

relacje

MAGAZYN
FIRM
RODZINNYCH

ISSN 2353-6470

NR
58 04

grudzień
2024

FIRMA PO KATASTROFIE



- 4_** List do przedsiębiorcy, który stracił firmę
| Maciej Sasin
- 6_** Kiedy coś się kończy...
| Olga Drzewiecka-Panak, Małgorzata Rekosz-Piekarska
- 8_** Rozszerzanie sprzedaży B2B o e-commerce B2C.
Praktyczne case study firmy rodzinnej
| dr Jarosław Błaszczak
- 14_** Wartości jako fundament firmy rodzinnej w obliczu kryzysu
| Barbara Rożek

- 16_** Zdążyć przed katastrofą
| dr Maria Adamska
- 21_** Strategie ciągłości działania: jak firmy rodzinne mogą unikać błędów i przyspieszyć odbudowę po kryzysie
| Patrycjusz Rodzyński

- 25_** Sukcesja w firmach rodzinnych – wyzwanie i szansa
| Magdalena Dałek, Irena Kurdziel
- 27_** Czego powinniśmy oczekiwać od doradcy sukcesyjnego?
Czy jest potrzebny nowy zawód?
| Łukasz Martyniec
- 40_** 17. Ogólnopolski Zjazd Firm Rodzinnych U-RODZINY 2024:
Firma Rodzinna Przyszłości
| Ewa Chłopska-Wasielewska
- 45_** Andrzej Blikle, prezes honorowy IFR, doktorem honoris causa.
Kilka osobistych refleksji
| dr Maria Adamska

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:

Ula Morawska-Zawada

Fotografie ilustracyjne:

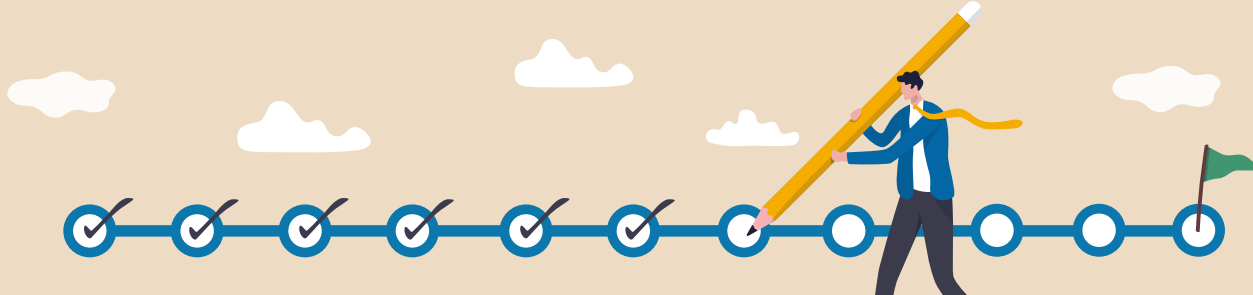
adobe.stock.com

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!

Oddaję w Wasze ręce 58., ostatni już numer Magazynu Firm Rodziny RELACJE, bo zmiany na rynku czytelnym skłoniły IFR do poszukiwania innej formy dotarcia do czytelników. Nie wiem, czy FIRMA PO KATASTROFIE to dobry temat przewodni w takich okolicznościach. Ale biorąc pod uwagę niedawne wydarzenia w Polsce – wielką powódź, która unicestwiła wiele domów, dróg, mostów, ale także przedsiębiorstw, może właśnie jest to pewnego rodzaju terapia dla przedsiębiorców, przeżywających traumę po stracie. Jak firmy rodzinne radzą sobie z wielkimi kryzysami? Czy mają siły, by przetrwać? W sytuacji dramatycznej, np. bankructwa, załamania rynku, śmierci właściciela czy katastrofy naturalnej, jak to mamy teraz w Polsce. Jak się z tego podnieść? Skąd czerpać siły? Co zrobić? Jak pięknie napisał nasz stały Autor Maciej Sasin w artykule „List do przedsiębiorcy, który stracił firmę”: *Zdaję sobie sprawę, jak trudne są dla Ciebie chwile po stracie firmy, którą z taką pasją i determinacją budowałeś/łaś.*

Oprócz artykułów poruszających wątki straty, żałoby, smutku i innych emocji, z którymi musimy sobie radzić po katastrofie, znajdziemy też w numerze przykłady budowania zabezpieczeń, tarczy ochronnej, kamizelek ratunkowych, które pozwalają na uniknięcie katastrofy lub złagodzenie jej skutków. Taką zaporą przed niespodziewanymi zdarzeniami może być system wartości firmy rodzinnej, o którym pisze Barbara Rożek, czy strategia zapewnienia ciągłości działania autorstwa Patrycjusza Radzyńskiego. Mamy też przykład firmy rodzinnej B&B Słodycze z Pomysłem, która covidowy dramat

spadku sprzedaży o 90% wykorzystała do zmiany strategii, odnosząc wielki sukces. Ja również dołożyłam drobną cegiełkę, zwracając uwagę na znaczenie wnikliwej obserwacji sytuacji w firmie, która pozwala na podjęcie działań zapobiegających katastrofie.

I temat sukcesji – wielki, zawsze aktualny i coraz ważniej analizowany. Mamy tu wywiad z Ireną Kurdziel, która dzieli się swoimi doświadczeniami. I wieńczący ten temat obszerny artykuł Łukasza Martyńca, po lekturze którego możemy poczuć się oszołomieni ogromem i złożonością problemu – i samej sukcesji, i doradztwa sukcesyjnego. Polecam!

Drodzy Czytelnicy, jestem bardzo ciekawa Waszej refleksji i odczytania znaczenia płynącego z okładki, której projekt wykonała specjalnie dla ostatniego numeru RELACJI Ula Morawska-Zawada. Jak interpretujecie ten obraz zrujnowanej, lecz wciąż potężnej budowli Colosseum? Bo dla mnie to może być zarówno metafora niszczącej siły czasu i przeznaczenia, której nie oprze się żadne, nawet najpotężniejsze dzieło człowieka, jak i wręcz przeciwnie – dowód przetrwania i służenia dalej ludziom. Budowla, tak doskonała, że wciąż zadziwia świat. Czy takie mogą być firmy rodzinne, nawet po katastrofie?

Drodzy czytelnicy, niech nie umkną Waszej uwadze opisane w ostatniej części RELACJI wydarzenia, bardzo ważne dla społeczności stowarzyszenia. Mówię tu o przyznaniu tytułu doktora honoris causa naszemu wieloletniemu Prezesowi Andrzejowi J. Bliklemu oraz siedemnasty zjazd firm rodzinnych U-Rodziny 2024.

Na koniec pożegnania i podziękowania. Dziękuję wszystkim – Autorom, Czytelnikom, Pracowni Graficznej REGISTER, zarządowi i pracownikom stowarzyszenia IFR za te 12 lat współpracy.

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



List do przedsiębiorcy, który stracił firmę

W ostatnim czasie Polskę nawiedziły bolesne wydarzenia dotyczące wielu przedsiębiorców. Pożar w Centrum Handlowym Marywilka oraz powódź w Kotlinie Kłodzkiej obróciły w ruinę pracę tysięcy ludzi, którzy w jednej chwili stracili dorobek swojego życia. Katastrofy te, choć losowe, mają ogromny wpływ na życie dotkniętych nimi osób – i na takie sytuacje nikt nigdy nie jest w pełni mentalnie gotowy. Dlatego napisałem ten list, by przekazać słowa wsparcia i tchnąć choć odrobinę nadziei w serca i umysły tych, którzy stają dziś wobec jednej z największych życiowych prób. Inspiracją do tych słów była praca Elisabeth Kübler-Ross, psychiatry, która opisała, jak przechodzimy przez proces straty i żałoby.

Drogi Przedsiębiorco,

Zdaję sobie sprawę, jak trudne są dla Ciebie chwile po stracie firmy, którą z taką pasją i determinacją budowałeś/łaś. W momencie, gdy tracisz coś, co miało dla Ciebie ogromne znaczenie i w co włożyłeś/łaś tyle energii, wysiłku oraz nieprzespanych nocy, naturalne jest przeżywanie złości, bezsilności i frustracji. Pamiętaj jednak, że świat nie kończy się na tej stracie. Najważniejsze jest Twoje życie – Ty jako osoba, Twój bliscy oraz przyszłość, która nadal stoi przed Tobą otworem.

Teraz możesz czuć się oszołomiony/na, przytłoczony/na chaosem myśli i emocji, wciąż pytając siebie: „Czy to naprawdę się dzieje? Czy to tylko koszmar?”. Ta dezorientacja to naturalna reakcja na ogromną stratę, z którą się zmagasz, i która pozostawi w Tobie ślad na długo. Na tym etapie ważne jest, aby dać sobie czas na przetrawienie tego, co się wydarzyło. Nie wstydz się łez. Znajdź miejsce, w którym możesz wyrazić swoją złość i ból, wyrzucić negatywne emocje z ciała i umysłu. To oczyszczenie pomoże Ci ruszyć naprzód.

Najważniejsze jest jednak, aby otworzyć się na szczere rozmowy z bliskimi lub przyjaciółmi, którzy mogą Cię wesprzeć i towarzyszyć Ci w tym trudnym czasie. Jeśli czujesz



Maciej Sasin

Konsultant rozwoju firmy. Założyciel firmy Akademia Rozwoju Kompetencji, autor książek Budowanie zaangażowania pracowników, Efektywny system pracy, Skuteczna sprzedaż. Model, który zwiększy Twoje zyski, Checklisty dla biznesu i Pro Meeting Tools.

taką potrzebę, nie wahaj się też sięgnąć po pomoc psychologa czy terapeuty, czyli specjalistów, którzy pomogą Ci spojrzeć na tę sytuację z innej perspektywy i lepiej zrozumieć swoje emocje.

Gdy emocje zaczynają przytłaczać, możesz doświadczać gniewu – zarówno wobec siebie, jak i świata. Być może będziesz szukać winnych tej sytuacji. To naturalne, lecz pamiętaj, że na wiele zdarzeń nie mamy wpływu. Możesz zadawać sobie pytania: „Dlaczego mnie to spotkało?” Daj sobie prawo do wyrażenia tych uczuć, ale jednocześnie staraj się kierować tę energię w stronę działań, które mogą pomóc Ci w przyszłości. Być może jest to czas, by pomyśleć o tym, jak wzmocnić swoją pozycję lub przygotować się na przyszłość.



W momencie, gdy tracisz coś, co miało dla Ciebie ogromne znaczenie i w co włożyłeś tyle energii, wysiłku oraz nieprzespanych nocy, naturalne jest przeżywanie złości, bezsilności i frustracji.

Możliwe, że w pewnym momencie pojawi się pokusa „targowania się” z rzeczywistością – myśli o tym, jak mógłbyś/łabyś postąpić inaczej, by uniknąć tej straty. Choć takie refleksje mogą chwilowo przynieść ulgę, pamiętaj, że kluczowe jest skoncentrowanie się na akceptacji tego, co się stało. Ucieczka w wirtualny świat, używki czy próby chwilowego znieczulenia tylko odwołają konieczność stawienia czoła sytuacji.

Kiedy emocje osiągną szczyt, możesz poczuć się przytłoczony/a smutkiem i poczuciem beznadziejności. To normalne, że czujesz się w takich chwilach osamotniony/a, lecz pamiętaj, że nie musisz tego przeżywać sam/a. Poszukaj wsparcia wśród bliskich, terapeuty czy grupy wsparcia. Dzielenie się swoimi uczuciami może przynieść ulgę i przypomnieć Ci, że masz obok siebie ludzi, na których możesz liczyć.

Na końcu tej drogi, po przetrwaniu bólu i gniewu, przyjdzie moment, w którym zaczniesz akceptować nową rzeczywistość. Może to oznaczać gotowość do działania w nowych warunkach – do przemyślenia swoich celów i ponownego budowania kariery. Wykorzystaj ten czas na refleksję i naukę, bo ta trudna sytuacja może otworzyć przed Tobą nowe możliwości i pomóc odkryć wewnętrzną siłę, której dotąd być może nie dostrzegałeś/łaś.

Pamiętaj, że proces żałoby i adaptacji do nowych warunków jest indywidualny – nie istnieje jeden właściwy sposób przechodzenia przez te etapy. Daj sobie czas i przestrzeń na pojawiające się emocje i nie wahaj się sięgać po pomoc, gdy tego potrzebujesz.

Jesteś silny/a, a choć ta strata jest bolesna, może stać się krokiem na drodze do nowego, pełniejszego rozwoju. Trzymam za Ciebie kciuki i wierzę, że mimo przeciwności, znajdziesz w sobie siłę, by rozpocząć nowy rozdział.

Dziękuję, że przeczytałeś/aś do końca. Mam nadzieję że te słowa choć trochę ukołoiły Twój ból. ●



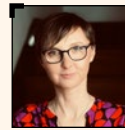
Kiedy coś się kończy...

Kiedy dostałyśmy maila od Maryli z propozycjami tematyki ostatniego wydania Relacji, to w pierwszym odruchu chciałyśmy napisać o kryzysach i o tym, jak nas rozwijają i jakie przewagi mają firmy rodzinne w radzeniu sobie w takich sytuacjach trudnych i tak dalej. Zdecydowałyśmy, że tron artykułu napiszę ja, bo te kryzysy to taka codzienność w pracy psychologa, a Gosia tak to bardziej urealni ze swojego doświadczenia biznesowo-rodzinnego. I super, plan jest, szkic powstał i ...NIC.

Najpierw nie mogłam się zabrać do pisania, a potem jak do tego siadłam (bo już deadline), to w trakcie pisania czułam coraz większą frustrację, opór, takie poczucie, że to nie moje, niewłaściwe, niepasujące...

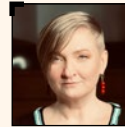
Firma po katastrofie... Ludzie po katastrofie... Koniec, porażka, rozpacz, smutek, złość, strach, poczucie winy, poczucie odpowiedzialności, tęsknota. Jednym słowem strata. Dużo trudnych i nieprzyjemnych emocji i myśli. Przytłaczających. Takich, co ich nie chcemy czuć. Nigdy.

Wydaje mi się, że najtrudniejszy z nich współcześnie jest smutek. Smutek jest emocją, która odbiera energię, taką emocją wymagającą ciepłego kocyka i kubka kakao. Schowania się i „lizania ran”. Zatrzymania. Nierobienia nic. Poczucia swojej słabości, bezsilności. Odcięcia się od świata, ludzi. I czasu, dania sobie czasu. I to ma ogromny sens.



Olga Drzewiecka-Panak

Psycholożka, trenerka umiejętności społecznych i psychodiagnosta z ponad szesnastoletnim doświadczeniem w pracy z klientami i ponad 3000 godzin na sali szkoleniowej. Jako trener specjalizuje się w obszarach związanych z komunikacją międzyludzką i asertywnością.



Małgorzata Rekosz-Piekarska

Menedżerka z czternastoletnim doświadczeniem w zarządzaniu ludźmi. Również w zarządzaniu małą firmą rodzinną, współpracując w jej obrębie z rodziną i zatrudnionymi przyjaciółmi. We współpracy nastawiona na zrozumienie siebie, drugiego człowieka i ich wzajemnej relacji.

Strata jest na pierwszym miejscu na skali życiowych wydarzeń stresowych. To znaczy, następuje ogromna, ponadprzeciętna mobilizacja zasobów organizmu, żebyśmy mogli taką sytuację przetrwać. Spalamy wszystkie rezerwy, wyczerpujemy zapasy sił fizycznych i psychicznych. Oczywiście jest zatem, że musimy się zregenerować. Potrzebujemy do tego czasu i odpoczynku. Potrzebujemy rozładować całe napięcie emocjonalne, które w nas zostało, żebyśmy mogli pójść dalej. To czas na „domykanie”, przemyślenie, pożegnanie się.

Niby oczywiste i naturalne, ale... Ale żyjemy w kulturze, w której przeżywanie negatywnych emocji jest traktowane jako przejaw słabości, nieradzenia sobie. Gdzie słowo „pozytywnie” oznacza często zaprzeczenie temu, co nieprzyjemne, trudne. Gdzie ciągle trzeba patrzeć w przyszłość, nie oglądać się za siebie, a już na pewno nie w biznesie.

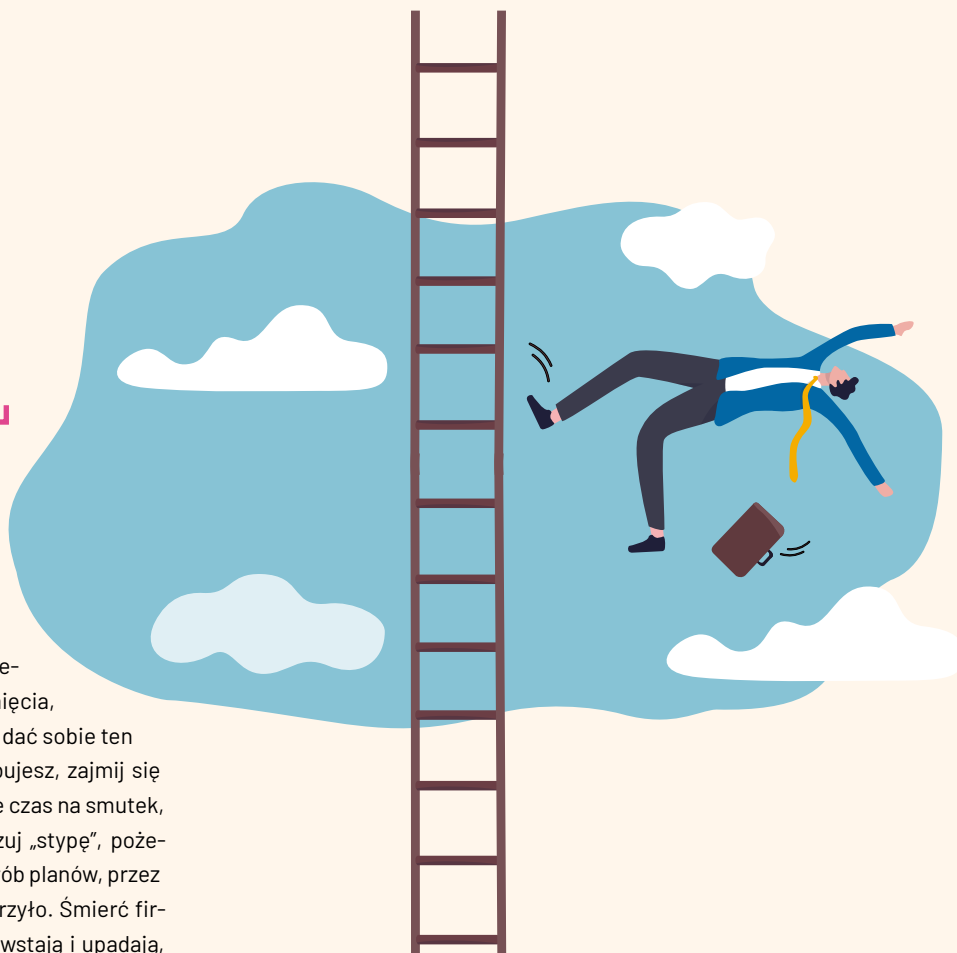


Śmierć firmy jest naturalnym zjawiskiem, firmy powstają i upadają, nawet rodzinne. Nie chcemy tego, ale czasem nie mamy na to wpływu.

