



BEZPIECZEŃSTWO FINANSOWE FIRMY I RODZINY

- 4_ Fundacja rodzinna gwarantem bezpieczeństwa finansowego firmy i rodziny**
| Katarzyna Karpiuk, Jacek Pawłowski
- 8_ Fundacja rodzinna – zabezpieczenie majątku rodziny**
| Maja Jabłońska
- 10_ Dlaczego w trakcie sukcesji zdecydowaliśmy się zostać spółką akcyjną?**
| Magdalena Dałek
- 12_ Jak zabezpieczyć najbardziej ryzykowne aktywo rodziny?**
| Małgorzata Popielewska
- 14_ Jak dbamy o bezpieczeństwo finansowe naszej firmy rodzinnej**
| Paweł Czabak
- 18_ Jak radzić sobie z kryzysem finansowym w firmie?**
| Maciej Sasin
- 23_ Benefit New Age:
Edukacja finansowa a dobrostan pracowniczy**
| Agnieszka Musiał-Terlecka
- 25_ Bezpieczna przyszłość firmy rodzinnej: jak uniknąć finansowych pułapek przy realizacji inwestycji**
| Patrycjusz Rodzyński
- 30_ Firmy rodzinne – niezbędny czynnik harmonii i trwałości rozwoju społeczno-gospodarczego**
| Prof. dr hab. Elżbieta Mączyńska
- 33_ Międzypokoleniowy impas. Jak odnaleźć wspólne wartości?**
| dr hab. inż. Ewa Więcek-Janka

relacje

Wydawca:

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



Inicjatywa
Firm
Rodzinnych

Redaktor naczelna:

Maria Adamska

Zastępca redaktor naczelnej

Jarosław Błaszczak

Skład:

Pracownia Register
www.pracowniaregister.pl

Szablon projektu:

RECEVENT
www.recevent.pl

Okładka:

Nadezhda Buravleva/adobe.stock.com

Fotografie ilustracyjne:

adobe.stock.com

Kopiowanie, 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
śródytułów.





Maria Adamska

Redaktorka Naczelna,
maria.adamska@firmyrodzinne.pl
www.firmyrodzinne.pl



Szanowni Państwo, Drodzy Rodzinni!

Bezpieczeństwo finansowe firmy i rodziny są nierozdzielnie ze sobą związane. Dobra kondycja finansowa przedsiębiorstwa rodzinnego to gwarancja jego istnienia i rozwoju, która powstaje w wyniku codziennych wieloletnich starań o jej zapewnienie. Jednakże nadrzędnym celem właścicieli jest budowanie firmy dla rodziny i utrzymanie firmy w rękach rodziny. Firmy rodzinne boją się utraty niezależności, skupiają się na swojej własności i chcą utrzymać firmę w rękach rodziny. Strategia finansowa jest podporządkowana chęci zagwarantowania kontroli członkom rodziny i możliwości nieutrudnionej sukcesji w rodzinie. Mimo takiego priorytetu rodzina musi dbać o kondycję finansową firmy nawet kosztem czasowego zrezygnowania z własnych korzyści, a w długiej perspektywie zapewnić równowagę między interesami firmy i rodziny.

I właśnie temat bezpieczeństwa firmy i rodziny jest wiódący w oddawanym w Państwa ręce 57. numerze Magazynu Firm Rodzinnych RELACJE. W zamieszczonych artykułach znajdują Państwo rozważania o różnych narzędziach prawnych i zarządczych zapewniających dobrą kondycję finansową firmy i bezpieczne finanse rodzinne. Debatę rozpoczynają dwa artykuły o fundacji rodzinnej. Fundacja rodzinna „...to pierwsze tak kompleksowe narzędzie w polskim systemie prawnym, które pozwala na pogodzenie bardzo często sprzecznych ze sobą wartości – dobra firmy i bezpieczeństwa rodziny” piszą prawnicy Katarzyna Karpiuk i Jacek Pawłowski z kancelarii prawnej PwC Legal. Podobnie

też Maja Jabłońska z firmy Grant Thornton zwraca uwagę na przydatność tego rozwiązania w ochronie majątku rodzinnego i wypukła rolę fundacji w zapobieganiu konfliktom rodzinnym. Magdalena Dałek w artykule „Dlaczego w trakcie sukcesji zdecydowaliśmy się zostać spółką akcyjną?” stwierdza, że wybór tej formy wynikał z konieczności zaprojektowania bezpieczeństwa finansowego firmy na dalszym etapie funkcjonowania. Na inne możliwości zapewnienia bezpieczeństwa firmy zwraca uwagę Patrycjusz Rodzyński, pisząc o ubezpieczeniach stosowanych w fazie realizacji inwestycji przedsiębiorstwa, a więc w sytuacji, gdy dalsze losy firmy zależą krytycznie od skutecznego zakończeniu takiego projektu, a ryzyko różnych niepowodzeń w trakcie przebiegu jest znaczne.

Inną kwestią poruszaną w kilku artykułach w kontekście zapewnienia dobrego stanu finansowego firmy jest stosowany system zarządzania przedsiębiorstwem, ze szczególnym uwzględnieniem obszarów strategii, kontroli kosztów, a przede wszystkim dbałości o kapitał ludzki. Niezwykle istotne jest zadbanie o dobre relacje w firmie, szczerść w sytuacjach kryzysowych i wspólne rozwiązywanie problemów. Jak zauważa Maciej Sasin: *Kiedy pojawiają się trudności finansowe, wszyscy jadą na tym samym wózku: właściciele, menedżerowie i pracownicy (a nawet klienci).*

Z przyjemnością witam na naszych łamach prof. Elżbietę Mączyńską, która napisała dla nas artykuł o społeczno-gospodarczej roli firm rodzinnych i wyzwaniach współczesności, jakie przed nimi stoją. O tym, na czym polegają i jak poradzić sobie z różnicami pokoleniowymi w firmach rodzinnych napisała dr hab. Ewa Więcek-Janka w artykule „Międzypokoleniowy impas. Jak odnaleźć wspólne wartości?”. Z pewnością dla wielu z nas jest to teren jeszcze słabo rozpoznany.

Zachęcam do przeczytania wszystkich artykułów, mając nadzieję, że ich lektura dostarczy Państwu sporej dawki wiedzy i skłoni do przemyśleń.. ●



Fundacja rodzinna gwarantem bezpieczeństwa finansowego firmy i rodziny

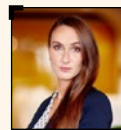
Od ponad roku obecna jest z nami fundacja rodzinna, na którą polski biznes rodzinny czekał od lat. Co więcej, ustawa o fundacji rodzinnej to jedna z nielicznych regulacji, gdzie głos przedsiębiorców był brany pod uwagę w toku całego procesu legislacyjnego – zaczynając od prac koncepcyjnych (w węższym gronie), po szeroko zakrojone konsultacje publiczne. W tym wypadku głos biznesu miał realny wpływ na ostateczny kształt tej regulacji. I tak prowadzonych procesów legislacyjnych (no, może nie tak długich) możemy sobie życzyć na przyszłość.

Za nami ponad rok doświadczeń i pierwsze podsumowania – czy oczekiwania znalazły spełnienie w rzeczywistości? Śmiało możemy stwierdzić, że rzeczywistość je zdecydowanie przerosła – ustawodawca ostrożnie zakładał, że w pierwszym roku powstanie ok. 500 fundacji rodzinnych, a mamy ich już ponad 1300 zarejestrowanych na ponad 2000 zgłoszonych wniosków o wpis do rejestru.

Fundacja rodzinna a zarządzanie majątkiem

W czym tkwi zatem sukces fundacji rodzinnej i co stoi za tak ogromnym zainteresowaniem, jakim się cieszy? Przede wszystkim to pierwsze tak kompleksowe narzędzie w polskim systemie prawnym, które pozwala na pogodzenie bardzo często sprzecznych ze sobą wartości – dobra firmy i bezpieczeństwa rodziny (co nie oznacza jednak, że jest cudownym lekiem na wszystkie bolączki biznesowych rodzin).

Fundacja rodzinna jest odrębną osobą prawną, a w dodatku przy jej tworzeniu nie są wydawane fundatorowi żadne prawa udziałowe/certyfikaty. To oznacza, że w momencie wniesienia do fundacji rodzinnej mienia, niezależnie czy na pokrycie funduszu założycielskiego, czy w drodze



Katarzyna Karpiuk

Radca prawny w kancelarii PwC Legal. Zajmuje się kompleksowym doradztwem prawnym na rzecz polskich firm prywatnych, ze szczególnym uwzględnieniem planowania sukcesji z wykorzystaniem polskich i zagranicznych fundacji rodzinnych



Jacek Pawłowski

Radca prawny oraz partner w kancelarii PwC Legal. Doradza właścicielom firm oraz sukcesorom w przygotowaniu, przeprowadzeniu i wdrożeniu planów sukcesyjnych, w tym z wykorzystaniem polskich i zagranicznych fundacji rodzinnych.

dalszych darowizn, staje się ono wyłączną własnością fundacji rodzinnej – dochodzi do trwałej separacji prawa własności. Gromadzenie mienia oraz zarządzanie nim są jednymi z podstawowych celów fundacji rodzinnej, wskazanych wprost w treści ustawy, a to wszystko w interesie i w celu realizacji świadczeń na rzecz beneficjentów.

Oczywiście, nadrzędną funkcją fundacji rodzinnej jest umożliwienie skutecznego zaplanowania sukcesji międzypokoleniowej oraz zabezpieczenie tych składników mienia, które są szczególnie istotne dla fundatora. W czołówce



Fundator, wedle swojego uznania, ma możliwość skoncentrowania najcenniejszych aktywów pod parasolem fundacji rodzinnej.

znajdują się prawa udziałowe w firmie rodzinnej – długoterminowa ochrona jej trwałości i niepodzielności, także po śmierci fundatora, stoi u podstaw całej regulacji. Ustawodawca nie ogranicza jednak roli fundacji rodzinnej i dopuszcza wniesienie do niej także innych składników mienia, a pojęcie to należy rozumieć szeroko jako własność oraz inne prawa majątkowe, czyli *de facto* takie składniki, które mogą być przedmiotem zbycia. To oznacza, że fundator, wedle swojego uznania, ma możliwość skoncentrowania najcenniejszych aktywów pod parasolem fundacji rodzinnej – np. nieruchomości, dobra luksusowe, dzieła sztuki. Oczywiście należy pamiętać, że każde świadczenie realizowane na rzecz beneficjenta podlega opodatkowaniu 15% CIT po stronie samej fundacji rodzinnej, a po stronie beneficjenta podatkiem PIT, w wysokości zależnej od stopnia pokrewieństwa z fundatorem. Dotyczy to także świadczeń niepieniężnych, czyli np. umożliwienie korzystania z domu wakacyjnego czy też samochodu/jachtu itp.

Fundacja jako wspólna platforma inwestycyjna

Oprócz funkcji ochronnej, fundacja rodzinna ma za zadanie także zarządzać posiadanym mieniem. Pod tym pojęciem należy rozumieć nie tylko bierne utrzymanie własności danego składnika majątkowego, ale także podejmowanie działań zmierzających do pomnażania majątku fundacji rodzinnej, tak aby w jak najpełniejszy sposób realizować interesy beneficjentów.

Oczywiście fundacja rodzinna nie może być wykorzystywana do prowadzenia działalności operacyjnej, ale ustawodawca umożliwił jej prowadzenie działalności gospodarczej w ograniczonym, ściśle wskazanym w ustawie, zakresie, co pozwala na osiąganie pasywnych dochodów i *de facto*, pomnażanie majątku. Do kluczowych dozwolonych czynności należy: zbywanie mienia (o ile nie zostało nabyte wyłącznie w celu dalszego zbycia, co oznacza wyłączenie działalności handlowej), najem, dzierżawa lub udostępnianie mienia na innej podstawie, możliwość przystępowania do spółek handlowych, funduszy inwestycyjnych (a tym samym możliwość podejmowania wszelkich czynności związanych z pełnym cyklem „życia” każdego z tych podmiotów), nabywanie i zbywanie papierów wartościowych



i instrumentów pochodnych, a także udzielanie pożyczek, ale tylko beneficjentom fundacji i spółkom, w których fundacja posiada prawa udziałowe. Przekroczenie zakresu dozwolonej działalności gospodarczej może mieć nie tylko konsekwencje podatkowe (bieżące opodatkowanie dochodu sankcyjnym podatkiem CIT w wysokości 25%), ale także, w skrajnych przypadkach, stanowić naruszenie ustawy i statutu fundacji rodzinnej, co może skończyć się sankcyjnym wykreśleniem fundacji z rejestru przez sąd.



Fundator określa zasady wypłaty świadczeń na rzecz beneficjentów, co daje zdecydowanie więcej elastyczności niż rygorystyczne zasady prawa spadkowego.



Dozwolony zakres działalności gospodarczej umożliwia fundatorowi i członkom jego rodziny na utworzenie wspólnej platformy inwestycyjnej, działającej w interesie wszystkich beneficjentów (w tym małoletnich), a także tych przyszłych. Fundator poprzez ustanowienie polityki inwestycyjnej oraz zasad jej modyfikacji, może nakreślić wytyczne dla efektywnego pomnażania majątku, odpowiedniego dla potrzeb zarówno biznesu, jak i sytuacji rodzinnej. Fundacja rodzinna skupiając majątek w swoich rękach dysponuje większym wolumenem, pozwalającym na osiągnięcie wyższej stopy zwrotu, przy tym chroni beneficjentów przed ryzykiem nieudanych indywidualnych inwestycji.

Fundacja rodzinna jako ograniczenie ryzyka

Jak wspomnieliśmy na początku, w momencie wniesienia funduszu założycielskiego oraz składników majątkowych na dalszych etapach funkcjonowania fundacji rodzinnej, to fundacja staje się ich wyłącznym właścicielem.

Wraz z separacją prawa własności dochodzi też do separacji ryzyka. Zasadniczo, fundacja rodzinna nie odpowiada za zobowiązania osobiste fundatora (ani beneficjentów), a fundator za zobowiązania fundacji. Wyjątkiem jest odpowiedzialność fundacji za zobowiązania fundatora powstałe przed powstaniem fundacji rodzinnej, ale jest ona ograniczona do wysokości mienia wniesionego przez fundatora do fundacji. Ta reguła ma chronić wierzycieli fundatora przed ucieczką z majątkiem, ale z drugiej strony chroni już zysk wypracowany przez samą fundację. Inaczej sprawa wygląda ze zobowiązaniami alimentacyjnymi fundatora – a tu fundacja rodzinna pozostaje odpowiedzialna solidarnie, i to za zobowiązania powstałe przed jej utworzeniem, jak i po. Biorąc natomiast pod uwagę, że w praktyce osoby, wobec których fundator zobligowany jest do spełniania świadczeń alimentacyjnych, są zwykle jednocześnie beneficjentami fundacji rodzinnej, odpowiedzialność fundacji z tego tytułu jest raczej teoretyczna.

