relacje
MAGAZYN FIRM RODZINNYCH
ISSN 2353-6470
NR 43 01
marzec 2021

SIŁA PRZETRWANIA FIRMY RODZINNEJ

TEMAT NUMERU

4_ **Czy istnieje skuteczna „szczepionka antykryzysowa" dla przedsiębiorstw rodzinnych?**
| prof. nadzw. dr hab. Wojciech Popczyk

7_ **Dywersyfikacja i zaufanie siłą przetrwania w czasach pandemii**
| Anna Baron

10_ **Pandemia sprawdzianem z solidarności dla rodzinnych firm**
| Martyna Dziopak

12_ **Gdzie trawa jest bardziej zielona?**
| Izabela Kielczyk

16_ **Po co firmie rodzinnej COVID-19?**
| Iwona Pękala

WPROWADZANIE ZMIAN

20_ **Strategia w czasach pandemii**
| Renata Muszyńska

23_ ***Focus on core*: Jak przyspieszyć rozwój firmy dzięki skupieniu działań?**
| Michał Paradowski

27_ **Zanim przejmiesz stery, ustaw swój kokpit**
| Kamil Radom

PRAWO W PRAKTYCE

29_ **Wpływ Brexitu na funkcjonowanie przedsiębiorstw i rodzin**
| Aleksandra Krawczyk, Karolina Knysak

32_ **Jak przygotować swoją firmę i rodzinę na utworzenie fundacji rodzinnej?**
| Piotr Grabowski, Daria Leszczyk

INNE KULTURY

35_ **Firmy rodzinne - „ukryte klejnoty" Ameryki Łacińskiej**
| Dr hab.Alicja Winnicka-Popczyk

39_ **Zarządzanie zmianą w izraelskich firmach rodzinnych**
| Gniewomir Pieńkowski

MARKETING W FIRMIE

43_ **Skuteczna reklama**
| Robert Dąbrowski

WYDARZENIA

45_ **Czego nauczył nas „korona rok" 2020?**

relacje

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

ifr Inicjatywa Firm Rodzinnych

Redaktor naczelna:
Maria Adamska

Skład:
Pracownia Register
www.pracowniaregister.pl

Szablon projektu:
RECEVENT
www.recevent.pl

Okładka:
Adobe Stock / VectorMine

Fotografie ilustracyjne:
Adobe Stock, Freepik

Fotoedycja:
Anna Beler, Andriy Tsyaputa

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 śródtytułów.

Fot. Adobe Stock / crevis

Maria Adamska

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

Szanowni Państwo, Drodzy Rodzinni!

Rozpowszechniony jest pogląd o większej zdolności przetrwania trudności i kryzysów przedsiębiorstw rodzinnych w porównaniu z nierodzinnymi. Uzasadnia się to m.in. tym, że rodzina potrafi ograniczyć swoje potrzeby i skierować większe wysiłki na utrzymanie firmy, prowadzi bardziej ostrożną politykę finansową i dysponuje zasobami gotówki, a przede wszystkim uruchamia większe zaangażowanie pracowników, z którymi wytworzyła silne relacje.

Obecna pandemia postawiła przed firmami ogromne wyzwania, zwłaszcza że liczne rodzinne biznesy działają w branżach najbardziej poszkodowanych przez zamknięcie gospodarki. Jak sobie radzą firmy rodzinne? Jakie czynniki rodzinności firmy ułatwiają, a jakie utrudniają przetrwanie kryzysu? Czy świeżo upieczeni sukcesorzy znajdują sposoby przetrwania kryzysu? Jakie strategie przetrwania stosują właściciele firm?

