółem, szczególnie poziomowi kosztów wynagrodzeń w kosztach i w przychodach, kosztów poszczególnych surowców, materiałów czy energii.

Efektywność mierzona liczbami ma swoje źródło w twierdzeniu, że „każda liczba powinna mieć swojego właściciela”. Jeśli tak jest, to dzięki temu jest jasne kto, za co i jak w firmie odpowiada. ●



Bezpieczeństwo firmy dzięki zarządzaniu klientami

Ledwie skończyła się najtrudniejsza fala pandemii, przyszła wojna w Ukrainie, a wraz z nią widmo kolejnego kryzysu gospodarczego. Można śmiało powiedzieć, że takiego kryzysowego czasu nie było dawno. Jedną z najlepszych szczepionek na trudne czasy są lojalni klienci firmy i aktywne pozyskiwanie nowych klientów, czyli zarządzanie bazą klientów.

Kiedy na początku pandemii klienci masowo zaczęli przekładać i odwoływać usługi konsultingowe i rozwojowe, nie ukrywam, że zacząłem martwić się, a później panikować... To był dla mnie jako przedsiębiorcy jeden z trudniejszych



Maciej Sasin

Konsultant rozwoju organizacji. Założyciel Akademii Rozwoju Kompetencji. Autor książek „Jak mądrze rozwijać firmę i nie zwariować”, „Budowanie zaangażowania”, „Efektywny system pracy”, „Skuteczna sprzedaż. Model, który zwiększy Twoje zyski”, „Checklisty dla biznesu” i „Pro Meeting Tools”.

momentów w prowadzeniu biznesu. Na szczęście zastój trwał 6 miesięcy, a później sytuacja się odwróciła dzięki powrotowi stałych klientów i poleceniom do nowych klientów. Jednocześnie rozpocząłem poszukiwania nowych klientów, jednak działania te nie były tak skuteczne, jak kontynuacja współpracy i polecenia od zadowolonych klientów. Mimo to jednak były potrzebne, chociaż efekty, jak to zwykle w takich sytuacjach bywa, przyszły



z opóźnieniem. Ta sytuacja przypominała mi starą prawdę, że nie da się w sytuacjach kryzysowych „na szybko” pozyskać klientów – na to zazwyczaj potrzebujemy więcej czasu, szczególnie w B2B, ponieważ proces pozyskiwania klientów i budowania zaufania trwa dłużej.

Kłopoty z zarządzaniem klientami

Moje doświadczenie pokazuje, że pomimo całej wiedzy o procesie sprzedaży, zarządzanie bazą klientów nadal jest zaniedbywane. Objawem tego zaniechania jest to, że nowi pracownicy działu sprzedaży rzucani są w poszukiwania na rynku bez odpowiedniego ukierunkowania, przez co ich praca nie przynosi zakładanego zwrotu. Z drugiej strony doświadczeni handlowcy popadają w schematy w kontaktach z klientami i przestają aktywnie poszukiwać nowych kontrahentów, opierając się na aktualnej bazie, która wcale nie musi być optymalna z perspektywy zwrotu z inwestycji czasu.

Zbuduj obraz idealnego klienta

Garbage in, garbage out – śmieci na wejściu, śmieci na wyjściu. Ta zasada dotycząca analizy informacji dotyczy także działań zespołu handlowego. Menedżer sprzedaży powinien ukierunkować energię handlowców na działania mające przełożenie na największą efektywność. Wsparcie handlowców w wyborze idealnych klientów jest konieczne, aby uniknąć obopólnych rozczarowań. Częstość zaniedbania w pracy działu handlowego jest brak dobrego zrozumienia grupy docelowej, w wyniku czego, zamiast koncentracji na rozwiązaniu dobrym dla klienta, sprzedawca koncentruje się na siłowym zamknięciu sprzedaży i swojej perspektywie. Na dłuższą metę to już nie zadziała. Rolą szefa sprzedaży jest wsparcie handlowców w lepszym rozumieniu klienta, bo tylko wtedy można skutecznie zarządzać bazą klientów.

Nigdy nie ustawaj w poszukiwaniu nowych klientów

Jedną z podstawowych zasad budowania bezpieczeństwa firmy jest nieustanne pozyskiwanie klientów, nawet jeśli pozornie w aktualnej sytuacji mamy pełen portfel

zamówień. Z mojego doświadczenia wynika, że zawsze jest przestrzeń na pozyskanie lepszych klientów pod kątem optymalizacji procesów produkcji i logistyki, zamawianego wolumenu czy uzyskiwanej marży. Kompetencja pozyskiwania klientów powinna być świadomie zarządzana i rozwijana w firmie, aby w trudnych chwilach nie panikować, tylko uruchomić potencjalne rezerwy.

Nie opieraj swojej firmy o kilku kluczowych klientów – dywersyfikuj zawczasu

Stare porzekadło mówi, że nie wkłada się wszystkich jajek do jednego koszyka. Jeśli sprzedaż firmy opiera się na kilku kluczowych klientach, istnieje zagrożenie, że odejście jednego z nich może zachwiać jej funkcjonowaniem, dlatego warto świadomie zadbać o dywersyfikację portfela klientów w taki sposób, aby nie być zbyt uzależnionym od jednego lub kilku kontrahentów.

Segmentowanie klientów według ich potencjału

Zarządzając bazą klientów handlowcy muszą wiedzieć, jakie motywy zakupowe kierują decydem. Sprzedawanie wszystkiego wszystkim nie jest dobrym rozwiązaniem. Wyjątkiem są sytuacje, kiedy operujemy na wąskim rynku; w takiej sytuacji musimy poszukiwać alternatywnych sposobów na przyciągnięcie klientów w swoją stronę, przekonując ich do wartości, którą oferujemy wraz z produktem lub usługą.

Aby skutecznie zarządzać bazą kontaktów musimy podzielić klientów na kategorie, które będą wyznaczać aktywność sprzedażową: jej częstotliwość, nasycenie, formę, składane propozycje. Wymaga to strategicznego podejścia do planowania kontaktów. W praktyce oznacza to sformułowanie kryteriów, którymi handlowcy będą kierować się przy wyborze taktyk sprzedażowych. Wśród kryteriów określających potencjał zakupowy można wskazać wielkość organizacji, liczbę zatrudnionych pracowników, profil i branżę, typ własności, sposób podejmowania decyzji zakupowych itp. Te informacje na temat klienta powinny znaleźć się w systemie CRM, po to aby mogły być analizowane, na ich podstawie wyciągane wnioski do codziennej pracy z bazą. Moim zdaniem dobrze jest, kiedy

**Błędy w zarządzaniu bazą klientów****Jak im przeciwdziałać?**

Obracanie się przez handlowców w tej samej bazie klientów bez dopływu nowych klientów.

Handlowcy powinni odrzucać około 10-20% klientów, planując w tym kontekście pozyskanie nowych, bardziej perspektywicznych.

Nadmierna koncentracja handlowców na klientach, z którymi mają dobre relacje.

Kontakty z tymi klientami mogą zabierać im dużo czasu – warto zwracać uwagę handlowcom, aby nie poświęcali im zbyt wiele czasu, o ile nie dają współmiernej rentowności.

Mała odwaga w odcinaniu nierentownych klientów.

Warto uczyć handlowców odcinania mniej rentownych klientów – oni zabierają czas, który warto poświęcić nowym/innym, bardziej perspektywicznym.

Trzymanie się przez handlowców utartych sposobów działania – rutyna w działaniu.

Odbывaj wspólne wizyty w terenie, aby przyjrzeć się metodom pracy handlowców. Nie ustawajcie jako firma w rozumieniu sytuacji klienta i jego potrzeb – trendy rynkowe są bardzo zmienne. Kreuj taką postawę u handlowców.

Brak zrozumienia potrzeb grupy docelowej.

Nieustannie edukuj handlowców, wspólnie z działem marketingu, w zakresie rozumienia zachowania klientów

Handlowcy mają zbyt wielu klientów w swoim portfolio.

Należy wspierać handlowców w wyborze klientów, którzy będą najbardziej obiecujący i na nich koncentrować swoją uwagę.

poszczególni handlowcy operują na konkretnych rynkach, np. duże firmy jak sieci handlowe, średnie np. duże sklepy delikatesy czy lokalne sieci handlowe, małe firmy (małe lokalne sklepiki). W każdym z tych segmentów bardzo często pojawiają się inne motywy zakupowe i sposoby podejmowania decyzji. Im lepiej rozumiemy dany segment, tym większa na nim sprzedaż.

Wykorzystaj CRM do zarządzania bazą klientów

Tym wszystkim oczekiwaniom można sprostać dzięki efektywnemu systemowi CRM, który pomaga w analizowaniu i planowaniu działań sprzedażowych w dziale handlowym. Dzięki niemu można zrozumieć klientów, ich potrzeby i zarządzać tymi danymi. Pozwala efektywnie pracować z informacjami o kliencie i naszymi działaniami, które podejmujemy we współpracy z nim. Co ważne, system sam przypomina nam o działaniach, które powinniśmy podjąć, odciążając naszą pamięć, a w odpowiednim momencie przywołuje potrzebne dane.

Niemniej ważną możliwością jest śledzenie swoich postępów sprzedażowych, które umożliwia standaryzowane podejście do klienta i podzielenie procesu na etapy (tzw. *pipeline* i lejek sprzedaży). W końcu, dobry system CRM pozwala na prognozowanie sprzedaży, dzięki danym historycznym. Umożliwiają one określenie średniego czasu pozyskiwania klienta, konwersję *leadów*, czyli relację prowadzonych w danym czasie kontaktów do liczby sfinalizowanych, a także dochodowość klienta itd., itp.

Podsumowanie

Zarządzanie bazą klientów jest jednym z najbardziej niedocenianych i zaniedbywanych obszarów w pracy działu handlowego. Dzieje się tak dlatego, że sprzedaż traktuje się często jako sztukę, a nie jako zaplanowany, racjonalny, dający się zarządzać proces. Jeśli chcesz zwiększyć bezpieczeństwo firmy, osiągnąć stabilną i przewidywalną sprzedaż, musisz przesiąść się z miejsca pasażera na miejsce kierowcy, inaczej bezpieczeństwem twojej firmy będzie rządzić szczęście, przypadek, a nie przemyślana strategia i realnie drzemący potencjał w klientach. ●



Kompetencje przedsiębiorcze to klucz do wyższych dochodów

Badania prowadzone wśród absolwentów uniwersytetu w Arizonie wykazały, że ci z nich, którzy ukończyli kursy z przedsiębiorczości mieli średnio 27% wyższe dochody, aktywa średnio o 62% wyższe i ich poziom satysfakcji z wykonywanej pracy był wyższy. Z tego artykułu dowiesz się, czym jest przedsiębiorczość i jakie kompetencje przedsiębiorcze warto rozwijać.

Przedsiębiorczość jest złożonym zestawem kompetencji o bardzo wysokiej randze w gospodarce rynkowej, szczególnie w sektorze biznesowym. W 1924 r. A. Marshall uznał przedsiębiorczość za czwarty czynnik produkcji, obok trzech znanych wcześniej ekonomii klasycznej – pracy, kapitału i ziemi. Przedsiębiorczość rozumiana jako zdolność jednostki do inicjowania i podejmowania nowych działań, uważana jest za kluczowy czynnik w rozwoju ekonomicznym.

Przedsiębiorczość jako kluczowy czynnik w rozwoju ekonomicznym

Ten sposób definiowania przedsiębiorczości zakłada, że osoba przedsiębiorcza musi być odważna i poszerzać własną strefę komfortu.



dr Oliwia Samelak

Wykładowczyni akademicka, zajmuje się zastosowaniem naukowej psychologii w biznesie, wspiera w rozwoju właścicieli firm, specjalizuje się w tematyce przedsiębiorstw rodzinnych.