Fundacja rodzinna a planowanie spadkowe

Ogromna elastyczność jaką ma fundator w kształtowaniu zasad funkcjonowania fundacji rodzinnej, powoływania i kompetencji jej organów czy realizacji świadczeń na rzecz beneficjentów, wpływa także na zasady planowania spadkowego po fundatorze. Przede wszystkim fundator może swobodnie kształtować grupę beneficjentów fundacji – w tym wskazywać osoby spoza ścisłego kręgu rodzinnego. Określa też zasady wypłaty świadczeń na ich rzecz – łącznie ze wskazaniem warunku lub terminu wypłaty takich świadczeń (np. określenie wieku, w którym beneficjent może otrzymać świadczenie, chroniąc tym samym dzieci przed nagłym znacznym przysporzeniem majątkowym w zbyt młodym wieku), co daje zdecydowanie więcej elastyczności niż rygorystyczne zasady prawa spadkowego.

Ponadto majątek wniesiony do fundacji rodzinnej „wychodzi” z majątku osobistego fundatora, a zatem też z masy spadkowej po nim. Oczywiście tutaj też pojawia się zastrzeżenie – mienie wniesione na pokrycie funduszu założycielskiego, a także mienie, które będzie wnoszone na dalszych etapach funkcjonowania fundacji rodzinnej, będzie podlegało doliczeniu do masy spadkowej po zmarłym fundatorze (będącej podstawą obliczenia zachowku) przez okres 10 lat od dnia dokonania



przeniesienia danego składnika majątkowego – na gruncie prawa spadkowego przeniesienie mienia na fundację rodzinną traktowane będzie jak darowizna na rzecz osoby trzeciej.

Ponadto oprócz mienia wniesionego do fundacji rodzinnej za życia, fundator ma także możliwość zapisania majątku na rzecz fundacji rodzinnej w drodze testamentu (poprzez powołanie do dziedziczenia albo dokonanie zapisu windykacyjnego na rzecz fundacji rodzinnej) – staje się ona wówczas odpowiedzialna za ewentualne uzupełnienie zachowku na rzecz ustawowych spadkobierców fundatora (tj. małżonka, dzieci, wnuków oraz rodziców fundatora, gdyby byli powołani do spadku z mocy ustawy).

Jeżeli natomiast osoba uprawniona do otrzymania zachowku jest jednocześnie beneficjentem fundacji rodzinnej, wówczas wypłacone takiej osobie świadczenia z fundacji rodzinnej lub w ramach wypłaty majątku likwidacyjnego fundacji rodzinnej podlegają zaliczeniu na należny zachówek, a także wypłacona kwota tytułem zachowku pomniejsza przyszłe wypłaty z tytułu świadczeń z fundacji rodzinnej oraz z tytułu wypłaty majątku likwidacyjnego fundacji rodzinnej. Ta zasada ma chronić przed podwójnym uposażeniem tej samej osoby. Dodatkowo, istnieje możliwość ograniczenia/wyłączenia ryzyka związanego z roszczeniami o zachówek poprzez zawarcie w formie aktu notarialnego umów o zrzeczenie się zachowku, w całości lub części, między fundatorem a osobami uprawnionymi do zachowku – jest to jednak możliwe tylko w przypadku pełnoletnich spadkobierców fundatora.

Podsumowanie

Fundacja rodzinna, dzięki swojej elastyczności, stanowi parasol ochronny nad tym, co dla fundatora i jego rodziny ważne i chroni przed zewnętrznymi ryzykami. Pozwala nie tylko na długoterminowe planowanie przyszłości firmy rodzinnej „na pokolenia”, ale także daje możliwości aktywnego zarządzania skumulowanym majątkiem rodziny i podejmowania działań na rzecz jego pomnażania. To, czy fundacja spełni te funkcje, w dużej mierze zależy od tego, jak zostanie skonstruowany jej statut, a ten powinien być uważnie szyty na miarę potrzeb danej rodziny.

W trakcie prac nad statutem fundacji rodzinnej zwykle fundatorzy mierzą się z typowymi wyzwaniami związanymi z procesem sukcesji, takimi jak:

- określenie zasad zarządzania zgromadzonym majątkiem za życia fundatora i po jego śmierci;
- umocowanie aktywnych w biznesie sukcesorów do efektywnego pełnienia funkcji zarządczych z jednoczesnym zabezpieczeniem pasywnych członków rodziny;
- wskazanie zasad podziału zysku generowanego przez majątek z uwzględnieniem sytuacji osobistej członków rodziny oraz ich wkładu w rozwój firm;
- ustalenie czy, kto i ewentualnie jaką większością może modyfikować zasady dotyczące fundacji rodzinnej gdy zabraknie fundatora.

Doświadczenie pokazuje, że najlepiej kwestie te omawiać z samymi zainteresowanymi członkami rodziny, biorąc ich zdanie pod uwagę. Takie podejście pozwala mieć nadzieję na stabilne trwanie fundacji na pokolenia. ●



Fundacja rodzinna – zabezpieczenie majątku rodziny

Fundacja rodzinna zyskuje coraz większą popularność jako narzędzie do zabezpieczenia i zarządzania majątkiem rodzinnym. Jej celem jest nie tylko umożliwienie płynnej sukcesji oraz długoterminowego zarządzania aktywami zgodnie z wolą fundatora, ale także ochrona majątku przed roszczeniami wierzycieli czy rozdrobnieniem w wyniku sporów spadkowych. Jakie zatem korzyści niesie ze sobą założenie fundacji rodzinnej oraz jak może ona zabezpieczyć majątek na kolejne pokolenia?



fot. Nuthawut/adobe.stock.com

Czym jest fundacja rodzinna?

Fundacja rodzinna to osoba prawna, która może być tworzona przez jedną lub więcej osób fizycznych (fundatorów) w celu zarządzania majątkiem, jego akumulacją i pomnażaniem w jednym podmiocie. W odróżnieniu od typowych spółek czy przedsiębiorstw, fundacja rodzinna nie prowadzi działalności gospodarczej w pełnym zakresie, a wyłącznie działalność inwestycyjną pasywną i pełni funkcje holdingowe (a zatem może być współnikiem spółek będących w posiadaniu rodziny), a jej głównym celem jest realizacja określonych przez fundatora w statucie fundacji założeń, takich np. jak zachowanie majątku rodzinnego, jego pomnażanie oraz przekazywanie na kolejne pokolenia. Istotą fundacji rodzinnej pozostaje fakt, iż beneficjenci fundacji nie są jej współnikami ani nie uzyskują udziału we współwłasności majątku fundacji, a jedynie prawo do wypłat określonych w statucie fundacji, przy czym beneficjentami fundacji będą mogły być wyłącznie osoby fizyczne bądź organizacje pożytku publicznego. Tym samym, przekazanie majątku do fundacji oznacza, że staje się on własnością fundacji, a nie fundatora. Dzięki temu jest on skutecznie chroniony przed roszczeniami wierzycieli fundatora oraz ewentualnymi konfliktami rodzinnymi.



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.

Planowanie sukcesji

Fundacja rodzinna jest doskonałym narzędziem do planowania sukcesji. W odróżnieniu od tradycyjnego dziedziczenia, które często prowadzi do podziału majątku między spadkobierców, fundacja rodzinna umożliwia płynne przekazywanie majątku zgodnie z wolą fundatora. Fundator ma możliwość precyzyjnego określenia, w jaki sposób majątek ma być przekazywany na kolejne pokolenia oraz jakie zasady powinny obowiązywać przy jego zarządzaniu. Pozwala również na elastyczne formowanie sposobu dokonywania wypłat na rzecz beneficjentów fundacji, tak aby – przykładowo – zabezpieczyć kapitał przed nadmierną konsumpcją, promować określone cele (np. poprzez dokonywanie wypłat stypendiów edukacyjnych itp.). Dodatkowo, fundacja stanowi rozwiązanie pozwalające



przekazywać majątek rodzinny kolejnym pokoleniom rodziny po „linii krwi”, a zatem z wyłączeniem małżonków, bez negatywnych skutków finansowych (w postaci zachowku).

Tym samym, planowanie sukcesji za pomocą fundacji rodzinnej pozwala na uniknięcie wielu problemów związanych z tradycyjnym dziedziczeniem. Przede wszystkim eliminuje ryzyko sporów między spadkobiercami, które często prowadzą do długotrwałych i kosztownych procesów sądowych. Dodatkowo fundacja rodzinna – poprzez zapisy swojego statutu – w pewien sposób umożliwia fundatorowi zachowanie kontroli nad majątkiem nawet po jego śmierci, co zapewnia długoterminową stabilność finansową rodziny.

Ochrona przed roszczeniami wierzycieli

Przekazanie majątku do fundacji rodzinnej skutecznie chroni go przed ewentualnymi roszczeniami wierzycieli fundatora. Majątek ten staje się niezależny od majątku osobistego fundatora, co oznacza, że nie może być objęty egzekucją komorniczą ani zajęty przez wierzycieli w przypadku problemów finansowych fundatora. Taka ochrona jest szczególnie istotna dla przedsiębiorców, którzy mogą być narażeni na ryzyko związane z prowadzeniem działalności gospodarczej.

Fundacja rodzinna może pełnić funkcję swoistego „parasola ochronnego” dla majątku rodzinnego. Przekazanie aktywów do fundacji nie oznacza utraty kontroli nad nimi przez fundatora – wręcz przeciwnie, fundator może zachować znaczną kontrolę nad zarządzaniem fundacją poprzez odpowiednie zapisy w statucie fundacji oraz powołanie odpowiednich osób do zarządu.

┌
Dzięki fundacji rodzinnej możliwe jest nie tylko zabezpieczenie majątku przed roszczeniami wierzycieli czy rozdrobnieniem w wyniku podziału spadkowego, ale także zapewnienie jego trwałości na kolejne pokolenia.
└

Zabezpieczenie przed podziałem majątku

Jednym z najczęstszych problemów związanych z dziedziczeniem majątku jest jego rozdrobnienie pomiędzy członków rodziny. Szczególnie dotkliwy staje się ten problem w przypadku spółek rodzinnych, które zyskują w wyniku spadkobrania nowych współników, którzy wspólnie muszą podejmować decyzje dotyczące działalności spółki. W przypadku braku jasnych i precyzyjnych ustaleń, majątek rodzinny może ulec podziałowi między spadkobierców, co często prowadzi do jego deprecjacji i utrudnia zarządzanie zgromadzonymi aktywami. Fundacja rodzinna zapewnia, że majątek pozostanie w nienaruszonym stanie, co jest szczególnie istotne w przypadku posiadania aktywów o dużej wartości, takich jak nieruchomości, udziały w spółkach czy instrumenty finansowe.

Dzięki fundacji rodzinnej fundator ma możliwość dokładnego określenia zasad zarządzania (w tym różnicowania siły głosu poszczególnych beneficjentów, przy zachowaniu analogicznego prawa do wypłat z fundacji) i dokonywanie wypłat majątku. Może on zdecydować, kto i w jakim zakresie będzie miał dostęp do funduszy fundacji, a także jakie warunki muszą zostać spełnione, aby beneficjenci mogli korzystać z zasobów fundacji. Taka elastyczność w zarządzaniu majątkiem pozwala na uniknięcie sporów rodzinnych oraz zabezpieczenie majątku na przyszłość.

Skarbiec rodzinny

Fundacja rodzinna to innowacyjne narzędzie, które pozwala na efektywne zarządzanie majątkiem rodzinnym oraz jego ochronę przed różnorodnymi zagrożeniami. Dzięki fundacji rodzinnej możliwe jest nie tylko zabezpieczenie majątku przed roszczeniami wierzycieli czy rozdrobnieniem w wyniku podziału spadkowego, ale także zapewnienie jego trwałości na kolejne pokolenia.

Założenie fundacji rodzinnej to decyzja, która powinna zostać poprzedzona odpowiednimi analizami i refleksją – czy z pewnością to narzędzie stanowić będzie optymalne narzędzie dla rodziny. Dzięki tej formie prawnej możliwe jest nie tylko zachowanie majątku w nienaruszonym stanie, ale także jego pomnażanie oraz przekazywanie na kolejne pokolenia w sposób zgodny z wolą fundatora. ●



Dlaczego w trakcie sukcesji zdecydowaliśmy się zostać spółką akcyjną?

Sukcesja to moment, kiedy wśród licznych decyzji do podjęcia należy zmierzyć się także z wyborem formy prawnej firmy oraz analizą poziomu bezpieczeństwa finansowego przy różnych wariantach. W naszym tekście przedstawiamy, dlaczego nasza sukcesja zakończyła się powodzeniem właśnie w tym aspekcie i jakie możliwości daje spółka akcyjna pod kątem zabezpieczenia finansowego.¹



Firmy rodzinne mierzą się obecnie nie tylko z wewnętrznymi wyzwaniami, ale także sporą dynamiką gospodarki. Jedyną drogą zapewniającą utrzymanie konkurencyjności i pozycji rynkowej oraz ciągłości biznesu, jest nieustanny rozwój. W przypadku firm rodzinnych i bardzo ważnego momentu przekazania ich młodszemu pokoleniu – rozbudowa przedsiębiorstwa jest domyślnie wpisana w jego naturę.

Co istotne dla wszystkich właścicieli firm – praktycznie nie ma mowy o postępie, jeśli nie podejmujemy ryzyka. Stąd tak ważne będzie wybieranie takich narzędzi, które zapewnią przedsiębiorstwu maksimum pewności i stabilizacji – również w zakresie finansowym.

Kotrak, przechodząc sukcesję, także musiał podjąć decyzję o tym, jak zaprojektować bezpieczeństwo finansowe firmy na dalszym etapie funkcjonowania. Był to jeden z czynników wpływających na przekształcenie firmy

¹ Tekst został przygotowany na podstawie rozmowy z Adamem Rauerem, Dyrektorem Prawnym w Kotrak S.A.



Magdalena Dałek

Starszy specjalista ds. marketingu w rodzinnej firmie z branży IT, Kotrak S.A.

ze spółki jawnej w spółkę akcyjną. W kolejnych akapitach tekstu wyjaśnimy najważniejsze argumenty przemawiające za takim właśnie wyborem.