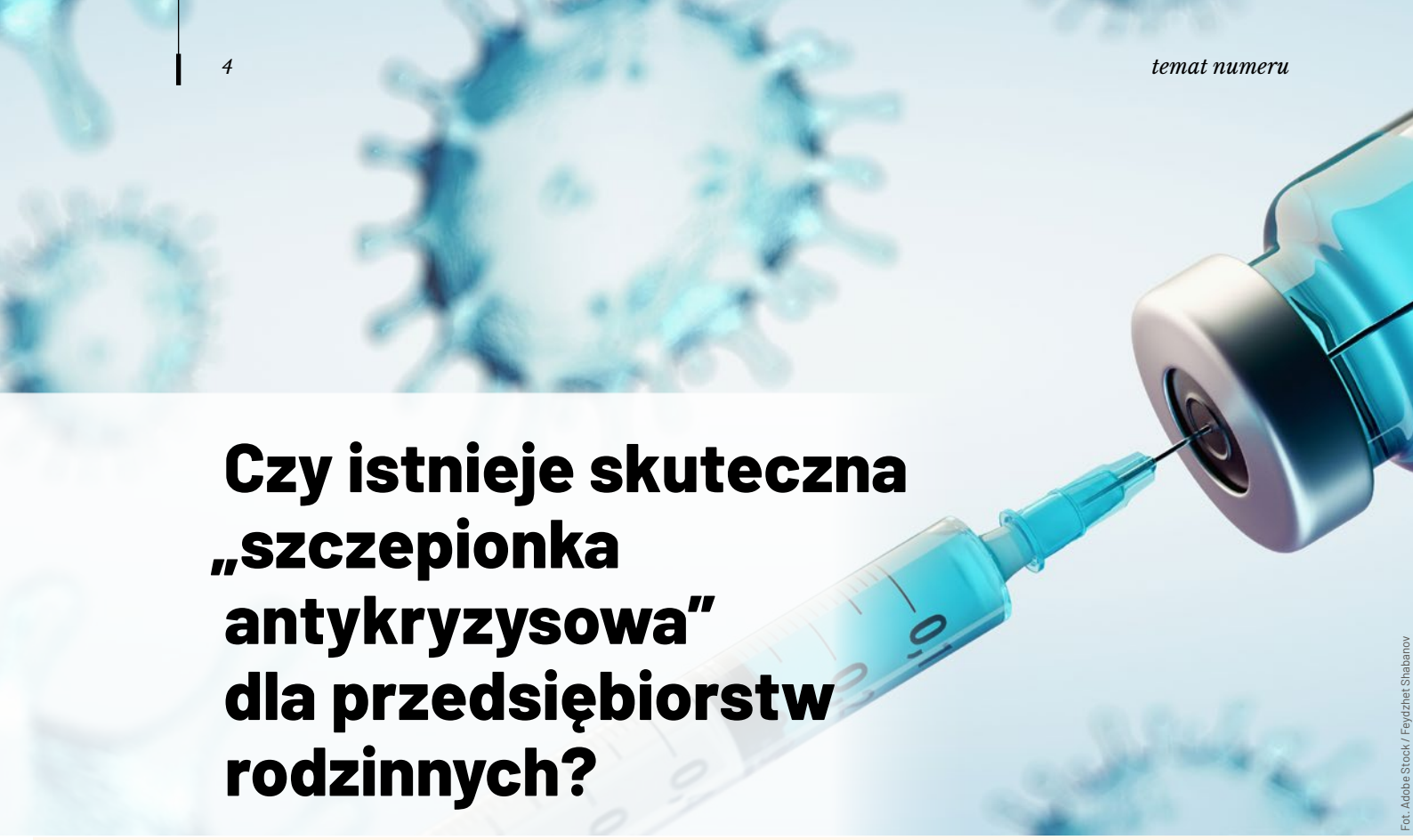
Na wiele z tych pytań znajdziemy odpowiedzi w niniejszym, 43. numerze RELACJI. *Rodziny, które generują wartości, normy zachowania na zasadzie consensusu – poszukiwania kompromisowych rozwiązań, i dzięki temu gwarantują ich trwałość i przestrzeganie, budują największy kapitał społeczny, a zatem są najbardziej odporne na zagrożenia gospodarcze i pozagospodarcze* – tłumaczy prof. Wojciech Popczyk w artykule „Czy istnieje skuteczna »szczepionka antykryzysowa« dla przedsiębiorstw rodzinnych?". Niemal wszyscy Autorzy zwracają uwagę na bliskie więzi łączące pracowników z firmą, nie tylko z rodziny, ułatwiające przetrwanie trudnych chwil. Siłę rodzinnych relacji pokazuje przykład firmy, w której sukcesor trafił do szpitala, a stery w firmie ponownie przejął nestor opisany w artykule Iwony Pękali. Jednakże wsparcie rodziny musi być dostosowane do sytuacji. *Jeśli sukcesor prosi o powrót nestora do firmy oraz wsparcie go w trudnej sytuacji, to powinien on wrócić właśnie w roli mentora, nie kapitana na nowo przejmującego zarządzanie statkiem* – pisze Anna Baron z firmy rodzinnej Kotrak.