Biznes potrzebuje ciągłego działania, zawsze jest dużo do zrobienia, załatwienia. Kiedy firma upada, maszyna ciągle działa, ciągle są rzeczy do zrobienia, faktury do popłacenia, ostatnie zlecenia do wykonania, procesy do domknięcia, trzeba się tym wszystkim zająć. I jak niby dać sobie ten czas na smutek? Ok, skoro tego potrzebujesz, zajmij się tym wszystkim, zakończ i potem daj sobie czas na smutek, na żałobę. Jeżeli potrzebujesz, zorganizuj „stypę”, pożegnanie. Nie wstydź się, że Ci smutno, nie rób planów, przez chwilę bądź tu i teraz z tym, co się wydarzyło. Śmierć firmy jest naturalnym zjawiskiem, firmy powstają i upadają, nawet rodzinne. Nie chcemy tego, ale czasem nie mamy na to wpływu. Czasem trzeba przestać walczyć, zaakceptować to, co nieuniknione i pozwolić temu odejść z godnością. Puścić to.

I nie oczekuj od siebie, że następnego ranka się obudzisz i będziesz pełen energii i gotów na nowe wyzwania. Daj sobie czas. Chociaż chwilkę. Zajmij się sobą. Zajmij się bliskimi, razem przeżywajcie tę stratę. To szczególnie ważne w przypadku firm rodzinnych. Kiedy umiera firma rodzinna, to kończy się bardzo ważny element naszego życia, życia naszej rodziny. Emocje można często porównać z tym, jakby odchodził ktoś bliski. Wszystko się zmienia w jednej chwili – plany, marzenia, ale przede wszystkim rutyny dnia codziennego. I zazwyczaj nie jest to zmiana przygotowana, wdrożona stopniowo, tylko coś, co spada na nas nagle.

Te emocje u każdego członka rodziny mogą być nieco inne. I to jest ok. Każdy z nas przeżywa żałobę po swojemu.



Jeżeli damy sobie i innym do tego prawo, bez obwiniania i oceniania, to stanie się to nieocenionym zasobem, żebyśmy mogli zdrowiej ten proces żałoby przeżyć. I pójść dalej. To trudne wydarzenie ma wtedy szansę stać się tym, co wzmocni, zespoli naszą rodzinę. Jeżeli natomiast pozwolimy, żeby zamiast smutku, dominowała złość, wzajemne oskarżenia i pretensje, to ryzykujemy, że kryzys biznesowy stanie się kryzysem rodziny.

Czas na podsumowanie, rozliczenia, analizy przychodzi potem. Wtedy, kiedy emocje opadną. Myślę, że warto dać sobie przynajmniej pół roku. Nie zwlekałabym z tym jednak dłużej niż rok. To też jest ważny element w „domykaniu” trudnych doświadczeń. Rozmowa o tym, co się wydarzyło, jak to przeżywaliliśmy i co nam to doświadczenie dało (dobrego i złego).

Smutno mi, że to już ostatni już ostatni numer Relacji. I że to nasz ostatni do nich artykuł. ●



Rozszerzanie sprzedaży B2B o e-commerce B2C

Praktyczne case study firmy rodzinnej

Tematem przewodnim tego wydania RELACJI jest „Firma po katastrofie”. Dla naszej firmy rodzinnej największym wyzwaniem ostatnich lat była bez wątpienia pandemia COVID-19. W najtrudniejszym momencie, wiosną 2020 roku, wartość sprzedaży spadła o 90% w ciągu zaledwie miesiąca. Był to wyjątkowo ciężki okres, ale też przyniósł niespodziewany rozwój.

Najważniejszym aspektem tego rozwoju było nasze wejście na rynek B2C (*business to customer*) – obszar skierowany do indywidualnych konsumentów. Dotychczas działaliśmy jedynie w segmencie B2B (*business to business*), kierując ofertę wyłącznie do firm i instytucji. Zdecydowaliśmy się obsługiwać klientów B2C niemal wyłącznie w modelu *e-commerce*, czyli sprzedaży internetowej.

W tym artykule opowiem, dlaczego podjęliśmy tę decyzję, a następnie przedstawię kilka praktycznych wskazówek dla przedsiębiorców i menedżerów z segmentu B2B, którzy zastanawiają się nad wejściem na rynek B2C.

Kim jesteśmy?

Zanim przejdziemy do konkretów, chciałbym poczynić kilka istotnych zastrzeżeń. Po pierwsze, droga każdej firmy z segmentu B2B do B2C będzie prawdopodobnie wyglądać nieco inaczej – każda firma jest unikalna. Nasza należy do sektora MŚP (małe i średnie przedsiębiorstwa). Nie jesteśmy mikrofirmą według żadnego z powszechnych kryteriów, ale również nie jesteśmy dużym przedsiębiorstwem. Posiadamy za to bogate doświadczenie: działamy od 1982 roku, a w naszej obecnej branży – od 1997 roku. W segmencie B2B jesteśmy jednym z liderów naszej branży w Polsce, dysponując rozbudowanym *know-how* oraz zasobami ludzkimi i produkcyjnymi. Opisane tu działania opierają się na solidnych podstawach firmy



dr Jarosław Błaszczak

Współwłaściciel w drugim pokoleniu i dyrektor zarządzający firmy rodzinnej B&B Słodycze z Pomysłem, doktor nauk o polityce i administracji. Członek Stowarzyszenia Wikimedia Polska, jeden z administratorów polskojęzycznej Wikipedii. Prowadzi szkolenia dotyczące Wikipedii, Wikidanych i Wikimedia Commons.

foto: Robert Drodz / CC-BY-SA 4.0.

o ugruntowanej pozycji, jednak muszą uwzględniać także ograniczenia średniej wielkości przedsiębiorstwa, choćby w zakresie budżetu.

Po drugie, warto podkreślić, że jesteśmy firmą w dużym stopniu produkcyjną – sami wytwarzamy nasze produkty, a nie tylko nimi handlujemy. Jak się nauczyłem, w *e-commerce* to znacząca różnica, mająca wpływ na wiele aspektów działalności. Firmy handlowe, a tym bardziej usługowe, mogą mieć przed sobą nieco inną ścieżkę niż nasza. Mimo to mam nadzieję, że moje wskazówki będą dla ich właścicieli inspiracją lub ogólnym drogowskazem.

Po trzecie, produkujemy i konfekcjonujemy słodycze. W sprzedaży B2B dostarczamy je głównie jako produkty z logotypami klientów, wykorzystywane w celach reklamowych, eventowych oraz HR-owych. Jednak słodycze mają duży potencjał także jako produkt detaliczny. Zapewne



fot. Nuthawut / stock.adobe.com

nie każdy produkt, który dobrze radzi sobie w B2B, nadaje się równie łatwo do adaptacji na rynek B2C.

I wreszcie, co szczególnie istotne na łamach RELACJI, jesteśmy firmą rodzinną. Nasze przedsiębiorstwo założyli moi rodzice w 1982 roku, a obecnie prowadzimy je jako firma dwupokoleniowa. Mój tata zajmuje się głównie kwestiami strategicznymi, takimi jak inwestycje czy nieruchomości, brat koordynuje stronę technologiczną, a ja, jako dyrektor zarządzający, odpowiadam za kierowanie zespołem, finanse i codzienną sprawność operacyjną firmy.

Dlaczego to zrobiliśmy?

Jak przetrwaliśmy pandemię? Kluczową rolę odegrały lojalność i wzajemne zaufanie między pracownikami a właścicielami w naszej firmowej wspólnotce. Przez cały ten trudny okres udało nam się utrzymać ciągłość produkcji. Nawet gdy biuro pracowało zdalnie lub w modelu hybrydowym, pracownicy Działu Produkcji nadal przychodzili do zakładu, przestrzegając licznych obostrzeń sanitarnych i pozostając cały czas do dyspozycji naszych klientów.

Dzięki temu, gdy pierwszy szok na rynku ustąpił, a działalność zaczęła stopniowo wracać do normy, mogliśmy działać z niemal niezmienną sprawnością operacyjną.

Jako właściciele skupiliśmy się na ochronie miejsc pracy – przez cały okres pandemii nie zlikwidowaliśmy ani jednego stanowiska. Było to ogromne wyzwanie, wymagające nie tylko pozyskiwania pomocy publicznej i kredytów, ale także oszczędności – zarówno w sposobie prowadzenia firmy, jak i w naszym codziennym życiu. Firma generowała wtedy, o ile w ogóle generowała, jedynie niewielkie zyski w porównaniu do poprzednich lat. Przetrwaliśmy jednak – wszyscy razem.

Pandemia pokazała nam interesujący mechanizm rynkowy. Segment B2B, zwłaszcza w branży reklamowej, otrzymał potężny cios. Jednocześnie jednak rozkwitły sklepy internetowe oferujące dostawę do domu, nawet do osób objętych kwarantanną. Media rozpisywały się o aktorach, którzy, wobec zamknięcia teatrów, tymczasowo pracowali jako kurierzy, bo zapotrzebowanie na usługi kurierskie było (i nadal jest) ogromne.



Ta obserwacja skłoniła nas do pytania – czy również dla nas znajdzie się miejsce w e-commerce? Może uda się zbudować „drugą nogę” firmy, mniej zależną od specyfiki rynku B2B, na przykład jego dużej sezonowości, a bardziej odporną na ekstremalne sytuacje, jak pandemia? Postanowiliśmy spróbować.

Co sprzedawać?

Pierwszym krokiem przy rozszerzaniu sprzedaży z B2B na B2C było określenie, co zaproponujemy klientom detalicznym od strony produktowej. Potrafimy doskonale tworzyć słodycze z logotypami firm, jednak osoby prywatne nie są zainteresowane cukierkami z logo nieznanymi im często marek. Co ważniejsze, nasi klienci B2B również nie chcą, aby ich cenne marki funkcjonowały w obiegu w ten sposób. Dlatego nasz zespół graficzny opracował coś, co w firmowym żargonie nazwaliśmy „opakowaniami handlowymi”. Jeśli słodycze w tej wersji cokolwiek reklamują, to tylko same siebie – opakowania handlowe po prostu atrakcyjnie informują o zawartości.

Kolejnym wyzwaniem było dostosowanie jednostek sprzedaży. Cukierki reklamowe są generalnie zamawiane na kilogramy. Jeśli klient B2B zamawia 25 kg krówek ze swoim logo, otrzymuje od nas pięć 5-kilogramowych kartonów. Klient detaliczny nie zamówi raczej 25 kg, a do tego oczekuje bardziej atrakcyjnego opakowania niż zwykły karton. Dzięki temu, że dział graficzny, handlowy i produkcyjny pracują w jednym miejscu, mogliśmy szybko wypracować nowe rozwiązania. Graficy stworzyli stylowe opakowania na różne ilości cukierków, od 250 g do 5 kg.



Pandemia pokazała, że segment B2B, zwłaszcza w branży reklamowej, otrzymał potężny cios. Jednocześnie jednak rozkwitły sklepy internetowe oferujące dostawę do domu.



Warto dodać, że podczas prac projektowych staraliśmy się uwzględnić elementy produktu, które mogą być szczególnie ważne dla współczesnego klienta B2C. Doszliśmy do wniosku, a później potwierdziły to pierwsze komentarze na Allegro (o którym jeszcze wspomnę), że dla tych klientów bardzo ważne są kwestie ekologiczne. Dlatego nasze opakowania handlowe są wykonane z papieru kraftowego, przyjaznego dla środowiska. Tutaj znowu kluczowe okazało się doświadczenie zespołu, który „zjadł zęby” na rynku B2B – nasi graficy wiedzieli, że druk na takim papierze daje inne efekty niż na standardowym białym papierze, co należy uwzględnić przy doborze kolorystyki.

Zadaliśmy sobie też pytanie: do czego właściwie klienci B2C potrzebują naszych produktów? Najbardziej oczywista odpowiedź to „dla przyjemności”, bo przecież jedzenie pysznych słodyczy jest przyjemnością! Temu właśnie służą nasze słodycze w opakowaniach handlowych. Ale czy jest jeszcze inne zastosowanie? Szybko uświadomiliśmy sobie, że zwłaszcza większe zamówienia detaliczne są związane z różnymi uroczystościami prywatnymi i rodzinnymi – urodzinami, weselami, chrzcinami, Pierwszymi Komuniami i innymi okazjami. Tak powstała wciąż rozwijana oferta słodyczy okolicznościowych z odpowiednimi motywami graficznymi na opakowaniach, która dziś stanowi ważną część naszej sprzedaży B2C.

Na koniec rozważań produktowych warto uzmysłowić sobie, że sprzedając własne wyroby wyłącznie na rynku B2B, nie zawsze potrzebujemy kodów EAN/GTIN-13, czyli unikalnych numerów rejestracyjnych produktów w międzynarodowym systemie GS1, do którego przystąpienie wiąże się z kosztami. To właśnie z tych numerów generowane są unikalne kody paskowe, na których opiera się funkcjonowanie m.in. kas sklepowych. Nawet jeśli planujemy



sprzedawać produkty detaliczne tylko online, warto mieć dla każdego z nich EAN. W przeciwnym razie możemy napotkać trudności przy ich wystawianiu w sklepach internetowych lub na platformach sprzedażowych, o czym za chwilę.

Na jakich stronach internetowych sprzedawać?

Wiele osób automatycznie kojarzy e-commerce z posiadaniem sklepu internetowego – i słusznie. Własny sklep ma duże znaczenie, choćby wizerunkowe. Na rynku znajdziemy wiele gotowych systemów sklepowych, które wystarczy ubrać w firmową grafikę, zapełnić produktami i można zacząć sprzedaż. Większość tych systemów jest już zintegrowana z bramkami płatniczymi, co umożliwi klientom płatności kartą lub Blikiem, a środki – po potrąceniu prowizji – trafiają bezpośrednio na nasze konto bankowe. Warto wspomnieć, że wiele firm prowadzi sklepy internetowe, nawet jeśli ich głównym rynkiem są klienci B2B.

To wszystko jest stosunkowo łatwe do wdrożenia. Znacznie trudniej przyciągnąć do sklepu internetowego satysfakcjonującą liczbę kupujących. Na rynku spotkać można dwa główne podejścia do tego wyzwania, każde z zaletami i wadami – warto dokładnie przemyśleć specyfikę swojej firmy i wybrać odpowiednią drogę. Jedną z opcji jest aktywna promocja sklepu za pomocą SEO, reklam internetowych, porównywarek ofert czy mediów społecznościowych. Drugie podejście, na które my się zdecydowaliśmy, zakłada, że choć posiadamy własny sklep, to stanowi on jedynie niewielką część naszej sprzedaży internetowej B2C.

Gdzie więc sprzedajemy większość? Na platformach sprzedażowych. Jak wszyscy wiemy, niekwestionowanym liderem w Polsce jest Allegro, choć nie monopolistą – warto rozważyć także Empik Marketplacę czy Erli.

Sprzedaż na platformach przynosi wymierne korzyści, ale wiąże się również z wyzwaniami. Po pierwsze, kalkulując ceny, musimy uwzględnić prowizje, opłaty za wystawienie i inne koszty narzucane przez platformy. Jeśli wcześniej sprzedawaliśmy jedynie w B2B, to prawdopodobnie jesteśmy przyzwyczajeni do operowania cenami netto, ponieważ VAT często traktowany jest na tym rynku niemal jako techniczny dodatek. W B2C dla klientów liczy się jednak cena brutto – całkowita kwota, jaką zapłacą.



fot. Nuthawut / stock.adobe.com

Po drugie, każda platforma ma swoje zasady, których musimy przestrzegać. Allegro, jako lider rynku, wprowadza coraz bardziej szczegółowe wytyczne dotyczące zawartości ofert. Warto dobrze je poznać, ponieważ naruszenie zasad może skutkować zawieszeniem lub zamknięciem oferty, a nawet całego konta. Niektóre wykroczenia mogą wydawać się laikowi niewinne, ale są surowo egzekwowane – na przykład nie wolno promować własnej sprzedaży w innych miejscach, w tym na swojej stronie internetowej. W praktyce złamaniem tej zasady może być nawet zdjęcie produktu, na którym widnieje adres naszej strony www.

Po trzecie, aby osiągnąć jeszcze lepsze wyniki, warto rozważyć płatną promocję ofert bezpośrednio na platformach, co pozwala na wyższe pozycjonowanie w ich wewnętrznych wyszukiwarkach. Większość platform zachęca również do udziału w dodatkowych akcjach promocyjnych, takich jak czasowe obniżki cen z okazji wydarzeń typu *Black Week*.

Sprzedaż na platformach ma także konsekwencje dla organizacji produkcji i logistyki, o czym powiem za chwilę.

Jak zorganizować wysyłkę i dostawę?

W świecie e-commerce można wyróżnić trzy modele współpracy sprzedawców z przewoźnikami. Najbardziej klasyczny z nich, powszechnie stosowany także w B2B, polega na wyborze jednej lub kilku firm kurierskich, podpisaniu umowy i rozliczaniu się z nimi bezpośrednio. Drugą możliwością jest korzystanie z usług brokerów, czyli firm,



Logistyka B2C ma specyficzne wymagania, takie jak duża rola punktów odbioru, czyli miejsc, gdzie odbiorca może odebrać przesyłkę bez bezpośredniego kontaktu z kurierem.

które hurtowo nabywają usługi transportowe, a następnie odsprzedają je klientom. To rozwiązanie może być tańsze przy mniejszej liczbie przesyłek, choć ma też pewne wady.

Trzecia opcja to rozwiązania logistyczne, które platformy sprzedażowe oferują swoim użytkownikom. W Polsce najczęściej wykorzystywanym z nich jest „Wysyłam z Allegro”. W tym modelu platforma negocjuje z kurierami atrakcyjne ceny. Kupujący może opłacać każdą przesyłkę osobno lub wybrać abonament, jak np. Allegro Smart, który za roczną opłatą zapewnia darmowe dostawy. Warto dodać, że z perspektywy klienta są to dostawy „darmowe”, ale platforma pokrywa tylko część kosztów, resztę przenosząc na sprzedawcę.

Logistyka B2C ma również specyficzne wymagania, takie jak duża rola punktów odbioru, czyli miejsc, gdzie odbiorca może odebrać przesyłkę bez bezpośredniego kontaktu z kurierem. Mogą to być automaty paczkowe, a także sklepy lub punkty usługowe współpracujące z firmą kurierską. Wysyłając paczki do automatów paczkowych – co, moim zdaniem, stało się niezbędne na polskim rynku B2C – musimy pamiętać o tzw. gabarytach, czyli dostępnych rozmiarach skrytek (zwykle trzech). W szczególności, gdy wybieramy InPost, musimy zadeklarować, do którego rozmiaru skrytki pasuje nasza przesyłka, ponieważ błędna deklaracja wiąże się z dodatkową opłatą.

Przy wystawianiu ofert na platformach sprzedażowych należy również zadeklarować czas wysyłki produktu. Kupujący rozliczają nas z tej deklaracji, a wyniki tego rozliczenia widoczne są w komentarzach. Dodatkowo niektóre platformy, na czele z Allegro, za pomocą algorytmów wyliczają średni czas wysyłki na podstawie wcześniejszych zamówień. Jeśli ten czas jest krótszy niż zadeklarowany przez nas, platforma pokaże przewidywanie szybszej wysyłki – często bez naszej wiedzy. Może to być źródłem nieporozumień z klientami. Tę opcję można wyłączyć, ale niestety wiąże się to ze spadkiem sprzedaży.

Istotną kwestią jest też usługa *fulfillmentu*. Polega ona na tym, że produkty wysyłamy hurtowo do magazynu logistycznego, który następnie, po zgłoszeniu zamówienia przez system, błyskawicznie realizuje wysyłkę. Zalety tego rozwiązania to ograniczenie potrzebnej przestrzeni magazynowej, większa automatyzacja procesów (o czym za chwilę) oraz eliminacja problemów z kurierami, którzy nie zawsze odbierają przesyłki w terminie. Wadą jest dodatkowy koszt, a także ograniczenia produktowe – nie każdy towar nadaje się do *fulfillmentu*. My, na przykład, dbamy, aby krówki dostarczane do klientów były naprawdę świeże i ciągnące. W przypadku *fulfillmentu* musieliśmybyśmy codziennie dosyłać do magazynu świeże produkty, przez co to rozwiązanie nie zdałoby u nas egzaminu.