Źródła finansowania specyficzne dla spółki akcyjnej jako osoby prawnej

Spółka akcyjna to jedna z bardziej złożonych i kosztownych form prowadzenia działalności gospodarczej w naszym porządku prawnym, jednak oferuje w zamian bardzo duże możliwości, niedostępne dla innych. Mowa tutaj m.in. o opcji **emitowania akcji**. Akcja to papier wartościowy, który reprezentuje własność w danej spółce i może stanowić jedno z zewnętrznych źródeł finansowania dla przedsiębiorstwa.

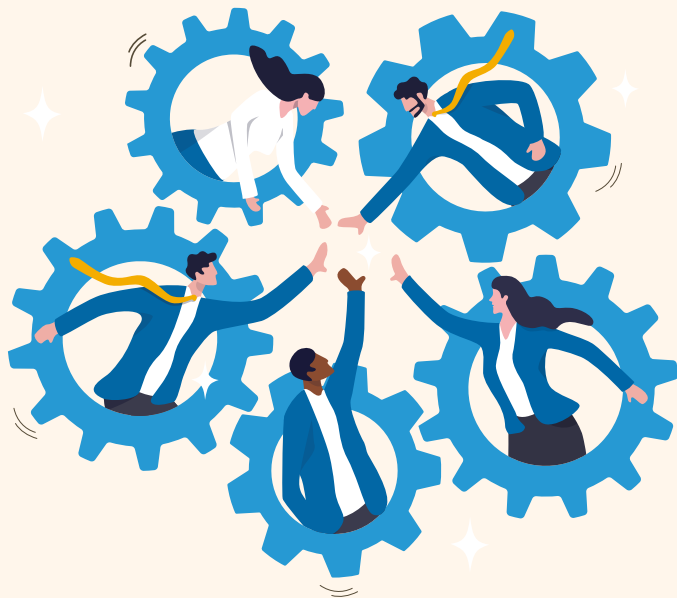


Co ważne, nie każda spółka akcyjna musi być notowana na giełdzie. Akcje mogą być emitowane przez firmę jedynie w celu podwyższenia kapitału zakładowego.

Szczególnie atrakcyjnym źródłem finansowania jest **subskrypcja otwarta akcji**, w przypadku której spółka – dysponując określoną wartością rynkową – może pozyskać finansowanie od nieograniczonej liczby potencjalnych akcjonariuszy. Mogą to być także liczni, acz drobni inwestorzy.

Istnieje szereg zalet tego rozwiązania. Pierwsza z nich to uzyskanie środków w sposób bezwrotny. Kolejną to możliwość pozyskania tego finansowania bez ryzyka utraty założonego poziomu kontroli nad spółką.

Odpowiednie przygotowanie do emisji z subskrypcją otwartą może pozwolić na pozyskanie środków o znacznej wartości w stosunku do kapitału zakładowego, bez ryzyka naruszenia istoty ładu korporacyjnego. Pierwszym krokiem firmy może być emisja akcji imiennych, uprzywilejowanych co do prawa głosu. Będą one pozwalać wyznaczonej grupie akcjonariuszy (np. będącej również zarządem firmy rodzinnej) na utrzymanie założonej większości na walnym zgromadzeniu akcjonariuszy. Dopiero w następnym kroku firma emituje nieuprzywilejowane akcje dla nowych akcjonariuszy, które pozwolą pozyskać bezpieczne finansowanie zewnętrzne, bez ryzyka negatywnego wpływu na ład korporacyjny.



Pozyskany poprzez obligacje kapitał nie wpływa na strukturę własnościową firmy i daje dużą elastyczność w określaniu warunków finansowych jego pozyskania.

Alternatywą dla akcji jest **emisja obligacji**. To papiery wartościowe, które dla przedsiębiorstwa stanowią swobodną zwrótną pożyczkę. Jest to narzędzie dostępne (zgodnie z ustawą z dnia 15.01.2015 r.) także dla innych osób prawnych, w tym sp. z o.o., jednak zdecydowanie płynniej wkomponowuje się w założoną ustawowo mechanikę finansów spółki akcyjnej.

Pozyskany poprzez obligacje kapitał nie wpływa w żaden sposób na strukturę własnościową firmy, co szczególnie dla firm rodzinnych stanowi dużą wartość dodaną. Obligacje dają także dużą elastyczność względem innych rozwiązań, np. finansowania pozyskanego od instytucji bankowych. Emitent obligacji sam określa wiele warunków, m.in. zasady wykupu czy rodzaj obligacji (imiennie bądź na okaziciela). Należy jednak pamiętać, że nie są one instrumentem bezwrotnym.

Podsumowanie

Wybór formy prawnej firmy to naprawdę istotna kwestia, której warto poświęcić swój czas i uwagę. Decydując się na zarejestrowanie przedsiębiorstwa jako spółki akcyjnej, musimy z pewnością liczyć się z pewnymi wyzwaniami. Mogą być one jednak zminimalizowane: odpowiednio wczesne zastanowienie się, w jaki sposób chcemy pozyskiwać finansowanie, kto będzie podejmować najważniejsze decyzje, jak pragniemy kształtować układ właścicielski w przyszłości, pozwoli nam na zwiększenie szansy na to, że podejmiemy słuszne kroki oraz ciągle będziemy skutecznie rozwijać nasz biznes.

Kotrak jest spółką akcyjną od 2018 roku. Dziś, po ponad 6 latach, pozytywnie oceniamy potencjał, jaki wiąże się właśnie z tą formą prawną firmy. Zapewnienie ciągłości działalności oraz szerokie możliwości pozyskiwania kapitału to niepodważalne atuty, dające silne poczucie bezpieczeństwa. ●



Jak zabezpieczyć najbardziej ryzykowne aktywo rodziny?

Bezpieczeństwo finansowe firmy rodzinnej jest dla zaangażowanej w nią rodziny szczególnie istotne, bowiem firma zwykle jest najważniejszym, a często jedynym źródłem przychodów jej członków.

Dlatego z punktu widzenia minimalizacji ryzyka związane z prowadzeniem rodzinnego biznesu kluczowe są dwie kwestie: pierwsza sprawa to zdywersyfikowanie rodzinnego majątku o inne aktywa, niezwiązane z działalnością prowadzoną przez firmę rodzinną, a druga to opracowanie takiej strategii biznesowej dla rodzinnego przedsiębiorstwa, aby maksymalnie uodpornić się na czynniki zewnętrzne, jak również okoliczności związane z ewentualną koniecznością sprzedaży firmy.

Dywersyfikacja rodzinnego majątku

Jeśli chodzi o dywersyfikację rodzinnego majątku – warto zrobić swoisty remanent aktywów, czyli spis ruchomości, nieruchomości, udziałów i innych aktywów, żeby ocenić ich poszczególny udział w całości majątku. W przypadku



Małgorzata Popielewska

Doradca Strategiczny Inwentury Foundation, Certyfikowanym Doradcą GROWING PAINS STRATEGY®. Ma wieloletnie doświadczenie w budowaniu i prowadzeniu wiodących firm inwestycyjnych na polskim i europejskim rynku kapitałowym. Współpracuje także z firmami rodzinnymi.

gdy udział firmy rodzinnej jest dominujący, warto zastanowić się nad zmniejszeniem reinwestycji kapitału generowanego przez firmę przekierowując strumień pieniędzy na alternatywne inwestycje, nieskorelowane z działalnością firmy rodzinnej. Mogą to być inwestycje w nieruchomości, sztukę, rynek kapitałowy – ważne, żeby pamiętać o dywersyfikacji, zarówno rodzaju aktywów, branży, waluty, jak również dywersyfikacji geograficznej.



Strategia biznesu

Druga kwestia to weryfikacja strategii biznesowej przedsiębiorstwa. Bardzo często biznesy rodzinne rozwijają się naturalnie, tzn. założyciele biznesu rozwijają swoją działalność sukcesywnie, koncentrując się na bieżących operacjach i nieczęsto mają okazję zatrzymać się i pomyśleć strategicznie. Tymczasem regularna weryfikacja strategii jest konieczna, aby działalność firmy uodpornić na działanie czynników zewnętrznych, czyli otoczenia rynkowego, zmieniających się warunków prawnych, społecznych, trendów i wymagań klienckich. Poza tym w firmie rodzinnej panuje wprowadzona przez założyciela kultura organizacyjna i dobrze gdy jest ona oparta na wartościach i szacunku. Jednak gdy atmosfera nie jest zdrowa, warto zastanowić się nad wprowadzeniem zmiany, która doprowadzi do rozwoju wspierającej kultury organizacyjnej, która przetrwa ewentualną zmianę właścicielską. Jeśli nie zadba się o ten element, w skrajnym wypadku można doprowadzić do sytuacji, że firma będzie niesprzedawalna bądź w wyniku zmiany właścicielskiej nie będzie w stanie efektywnie funkcjonować.

Dobra strategia biznesowa nie daje gwarancji sukcesu, jednak istotnie minimalizuje ryzyko niepowodzenia. Ponadto w przypadku firmy rodzinnej dobra strategia biznesowa nie może ograniczać się jedynie do aspektu strategii biznesowej, ale musi brać pod uwagę element rodzinny, który oddziałuje na funkcjonowanie firmy.

W modelu zarządzania strategicznego Growing Pains® specjalizującego się w firmach rodzinnych środowisko rodziny jak i strategia biznesowa są w równym stopniubrane pod uwagę.

Najlepiej rokującymi firmami z dobrze opracowaną strategią biznesową, tym samym najlepiej zarządzającymi ryzykiem, są firmy typu GWIAZDY czyli potencjalni czempioni biznesu charakteryzujący się następującymi dokonaniami:

- Stworzyły silne podstawy działalności firmy rodzinnej, czyli między członkami rodziny panuje wysoki stopień zgodności dotyczący rodzaju działalności, roli przedsiębiorstwa w rodzinie, celów, jakie chcą osiągnąć z nim oraz jak chcą tego dokonać;
- Stworzyły infrastrukturę potrzebną do obsłużenia obecnej i przewidywanej w przyszłości działalności operacyjnej (stanęły przed wyzwaniami rozwoju organizacyjnego);
- Występuje wysoki poziom funkcjonalności rodziny (dynamika rodziny wspomaga, a nie ogranicza efektywne zarządzanie firmą i jej rozwój).

Z drugiej strony mamy do czynienia z firmami rodzinnymi nazwanymi TONAĆE STATKI, które mają bardzo duże problemy wynikające zarówno ze słabo rozwiniętej infrastruktury, jak i dysfunkcji panującej w rodzinie. W długim terminie takie firmy będą słabnąć, przynosić będą coraz mniej przychodów, w efekcie czego uszczuplą majątek rodziny, a nawet mogą spowodować istotne problemy finansowe poprzez konieczność dofinansowywania działalności.

Aby zapewnić odporność biznesu rodzinnego na lata należy zadbać o to, aby firma podążała w kierunku modelu „GWIAZDY”

GWIAZDY, które stają się czempionem biznesu tworzą formalne systemy do zarządzania tym bezcennym składnikiem majątku. Jeśli te systemy działają efektywnie, firma staje się liderem, tym samym wzrost jej wartości powoduje zwiększenie bezpieczeństwa finansowego samej firmy jak i rodziny.

Podsumowując: w celu zabezpieczenia finansowego rodziny w długim terminie należy zadbać o dywersyfikację majątku oraz przygotowaniu dobrej strategii biznesowej firmy rodzinnej stanowiącej nierzadko największe aktywo rodziny.

Proces ten wymaga nie tylko odpowiedniego planowania, ale także konsekwentnego wdrażania strategii. Choć wiele rodzin decyduje się przejść przez ten proces samodzielnie, warto rozważyć skorzystanie z pomocy doświadczonych doradców, znających specyfikę firm rodzinnych. Profesjonalne wsparcie może znacząco ułatwić przeprowadzenie oceny, opracowanie planu rozwoju oraz monitorowanie postępów, co zapewni stabilność finansową i sukces na długie lata. Dzięki takiej współpracy firma rodzinna może zyskać pewność, że podąża w dobrym kierunku, budując dziedzictwo, które przetrwa pokolenia i zabezpieczy finansowo rodzinę. ●



Jak dbamy o bezpieczeństwo finansowe naszej firmy rodzinnej



fot. Nuthawut/Adobe Stock.com

W odległej krainie, gdzie mroźne wiatry niosły zapach przygody, żył człowiek imieniem Radek. Był on nie tylko znakomitym ekonomistą i wynalazcą, ale także strażnikiem swojej rodzinnej fortuny. Radek, niczym badacz arktycznych pustkowi, wyruszał każdego dnia na lodowe pola rynków finansowych, by bronić swoje królestwo przed nieprzewidywalnymi burzami ekonomicznymi.

Radek, mimo surowości codziennego życia, dbał o swoje zdrowie i kondycję, stosując dietę, która była niczym żelazna racja w ekstremalnych warunkach. Wiedział on, że w trudnych czasach najpotężniejszą bronią w jego arsenale było bezpieczeństwo finansowe. Tak jak starożytne igloo chroniło przed śnieżycami, tak stabilność finansowa chroniła jego firmę i rodzinę przed nieprzewidywanymi zawirowaniami.

Podczas swoich licznych podróży, od Wrocławia po Zurych, od Liechtensteinu po Singapur i Longyearbyen, Radek poszukiwał magicznych zaklęć i artefaktów, które pomogłyby mu utrzymać swą fortecę w dobrobycie. Podobnie jak Knud Rasmussen, odkrywca i badacz, Radek wiedział, że tylko przez wytrwałość, dyscyplinę i mądrość można przetrwać na arktycznych bezkresach biznesu.

W tej opowieści przyjrzymy się, jak Radek, podobnie jak wielu innych przedsiębiorców, dbał o bezpieczeństwo finansowe swojego przedsiębiorstwa, by jego firma mogła rozkwitać niczym magiczny ogród na tundrze.



Paweł Czabak

CEO LC Elektronik – producenta klawiatur foliowych, membranowych, silikonowych,
Wiceprezes Zarządu Stowarzyszenia Marfan
Polska

Bezpieczeństwo jako wartość podstawowa w LC Elektronik

W LC Elektronik bezpieczeństwo jest jak biegun północny – stały, niezawodny i kluczowy dla przetrwania. W tej krainie mroźnych realiów, gdzie każdy błąd może prowadzić do katastrofy, bezpieczeństwo stanowi fundament wszelkich działań. Dla Radka i jego zespołu, stabilność finansowa jest niczym ciepła przystań wśród lodowych pustkowi, zapewniająca pewność i spokój ducha. Każdego dnia dbają o to, aby wynagrodzenia były wypłacane na czas, a warunki pracy były stabilne i bezpieczne. To daje pewność, że wszyscy mogą skupić się na swojej pracy, wiedząc, że ich potrzeby są zabezpieczone.