Wskazuje się również, że przedsiębiorczość wiąże się z procesami kreowania wartości, zakładania i rozwijania nowej, przynoszącej zysk działalności, tworzenia nowego produktu lub usługi oraz zamierzonego tworzenia wartości organizacji przez jej uczestników, kreowania czegoś nowego poprzez poświęcanie temu niezbędnej ilości czasu i starań, akceptowania towarzyszącego temu ryzyka finansowego, psychologicznego oraz społecznego, a także

otrzymywania będących rezultatem tych działań nagród w postaci finansowej i osobistej satysfakcji.

Przedsiębiorczości można się nauczyć

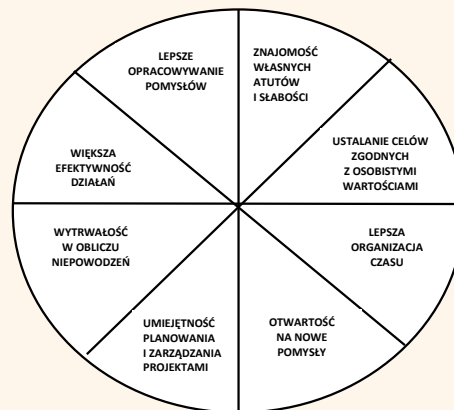
Guru zarządzania bez końca zastanawiali się: czy talent do przedsiębiorczości jest czymś, z czym się rodzisz, czy czymś, czego można się nauczyć? Grupa ekonomistów z Banku Światowego, National University of Singapore i Leuphana University w Niemczech postanowiła to zbadać. Francisco Campos i jego koledzy postanowili monitorować 1500 osób prowadzących małe firmy w Togo w Afryce Zachodniej. To nie są właściciele firm, którzy prowadzą rozmowy na TED lub negocjują fuzje warte miliardy dolarów. Typowa firma zatrudniała trzech pracowników i zarabiała 173 USD miesięcznie. Tylko około jedna trzecia prowadziła księgi, a mniej niż jedna osoba na 20 miała pisemny budżet. Naukowcy podzielili firmy na trzy grupy po 500 osób. Jedna z tych grup służyła jako kontrolna. Druga otrzymała konwencjonalne szkolenie biznesowe z takich tematów jak księgowość, zarządzanie finansami, marketing i zasoby ludzkie. Program nauczania pochodził z kursu o nazwie Business Edge opracowanego przez Międzynarodową Korporację Finansową.

Ostatnia grupa przeszła kurs inspirowany badaniami psychologicznymi, mający na celu nauczanie osobistej inicjatywy – takich rzeczy, jak ustalanie celów, radzenie sobie z informacją zwrotną i wytrwałość w obliczu niepowodzeń, które uważa się za przydatne cechy właściciela firmy. Następnie naukowcy śledzili losy swoich badanych przez następne dwa i pół roku (eksperyment rozpoczął się w 2014 roku). Tylko kurs przedsiębiorczości inspirowany badaniami psychologicznymi przyniósł spodziewane efekty.

Miesięczna sprzedaż firm wzrosła o 17% w porównaniu z grupą kontrolną, a zyski wzrosły o 30%. Wzmocniła się także innowacyjność: odbiorcy wymyślili więcej nowych produktów niż grupa kontrolna. Wyniki badań sugerują, że przedsiębiorczości, a przynajmniej niektórych przydatnych w niej nawyków umysłowych, rzeczywiście można się nauczyć. Bardziej zaskakujące było to, jak słaba była skuteczność konwencjonalnego szkolenia biznesowego. Takie szkolenie nie przyniosło wzrostu dochodów. Przedsiębiorcy chcąc uniknąć pułapek biznesowych powinni czerpać wiedzę z naukowej psychologii.

Kompetencje przedsiębiorcze, które warto rozwijać

Podejście kompetencyjne ma swój początek w 1973 roku. David C. McClelland opublikował wtedy artykuł „Testing for Competence Rather Than Intelligence”. Uważał on, że wyniki szkolne i testy inteligencji nie warunkują przyszłych wyników w pracy. McClelland postulował poszukiwanie takiej zmiennej, która pozwoli przewidzieć prawdziwy sukces pracowników w realizacji zadań zawodowych. Kompetencje to zbiór wiedzy, umiejętności i zachowań, które mają związek z osiąganiem wyników w pracy. Poniższy okrąg przedstawia wybrane kompetencje przedsiębiorcze, które warto rozwijać.



Zastanów się nad następującymi kwestiami:

1. Które z tych kompetencji chciał(a)byś u siebie rozwijać? Jeśli nie ma ich powyżej w kole, dopisz własną propozycję.
2. Która z tych kompetencji może przyczynić się w największym stopniu do wzrostu Twoich dochodów?
3. Która z tych kompetencji może być „dźwignią” dla pozostałych, to znaczy jej wzrost przyczyni się do wzrostu innych kompetencji?
4. Jakie działania podejmiesz, aby zacząć rozwijać swoje kompetencje przedsiębiorcze już dziś?

Podsumowując – istnieją pewne wrodzone cechy temperamentu, które mogą być przydatne w kształtowaniu kompetencji przedsiębiorczych. Nie warunkują one jednak tego, czy ktoś będzie odnoszącym sukcesy przedsiębiorcą. Kompetencje nie mają charakteru wrodzonego, ale mogą być nabywane w procesie uczenia się społecznego. Warto więc próbować i podnosić swoje kompetencje przedsiębiorcze. Bo jak pokazują badania – kompetencje przedsiębiorcze to klucz do wyższych dochodów! ●



Dywersyfikacja ryzyka i zabezpieczanie majątku przedsiębiorcy w czasach niepewności gospodarczej i politycznej

Kryzys gospodarczy, trudna sytuacja geopolityczna oraz ogólna niepewność rynkowa zawsze powodują przemyślenia dotyczące tego, w jaki sposób przedsiębiorca może zabezpieczyć siebie, swoją rodzinę, swój biznes.

Wielu doradców, którzy w takich momentach zabierają głos, mówi o tym, co należy zrobić ze swoim majątkiem. Dzielą się oni tzw. złotymi zasadami, dotyczącymi rozdzielania środków na te, które się trzyma w gotówce czy walucie, wymieniania na złoto czy kamienie szlachetne, kupowania nieruchomości, a także inwestowania w inne aktywa. Proponują rozmaite „bezpieczne” rozwiązania, które mają być antidotum na to, co przed nami, na to, co może się wydarzyć oraz próbują w ten sposób zbudować poczucie bezpieczeństwa u przedsiębiorcy.

W takim podejściu jednak często brakuje strategicznego spojrzenia i przełożenia kwestii bezpieczeństwa na wszystkie obszary, w których przedsiębiorca funkcjonuje. Aby zapewnić bezpieczną przyszłość, należy zadbać również o strukturę organizacyjną i formalną firmy, zrobić audyt aktywów i procesów biznesowych, przeanalizować otoczenie prawne i regulacje podatkowe, a także zdywersyfikować ryzyka i ubezpieczyć się przed nieprzewidywalnymi sytuacjami. Powstaje jednak pytanie – od czego zacząć, jak zabrać się do procesu porządkowania spraw w firmie oraz na co przede wszystkim należy zwrócić uwagę?



Robert Mikulski

Radca prawny, partner zarządzający Brillaw
Kancelaria Radców Prawnych Mikulski
i Partnerzy.



Rafał Michalski

Senior Private Banker, Bendura Bank AG.

Bezpieczeństwo biznesu i przedsiębiorcy w obecnych czasach

Niestety nie na wszystko w tym świecie mamy wpływ, nie wszystko możemy przewidzieć i zaplanować. Fakt ten nie powinien jednak powodować strachu i obaw, lecz motywować do zadbania o te elementy, które wprost zależą od naszych decyzji, wiedzy i świadomości. Poza ryzykami wynikającymi z sytuacji geopolitycznej i różnych zawirowań ekonomicznych (na które nie mamy wpływu), problemy przedsiębiorców mogą wynikać z galopujących zmian w przepisach prawa, regulacji podatkowych i braku stabilności otoczenia gospodarczego, w którym funkcjonują. Nadprodukcja prawa oraz zmienność regulacji podatkowych w ostatnich latach w Polsce potwierdzają powyższą tezę.

Wyzwania te są szczególnie ważne dla firm rodzinnych, które z założenia nastawione są na trwałość i ciągłość w swojej działalności i budowanie wielopokoleniowego biznesu,



który stale się rozwija i zapewnia stabilną przyszłość dla rodziny przedsiębiorcy. Właściciele firm rodzinnych, patrząc długoterminowo i chcąc zabezpieczyć swój biznes, szukają rozwiązań i miejsc, w których poczucie bezpieczeństwa może być większe niż to, które jest stworzone tutaj w Polsce. Z tego powodu bardzo często powstają pytania: czy mogę przenieść mój biznes za granicę albo czy mogę zbudować takie rozwiązanie formalno-prawne, które pozwoli mi czuć się bezpiecznie funkcjonując w Polsce. Przedsiębiorcy martwią się też, jak zabezpieczyć rodzinę oraz przyszłych sukcesorów i następców.

O ile jeszcze kilka lat temu pytania, z którymi przychodzili przedsiębiorcy dotyczyły różnych rozwiązań dotyczących optymalizacji podatkowej, to teraz wielu z nich już o optymalizacji nie mówi, a mówią wyłącznie o zbudowaniu struktury organizacyjnej, która zapewni poczucie bezpieczeństwa długoterminowego i stabilności w prowadzonym biznesie. Nie chodzi tutaj o wyprowadzanie biznesu za granicę, lecz o znalezienie możliwości do prowadzenia biznesu w Polsce przy wykorzystaniu dostępnych narzędzi, pewności prawa i otoczenia ekonomicznego w innych krajach.

Majątek przedsiębiorcy (i jego rodziny) a prowadzony biznes

Ponieważ przedsiębiorca wydaje się obecnie najbardziej odważnym człowiekiem na świecie (a na pewno w Polsce) – to on i jego rodzina są szczególnie narażeni na wszelkie niebezpieczeństwa, wynikające z niestabilności systemu prawnego i podatkowego oraz ryzyk gospodarczych czy finansowych będących pokłosiem różnych regulacji. Nowe zobowiązania, kary i odpowiedzialności powodują, że prowadzenie biznesu w wielu sytuacjach jest zbyt dużym ryzykiem, zwłaszcza uwzględniając fakt, że część tych zagrożeń nie jest zależna bezpośrednio od przedsiębiorcy, tylko od partnerów biznesowych, podwykonawców, kontrahentów czy pracowników. O ile można sobie wyobrazić, że przedsiębiorca zakupi polisę na przykład od odpowiedzialności z tytułu prowadzonego biznesu lub swojej osobistej odpowiedzialności jako członka zarządu, to jednak nie daje to takiego poczucia komfortu, jak funkcjonowanie w spokojnym otoczeniu prawnym i nie daje też pewności funkcjonowania w przyszłości następców prawnych i sukcesorów.

Innym ważnym elementem zabezpieczenia majątku przedsiębiorcy jest odseparowanie majątku firmy od majątku rodziny. Uwzględniając ryzyka związane z prowadzeniem biznesu oraz niepewność rynkową spowodowaną czy to pandemią, czy wojną – każdy przedsiębiorca powinien zadbać o zabezpieczenie rodziny. Jeżeli na przykład w wyniku powyższych czynników firma staje w obliczu upadłości czy restrukturyzacji – sytuacja ta nie powinna rzutować na rodzinę i resztę majątku wypracowanego wspólnie przez lata. Majątek ten w przyszłości może stanowić źródło do rozpoczęcia nowego biznesu lub po prostu zapewnić poczucie spokoju, komfortu życia i bezpiecznego funkcjonowanie członków rodziny.