Jak to wszystko połączyć?

Ostatnim dużym tematem, który chciałbym poruszyć, jest narzędzie, bez którego dziś trudno wyobrazić sobie funkcjonowanie naszego e-commerce: oprogramowanie do całościowego zarządzania sprzedażą online. Integruje ono różne kanały sprzedaży, formy dostawy oraz zapewnia wystawianie dokumentów sprzedaży i wysyłkę powiadomień do klientów. Zdecydowanym liderem na polskim rynku tego typu rozwiązań jest aplikacja BaseLinker, która ma pozycję porównywalną do dominującej roli Allegro wśród platform sprzedażowych. BaseLinker to znakomite narzędzie, jednak z każdym rokiem staje się coraz droższe. Dla tych, którzy nie akceptują jego polityki cenowej lub nie potrzebują wszystkich funkcji, dostępne są również konkurencyjne systemy. Wiele systemów sklepowych zawiera przynajmniej część funkcji oferowanych przez BaseLinkera.

Kluczowym elementem systemów takich jak BaseLinker jest automatyzacja procesów, co jest szczególnie istotne w firmach takich jak nasza, gdzie zamówienia B2C są liczne, lecz o znacznie niższej wartości jednostkowej niż w B2B. Gdyby każde zamówienie detaliczne wymagało od naszych pracowników tyle samo pracy co w B2B, obsługa B2C byłaby ekonomicznie nieopłacalna. Dzięki automatyzacji dużą część obsługi mniejszych zamówień przejmują algorytmy, a coraz częściej również rozwiązania oparte na sztucznej inteligencji. Naturalnie, automatyzację trzeba najpierw odpowiednio skonfigurować – można to zrobić samodzielnie, korzystając z dostępnych materiałów, lub zlecić to profesjonalistom.

Jak to działa w praktyce? Omówię dwa aspekty – zarządzanie ofertą oraz realizację zamówień. W zakresie oferty można w systemie ustawić cenę „bazową” dla każdego produktu, a następnie zdefiniować wyrażenia matematyczne, np. dodawanie lub mnożenie, które przekształcą ją w cenę dla konkretnej platformy, uwzględniając jej specyficzne koszty. Dzięki integracji API nasz system sprzedażowy może błyskawicznie aktualizować ceny na platformach. Jeśli chcemy zmienić cały cennik bazowy, można łatwo zaimportować wartości obliczone w programie takim jak Excel.

Przechodząc do obsługi zamówień, warto zaznaczyć, że każdy proces będzie inny w zależności od potrzeb firmy

i ustawień automatyzacji. U nas działa to następująco: gdy klient składa zamówienie na platformie, np. Allegro, jest ono natychmiast importowane przez API do BaseLinkera. System automatycznie wysyła klientowi potwierdzenie przyjęcia zamówienia na podstawie szablonu złożonego ze stałych i zmiennych elementów. Wiadomość zawiera także link do indywidualnej podstrony zamówienia, gdzie klient może sprawdzać m.in. status realizacji. W tym samym czasie generowana jest etykieta adresowa, dzięki integracji BaseLinkera z przewoźnikami.

Na tym etapie do realizacji zamówienia włącza się pracownik, który pakuje towar i drukuje gotową etykietę adresową. Następnie informuje system, że paczka jest gotowa, poprzez dotknięcie odpowiedniego pola na ekranie lub zeskanowanie kodu paskowego.

Gdy kurier odbierze przesyłkę i zeskanuje ją swoim terminalem, informacja o tym trafia do systemu przewoźnika, a stamtąd – przez API – do naszego systemu. Wtedy BaseLinker automatycznie wystawia dokument sprzedaży i przesyła go klientowi wraz z numerem paczki oraz linkiem do śledzenia przesyłki.

O czym nie napisałem?

Bardzo ważnym aspektem e-commerce, który pominąłem tutaj ze względu na objętość tekstu, jest sprzedaż detaliczna na rynki zagraniczne. Jak niemal wszystkie zagadnienia opisane powyżej, sprzedaż międzynarodowa stwarza ogromne możliwości, ale niesie też ze sobą dodatkowe wyzwania charakterystyczne dla tego rodzaju działalności. Warto jednak pamiętać, że obecność Polski w Unii Europejskiej znacząco ułatwia sprzedaż do innych krajów członkowskich. Nie należy obawiać się wejścia na rynki zagraniczne – trzeba działać odważnie, lecz rozważnie, z uwzględnieniem sytuacji prawnej, preferencji klientów, lokalnych kwestii logistycznych i innych czynników charakterystycznych dla poszczególnych rynków. Powodzenia!

Zgodnie z zasadami etycznego stosowania sztucznej inteligencji, autor deklaruje, że wykorzystał ją do poprawek redakcyjnych w samodzielnie napisanym tekście. ●





Wartości jako fundament firmy rodzinnej w obliczu kryzysu



Firmy rodzinne od zawsze wyróżniały się wyjątkowym charakterem – to przedsiębiorstwa, w których biznes splata się z życiem prywatnym, a wartości są nie tylko hasłami na stronie internetowej, ale rzeczywistymi filarami codziennego funkcjonowania. Wartości są duchem, towarzyszącym założycielowi od samego początku i odgrywają kluczową rolę w stabilnym prowadzeniu działalności, a w chwilach kryzysu stają się nieocenionym fundamentem, na którym można się oprzeć, szukając rozwiązań i czerpiąc siłę do walki z przeciwnościami losu.

Rożek Brokers Group, nasza firma z 30-letnią tradycją, doskonale ilustruje, jak wartości mogą być drogowskazem w trudnych czasach. Jest to firma rodzinna, w której są one obecne na każdym etapie działania – od codziennej obsługi klientów po trudne decyzje związane z zarządzaniem w kryzysowych sytuacjach.

Księga Wartości

W 2019 roku opracowaliśmy Księgę Wartości. Powstała ona z inicjatywy właścicieli – Bernarda Rożek – założyciela oraz jego syna Michała i synowej Barbary, z udziałem wszystkich pracowników firmy. Dokument ten zawiera spis kluczowych zasad, które kierują wszystkimi działaniami firmy – od podejmowania decyzji po interakcje z klientami i współpracownikami. Te zasady to ZAUFANIE, PROFESJONALIZM i KREATYWNOŚĆ. Księga Wartości stała się dla nas nie tylko narzędziem, ale także symbolem niezmiennego zaangażowania w przestrzeganie tych zasad, niezależnie od trudności, z którymi się spotykamy. W trudnych chwilach to właśnie te wartości dają nam pewność, że podejmowane decyzje są słuszne i oparte na solidnych podstawach. Z perspektywy czasu możemy stwierdzić, że stworzenie Księgi Wartości było kluczową decyzją, która



Barbara Rożek

Wiceprezesa Zarządu Rożek Brokers Group Sp. z o.o., absolwentka Wydziału Psychologii Uniwersytetu Śląskiego, broker ubezpieczeniowy z 23-letnim doświadczeniem, Członek Zarządu Stowarzyszenia Polskich Brokerów Ubezpieczeniowych i Reasekuracyjnych, członek Inicjatywy Firm Rodzinnych.

pomogła nam utrzymać spójność w działaniu, niezależnie od tego, jak zmieniały się warunki zewnętrzne.

Zaufanie – relacje jako klucz do przetrwania

Zaufanie, jako kluczowa wartość naszej firmy, jest fundamentem, na którym budowane są relacje zarówno z klientami, jak i w ramach zespołu. Wewnętrzne zaufanie między członkami rodziny i zespołu pozwala na efektywne podejmowanie decyzji, szczególnie w chwilach niepewności. W relacjach z klientami zaufanie przekłada się na lojalność, która w trudnych momentach staje się bezcennym zasobem. To zaufanie sprawia, że klienci pozostają



wierni, wiedząc, że firma zawsze działa w ich najlepszym interesie i w sposób transparentny.

Profesjonalizm – pewność w trudnych czasach

Profesjonalizm jest równie ważnym filarem działalności Rożek Brokers Group. Firma od lat udowadnia, że nawet w obliczu największych wyzwań można zachować najwyższe standardy obsługi. Kryzysy, takie jak zmiany na rynku, są momentami, w których profesjonalizm firmy jest najbardziej widoczny. Dzięki wiedzy, doświadczeniu i zaangażowaniu nasz zespół potrafi szybko reagować, oferując klientom optymalne rozwiązania, nawet w najtrudniejszych warunkach. Profesjonalizm to także zdolność do przewidywania potencjalnych problemów i zapobiegania im, co daje klientom poczucie bezpieczeństwa.

Innowacyjność – szansa w każdej trudności

Innowacyjność w firmie to więcej niż chęć nadążania za zmianami – to proaktywne podejście, które pozwala kreować nam nowe rozwiązania i dostosowywać się do zmieniających się realiów. Kryzys bywa impulsem do wdrażania innowacji, które w normalnych warunkach mogłyby czekać na lepszy moment. Pandemia była jednym z takich testów – firma szybko opracowała nowe modele obsługi klientów i zdalnej współpracy, co pozwoliło na kontynuację działalności bez uszczerbku na jakości usług. Innowacyjność to także gotowość do podejmowania ryzyka, które w kryzysie może być jedyną drogą do wyjścia na prostą.

Rożek Fundacja Rodzinna – Wartości jako Dziedzictwo

W lipcu 2023 roku, w dniu 75. urodzin założyciela firmy Rożek Brokers Group, Bernarda Rożek, powstała Rożek Fundacja Rodzinna. Fundacja ta jest naturalnym przedłużeniem misji firmy i wspólnego dzieła rodziny, opartego na trwałych wartościach, które od lat spajają wszystkie podejmowane działania. Jej celem jest nie tylko efektywne zarządzanie majątkiem rodzinnym, co umożliwi ochronę i pomnażanie zasobów na rzecz przyszłych pokoleń, ale

także zapewnienie ciągłości idei, która te pokolenia łączy. Fundacja ma pomóc młodszym członkom rodziny odnaleźć kierunek działania i zrozumieć zamierzenia twórców tego dziedzictwa, by mogli kontynuować naszą misję w duchu tych samych wartości. Wspólne dążenie do celów oraz przekazywanie fundamentów rodzinnych idei wzmacnia więzi i inspirowanie kolejne generacje do budowania trwałego sukcesu.

Rożek Brokers Group – siła wartości w niepewnym świecie

Rożek Brokers Group jest doskonałym przykładem na to, że wartości mogą być realnym kapitałem firmy rodzinnej. W chwilach kryzysu działają jak kompas, wskazując nam drogę i dając siłę do przezwyciężenia przeciwności losu. To one pozwalają budować trwałe relacje, utrzymywać wysokie standardy pracy i z odwagą patrzeć w przyszłość, niezależnie od tego, co przyniesie los. Właśnie dlatego one są najcenniejszym zasobem, jaki może posiadać każda firma rodzinna. ●





Zdażyć przed katastrofą

Katastrofą w firmie zwykle nazywamy zdarzenie nagłe i nieoczekiwane, które przynosi negatywne i dolegliwe skutki, niszczy dotychczasowy sposób działania i zagraża bytowi organizacji. Czy aby jednak zawsze jest to zdarzenie nagłe lub nieoczekiwane, czy może nie dostrzeżliśmy w porę lub zlekceważyliśmy symptomy zbliżającej się katastrofy? A jeśli już zauważyliśmy, czy zdołaliśmy odpowiednio zareagować?

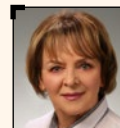


fot. Nuthawit / stock.adobe.com

Ważne jest znalezienie właściwej i podstawowej przyczyny zaistniałego, lub tylko pojawiającego się na horyzoncie, problemu. Nie zawsze rzeczywista przyczyna leży w tym, co jako pierwsze rzuca się w oczy. W okresach pojawiającego się zagrożenia bytu przedsiębiorstwa musimy rozpoznać tę najważniejszą przyczynę kryzysu, by nie „leczyć” skutków, lecz zlikwidować źródło choroby. Oto garść przykładów z mojego doświadczenia jako doradcy.¹

Utrata sprawności realizacji zamówień

Robert jest właścicielem niewielkiej firmy produkcyjnej P.P. BARTA, działającej od 25 lat i zatrudniającej 15 osób. Do tej pory właściciel był zadowolony z wyników działalności, produkty zyskiwały uznanie rynku, firma pozyskała wielu stałych klientów. Jednak w ostatnich kilku miesiącach sytuacja finansowa firmy bardzo się pogorszyła. Coraz częściej zdarzały się przypadki niewykonania lub nieterminowego wykonania zamówień klientów, posypały się reklamacje podważające wiarygodność i rzetelność firmy,



Dr Maria Adamska

Redaktor naczelna RELACJI, doradca, trener biznesu. Od 2006 r. zaangażowana w działania na rzecz środowiska firm rodzinnych. Autorka artykułów i współautorka książek o przedsiębiorczości rodzinnej, głównie z tematu sukcesji i wynagradzania.

sprzedaż zaczęła powoli spadać i niektórzy klienci wycofali się ze współpracy.

Z P.P. BARTA odeszło dwóch kluczowych pracowników (główny sprzedawca i pracownik produkcji), ale choć Robert zatrudnił na wolne miejsca nowych, nie poprawiło to sytuacji. Nowi pracownicy nie opanowali swoich obowiązków, a wyniki ich pracy były bardzo słabe. Spowodowało to narastanie trudności w realizacji zleceń, firma zaczęła tracić klientów i jej dochody znacząco się obniżyły. Firma szybko zmierzała w niebezpiecznym kierunku utraty płynności finansowej.

Właściciel widział przyczyny naciągającej katastrofy w złej współpracy działu handlowego i działu produkcji. W szczególności dostrzegał nieudolność kierownika

¹ W celu uniemożliwienia identyfikacji osób i firm opisanych w artykule dane personalne i firmowe zostały zmienione, z zachowaniem istoty opisywanego problemu.



produkcji, który w firmie pracuje już 19 lat, jest lojalny i zna się na produkcji, ale nie radzi sobie z terminowością realizacji zamówień. Zwłaszcza od czasu, gdy skala działalności się zwiększyła, wzrosła liczba klientów i w ślad za tym zatrudnienie. Pracownicy sprzedaży, obawiając się niedotrzymania terminu realizacji zamówienia, wkraczają w nadzór nad procesem produkcji, co z kolei osłabia ich aktywność sprzedażową. Robert ocenia, że dał pracownikom zbyt dużą swobodę, przez co stracił kontrolę nad firmą, ma trudności z egzekwowaniem poleceń i w tej sytuacji podjął decyzję o wymianie pracowników.

Czy jednak właściciel uzyskałby poprawę sytuacji, gdyby zwolnił problemowych pracowników? Należy sądzić, że nie – sedno problemu leżało bowiem zupełnie gdzie indziej.

Jak to zwykle bywa w małej firmie, BARTA nie ma formalnej struktury organizacyjnej, brakuje też schematu organizacyjnego, podział obowiązków i uprawnień jest niejasny. Nie ma opracowanych standardów działań, norm, procedur. Działania pracowników opierają się na zwyczajach, rutynie, intuicji, znajomości tematów, „dogadywaniu się”. Są to pracownicy z długim stażem, którzy wypracowali przez lata swoje własne sposoby działania. Początkowo to dawało dobre efekty, firma skutecznie funkcjonowała na rynku, rozwijała ofertę i zdobywała klientów. Panowała dobra, przyjazna atmosfera. Firma – jak to określił właściciel – „sama się kręciła”. Nieingerujący styl zarządzania właściciela, brak kontroli procesów i działań pracowników, nadmierne zaufanie do kwalifikacji i poleganie na dobrej woli pracowników – początkowo bardzo efektywny – w sytuacji wzrostu organizacji i komplikowaniu się procesów zaczął generować duże problemy: chaos, rozpręczenie, brak odpowiedzialności, bałagan. Jednocześnie to okazało się groźne – z chwilą odejścia najlepszego sprzedawcy firma straciła nie tylko dobrego pracownika, ale także know-how, wiedzę, w jaki sposób działać na rynku oraz niektórych klientów i zamówienia. Tu zemścił się na firmie brak formalizacji, czyli w tym wypadku brak sformalizowanej bazy klientów, opisu stanowiska, zadań, jakie ma do spełnienia i sposobów działania. Nowi pracownicy nie mogli opanować swoich obowiązków, ponieważ nie było opisu tych obowiązków, uprawnień, odpowiedzialności, bazy klientów, ani też nie było osoby, która by orientowała się w szczegółach sposobów postępowania.

Rozpoznanie pierwotnej przyczyny obecnych problemów firmy, czyli brak kontroli właściciela nad procesami

Nieingerujący styl zarządzania właściciela, brak kontroli procesów i działań pracowników, choć początkowo efektywny, w sytuacji wzrostu organizacji zaczął generować duże problemy.

doprowadziło do wniosku o konieczności stworzenia narzędzia do usprawnienia zarządzania firmą. W tym wypadku rozwiązaniem stało się stworzenie sformalizowanej struktury organizacyjnej, opartej na założeniu, że należy odejść od budowania jej w oparciu o osoby, a oprzeć się o funkcje, jakie muszą być realizowane w firmie. To pozwala na dostosowanie stanowisk do aktualnych potrzeb firmy, jasny podział obowiązków i wychodzenie z trudnych sytuacji, np. w przypadku zwolnienia się pracownika. Formalna struktura organizacyjna, zawierająca wykaz niezbędnych stanowisk pracy, ich opisy (zakres odpowiedzialności i uprawnień), opis podstawowych procedur oraz schemat organizacyjny pozwala nie tylko na zapewnienie nad chaosem organizacyjnym, ale również pomoc w rekrutacji i przygotowaniu nowych pracowników.





Spadek sprzedaży

Grzegorz w biznesie wystartował w 1995 r., próbując różnorodnej działalności, a po kilku latach zdecydował się na specjalizację w świadczeniu usług montażowych w zaawansowanej technologii. Po pewnym czasie do firmy LI-GRE dołączyła żona Lidia, a kilka lat temu również syn. Właściciel konsekwentnie rozwijał firmę, inwestował w budowę i wyposażenie siedziby oraz nowoczesny park maszynowy i wyposażenie techniczne. Stopniowo, ale systematycznie zwiększał się wolumen sprzedaży, przybywało klientów i pracowników. Rynek branży, na którym działa LI-GRE, rośnie bardzo dynamicznie, ale też rośnie konkurencja – zwłaszcza dużych firm zachodnich. Obecnie firma zatrudnia 14 wysokokwalifikowanych pracowników. Właściciele myślą o przekazaniu firmy dzieciom, na razie jednak oboje małżonkowie pracują bardzo aktywnie.

Niepokojącym symptomem niekorzystnych zmian jest odwrócenie tendencji sprzedaży – po wielu latach ciągłego wzrostu, od pewnego czasu sprzedaż powoli spada, pogarsza się rentowność działalności. Przyczyny tego zjawiska właściciel upatruje w postawie pracowników; pracowników słusznie uważa za najważniejszy zasób firmy, od którego zależą jej wyniki.

Właściciel jest rozgoryczony małym zaangażowaniem i brakiem lojalności pracowników, pomimo iż zarobki są wysokie (jak na możliwości firmy), odbywają się szkolenia oraz wprowadza się różne formy wparcia organizacyjnego. Kluczowymi pracownikami są montażyści, a pozyskanie ich z rynku jest prawie niemożliwe, dodatkowo występuje zjawisko „podkupowania” przez konkurencję. Szkolenie nowego pracownika trwa i jest kosztowne, ale zdarza się, że po kilku miesiącach taki pracownik odchodzi do konkurencji. Przedsiębiorca ma także poważne zastrzeżenia do pracy sprzedawców, którzy – jego zdaniem – są za mało zaangażowani i przez to za mało skuteczni.