Obecna pandemia prowokuje do przemyślenia modelu biznesowego i sposobów na wyjście z sytuacji kryzysowych. Wiele familijnych biznesów nie jest przygotowanych na zmiany. Renata Muszyńska, Michał Paradowski i Kamil Radom opisują różne sposoby na efektywne i skuteczne przygotowanie się do wyzwań, jakie stawia nieznana przyszłość.

Planowanie w firmach rodzinnych powinno obejmować nie tylko działalność operacyjną, ale także perspektywę trwania przez pokolenia. Dużo nadziei budzi ustawa o fundacji rodzinnej, która ma wejść w życie w styczniu przyszłego roku. Dla właścicieli, którzy chcieliby skorzystać z dobrodziejstwa tych przepisów, mogą być przydatne wskazówki Darii Leszczyk i Piotra Grabowskiego zawarte w ich artykule „Jak przygotować swoją firmę i rodzinę na utworzenie fundacji rodzinnej?". Równie ciekawy, a raczej rzadko poruszany temat ułożenia spraw rodzinno-firmowych w związku z Brexitem znajduje się w artykule „Wpływ Brexitu na funkcjonowanie przedsiębiorstw i rodzin".

Polecam jak zwykle cały numer, gdzie są i fascynujące odmienności funkcjonowania firm rodzinnych za granicą, i głos firm rodzinnych usłyszany w trakcie 13. U-RODZIN 2020, i wiele jeszcze innych wątków istotnych dla przedsiębiorców.

Życzę pożytecznej i inspirującej lektury RELACJI. ●



Czy istnieje skuteczna „szczepionka antykryzysowa" dla przedsiębiorstw rodzinnych?

Fot. Adobe Stock / Feydzhet Shabanov

W literaturze przedmiotu zarządzanie przedsiębiorstwem rodzinnym nie ma wątpliwości, że rodziny przedsiębiorcze władające biznesem są wyjątkowo elastyczne i gotowe do poświęceń na rzecz swoich członków, jak i ich wspólnego dzieła – przedsięwzięcia gospodarczego, źródła dobrobytu społecznego i materialnego dla obecnych, jak i przyszłych pokoleń.

„Człowiek walczy, by przetrwać,
a nie po to, by się poddać."
Paulo Coelho

prof. nadzw. dr hab. Wojciech Popczyk

Katedra Strategii i Zarządzania Wartością Przedsiębiorstwa, Uniwersytet Łódzki

Jako jedną z zalet ekonomicznych przedsiębiorstw rodzinnych wymienia się większą odporność na kryzysy, recesje gospodarcze w porównaniu do ich odpowiedników nierodzinnych, co nie oznacza, że trudne czasy nie mają negatywnego wpływu na kondycję i równowagę finansową takich podmiotów. Uprawnionym jest stwierdzenie, że koszty kryzysu mogą być nawet wyższe w przedsiębiorstwach rodzinnych niż w nierodzinnych z uwagi na poczucie moralnego obowiązku zapewnienia minimalnego bezpieczeństwa materialnego członkom rodziny przedsiębiorczej oraz pracownikom spoza rodziny, którzy niejednokrotnie traktowani są jak członkowie rodziny. W tym drugim przypadku wrażliwość i odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstw rodzinnych sprowadza się do niechęci redukowania zatrudnienia, które jest powszechną praktyką ratunkową pozostałych przedsiębiorstw, lub podejmowanie go tylko w sytuacjach koniecznych i na skalę ograniczoną. Aby przetrwać, praktykuje się czasowe zmniejszenie godzin pracy, wykorzystuje się urlopy bezpłatne, prolongatę wypłat części należnego wynagrodzenia za zgodą obu stron. Sami właściciele i pozostali członkowie rodziny decydują się na czasowe zmniejszenie swoich wynagrodzeń, odroczenie/zawieszenie wypłat wypracowanego zysku czy podejmowania inwestycji

prywatnych, aby zachować jak największą płynność finansową biznesu. Są to praktyki możliwe i częste tylko w warunkach połączonej funkcji właścicielskiej z funkcją menedżerską, tzn. kiedy właściciele czynnie zarządzają przedsiębiorstwem, które jest ich głównym aktywem majątkowym i mają oni realny wpływ na jego zachowania, w tym dostosowanie się do coraz mniej przewidywalnego otoczenia. Ma to miejsce właśnie w przedsiębiorstwach rodzinnych.