Istnieją na świecie rozwiązania, które funkcjonują od wielu lat i sprawdziły się w wielu firmach, zapewniając przewidywalność i pewność, że niezależnie od zmiennych czynników, biznes będzie funkcjonować, a majątek rodziny będzie zabezpieczony. Zapewne najpopularniejszym takim rozwiązaniem jest FUNDACJA RODZINNA (fundacja prywatna) – czyli podmiot prawny, którego celem jest zarządzanie majątkiem przekazanym przez fundatora oraz ochrona przed rozdrobnieniem majątku w wyniku spadkobrania. Przy zakładaniu takiej fundacji przedsiębiorca może elastycznie ukształtować statut i sposoby realizacji celów fundacji, niemal dowolnie określić beneficjentów i ich uprawnienia, a także wyznaczyć organ reprezentacyjno-zarządczy. Co najważniejsze, fundacja pozwala zabezpieczyć aktywa przedsiębiorcy oraz zadbać o dystrybuowanie zysków wśród zdefiniowanej grupy sukcesorów, w ten sposób realizując wolę fundatora i zabezpieczając majątek przed pochopnymi decyzjami następców. Instrument fundacji rodzinnej jest dostępny obecnie w wielu krajach europejskich, m.in. w Szwajcarii, Lichtensteinie czy Holandii. Założenie takiego podmiotu zapewnia przedsiębiorcy poczucie bezpieczeństwa i większej pewności co do przyszłości firmy i rodziny, a także pozwala skupić się na bieżącym prowadzeniu biznesu. Z perspektywy rodziny i przyszłych sukcesorów narzędzie to daje pewność co do kontynuacji sprawy życia założyciela firmy oraz gromadzenia i zabezpieczenia wypracowanych zysków.

Inną możliwością dla przedsiębiorców i ich firm jest wykorzystanie rozwiązań finansowych w ramach długofalowej strategii zarządzania majątkiem w zagranicznych bankach, zlokalizowanych w przyjaznych jurysdykcjach i centrach finansowych. Zaletą takich rozwiązań jest



indywidualne podejście oraz profesjonalne doradztwo ekspertów z wieloletnim doświadczeniem i międzynarodowym portfolio projektów. W ramach współpracy z taką instytucją przedsiębiorca może liczyć na kompleksowe zarządzanie majątkiem, szeroki zakres usług doradztwa inwestycyjnego, finansowanie nieruchomości, emisję papierów wartościowych (akcji oraz obligacji) i administrację rejestru papierów wartościowych oraz zarządzanie alternatywnymi funduszami inwestycyjnymi. Oczywiście nie każdy przedsiębiorca potrzebuje tak rozmaitych i rozbudowanych narzędzi, dlatego doradcy przeprowadzają ścisłą selekcję, opracowują strategie i propozycje inwestycyjne, a ostateczna decyzja zawsze należy do przedsiębiorcy. Wysoki poziom niezależności, gwarancja pełnej dyskrecji oraz kompetencje doradców dają pewność przedsiębiorcy, że jego finanse będą pod rzetelną opieką. Co więcej, przedsiębiorca wtedy nie musi samodzielnie dysponować i zarządzać majątkiem, lecz może skupić się nad rozwojem firmy i opieką nad rodziną.

Powstaje jednak pytanie – czy polskie firmy i doradcy nie oferują podobnych rozwiązań i usług? Oczywiście są też lokalne alternatywy, które w dużym stopniu zapewniają podobne możliwości dla przedsiębiorców i udzielają fachowego doradztwa i wsparcia. Jednak funkcjonują one w polskich warunkach prawno-podatkowych i zmienności regulacji, co powoduje, że bezpieczeństwo przedsiębiorcy uzależnione jest nie tylko od profesjonalności doradców, lecz od czynników formalnych. Dlatego aspekt stabilności systemu prawnego, sytuacji społecznej i ekonomicznej również powinien być brany pod uwagę. Wracając do fundacji rodzinnej – w polskim porządku prawnym instytucja ta jeszcze nie funkcjonuje, o tym jednak opowiemy w dalszej części artykułu.

Sukcesja i struktura firmy rodzinnej

Nawiązując do opisanej wyżej fundacji rodzinnej jako narzędzia do zabezpieczenia majątku przedsiębiorcy – służy ona również do uporządkowania spraw formalnych w firmie oraz planowania kontrolowanej i przemyślanej sukcesji. Przy zakładaniu fundacji niezbędny jest audyt i właściwe ułożenie struktury firmy, określenie sposobu i harmonogramu przekazywania sterów w ręce przyszłego sukcesora, a także uzgodnienie ról i obowiązków w tym procesie. W przypadku każdej firmy rodzinnej proces ten jest unikalny i wymaga indywidualnego podejścia, dlatego

Brak regulacji prawnych w odniesieniu do fundacji rodzinnej powoduje, że wielu przedsiębiorców szuka takich rozwiązań, które są dostępne za granicą i sprawdzają się znakomicie w planowaniu sukcesji.

tak ważne jest profesjonalne doradztwo i wsparcie ekspertów.

W Polsce niestety nie udało się jeszcze dokończyć procesu uregulowania kwestii związanych z następstwem sukcesyjnym w postaci fundacji rodzinnej. Od kilku lat resort gospodarczy pracuje nad nową ustawą w tym zakresie, jednak z uwagi na pandemię, kryzys gospodarczy oraz pilniejsze wyzwania ekonomiczne proces legislacyjny jest przedłużany. Wypracowane do tej pory rozwiązania sporadycznie poddawane są konsultacjom społecznym, jednak z uwagi na liczne sporne elementy oraz wątpliwości i obawy środowiska przedsiębiorców nie udało się dojść do kompromisu. Z tego powodu też nie ma pewności, że założenia prawno-podatkowe polskiej fundacji rodzinnej będą korzystne dla przedsiębiorców.

Z pozytywnych zmian należy wspomnieć ustawę o zarządzie sukcesyjnym jednoosobowych działalności gospodarczych. Firmy funkcjonujące na podstawie wpisu do CEiDG były najbardziej narażone na problemy związane z sukcesją, gdyż po śmierci właściciela (osoby prowadzącej działalność gospodarczą) firma w zasadzie przestała istnieć, wszystkie umowy były automatycznie rozwiązywane, wygasały certyfikaty i licencje, a rodzina przedsiębiorcy pozostawała w pewnym sensie bezradna co do możliwości dalszego prowadzenia biznesu. W 2018 roku kwestię tę udało się uregulować, gdy weszła w życie ustawa umożliwiająca kontrolowane przejęcie i kontynuację biznesu przedsiębiorcy przez jego następców.

Obecna sytuacja braku regulacji prawnych w odniesieniu do fundacji rodzinnej powoduje, że wielu przedsiębiorców myśli i szuka takich rozwiązań, które są dostępne za granicą i sprawdzają się znakomicie w planowaniu sukcesji. Duża część polskich firm rodzinnych, która powstawała



w latach 90-tych stoi obecnie w obliczu zmiany pokoleniowej i niestety nie może dłużej czekać na uporządkowanie polskiego ustawodawstwa w zakresie sukcesji. Warto też nadmienić, że proces sukcesyjny jest zbyt poważnym wyzwaniem, żeby polegać wyłącznie na talencie i zdolnościach sukcesorów. Napisanie zwykłego testamentu z pewnością będzie bardzo ryzykownym rozwiązaniem, które może wręcz utrudnić sukcesję i spowodować nowe problemy w firmie i rodzinie. Stąd naturalnym jest sięganie do istniejących już narzędzi i możliwości, niekoniecznie polskich. Wiele rodzimych firm rodzinnych już skorzystało z tego rodzaju możliwości, dzięki czemu ich przyszłość jest bezpieczna, przynajmniej od strony formalnej.

Jurysdykcje zagraniczne jako element zabezpieczania firmy i dywersyfikacji ryzyka

Panuje wiele mitów dotyczących prowadzenia przez polskich przedsiębiorców biznesu poprzez struktury wykorzystujące spółki czy organizacje poza jurysdykcją polską. Jest to związane z nadużywaniem struktur, głównie obszarowych, do optymalizacji podatkowych firmy. Działo się to wiele lat temu i w ostatnim czasie, ze względu na zaostrzenie regulacji prawnych, te rozwiązania w zasadzie nie mają miejsca, chyba że ktoś, kto je wykorzystuje, po prostu ma bardzo duży apetyt na ryzyko. Z naszego doświadczenia wynika, że przedsiębiorcy rodinni patrzą na tę rzeczywistość bardziej przez pryzmat bezpieczeństwa niż chęci na agregację u siebie dużego ryzyka związanego z prowadzeniem biznesu.

Wróćmy do tego, o czym już wcześniej wspomnieliśmy – czyli rozwiązań w Europie Zachodniej, które funkcjonują przez dziesiątki lat i w niewielkim stopniu zmieniają się z biegiem czasu. Stwarzają one tym samym poczucie bezpieczeństwa u przedsiębiorcy i zabezpieczają przed niezapowiedzianymi zmianami. Dla przykładu fundacja rodzinna założona w Holandii może być wykorzystywana jako podmiot, który będzie się zajmował lokowaniem środków rodziny, ale także dzięki temu będzie mógł zabezpieczyć rodzinę przed działaniami, które czasem realizowane są na granicy prawa polskiego i mogą doprowadzić do utraty całości lub części tego majątku. W sytuacji polskiej firmy rodzinnej, w której organy skarbowe chciałyby zająć majątek rodziny za granicą – nie mogą tego

zrobić w prosty sposób i z dnia na dzień. Aby udowodnić wykroczenie czy przestępstwo skarbowe, organy te muszą przejść określone procedury, zgodne z przepisami danego kraju i Unii Europejskiej. Jeśli takie decyzje jednak zapadną – rodzina może być pewna, że są one rzeczywiście sprawiedliwe, gdyż zrealizowane będą przez niezależne organy czy sądy, które są w stanie obiektywnie ocenić sytuację prawną.

Analizując aspekt zarządzania majątkiem przedsiębiorcy – jurysdykcja zagraniczna, dla przykładu Liechtenstein – daje pewność, że wygenerowane zyski będą z jednej strony bezpieczne, z drugiej pomnażane dzięki kompetencjom doradców i oferowanym możliwościom inwestycyjnym. Wykorzystanie narzędzi dostępnych w Europie gwarantuje też wiarygodność firmy, w przeciwieństwie do rajów podatkowych, które być może i oferują bardziej atrakcyjne rozwiązania, lecz generują podejrzenia organów skarbowych i uznawane są za agresywną optymalizację podatkową. Księstwo Liechtenstein czy Szwajcaria są ściśle zintegrowane w europejski system gospodarczy, posiadają międzynarodową sieć powiązań oraz zapewniają przyjazne, innowacyjne i zaawansowane technologicznie otoczenie finansowe.

Podsumowanie

Celem niniejszego artykułu nie było wskazanie jedynej właściwej drogi, lecz zobrazowanie możliwości, które mają przedsiębiorcy oraz pokazanie dostępnych narzędzi. Na przestrzeni lat współpracy z firmami rodzinnymi widzimy, że kluczowym elementem w procesie układania spraw formalnych w biznesie jest świadomość właściciela co do wyzwań i ryzyk. Wiedza ta, uzupełniona o profesjonalne doradztwo, pozwala osiągnąć zamierzony efekt oraz skutecznie rozwijać i budować wielopokoleniowy biznes odporny na czynniki zewnętrzne. Ograniczanie się w tym procesie do rozwiązań dostępnych w polskim porządku prawnym jest niebezpieczne, a co najmniej nierozsądne. Uwzględniając, że pewne zmiany w firmie muszą nastąpić w określonym czasie i nie powinny być uzależnione od uwarunkowań lokalnych, podejmując decyzję właściciel firmy powinien kierować się dobrem rodziny, przyszłością biznesu i własnym bezpieczeństwem. Poza efektami biznesowymi, powoduje to również poczucie radości i spokoju rodziny przedsiębiorcy, a także uznanie i podziw konkurencji. ●



Strukturyzacja właścicielska jako narzędzie budowania bezpieczeństwa finansowego firmy rodzinnej



Finanse od zawsze były i prawdopodobnie będą jednym z głównych motorów napędowych działania firmy rodzinnej – taka jest w istocie natura biznesu. Wraz z rozwojem firmy rodzinnej, pojawieniem się kolejnych obszarów działalności, coraz większych kontraktów i większym ryzykiem prowadzenia działalności gospodarczej, przed uczestnikami biznesu rodzinnego zaczynają pojawiać się wyzwania dotyczące konieczności zapewnienia bezpieczeństwa finansowego zarówno firmy, jak i rodziny.