Właściciel od lat stosuje motywowanie pracowników poprzez wynagrodzenia. System płac przewiduje wiele składników, za wykonywanie nie tylko podstawowych obowiązków, ale także za inne czynności, drobniogowo wymienione. To jednak działa bardzo słabo, jak na ponoszone koszty. Dobrze więc, że Grzegorz zaczął szukać odpowiedzi na pytanie, gdzie leży przyczyna słabego zaangażowania pracowników, bo dalsze podwyższanie

wynagrodzeń, bez możliwości poprawienia wydajności pracy, bez utrzymania stabilności zatrudnienia, wydaje się ślepią uliczką.

Przyglądając się temu problemowi, doszliśmy do wniosku, że właściciel nie docenia innych czynników, kształtujących postawy i zaangażowanie pracowników. Praktyki motywowania pieniędzem dowodzą, że nie ma prostej zależności między wynagrodzeniem a efektywnością pracy: *Przekonanie, że jeśli ludziom płaci się więcej, to oni lepiej, więcej pracują, jest całkiem błędne.* W firmie LI-GRE doszło do takiej sytuacji, że podwyżki, zachęty płacowe miały coraz mniejszy wpływ na polepszenie pracy personelu.



Przełomowym momentem w podejściu Grzegorza do sposobu ratowania spadających przychodów było zrozumienie swojej roli jako lidera i zadania budowania zespołu. Sukces firmy jest zależny od zbudowania zaangażowanego, lojalnego zespołu pracowników. A to wymaga znacznie więcej niż tylko przemysłowego systemu płacowego – jest to praca nad samym sobą jako liderem, praca nad zrozumieniem mechanizmów działania zespołu, poznanie ich aspiracji, umiejętności komunikowania, prezentowania systemu wartości. Odporność biznesu Grzegorza może być osiągnięta głównie dzięki stworzeniu lojalnego, zaangażowanego i dobrze wyszkolonego zespołu, umiejącego działać wspólnie.



Utrata płynności finansowej

Dzwonkiem alarmowym dla właścicieli spółki produkcyjnej DOBRY DOM była utrata płynności finansowej, do której doszło po okresie bardzo pomyślnym dla prowadzonego biznesu.

Rozpoczęcie w 2012 r. działalności spółki było bardzo dobrze przygotowane dzięki pozyskanym zleceniom od dużych klientów oraz zapewnionym zaopatrzeniem w materiały od sprawdzonych dostawców. Było to możliwe z uwagi na duże doświadczenie w branży obojga wspólników oraz sieci ich osobistych kontaktów, zarówno na rynku polskim, jak i zagranicznym, a także posiadanym środkiem finansowym. Spółkę powołał partnerzy życiowi, Justyna i Wojciech, obejmując po 50% udziałów i jednocześnie sprawując funkcje zarządu. Dynamicznie rosnące przychody umożliwiły pozyskanie kredytów bankowych, co wpłynęło na dalszy rozwój produkcji i sprzedaży.

Spółka zatrudnia prawie 70 osób, realizuje około 2 tysięcy zamówień rocznie, sprzedaje znaczącą część swojej produkcji na rynkach zachodnich. Początkowe lata charakteryzowały się rosnącymi przychodami ze sprzedaży, dość wysoką rentownością i wystarczającym poziomem płynności finansowej. Po kilku latach pojawiły się trudności, które w dużej mierze wynikały z nieudanego projektu informatyzacji systemu zarządzania, który pochłoniął znaczące środki finansowe, nie dając spodziewanych efektów. Uzyskiwane dane z systemu okazały się mało

Po kilku latach doszło do otwartego konfliktu między wspólnikami, któremu towarzyszyły ogromne emocje. Niegdyś bliscy sobie ludzie zaczęli walczyć o wpływy i przeciągać na swoją stronę pracowników.

przydatne do bieżącego zarządzania, pracownicy nie potrafili korzystać z systemu, newralgiczny moduł planowania produkcji nie został wdrożony.

W poszukiwaniu przyczyn niepowodzenia wspólnicy zaczęli wzajemnie się oskarżać o błędy w wyborze systemu ERP oraz o nieprawidłową współpracę z firmą wdrażającą. Jednocześnie pojawił się konflikt na tle różnic w koncepcji zarządzania spółką, wspólnicy krytykowali się wzajemnie za podejmowane decyzje. Niejasny podział obowiązków między wspólnikami i wydawanie sprzecznych poleceń powodował chaos organizacyjny.

Po kilku latach doszło do otwartego konfliktu między wspólnikami, któremu towarzyszyły ogromne emocje. Niegdyś bliscy sobie ludzie zaczęli walczyć o wpływy, przeciągać na swoją stronę pracowników, próbowali forsować swoje odmienne pomysły na poprawienie kondycji finansowej spółki. Atmosfera pracy uległa dramatycznemu



pogorszeniu, wśród pracowników rosło niezadowolenie i niepewność co do przyszłości spółki. Wspólnicy nie byli w stanie odciąć się od swoich emocji i usiąść do rozmów o sposobach wyjścia z sytuacji kryzysowej.

Warto przy tym zaznaczyć, że spółka od strony rynkowej i produktowej ma bardzo dużo atutów, co stwarza duże szanse na wyjście z kryzysu finansowego. Jednak bez rozwiązania istniejącego kryzysu przywództwa, generującego potężny chaos organizacyjny i błędy w zarządzaniu, żadna poprawa nie jest możliwa.

W związku z tym, że na obecnym etapie życiowym wspólnicy nie są w stanie porozumieć się, wyjściem z sytuacji jest czasowe odseparowanie skonfliktowanych wspólników i powierzenie zarządzania osobie trzeciej lub jednemu ze wspólników, z jednoczesnym odsunięciem drugiego z pracy w spółce. Zgoda na przeprowadzenie mediacji jest wstępnym warunkiem wyjścia z sytuacji kryzysowej. Od tego, czy wspólnicy wykażą minimum dobrej woli i rozsądku, by poddać się procesowi restrukturyzacji zarządzania, zależy dalszy los tej niegdyś obiecującej firmy.



Ważną zasadą w zapobieganiu katastrofie jest rozpoznanie pierwotnej przyczyny i źródła sytuacji kryzysowej, a następnie wyeliminowanie lub naprawa tego czynnika.

Podsumowanie

W przedstawionych opisach przypadków (z konieczności potraktowanych skrótowo) zawarta jest myśl, że najważniejszą zasadą w zapobieganiu katastrofie jest rozpoznanie pierwotnej przyczyny i źródła sytuacji kryzysowej, a następnie wyeliminowanie/naprawa tego czynnika. Zdaję sobie sprawę, że w różnych stadiach sytuacji kryzysowej, która może narastać szybko, lawinowo, a czasem powoli, latami, może być to bardzo trudne (a wręcz niemożliwe). Także nie znaczy to, że wystarczy poprawić/usunąć jeden czynnik, by sytuacja wróciła do normy. Przeciwnie, gdy dochodzi do kryzysu, to zjawiska negatywne kumulują się i tworzą skomplikowaną sieć zjawisk negatywnych. Ale chodzi o to, że na pewnym etapie początkowym dużo łatwiej uniknąć kryzysu/katastrofy, gdy zidentyfikujemy główną, pierwotną przyczynę. W bardziej zaawansowanych etapach kryzysu zazwyczaj bez usunięcia „grzechu pierworodnego” poprawa w innych sferach staje się niemożliwa (lub bardzo trudna).

Drugi wniosek, który się nasuwa przy diagnozowaniu trudności w biznesie jest taki, że jednak katastrofa nie zawsze jest spowodowana siłą wyższą, na którą nie mamy wpływu. Może być to bowiem skutek zlekceważenia lub niezauważenia symptomów zbliżającej się katastrofy – choćby dlatego, że to my sami swoim działaniem wprowadzamy firmę w kłopoty. ●





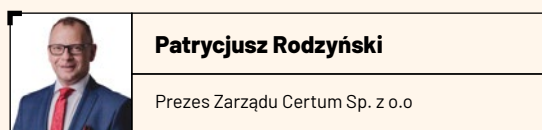
Strategie ciągłości działania: jak firmy rodzinne mogą unikać błędów i przyspieszyć odbudowę po kryzysie

Firmy rodzinne są ważnym filarem polskiej gospodarki, a także symbolem tradycji, wartości i trwałości. Ich długoterminowy sukces opiera się na umiejętności dostosowywania się do zmieniającego się otoczenia. W obliczu nieprzewidywalnych zdarzeń, takich jak katastrofy naturalne, awarie maszyn czy ataki hakerskie, skuteczne zarządzanie ryzykiem staje się kluczowym elementem zapewniającym ciągłość działania. Właściwe przygotowanie na te okoliczności jest niezbędne dla ochrony aktywów oraz minimalizacji strat.

Jakie wyzwania stoją przed firmami rodzinnymi w zakresie zapewniania ciągłości działania? Jakie narzędzia zarządzania ryzykiem są dostępne oraz jak odpowiednie ubezpieczenia mogą pomóc w zabezpieczeniu firmy przed nieprzewidywanymi kryzysami? Dlaczego ryzyko zakłócenia ciągłości działania od wielu lat jest wskazywane jako pierwsze lub drugie¹ wśród największych zagrożeń dla przedsiębiorstw?

Wyzwania dla firm rodzinnych dotyczące ryzyka ciągłości działania

Firmy rodzinne borykają się z wieloma wyzwaniami związanymi z ryzykiem przerwania lub zakłócenia ich działalności, bez względu na to czy jest to działalność



produkcyjna, handlowa, czy usługowa. Jednym z najważniejszych zagrożeń są katastrofy naturalne, takie jak powódzie, pożary czy huragany (81% przyczyn zakłóceń w ciągłości działania²).

Skutkiem tych zdarzeń są zwykle duże straty materialne (szkody bezpośrednie) oraz przestoje w produkcji, sprzedaży lub świadczeniu usług (szkody pośrednie). Realizacja tych ryzyk może oddziaływać nawet na większą odległość i nie musi dotyczyć majątku danej firmy.

¹ Allianz Risk Barometer 2024: Report, str. 19

² <https://commercial.allianz.com/news-and-insights/expert-risk-articles/business-interruption-claims-trends.html>



Jeżeli bowiem dojdzie do zerwania mostu przez wezbrana rzekę, a przez niego prowadzi jedyna droga, którą mogą dojechać zestawy ciężarowe z nacze­pą, to w najlepszym przypadku będzie konieczne zorganizowanie innego rodzaju transportu (np. mniejszymi samochodami ciężarowymi), co będzie generować wyższe koszty. Gdy taka sytuacja będzie dotyczyć producenta wielkogabarytowych prefabrykatów żelbetowych czy domów prefabrykowanych, to zrealizuje się najgorszy scenariusz i dojdzie do całkowitego paraliżu firmy. Podobnym wyzwaniem może być pożar lub powódź, a nawet atak hakerski, który wystąpi u kluczowego dostawcy, co doprowadzi do przerwania tego łańcucha dostaw i wymusi zmiany w zaopatrzeniu, albo doprowadzi do ograniczenia lub całkowitego wstrzymania działalności z powodu braku towarów lub komponentów.

Taki charakter ryzyka ciągłości działania stanowi nie lada wyzwanie dla małych i średnich firm, które – poza analizą wewnętrznych scenariuszy – nie mogą pomijać zagrożeń dla kluczowej infrastruktury drogowej, energetycznej czy łączności oraz powinny szukać alternatywnych rozwiązań, które przynajmniej będą minimalizować skutki potencjalnych zakłóceń. Katastrofy naturalne, jak na przykład ostatnia powódź, nie pozostawiają wątpliwości, że zarządzanie tym ryzykiem jest kluczowe dla zapewnienia ciągłości działania, a odpowiednie przygotowanie oraz wprowadzenie strategii zarządzania ryzykiem mogą znacząco zminimalizować negatywne skutki tych zagrożeń.

Przykłady sukcesu i porażki

Efekty zarządzania ryzykiem *business continuity* można zobaczyć w działaniu na podstawie rzeczywistych przykładów. Firmy, które skutecznie wdrożyły strategię ciągłości działania, potrafiły nie tylko przetrwać kryzysy, ale również wykorzystać je do dalszego rozwoju.



fot. P. Radzyński

Iglotex, polska firma zajmująca się dystrybucją artykułów spożywczych, doświadczyła poważnego pożaru w jednym z zakładów w maju 2019 roku³. Dzięki wcześniejszym przygotowaniom, w tym posiadaniu ubezpieczenia od przerwy w działalności, firma była w stanie szybko zrekompenso­wać straty. Odbudowa zakładu odbyła się zgodnie z planem, a produkcję i pracowników czasowo przeniesiono do innych zakładów firmy.

W fabryce firmy Ciarko w Sanoku⁴, która również doświadczyła tragicznego pożaru, kluczowe dla procesu odbudowy okazało się nie tylko solidne ubezpieczenie, ale również wsparcie ze strony firmy ubezpieczeniowej. Ubezpieczyciel zapewnił finansowanie napraw, a także pomoc w opracowaniu strategii odbudowy. Dzięki temu fabryka mogła szybko wznowić produkcję i wprowadzić ulepszenia technologiczne.



fot. P. Radzyński

Z kolei firma produkująca wyroby stalowe, w której całkowitemu spaleniu uległa hala lakierni, nie miała planu awaryjnego, ani ubezpieczenia Business Interruption. Wprawdzie z zakładu ubezpieczeń otrzymała odszkodowanie, które pokryło koszty odbudowy, ale firma stanęła przed kilkoma trudnymi wyzwaniami.

Pierwszym było zorganizowanie procesu lakierowania z wykorzystaniem kooperantów, co oznaczało dodatkowe koszty transportu i negatywnie wpłynęło na koszty wytwarzania produktów. Drugim wyzwaniem były trudne decyzje kadrowe, czyli zwolnienie 10 pracowników, ponieważ wspólnicy zdecydowali się nie odtwarzać lakierni, a w jej miejsce postawić halę montażową. Trzecim efektem

³ <https://log24.pl/news/iglotex-otworzyl-zaklad-odbudowany-po-pozarze-video/>

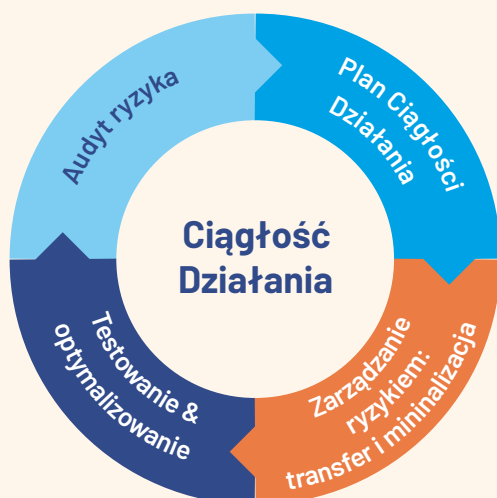
⁴ <https://www.colonnade.pl/aktualnosci/odbudowa-firmy-po-pozarze>



była strata finansowa wynikająca z ponad miesięcznego przestoju w produkcji spowodowanego przez uszkodzenia w sąsiadującej hali spawalni oraz konieczność reorganizacji procesu lakierowania. Łączne koszty tych działań stanowi niemal 120% kosztów odbudowy hali.

Jak opracować skuteczną strategię ciągłości działania?

Skuteczne zarządzanie ryzykiem pozwala na identyfikację, ocenę oraz minimalizację zagrożeń, które mogą wpłynąć na działalność przedsiębiorstwa. W kontekście ryzyk majątkowych, zarządzanie ryzykiem staje się nie tylko narzędziem ochrony, ale również strategią wzmacniającą stabilność finansową firmy.



Rys. 1. Strategia ciągłości działania

Źródło: opracowanie własne

Opracowanie skutecznej strategii ciągłości działania to kluczowy krok, który może pomóc firmom rodzinnym przetrwać trudne czasy i zminimalizować negatywne skutki kryzysów. Oto kilka istotnych kroków, które warto podjąć w tym procesie:

1. Przeprowadzenie audytu ryzyka

Audyt ryzyka obejmuje analizę zarówno potencjalnych zagrożeń wewnętrznych, jak i zewnętrznych, takich jak katastrofy naturalne, awarie maszyn czy problemy z dostawami. Zgodnie z normami ISO 31000, audyt powinien być kompleksowy i regularnie aktualizowany, aby uwzględnić zmieniające się warunki rynkowe.

2. Opracowanie Planu Ciągłości Działania (PCD, ang. Business Continuity Plan)

Plan opisuje szczegółowe procedury postępowania w przypadku wystąpienia kryzysu (ang. *Disaster Recovery Plan*) wraz z przypisaniem zadań i obszarów odpowiedzialności do odpowiednich struktur i osób w firmie. Kluczowe jest, aby plan obejmował wszystkie aspekty zarządzania kryzysowego, w tym sposób komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej, procedury ewakuacyjne oraz mechanizmy przywracania działalności po kryzysie. Dobrze skonstruowany plan powinien być dostępny dla wszystkich pracowników i regularnie ćwiczony.

3. Wybór odpowiednich polis ubezpieczeniowych

Odpowiednie ubezpieczenia są kluczowe dla zapewnienia ciągłości działania i dlatego warto rozważyć transfer ryzyka na ubezpieczyciela poprzez ubezpieczenie od przerw w działalności (ang. *Business Interruption, BI*). Ubezpieczenie tego typu może być dodane zarówno do polisy mienia od zdarzeń losowych, jak i ubezpieczenia maszyn od uszkodzeń czy nawet ryzyk cybernetycznych.

Polisa taka zabezpieczy firmę przed utratą zysków w przypadku przestoju spowodowanego ubezpieczoną szkodą, ale co nie mniej ważne, zapewni również pokrycie zwiększonych kosztów działalności w takiej sytuacji, które będą wynikały z podejmowania działań zaradczych. Oznacza to, że ubezpieczenie BI może być dobrym źródłem finansowania realizacji działań ujętych w Disaster Recovery Plan.





Zawarcie ubezpieczenia typu BI ma również ten istotny walor, że w procesie negocjowania oferty, ubezpieczyciel weryfikuje przyjętą strategię oraz Plan Ciągłości Działania i może przedstawić zalecenia zmierzające do jego optymalizacji.

Ponieważ od skuteczności ubezpieczenia bazowego uzależniona jest wypłata przez ubezpieczyciela odszkodowania za przestój lub zakłócenie działalności, warto przeanalizować gotowość firmy na szkodę, w tym regularnie kontrolować posiadanie i aktualność wymaganych przez ubezpieczycieli dokumentów, takich jak protokoły przeglądów czy instrukcje.

4. Regularne aktualizowanie strategii

Zarządzanie ryzykiem ciągłości działania to proces, który wymaga regularnej aktualizacji i przeglądów. Wyznaczone do tego zespoły lub osoby w firmie powinny monitorować zmieniające się ryzyka oraz dostosowywać Plan Ciągłości Działania w miarę potrzeb. Dotyczy to zarówno zagrożeń, jak i dostępnych działań na wypadek wystąpienia zakłócenia procesów. Czynnikiem inicjującym zmianę strategii powinien być zatem zarówno planowany 2-letni remont alternatywnej drogi do zaopatrywania zakładu, jak i likwidacja działalności przez kooperanta, który miał stanowić uzupełnienie mocy wytwórczych przedsiębiorstwa.

5. Współpraca z profesjonalistami

Współpraca z brokerem ubezpieczeniowym lub ekspertem w dziedzinie zarządzania ryzykiem może być kluczowa dla stworzenia efektywnej strategii. Profesjoniści pomogą nie tylko w doborze odpowiednich ubezpieczeń, ale również w opracowaniu kompleksowego planu działania na wypadek kryzysu.

6. Szkolenie pracowników

Nie można zapominać o roli pracowników w procesie ciągłości działania. Szkolenie zespołu z zakresu procedur kryzysowych, awaryjnych i bezpieczeństwa jest niezbędne, aby wszyscy byli gotowi do działania w przypadku wystąpienia kryzysu.