Trudno jest oczekiwać podobnych reakcji i zachowań w przypadku, kiedy wymienione funkcje są rozdzielone i istnieje oczywisty konflikt interesów właścicieli (struktura właścicielska rozproszona, niejednolita) i menedżerów, zaburzający komunikację między stronami. Nawet w przedsiębiorstwach rodzinnych, które zatrudniają profesjonalnych menedżerów spoza rodziny, właściciele rodzinni są zjednoczeni i mają realny wpływ na zarząd, jego decyzje i kontynuację prymatu wartości rodzinnych.

Źródło siły przedsiębiorstw rodzinnych

Rodzi się pytanie, co jest źródłem wyjątkowej wrażliwości społecznej przedsiębiorstw rodzinnych, która – chociaż zwiększa wysiłek przeciwdziałania skutkom kryzysu – stanowi o ich przewadze konkurencyjnej nad przedsiębiorstwami nierodzinnymi bez względu na okoliczności koniunkturalne. Literatura wskazuje na kapitał społeczny rodziny: wewnętrzny i zewnętrzny. Ponieważ pisałem już o nim wielokrotnie na łamach, między innymi „RELACJI", przypomnę tylko, że kapitał ten składa się z następujących komponentów: zaufania, solidarności, lojalności, tożsamości, wyjątkowo silnej infrastruktury moralnej oraz potrzeby reputacji rodziny i biznesu w otoczeniu. Rodziny, które generują wartości, normy zachowania na zasadzie *consensusu* – poszukiwania kompromisowych rozwiązań, i dzięki temu gwarantują ich trwałość i przestrzeganie, budują największy kapitał społeczny, a zatem są najbardziej odporne na zagrożenia gospodarcze i pozagospodarcze.

Obecny kryzys wywołany pandemią COVID-19 jest nowym, negatywnym zjawiskiem w otoczeniu biznesu i ma wszelkie cechy nieprzewidywalności, nieciągłości zmian, które utrudniły szybką i właściwą reakcję dostosowawczą, ratunkową wielu przedsiębiorstwom. Jest rodzajem scenariusza niespodziankowego, o niskim prawdopodobieństwie wystąpienia, ale jeśli już wystąpi, czyni spustoszenia gospodarcze, bo z uwagi na to niskie prawdopodobieństwo nie jest należycie uwzględniany w strategiach biznesów. W przypadku cyklicznego kryzysu gospodarczego, recesji (na stałe wkomponowanego w specyfikę gospodarki rynkowej) przedsiębiorstwa prywatne wszystkich sektorów doświadczają jego negatywnych skutków w równym niemal stopniu, ale mają świadomość jego wystąpienia i tym samym szansę odpowiedniego przygotowania się. Obecna pandemia pokazuje, że są sektory, dla których stała się ona wręcz motorem napędowym rozwoju. Producenci maseczek ochronnych, szczepionek, strzykawek jednorazowych, sprzętu medycznego, zakłady pogrzebowe, producenci sprzętu i oprogramowania komputerowego, firmy kurierskie wykorzystują szanse, jakie w otoczeniu się pojawiają. Inne przedsiębiorstwa, np. w sektorze gastronomicznym, hotelarskim, turystycznym, z uwagi na zagrożenia związane z *lockdownem* walczą o przetrwanie, a ich dalszy byt jest wysoce niepewny.