Wzrost skali biznesu, zmieniające się otoczenie prawno-gospodarcze czy nadchodzące procesy sukcesyjne to tylko niektóre z wyzwań, które mogą zaburzyć bezpieczeństwo finansowe rodzinnego biznesu. Jednym z elementów budowania takiego bezpieczeństwa, także



dr Rafał Trzeciakowski

Radca prawny w Grabowski i Wspólnicy Kancelaria Radców Prawnych, autor i współautor publikacji w kilku dziedzinach prawa. Wykładowca. Ma bogate doświadczenie w doradztwie korporacyjnym oraz w procesach sukcesyjnych firm rodzinnych.

w ujęciu wielopokoleniowej firmy rodzinnej, jest strukturyzacja właścicielska.

Strukturyzacja właścicielska polega na organizacji lub reorganizacji struktury właścicielskiej w firmie, jej powiązań oraz wzajemnych zależności w celu realizacji zamierzonego celu gospodarczego. Strukturyzacja właścicielska jest procesem wieloetapowym, mającym swój początek w weryfikacji aktualnej struktury właścicielskiej firmy i ocenie efektywności przyjętej formy prawnej prowadzonej działalności. Warto w tym miejscu wspomnieć, że taka ocena nie powinna się opierać wyłącznie na kwestiach podatkowych, co jest częstą praktyką w firmach nastawionych wyłącznie na zysk. Równie ważną, o ile nie ważniejszą kwestią jest ocena dopasowania danej formy



prowadzenia biznesu do aktualnych i przyszłych potrzeb właścicieli. Kolejno, proces strukturyzacji właścicielskiej wymaga dostosowania (lub stworzenia) struktury firmy rodzinnej do tej zgodnej z wymaganiami mocodawców i ich wizją rozwoju firmy.

Korzyści strukturyzacji właścicielskiej

Strukturyzacja właścicielska, mająca na celu zapewnienie bezpieczeństwa finansowego firmy rodzinnej, winna skutkować szeregiem korzyści dla biznesu i tworzącej go rodziny, tj. przede wszystkim:

- możliwością skupienia się właścicieli na działalności operacyjnej biznesu,
- zwiększeniem efektywności organizacji i osób, które ją tworzą,
- zabezpieczeniem interesu majątkowego firmy oraz
- zabezpieczeniem interesu majątkowego rodziny i jej wpływu na działalność firmy.

Zatem, jak w praktyce strukturyzacja właścicielska może pomóc w budowaniu bezpieczeństwa finansowego firmy rodzinnej? Przede wszystkim kluczowe jest ograniczenie ryzyka, które może bezpieczeństwo finansowe zaburzyć. Co ważne, strukturyzacja właścicielska to nie tylko przegląd i dostosowanie do oczekiwań umowy spółki lub statutu firmy rodzinnej. Strukturyzacja właścicielska to także działania w obrębie tworzenia, zamykania, łączenia i dzielenia spółek tworzących rodzinny biznes. Jednym z powszechnych elementów strukturyzacji właścicielskiej są wyodrębnienia składników majątku do różnych podmiotów gospodarczych celem dywersyfikacji ryzyka.

Dla przykładu, korzystnym z punktu widzenia budowania bezpieczeństwa finansowego firmy rodzinnej działaniem wpisującym się w ideę strukturyzacji właścicielskiej jest wyodrębnienie do osobnej spółki podstawowej działalności operacyjnej przynoszącej znaczne zyski, ale często wiążącej się ze sporym ryzykiem biznesowym. Do innej spółki może zostać wydzielona pozostała działalność firmy rodzinnej (np. coraz częstsza działalność „developer-ska”) albo określone składniki majątku (np. nieruchomości czy prawa autorskie). Taki podział daje firmie rodzinnej gwarancję, że ewentualne niepowodzenie na danym polu działalności nie będzie rzutować na pozostałe elementy biznesu. W praktyce dywersyfikacja ryzyka polegająca na

podziale działalności oraz majątku firmy rodzinnej jest powszechnie stosowanym zabiegiem.

Ponadto, dokonując strukturyzacji właścicielskiej polegającej na podziale firmy rodzinnej, możliwe jest utworzenie wzajemnej siatki powiązań pomiędzy podmiotami wchodzącymi w skład grupy tworzącej rodzinny biznes. Taki schemat to nie tylko dywersyfikacja ryzyka, ale również możliwość wzajemnego świadczenia usług pomiędzy podmiotami wchodzącymi w skład grupy tworzącej rodzinny biznes. Innym istotnym elementem strukturyzacji właścicielskiej grupy rodzinnej jest nadanie każdemu z wchodzących w jej skład podmiotów najbardziej mu odpowiadającej formy prawnej. Dla przykładu, forma spółki z ograniczoną odpowiedzialnością winna zostać wybrana dla podmiotu, w którym zidentyfikowano duże ryzyko niepowodzenia w działalności operacyjnej (np. działalność w branży silnie uzależnionej od ceny surowców), a spółki osobowej dla podmiotu gwarantującego pewne zyski, obciążone niewielkim ryzykiem (np. wynajem powierzchni biurowych czy magazynowych).

Ostatecznie warto wspomnieć, że kwestia bezpieczeństwa finansowego rodziny jest dla nestorów równie istotna jak kwestia stabilności ekonomicznej firmy rodzinnej. W tym aspekcie opisane wyżej mechanizmy również mogą okazać się pomocne. Stworzenie właściwej struktury zależnych od siebie podmiotów oraz wyposażenie ich w aktywa (np. nieruchomości czy dzieła sztuki) pozwala bardzo precyzyjnie zaplanować proces sukcesji oraz dziedziczenia, które są zawsze olbrzymim ryzykiem dla bezpieczeństwa finansowego firmy rodzinnej (np. konieczność zapłaty zachowku w przypadku, w którym tylko jedno z dzieci dziedziczy udziały w firmie rodzinnej) oraz członków rodziny.

Każdorazowo dokonując strukturyzacji właścicielskiej mającej na celu zabezpieczenie interesów finansowych firmy rodzinnej należy pamiętać, że wyłącznie analiza potencjalnych niebezpieczeństw pozwala dobrać odpowiednie rozwiązanie eliminujące ryzyko wystąpienia sytuacji, które sparaliżują prawidłowe funkcjonowanie firmy. Reasumując, budowanie bezpieczeństwa finansowego firmy rodzinnej poprzez strukturyzację właścicielską winno być rozumiane jako zarządzanie ryzykiem prowadzenia biznesu poprzez takie ułożenie ryzyka, aby w przypadku ziszczenia się, nie miało znaczącego wpływu na resztę biznesu rodzinnego. ●



Ryzyka nierozpoznane, czyli o czym nie wie dyrektor finansowy

Bezpieczeństwo finansowe to przewidywalność w długiej perspektywie. Powinna obejmować wszystkie aspekty istotne dla firmy i jej właścicieli. Jak zachować płynność, kiedy mogą pojawić się nadzwyczajne problemy finansowe, jakie będą źródła finansowania tego typu wydatków?



Niewiele osób zdaje sobie sprawę, że na bezpieczeństwo finansowe składają się także poprawnie ułożone relacje właścicielskie pomiędzy wspólnikami oraz członkami ich rodzin, a także umiejętność zarządzania szeregiem ryzyk natury osobistej o z pozoru tylko prawnym charakterze. To właśnie one bardzo łatwo przenoszą się na finanse firmy. Która spółka przygotowana jest na natychmiastową spłatę np. 1/3 swojej wartości?

Wystarczy raz na 30 lat

Z perspektywy ryzyk finansowych relacjami właścicielskimi nazywamy stosunki pomiędzy bezpośrednimi właścicielami danej firmy (przedsiębiorcą lub wspólnikami), tymi spośród członków ich rodzin, którym przypada własność firmy, a także ich potencjalnymi spadkobiercami.

Przykładowo w firmie zarejestrowanej w CEIDG, która na pierwszy rzut oka należy tylko do jednego właściciela (przedsiębiorcy), relacje właścicielskie dotyczą przynajmniej dwóch osób. Jeżeli przedsiębiorca w chwili powstania firmy pozostawał w związku małżeńskim, w którym panował ustrój wspólności majątkowej – właścicielami firmy stali się oboje małżonkowie. Potencjalny podział majątku małżeńskiego, spowodowany np. rozwodem,



Łukasz Martyniec

Doradca sukcesyjny w spółce Kancelaria Sukcesyjna sp. z o.o., prawnik, doradca finansowy, wykładowca, autor bloga www.wielopokoleniowi.pl.

dotyczył będzie także firmy i jej majątku. To samo odnosi się do sytuacji nagłej sukcesji. Gdyby zabrakło przedsiębiorcy lub jego małżonka – relacje właścicielskie obejmować będą ich następców prawnych, czyli spadkobierców.

Z pozoru bardziej oczywista jest sytuacja wspólników spółki działającej w dowolnej dopuszczanej przez prawo formule – od spółki cywilnej poprzez wszystkie typy spółek prawa handlowego. Relacje właścicielskie nie będą tam jednak rozpatrywane wyłącznie w odniesieniu do wspólników, lecz także ich małżonków. Jeżeli udziały (akcje) objęte są majątkiem wspólnym małżeńskim albo małżonkom w sytuacji podziału majątku wspólnego należałoby się roszczenie o zwrot nakładów wniesionych do spółki (o czym poniżej) – sprawa staje się skomplikowana. Także liczba ryzyk śmierci rośnie – adekwatnie do liczby zaangażowanych osób.



Niesie to ze sobą szereg potencjalnych problemów, nie tylko natury prawnej, lecz także finansowej. Wiadomo nie od dziś, że im więcej osób ma interes (majątkowy) w danym przedsięwzięciu, możliwość wystąpienia różnic zdań, sporów i nieporozumień może z czasem wzrosnąć. Szczególnie jeżeli nie wszyscy zainteresowani zaangażowani są w działalność owego przedsięwzięcia i rozumieją finansowe realia prowadzenia biznesu.

Zatem w spółce z ograniczoną odpowiedzialnością założonej dla przykładu przez trzech panów, z których każdy w chwili objęcia udziałów był w małżeństwie i nie miał intercyzy, obszary potencjalnych rozbieżności interesów są następujące:

- spory pomiędzy wspólnikami skutkujące chęcią wystąpienia ze spółki przez jednego z nich lub pozbycia się wspólnika przez dwóch pozostałych,
- rozwód i podział majątku w małżeństwie każdego ze wspólników, w tym wstąpienie małżonek do spółki – dotyczy każdego z trzech małżeństw z osobna,
- ryzyko śmierci wspólników oraz ich małżonek, a w efekcie wstąpienia do spółki spadkobierców albo ich spłata – dotyczy odrębnie każdej z sześciu osób.

Wystąpienie jednego z tych zdarzeń skutkować będzie koniecznością przeprowadzenia rozliczeń finansowych o częstokroć fundamentalnym – z perspektywy możliwości finansowych firmy – znaczeniu. Wyobraźmy sobie, że dochodzi do umorzenia udziałów i spółka ma natychmiast wypłacić 1/3 bilansowej wartości firmy – do czego nie była wcześniej finansowo przygotowana. Lub też sąd w wyroku o podział majątku małżeńskiego przysądza spłatę o równowartości 1/3 rynkowej wartości spółki. Owszem, wyrok obejmuje podział całości majątku małżeńskiego, a roszczenie jest skierowane osobiście do drugiego małżonka, nie bezpośrednio do spółki. Jednak bardzo szybko może przełożyć się także na jej sytuację.

Wystarczy, że takie wydarzenie nastąpi raz na 20-30 lat, a może mieć kolosalne znaczenie dla firmy i jej finansów. Przyjrzyjmy się bardziej szczegółowo najistotniejszym wątkom.

Rozwód i podział majątku

Obawa przed rozwodem i podziałem majątku zacementowała już niejednen związek. Szczególnie tam, gdzie w grę

wchodzi pieniądze na tyle duże, że trudno wyobrazić sobie dokonanie wzajemnego rozliczenia z pieniędzy firmy, zachowując jej ciągłość finansową i możliwości wzrostu.