Wnioski i rekomendacje

Zarządzanie ryzykiem ciągłości działania jest kluczowe dla długowieczności firm rodzinnych. W obliczu nieprzewidywalnych zdarzeń, takich jak katastrofy naturalne, zagrożenia cybernetyczne czy awarie, skuteczne zarządzanie ryzykiem pozwala na zminimalizowanie strat i ochronę aktywów. Ważne jest, aby regularnie przeprowadzać audyty ryzyka, opracowywać plany reakcji na kryzysy i wybierać odpowiednie ubezpieczenia, w tym ubezpieczenie typu Business Interruption.

Przygotowanie na kryzysy to nie tylko zabezpieczenie finansowe, ale także strategia długoterminowego rozwoju. Firmy, które zainwestują w odpowiednie strategie zarządzania ryzykiem, zyskają większą odporność na sytuacje kryzysowe oraz wyższe zaufanie ze strony klientów, a także lepsze i bardziej stabilne marże zysku netto w długim terminie.

Zarządzanie ryzykiem, a zwłaszcza ryzykiem ciągłości działania, powinno stać się częścią kultury organizacyjnej, zwłaszcza w firmach rodzinnych. W dzisiejszym dynamicznym świecie, gdzie ryzyko może pojawić się w każdej chwili, kluczowe jest, aby Twoja firma była gotowa na wszelkie wyzwania. ●



Sukcesja w firmach rodzinnych – wyzwanie i szansa

Sukcesja w firmach rodzinnych to temat, który jest szeroko dyskutowany, ale często pozostaje wyzwaniem. To proces, który wymaga od pierwszego pokolenia właścicieli odpowiedzialnego podejścia do przekazania firmy młodszemu, co nie zawsze przebiega gładko. Jakie są najczęstsze przeszkody, a jakie dobre praktyki w jej realizacji? Dobrymi radami dzieli się z nami Irena Kurdziel, Wiceprezes Zarządu ds. Finansów w firmie Kotrak S.A.



Firmy rodzinne, które masowo powstawały na początku lat 90., dziś stają przed koniecznością sukcesji, gdyż pierwsze pokolenie właścicieli zbliża się do wieku emerytalnego. Niestety, wielu z nich popełnia błąd, polegający na zatrudnianiu wszystkich członków rodziny – dzieci, a czasem nawet wnuków – od razu po ukończeniu edukacji. Tymczasem znacznie lepszym rozwiązaniem jest zdobycie doświadczenia poza firmą rodzinną i powrót z nowymi umiejętnościami oraz perspektywami.

Młodsze pokolenie może wносить do firmy nowe pomysły i innowacyjne podejście, które warto wziąć pod uwagę. Jednak to seniorzy muszą być otwarci na zmiany i chętni do wsłuchania się w sugestie młodszych.

Sukcesja nie może być przypadkiem

Wielu właścicieli firm rodzinnych napotyka na trudność z oceną zdolności swoich dzieci do przejęcia zarządzania. Często występuje obawa, że następca nie podoła

| | |
|---|---|
|  | <p>Magdalena Dałek</p> <p>Starszy specjalista ds. marketingu w rodzinnej firmie z branży IT, Kotrak S.A. w rozmowie z Ireną Kurdziel, założycielką Kotrak S.A.</p> |
|  | <p>Irena Kurdziel</p> <p>Wiceprezes Zarządu ds. Finansów w firmie Kotrak S.A.</p> |

obowiązkom, co prowadzi do przedłużania momentu przekazania władzy. Bywa, że właściciele chcą, aby ich dzieci kontynuowały działalność, jednak te nie wyrażają na to zgody. Zmuszanie ich do przejęcia firmy to przepis na katastrofę, ponieważ brak zaangażowania może prowadzić do spadku jakości zarządzania.

Zdarza się jednak, że dzieci są gotowe na przejęcie sterów, a mimo to seniorzy nie ufają im w pełni. Problem nasila się,

gdy właściciel ma więcej niż jedno dziecko i nie potrafi zdecydować, komu powierzyć kierowanie firmą. W takiej sytuacji konieczne jest jasne i przemyślane wyznaczenie sukcesora, oparte na umiejętnościach, a nie emocjach.

Rola lidera w firmie rodzinnej

Ważnym aspektem sukcesji jest wyznaczenie lidera. Firma rodzinna nie powinna być miejscem zatrudnienia dla każdego członka rodziny, bez względu na kompetencje czy zaangażowanie. Liderem musi być osoba, która najlepiej nadaje się do zarządzania, a reszta rodziny może zostać zabezpieczona finansowo, np. poprzez udziały w firmie. Kluczowe jest unikanie sytuacji, w której wszyscy członkowie rodziny mają wpływ na decyzje, co może prowadzić do chaosu i wewnętrznych konfliktów.

Mądra sukcesja powinna być dobrze zaplanowana, z wyraźnym podziałem ról i odpowiedzialności. Seniorzy muszą także zrozumieć, że ich rola po przekazaniu sterów nie polega na bieżącym zarządzaniu, ale raczej na pełnieniu funkcji mentora i wsparcia dla nowego lidera.

Firma rodzinna a kryzys – jakie ryzyka niesie?

Firmy rodzinne mają charakterystyczną cechę – często stanowią główne źródło utrzymania wszystkich członków rodziny. Wydaje się to korzystne, ale w sytuacji kryzysowej może być źródłem problemów. Kiedy firma przechodzi przez trudności, wszyscy członkowie rodziny są zagrożeni, co powoduje dodatkowy stres i utrudnia podejmowanie racjonalnych decyzji. Mówi się, że kryzys w firmie rodzinnej jest łatwiejszy do przetrwania, ponieważ rodzina ma silne więzi i jest gotowa na większe poświęcenia. Jest to prawda, ale tylko wtedy, gdy trudności mają charakter przejściowy.

Jeśli jednak kryzys jest głęboki, cała rodzina może być pod presją, co prowadzi do błędnych decyzji. Zamiast chłodnej analizy sytuacji, emocje mogą przejąć kontrolę, co dodatkowo komplikuje sytuację. Dlatego tak ważne jest, aby firma nie stawała się miejscem zatrudnienia dla wszystkich członków rodziny – w kryzysie, kiedy każdy jest osobiście zaangażowany, trudno o obiektywizm i chłodną kalkulację.

Sukcesja – proces, a nie jednorazowe wydarzenie

Mądra sukcesja nie odbywa się z dnia na dzień. To proces, który wymaga starannego planowania i zaangażowania zewnętrznych doradców, takich jak prawnicy czy księgowi, aby wszystko przebiegło zgodnie z prawem. Przykładem może być nasza firma – nasza sukcesja trwała trzy lata i była dobrze przygotowana. Zanim zaangażowaliśmy prawników, dokładnie wiedzieliśmy, czego oczekujemy, a ich rola polegała na sformalizowaniu naszego planu.

Seniorzy powinni pamiętać, że po sukcesji ich rola powinna się zmienić. Mogą pełnić funkcję mentorów, ale nie powinni ingerować w bieżące zarządzanie. Krytyka powinna odbywać się na poziomie prywatnych rozmów, a nie publicznie, aby nie podważać autorytetu nowego lidera.

Zalety i wady firm rodzinnych

Firmy rodzinne mają swoje zalety, cenione na całym świecie. Ich największym atutem jest jakość, która często jest sygnowana nazwiskiem właściciela, co buduje zaufanie klientów. Dodatkowo, rodziny są skłonne do reinwestowania zysków w rozwój biznesu, co sprzyja długofalowej stabilności.

Niestety, firmy rodzinne nie są pozbawione wad. Brak zgody wewnątrz rodziny może rujnować rozwój przedsiębiorstwa. Skłócone rodziny tworzą atmosferę, która odstrasza pracowników i wpływa na efektywność zespołu. Konflikty personalne mogą prowadzić do zahamowania rozwoju, dlatego tak ważne jest, aby sukcesor był wybierany mądrze, a zarządzanie było sprawnie organizowane.

Podsumowanie

Sukcesja w firmach rodzinnych to wyzwanie, które wymaga odpowiedzialnego planowania i otwartości na zmiany. Kluczem do sukcesu jest wyznaczenie kompetentnego lidera, zdobycie doświadczenia poza firmą rodzinną oraz otwartość seniorów na pomysły młodszego pokolenia. Firmy rodzinne mają potencjał do długofalowego rozwoju, ale tylko mądrze przeprowadzona sukcesja pozwoli go w pełni wykorzystać. ●

Czego powinniśmy oczekiwać od doradcy sukcesyjnego? Czy jest potrzebny nowy zawód?

Od postawy i zakresu kompetencji doradcy sukcesyjnego może zależeć wiele. Częstokroć znacznie więcej, niż rodzina biznesowa lub wspólnicy spółki właścicielskiej na początku procesu doradczego mogą sobie wyobrazić. Po czym poznać dobrego doradcę sukcesyjnego? Jakiego powinien posiadać cechy? Czego należy od niego wymagać? Jak dokonać właściwego wyboru oraz uniknąć błędów? Czy stajemy przed potrzebą profesjonalizacji zawodu doradcy sukcesyjnego?



Przegląd doświadczeń ostatnich dwudziestu lat praktyki¹, ilość pojawiających się ostatnio inicjatyw związanych doradztwem sukcesyjnym², a także postulaty zmierzające do profesjonalizacji tego zawodu skłoniły mnie do podję-

¹ Zajmuję się sukcesją nieprzerwanie od 2004 r. Od 2007 r. specjalizuję się wyłącznie w doradztwie i szkoleniach z sukcesji i planowania spadkowego. Wziąłem udział we wdrożeniu i ułożeniu przeszło 900 planów sukcesji obejmujących zagadnienia prawne, podatkowe i finansowe. Moich autorskich szkoleń wysłuchało już przeszło 23.000 osób.

² W ostatnich latach pojawia się coraz więcej inicjatyw edukacyjnych związanych z zawodem doradcy sukcesyjnego czy też doradcy firm rodzinnych. Mam na myśli kurs na Dyplomowanego Doradcę Rodziny Biznesowej organizowany przez Instytut Biznesu Rodzinnego (w którym mam przyjemność wykładać), a także kursy na doradcę sukcesyjnego oferowane m.in. przez Centrum Przedsiębiorstw Rodzinnych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Akademię Wiedzy Praktycznej, Merito, Krajową Izbę Doradców Sukcesyjnych czy Uniwersytet Wirtualnej Edukacji.



Łukasz Martyniec

Prezes zarządu w spółce Kancelaria sukcesyjna sp. z o.o., doradca sukcesyjny, prawnik, doradca finansowy i wykładawca. Zajmuje się sukcesją i planowaniem spadkowym od 2004 r. Specjalizuje się w doradztwie sukcesyjnym dla firm rodzinnych i planowaniu spadkowym w rodzinie i biznesie. Prowadzi blog Wielopokoleniowi.pl.

cia rozważyć w tym temacie. Zachowuję tu – rzecz jasna – moje subiektywne spojrzenie oraz wyobrażenie na temat narzędzi pracy, roli i misji doradcy sukcesyjnego. Chciałbym potraktować niniejsze opracowanie jako głos w coraz szerszej dyskusji na temat roli oraz potrzeby formalizacji zawodu doradcy sukcesyjnego.



Dlaczego jest to tak ważne?

Znajomość opisu cech profesjonalnego doradcy sukcesyjnego, a także zasad, którymi powinien kierować się w swojej pracy, na pewno zainteresują każdego, kto rozważa skorzystanie z tego typu doradztwa. Pomoże to w doborze doradcy, weryfikacji jego kwalifikacji i postawy, oraz – co ważne – pozwoli uniknąć kosztownych błędów i nieporozumień.

Z zawodem doradcy sukcesyjnego wiąże się szczególnie tego rodzaju, bardzo daleko idące zaufanie. Doradca bierze udział w podejmowaniu albo negocjowaniu najważniejszych osobistych, rodzinnych i biznesowych decyzji w toku tak ważnej zmiany, jaką jest zmiana pokoleniowa i przekazanie dorobku całego życia.

Wiemy przecież, że w procesie sukcesji może brać udział bardzo wielu doradców wyspecjalizowanych w różnych dziedzinach. W obszarach sukcesji biznesu będą to doradcy z zakresu m.in. HR, controllingu, strategii, budowy marki, marketingu czy modeli biznesowych, organizacji firmy, menedżerowie zewnętrzni i in.; w obszarze



W zawodzie doradcy sukcesyjnego bardzo ważne jest zaufanie, ponieważ bierze on udział w podejmowaniu najważniejszych decyzji w toku zmiany pokoleniowej i przekazaniu dorobku całego życia.



prawnym i podatkowym: prawnicy (w szczególności radcowie prawni, adwokaci, notariusze), księgowi, doradcy podatkowi, biegli rewidenci; w obszarze finansów: doradcy klienta i pośrednicy finansowi z banków i biur maklerskich, doradcy inwestycyjni, brokerzy i agenci ubezpieczeniowi, doradcy kredytowi; w obszarach miękkich: mediatorzy, psychologowie, coachowie, mentorzy, a także wielu innych specjalistów. Wielu zaczęło już posługiwać się tytułem doradcy sukcesyjnego.

Zdarza się, że każdy z nich spogląda na toczącą się zmianę pokoleniową przez pryzmat swojej dyscypliny, nierządkiem pomijając albo bagatelizując pozostałe. Nie zawsze tak

jest. Obserwacja rynku pokazuje jednak, iż nie każdy doradca wie, jak bardzo interdyscyplinarna jest sukcesja.

W wielu procesach doradczych cały czas obserwuję specjalistów od określonej dziedziny (np. prawa spółek, podatków czy finansów osobistych), którzy – przeświadczeni, że robią wszystko poprawnie – przygotowywali rozwiązania składające się na plan sukcesji wyłącznie w oparciu o narzędzia właściwe swej dyscyplinie. Nie poruszając nawet pozostałych dziedzin. Nie wiedząc, że można i – dla dobra klienta – należy to zrobić.

Obszarów zaniedbań może być wiele. Na przykład zaangażowano w proces decyzyjny nie wszystkie osoby, które powinny brać w nim udział, czy też przeanalizowano tylko część zagadnień, ignorując potrzebę szerszego spojrzenia. Prowadziło to rzecz jasna do błędnych wniosków, niepełnych – a zatem nieskutecznych – rozwiązań czy wręcz zaniedbań, których nie dało się już cofnąć. O zmarnowanym czasie, pieniądzu i innych zasobach nie wspomniawszy.

Jednak o tym uczestnicy procesu decyzyjnego dowiedzieli się znacznie później. Tymczasem o wyborze doradcy należy zdecydować już na początku – ufając, że jego doświadczenie pozwoli na przeprowadzenie kompleksowego i sprawnego procesu decyzyjnego, nie zaś samo z siebie wywoła kolejne problemy.

Zanim skupimy się na opisie postulatów dotyczących pracy doradczej w obszarze sukcesji, na początek warto uporządkować pojęcia, a także określić, co – w mojej ocenie – doradztwem sukcesyjnym nie jest, chociaż łatwo jest z nim mylone. Także przez samych doradców.

Potrzebna szeroka perspektywa

Zacznę od subiektywnej oceny opartej o własną ścieżkę zawodową. Jako doradca sukcesyjny doradzam oraz prowadzę autorskie szkolenia głównie w obszarze majątkowym, tj. szeroko pojętego prawa oraz finansów firmy i finansów osobistych rodziny biznesowej. Jestem prawnikiem i doradcą finansowym. Mam wieloletnie doświadczenie w budowie strategii właścicielskiej, ładu rodzinnego, konstruowaniu konstytucji i rodzinnych umów sukcesyjnych. Jednym z głównych obszarów mojego zainteresowania, także pod kątem naukowym, są praktyczne

i teoretyczne zagadnienia planowania spadkowego³ czy planu awaryjnego.

Moje spojrzenie jest jednak znacznie szersze. Posiadam certyfikat *coacha* sukcesji i – choć sam nie pracuję w formule *coachingowej* – współpracuję na co dzień z wieloma psychologami i *coachami*, doceniając ich rolę w pracy z rodzinami biznesowymi. Od wielu lat współpracuję z wieloma zespołami doradczymi opiekującymi się całym spektrum procesów zmiany pokoleniowej w firmach rodzinnych – od pomocy w poszerzaniu kompetencji zarządczych sukcesorów, po budowę strategii i reorganizację firmy rodzinnej w toku zmiany pokoleniowej, co stanowi przecież esencję sukcesji biznesu. Wszak bez przepracowania zmiany wewnątrz firmy trudno o podstawy do podjęcia szeregu decyzji majątkowych.

Innymi słowy, postrzegam proces zmiany pokoleniowej szeroko, zaś – co bardzo istotne – rozwiązania prawne i finansowe, które stosuję w doradztwie sukcesyjnym, traktuję jedynie jako narzędzia służące rodzinie biznesowej lub spółce właścicielskiej⁴, a nie jako cel sam dla siebie (odniosę się do tego poniżej).

Co więcej, w toku praktyki doradczej wypracowałem szereg narzędzi⁵, które kwalifikuję jako specyficzne dla doradztwa sukcesyjnego. Ujęte łącznie, stanowią spójną

³ Planowanie spadkowe (*estate planning*) w zasadzie nie jest znane w doktrynie polskiego prawa spadkowego. Obejmuje rozwiązania z kilku gałęzi prawa oraz finansów osobistych (głównie ubezpieczenia na życie) połączone w zespół powiązanych ze sobą rozwiązań. Klasycznie – podobnie jak w polskim prawie spadkowym – przyjmuje perspektywę planującego rozporządzenie majątkiem na wypadek własnej śmierci. Wg prezentowanej przeze mnie koncepcji proces planowania spadkowe powinno odbywać się wspólnie, w celu wzajemnego zabezpieczenia wszystkich członków rodziny. Rozwijam ten temat od strony nauk prawnych.

⁴ Spółką właścicielską nazywam każdą spółkę należącą do osób fizycznych, nie tylko te, które spełniają kryteria zaliczenia ich do grona firm rodzinnych (brak warunku przeważającej własności w ramach jednej rodziny – tj. własność rozproszona pomiędzy kila niespokrewnionych osób). Te spółki także mogą przechodzić sukcesyjną zmianę pokoleniową, a na pewno dotyczy ich planowanie spadkowe.

⁵ Są to m.in. podział majątku na strefę seniora i strefę juniora, czerwona teczka, wielopokoleniowa linia życia, kierunek i etap sukcesji w sukcesji z podziałem na firmy rodzinne, półrodzinne i nierodzinne, autorskie reguły planowania spadkowego, ryzyko długiego życia i szereg innych. Ułatwiają one pracę doradczą zarówno w firmach rodzinnych, jak i nierodzinnych (tj. we wszystkich firmach właścicielskich), a także przy planowaniu sukcesji majątku rodzinnego w rodzinach niezaangażowanych w prowadzenie biznesu. Dotyczą sukcesji majątkowej w sensie uniwersalnym – nie ograniczają się do biznesu rodzinnego.

metodologię pracy, porządkującą proces doradczy i pozwalającą łatwiej przeprowadzić uczestników planowania przez proces decyzyjny. Pomimo tego, że odnoszą się one głównie do obszaru majątkowego planowania sukcesji, próżno ich szukać w podręcznikach czy komentarzach do prawa rodzinnego, handlowego czy spadkowego, w opracowaniach dotyczących finansów osobistych czy też publikacjach z obszaru ekonomii i zarządzania dotyczących biznesu rodzinnego. Stosuję je w praktyce doradczej i szkoleniowej od przynajmniej kilku lat. Są podstawą mojego warsztatu pracy jako doradcy sukcesyjnego i wynikają z doświadczenia, zrozumienia i wiedzy na temat procesu zmiany pokoleniowej w rodzinach biznesowych – w firmach rodzinnych i właścicielskich. To one w dużej mierze przesądzają, że nie działam po prostu jako prawnik czy doradca finansowy, lecz jako doradca sukcesyjny *sensu stricto* – to jest, że doradzam w obszarze samej sukcesji, a nie tylko towarzyszących jej instrumentów z różnych dziedzin.