Radek, świadom surowych warunków, jakie panują na rynku, zadbał o to, by każdy członek jego zespołu miał odpowiednie narzędzia i wsparcie. Jak Inuici dbają o swoje psy zaprzęgowe, tak Radek dba o swoich pracowników. Regularne szkolenia, dostęp do nowoczesnych technologii i wsparcie w codziennych obowiązkach sprawiają, że jego zespół jest zawsze gotowy do działania, niezależnie od okoliczności.

Nie można zapominać o znaczeniu komunikacji w budowaniu poczucia bezpieczeństwa. Radek, niczym doświadczony lider wyprawy arktycznej, dba o to, by wszyscy członkowie jego zespołu byli na bieżąco informowani o sytuacji firmy. Regularne spotkania, podczas których omawiane są plany i wyniki finansowe, pozwalają pracownikom czuć się częścią większej całości. To z kolei buduje zaufanie i zaangażowanie, kluczowe dla sukcesu każdej organizacji.

Bezpieczeństwo finansowe to nie tylko stabilność, ale także elastyczność i gotowość na nieprzewidziane sytuacje. Radek, podobnie jak badacze Arktyki, wie, że zawsze mogą pojawić się niespodziewane przeszkody. Dlatego firma ma przygotowane plany awaryjne, które pozwalają szybko reagować na zmieniające się warunki rynkowe. Jeden z idoli Radka, badacz Arktyki i Antarktyki, Roald Amundsen powiedział kiedyś, że „Jeśli mamy wygrać, wszystko musi być dokładnie przygotowane”. Radek głęboko wziął sobie to do serca i ciągle analizuje różne scenariusze.

Pilnowanie marży i liczenie tego dla każdego produktu i projektu

Pilnowanie marży to dla Radka jak prowadzenie szczegółowych notatek w dzienniku podróży. Każdy produkt i każdy projekt są starannie analizowane pod kątem kosztów i zysków. Marża jest niczym ciepła odzież w mroźnym klimacie – bez niej firma nie przetrwałaby długo. Dzięki skrupulatnemu podejściu Radek wie, które projekty są najbardziej opłacalne i gdzie należy wprowadzić korekty. W ten sposób unika niepotrzebnych strat i zapewnia, że firma nie tylko przetrwa, ale i rozwija się w surowych warunkach rynkowych.

Aby skutecznie pilnować marży, Radek i jego zespół wykorzystują zaawansowane narzędzia analityczne. Ale jeszcze

niedawno korzystali ze zwykłego excela! Każdy koszt jest dokładnie monitorowany, a wszelkie odchylenia są natychmiast analizowane. To pozwala na szybkie wykrywanie problemów i podejmowanie działań naprawczych, zanim te staną się poważnymi zagrożeniami. Jak badacz arktyczny, który musi być przygotowany na każde nieprzewidziane zdarzenie, tak Radek dba o to, by jego firma była zawsze gotowa na finansowe wyzwania.

Transparentność w procesie liczenia kosztów jest kluczowa. Radek angażuje swój zespół w proces analizy, dzieląc się wynikami i zachęcając do wspólnego poszukiwania rozwiązań. Dzięki temu każdy pracownik czuje się odpowiedzialny za wyniki firmy i jest bardziej zaangażowany w procesy optymalizacji kosztów. To wspólne podejście sprawia, że organizacja działa jak zgrany zespół badaczy, gdzie każdy ma swoją rolę, ale wszyscy dążą do wspólnego celu.

Pilnowanie marży to także umiejętność podejmowania trudnych decyzji. Czasami, aby utrzymać rentowność, konieczne jest zrezygnowanie z mniej opłacalnych projektów lub produktów. Radek, podobnie jak doświadczony lider ekspedycji, wie, że czasem trzeba porzucić część ładunku, aby reszta zespołu mogła bezpiecznie dotrzeć do celu. Dzięki temu może skoncentrować swoje zasoby na najbardziej obiecujących projektach, zapewniając sobie stabilny rozwój.



Wsparcie narzędzi informatycznych

Podobnie jak nowoczesne technologie pomagają odkrywcom na Arktyce, tak zaawansowane narzędzia informatyczne są nieocenione. Systemy ERP i MES to jak zaawansowane przyrządy nawigacyjne, które pozwalają Radkowi i jego zespołowi monitorować każdy aspekt działalności firmy. Dzięki tym narzędziom, mogą dokładnie śledzić koszty, optymalizować procesy produkcyjne i podejmować świadome decyzje, które zapewniają firmie stabilność i rozwój. W świecie, gdzie każdy błąd może kosztować fortunę, takie wsparcie technologiczne jest nieocenione.

Implementacja systemów ERP i MES była jak wyposażenie ekspedycji w najnowocześniejsze urządzenia. Dzięki nim Radek i jego zespół mogą na bieżąco monitorować wszystkie kluczowe wskaźniki i reagować na zmieniające się warunki. To pozwala im na bieżąco optymalizować procesy i eliminować nieefektywności, co z kolei przekłada się na lepsze wyniki finansowe. W dynamicznym świecie biznesu, gdzie zmiany są nieuniknione, takie narzędzia dają firmie przewagę konkurencyjną.

Dzięki narzędziom informatycznym można dokładnie śledzić koszty, optymalizować procesy produkcyjne i podejmować świadome decyzje, które zapewniają firmie stabilność i rozwój.

Wsparcie narzędzi informatycznych to także większa precyzja i dokładność w zarządzaniu. Dzięki automatyzacji wielu procesów, można minimalizować ryzyko błędów ludzkich, które w surowych warunkach rynkowych mogą mieć poważne konsekwencje. Systemy informatyczne pozwalają na szybkie i dokładne zbieranie danych, co z kolei umożliwia lepsze planowanie i prognozowanie. Dla Radka i jego zespołu, to jak posiadanie dokładnych map i kompasów, które prowadzą ich przez finansowe bezdroża.

Nie można zapominać o roli szkoleń i ciągłego doskonalenia umiejętności w zakresie wykorzystania narzędzi informatycznych. Radek, podobnie jak lider ekspedycji, dba o to, by jego zespół był zawsze dobrze przygotowany i wyposażony w najnowszą wiedzę. Regularne szkolenia i warsztaty pozwalają jego kolegom i koleżankom na bieżąco doskonalić swoje umiejętności i lepiej wykorzystywać dostępne technologie. Dzięki temu firma może skutecznie zarządzać swoimi zasobami i osiągać lepsze wyniki finansowe.

Finanse a transparentność i otwarta rozmowa z zespołem

W krainie wiecznych lodów, zaufanie i komunikacja są kluczowe dla przetrwania ekspedycji. Radek wdrożył podobne zasady. Transparentność finansowa i otwarta rozmowa z zespołem to fundamenty, na których opiera się współpraca. Regularne spotkania, podczas których omawiane są wyniki finansowe, pomagają budować zaufanie i zrozumienie wśród pracowników. Radek dzieli się z zespołem nie tylko sukcesami, ale także wyzwaniem i planami na przyszłość. Dzięki temu, każdy czuje się częścią





wielkiej wyprawy i jest bardziej zaangażowany w osiągnięcie wspólnego celu.

Transparentność finansowa to nie tylko dzielenie się wynikami, ale także edukacja. Radek stara się, aby każdy członek zespołu rozumiał podstawowe zasady zarządzania finansami i znał sytuację firmy. To pozwala na lepsze zrozumienie decyzji biznesowych i buduje poczucie wspólnej odpowiedzialności. Jak w ekspedycji, gdzie każdy członek załogi musi znać swoje zadania i być świadomy celów. Każdy pracownik ma jasność co do roli finansów w działalności firmy.

Otwarta komunikacja na temat finansów pomaga również w budowaniu kultury zaufania i współpracy. Radek zachęca swoich pracowników do zadawania pytań i dzielenia się swoimi spostrzeżeniami. To tworzy atmosferę otwartości i wspólnego działania, która jest kluczowa dla długoterminowego sukcesu. Wspólne omawianie wyników i planów finansowych pozwala na lepsze zrozumienie wyzwań i szans, co z kolei przekłada się na większe zaangażowanie i motywację pracowników.

Transparentność finansowa to także sposób na budowanie lojalności i zaangażowania. Pracownicy, którzy czują się doceniani i informowani, są bardziej skłonni do angażowania się w działania firmy i dążenia do wspólnych celów. Radek, podobnie jak lider ekspedycji, wie, że zaufanie i współpraca są kluczowe dla przetrwania i sukcesu. Dlatego dba o to, aby każdy członek zespołu czuł się częścią większej całości i miał świadomość, że jego praca ma znaczenie.

┌

Transparentność finansowa to także sposób na budowanie lojalności i zaangażowania. Pracownicy, którzy czują się doceniani i informowani, są bardziej skłonni do angażowania się w działania firmy i dążenia do wspólnych celów.

└



Podsumowanie

Bezpieczeństwo finansowe firmy rodzinnej, takiej jak LC Elektronik, jest jak solidne igloo chroniące przed mroźnymi wiatrami niepewności rynkowych. Pilnowanie marży, wsparcie narzędzi informatycznych oraz transparentność finansowa tworzą solidne fundamenty, na których można budować przyszłość. Ja i nasz zespół pokazujemy, że dzięki odpowiedniemu zarządzaniu finansami można osiągnąć sukces i dobrobyt, zarówno w biznesie, jak i w życiu osobistym.

Podobnie jak ekspedycje polarne, zarządzanie firmą wymaga wytrwałości, mądrości i współpracy. W surowych warunkach rynkowych, gdzie każda decyzja może mieć poważne konsekwencje, kluczowe jest posiadanie odpowiednich narzędzi i strategii. Dzięki determinacji i zaangażowaniu, Radek i jego zespół są w stanie przetrwać najtrudniejsze burze i osiągnąć swoje cele. W świecie biznesu, jak na arktycznych bezdrożach, sukces zależy od umiejętności adaptacji, współpracy i ciągłego doskonalenia. Jak psy zaprzęgowe, które wspólnie pracują, by dotrzeć do celu, tak Radek i jego zespół, działając razem, mogą pokonać wszelkie przeszkody i osiągnąć prawdziwy sukces. ●



Jak radzić sobie z kryzysem finansowym w firmie?

Ze świecą można szukać firmy, która w ciągu wielu lat działalności na jakimś etapie nie zetknęłaby się z trudną sytuacją finansową. Niezależnie czy jest ona spowodowana czynnikami zewnętrznymi, czy wewnętrznymi, działania które należy podjąć wymagają spokoju, analizy, ale i odwagi. Dzięki takiemu podejściu sytuacją kryzysową będzie łatwiej zarządzać. Sam w swojej historii prowadzenia firmy doradczej przeszedłem niejedną kryzys, więc znam uczucie stresu, które towarzyszy niełatwej sytuacji. Zapraszam do przeczytania artykułu, który powstał na bazie moich doświadczeń w prowadzeniu firmy, jak i z obserwacji firm, z którymi pracuję jako konsultant.



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”.

Na początek warto przypomnieć, że każda firma powinna znać swój najmniejszy punkt krytyczny gotówki – minimalną ilość środków, która jest niezbędna do przetrwania. Ten poziom gotówki powinien obejmować wszystkie podstawowe wydatki, takie jak płace, koszty wynajmu i inne stałe zobowiązania. Przeanalizowanie struktury kosztów może też ujawnić, które wydatki są nieefektywne i nie przynoszą odpowiednich zwrotów z inwestycji. Szybka reakcja pozwoli na uwolnienie zasobów, które można przeznaczyć na ważniejsze potrzeby.

Warto dążyć do takiego zapasu gotówki, który pozwoli przetrwać firmie kilka miesięcy bez generowania przychodów. Standardowo zaleca się, aby firmy miały zapas gotówki pokrywający od 3 do 6 miesięcy kosztów stałych.

Sytuacja taka jest skrajna, ale obrazowa – jest też dobrym wskaźnikiem finansowej kondycji firmy. Wielkość zapasu gotówki nie jest jednoznacznie określona, zależy od



specyfiki branży. Posiadanie zapasu gotówki w firmie jest nie tylko strategicznym zabezpieczeniem, ale także narzędziem, które może znacząco zwiększyć jej konkurencyjność, stabilność i zdolność do szybkiego reagowania na zmieniające się warunki rynkowe.

Zaangażowanie pracowników w poszukiwanie oszczędności

Kiedy pojawiają się trudności finansowe, wszyscy jadą na tym samym wózku: właściciele, menedżerowie i pracownicy (a nawet klienci). Dlatego nie trać okazji i poproś menedżerów i pracowników poszczególnych działów o wypracowanie pomysłów na oszczędności w firmie. Pracownicy często mają cenne spostrzeżenia na temat obszarów, w których można zredukować koszty bez uszczerbku dla jakości produktów czy usług. Ich zaangażowanie w proces oszczędnościowy może przynieść nieoczekiwane korzyści i poprawić morale zespołu.

Kiedy w 2008 roku w firmie DuPont zaczęto przygotowania do walki z kryzysem, jej zamówienia spadły o 30%. Dyrektor generalny firmy zwołał wszystkich dyrektorów firmy z prośbą o analizę sytuacji. W tej firmie zawsze były przygotowane plany na takie niespodziewane sytuacje, jednak i tak zaskoczenie było spore. Po analizie sytuacji, która trwała kilka dni, opracowano plan działania. Zebrano 17 zespołów roboczych, które opracowały plan.

Dziesięć dni po uruchomieniu planu, każdy z pracowników miał spotkanie ze swoim kierownikiem w celu omówienia pomysłów na uzdrowienie tej sytuacji.

Oszczędności w firmie: zacznij od samej góry

W obliczu trudnej sytuacji finansowej, niezbędne jest podjęcie działań oszczędnościowych, które zaczynają się od najwyższego szczebla zarządzania. Uważam, że jest to odpowiedzialne zachowanie, ale i mobilizujące wszystkich pracowników. W takich okolicznościach nie może być świętych krów: każdy dział i każda osoba powinna być gotowa do przeanalizowania swojej roli i kosztów z nią związanych.



Pracownicy często wiedzą, gdzie można zredukować koszty bez uszczerbku dla jakości produktów, a ich zaangażowanie może przynieść korzyści i poprawić morale zespołu.





Redukcja kosztów powinna obejmować również wynagrodzenia kadry zarządzającej, które często stanowią znaczną część budżetu firmy. Przykładem może być tymczasowa redukcja wynagrodzeń wyższego kierownictwa, co nie tylko przyniesie bezpośrednie oszczędności, ale również wyśle sygnał do całej organizacji o powadze sytuacji. Oczywiście, sami właściciele firmy, członkowie rodziny powinni zadeklarować obniżenie swoich zarobków, ograniczenie dywidend itp. Taka postawa działa dobrze na wszystkich pracownikach.