W naszych realiach prawnych najtrudniej zachować kontrolę właśnie w tym obszarze. Jeżeli sprawa trafi na wokandę, sąd z urzędu ustala skład oraz wartość majątku wspólnego, często wbrew oświadczeniom małżonków, a nawet treści dokumentów¹. Powołany przez sąd biegły poszukuje wartości rynkowej (godziwej) poszczególnych składników majątku i na tej podstawie rozsądza się o jego podziale oraz przynależnych spłatach.

Jeżeli spółka wyczerpuje swoją wartością 80% wspólnego majątku, aby zachować kontrolę nad udziałami trzeba oddać całą resztę dzielonych aktywów oraz uzupełnić 30% wartości firmy, którą wyliczył biegły. Nie mamy przy tym wpływu na metodę (i efekt) wyceny, która znacznie odbiega od wartości bilansowej.

Po pieniądze i tak przychodzimy zazwyczaj do spółki, czy to poprzez wzrost zapotrzebowania na dywidendę w spółkach kapitałowych, czy to poprzez większy apetyt na realizację zysku w spółkach osobowych (w tym zaległego zysku z lat poprzednich, jeżeli nie został wypłacony). W tych ostatnich spółkach jest jeszcze jeden haczyk. Były małżonek wspólnika ma prawo zająć roszczenie o realizację zysków lub wypowiedzieć udział wspólnika (jako wierzyciel prywatny)² – tak jakby to wspólnik występował ze spółki.

Dlatego od początku warto pomyśleć o uporządkowaniu spraw majątkowych w małżeństwach każdego ze wspólników, korzystać z intercyz, zwracać uwagę na pochodzenie wkładu do spółki (czy pochodzi z majątku wspólnego, czy osobistego) oraz reagować na problemy, kiedy tylko pojawią się ich pierwsze symptomy. Lepiej dokonać podziału majątku wcześniej niż później oraz zrobić to polubownie, z poszanowaniem usprawiedliwionych interesów stron. Im dłużej odkładamy go w czasie, tym większy zostanie wystawiony rachunek w razie sądowego podziału majątku. Utrzymująca się latami współwłasność firmy po ustaniu wspólności majątkowej po stronie byłego małżonka skutkuje nie tylko udziałem we wzroście wartości samej

¹ Prawo rodzinne nie jest tu zbyt elastyczne, zainteresowanych odsyłam do bogatego orzecznictwa, przykładowo: post. SN z dn. 30.01.2009 r., II CSK 450/08; post. SN z dn. 3.12.2009 r., II CSK 273/09 czy też post. SN z dn. 2.03.2012 r., II CSK 363/11.

² Patrz art. 62 kodeksu spółek handlowych (dalej: KSH).



firmy, lecz także udziałem w wypracowanych rokrocznie przez nią zyskach³.

Innymi słowy – spółka i pośrednio każdy wspólnik z osobna wspólnie ponoszą ryzyko rozvodu i podziału majątku w małżeństwach pozostałych wspólników, a uporządkowanie tych spraw powinno być tak samo elementem dobrych praktyk, jak planowanie spadkowe uwzględniające elementy prawne i finansowe.

Prawa małżonka wspólnika w spółkach osobowych i kapitałowych po ustaniu wspólności majątkowej małżeńskiej

Jeżeli spółka powstała w trakcie trwania małżeństwa, w którym panuje ustrój wspólności majątkowej, zaś środki (przedmioty majątkowe) stanowiące wkład do spółki pochodziły z majątku wspólnego:

- **w spółkach osobowych:** małżonek wspólnika nie wchodzi do spółki (po rozwodzie nie staje się automatycznie wspólnikiem), lecz przysługuje mu roszczenie o rozliczenie nakładów z majątku wspólnego do majątku osobistego małżonka-wspólnika; przyjmuje się domniemanie, tak jakby małżonek-wspólnik wystąpił ze spółki i przysługujące mu roszczenie do spółki o spłatę udziału kapitałowego podlega podziałowi (patrz. uwagi do art. 65 KSH poniżej);
- **w spółkach kapitałowych:** małżonek wspólnika wchodzi do spółki – przysługuje mu 1/2 udziału we współwłasności w częściach ułamkowych na każdym z udziałów lub akcji; do wykonywania praw z udziałów warunkiem koniecznym jest zawiadomienie spółki, wówczas powinien zostać wezwany na kolejne zebranie wspólników lub akcjonariuszy, zaś prawa z udziałów lub akcji muszą być wykonywane przez wspólnego przedstawiciela; jego wystąpienie ze spółki wymagałoby odkupienia udziałów, spłaty w ramach podziału majątku małżeńskiego lub zabiegów analogicznych do umorzenia udziałów (patrz niżej).

³ Szczególnie widoczne jest to przy jednoosobowych przedsiębiorstwach, które objęte były majątkiem wspólnym i rozwijały się dalej, już po rozwodzie. Sąd Najwyższy jest tu konsekwentny, szczególnie interesujące jest to orzeczenie: post. SN z dn. 3.02.2016 r., V CSK 299/15.

W praktyce kwalifikacja firmy w majątku małżeńskim bywa skomplikowana, szczególnie jeżeli firma w swej historii kilkakrotnie zmieniała formę prawną.

Sprzedam firmę

W filmie Dom Gucci dokładnie widać, jak istotna jest kontrola nad zbywaniem udziałów. Stopniowa sprzedaż akcji na rzecz funduszu inwestycyjnego spowodowała utratę rodzinnej kontroli nad firmą. Tym grozi brak zabezpieczeń w obszarze dysponowania udziałami. Ilość i rodzaj dostępnych rozwiązań w tym zakresie wynikają wprost z decyzji o wyborze formy prawnej, w której prowadzimy działalność. Szczególnie kiedy owe rozwiązania nie zostaną przemyślane zbyt głęboko i obowiązywać będą reguły kodeksowe.

Dla ułożenia relacji właścicielskich dobór formy prawnej prowadzonej działalności ma znaczenie kluczowe. Tymczasem znaczna część przedsiębiorców – skądinąd słusznie – interesuje się przede wszystkim towarzyszącą temu wyborowi wysokości obciążeń podatkowych. Wiele firm – szczególnie na przestrzeni ostatnich lat – przekształcało się przynajmniej raz. Od wyboru formy prawnej zależy szereg możliwości odnośnie do ukształtowania relacji właścicielskich na poszczególnych płaszczyznach.

Akurat samo dysponowanie udziałami najlepiej zabezpieczone jest w spółkach osobowych. W spółce cywilnej, jawnej czy komandytowej zmiana składu osobowego stanowi – co do zasady – zmianę umowy spółki i wymaga zgody wszystkich wspólników.

W spółkach kapitałowych natomiast, tj. w spółce z o.o. i akcyjnej, nie ma możliwości skutecznego ograniczenia zbywalności udziałów⁴. Można ją najwyżej utrudnić i rozłożyć w czasie, przyznając wspólnikom prawo pierwszeństwa nabycia udziałów (nie mylić z prawem pierwokupu), a także prawo wskazania nabywcy, jeżeli żaden ze wspólników nie chce (lub nie może) udziałów nabyć. Spółki z o.o. dają tu szersze możliwości niż spółki akcyjne, gdzie ograniczenia zbywalności limitowane są w czasie (w zwykłych spółkach) lub niemożliwe do zastosowania (w spółkach publicznych).

⁴ Patrz art. 57 kodeksu cywilnego (dalej: KC).



Rzadko niestety stosowane są rozwiązania zmierzające do ustalenia wysokości ceny, trybu i terminu płatności obowiązujące w relacjach pomiędzy wspólnikami. Nawet dostosowanie samego trybu i terminów realizacji prawa pierwszeństwa nabycia w taki sposób, aby stał się on realny z perspektywy możliwości pozyskania zewnętrznego finansowania, nie jest często spotykany. Jeżeli mówimy o wielomilionowych wartościach, nie wystarczą na to 14 dni lub miesiąc, co spotykam notorycznie w analizowanych umowach.

Ten temat z pozoru nie dotyczy bezpośrednio finansów firmy, ponieważ transakcje sprzedaży odbywają się pomiędzy samymi wspólnikami, ale finansowane lub zabezpieczane są często przez spółkę. Co innego, jeżeli dojdzie do sporu w starym (lub w nowym) składzie osobowym i po kilku latach okaże się, że któryś ze wspólników postanowi ze spółki wyjść, albo też pozostali postanowią się go z niej pozbyć. Wówczas rachunkiem zostanie obciążona spółka.

Wychodzę, spłaćcie mnie

Życie napisało już wiele historii, gdy wieloletnia udana i efektywna biznesowo współpraca w pewnym momencie się kończy. Zmieniają się życiowe priorytety, relacje ulegają pogorszeniu, a dalsza współegzystencja przynosi dla spółki więcej problemów niż pożytku. Wówczas możliwości są trzy: albo ktoś sam odejdzie, albo należy się go pozbyć, albo jedynym wyjściem jest sprzedaż całej spółki, ponieważ nie stać nas na żaden z poprzednich scenariuszy.

Zasadnicze stają się wtedy następujące pytania:

- czy istnieje tryb wyjścia i czy od strony prawnej łączy się to łatwo (np. jednym listem poleconym), czy też wymagałoby to wieloletniego sporu sądowego z niepewnym efektem;
- czy znane są wysokość i termin spłaty (rozliczenia), czy też samo ustalenie jej wysokości stanie się podstawą do odrębnego procesu oraz
- jak sfinansować spłatę i czy nie spowoduje to utraty płynności, a nawet upadłości spółki?

Utrata relacji ze wspólnikiem najboleśniej odczuwana może być w spółkach osobowych. Jeżeli wspólnik – niezależnie od przyczyny – postanawia wystąpić ze spółki,

droga jest wyjątkowo prosta⁵. Wystarczy oświadczenie woli złożone spółce na pół roku przed końcem roku obrotowego i... spółka nie ma możliwości obrony przed koniecznością spłaty.

Jeżeli prowadzisz spółkę jawną, komandytową lub jakąkolwiek spółkę osobową prawa handlowego⁶, sprawdź, co wynika z umowy Twojej spółki. Jeśli wyraźnie nie jest wyłączone stosowanie art. 65 KSH i nie są wprowadzone odpowiednio dobrane reguły, w sytuacji wypowiedzenia umowy przez wspólnika spółka będzie mieć problem. Mowa jest bowiem nie tylko o konieczności obliczenia wartości rynkowej (godziwej) samego udziału kapitałowego określonego na podstawie specjalnego bilansu (nie mylić z wartością księgową), lecz także o ustalenie wartości tzw. prawa do zysków ze spraw niedokończonych (art. 65 § 5 KSH). Zanim dojdzie do spłaty, wspólnicy ryzykują uwikłanie się w wieloletni proces sądowy, aby w ogóle określić jej wysokość.

W spółkach kapitałowych mowa jest z kolei o umorzeniu udziałów lub akcji. Tutaj gra interesów jest inna – decyduje o tym zgromadzenie wspólników lub akcjonariuszy i liczy się przewaga głosów oraz przewidziana uprzednio w umowie spółki możliwość dobrowolnego umorzenia. Nie można po prostu obrazić się i wyjść wypowiadając umowę spółki, jak w spółce osobowej. Jeżeli nie zadbano o wprowadzenie odpowiedniego trybu, wspólnik będzie tkwił w spółce, dopóki nie znajdzie się chętny na zakup udziałów. A to może długo nie nastąpić.

Tak czy owak – jeżeli działają zasady kodeksowe – za umorzony udział wspólnikowi należy się wynagrodzenie w wysokości księgowej (bilansowej) wartości przypadających na niego udziałów⁷. Nie można wpisać do umowy spółki wartości niższej, lecz można wyższą, adekwatnie do wyceny danej spółki przyjętej przez właścicieli. Inaczej można wyceniać spółkę w relacjach pomiędzy sobą (szczególnie w firmie rodzinnej), a inaczej przy sprzedaży na zewnątrz. Dobrą praktyką jest rozłożenie spłaty w czasie, tak aby jej sfinansowanie było możliwe dla spółki. Teoretycznie wspólnik ma także prawo zrezygnować z wynagrodzenia i nie narażać spółki na koszty, ale ten wariant realizowany jest nad wyraz rzadko.