> *Firmy rodzinne sztukę „zaciskania pasa" i orientację na przetrwanie opanowały na poziomie mistrzowskim. Ale to nie zawsze wystarcza.*

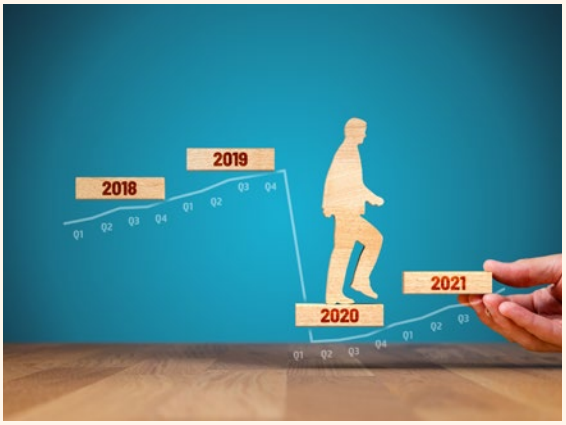
Czy firmy rodzinne w kryzysie pandemicznym mają większą siłę przetrwania od swoich odpowiedników nierodzinnych, jak to bywało w cyklicznych kryzysach gospodarczych? W pewnym stopniu – tak, pomijając fakt istnienia sektorów uprzywilejowanych przez pandemię. Sztukę „zaciskania pasa" i orientację na przetrwanie opanowały na poziomie mistrzowskim. Jest to, oczywiście, warunek konieczny przetrwania ale, niestety, niewystarczający.

Profesjonalizacja zarządzania biznesem

Pandemia COVID-19 jest doświadczeniem, które powinno wywołać głęboką refleksję nad nieustanną, nieuniknioną i konieczną kontynuacją profesjonalizacji zarządzania biznesem w gospodarce XXI wieku, w otoczeniu

coraz bardziej niepewnym, zmiennym, turbulentnym, nieciągłym, o wiele mniej przewidywalnym niż wcześniej. Ta profesjonalizacja, o której mowa, dotyczy wszystkich przedsiębiorstw bez względu na ich charakter, wielkość, lokalizację czy wiek. Sztuka zarządzania współczesnym biznesem wypracowała wiele cennych praktyk i narzędzi, dzięki którym biznes może zwiększyć swoją odporność na kryzysy i inne scenariusze niespodziankowe. Poniżej wymienię te najważniejsze rekomendacje dla biznesu w tym względzie.

1. Podstawowa reguła gry – budowanie, ochrona i nieustanne powiększanie przewagi konkurencyjnej – pozostaje niezmienna i jest warunkiem przetrwania i funkcjonowania biznesu w długiej perspektywie czasu.
2. Źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej w coraz większym stopniu jest kreowanie unikalnej wartości dodanej dla klientów docelowych, a nie tylko pozycja niskiego kosztu (cena). Opracowania badawcze, obserwacje dowodzą, że produkty (towary fizyczne i usługi) o wysokiej, unikalnej wartości dodanej radzą sobie w sytuacjach kryzysowych lepiej niż te standardowe o niskiej pozycji kosztowej. Konkurowanie ceną ma sens w przypadku konkurentów oferujących zbliżony poziom wartości dodanej. Taką pozycję mogą mieć polskie innowacyjne przedsiębiorstwa szukające szans na rozwiniętych rynkach zagranicznych, szczególnie unijnych.
3. Technicznym narzędziem – mapą potencjalnych źródeł wartości dodanej jest model biznesowy, np. według szablonu Canvas. Niezawodnym źródłem wartości dodanej w modelu są innowacje produktowe, produkcyjne, organizacyjne, marketingowe – budowanie zdalnych relacji z klientami.
4. Z uwagi na warunki gospodarki 4.0 czy już 5G, najwartościowsze są cyfrowe modele biznesowe nastawione na totalne stosowanie technologii informatycznych, dzięki którym usprawnia się organizację pracy, umiejętności analityczne, wykorzystuje się bazy danych do racjonalizacji decyzji biznesowych i tym samym powiększa się wartość dodaną dla klientów.
5. W analizach strategicznych, które stanowią podstawę wypracowania efektywnej strategii biznesu, powinno rosnąć znaczenie analiz makrootoczenia opartych na metodach scenariuszowych (np. scenariusze możliwych zdarzeń, scenariusze symulacyjne, metoda delficka, a raczej jej uproszczona wersja QUEST). Wynikiem analizy scenariuszowej powinny być cztery scenariusze: optymistyczny, pesymistyczny, najbardziej prawdopodobny i najmniej prawdopodobny, tzw. niespodziankowy. Efektywna strategia biznesu oparta jest na scenariuszu najbardziej prawdopodobnym, ale powinna być na tyle elastyczna, aby można było ją modyfikować, jeśli będzie miał miejsce w rzeczywistości któryś z pozostałych trzech scenariuszy. Scenariusze przyszłości należy systematycznie weryfikować z upływem czasu w oparciu o nowe dane, aktualne analizy oraz przebieg najważniejszych trendów.