Sukcesja to zmiana – dwie perspektywy planowania sukcesji

Jednym z podstawowych założeń planowania sukcesji, które powinien wnieść do procesu doradczego dobry doradca, jest równoległe planowanie w dwóch perspektywach:

1. planowanie długoterminowe obejmujące zmianę pokoleniową – w perspektywie 5, 10, 20 czy nawet 30 i więcej lat, którego podstawą jest budowa wieloletnich planów i zarządzanie zmianą w obszarze doradztwa danego specjalisty oraz
2. plan awaryjny, w tym planowanie spadkowe – obejmujące zestaw rozwiązań zabezpieczający skutki zrealizowania się ryzyk osobowych, takich jak poważny wypadek, choroba (np. śpiączka) czy śmierć poszczególnych uczestników planowania sukcesji.

Planowanie długoterminowe najlepiej realizować – o ile to możliwe w danej sytuacji – przy pozytywnym założeniu, że wszyscy uczestnicy planowania dożyją późnego wieku (przysłowiowych 100 lat). Ma to wpływ na ich oczekiwania, zaangażowanie w poszczególnych obszarach aktywności w rodzinie i w biznesie na kolejnych etapach życia, pełnione funkcje, posiadane przywileje, zakres odpowiedzialności oraz strategię właścicielską. Nie tylko w kwestii



Istotne jest, aby indywidualne oczekiwania i cele zostały następnie omówione wspólnie, bo plany przeforsowane na siłę przez nesorów kończą swój żywot wraz z nimi i potrafią trwale skłócić rodzinę.



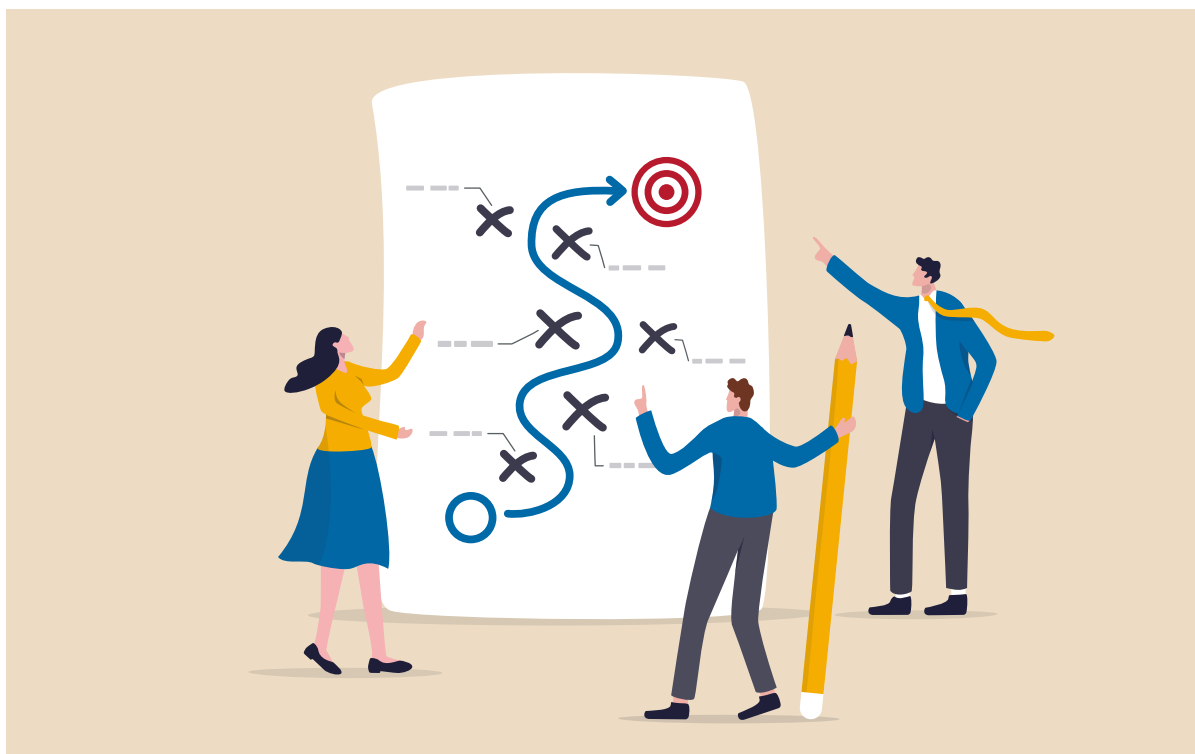
własności biznesu, ale przede wszystkim w zakresie pozostałego majątku rodzinnego.

Istotne jest przy tym, aby określone początkowo indywidualnie oczekiwania i cele zostały następnie omówione wspólnie – w ramach danego grona decyzyjnego. Inaczej przebiega to w rodzinach biznesowych, a inaczej w spółkach właścicielskich. Dopiero wspólne planowanie staje się gwarancją zdrowych podstaw do budowy ładu rodzinnego oraz wielopokoleniowej zamożności. Nie da się go uniknąć. Jednostronne plany przeforsowane na siłę przez nesorów kończą swój żywot wraz z nimi i potrafią trwale skłócić rodzinę.

Rdzeniem planowania przyszłości – a często toczącego się procesu albo zrealizowanego już planu – ma być sukcesja firmy rozumiana jako zmiana: przekazanie wiedzy, władzy, a następnie własności kolejnemu pokoleniu. Brak owej zmiany, odkładanie jej przez wiele lat w czasie lub jej pozorowanie (o tym niżej) – nigdy nie będzie sukcesją biznesu.

Sama sukcesja biznesu nie wszystkim się udaje. Przekazanie działającej firmy sukcesorom w drugim lub trzecim pokoleniu nie zawsze ma szansę powodzenia, a nawet świadomie bywa nieplanowane. Na każdy scenariusz należy się przygotować – wówczas na pierwszy plan wysuwa się sukcesja majątku rodzinnego. Granica jest zresztą płynna i zmienna w czasie. Niektóre rodziny traktują biznes nie jako miejsce pracy i realizacji osobistej misji przez poszczególnych ich członków, lecz jako jeden z wielu składników majątku.

Najważniejsza jest zaś sama zmiana. Bez przekazania odpowiedzialności za biznes i majątek na rzecz sukcesorów



czy spadkobierców nie można mówić o sukcesji. Nawet jeżeli firma i pozostały majątek został wniesiony do fundacji rodzinnej – do przekazania pozostanie władza i odpowiedzialność realizowana poprzez przyjmowane przez poszczególnych członków rodziny funkcje w organach fundacji (szczególnie podczas obrad zgromadzenia beneficjentów).

Dopiero kiedy znany jest plan na przyszłość, możemy mówić o planowaniu spadkowym. Bez precyzyjnego określenia planów rodzinnych trudno liczyć na skuteczne zabezpieczenie ryzyk osobowych wyrażonych w zapisach testamentowych, umowach majątkowych i o wyłączenie zachowku, w zapisach statutów spółek lub fundacji rodzinnych czy też o prawidłowym doborze parametrów finansowych. Szczególnie jeżeli chcemy zabezpieczyć się przed skutkami wypadków komunikacyjnych, w których bierze udział jednocześnie kilku członków rodziny biznesowej. Rozwiązania te zawsze powinny być aktualne – warto cyklicznie do nich wracać.

Planowanie spadkowe należy do tych elementów planowania sukcesyjnego, które dotyczą każdego – niezależnie od etapu życia rodziny. Aktualne jest we wszystkich firmach

właścicielskich o nierodzinnym kierunku sukcesji⁶. Kiedy nie można mówić o zmianie pokoleniowej w biznesie, ponieważ rodziny właścicieli nie chcą przejmować działającego biznesu albo nie są na to gotowe, to właśnie planowanie spadkowe wychodzi na pierwszy plan, a planowanie sukcesji – przynajmniej na tym etapie życia rodziny biznesowej – ogranicza się w zasadzie do niego. Dopiero zmiana kierunku sukcesji na rodzinny – o ile nastąpi – przesądzi o poszerzeniu procesu doradczego o elementy sukcesji biznesu *sensu stricto*, tj. sukcesji wiedzy, władzy i odpowiedzialności za firmę rodzinną.

Wnioskami z analizy sytuacji sukcesyjnej pod kątem planowania spadkowego motywowanych jest także wiele decyzji obejmujących czynności dokonywane za życia – nie tylko te realizowane „na wypadek śmierci”. Wynikiem rozważań w tym zakresie jest często rozpisany w harmonogramie wykonawczym plan darowizn, przekazywania własności w firmie, określenie celów inwestycyjnych czy

⁶ Mam na myśli nierodzinne firmy właścicielskie oraz firmy rodzinne w I lub II pokoleniu, które jednak nie są jeszcze na etapie rodzinnym. Ta nomenklatura pochodzi z przyjętego przeze mnie podziału na firmy rodzinne, półrodzinne i nierodzinne – jest to jeden z elementów mojej metodologii doradczej.

wręcz zmiana w zakresie budowanej przez daną rodzinę struktury aktywów – tak, aby majątek stał się łatwiej podzielny i dysponowalny na przyszłość.

Taki właśnie, rozłożony na dwie perspektywy, sposób podejścia do procesu decyzyjnego oraz wynikający z niego dobór rozwiązań składających się na plan sukcesji, obejmujący wieloletnie planowanie zawierające zmianę pokoleniową oraz planowanie awaryjne (planowanie spadkowe), powinien towarzyszyć każdemu doradcy sukcesyjnemu – szczególnie o specjalizacji majątkowej, tj. prawnej, podatkowej czy finansowej. Świadczą o tym liczne przykłady z praktyki, kiedy niedostrzeżenie zasady planowania z dwóch, równoległych perspektyw (z naciskiem na rzeczywiste zmierzanie w kierunku zmiany pokoleniowej) wywoływało problemy w procesie sukcesji.

Sukcesja formalna i sukcesja pozorna – czym doradztwo sukcesyjne na pewno nie jest

Kiedy już zaakceptujemy, że sukcesja w swojej istocie jest zmianą, łatwiej nam będzie dostrzec, że wszelkie działania na pierwszy rzut oka motywowane uregulowaniem procesu sukcesji, które jednak nie zmierzają do zmiany, można by nazwać sukcesją jedynie formalną, a nawet pozorną.

Odbyna się ona często z udziałem kancelarii prawnych, które skupiają się np. na zmianie formy prawnej firmy, uporządkowaniem struktury spółek w kontekście sukcesji czy też na optymalizacji podatkowej. Tym działaniom nie towarzyszy jednak zmiana sukcesyjna.



Wynikiem analizy sytuacji sukcesyjnej jest często plan darowizn, przekazywania własności w firmie, określenie celów inwestycyjnych czy zmiana budowanej przez rodzinę struktury aktywów.



Są to, owszem, działania niezbędne, aby zrestrukturyzować majątek rodzinny, zaktualizować relacje właścicielskie w spółce rodzinnej (lub wielorodzinnej spółce właścicielskiej) i wszystko to dzieje się, aby lepiej przygotować się do sukcesji od strony majątkowej. Jednakże jeżeli ograniczymy się do tego typu formalnych działań (realizowanych najczęściej samodzielnie przez nestorów) i nie zaangażujemy wszystkich związanych z firmą osób (nestorów i sukcesorów) w proces decyzyjny – nie będzie to doradztwo sukcesyjne, ale „tylko” standardowe doradztwo prawne lub podatkowe o zadanym obszarze działań. Błędem byłoby jednocześnie – co nierzadko się dzieje – sugerować nestorowi albo rodzinie biznesowej, że oto uregulowała sukcesję czy zbudowała plan sukcesji.

Dobrym przykładem jest przekształcenie jednoosobowej działalności gospodarczej w spółkę prawa handlowego (np. sp. z o.o.) z jednoczesnym zabezpieczeniem w testamentie nestora dalszego dysponowania udziałami spółki (albo – tym bardziej – z pominięciem zabezpieczeń na wypadek śmierci, w myśl poglądu, że sama zmiana formy prawnej wystarczy). Jeżeli nie towarzyszy temu zaangażowanie dzieci w rolę sukcesorów, proces przekazywania wiedzy i odpowiedzialności ani potwierdzenie podziału ról pomiędzy rodzeństwem w zespole zarządzającym firmą po wycofaniu się z niej nestorów – nie możemy mówić o niczym więcej niż o sukcesji formalnej. Prawnicy zaangażowani w przeprowadzenie związanych z tym czynności nie powinni mówić, że doradzają w zmianie sukcesyjnej.

Jeszcze więcej sukcesyjnych problemów może być efektem różnego rodzaju optymalizacji podatkowych⁷, dokonywanych pod pretekstem sukcesji. Nazywanie tego typu praktyk doradztwem sukcesyjnym postrzegam jako poważne nadużycie. Oszczędności w podatkach VAT, CIT lub PIT pod pozorem sukcesji, nie mają z nim wiele wspólnego.

To samo można niestety powiedzieć o wykorzystaniu dostępnej od niedawna w Polsce fundacji rodzinnej. Popularność, jaką cieszy się ta instytucja, budzi obawy wszystkich tych, którzy wiedzą jakie założenia przyświecały ustawodawcy oraz środowisku firm rodzinnych na etapie prac nad założeniami ustawy o fundacji rodzinnej.

⁷ Przykładów jest sporo, wspomnę tylko stosowane wcześniej darowizny nieruchomości biznesowych w celu reamortyzacji podatkowej, darowizny znaków towarowych, a ostatnio struktury wykorzystujące fundację rodzinną.



Jeżeli fundator wnosi biznes „rodzinny” do powołanej przez siebie fundacji, w której jest on jednocześnie jedynym członkiem zarządu (a czasem nawet jedynym beneficjentem), sprawującym jednoosobowo zarząd nad wniesionymi do fundacji spółkami – o jakiej zmianie pokoleniowej może być mowa? Tymczasem nietrudno spotkać się z opinią, że jest to świetny sposób, aby „zrobić sukcesję”. I to bez angażowania się w trudne rozmowy z rodziną oraz poszerzanie kręgu osób zaangażowanych w proces decyzyjny. Coraz częściej słyszy się o nestorach, którzy jedynie poinformowali członków najbliższej rodziny, że powołali fundację rodzinną i zrestrukturyzowali majątek. Kancelarie prawno-podatkowe uczestniczące w tych operacjach nie powinny nazywać swoich działań doradztwem sukcesyjnym.

Za kulisami doradztwa sukcesyjnego

Opisane wyżej sytuacje zaliczane są często przez samych doradców – w mojej ocenie nieprawidłowo – do doradztwa sukcesyjnego. Czym bowiem różni się tradycyjne doradztwo prawne polegające na przekształceniu jednoosobowej działalności w spółkę z o. o. czy doradztwo podatkowe

od tego, w którym sukcesja jest zaledwie pretekstem do złożenia zlecenia i dokonania określonych czynności doradczych?

Jeżeli doradca nie dotyka esencji zmiany pokoleniowej, nie do końca rozumie jej mechanizmy, nie dba o kompleksowość i interdyscyplinarność proponowanych rozwiązań ani – wreszcie – nie wspiera rodziny biznesowej w realizacji samej zmiany i wypracowaniu towarzyszących jej decyzji, nie powinien nazywać się doradcą sukcesyjnym. Jego zadaniem jest jedynie wdrożenie niektórych elementów planu sukcesji. Jest to funkcja niezwykle istotna i wymagająca profesjonalnych kwalifikacji, jednakże co do zasady wykonawcza, a nie twórcza w kontekście posuwania do przodu procesu decyzyjnego w toku zmiany pokoleniowej.

Od kiedy sukcesja stała się modna, czyli mniej więcej od 5-7 lat (a szczególnie w ostatnich 2-3 latach) coraz więcej kancelarii prawnych, podatkowych, finansowych czy innego rodzaju firm doradczych twierdzi, że świadczy usługi doradztwa sukcesyjnego. Przyglądając się ich poczynaniom z perspektywy osoby zaangażowanej w procesy sukcesyjne od niemal 20 lat, obserwuję postępujący nieład w komunikatach kierowanych do klientów oraz

oferowanie rozwiązań powierzchniowych, ograniczonych do zestawu rozwiązań formalnych skoncentrowanych na jednej czy drugiej specjalizacji doradczej⁸. Wszyscy oni jednakże twierdzą, że zajmują się sukcesją kompleksowo – nie zdając sobie do końca sprawy, co to powinno oznaczać.

Nie wynika to z ich złej woli, ale z faktu, że sukcesja jest wyjątkowo interdyscyplinarną dziedziną, w dodatku nową i przez to niezgłębianą nawet przez samych doradców, zapatrzonych we własną specjalizację. Prawnicy, a tym bardziej doradcy podatkowi i finansowi, rzadko sięgają po literaturę fachową z zakresu ekonomii i zarządzania oferującą wiedzę na temat *family business*. Specjalistom od zarządzania czy obszarów miękkich brakuje z kolei oparcia o twarde uwarunkowania doradztwa majątkowego. Co więcej, przedstawiciele poszczególnych gałęzi prawa nie są w stanie porozumieć się pomiędzy sobą w wielu kluczowych dla skutecznego planowania sukcesji kwestiach⁹, które – aby stać się jednoznaczne – wymagają nierzadko interwencji ustawodawcy.

Każdy specjalista przyjmuje perspektywę własnej profesji. Przykładowo prawnicy i doradcy podatkowi specjalizujący się w doradztwie sukcesyjnym rzadko sięgają po rozwiązania z obszaru finansów osobistych, np. ubezpieczenia na życie. Nie posiadają wiedzy z zakresu analizy ofert rynku ubezpieczeniowego, nie znają struktury produktów, trudno im połączyć rozwiązania testamentowe czy zapisy w umowach spółek z umowami ubezpieczeń na życie. Z kolei doradcy finansowi nie posiadają wiedzy prawnej i rzadko współdziałają z kancelariami prawnymi.

⁸ Zupełnie inne plany sukcesji konstruują prawnicy specjalizujący się w prawie handlowym, inne – wyspecjalizowani w pisaniu testamentów, inne – doradcy finansowi (np. muszą zawierać ubezpieczenie na życie), a jeszcze inne – doradcy podatkowi. A wymieniałem jedynie „twarde” wątki doradcze – już na tym etapie rzadko obserwuje się kompleksowość i spójność rozwiązań.

⁹ Pierwszym z brzegu przykładem jest kwalifikacja udziału (ogółu praw i obowiązków) współnika spółki osobowej prawa handlowego w majątku małżeńskim. Przepisy nie regulują wprost tego zagadnienia, a pomiędzy prawnikami toczą się spory. Sporna jest także okoliczność, czy spadkobiercy współników spółek handlowych wstępują do nich po śmierci współnika w ramach przepisów prawa spadkowego, czy na podstawie przepisów kodeksu spółek handlowych i postanowień umów spółek. Wynika to z innej perspektywy oceny sytuacji z punktu widzenia przedstawicieli różnych gałęzi prawa oraz niespójności przepisów. Tym bardziej istotna jest rola doradcy, aby tak poprowadzić proces decyzyjny przy układaniu planu sukcesji, aby rodzina nigdy nie musiała testować skuteczności poszczególnych składających się na niego rozwiązań przed sądem.



Sukcesja jest wyjątkowo interdyscyplinarną dziedziną, w dodatku nową i przez to niezgłębianą nawet przez samych doradców, zapatrzonych we własną specjalizację. Prawnikom brakuje wiedzy o family business, a specjalistom od zarządzania o sprawach majątkowych.