⁵ Patrz art. 61 KSH.

⁶ A także cywilną, tam podstawą prawną jest art. 871 KC.

⁷ Patrz art. 199 KSH.



Jeżeli wspólnik zamierza pozbyć się udziałów, a w umowie spółki z o.o. brakuje zapisów o dobrowolnym ich umorzeniu i/lub pozostali wspólnicy nie chcą zgodzić się na umorzenie ani odkupienie udziałów z własnych środków – pozostaje droga sądowa. Możliwe jest złożenie powództwa o wystąpienie ze spółki, ale aby to uczynić, powinniśmy dysponować odpowiednią przewagą na zgromadzeniu wspólników. Brak większościowego głosu wyklucza ten wariant rozstania ze spółką. Pamiętajmy, że w takiej sytuacji o wartości spółki, a tym samym o przysądzonej wstępującemu wspólnikowi spłacie, decydował będzie sąd. Znowu nie mamy kontroli nad jej wysokością.

Ile kosztuje pozbycie się niechcianego wspólnika

Jeszcze inaczej sprawy się mają, kiedy w przykładowo 4-osobowej spółce trzech wspólników postanawia pozbyć się czwartego. W spółkach kapitałowych możliwe jest to albo przez wspomniane wcześniej powództwo sądowe, albo dzięki przymusowemu lub automatycznemu trybowi umorzenia udziałów lub akcji opisanemu uprzednio w umowie spółki. Tu także warto zadbać o precyzyjne ujęcie metody wyceny wartości udziałów oraz o rozłożenie spłaty w czasie.

W spółkach osobowych – jeśli nie zadamy o szczególne zapisy w samej umowie – pozostaje droga sądowa.

Umowy SHA

Coraz większą popularnością, głównie w firmach nierodzinnych, cieszą się prywatne umowy Shareholders Agreement (SHA). Dają one możliwość szczegółowego uregulowania relacji właścicielskich bez ograniczeń, która nakłada Kodeks Spółek Handlowych. Przykładowo mogą zwierać opcje na udziały (PUT, CALL, vesting, ESOP itp.). Powinny zawierać także zobowiązania dotyczące ochrony przed podziałem majątku małżeńskiego oraz wymogów planowania spadkowego. Ich dodatkową zaletą jest poufność – nie podlegają ujawnieniu w Rejestrze Sądowym KRS. W firmach rodzinnych mogą stać się elementem Ładu Rodzinnego i występować jako oddzielne porozumienie (obejmujące także udziałowców spoza rodziny) lub zostać implementowane do Konstytucji Rodzinnej (albo innego, wiążącego porozumienia).

*Życie napisało już wiele historii,
gdy wieloletnia udana i efektywna
biznesowo współpraca w pewnym
momencie się kończy.*

Dobłą praktyką jest ustalenie pomiędzy wspólnikami sposobu wyceny udziałów lub akcji oraz ustalenie harmonogramu spłaty. Można to uczynić dla każdego typu spółki. Powinno być to uregulowane podobnie na okoliczność zbywania udziałów lub wystąpienia wspólnika – niezależnie, czy inicjatorem jest on sam, czy pozostali wspólnicy. Jeżeli spadkobiercy wspólnika nie mają wstępować w jego miejsce do spółki – oni także powinni zostać spłaćeni w analogiczny sposób. Wymaga to szeregu szczerých rozmów odnośnie do relacji, wycen oraz urealnienia źródeł finansowania ewentualnych spłat.

Pamiętajmy, że przyjęte rozwiązania będą miały zastosowanie zarówno do wspólników w obecnym składzie osobowym, jak i do potencjalnych nabywców (np. sukcesorów, którzy mają otrzymać udziały w formie darowizny) oraz spadkobierców wspólnika, o ile umowa spółki przewiduje wystąpienie spadkobierców.

Śmierć właściciela lub wspólnika

O regulacjach z zakresu planowania spadkowego można by pisać długo. Każdy rodzaj spółki wymaga odmiennego podejścia, swoją specyfikę ma także przekazywanie w spadku przedsiębiorstwa w oparciu o ustawę o zarządzie sukcesyjnym.

Na potrzeby tego opracowania skupmy się na dwóch podstawowych wariantach rozwiązań dotyczących spółek. W sytuacji śmierci wspólnika:

- spadkobiercy wstępują do spółki w miejsce zmarłego wspólnika lub akcjonariusza – jest to reguła w spółkach kapitałowych, choć umowa spółki może ją wyłączyć; albo
- spadkobiercy nie wstępują do spółki i należy ich spłacić – (w uproszczeniu) jest to reguła w spółkach osobowych, za wyjątkiem sytuacji śmierci komandytariusza w spółce komandytowej.



Ile kosztuje ubezpieczenie na życie?

Ubezpieczenie na życie, szczególnie na wysokie sumy ubezpieczenia, postrzegane jest często jako duży wydatek. Tymczasem jest to najtańszy sposób na sfinansowanie roszczeń spadkobierców i dzięki temu staje się elementem dobrze skrojonych rozwiązań z zakresu planowania spadkowego. O ile oczywiście umowę ubezpieczenia uda się zawrzeć, ponieważ decyduje o tym wiek oraz stan zdrowia. Przyjrzyjmy się przykładowym stawkom przy sumie ubezpieczenia 3.000.000 zł:

Wiek przystąpienia	Okres ochrony: 10 lat		Okres ochrony: 20 lat	
	Składka miesięczna	Składka roczna jako % sumy ubezpieczenia	Składka miesięczna	Składka roczna jako % sumy ubezpieczenia
39	462 zł	0,18	775 zł	0,3
47	1003 zł	0,4	1752 zł	0,68
55	2229 zł	0,93	3134 zł	1,25

Źródło: Łukasz Martyniec. Opracowanie własne na podstawie ofert kilkunastu towarzystw ubezpieczeniowych – najtańsze propozycje przy akceptowalnych warunkach ogólnych, dane na sierpień 2022 r.

Zatem w zależności od wieku przystąpienia do ubezpieczenia po 10 latach opłacania składki wpłacamy od 1,8 do 9% sumy ubezpieczenia przy gwarantowanej stawce za ochronę na 10 lat, albo od 3 do 12,5% sumy ubezpieczenia przy 20-letniej ochronie. Przy 3 współnikach, którzy przystąpili do ubezpieczenia przed 50-tym rokiem życia i ubezpieczeniem na 15 lat, ryzykiem (kosztem) ubezpieczającego jest niecałe 25% sumy ubezpieczenia ze składką rozłożoną na 180 miesięcy i pokrytych trzech ryzykach śmierci (łącznie składka na 3 współników). Łatwiej jest wpisać w cash flow spółki 4.125 zł miesięcznego obciążenia niż wypłacić jeden albo dwa razy po 3.000.000 zł, gdyby w okresie 15 lat jednego lub dwóch współników zabrakło.

W każdego rodzaju spółce możliwe jest precyzyjne dobranie reguł dziedziczenia albo braku dziedziczenia udziałów – w firmach nierodzinnych oraz wielorodzinnych warto zrobić to imiennie dla każdego udziałowca.

Jeśli przyjmiemy, że spadkobiercy nie powinni wstępować do spółki w miejsce zmarłego współnika, konieczne staje się udzielenie odpowiedzi na pytania: w jakiej wysokości, kiedy i z jakiego źródła powinniśmy ich spłacić. Niektóre spółki przyjmują, że spłata powinna nastąpić tak samo, jak w sytuacji wystąpienia współnika za życia, a przyjęte reguły spłaty przy wypowiedzeniu umowy spółki osobowej albo umorzeniu udziałów lub akcji w spółce kapitałowej dotyczą także spadkobierców.

Rozwiązanie to jest zasadne, jeżeli spółka dysponuje środkami lub majątkiem, który w sytuacji losowej dotyczącej

wspólnika mógłby zostać spieniężony i nie naraziłoby to podstawowej działalności spółki. Z wypowiedzeniem umowy przez współnika można wszak dyskutować i odwlekać w czasie rozliczenie z nim, momentu śmierci współnika zaś nie wybieramy. Spadkobiercy zyskują roszczenie do spółki, które powinno zostać uregulowane w terminie. Inne spółki liczą w takiej sytuacji na wsparcie banków lub zewnętrznych pożyczkodawców albo inwestorów.

Interesującym rozwiązaniem jest także powiązanie rozwiązań prawnych z umowami ubezpieczenia na życie. Jest to tzw. ubezpieczenie współników, które od lat stosowane jest z powodzeniem na Zachodzie. W Polsce staje się coraz bardziej popularne, szczególnie że o zawarciu ubezpieczenia na kilkanaście, a nawet kilkadziesiąt milionów złotych jest dzisiaj zdecydowanie łatwiej, niż jeszcze kilka lat temu.



Istotne jest porównanie propozycji kilku towarzystw, a także konstrukcja prawno-podatkowa przyjętego rozwiązania. Dla każdego typu spółki istnieje przynajmniej kilka wariantów powiązania umowy spółki z rozwiązaniami finansowymi.

Jeżeli zaś zdecydujemy się na wstąpienie spadkobierców do spółki, niezwykle istotne jest uzupełnienie planu sukcesji o testamenty współników. Opieranie się na regulach dziedziczenia ustawowego przyjmowane jest wręcz incydentalnie, bardzo rzadko zdarza się, że dziedziczenie ustawowe jest w rodzinie akceptowalne (choćby z uwagi na problematyczną współwłasność na udziałach, którą powoduje).

Przy wstąpieniu spadkobierców umowa spółki, w tym regulacje dotyczące omówionych wyżej relacji właścicielskich, powinny zostać przygotowane w taki sposób, jakby spadkobiercy już się w spółce znaleźli. O ile jest to

możliwe, powinni przyjąć określone rozwiązania jako zastane lub też w dokumentach Ładu Rodzinnego powinni zostać zobligowani do ich implementacji do umowy spółki.

Finanse firmy a finanse osobiste w rodzinie właścicielskiej

Relacje właścicielskie i rodzinne wymagają szczególnej uwagi, zarówno od strony prawnej, jak i finansowej. Stanowią razem zespół naczyń połączonych, a o ich wzajemnych zależnościach powinni umieć porozmawiać sami zainteresowani, ich prawnik, biuro rachunkowe i dyrektor finansowy. Inaczej trudno będzie budować wielopokoleniową zamożność⁸ oraz finansowe bezpieczeństwo. ●

⁸ Pisałem o tym szerzej w nr 2(44) Relacji z czerwca 2021 r. w artykule: *Ile jest warta złotówka?*, s. 6-10.



Dylematy sukcesyjne w firmie wielorodzinnej

Co lepsze: dopuszczenie do dziedziczenia spadkobierców czy ich spłata?

Zgodnie z poglądem wyrażonym przez amerykańskich doradców sukcesyjnych, firmy rodzinne mają tylko trzy problemy: „sukcesja, sukcesja, sukcesja”.

Jak wiadomo, proces zmiany sukcesyjnej polegający na przekazaniu przez nestora jego następcy – sukcesorowi – wiedzy, władzy i własności ma kluczowe znaczenie w firmach rodzinnych. Ma bowiem zapewnić nie tylko pozostawienie firmy w rękach rodziny, ale również jej dalszy rozwój zapewniający dostatni byt dla jej członków.



Łukasz Martyniec

Doradca sukcesyjny w spółce Kancelaria Sukcesyjna sp. z o.o., prawnik, doradca finansowy, wykładowca, autor bloga www.wielopokoleniowi.pl.



Paweł Rataj

Radca prawny, absolwent Uniwersytetu Jagiellońskiego, zdane egzaminy sędziowski i radcowski, absolwent studiów podyplomowych z zakresu Przywództwa oraz Retoryki. Prowadzi własną kancelarię. Jest prekursorem doradztwa sukcesyjnego w Polsce, współautorem licznych publikacji poświęconych problematyce prawnej w sukcesji.