Analiza wynagrodzeń w kontekście wartości dodanej dla firmy

Analiza wynagrodzeń pod kątem wartości, jaką wnoszą poszczególne stanowiska, jest niezbędna. Wynagrodzenia powinny być adekwatne do realnie generowanej wartości dla firmy. Może to oznaczać konieczność restrukturyzacji zespołów i dostosowania wynagrodzeń do aktualnych warunków rynkowych oraz efektywności pracowników. Celem jest zapewnienie, że każda złotówka wydana na wynagrodzenia przynosi odpowiedni zwrot w postaci wartości dodanej dla firmy. I tu często okazuje się, że polityka wynagrodzeń nie jest uporządkowana i wymaga pilnej zmiany. Każdy, kto majstruje przy wynagrodzeniach musi sobie zdawać sprawę, że może to być poruszanie się po polu minowym, więc zalecam ostrożność.



Redukcja kosztów powinna obejmować również wynagrodzenia kadry zarządzającej oraz właścicieli firmy i członków rodziny. Taka postawa działa dobrze na wszystkich pracownikach.

Utrzymaj kapitał ludzki

Jednym z pomysłów na redukcję kosztów jest poproszenie pracowników o wykorzystanie zaległych urlopów. W miarę możliwości, warto także rozważyć przejście pracowników na urlop bezpłatny. Dzięki temu firma może zmniejszyć bieżące wydatki na wynagrodzenia, nie tracąc jednocześnie cennego kapitału ludzkiego.

Pamiętaj, że zwalnianie pracowników oznacza często pozbywanie się najważniejszych zasobów firmy. Wykwalifikowany pracownik to nie tylko koszt, który może wynosić kilkadziesiąt tysięcy złotych, ale również trudność w odbudowie tego kapitału ludzkiego po kryzysie. Zatrzymanie i motywowanie obecnych pracowników jest kluczowe, ponieważ odbudowa kadr po kryzysie może nie tylko być kosztowna, ale także opóźnić rozwój firmy na wiele lat.

Ferdynand Porsche na pytanie „Co łatwiej wymienić, maszyny czy ludzi?” odpowiedział:

„Maszyny! Kupujesz je, programowanie zajmuje trochę czasu, aż w końcu zaczynają działać. Spróbuj ponownie zatrudnić ludzi, znowu ich wyszkolić, rozwinąć relacje i odtworzyć kulturę... Jak długo to zajmie?”

Tak właśnie myśli i działa zarząd firmy Aksam, produkującej m.in. „Paluszki beskidzkie”. Jak zapewnia Andrzej Raśniński, dyrektor generalny Aksam, w wywiadzie dla portalu Money.pl „Nie planujemy zwolnień czy redukcji zatrudnienia, pracownicy będą pracowali rotacyjnie, a wynagrodzenia będą utrzymane. Wykorzystamy wszelkie zasoby oraz dostępne środki i będziemy bardzo ciężko pracowali, aby tak było”.



Swoją drogą wsparcie dostawców, kontrahentów i samych konsumentów dla firmy przerosło oczekiwania wszystkich obserwatorów tej trudnej sytuacji.

Jednakże nie każda firma, pomimo szczyrych chęci, może sobie pozwolić na takie podejście. Można wtedy umówić się z pracownikami na chwilowe obniżenie pensji tam, gdzie ma to uzasadnienie, na przykład w przypadku postojowego, czasowego obniżenia podstawy wynagrodzenia czy zawieszenia premii. Transparentna komunikacja na temat konieczności tych kroków i zapewnienie, że są one tymczasowe, może pomóc w utrzymaniu zaangażowania pracowników i zminimalizowaniu negatywnego wpływu na morale zespołu.

Outsourcing, centralizacja, decentralizacja

Ważnym krokiem w redukcji kosztów jest dokładna analiza procesów biznesowych i określenie, które z nich można zlecić na zewnątrz, a które wymagają centralizacji lub decentralizacji. Outsourcing może przynieść znaczne oszczędności, zwłaszcza w obszarach takich jak IT, księgowość czy nawet obsługa klienta (call center), gdzie zewnętrzni dostawcy mogą zaoferować lepsze ceny dzięki skali swojej działalności.

Z drugiej strony, centralizacja działań, takich jak zakupy (np. poprzez udział w grupach zakupowych) czy logistyka, może prowadzić do lepszego wykorzystania zasobów i redukcji kosztów poprzez eliminację potencjalnych

marnotrawstw. Z kolei decentralizacja może być korzystna w przypadkach, gdy lokalne oddziały mają większą elastyczność i lepiej reagują na specyficzną sytuację w swojej lokalizacji. Chodzi o to, aby w miarę możliwości, nie podcinać skrzydeł tym częściom firmy, które dobrze funkcjonują, a w sytuacji kryzysowej utrzymanie firmy spoczywa na ich barkach.

Skrócenie lub wydłużenie godzin pracy różnych placówek może przynieść oszczędności, zwłaszcza jeśli zostanie dostosowane do faktycznego zapotrzebowania klientów. Analiza ruchu klientów oraz kosztów operacyjnych pozwoli na optymalne dostosowanie godzin otwarcia, co może skutkować znacznymi oszczędnościami.

Ograniczenie inwestycji do niezbędnego minimum

Najczęściej pierwsze kroki w kryzysie, jeśli chodzi o redukcję kosztów, kierowane są do działu HR, sprzedaży i marketingu. Uważam jednak, że należy robić to z głową, aby nie wylać dziecka z kąpielą, szczególnie że to od pracowników i wartości sprzedaży zależy „być albo nie być” organizacji. W trakcie kryzysu pamiętaj, aby przede wszystkim zadbać o kluczowych pracowników i aktualnych klientów oraz utrzymać dobre relacje w obu kwestiach.

W obliczu niepewności finansowej, konieczne jest ograniczenie planowanych inwestycji do takiego minimum, które nie przyczyni się do jeszcze większego zagrożenia. Jeśli nie ma pewności co do ich realizacji lub spodziewanych korzyści, lepiej odłożyć je na później. Inwestycje, które są już w toku, mogą zostać wstrzymane do czasu poprawy sytuacji rynkowej. Warto również monitorować rynek pod kątem optymalnych cen zakupu, co pozwoli na korzystniejsze warunki zakupu w przyszłości.

Renegocjacja długoterminowych umów i zobowiązań

Renegocjacja długoterminowych umów z dostawcami i partnerami biznesowymi może przynieść wymierne korzyści finansowe. Warto podjąć rozmowy w duchu wspólnego interesu i długofalowych korzyści, argumentując, że obniżenie kosztów teraz pozwoli na stabilność i dalszą współpracę w przyszłości. Może to



obejmować obniżenie stawek, wydłużenie terminów płatności lub inne korzystne warunki finansowe.

Sprzedaż za gotówkę lub na krótki termin

Bezpieczną strategią w trudnych czasach jest sprzedaż wyłącznie za gotówkę lub na krótki termin sprawdzonym odbiorcom, a znam też takich przedsiębiorców, którzy działają na przedpłatach, pomimo że nie jest to standardem w ich branży. Warto też rozważyć ubezpieczenie należności lub skorzystanie z faktoringu, co zabezpieczy firmę przed ryzykiem niewypłacalności kontrahentów. Taka strategia minimalizuje ryzyko związane z opóźnieniami w płatnościach i pomaga utrzymać płynność finansową.

Windykacja należności

Ściąganie zaległych należności to kluczowy element zarządzania płynnością finansową. W przypadku problemów z płatnościami ze strony kontrahentów, nie wahaj się korzystać z usług firm windykacyjnych. Profesjonalna windykacja może przyspieszyć odzyskanie środków i pozwolić na skupienie się na bieżącej działalności. Jeśli działania windykacyjne robisz na własną rękę, zadбай o to, aby przygotować osoby zajmujące się tym obszarem – mało profesjonalne podejście może zniszczyć długotrwałe budowane relacje z kontrahentami.

Renegocjacja warunków wynajmu i praca zdalna

Koszty wynajmu biur mogą stanowić znaczną część wydatków firmy. Renegocjacja warunków wynajmu lub poszukiwanie tańszych alternatyw to skuteczny sposób na oszczędności. Warto również rozważyć przedstawienie części pracowników na tryb pracy zdalnej, co może znacznie obniżyć koszty związane z utrzymaniem biur. Znam wiele firm, które (szczególnie w dobie Covid19) z sukcesem przeszły na pracę zdalną.

Jeśli firma jest właścicielem budynku, warto rozważyć podnajem części przestrzeni innym firmom. Wynajem powierzchni, która nie jest aktualnie potrzebna, może przynieść dodatkowe dochody i zredukować koszty związane

z utrzymaniem nieruchomości. To rozwiązanie pozwala na efektywniejsze wykorzystanie dostępnych zasobów.

Motywowanie pracowników do przejścia ze spotkań i wyjazdów służbowych offline na online to skuteczny sposób na ograniczenie kosztów logistycznych. Jeśli spotkania offline są niezbędne, warto poprosić pracowników o optymalizację wydatków – obniżenie budżetu na podróże, wybór tańszych apartamentów zamiast hoteli czy korzystanie z bardziej ekonomicznych środków transportu. Tego typu działania mogą znacząco zmniejszyć wydatki na delegacje.

Optymalizacja stanów magazynowych

Obniżenie stanów magazynowych do niezbędnego minimum to kolejny sposób na redukcję kosztów. Nadmierne zapasy generują dodatkowe koszty związane z magazynowaniem i mogą prowadzić do strat wynikających z przeterminowania lub uszkodzenia towarów. Przemysłana polityka zarządzania zapasami pozwala na lepsze wykorzystanie zasobów i ograniczenie niepotrzebnych wydatków.

Ograniczenie asortymentu i skoncentrowanie się na najważniejszych kategoriach produktów to skuteczna strategia redukcji kosztów. Warto przeanalizować, które produkty przynoszą największe zyski i skoncentrować się na ich sprzedaży, eliminując jednocześnie mniej rentowne linie produktowe. Taka koncentracja może poprawić efektywność operacyjną i zredukować koszty związane z zarządzaniem szerokim asortymentem.

Podsumowanie

Regularna analiza wszystkich wydatków firmy to podstawa efektywnego zarządzania kosztami. Warto dokładnie prześledzić, które wydatki można obniżyć, ale należy robić to ostrożnie, aby nie wylać dziecka z kąpielą. Kluczowe jest, aby nie obniżyć kosztów, które są niezbędne dla jakości usług czy produktów. Obniżanie kosztów w firmie wymaga przemyślanych i strategicznych działań. Kluczem jest zachowanie równowagi między redukcją wydatków a utrzymaniem kluczowych zasobów i jakości usług. Dzięki zaangażowaniu całego zespołu i odpowiedniej analizie można osiągnąć znaczące oszczędności, które pozwolą firmie przetrwać trudne czasy i przygotować się na przyszły rozwój. ●



Benefity New Age: Edukacja finansowa a dobrostan pracowniczy



Rynek pracy podlega ciągłym przemianom pod wpływem czynników ekonomicznych, społecznych i gospodarczych. Bezrobocie w Polsce, według danych GUS, maleje, a zarobki w sektorze MŚP wzrastają. Można by sądzić, że mamy do czynienia z rynkiem pracownika. Jednak czy w trakcie rewolucji technologicznej i zwolnień wśród międzynarodowych gigantów możemy to jednoznacznie stwierdzić?

Sytuacja na polskim rynku pracy

„Obyś żył w ciekawych czasach”. Aż 93% pracodawców przejawia niepokój dotyczący możliwej utraty pracowników. W tym kontekście świadomość, jakie benefity faktycznie odpowiadają zespołom, jest ważniejsza niż kiedykolwiek wcześniej. Okazuje się bowiem, że polscy pracownicy najczęściej deklarują, że oczekivaliby podwyżki (73%) lub premii finansowej (63%). W praktyce spośród dwóch podobnych ofert większość potencjalnych pracowników wybierze tę, która zapewni lepszy pakiet benefitów (60%). Co ważne, polscy pracodawcy już to dostrzegli, że w dobie pokolenia Zalfa czy Silversów, zmienia się rola i postrzeganie benefitów.

Na jakie świadczenia pozapłacowe warto stawiać w 2024?

Zdaniem Kamila Bednarka, dobrostan finansowy przekłada się na realne korzyści zarówno dla pracownika, jak i firmy. Szczególnym benefitem pozapłacowym będzie zatem edukacja finansowa. Jesteśmy aktualnie w momencie „zmiany warty” w kontekście oferty benefitów. Praca zdalna, inflacja, bieżące problemy pracowników – to wszystko sprawia, że „owocowe czwartki” nie są już atrakcją. Karta



Agnieszka Musiał-Terlecka

HR INSTITUTE Sp.zo.o, Absolwentka Zarządzania Zasobami Ludzkimi na SGH, coach i trener zmiany. Ma wysokie kwalifikacje w projektowaniu strategii biznesowych, polityki rekrutacyjnej, programów rozwojowych dla pracowników, potwierdzone międzynarodowymi certyfikatami i licencjami.

dla aktywnych już nie wyróżnia pracodawcy na rynku. Najnowsze badanie „Barometru Polskiego Rynku Pracy” jasno wskazuje, że pracownicy chcą benefitów, które realnie wpływają na ich życie, dlatego zyskują benefity finansowe czy związane ze zdrowiem psychicznym.

Czym jest zatem edukacja finansowa i jakie korzyści płyną z wdrożenia tak innowacyjnego i potrzebnego benefitu?

Wyraźna zmiana trendu postrzegania wiedzy jako benefitu staje się dziś nowym kierunkiem w firmach. W trakcie audytów personalnych i wdrażania procesów HR w firmach rodzinnych, coraz częściej rekomendujemy inwestowanie w poszerzenie świadomości finansowej pracowników, co ma zdecydowanie szersze przełożenie niż typowy benefit. Widzimy tu zarówno większą świadomość w zarządzaniu



budżetem w ramach własnego wynagrodzenia, zrozumienie jego składników, ale też rozważne planowanie wydatków i znajomość narzędzi inwestycyjnych. Z pewnością edukacja finansowa łagodzi postawę roszczeniową pracownika w kontekście wnioskowania o podwyżkę czy składania wypowiedzenia z powodu odmowy podwyższenia wynagrodzenia przez pracodawcę.