Trudno się dziwić. Próżno w powszechnych programach studiów doszukiwać się nauki o sukcesji czy nawet o *family business*. Brakuje rzetelnych podręczników do doradztwa sukcesyjnego¹⁰. Dopiero od niedawna pojawiają się (i wreszcie spotykają się z zainteresowaniem) propozycje edukacji w zakresie doradztwa sukcesyjnego. Warto jednakże weryfikować ich zakres oraz towarzyszące im intencje. Część z nich szkoli bardziej sprzedawców wybranych rozwiązań niż doradców sukcesyjnych.

Doradca sukcesyjny nie powinien być sprzedawcą

Profesjonalni doradcy sukcesyjni przede wszystkim powinni unikać roli sprzedawców. A jeżeli już nimi są, istotne jest, by jasno to komunikowali i aby stało się to częścią świadomości zawartego przez klienta kontraktu. Chodzi mi przede wszystkim o oferowanie określonych rozwiązań prawnych (np. często mylonego z sukcesją przekształcenia jednoosobowej firmy w spółkę prawa handlowego) czy podatkowych lub różnego rodzaju produktów finansowych jako niezbędnego elementu każdego planu sukcesji – niezależnie od rzeczywistych potrzeb klienta. Jeżeli doradca z góry zakłada, jaka struktura rozwiązań na pewno

¹⁰ Ciekawym wyjątkiem jest praca Marty Wojtyry-Perlajewskiej pt. *Współpraca doradców z firmami rodzinnymi w procesie sukcesji. Perspektywa doradców.*, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa 2022. Jest to praca badająca istniejące na rynku praktyki, a nie podręcznik dla doradcy. Wiele tez stawianych przeze mnie w niniejszym artykule znajduje w niej potwierdzenie.

przyda się rodzinie biznesowej – traktuję to jako sprzedaż, a nie doradztwo sukcesyjne. Świadczy to o postrzeganiu danej instytucji, tak jak ostatnio fundacji rodzinnej, jako celu samego dla siebie, bez należytego i dogłębnego przeanalizowania potrzeb całej rodziny biznesowej.

Takie podejście sprawia, że rozwiązania formalne przesłaniają rzeczywisty cel planowania sukcesyjnego, zaś rodzina biznesowa koncentruje się na cechach oferowanych struktur prawno-podatkowych, w szczególności na możliwych do uzyskania korzyściach fiskalnych. Wówczas esencja sukcesji, jaką jest zmiana pokoleniowa, schodzi na plan dalszy, a cała uwaga skupia się na korzyściach formalnych.

Co więcej, z kularowych rozmów podczas szkoleń z zakresu sukcesji, które realizuję dla różnych grup zawodowych, czy mentoringu sukcesyjnego, ujawnia się często następująca postawa: *jeżeli rodzina biznesowa przyjdzie do nas z jasno określonym planem i wybranym zestawem rozwiązań prawno-podatkowych – chętnie pomożemy je wdrożyć. Zaproponujemy także własne, sprawdzone struktury. Jest*

to podejście jak najbardziej usprawiedliwione – do tej właśnie roli przygotowani są prawnicy i doradcy podatkowi. Skąd jednak rodzina biznesowa ma wiedzieć, co w danej sytuacji byłoby najlepszym rozwiązaniem? Wszak zmianę pokoleniową robimy w większości przypadków po raz pierwszy.

Jeżeli zatem np. prawnicy mieliby podjąć się funkcji doradcy sukcesyjnego, musieliby posiadać umiejętność oraz narzędzia do tego, aby przeprowadzić rodzinę biznesową przez proces decyzyjny, wnieść weń doświadczenie z innych rodzin, a także zadbać o kompleksowość oraz interdyscyplinarność proponowanych rozwiązań. Doświadczenie z innych rodzin dotyczy nie tyle mechanizmów prawno-podatkowych tam zastosowanych, co argumentów, motywacji, obaw i wartości przemawiających za wyborem bądź porzuceniem określonych rozwiązań. Istotny jest sam proces pracy ze wszystkimi uczestnikami planowania. Kwestie prawne, podatkowe i finansowe obejmują przy tym najczęściej 20-50% procesu decyzyjnego i są ze swej natury wykonawcze.



Druga strona medalu

Postawa doradcza skupiona jedynie na formalnych aspektach planu sukcesji, nie zaś na pracy z całą rodziną, czasami trafia niestety na podatny grunt. Nie zawsze nestorzy tak naprawdę gotowi są na sukcesyjną zmianę – choć taką gotowość wszem i wobec deklarują. Zdarza się, że sukcesorzy czy inni członkowie rodziny nie są nawet dopuszczani do podejmowania decyzji w toku „formalizacji zmiany pokoleniowej”, by nie utrudniać i nie kwestionować decyzji podjętych już dawno za nich.

Trudno wyobrazić sobie, aby profesjonalny doradca sukcesyjny mógł przyjąć w takiej sytuacji rolę osoby, która ma jedynie wdrożyć założone przez nestora rozwiązania, z pominięciem pracy z pozostałymi uczestnikami procesu sukcesji – nawet jeżeli ta praca napotykałaby przeszkody. To właśnie w takich sytuacjach nieocenioną pomoc mogą zaoferować *coachowie*, mediatorzy albo psycholodzy. Doradca sukcesyjny powinien zwrócić na to uwagę.

Nie zawsze hamulcowym zmiany jest jednak nestor. W wielu rodzinach od dawna bezowocnie rozważa on sukcesję. Tym razem to dzieci nie są gotowe na rozmowy lub niedwuznacznie sugerują, że nie są zainteresowani przejęciem firmy. Rozmowy o sukcesji majątku rodzinnego także utykają albo nigdy na poważnie nie wystartowały z miejsca.

W takim stanie rzeczy to właśnie doradca sukcesyjny powinien przyjść z pomocą. Umiejętność zaangażowania wszystkich uczestników planowania w celu rozpoczęcia efektywnego procesu decyzyjnego staje się tutaj bezcenna. Wszak wszelkie decyzje, także majątkowe, prędzej czy później będą musiały zapaść i nie powinniśmy pozostawiać ich dziedziczeniu ustawowemu.



Umiejętność doradcy zaangażowania wszystkich uczestników do rozpoczęcia efektywnego procesu decyzyjnego stanowi bezcenną pomoc w planowaniu sukcesji.

Czego należy oczekiwać od dobrego doradcy?

Przede wszystkim trzech rzeczy:

1. szerokiego, interdyscyplinarnego podejścia i orientowania się we wzajemnych zależnościach pomiędzy decyzjami w poszczególnych obszarach planowania sukcesji oraz znajomości kolejności rozpatrywania ich – przynajmniej we własnym zakresie kompetencji, a także umiejętności zwrócenia uwagi na istotne dla procesu sukcesji elementy spoza zakresu kompetencji danego doradcy wraz z otwarciem na współpracę ze specjalistami z pozostałych dziedzin; ewentualnie zbudowania zespołu, który pracuje wspólnie,
2. pracy ze wszystkimi uczestnikami procesu decyzyjnego i koncentracji na zmianie pokoleniowej – adekwatnie do etapu życia poszczególnych członków danej rodziny,
3. jasnego kontraktowania metod¹¹ i zakresu doradztwa świadczonego przez danego specjalistę, w tym elementów sprzedaży (nazywając ją po imieniu), jeżeli występują.

Koncentrację na zmianie pokoleniowej uzależniam od etapu życia danej rodziny. Jeżeli rzeczywiście mamy do czynienia z jednym z etapów tej zmiany w procesie przekazywania wiedzy, władzy i własności biznesu z pierwszego na drugie albo z drugiego na trzecie pokolenie – doradztwo powinno obejmować wszystkie jego aspekty. Jeżeli zaś o zmianie pokoleniowej w biznesie nie możemy w danej rodzinie w trakcie świadczenia doradztwa mówić – zawsze aktualne będzie planowanie awaryjne (spadkowe) i rozpatrzenie skutków zrealizowania się ryzyk osobowych.

¹¹ Rozróżniamy bardzo wiele metod pracy i obejmujących je kontraktów pomiędzy doradcą a klientem. Może to być metoda doradcza, trenerska, coachingowa, terapeutyczna, mentoringowa, szkoleniowa i in.



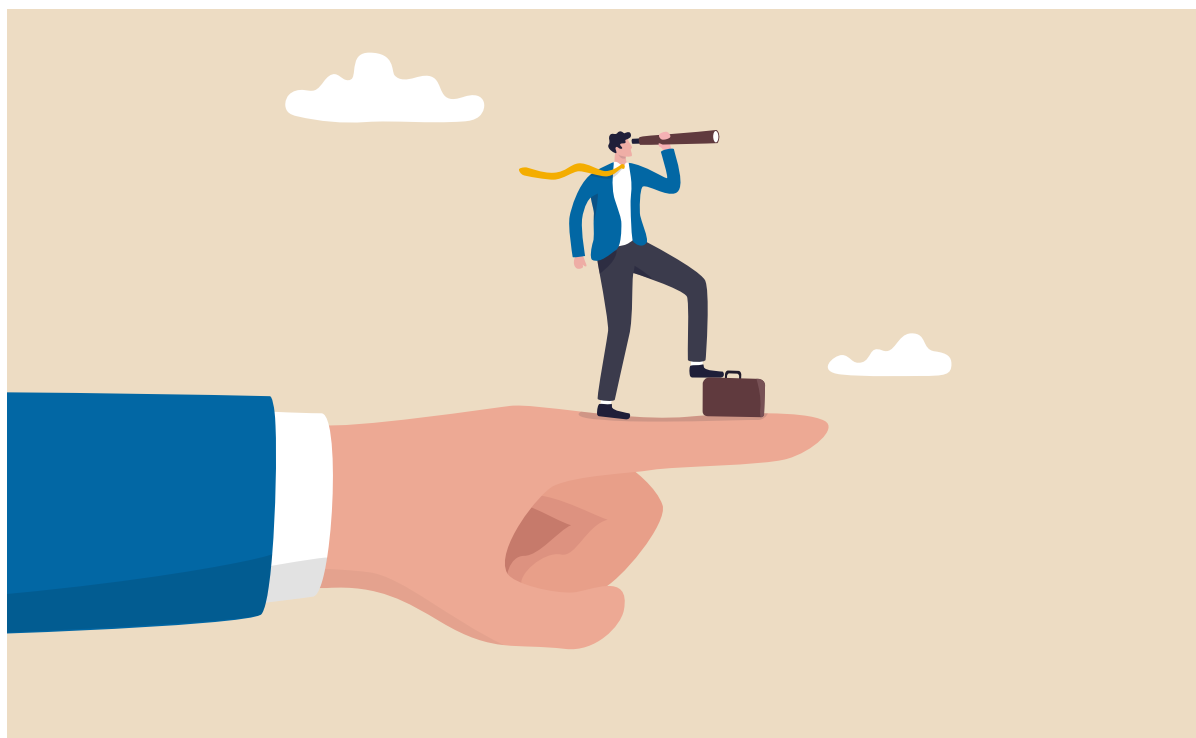
Moje postulaty

Zadaniem doradcy sukcesyjnego jest pomoc rodzinie biznesowej albo wspólnikom spółki właścicielskiej w zbudowaniu takiego plan sukcesji, który jest realny pod kątem prawnym i finansowym¹², spójny merytorycznie we wszystkich istotnych dla danej sytuacji obszarach oraz realizuje usprawiedliwione interesy wszystkich uczestników planowania sukcesji w obu perspektywach, tj. planowania długookresowego i planu awaryjnego. Owe usprawiedliwione interesy identyfikowane są w powiązaniu z przestrzeganymi w danej rodzinie lub firmie wartościami.

¹² Z punktu widzenia nie tylko doboru produktów finansowych z szerokiej palety instrumentów oszczędnościowo-inwestycyjnych, dłużnych oraz ubezpieczeniowych, lecz przede wszystkim z perspektywy realiów budżetowania (także budżetu domowego) oraz matematyki finansowej. Liczy się tu m.in. praca pieniądza w czasie i towarzyszące mu odsetki, które albo przynoszą nam korzyść (przy oszczędzaniu), albo pracują na korzyść banku (przy zaangażowaniu kredycie).

Dopiero na tak ułożony plan nakładamy szczegółowe reguły dotyczące szeroko rozumianego obszaru majątkowego i biznesowego, tj. instrumenty prawne, finansowe czy podatkowe, które powinny służyć realizacji jego celów. Istotnym elementem całości będzie zawsze wieloaspektowy plan awaryjny oparty o planowanie spadkowe, z uwzględnieniem różnych scenariuszy zdarzeń (tj. wspólnych wypadków, w których bierze udział jednocześnie kilka osób przy najbardziej prawdopodobnych konfiguracjach).

Co więcej, pracując z rodziną doradca musi zdawać sobie sprawę, że wielu rzeczy nie da się przeprowadzić od razu, a tym bardziej przyspieszyć. Należy je przeżyć. Możemy zmierzać w określonym kierunku, ale aby np. potwierdziło się, że dany sukcesor chce przyjąć i odpowiedzialnie pełnić swoje funkcje w firmie rodzinnej, by wraz z rodzeństwem rozwijać ją przez kolejne pokolenie – po prostu musi się to wydarzyć. Nie wystarczą oczekiwania rodziców w tym zakresie. Dlatego plan sukcesji ma swoją dynamikę i rozłożony jest w czasie często na wiele lat.



Niektórych decyzji (także formalnych) nie da się przyspieszyć, a planowanie sukcesji należy podzielić na etapy. Doświadczony doradca od razu to rozumie i przekłada na sytuację danej rodziny.

Jeżeli w danej rodzinie lub spółce na pierwszy plan planowania sukcesyjnego wysuwają się aspekty relacji rodzinnych (np. postawa i oczekiwania poszczególnych osób, komunikacja, nierozwiązane spory itd.) lub sukcesji biznesu (np. role i plan kariery sukcesorów, plan przekazywania kompetencji sukcesorom i wycofywania się nestorów, strategia czy reorganizacja firmy na potrzeby sukcesorów) doświadczenie podpowiada, że już na starcie procesu decyzyjnego warto postawić na edukację jego uczestników także z aspektów dotyczących majątku.

Nawet jeżeli na początku kwestie majątkowe, prawne czy finansowe nie są postrzegane jako najważniejsze, aby stało się jasne, jakie wyzwania i decyzje czekają rodzinę na kolejnych etapach planowania, warto przynajmniej wstępnie omówić kwestie własności w poszczególnych rodzinach (w tym kwalifikacji firmy w majątkach małżeńskich), relacji właścicielskich, dziedziczenia, zachowków czy aspektów planowania finansowego. Rzetelnie przeprowadzona analiza sytuacji od strony majątkowej powoduje, że

już na początku wprowadza się szereg zmian o charakterze porządkującym, np. w zakresie majątku małżeńskiego, uporządkowania zapisów w umowach spółek czy prostych testamentów, które są następnie sukcesywnie uzupełniane na kolejnych etapach procesu decyzyjnego.

W przeciwnym razie może okazać się – co wielokrotnie miało już miejsce – że zajmująca wiele miesięcy praca nad poprawą relacji i komunikacji w rodzinie albo nad uporządkowaniem procesów biznesowych szła na marne, ponieważ realia majątkowe uniemożliwiały kontynuację początkowo zamierzonego planu.

Doradca, przy wykorzystaniu różnych metod pracy z uczestnikami planowania sukcesji, powinien być przewodnikiem w procesie decyzyjnym, prowadzącym rodzinę przez kolejne obszary planowania, dbając o spójność i kompleksowość przyjętych rozwiązań¹³.

¹³ Pierwszy z brzegu przykład z zakresu planowania spadkowego obejmuje spójne powiązanie testamentów i zapisów w umowach spółek z ubezpieczeniami na życie, włączając w to aspekty podatkowe rozwiązania. Jest tu praca dla prawnika, doradcy podatkowego oraz doradcy finansowego, albo dla doradcy sukcesyjnego posiadającego kompetencje ze wszystkich tych dziedzin jednocześnie.

Ponadto ważne jest, aby doradca sukcesyjny posługiwał się spójną metodologią pracy właściwą dla samej sukcesji i wykraczającą poza jego podstawową dziedzinę doradczą (prawo, strategię, podatki, finanse, *coaching* czy inną). To właśnie ta wiedza odróżnia jego doradztwo od standardowego doradztwa w danym obszarze i nadaje walor doradztwa sukcesyjnego.

Co więcej, kiedy doradca sukcesyjny dostrzeże, że pomiędzy uczestnikami procesu decyzyjnego pojawiają się konflikty interesów lub prowadzone są spory, nie powinien przyjmować zlecenia obejmującego reprezentację jednej ze zważnionych stron przeciwko drugiej stronie – tak jak czynią to prawnicy występując przed sądem w roli pełnomocników procesowych. Byłby to zupełnie inny kontrakt z klientem, niespójny – w mojej ocenie – z rolą doradcy sukcesyjnego. Jeżeli doradcą sukcesyjnym jest prawnik, powinien jasno oddzielić przyjmowane role i w czytelny sposób ułożyć relacje z klientem w tym zakresie.

Doradcy sukcesyjnemu powinny towarzyszyć trzy nadrzędne cele do zrealizowania pomiędzy początkiem a końcem procesu doradczego:

1. zachowanie lub polepszenie relacji rodzinnych,
2. zachowanie biznesu w rękach rodziny i jego rozwój w rękach kolejnego pokolenia,
3. zachowanie i wzrost wartości majątku rodzinnego.

Jeżeli sukcesja biznesu okazuje się niemożliwa i firmę należało będzie zlikwidować lub sprzedać, doradcy pozostanie skoncentrować się na trzecim punkcie.

Nowy zawód?

Coraz częściej mówi się o tym, że potrzebna jest formalizacja zawodu doradcy sukcesyjnego. Jeżeli tak miałyby się stać, inicjatywa powinna pojawić się po stronie państwa polskiego. Z uwagi na interdyscyplinarny charakter sukcesji oraz wielość specjalizacji doradców – byłoby to zadanie bardzo trudne.

Warto jednak rozważyć powołanie ogólnopolskiej izby doradców sukcesyjnych, która opracuje kryteria i zakresy merytoryczne pracy doradców w poszczególnych specjalizacjach, zasady kontraktowania swoich usług z klientem oraz kodeks etyczny. Powinna to być inicjatywa publiczna. Mam nadzieję, że przynajmniej część zaprezentowanych

powyżej założeń mogłaby zostać wykorzystana przy pracach nad tego typu projektem. Wydaje się to pożądane wobec opisanych powyżej praktyk, przede wszystkim dla dobra klientów. ●

Publikacje, do których nawiązuje artykuł:

- Ł. Martyniec, *Strefa Seniora*, Magazyn Firm Rodzinnych RELACJE, wyd. stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych, nr 3 z 2015 r.
- Ł. Martyniec, *Modele sukcesyjne*, Magazyn Firm Rodzinnych RELACJE, wyd. stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych, nr 1(34) z lutego 2019 r.
- Ł. Martyniec, *Sukcesyjna cafeteria, czyli o towarzyszeniu w procesie sukcesji*, Magazyn Firm Rodzinnych RELACJE, wyd. stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych, nr 4(42) z grudnia 2020 r.
- Ł. Martyniec, *Czy radca prawny może stać się doradcą sukcesyjnym?*, Dwumiesięcznik Radca Prawny, wyd. Krajowa Izba Radców Prawnych, nr 193/2021, styczeń/luty 2021 r.
- Ł. Martyniec, *Ile jest warta złotówka, czyli o finansach osobistych w rodzinie biznesowej*, Magazyn Firm Rodzinnych RELACJE, wyd. stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych, nr 2(44) z czerwca 2021 r.
- Ł. Martyniec, *Planowanie spadkowe*, Magazyn PARP Twój Biznes, nr 4/2022(15), grudzień 2022 r., s. 12.
- Ł. Martyniec, *Czym jest, a czym nie jest fundacja rodzinna? Co warto wiedzieć, aby uniknąć nieporozumień*, Magazyn Firm Rodzinnych RELACJE, wyd. stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych, nr 3(53) z września 2023 r.
- Ł. Martyniec, *Sukcesja w firmach rodzinnych i właścicielskich – kierunki i etapy procesu.*, w: *Materiały z II Kongresu Przedsiębiorstw Rodzinnych, Sukcesja w biznesie*, organizowanego w dniach 23-24 maja 2024 r. przez Centrum Przedsiębiorstw Rodzinnych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2024, ss. 16-28.
- Ł. Martyniec, *Planowanie spadkowe jako nowe podejście do planowania sukcesji*, referat wygłoszony 24 maja 2024 r. podczas II Kongresu Przedsiębiorstw Rodzinnych, Sukcesja w biznesie, organizowanego w dniach 23-24 maja 2024 r. przez Centrum Przedsiębiorstw Rodzinnych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2024.