Wiemy, że związek firmy z rodziną jest tak bliski, że czasem trudno jednoznacznie odpowiedzieć na pytanie: czy to firma jest w rodzinie, czy rodzina w firmie. To wzajemne przenikanie się obu tych światów ma oczywiście swoje dobre i złe strony. Można powiedzieć, że firma rodzinna jest silną siłą otaczającą ją rodziny – dostaje dodatkowe (nieznane innym przedsiębiorstwom) wsparcie ze strony rodziny – pomoc w trudnych czasach i dodatkowy zastrzyk energii, gdy trzeba zmierzyć się z nowymi wyzwaniami. Z drugiej zaś strony, brak harmonii w gronie rodziny czy wręcz konflikty są w stanie rzucić kłody pod najlepiej nawet rozwijający się rodzinny biznes. O takich sytuacjach coraz częściej informują media. Szczególnym polem ewentualnych konfliktów jest właśnie proces sukcesji. O dylematach z nim związanych można dowiedzieć się nie tylko z opracowań książkowych, jakie ukazały się w Polsce w ostatnich latach.

Procesy sukcesji w polskich firmach

Obserwujemy procesy sukcesyjne w polskich firmach rodzinnych od kilkunastu lat. W swojej praktyce spotykamy się z liderami firm rodzinnych, którzy dodają im **blasku**. Zdarzają się jednakże sytuacje trudne i konfliktowe, które kładą się **cieniem** na funkcjonowaniu tych firm. W naszej praktyce zostaliśmy także zaproszeni do współpracy przez współwłaścicieli spółek kapitałowych tworzonych i prowadzonych przez osoby ze sobą niespokrewnione. Tym samym trudno te podmioty uznać za firmy rodzinne w klasycznym tego słowa znaczeniu. Proponujemy w celu ich odróżnienia wprowadzić oznaczenie „firmy wielorodzinne”. Ich cechą zbliżającą do firm rodzinnych jest ścisły związek, jaki zachodzi pomiędzy współnikami w tych spółkach, którzy z jednej strony mają pozycje współwłaścicieli, z drugiej zaś prowadzą (lub nadzorują) jej bieżącą działalność. Sytuacje w tych „firmach wielorodzinnych” częstokroć odpowiadają złożoności relacji w firmie rodzinnej. Mało tego – problemy te mogą wystąpić ze zdwojoną siłą. W takich bowiem FIRMACH NIERODZINNYCH brakuje spoiwa w postaci więzi krwi, wspólnoty doświadczeń czy wspólnych wartości, na jakich niejednokrotnie oparta jest firma.

„Firmy wielorodzinne” zakładane były w tym samym pionierskim okresie zmiany ustrojowej w Polsce, co ich rodzinne odpowiedniczki i stają przed podobnymi dylematami związanymi z kwestią sukcesji. Przy czym krąg

Projekt „Przewodnik po sukcesji w firmach rodzinnych” został zrealizowany w latach 2013-14 przez PM Doradztwo Gospodarcze Sp. z o.o. i stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych. W ramach tego projektu przygotowano opracowanie dotyczące procesu planowania i dobrych praktyk związanych z „twardą”, biznesową stroną sukcesji. Opracowanie to zostało wydane w postaci podręcznika oraz w wersji multimedialnej i audiobooka. Oprócz „Przewodnika po sukcesji” przygotowane zostały 3 aplikacje komputerowe (w tym jedna internetowa), umożliwiające diagnozę gotowości sukcesyjnej firmy rodzinnej oraz opracowanie ramowego planu działań pro-sukcesyjnych.

Projekt „Przewodnik po sukcesji w firmach rodzinnych” obok narzędzi do upowszechniania wiedzy dał jeszcze dodatkową, niewątpliwą, choć niewymierną wartość. Była nią możliwość spotkań przedsiębiorców rodzinnych z różnych branż, środowisk i regionów Polski, wymiany doświadczeń, wzajemnego poznawania wyzwań i skutecznych rozwiązań wielu problemów związanych z samym prowadzeniem działalności gospodarczej, jak i ze zmianą pokoleniową. Równie ważnym aspektem była możliwość spotkania wielu przedsiębiorców rodzinnych z doradcami sukcesyjnymi, co dało szansę poznania oczekiwań, ale i uprzedzeń w korzystaniu z doradczej pomocy. Wyżej wymienione materiały są bezpłatnie dostępne pod adresem www.sukcesja.org.

Projekt „Kody wartości – efektywna sukcesja w polskich firmach rodzinnych” był realizowany przez firmy Lewandowska i Partnerzy, TEB Akademia oraz Hortimex w latach 2013-14. Zespół ekspercki opracował kompleksową metodologię wsparcia procesu sukcesji, która wyróżnia się szerokim podejściem pod względem tematyki oraz grupy docelowej: 7 grup interesariuszy z i spoza rodziny.

Projekt składa się z opartych na metodologii 7 kroków sukcesyjnych: publikacji „Kody wartości, czyli jak skutecznie przejść sukcesję w firmie rodzinnej” wspartej zestawem 50 praktycznych narzędzi, publikacji „Sytuacja nagłej sukcesji. Przewodnik SOS”, audiobooka, filmu, gry oraz portalu. Materiały są bezpłatnie dostępne pod adresem www.sukcesja.bd7.pl.

poszukiwań godnego następcy nie ogranicza się do dzieci/wnuków założyciela, ale obejmuje najbliższych krewnych pochodzących z kilku rodzin. Może to powodować dodatkowe problemy i stwarzać podziały w gronie wspólników –założycieli wynikające z konkurencji pomiędzy poszczególnymi rodzinami promującymi swoich kandydatów.

Problemy firm wielorodzinnych

Jednakże poza problematyką sukcesyjną w „firmach wielorodzinnych” na plan pierwszy wysuwają się inne problemy. Chcielibyśmy wspomnieć o dwóch zasadniczych.

Pierwszy związany jest z kwestią zbywania udziałów w spółce. Przepisy kodeksu spółek handlowych w tym zakresie wykazują dużą elastyczność, co stwarza wspólnikom szerokie pole do wprowadzania takich rozwiązań, które odpowiadają potrzebom wspólników określonym w założeniach, na jakich oparte jest prowadzenie wspólnego biznesu. Wśród tych podstawowych założeń jest nie tylko wniesienie określonego wkładu kapitałowego (czasami w wysokości minimalnej), ale przede wszystkim rozwijanie konceptu biznesowego poprzez ciężką, nielimitowaną czasem własną pracę w ramach działalności w zarządzie. Powodzenie w działalności takich firm wielorodzinnych zależało w głównej mierze od stopnia zaangażowania w prowadzenie jej spraw przez poszczególnych wspólników i opierało się na ich indywidualnych umiejętnościach, doświadczeniu i determinacji w radzeniu sobie z bieżącymi trudnościami. Sukces takiej firmy oparty był zatem na ścisłym współdziałaniu wspólników i na wzajemnym zaufaniu. Stąd też w umowach spółek często znajdują się zapisy wprowadzające szczegółowe procedury związane ze zmianą składu osobowego wspólników, co polega na wprowadzeniu szeregu ograniczeń w zakresie swobody zbywania i wprowadza prawo pierwszeństwa dla pozostałych wspólników. Dzięki tym zabiegom spółka ma charakter zamknięty, co gwarantuje wspólnikom możliwość kontroli nad procesem zmian własnościowych w spółce. Tym samym proces przechodzenia na zastępową emeryturę przez wspólnika/wspólników–założycieli poprzez sprzedaż udziałów jest w umowie spółki ustalony i co do zasady poddany regulacji.

Drugi z przedstawionych problemów ma wręcz potencjał wybuchowy, który można porównać do bomby z opóźnionym zapłonem. Mamy na myśli kwestię regulacji w umowie

spółki zagadnienia dziedziczenia udziałów. Obowiązujące w tym zakresie ogólne postanowienie art. 183 ksh stwarza wspólnikom jedynie możliwość dostosowania umowy spółki do własnych potrzeb. W razie milczenia umowy spółki (a kto zakładając ze wspólnikami spółkę przed 30 laty myślał o sprawach spadkowych!) wchodzi ogólna reguła kodeksu cywilnego. Oznacza to wejście do składu wspólników osób tworzących grono spadkobierców (reprezentowanych wobec spółki przez jednego z nich).

Pominięcie w umowie spółki postanowień odnoszących się do kwestii dziedziczenia udziałów może łatwo zagrozić w dalszym funkcjonowaniu dobrze nawet prosperującej firmy wielorodzinnej (jak również firmy rodzinnej bez planu sukcesji, w tym planu awaryjnego).

Na czym więc polega dylemat, przed którym stają wspólnicy? Otóż problem związany z dziedziczeniem udziałów sprowadza się do odpowiedzi na pytanie o przyszłość firmy z chwilą śmierci jednego ze wspólników. Czasami nasze pytanie „co będzie z firmą po śmierci wspólnika?” zbywane jest odpowiedzią: *to nie jest moje zmartwienie, mnie już przecież nie będzie na świecie!* Wtedy odwracamy sytuację: „a czy panu (pani) równie obojętne jest kto wejdzie na miejsce wspólnika?” Wówczas sprawy nie wyglądają już tak prosto, bo przykładowo wdowa jest nauczycielką i z racji wykonywanego zawodu (z którym nie ma zamiaru się rozstawać) nie wniesie takiego wkładu w prowadzenie firmy, jaki wnosił zmarły mąż. Spadkobierczyni wniesie za to oczekiwania co do wypłaty dywidendy, a z racji posiadanych udziałów może blokować decyzje podejmowane w ramach zgromadzenia wspólników (co oczywiście zależy od zapisów w umowie spółki). Czy można takiego scenariusza uniknąć? Otóż tak.

Możliwości uniknięcia kłopotów ze spadkobiercami

Po pierwsze jednak należy odpowiedzieć sobie na pytanie, czy dopuszczamy do wejścia do składu wspólników ich spadkobierców. Na pierwszy rzut oka takie rozwiązanie wydaje się sprawiedliwe, bo z owoców pracy założyciela będą korzystać jego najbliżsi. Z drugiej zaś mogą pojawiać się problemy podobne do wskazanego powyżej, co może być zarzewiem konfliktów prowadzących nawet do rozwiązania spółki (o ile wcześniej nie dojdzie do jej upadku wskutek konfliktu wspólników). Po drugie, o ile

dopuszczamy do wejścia do spółki w charakterze udziałowców spadkobierców, to aby przeciwdziałać negatywnemu wpływowi „niechcianych współników” warto już teraz poddać analizie poszczególne zapisy w umowie spółki (zwłaszcza te odnoszące się do jej ustroju i kompetencji poszczególnych organów). Przeprowadzona analiza musi brać pod uwagę wszystkie możliwe scenariusze uwzględniające liczbę posiadanych przez każdego współnika udziałów.

Drugi wariant związany z rozstrzygnięciem dylematu związanego z dziedziczeniem udziałów polega na wyłączeniu (lub ograniczeniu) możliwości wstąpienia do spółki spadkobierców. W razie przyjęcia takiego rozwiązania należy odpowiedzieć sobie na pytanie, według jakich zasad ma dojść do wyłączenia (lub ograniczenia) dziedziczenia. Chodzi tutaj bowiem o częstokroć zasadniczy przedmiot spadku, a firma (a ściślej udziały w niej) zmarłego współnika, to owoc pracy niemal jego całego życia. Dzięki stworzonej firmie rodzina miała zapewniony spokojny byt. Co dalej z dochodami rodziny po śmierci współnika firmy?

W tym zakresie nie ma również gotowych odpowiedzi. Zakładając, że firma może być dalej prowadzona przez pozostałych współników, pozostaje do rozstrzygnięcia kwestia ustalenia wartości udziałów oraz rozłożenia kwoty należnej spadkobiercom na raty. W tym zakresie warto sięgnąć do przepisu art. 183 § 1 kodeksu spółek handlowych, zgodnie z którym „umowa spółki może ograniczyć lub wyłączyć wstąpienie do spółki spadkobierców na miejsce zmarłego współnika. W tym przypadku umowa spółki powinna określać warunki spłaty spadkobierców niewstępujących do spółki, pod rygorem bezskuteczności ograniczenia lub wyłączenia”.