Personalizacja benefitów w firmach rodzinnych

Świadomość finansowa pracowników jest dziś na bardzo niskim poziomie. Prowadzimy budżet domowy na wycucie, a nie świadomie kierujemy nim. Wynika to przede wszystkim z braku wiedzy i przekonań, które zostały nam wpojone. Natomiast świadomość finansowa pracownika i jego wiedza na temat finansów może przełożyć się na lepsze zarządzanie finansami również w przedsiębiorstwie. Według raportu Benefit Systems aż 73% polskich pracowników oczekuje benefitów dopasowanych do indywidualnych potrzeb i możliwości. Aż 93% ankietowanych chce mieć wpływ na to, jakie benefity zapewnia pracodawca. Zadbanie o indywidualne potrzeby finansowe pracowników firm rodzinnych buduje więź z pracownikiem, okazuje zaangażowanie w jego sytuację finansową, a także przedstawia firmę jako dojrzałego pracodawcę, dla którego celem jest personalizacja podejścia do pracownika, a nie unifikacja zespołu i narzucenie niedopasowanych do potrzeb rozwiązań benefitowych.

Rodzaje benefitów finansowych

Benefitem finansowym można nazwać wszystkie działania, które przekładają się na korzyści materialne pracownika i przynoszą efekty w postaci ograniczenia kosztów ponoszonych przez pracownika. Te benefity często dają natychmiastowe rezultaty, m.in. 4-dniowy tydzień pracy, praca zdalna, dofinansowanie do posiłków. Drugą formą benefitów finansowych są te, które wspierają obniżenie kosztów budżetu domowego lub zasilają ten budżet – wynagrodzenie, które można wziąć wcześniej niż umowna data wypłaty, premia, podwyżka czy edukacja finansowa połączona z konsultacjami z ekspertem finansowym.

Korzyści dla firm rodzinnych wynikające z wdrożenia benefitu finansowego

Wdrożenie benefitu finansowego przez pracodawcę przynosi efekty zarówno finansowe, jak i niefinansowe. Depresja, stres, bezsenność to tylko niektóre skutki problemów finansowych, które dla pracodawcy mogą przełożyć się na większą rotację, mniejsze zaangażowanie, niższą produktywność czy skupienie na powierzonych zadaniach. Dodajmy do tego zwolnienia pracownicze, konieczność uruchomienia procesu rekrutacji i wdrożenia nowej osoby, co powoduje kolejne wydatki dla budżetu firmy.

W artykule wykorzystano materiał z podcastu: *O procesach HR. Benefity NEW AGE.* ●



Bezpieczna przyszłość firmy rodzinnej: jak uniknąć finansowych pułapek przy realizacji inwestycji

Budujesz nową halę produkcyjną, inwestujesz w nowe technologie, a może planujesz uruchomienie kolejnej linii produkcyjnej i ekspansję na nowe rynki? To ekscytujące przedsięwzięcia, ale czy Twoja firma jest odpowiednio zabezpieczona na wypadek nieprzewidzianych zdarzeń?



Patrycjusz Rodzyński

Prezes Zarządu Certum Sp. z o.o



Jak uniknąć finansowych strat i zapewnić stabilność biznesu? W tym artykule znajdziesz praktyczne wskazówki, które pomogą Ci podjąć świadomą decyzję i wybrać odpowiednie ubezpieczenie dla swojej firmy w czasie realizacji inwestycji.

Najczęstsze zagrożenia dla inwestycji w firmach rodzinnych

Prowadzenie nawet najlepiej zaplanowanej inwestycji może zostać zakłócone przez czynniki zewnętrzne i wewnętrzne. Firmy rodzinne, często o ograniczonej zdolności finansowej, są szczególnie narażone na negatywne konsekwencje nieprzewidywanych zdarzeń. Do najczęściej występujących zagrożeń należą:



Ryzyka budowlane	Katastrofa budowlana	zawalenie się budowanego obiektu, obsunięcie ziemi czy przewrócenie się dźwigu mogą powodować duże straty i opóźnienia
	Pożar	ogień może zniszczyć budynki, instalacje, maszyny i materiały, prowadząc do znacznych strat finansowych
	Deszcz, huragan, gradobicie	ekstremalne zjawiska pogodowe mogą uszkodzić konstrukcje, powodować zalania i uszkodzenia w materiałach składowanych na budowie
	Usterki budowlane	wady wykonawcze mogą prowadzić do kosztownych napraw i wydłużenia czasu realizacji inwestycji
Ryzyka technologiczne	Awarie	niespodziewane awarie maszyn czy instalacji w trakcie rozruchu i testów mogą zatrzymać produkcję i prowadzić do strat finansowych
	Usterki techniczne	wadliwe wykonanie lub montaż mogą prowadzić do awarii i kosztownych napraw
Ryzyka transportowe	Uszkodzenia w trakcie transportu	materiały, maszyny i instalacje mogą ulec uszkodzeniu podczas przewozu, co prowadzi do strat finansowych i naraża harmonogram prac
	Załadunek i rozładunek	manipulowanie ładunkami w portach, centrach logistycznych i miejscu dostawy może skończyć się ich uszkodzeniem lub zniszczeniem oraz spowodować opóźnienia na budowie
Ciągłość działania	Opóźnienie inwestycji	szkody, awarie i inne zdarzenia mogą znacząco przedłużyć czas realizacji prac i narazić firmę na duże straty wynikające z przesunięcia terminu oddania do użytku nowej inwestycji oraz niedotrzymania terminów produkcji i dostawy produktów
	Przerwy w działalności	niespodziewane zdarzenia mogą spowodować przerwy lub istotne zakłócenia w dotychczasowej działalności produkcji, co prowadzi do utraty zysków



Konkretne przykłady i rola ubezpieczenia

Przykład 1: Pożar w trakcie budowy

Producent mebli, inwestując w nową halę, zmierzał do rozszerzenia swojego asortymentu i skali działalności. Pożar, który wybuchł pod koniec budowy, był ogromnym ciosem. Straty materialne, opóźnienia w realizacji projektu i utrata potencjalnych zysków mogłyby doprowadzić firmę na skraj bankructwa. Dobrze dopasowana polisa wszystkich ryzyk budowy z rozszerzeniem o ubezpieczenie przyszłych zysków z inwestycji pozwoliła firmie nie tylko pokryć koszty naprawy, ale także zrekomensować utracone zyski.

Przykład 2: Wadliwa maszyna

Zakup używanej maszyny wydawał się korzystną inwestycją dla producenta folii. Jednak szczegółowa analiza historii maszyny, przeprowadzona przez ubezpieczyciela, ujawniła ukryte wady, o których sprzedający nie informował – maszyna była wcześniej poważnie uszkodzona w pożarze. Dzięki temu firma uniknęła zakupu wadliwego sprzętu i potencjalnych problemów w przyszłości. Ubezpieczenie transportu, montażu i uruchomienia to nie tylko ochrona przed uszkodzeniami w trakcie transportu, ale także narzędzie do weryfikacji stanu technicznego zakupionego sprzętu.

Dlaczego ubezpieczenie inwestycji jest ważne?

Odpowiednio dobrane ubezpieczenie to nie tylko zabezpieczenie finansowe, ale także inwestycja w przyszłość firmy. Oto jakie są korzyści z posiadania ubezpieczenia inwestycji:

1. Ochrona finansowa przed nieprzewidywanymi zdarzeniami:
 - Minimalizacja strat – ubezpieczenie pokrywa koszty związane z naprawą lub wymianą uszkodzonego mienia.
 - Stabilność finansowa – firma może szybciej zakończyć inwestycję uniknąc problemów finansowych.



2. Zapewnienie ciągłości działalności:

- Szybkie przywrócenie produkcji – ubezpieczenie pozwala na szybką naprawę uszkodzonych obiektów lub maszyn, co minimalizuje opóźnienia w realizacji inwestycji.
- Ochrona reputacji – szybka reakcja na szkodę i dotrzymanie terminów pozwalają zachować zaufanie partnerów biznesowych.

3. Spokój ducha właściciela:

- Redukcja stresu – wiedza, że firma jest odpowiednio zabezpieczona, pozwala właścicielowi skupić się na rozwoju biznesu.
- Pewność przyszłości – ubezpieczenie daje poczucie bezpieczeństwa i stabilizacji.

Ubezpieczenie jako inwestycja

Często ubezpieczenie w firmie postrzegane jest jako dodatkowy koszt. W dłuższej perspektywie okazuje się jednak, że jest to inwestycja, która przynosi wymierne korzyści. Przemawia za tym to, że ubezpieczenie chroni majątek firmy zbudowany przez lata przed zniszczeniem, a także chroni przyszłość, ponieważ dzięki zabezpieczeniu finansowemu firma może przetrwać trudne okresy i kontynuować swoją działalność.

Polisy ułatwiają dostęp do finansowania, ponieważ wiele banków wymaga od swoich klientów posiadania



odpowiedniego ubezpieczenia jako warunku udzielenia kredytu. Dobrze dobrane ubezpieczenia zwiększają wartości firmy, gdyż dobrze zabezpieczona firma jest bardziej atrakcyjna dla potencjalnych inwestorów.

Widać zatem, że ubezpieczenie inwestycji to nie tylko koszt, ale przede wszystkim inwestycja w przyszłość firmy. To zabezpieczenie przed nieprzewidywanymi zdarzeniami, które mogą zagrozić jej stabilności i rozwojowi.

Jak wybrać odpowiednie ubezpieczenie?

Wybór odpowiedniego ubezpieczenia to kluczowy element zabezpieczenia inwestycji. Na rynku dostępna jest szeroka gama polis, różniących się zakresem ochrony, ceną i warunkami. Aby wybrać optymalne rozwiązanie, warto kierować się następującymi kryteriami wyboru ubezpieczenia:

- Zakres ochrony: sprawdź czy polisa obejmuje wszystkie potencjalne zagrożenia, które mogą dotknąć inwestycję. Upewnij się, że sumy ubezpieczenia pokrywają potencjalne straty oraz zwróć uwagę na limity odpowiedzialności ubezpieczyciela.
- Wysokość udziałów własnych: to część szkody, którą pokrywa ubezpieczony

Aby wybrać optymalne ubezpieczenie inwestycji, warto kierować się kilkoma kryteriami, jak zakres ochrony, wysokość udziałów własnych, renoma ubezpieczyciela i stosunek ceny do jakości.

- Renoma ubezpieczyciela: wybierz ubezpieczyciela o dobrej reputacji i stabilnej sytuacji finansowej i sprawdź, jak szybko i sprawnie ubezpieczyciel wypłaca odszkodowania
- Stosunek ceny do jakości: nie zawsze najtańsza polisa jest najlepsza, a więc porównaj oferty różnych ubezpieczycieli i wybierz tę, która zapewnia optymalny stosunek ceny do zakresu ochrony.

Rodzaje ubezpieczeń dla inwestycji

W zależności od rodzaju inwestycji i specyfiki działalności firmy, mogą być potrzebne następujące ubezpieczenia:

Rodzaj ubezpieczenia	Zastosowanie
Ubezpieczenie wszystkich prac budowlano-montażowych	Ryzyka związane z budową, od projektu po oddanie obiektu do użytkowania
Ubezpieczenie przyszłych zysków z inwestycji	Utrata zysków w przypadku opóźnień w realizacji inwestycji
Ubezpieczenie OC inwestora	Roszczenia osób trzecich wynikające z prowadzenia inwestycji
Ubezpieczenie OC wykonawcy	Roszczenia osób trzecich związane z wykonywanymi przez niego pracami
Ubezpieczenie OC projektanta	Roszczenia wynikające z błędów projektowych
Ubezpieczenie mienia w transporcie	Uszkodzenie lub zniszczenie towarów podczas transportu
Ubezpieczenie OC zarządu	Roszczenia do członków zarządu wynikające z błędów popełnionych w związku z inwestycją
Ubezpieczenie kredytu kupieckiego	Straty finansowe wynikające z niewypłacalności dostawców materiałów, maszyn i instalacji oraz wykonawców robót
Ubezpieczenie cyber	Straty i koszty spowodowane atakami hackerskimi, wirusami i innymi zagrożeniami cybernetycznymi, zwłaszcza w kontekście modernizacji i integracji systemów z nową inwestycją



Współpraca z brokerem ubezpieczeniowym

Wybór odpowiedniego ubezpieczenia to proces złożony, wymagający specjalistycznej wiedzy. Współpraca z doświadczonym brokerem ubezpieczeniowym może znacznie ułatwić ten proces. Broker posiada wiedzę na temat produktów oferowanych przez różnych ubezpieczycieli i może dobrać optymalne rozwiązanie dla Twojej firmy.

Możesz przy tym liczyć na indywidualne podejście i dokładną analizę Twoich potrzeb i ryzyka, dzięki czemu otrzymasz polisy skrojone na miarę. Broker wynegocjuje korzystne warunki ubezpieczenia, a w przypadku wystąpienia szkody będzie Cię wspierał w całym procesie likwidacji.

Dodatkowo broker, który specjalizuje się w obsłudze firm rodzinnych, doskonale rozumie specyfikę działalności takich przedsiębiorstw i może zaproponować odpowiednio dobrane rozwiązania ubezpieczeniowe.

Gdy ubezpieczenie ratuje inwestycję

Firma rodzinna z branży spożywczej podjęła ambitną decyzję o modernizacji produkcji. Nowa linia pakująca miała nie tylko zwiększyć wydajność, ale także obniżyć koszty. Inwestycja była skomplikowana, wymagała koordynacji wielu dostawców i wykonawców. Aby zabezpieczyć swoje interesy, firma zdecydowała się na kompleksowe ubezpieczenie inwestycji.



Co by było, gdyby nie było ubezpieczenia?

Podczas próbnego uruchomienia linii doszło do poważnej awarii. Przyczyną okazały się błędy popełnione zarówno przez wykonawcę, jak i pracownika firmy. Bez odpowiedniego ubezpieczenia, firma musiałaby ponieść ogromne koszty naprawy, a także potencjalne straty finansowe związane z przerwą w produkcji. Ponadto dochodzenie odszkodowań od wykonawcy i pracownika byłoby długotrwałe i obciążone ryzykiem niepowodzenia.

Jak ubezpieczenie pomogło?

Zawarte przez firmę ubezpieczenie wszystkich ryzyk montażu z rozszerzeniem o klauzulę prób i testów okazało się niezwykle przydatne. Dzięki temu ubezpieczeniu firma otrzymała odszkodowanie, które pokryło:

- koszty naprawy uszkodzonych elementów: szybka wymiana uszkodzonych części pozwoliła na szybkie uruchomienie linii pakującej,
- koszty zwiększonego transportu: ubezpieczenie pokryło koszty transportu lotniczego niezbędnych części, co skróciło czas przestoju,
- koszty pracy własnych pracowników: firma otrzymała zwrot kosztów związanych z pracą własnych pracowników zaangażowanych w usuwanie awarii.