Fot. Adobe Stock / jirsak

Konkludując powyższe należy uznać, że przedsiębiorstwa rodzinne mogą mieć większy potencjał odporności na zagrożenia w otoczeniu niż ich odpowiedniki nierodzinne, jeśli profesjonalne kompetencje menedżerskie niezbędne do funkcjonowania i rozwoju w ekonomii XXI wieku zostaną umiejętnie połączone z kapitałem społecznym rodziny właścicielskiej. Taka formuła spełni rolę „szczepionki antykryzysowej" dla biznesu o skuteczności na poziomie 95%.

Także istotnym wnioskiem płynącym z powyższych rozważań jest to, że kapitał społeczny rodziny może być ekwiwalentem profesjonalnych kompetencji menedżerskich na wcześniejszych etapach rozwoju przedsiębiorstwa lub w sektorach relatywnie mniej turbulentnych pod względem zmian w otoczeniu, lecz których jest już coraz mniej. Rozwój i wzrost przedsiębiorstwa dzięki posiadanej przewadze konkurencyjnej jest konieczny, aby mogło funkcjonować w dłuższej perspektywie czasu.

Szczepionka jest dostępna nawet bez rejestracji. Poddanie się „szczepieniu" leży w gestii lidera przedsiębiorstwa i zależy od jego woli i poczucia odpowiedzialności za bliskich i oddanych współpracowników. ●

Fot. Adobe Stock / Visual Generation

Dywersyfikacja i zaufanie siłą przetrwania w czasach pandemii

Wybuch pandemii COVID-19 zmienił nasze postrzeganie świata, wpływając na gospodarkę i prowadzenie biznesu. Wiele firm zanotowało spadki, a część musiała nawet zakończyć swoją działalność. Dzisiaj, patrząc z perspektywy czasu, widzimy, że do utrzymania się naszego przedsiębiorstwa na rynku w tym trudnym czasie przyczyniła się nie tylko specyfika branży, w której działamy, ale również szybkość reagowania na kryzysowe sytuacje, dywersyfikacja działań, wzajemne zaufanie oraz zgrany, zaangażowany zespół pracowników.

Anna Baron

Specjalista ds. marketingu w Kotrak S.A.

Sukcesor a nestor – powrót do firmy w momencie pandemii

Naturalnym zachowaniem w kryzysowych sytuacjach jest dla wielu nestorów chęć powrotu do firmy i przejęcia sterów w zarządzaniu. W końcu kto, jak nie założyciel z wieloletnim doświadczeniem, jest w stanie uratować firmę z opresji. Niestety w naszym odczuciu w wielu przypadkach myślenie to jest błędne i może wywołać więcej szkód niż dobra.

W Kotrak już kilka lat temu przeprowadziliśmy sukcesję, przekazując pałeczkę zarządzania młodszemu pokoleniu, jednak założyciele firmy nie zostali wykluczeni z jej działania. Wręcz przeciwnie, sukcesja została przeprowadzona w taki sposób, by zapewnić sukcesorom swobodę działania w rozwijaniu biznesu, a nestorom pozwolić na dalszą pracę. Otrzymali oni nowe stanowiska i obowiązki, co pozwoliło im na kontynuowanie działalności zawodowej przy jednoczesnym odciążeniu nowego prezesa. Ich obecność w przedsiębiorstwie to również pełnienie roli mentorów, wspierających swoją wiedzą i doświadczeniem. Musimy jednak zaznaczyć, że nowy prezes jest osobą, która od wielu lat działała w strukturach naszego przedsiębiorstwa, wdrażając się w jego specyfikę i czynnie wpływając na rozwój Kotrak.