Co kryje się pod pojęciem „warunki spłaty spadkobierców”?

Po pierwsze – warunki te trzeba koniecznie określić w umowie spółki. Brak wskazania warunków rozliczenia dyskwalifikuje zapis i udziały przypadną w spadku niechcianym spadkobiercom.

Problem związany z dziedziczeniem udziałów sprowadza się do odpowiedzi na pytanie o przyszłość firmy z chwilą śmierci jednego ze współników.

Po drugie – warunki spłaty spadkobierców nie mogą być przyjęte w sposób całkowicie dowolny, albowiem spadkobiercy niewstępujący do spółki powinni być spłaceni według godziwej wartości udziałów spadkodawcy i w rozsądnym terminie. Jak wynika z orzecznictwa sądów czy komentarzy, postanowienia umowy przewidujące na przykład rażąco późny termin spłaty albo spłatę po wartości rażąco niższej od aktualnej wartości rynkowej udziałów należy uznać za nieważne jako stanowiące obejście prawa. Co należy ponadto uwzględnić? Istotne jest to, że ustalając ze współnikami treść stosownych zapisów trzeba mieć na uwadze, że obowiązują one w równym stopniu każdego ze współników, a zatem dotyczą każdej z rodzin i tym samym wymagają osiągnięcia szerokiego kompromisu wymagającego zaangażowania wielu osób. Jak wiadomo, sytuacja w każdej z rodzin współników jest jedyna i niepowtarzalna. Do pomocy w rozstrzygnięciu tego rodzaju dylematów najlepiej byłoby zaprosić doświadczonego doradcę sukcesyjnego, który wyniki uzgodnień przekazałby dalej prawnikowi spółki i w dalszej kolejności notariuszowi.

Co stanowi największą przeszkodę w przeprowadzeniu tego procesu?

Z naszych doświadczeń wynika, że zasadniczą przeszkodą leży po stronie współników, którzy – choć nawykli do stawiania czoła codziennym trudnym problemom związanym z prowadzeniem firmy – często nie znajdują czasu, aby porozmawiać o rzeczach istotnych, ale, w ich mniemaniu, odległych w czasie. My radzimy jednak nie zwlekać z podjęciem tego trudnego tematu. ●



Bayraktar – innowacyjny wymiar firm rodzinnych w Turcji

Turcja jest państwem, które od wielu lat łączy tradycyjne podejście do biznesu oparte na rodzinie, przestrzeganiu wartości religijnych z nowoczesnymi technologiami oraz metodami zarządzania. Wiele firm rodzinnych w Turcji budowało swoją potęgę w oparciu o typowe sektory gospodarki: motoryzację, przetwórstwo, rolnictwo. Wiele z nich w XXI wieku ewoluowało i stawało się najpierw innowacyjnymi start-upami wysokich technologii, a w chwili osiągnięcia sukcesu budowało swoją międzynarodową potęgę. Jedną z takich firm jest dobrze znana z dostarczonych Ukrainie dronów wojskowych firma Bayraktar.



Gniewomir Pieńkowski

Adiunkt, Katedra Zarządzania, Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie.

Tradycja i innowacyjność

Baykar Machina jest jednym z pierwszych rodzinnych start-upów high-tech w Turcji. Specjalizuje się w produkcji wojskowych dronów oraz systemów sztucznej inteligencji. Firma została założona przez rodzinę Bayraktarów w 1984 roku jako Baykar Makina. Jej pierwszym prezesem został Özdemiş Bayraktar, który z wykształcenia był inżynierem mechanikiem. Początkowo jego firma specjalizowała się w produkcji części samochodowych dla coraz to prężniej rozwijającego się przemysłu samochodowego w Turcji. Pomysł na nowe przedsięwzięcie wydawał się prosty. Firma miała specjalizować się w dostarczaniu tureckiemu przemysłowi motoryzacyjnemu

części, które turecka gospodarka musiała do tej pory importować.

Pod koniec XX wieku firma postanowiła zmienić kierunek swojego rozwoju i weszła do sektora lotniczego. Zamierzała specjalizować się w produkcji dronów dla wojska. Özdemir Bayraktar w 2000 roku stworzył pierwsze w Turcji centrum badawczo-rozwojowe dronów. Razem z synem Selçukiem Bayraktarem stworzył pierwszy turecki dron, który zapoczątkował serię dronów, które znamy z ukraińskiego pola walki. Niestety nie doczekał największych sukcesów swoich bezzałogowych technologii, którym poświęcił pół zawodowego życia. Zmarł kilka miesięcy przed rozpoczęciem wojny w Ukrainie, w październiku 2021 roku.

Selçuk Bayraktar

Nie byłoby dronów Bayraktar, które znamy z wojny w Ukrainie, gdyby nie Selçuk Bayraktar. To sukcesor rodzinnego przedsięwzięcia, który zastąpił na stanowisku prezesa firmy swojego ojca Özdemira Bayraktara. Zanim jednak stał się znanym projektantem i menedżerem, ukończył Wydział Elektroniki i Inżynierii Komunikacji na Politechnice w Stambule. W trakcie studiów otrzymał staż w laboratorium GRASP na Uniwersytecie Pensylwanii. W 2004 roku uzyskał tytuł magistra o specjalności bezzałogowe statki powietrzne. W celu uzupełnienia wiedzy rozpoczął studia na MIT. Zdobył tam drugi dyplom magistra w oparciu o pracę dotyczącą kontrolowania manewrów śmigłowców bezzałogowych. W międzyczasie został asystentem znanych profesorów Georga Pappasa i Erica Feron. Wprowadzili oni Selçuka Bayraktara w świat badań nad systemami sterowania i kontroli lotu w powietrznych statkach bezzałogowych oraz interakcji pomiędzy zespołami robotów naziemnych. W kolejnych latach prowadził samodzielne prace badawcze nad technikami kontroli dużych formacji statków bezzałogowych. Dzięki tym badaniom dostał propozycję przygotowania na MIT pracy doktorskiej.

Będąc świadomym swojej unikalnej wiedzy, Selçuk Bayraktar wrócił do Turcji i w ramach rodzinnego przedsięwzięcia założył spółkę Baykar Defence. W nowej firmie został dyrektorem technicznym, a na stanowisko dyrektora zarządzającego wyznaczył brata – Haluka Bayraktara. Głównym założeniem powołania nowej spółki było

uniezależnienie się działu projektów bezzałogowych statków powietrznych od innych działów firmy. W ramach swojej działalności nowa spółka miała zajmować się opracowywaniem podzespołów odpowiadających za kontrolowanie dronów, nowoczesnych systemów awioniki oraz nawigacji. Oprócz tego zatrudnieni w niej specjaliści byli odpowiedzialni za tworzenie nowoczesnego oprogramowania i systemów radioelektronicznych. Nowa firma miała być zapleczem intelektualnym dla Baykar Makina, która miała udostępniać jej swoje zaplecze produkcyjne.

Zdobycie pierwszych kontraktów w nowym sektorze działalności nie było proste. W pierwszej dekadzie XXI wieku firma brała udział w wielu przetargach, których nie była w stanie wygrać. Było to związane z brakiem doświadczenia w nowej branży. Dopiero w 2005 roku młodej firmie udało się odnieść pierwszy sukces. W ramach programu na rzecz rozwoju start-upów sektora militarnego firma Selçuka Bayraktara zaprojektowała dron Bayraktar Mini, który miał za zadanie wspomagać żołnierzy w rozpoznaniu bliskiego pola walki. Nowy produkt wygrał konkurs i turecki Sekretariat Przemysłu Obronnego postanowił rozpocząć proces negocjacyjny z firmą Baykar Makina. 4 października 2006 roku podpisano umowę na produkcję 19 dronów Bayraktar Mini. Drony zostały wprowadzone do służby operacyjnej pod koniec 2007 roku. Dzięki wysokiej jakości wykonania, dużym możliwościom technicznym oraz niewygórowanej cenie drony rodzinnej firmy Baykar zyskały uznanie wśród tureckich wojskowych.

Budowanie potęgi

W 2007 roku Sekretariat Przemysłu Obronnego Turcji ogłosił kolejny projekt związany z eksploatacją dronów na polu walki. Tym razem postanowiono znaleźć firmę, która dostarczy tureckiemu wojsku duże taktyczne bezzałogowe statki powietrzne. Swoje propozycje do programu zgłosiły dwie firmy: Vestel z projektem Karayel oraz Baykar Makina z projektem Çaldıran. 8 czerwca 2009 roku nowy bezzałogowiec wzniósł się w powietrze. Niestety w wyniku błędnej obsługi przez operatora uległ katastrofie. Mimo katastrofy, 3 października 2009 roku maszyna została zaprezentowana oficjalnej delegacji wojska. Projekt był innowacyjny w stosunku do produkowanych do tej pory bezzałogowców – oferował



Fot. fubilmuh / adobestock

całkowicie autonomiczny start, możliwość lotu po ściśle zaprogramowanej trasie oraz autonomiczne lądowanie. Nowy dron został oceniony pozytywnie i 6 stycznia 2010 roku Sekretariat Przemysłu Obronnego Turcji podjął negocjacje z rodzinną firmą Bayraktarów na temat zakupu. Pierwsze zamówienie obejmowało 12 dronów i zostało podpisane 20 grudnia 2011 roku.

Çaldıran był tylko wstępem do technologii, które miały znaleźć się w docelowym dronie. 6 stycznia rozpoczęto prace nad wersją, która oznaczono jako Bayraktar TB2 (Tactical Block 2). Prototyp nowego urządzenia wzniósł się w powietrze 3 maja 2014 roku. Miesiąc później wzniósł się z pełnym obciążeniem na rekordową wysokość 8 238 metrów. W sierpniu 2014 roku dron pomysłnie przebrnął przez próbę długotrwałości lotu – utrzymywał się w powietrzu przez ponad dobę. Nowe urządzenie przebyło w tym czasie dystans 4 tysięcy kilometrów osiągając wysokość lotu 5 500 metrów. Podczas trwających w dniach 25-28 września pokazów lotniczych Istanbul Airshow 2014 Bayraktar TB 2 został zaprezentowany szerszej publiczności. Pierwsze zestawy trafiły do tureckich sił zbrojnych 16 czerwca 2015 roku. Do służby operacyjnej trafiły zaś w 2016 roku. Na początku TB2 był przeznaczony jedynie do celów rozpoznawczych, jednak po pewnym czasie konstrukcję dostosowano do przenoszenia uzbrojenia. Zgodnie z informacjami producenta, do grudnia 2020 roku wyprodukowano 154 aparaty TB2.

Cenę pojedynczego egzemplarza szacuje się na ponad 4 miliony dolarów USA.

Latająca przyszłość

W następnych latach w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego firma otrzymała znaczące środki na rozwój zaawansowanych dronów Bayraktar TB1, Bayraktar TB2 oraz Bayraktar Akinci. Produktami firmy zaczęli się interesować zagraniczni odbiorcy. Jednym z pierwszych była Ukraina. Od pierwszego ataku Rosji na Ukrainę w lutym 2022 roku w Internecie zaczęły pojawiać się filmy pokazujące skuteczność uderzeń tureckich dronów. Niszczyły zarówno czołgi, transportery opancerzone, systemy artyleryjskie, jak i wszelkiego rodzaju pozostały sprzęt wojskowy agresora. Były dni, że ukraińskie media informowały, że dzięki dronom rodzinnego przedsiębiorstwa Bayraktarów niszczonych było blisko dwieście jednostek rosyjskiego sprzętu wojskowego. Nieznany do tej pory środowisku międzynarodowemu dron odnosił sukcesy w starciu z silniejszym i liczniejszym przeciwnikiem. Dzięki sukcesom na polu walki firma zaczęła otrzymywać coraz więcej zamówień na produkcję dronów. W międzyczasie Baykar Makina planuje ponownie wejść do sektora cywilnego. W tym też celu prowadzone są prace nad projektem latającego samochodu (Cezeri). Pierwszy prototyp już wzleciał w powietrze. ●



Solidarni z Ukrainą



Inicjatywa
Firm
Rodzinnych