Jak widać w tym przykładzie, kompleksowe ubezpieczenie inwestycji jest niezbędne, ponieważ nawet dobrze zaplanowany projekt może zostać zakłócony przez nieprzewidziane zdarzenia. Ważne są także klauzule dodatkowe i w tym przypadku rozszerzenie ubezpieczenia o klauzulę prób i testów okazało się kluczowe. Dzięki temu firma otrzymała odszkodowanie za szkody powstałe w trakcie uruchamiania linii. Szybka likwidacja szkody pozwoliła zakończyć inwestycję i uruchomić produkcję, a wiedza o tym, że firma jest odpowiednio zabezpieczona, pozwala właścicielom skupić się na rozwoju biznesu.

Bezpieczeństwo inwestycji to fundament rozwoju każdej firmy, a dobrze dobrane ubezpieczenie to nie tylko koszt, ale inwestycja w przyszłość firmy. Zapewnia ochronę finansową, pozwala zachować ciągłość działalności i daje spokój ducha właścicielom. ●



Firmy rodzinne – niezbędny czynnik harmonii i trwałości rozwoju społeczno-gospodarczego

Firmy rodzinne to istotny filar polskiej gospodarki. Choć takie stwierdzenie może być uznane za truizm, to jednak wciąż nader często sektor firm rodzinnych postrzegany jest niemal jako jedynie obrzeże gospodarczej rzeczywistości. O tym, jak błędne jest takie postrzeganie, przekonują statystyki międzynarodowe wskazujące, że udział firm rodzinnych w ogólnej liczbie przedsiębiorstw oscyluje wokół 70%. Dotyczy to wielu krajów, także UE. W Polsce udział ten zbliża się do 80% (choć statystyki nie są w tym zakresie jednoznaczne, co wiąże się z różnymi kryteriami klasyfikacyjnymi). Funkcjonuje około 1,5 miliona firm rodzinnych. Większość z nich to przedsiębiorstwa małe i średnie, ale w miarę ich rozwoju przybywa przedsiębiorstw większych.



Prof. dr hab. Elżbieta Mączyńska

Organizatorka Podyplomowych Studiów Wyceny Nieruchomości w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie, Prezes honorowa Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego. Specjalistka z obszaru ekonomii, finansów, wyceny nieruchomości i przedsiębiorstw oraz ekonometrycznych modeli predykcji bankructwa. Członkini wielu gremiów naukowych.

Doświadczenia wielu krajów, m.in. Niemiec i Austrii dowodzą, że tworzenie w polityce społeczno-gospodarczej warunków sprzyjających rozwojowi firm rodzinnych opłaca się niemal wszystkim, krajowi i społeczeństwu. Firmy

rodzinne bowiem stanowią ostoję trwałego harmonijnego rozwoju społeczno-gospodarczego kraju. Istnieją przy tym sprzężenia zwrotne: silny sektor firm rodzinnych umacnia taki rozwój, co z kolei sprzyja umacnianiu tego sektora. Zarazem bariery w rozwoju firm rodzinnych zagrażają trwałości i harmonii społeczno-gospodarczego rozwoju.

Znaczenie społeczno-gospodarcze firm rodzinnych

Tworzenie w polityce społeczno-gospodarczej warunków sprzyjających rozwojowi firm rodzinnych ma przy tym w naszym kraju wymiar konstytucyjny. W Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej z 1997 roku (w artykule 20) jest bowiem zapis, że: „Społeczna gospodarka rynkowa oparta na wolności gospodarczej, własności prywatnej oraz solidarności, dialogu i współpracy partnerów społecznych stanowi podstawę ustroju gospodarczego Rzeczypospolitej Polskiej”. Na ordoliberalny model społecznej gospodarki rynkowej jako wzorzec ustrojowy dla krajów członkowskich wskazuje się też w traktatach o Unii Europejskiej. Ordoliberalizm zaś to liberalizm uporządkowany. *Ordo* znaczy bowiem ład, ład kształtowany poprzez harmonizowanie interesów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych.

Firmy rodzinne niewątpliwie tworzą wzorce takiej harmonii. Opłaca się je wspierać tym bardziej, im bardziej zagrożone są zasady ładu społeczno-gospodarczego, wolnorynkowej konkurencji oraz im bardziej rośnie ryzyko kryzysowych zjawisk. A z takimi właśnie warunkami mamy obecnie do czynienia, i to w skali globalnej. Wolnorynkowa konkurencja podlega erozji wskutek rozrastania się potęgi przedsiębiorstw ponadnarodowych, zyskujących oligopolistyczne przewagi. Społeczno-gospodarcza, globalna, geopolityczna rzeczywistość dostarcza przy tym niemal codziennie dowodów nasilającej się entropii, bezładu oraz anomii, czyli chaosu w systemie wartości. Spektakularnie wykazali to dwaj nobliści George Akerlof i Robert J. Shiller w głośnej książce o wielce wymownym tytule „Złować frajera. Ekonomia manipulacji i oszustwa”. Podobną wymowę ma książka czołowego amerykańskiego znawcy rynków kapitałowych Johna C. Bogle'a pt. „Dość. Prawdziwe miary bogactwa, biznesu i życia”.

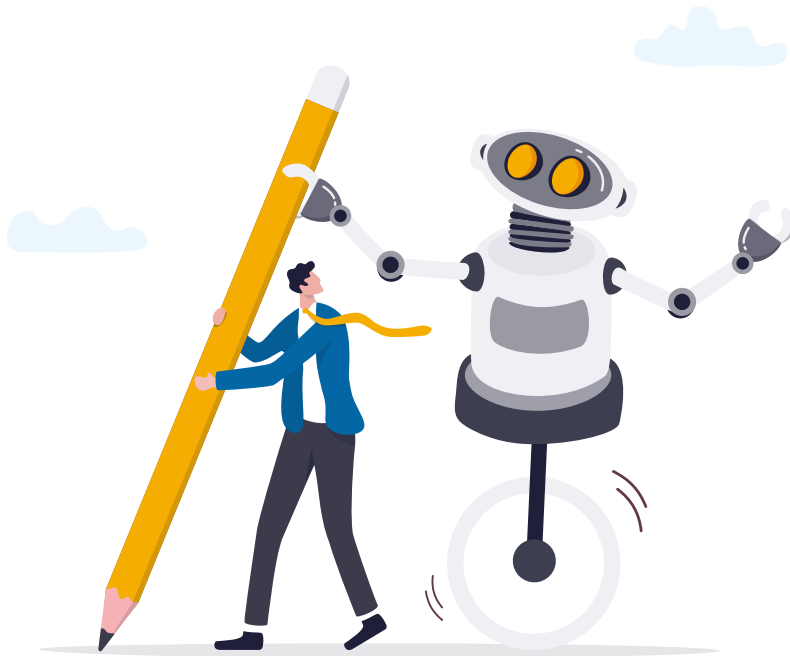
Firmy rodzinne wyróżniają się dbałością o owe prawdziwe miary, o biznesowy etos, o morale i etykę swojej



działalności. Wyróżniają się kreowaniem i rozwojem pozytywnego kapitału społecznego, empatią w relacjach z pracownikami i kształtowaniem atmosfery zaufania. Zaufanie zaś to swego rodzaju smar dla biznesu, sprzyjający jego efektywności.

Jest to szczególnie ważne obecnie, kiedy rozwój technologii cyfrowych i sztucznej inteligencji, mimo niekwestionowanych ich dobrodziejstw, sprzyja zarazem nieetycznemu ich wykorzystywaniu, sprzyja dehumanizacji, narastaniu syndromu samotności itp. Sztuczna inteligencja bowiem może być (i jest czy bywa) też wykorzystywana w celach dezinformacji, w cyber-atakach, w rozpowszechnianiu fake newsów czy deepfake'ów, czyli tworzeniu fałszywych wypowiedzi i fałszywych istnień (awatarów) przypisywanych rzeczywistym osobom. Nieprzypadkowe są zatem określenia „era pozera” czy „technologia kłamstwa”.

Historia rodzin, tożsamość i reputacja, wyznawane wartości oraz kulturowane w firmach rodzinnych wzorce zachowań stanowią lub stanowią mogą solidny fundament



sukcesów. Zarazem stanowi to podłoże zdolności tych firm do przystosowywania się do nowych wyzwań, i to mimo rozlicznych przeciwności. Potwierdzają to doświadczenia międzynarodowe oraz wyniki badań naukowych. Spektakularnym przejawem siły firm rodzinnych jest m.in. fakt, że np. w okresie zapoczątkowanego w USA w 2008 r. kryzysu finansowego tamtejsze firmy rodzinne poradziły sobie lepiej w porównaniu do innych firm o podobnej wielkości. Analizy porównawcze wykazały, że w firmach rodzinnych mniej było przypadków nietrafionych inwestycji, zwolnień pracowników, nadmiernego zadłużania się i mniej upadłości. Badania dotyczące firm rodzinnych w Stanach Zjednoczonych i Europie wykazały, że podczas rzeczonoego kryzysu finansowego firmy takie często były w stanie podejść bardziej strategicznie i utrzymywały silniejsze relacje z klientami niż inne firmy, pozyskując rynek.

Wyzwania współczesności

Nie zmienia to jednak faktu, że mimo niekwestionowanych zalet, firmy rodzinne nie są wolne od uniwersalnych zagrożeń takich, jakie dotyczą wszystkich innych przedsiębiorstw. Równocześnie nie są wolne od zagrożeń specyficznych. Do takich należą m.in. problemy związane z sukcesją. Wszak nie bez powodu mawia się, że w firmie rodzinnej pierwsze pokolenie buduje, drugie utrzymuje,

a trzecie rujnuje. Dlatego tak ważne jest poszukiwanie rozwiązań sprzyjających rozwojowi firm rodzinnych. Ważne jest podejmowanie pogłębionych badań oraz debat na ten temat, jak i na temat wczesnoostrzegawczej identyfikacji ryzyka powstawania sytuacji kryzysowych oraz na temat możliwości przeciwdziałania takim zagrożeniom. Istotne jest przy tym tworzenie instytucjonalno-organizacyjnych rozwiązań służących popularyzacji wiedzy na ten temat oraz służących wymianie doświadczeń. Jest to istotne zwłaszcza obecnie, w warunkach dokonującego się przesilenia cywilizacyjnego, jakie przynosi czwarta rewolucja przemysłowa, z jej jeszcze nie w pełni rozpoznany, wciąż rozwijającym się potencjałem sztucznej inteligencji. W takiej sytuacji w każdej niemal sferze działalności, zatem także w firmach rodzinnych, warunkiem racjonalnego funkcjonowania i sprostania turbulentnym przemianom, niezbędne jest spełnienie co najmniej trzech następujących warunków – warunków *sine qua non*:

1. Optymalne wykorzystywanie potencjału czwartej rewolucji przemysłowej, w tym technologii cyfrowych i sztucznej inteligencji, tak by w możliwie największym stopniu wykorzystać ich dobrodziejstwa, a zarazem eliminując, a przynajmniej minimalizując ich ciemne strony.
2. Kształtowanie antykruchości, czego symbolem jest mityczna hydra, której po ucięciu głowy wyrastają dwie lub trzy następne.
3. Wdrażanie na poszczególnych instytucjonalnych szczeblach decyzyjnych zmian regulacji prawnych, zasad i procedur sprzyjających rozwojowi firm rodzinnych.

Ten ostatni warunek przywodzi na myśl, znaną w teorii ordoliberalnej, metaforę ogrodnika. Dobry ogrodnik to taki, który dba o to, aby w ogrodzie obok wielkich drzew mogły się rozwijać mniejsze rośliny. Taki ogrodnik nie dopuszcza, żeby wielkie drzewo wysysało wszystkie soki, skazując na niebyt w ogrodzie rośliny mniejsze. Firmy rodzinne to w większości firmy małe. Ów metaforyczny ogrodnik to odpowiednik państwa jako kreatora przepisów prawnych i polityki społeczno-gospodarczej. Dbałość o tworzenie warunków sprzyjających rozwojowi firm rodzinnych jest istotna tym bardziej, im większe jest ryzyko powstawania struktur oligopolistycznych, owych „wielkich drzew”, unicestwiających wolną konkurencję i funkcjonowanie mniejszych przedsiębiorstw. O tym, że ryzyko takie narasta, przekonuje zaś dzisiejsza społeczno-gospodarcza rzeczywistość. ●



Międzypokoleniowy impas. Jak odnaleźć wspólne wartości?

Wychodząc naprzeciw temu, o co prosi mnie wielu nestorów i sukcesorów, przedstawię Wam to, co z pewnością czujecie i z czym macie do czynienia, czyli niemożność pełnego zrozumienia między Wami – właścicielami (rodzicami) a sukcesorami (dziećmi).

Czym się różnimy

Rozmowy z przedsiębiorcami rodzinnymi z czterech pokoleń pozwoliły mi na zebranie i sklasyfikowanie cech opisujących cztery generacje, które są zaangażowane, lub w najbliższej przyszłości będą, w funkcjonowanie biznesów rodzinnych. Uwzględniłam cele wyznaczone w obszarze *work-life balance* oraz motywatory, które w codziennym funkcjonowaniu biznesów przedstawiciele czterech generacji uznają za istotne. Pozwoliło to na opracowanie tabeli wskazującej na podstawowe różnice ze względu na różne kategorie.



dr hab. inż. Ewa Więcek-Janka

prof. Politechniki Poznańskiej, Kierowniczka Zakładu Marketingu i Rozwoju Organizacji, Przewodnicząca Rady Naukowej Sieci badawczej firm rodzinnych FaBeRNET. Autorka blisko 200 publikacji w czasopismach naukowych, ekspertka Instytutu Biznesu Rodzinnego, przeprowadza procesy sukcesyjne.