Jeśli sukcesor prosi o powrót nestora do firmy oraz wsparcie go w trudnej sytuacji, to powinien on wrócić właśnie w roli mentora, nie kapitana na nowo przejmującego zarządzanie statkiem. W większości wypadków taka zmiana ról prowadzi do podkopania pozycji młodego prezesa. Jest to demotywujące i może nawet zniechęcić sukcesorów do dalszego działania.

W tym wyjątkowym czasie pandemii w naszej firmie dużą rolę odegrało zaufanie, jakim darzymy siebie nawzajem. To dzięki niemu Kotrak działał płynnie, gdyż podejmowane przez zarząd i prezesa decyzje były wcześniej szczegółowo omawiane. Nigdy jednak nestorzy nie podważali jego działań, pełniąc tym samym rolę pomocnej dłoni i wsparcia, a nie kolejnej przeszkody do pokonania. Zachowanie to ugruntowało silną pozycję nowego zarządzającego, przy jego jednoczesnej świadomości, że zawsze może zwrócić się o radę oraz pomoc.

Fot. Adobe Stock / Андрей Яланский

Dywersyfikacja działań siłą przetrwania

Koleją ważną kwestią, która okazała się dla naszej firmy kluczowa w przetrwaniu, jest dywersyfikacja działań, zarówno w ofercie, jak i rodzinie.

Zdajemy sobie sprawę, że branża IT należy do tych, które najmniej ucierpiały w trakcie *lockdown'u*, niemniej dzięki szerokiej ofercie rozwiązań, obejmującej niemalże wszystkie sektory biznesu, zapewniliśmy sobie ciągłość działania. Dzięki temu też nie musieliśmy korzystać z tarcz ochronnych.

Jeśli chodzi o dywersyfikację działań w rodzinie, to objawia się ona tym, iż nie zaangażowaliśmy wszystkich jej członków do pracy w jednej firmie. Pozwoliło nam to stworzyć kilka źródeł utrzymania, stanowiących zabezpieczenie. Układ ten zapewnia również posiadanie w rodzinnym gronie osób, które zawsze z zewnątrz mogą spojrzeć na nasze działania, wyrazić swoją opinię, podzielić się doświadczeniem i tym samym nakierować na inne rozwiązania, sposoby myślenia czy podejście do biznesowych tematów.

Strategia firmy w trakcie pandemii

Wraz z pojawieniem się informacji o wybuchu pandemii COVID-19 podjęliśmy natychmiastowe działania mające na celu zabezpieczenie funkcjonowania i finansów naszej firmy, jak również pozycji pracowników.

Przede wszystkim przejrzeliśmy nasze wydatki i zdecydowaliśmy się na ograniczenie wszelkich zbędnych kosztów. Specyfika działania branży IT pozwoliła nam również na szybkie wysłanie większości pracowników na *home office*. Nie istniały przepisy regulujące działania firmy w chwili zakażenia pracownika chorobą, a chaos informacyjny był ogromny. Dlatego ważnym było dla nas podjęcie kroków zapewniających funkcjonowanie przedsiębiorstwa przy możliwie najniższych kosztach i jednoczesnym zachowaniu zespołu w pełnym składzie.

> *W tym wyjątkowym czasie pandemii w naszej firmie dużą rolę odegrało zaufanie, jakim darzymy siebie nawzajem. Podejmowane przez zarząd decyzje były wcześniej szczegółowo omawiane.*

Pierwsze tygodnie, a nawet miesiące pandemii były dla nas wszystkich jednym wielkim znakiem zapytania. Nie wiedzieliśmy, jak sytuacja się rozwinie i czy będziemy w stanie prowadzić zyskowną sprzedaż. W związku z tym powołaliśmy zespół kryzysowy złożony z przedstawicieli różnych działów (w tym również prawnego), którzy pomagali filtrować wypuszczane informacje oraz współtworzyli strategię działania.

Dzięki wysokiemu poziomowi zaangażowania naszego zespołu wydajność pracy nie spadła, a jej zdalny charakter nie obniżył jakości naszych usług. Również dzięki wcześniejszym działaniom sprzed pandemii – zdalne wdrożenia oraz wsparcie techniczne naszych klientów – mogliśmy wykonywać również usługi dla firm zagranicznych, zapewniając im bezpieczeństwo oraz ciągłość pracy na systemach.