17. Ogólnopolski Zjazd Firm Rodzinnych U-RODZINY 2024: Firma Rodzinna Przyszłości

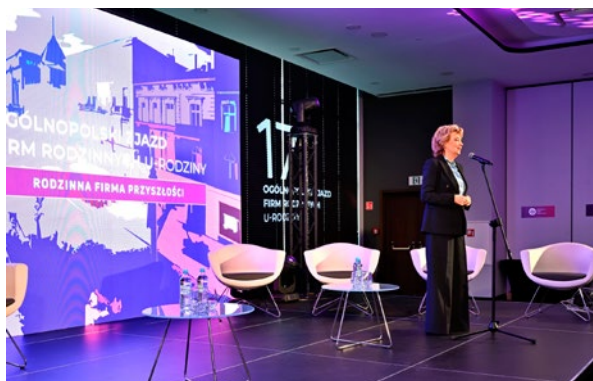
W dniach 3-5 października 2024 roku, w Łodzi, odbył się 17. Ogólnopolski Zjazd Firm Rodzinnych U-RODZINY 2024, pod hasłem „Rodzinna Firma Przyszłości”. Organizowane przez Stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych wydarzenie zgromadziło ponad 200 uczestników, w tym przedsiębiorców, menedżerów oraz ekspertów z różnych branż. To wyjątkowe spotkanie, które corocznie przyciąga czołowych przedstawicieli polskiego biznesu rodzinnego, stało się ważnym punktem w kalendarzu polskich przedsiębiorców.



Program pełen inspiracji i wiedzy

Zjazd obfitował w liczne warsztaty, panele dyskusyjne oraz debaty, w których wzięło udział blisko 90 prelegentów. Omawiano kluczowe kwestie, takie jak innowacyjność,

sukcesja czy współpraca między markami. Wydarzenie zakończyło się uroczystą galą oraz rozstrzygnięciem konkursu „Skrzydła Innowacji”, który wyróżniał najbardziej innowacyjne projekty wśród firm rodzinnych.



Innowacyjność w Firmach Rodzinnych

Pierwszy panel poświęcony był innowacyjności, która stanowi fundament rozwoju firm rodzinnych. Prelegenci, wśród których byli przedsiębiorcy i specjaliści z branży technologicznej, podkreślali, że innowacje w firmach rodzinnych to klucz do przetrwania i sukcesu na dynamicznie zmieniającym się rynku.

„Dzięki bliskim relacjom i elastycznej strukturze, firmy rodzinne mają ogromny potencjał do wprowadzania nowatorskich rozwiązań, które wspierają ich konkurencyjność” – mówił jeden z prelegentów.

Uczestnicy panelu zgadzali się, że innowacyjność, wdrażana z poszanowaniem tradycji i wartości rodzinnych, może napędzać rozwój na wielu poziomach.

Sukcesja i Zarządzanie Firmą Rodzinną

Podczas drugiego panelu poruszono temat sukcesji, czyli przekazywania zarządzania firmą kolejnym pokoleniom. Eksperti omówili różne modele sukcesji oraz praktyczne rozwiązania pozwalające na płynne przejście firmy przez młodsze pokolenia.

„Sukcesja to wieloetapowy proces, który wymaga zarówno przygotowania młodych liderów, jak i umiejętności przekazywania wartości oraz wizji przedsiębiorstwa” – zauważył jeden z prelegentów.

Wnioski z panelu podkreśliły konieczność planowania sukcesji z wyprzedzeniem, tak aby firma mogła kontynuować swój rozwój bez zakłóceń.

Sztuczna inteligencja i cyberbezpieczeństwo w rozwoju firm rodzinnych

Trzeci panel skoncentrował się na roli sztucznej inteligencji (AI) i cyberbezpieczeństwa jako kluczowych czynnikach wspierających rozwój firm rodzinnych. Eksperti przedstawili, jak nowe technologie – od systemów automatyzujących operacje po analizę danych za pomocą AI – mogą wspomagać wzrost i innowacyjność, a także podnosić efektywność działania firm. Poruszono także wyzwania związane z cyberbezpieczeństwem, podkreślając znaczenie ochrony danych i budowania cyfrowej odporności w firmach rodzinnych.

„Sztuczna inteligencja otwiera przed firmami rodzinnymi nowe możliwości, ale jednocześnie wymaga strategicznego podejścia do ochrony danych i zasobów firmy” – mówił jeden z prelegentów, wskazując na potrzebę zintegrowanego podejścia do AI i bezpieczeństwa cyfrowego.

Panel wypuklił także rolę edukacji w zakresie cyfrowych zagrożeń oraz zbudowanie kultury innowacji i ochrony informacji w przedsiębiorstwach rodzinnych.

Uroczysta Gala, aukcja sztuki i jubileusz firmy HERBEWO

Wieczorna gala, kończąca Zjazd, była nie tylko momentem celebracji i ogłoszenia wyników konkursu „Skrzydła Innowacji”, ale również okazją do wsparcia szczytnego celu. Tradycyjnie, podczas uroczystości odbyła się aukcja sztuki, z której środki zostaną przeznaczone na remont przedszkola w Kłodzku, które ucierpiało w wyniku powodzi. To wyjątkowe wydarzenie łączyło pasję do sztuki z chęcią niesienia pomocy potrzebującym.

Zjazd miał też szczególny charakter, ponieważ świętowaliśmy 100-lecie istnienia firmy HERBEWO Andrzeja Barańskiego, jednego z członków Stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych. Jubileusz ten był wyjątkowym momentem, który podkreślił długowieczność i trwałość wartości rodzinnych w polskim biznesie.





W czasie balu 4 osobom zostało wręczone PODZIĘKOWANIE ZA PARTNERSTWO, wielu innym – CERTYFIKAT NOWEGO CZŁONKA.



Drugi dzień: Maraton warsztatów i networking

Drugi dzień Zjazdu upłynął pod znakiem maratonu warsztatów, które dotyczyły najważniejszych zagadnień dla firm rodzinnych. Wśród tematów znalazły się:

- **Zarządzanie innowacją w praktyce** – warsztaty skupiające się na wdrażaniu nowych technologii i kreatywnych rozwiązań w firmach rodzinnych, w tym sztucznej inteligencji i *social mediów*.
- **Sukcesja krok po kroku** – praktyczne porady i *case studies* dotyczące planowania sukcesji w różnych modelach biznesowych.
- **CSR w firmach rodzinnych** – warsztaty dotyczące społecznej odpowiedzialności biznesu i budowania pozytywnego wizerunku poprzez działania prospołeczne.
- **Zielona transformacja** – jak przygotować firmę rodzinną na zmiany związane z ekologią i zrównoważonym rozwojem.

Ważnym elementem drugiego dnia było również stawianie na *networking*. Zjazd oferował uczestnikom liczne możliwości do nawiązania wartościowych kontaktów, wymiany doświadczeń i budowania relacji, które mogą przyczynić się do rozwoju firm. Przyjacielska atmosfera oraz bogaty program *networkingowy* umożliwiły przedsiębiorcom nawiązanie nowych partnerstw i rozwijanie współpracy, co jest fundamentem sukcesu w dzisiejszym świecie biznesu.

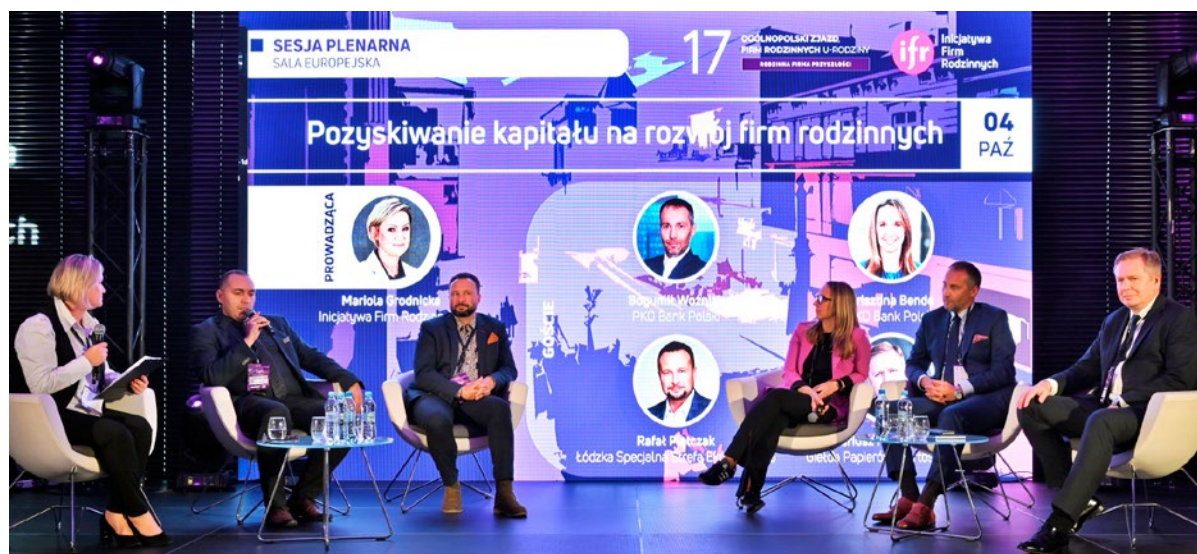
Podsumowanie

17. Ogólnopolski Zjazd Firm Rodzinnych U-RODZINY 2024 w Łodzi okazał się być niezwykle inspirującym wydarzeniem. Dzięki szerokiej wachlarzowi paneli dyskusyjnych, warsztatów oraz możliwościom nawiązywania kontaktów, uczestnicy zdobyli cenną wiedzę i wymienili się doświadczeniami. Zjazd przypominał o kluczowej roli innowacyjności, planowania sukcesji oraz współpracy w rozwoju firm rodzinnych.

Dzięki wsparciu na rzecz lokalnej społeczności, jakim była aukcja sztuki, oraz celebracji jubileuszu 100-lecia firmy HERBEWO, Zjazd miał również wymiar społeczny i historyczny, podkreślając trwałość i siłę firm rodzinnych w Polsce.

„Firma rodzinna przyszłości to przedsiębiorstwo, które łączy innowacje z tradycją, a jednocześnie opiera swój sukces na silnych więziach rodzinnych i społecznej odpowiedzialności” – to przesłanie wybrzmiało podczas tegorocznego Zjazdu, wskazując drogę na przyszłość dla polskich firm rodzinnych.

IFR już teraz zaprasza na przyszłoroczną, osiemnastą edycję U-RODZIN, która w 2025 roku obiecuje jeszcze więcej inspirujących tematów i wyjątkowych okazji do wspólnego rozwoju. Zapraszamy wszystkich przedsiębiorców rodzinnych, by śledzili działania IFR i dołączyli do społeczności firm rodzinnych w Polsce. ●



Opracowanie: Ewa Chłopska-Wasielewska,
Manager ds. komunikacji i promocji, Stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych

Andrzej Blikle, prezes honorowy IFR, doktorem honoris causa

Maria Adamska: Kilka osobistych refleksji



Andrzej J. Blikle w uroczystym orszaku

7 listopada 2024 r. doktorem honoris causa Akademii Ekonomiczno-Humanistycznej w Warszawie został Andrzej Jacek Blikle – profesor nauk matematycznych, wybitny polski informatyk, wieloletni pracownik naukowy i wykładowca akademicki, a także mistrz cukierniczy, przedsiębiorca i lider biznesu, społecznik oraz prawdziwy człowiek renesansu. Dla społeczności firm rodzinnych jest szczególnie znany jako członek-założyciel, pierwszy i wieloletni prezes IFR, a obecnie Prezes Honorowy stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych.

Doktor honoris causa to akademicki tytuł honorowy, tradycyjnie nadawany przez uczelnie wyższe osobom szczególnie zasłużonym dla nauki i kultury. Uchwała Senatu podkreśliła zasługi Andrzeja J. Bliklego, które skłoniły środowisko naukowe do przyznania tytułu.

„Senat Akademii Ekonomiczno-Humanistycznej w Warszawie, pod przewodnictwem Jego Magnificencji Rektora dr.

hab. Konrada Janowskiego, prof. AEH, postanowił obdarzyć Profesora godnością akademicką w uznaniu Jego zasług na polu naukowym i zawodowym, w szczególności za: rozwijanie i upowszechnianie koncepcji turkusowych organizacji, wybitne osiągnięcia w obszarze nauk matematycznych, zaangażowanie w rozwój nauk o zarządzaniu i jakości, wkład w lokalne i globalne inicjatywy społeczne oraz za wprowadzenie polskiej informatyki na arenę światową.”

Promotorem w postępowaniu o nadanie tytułu doktora honoris causa był prof. dr hab. Jerzy Hausner, a recenzentami prof. dr hab. Elżbieta Mączyńska, prof. dr hab. Andrzej Tarlecki oraz dr hab. Piotr Olaf Żylicz.

Miałam zaszczyt i przyjemność uczestniczenia w tej podniosłej uroczystości. Słuchając przemówień kolejnych profesorów nie mogłam oprzeć się wrażeniu, że choć znamy się z Andrzejem (a właściwie z Jackiem, bo takiego imienia używa w osobistych relacjach) od wielu lat, to poznałam dotąd tylko niewielki „czubek góry lodowej” Jego dokonań. Przedstawiony w trakcie ceremonii wykaz aktywności (i tak w wielkim skrócie) uświadomił mi, w jak wielu dziedzinach i obszarach Andrzej J. Blikle działał i osiągał konkretne rezultaty. W mojej krótkiej opowieści nie sposób wymienić tego wszystkiego – zachęcam zainteresowanych do przejrzania strony Akademii Ekonomiczno-Humanistycznej w Warszawie <https://vizja.pl/profesor-andrzej-blikle-doktorem-honoris-causa-ae/h/>, gdzie znajdziemy wiele szczegółów i zdjęć z uroczystości. Ja natomiast chciałabym się podzielić kilkoma refleksjami i wspomnieniami o mojej znajomości z Profesorem.



Andrzej J. Blikle rok 2016

Poznaliśmy się w 2006 r. na konferencji w Nowym Sączu – była to pierwsza konferencja w Polsce poświęcona firmom rodzinnym. Tak się szczęśliwie złożyło, że w trakcie konferencji w przerwach wokół Jacka gromadziło się wiele wspaniałych osób (do których i ja dołączyłam), zaintrygowanych i zainteresowanych problematyką firm rodzinnych – wtedy zupełnym *novum* w naszej rzeczywistości. Byłam mile zaskoczona, z jaką uwagą i szacunkiem słuchoł rozmówców... Jakaś dobra aura wokół Jacka, Jego uważność i umiejętność prowadzenia ciekawej konwersacji sprawiły, że to spotkanie miało ciąg dalszy. Na dodatek znalazły się w tym gronie niezwykle entuzjastyczne i otwarte osoby, które postarały się o zacieśnienie naszych kontaktów. Wszystko to zaowocowało szeregiem dalszych spotkań w Warszawie, podczas których zawzięcie dyskutowaliśmy na temat firm rodzinnych. Oczywiście i niekwestionowanym liderem grupy był Jacek, ale też w składzie grupy znalazły się osoby z najrozmaitszych firm i organizacji (z racji rozmiarów niniejszej publikacji nie wymieniam nazwisk, choć wiele z nich jest warte osobnego wspomnienia). I tak w trakcie spotkań narodził się pomysł założenia stowarzyszenia. Po wielu dyskusjach przyjęliśmy nazwę zaproponowaną – a jakże! przez Jacka – „Inicjatywa Firm Rodzinnych”. 21 marca 2008 r. stowarzyszenie zostało zarejestrowane, a pierwszym prezesem został Andrzej J. Blikle.



To głównie dzięki profesorowi udało się przekonać PARP do powierzenia naszemu młodemu stowarzyszeniu realizacji pierwszego projektu szkoleniowo-doradczego dedykowanego przedsiębiorstwom rodzinnym pn. „FIRMY RODZINNE”. Realizacja była bardzo udana, tak więc po niedługim czasie znów mieliśmy okazję, tym razem z partnerami, realizować projekt „FIRMY RODZINNE II”.

Z wielką przyjemnością wspominam lata 2006-2016, w których miałam okazję bieżących kontaktów i współpracy z Jackiem w ramach zarządu IFR. Jacek jest bardzo pracowity – kiedyś wyczytał nam, ile godzin rocznie zyskuje, pracując także w niedzielę. Ma tę ujmującą cechę, że potrafi przekonywać do swoich racji nie narzucając ich nikomu, lecz argumentując – rzeczowo, liczbowo, z lekkim dystansem do siebie czy nieco żartobliwie. Otwartość na nowe idee, bezinteresowność, ogromna wiedza, doświadczenie i umiejętność zrozumiałego przekazu sprawiają, że wszystkie spotkania były dla mnie zawsze bardzo ciekawe i inspirujące.

W trakcie pracy w stowarzyszeniu umieliśmy się też bawić – talenty towarzyskie Jacka i Jego poczucie humoru dawały mi, a również całemu „aktywowi” stowarzyszenia, zawsze dużo przyjemności i dobrego nastroju. Nasze coroczne zjazdy „u-Rodzinowe”, wspólne wyjazdy na szkolenia, uroczystości, jubileusze, to również – choć wymagały trudu organizacyjnego, zawsze zostawały mi w pamięci to miłe wrażenie wspólnoty i czegoś większego, co zwykliśmy określać jako „praca dla dobra wspólnego”.

Mimo iż mieszkam 350 km od Warszawy, ciągle mam okazję do kontaktów – Jacek ma cudowny zwyczaj stałego wysyłania wiadomości do swoich znajomych, dzięki czemu mam okazję uczestniczyć (najczęściej zdalnie) w wydarzeniach organizowanych przez Niego, dołączając do akcji i apeli, studiując Jego książki.

Jestem szczęściarą, że przypadkowe spotkanie na konferencji Andrzeja J. Bliklego (oraz innych wspaniałych osób, których tu nie wymieniłam), zaowocowało tak inspirującą



Uroczyste otwarcie balu, U-Rodziny 2013 r., Wrocław. Członkowie zarządu IFR od lewej: Andrzej Blikle, Maria Adamska i Piotr Wąsik.

i pełną treści współpracą. I cieszy mnie to, że stworzone z dużym wkładem Jacka stowarzyszenie IFR nadal się rozwija, że przyciąga coraz to nowych ludzi, że zajmuje się sprawami ważnymi dla firm rodzinnych.

Jacku, życzę Ci wszystkiego najlepszego i dziękuję za to, co dajesz ludziom z siebie. ●

W opracowaniu korzystałam z informacji na stronie internetowej Akademii Ekonomiczno-Humanistycznej w Warszawie



relacje

12 lat na rynku

58 numerów

180+ autorów

Dziękujemy!

Skład: Agata Gruszczyńska Pracownia Register, Jacek Gruszczyński
Współpraca: Jarosław Błaszczak, Korekta: Beata Leśniak
Okładki: Pracownia Register, Arek Zawada, Ula Morawska-Zawada
Dystrybucja: Jakub Borowski, Ewa Chłopska-Wasielewska, Andriy Tsyaputa, Anna Beler

pracownia
register