Tabela 1. Różnice BB, X, Y i Z

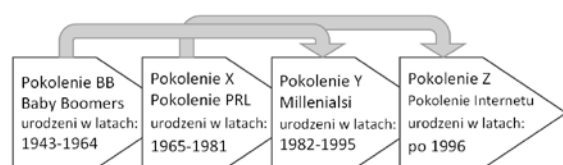
Cechy badane	Pokolenie BB (ur. 1946-1964)	Pokolenie X (ur. 1965-1981)	Pokolenie Y (ur. 1982-1995)	Pokolenie Z (ur. 1996-2008)
Etyka pracy, wartości	Firma to ja; pracoholizm (uzależnienie od pracy); wydajność pracy; zaangażowanie dla sprawy; osobiste oddanie; nacisk na jakość; kwestionowanie autorytetów	Firma to nazwisko rodowe; samodzielność; potrzeba ustrukturyzowanej pracy; ukierunkowania na cel; sceptycyzm; dążenie do zachowania równowagi	Firma to krwawica rodziców; multitasking; wytrwałość; przedsiębiorczość; tolerancja; zorientowanie na cel; dbanie o obszar prywatny	Firma to tylko firma; cel obszar prywatny
Praca w godzinach nadliczbowych	Akceptowana społecznie i traktowana jako nobilitacja	Jeśli zachodzi taka konieczność jest akceptowalna	Niemalże w ogóle nieakceptowalna	Niemalże w ogóle nieakceptowalna, z wyjątkiem, kiedy praca jest pasją
Miejsce i forma pracy	Przygoda życia; preferowana praca w tym samym miejscu; brak akceptacji dla zmian	Dość duża elastyczność – możliwość pracy w innym mieście czy państwie	Duża elastyczność – możliwość pracy w innym mieście, państwie czy zdalnie w zespołach międzykulturowych	Duża elastyczność – możliwość pracy w innym mieście, państwie czy zdalnie, światy i biznesy wirtualne
Organizacja pracy	Dyrektywna organizacja pracy, właściciel ma pierwsze i ostatnie słowo	Bardzo dobra organizacja, łatwość w przypisywaniu zadaniom wagi	Średnia organizacja, często ustalenie hierarchii zadań wymaga wsparcia	Słaba organizacja – przydział i ustalenie hierarchii zadań wymaga wsparcia
Technologia w pracy	Tylko w ostateczności; niechęć do wykorzystywania nowoczesnych technologii informacyjnych	Stanowi wsparcie, ale wymaga większego zaangażowania	W naturalny sposób stanowi wsparcie w pracy. Duża łatwość w korzystaniu z niej	Nie potrafi pracować bez wsparcia wysokich technologii
Odpowiedzialność	Bardzo wysoki poziom odpowiedzialności za własne działania i za pracowników	Wysoki poziom odpowiedzialności za zadania	Średni poziom odpowiedzialności	Niski poziom odpowiedzialności
Sposób pracy	Działanie jednorowe	Sekwencyjne wykonywanie działań	Multizadaniowość	Multizadaniowość
Praca w grupie a efektywność	Praca indywidualna, niska efektywność pracy w grupie	Średnia efektywność w grupie, trudność w pracy w zespole	Wyższa efektywność w grupie, lekkość w pracy w zespole	Wyższa efektywność w grupie, lekkość w pracy w zespole – zespół powinien składać się z grupy przyjaciół, zdolność do pracy w grupach wielokulturowych i wirtualnych
Przywiązanie do konkretnego miejsca pracy i stanowiska	Bardzo wysokie przywiązanie do miejsca pracy i pracowników	Wysokie, bardzo ważna jest dla nich stabilizacja zatrudnienia i wynagrodzenia	Średnie, mają tendencję do zmian, nie potrzebują stabilnego zatrudnienia i wynagrodzenia – poszukują pracy rozwojowej i ciekawej	Niskie, zmieniają pracę regularnie poszukując zajęcia, które będzie ich pasją
Wiadomość, która motywuje	Cenimy Ciebie i Twoją pracę; Jesteś nam potrzebny	Zrób to po swojemu; zapomnij o zasadach	Będziesz pracować z kreatywnymi i zdolnymi ludźmi	Możesz pracować z wykorzystaniem najnowszych technologii i zorganizuj sobie ludzi
Zasady życia prywatnego	Brak równowagi życie-praca	Niepełna równowaga życie-praca	Równowaga życie-praca	Przede wszystkim życie

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Cele indywidualne i motywy wyznaczone w firmach rodzinnych przedstawicieli pokoleń

Pokolenie Baby Boomers	Pokolenie X	Pokolenie Y	Pokolenie Z
Pieniądze	Pieniądze	Dobra atmosfera	Zgodność z zainteresowaniami
Posiadanie dóbr	Motywacja pozafinansowe	Możliwość rozwoju	Dobra atmosfera
Status społeczny	Poczucie niezależności	Pieniądze	Możliwość rozwoju
Władza	Wyrozumiałość przełożonych	Zgodność z zainteresowaniami	Czas wolny
Ambicja	Dobra atmosfera	Wyzwania	Wyzwania
			Pieniądze

Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 1. Charakterystyka generacji BB, X, Y, Z wraz z kierunkiem transferu międzypokoleniowego

Źródło: opracowanie własne.

Można zatem uznać, że najlepsze dla firm rodzinnych to przede wszystkim dostrzeżenie szans na przyszły rozwój firmy poprzez identyfikację cech wspólnych oraz zaakceptowanie i wykorzystanie różnic między pokoleniami. To przede wszystkim korzystanie z wiedzy i doświadczenia najstarszych pokoleń BB i X oraz czerpanie z otwartości na nowości i wiedzy na temat obsługi najnowszych technologii, którą mogą poszczycić się głównie osoby młodsze z pokoleń Y i Z.

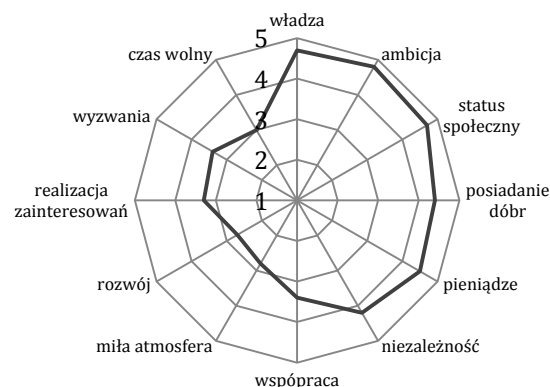
Jednak żeby pogodzić diametralnie odmienne podejście do pracy, należy dostosować komunikację do konkretnych oczekiwań, co jest szczególnie ważne, zdaniem autorki, w procesach sukcesyjnych. Należy zdawać sobie sprawę, że losy sukcesji w firmach rodzinnych mogą залеżeć od motywatorów dobieranych przez rodziny wobec przyszłych sukcesorów. W tabeli 2 przedstawiono cele indywidualne i motywy przyporządkowane do każdego z omawianych pokoleń.

Przedstawione różnice między pokoleniami w kontekście podejmowanych działań w firmach rodzinnych pozwoliły mi na opracowaniu listy celów i motywatorów, jakie najczęściej opisują przedstawiciele generacji BB, X, Y, Z (por. tab. 2). Jak wskazują moje obserwacje, procesy sukcesyjne dotyczą przekazania firmy z pokolenia BB do Y i pokolenia X do Z (por. rys. 1).

Wielopokoleniowe funkcjonowanie firm rodzinnych jest możliwe wtedy gdy następuje planowany proces sukcesyjny ujęty w strategii firmy (jeszcze rzadziej w konstytucji firmy rodzinnej). Chcąc zrozumieć z jakimi różnicami generacyjnymi wchodzi w niego następcy i sukcesorzy, należy przeanalizować różnice wykazane na rysunku 2 i 4, oraz na rysunku 3 i 5.

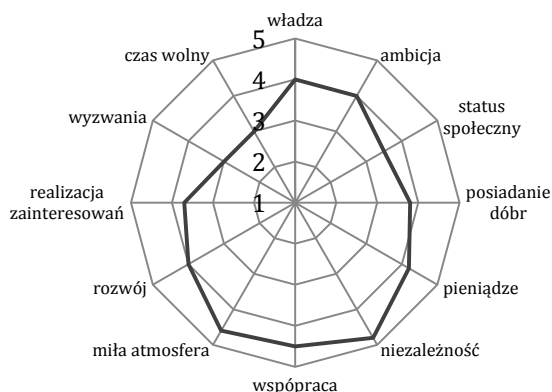
Jak wynika z przeprowadzonych rozmów podczas zbierania kwestionariuszy, wymiana pokoleniowa dotyczy najczęściej przekazania firmy z generacji BB do generacji Y i z generacji X do generacji Z, co zilustrowano na rysunku 1.

Analiza obu profili (BB i Y) wskazuje na duże różnice w określaniu celów w tych dwóch pokoleniach. To, co jest ważne dla przedstawicieli BB, w ogóle jest nieistotne dla generacji Y.

Rysunek 2. Profil celów i motywatorów dla pokolenia BB

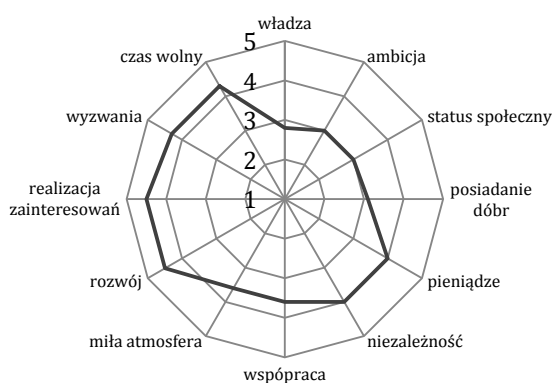
Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 3. Profil celów i motywatorów dla pokolenia X



Źródło: opracowanie własne.

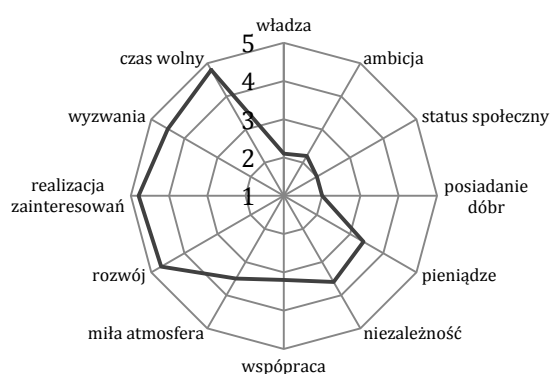
Rysunek 4. Profil celów i motywatorów dla pokolenia Y



Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 5. Profil celów i motywatorów dla pokolenia Z



Źródło: opracowanie własne.

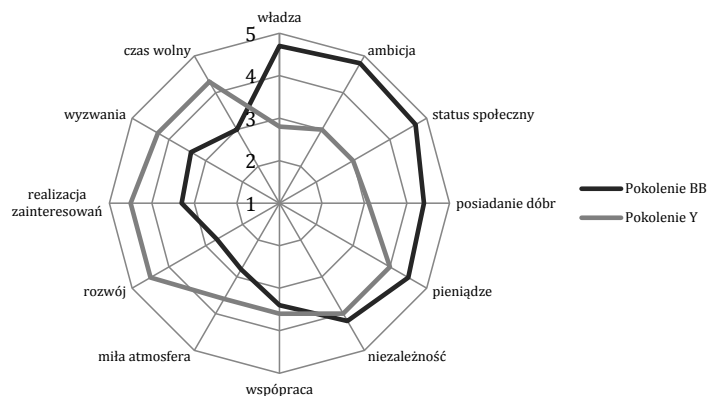
W tych różnicach upatruję przyczyn zarówno konfliktów w przedsiębiorstwach rodzinnych, jak i trudności w procesach sukcesyjnych. To, co jest najistotniejsze dla *I*generacji, czyli czas wolny, wyzwania, rozwój i realizacja zainteresowań, nie może być odebrane przez *BB* jako możliwe do realizacji w sferze biznesowej, ponieważ w ich rozumieniu nie ma na nie miejsca podczas pracy. I odwrotnie: to, co jest najistotniejsze dla *BB* – status społeczny, posiadanie dóbr, stoi w sprzeczności do ukształtowanego już światopoglądu *Y*. Różnice można również dostrzec w profilach generacji X i Z, które mogą być przyczyną problemów w procesach sukcesyjnych w kolejnych dekadach.

I co z tego wynika?

Jak wskazują szeroko realizowane badania, teraźniejsza fala sukcesji jest tak naprawdę pierwszym powszechnym procesem sukcesyjnym w firmach rodzinnych i jest sporym wyzwaniem dla ich założycieli, sukcesorów, ale ponadto stanowi o „być lub nie być” dla samych przedsiębiorstw. Właśnie teraz sześćdziesięcioletni (i starsi) właściciele firm rodzinnych podejmują decyzję o rozpoczęciu procesów sukcesyjnych.

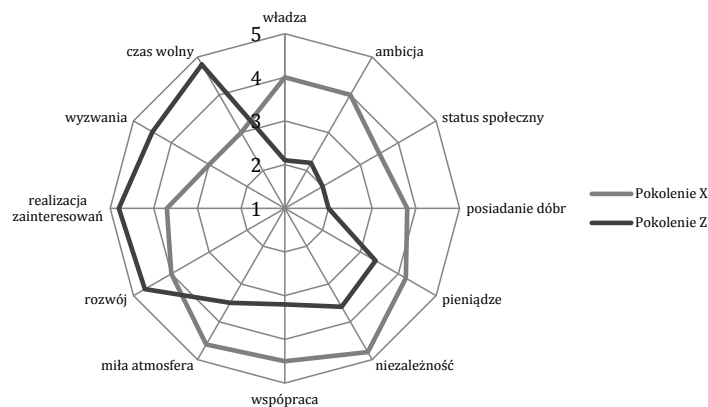
Moim zdaniem znajomość różnic w definiowaniu celów generacyjnych i motywatorów działań może uzmysłowić uczestnikom tego procesu, że zachowania sukcesorów i nestorów nie są zachowaniami osobniczymi, ale dotyczą całych pokoleń. Taka wiedza może przyczynić się do wzajemnej oceny nestora i sukcesora opartej na innych

Rysunek 6. Obszar dla budowania porozumienia między pokoleniem BB i Y



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 7. Obszar dla budowania porozumienia między pokoleniem X i Z



Źródło: opracowanie własne.

podstawach, na zrozumieniu i empatii, a to z kolei może pomóc im pracować na celach i motywatorach wspólnych dla obu pokoleń i stać się fundamentem porozumienia i podstawą transferu międzypokoleniowego.

Dokonajcie oceny różnic międzypokoleniowych w Waszych firmach.

Cele pokolenia BB i Y zestawiono ze sobą w formie „międzypokoleniowego profilu celów”, co zilustrowano na rysunku 6. Konkluzją tych rozważań jest zalecenie dla przedstawicieli tych pokoleń w procesach sukcesyjnych, aby opierały sukcesję na: współpracy, kształtowaniu niezależności i dążeniu do zysku (pieniądze).

Wiedza o różnicach generacyjnych może stać się fundamentem porozumienia i podstawą transferu międzypokoleniowego

W czasie nie dłuższym niż nadchodząca dekada rozpoczną się transfery sukcesyjne między pokoleniem X i Z. Jak wskazały wyniki badań (zilustrowane na profilu, rys. 7) głównym celem łączącym oba pokolenia jest chęć rozwoju. Rozwój jest, zdaniem autorki, podstawą podejmowanych działań przez oba pokolenia i na nim powinni się skupiać mentorzy z pokolenia X przygotowując swoje dzieci do sukcesji w przyszłości. ●



Solidarni z Ukrainą



Inicjatywa
Firm
Rodzinnych