Oczywiście zdawaliśmy sobie również sprawę, że nie wszyscy pracownicy posiadali w domu warunki odpowiednie do pracy zdalnej. Dla nich udostępniliśmy w naszych biurach przestrzeń zapewniającą bezpieczne działanie.

Dzisiaj z perspektywy czasu widzimy, że wdrożona strategia przyniosła bardzo dobre efekty. Jednak do tego sukcesu przede wszystkim przyczynił się nasz zespół. Jego duże zaangażowanie zapewniło naszej firmie stabilne funkcjonowanie w tym wyjątkowym czasie.

Fot. Adobe Stock / VectorMine

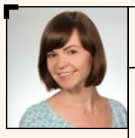
Pandemia sprawdzianem z solidarności dla rodzinnych firm

Pandemia koronawirusa sprawiła, że wiele rodzinnych biznesów musi mierzyć się z niepewną przyszłością, a nawet wizją bankructwa. Jednocześnie to właśnie w trudnych czasach unikalne cechy familijnych biznesów stają się receptą na przetrwanie.

Familijne biznesy stanowią jeden z fundamentów światowej gospodarki – to w końcu najstarszy znany nam sposób prowadzenia biznesu[1]. Mimo to przez ostatnie lata firmy rodzinne mierzyły się z krzywdzącym stereotypem, zgodnie z którym kojarzone były z małymi, niestabilnymi finansowo podmiotami pozbawionymi profesjonalnego zarządzania. Dzisiaj, rosnąc w siłę, stanowią zdecydowaną większość sektora MŚP i istotny element polskiej gospodarki, generujący pokaźny odsetek PKB. W obliczu pandemii przedsiębiorstwa rodzinne pokazały też w wielu przypadkach, że ich unikalne cechy i specyfika zarządzania pozwoliły im wyjść z potencjalnego kryzysu obronną ręką.

Solidarność w czasach kryzysu

Koronawirus, który wywrócił do góry nogami codzienne życie oraz funkcjonowanie gospodarki, przełożył się na dramatyczną sytuację wielu firm. W przypadku lokalnych, familijnych biznesów często na pomoc ruszyli sami klienci. W końcu gospodarczy patriotyzm to charakterystyczna cecha konsumentów w obliczu problemów czy kryzysów finansowych dotykających ich ulubionych przedsiębiorstw. Nie inaczej Polacy zachowują się także w czasie pandemii koronawirusa. Zgodnie z wynikami badania przeprowadzonego przez Fundację Firm Rodzinnych pod koniec 2020 roku[2], Polacy chętnie wspierają w czasie pandemii ulubione, lokalne firmy rodzinne – deklaruje to niemal 70 proc. przepytanych osób. To bardzo



Martyna Dziopak

PR Manager w Agencji Good One PR z wieloletnim doświadczeniem w obsłudze komunikacyjnej firm rodzinnych z sektora MSP

[1] https://wnus.edu.pl/sip/file/article/view/15108.pdf

[2] https://ffr.pl/wp-content/uploads/2021/01/ffr-jakie-firmy-ratowac-komunikat-prasowy-29-12-2020.pdf

duży odsetek, biorąc pod uwagę bieżącą sytuację gospodarczą czy też fakt, że co czwarty Polak obawia się utraty pracy. Najczęstszym sposobem okazania solidarności jest dokonywanie zakupów lub korzystanie z usług wybranych przedsiębiorców, które deklaruje niemal 54 proc. ankietowanych. Prawie 18 proc. badanych udostępnia w mediach społecznościowych informacje na temat wsparcia konkretnych firm, a prawie 12 proc. respondentów wspiera finansowo zbiórki pieniężne na rzecz danych przedsiębiorców.

Specyfiką firm rodzinnych jest także to, że solidarność działa tutaj w dwie strony. Wiele familijnych przedsiębiorstw jest mocno zaangażowanych w życie lokalnych społeczności, a ich właściciele często czują się odpowiedzialni za pomyślny rozwój swojego regionu. Rodzinne firmy koncentrują swoją strategię CSR często właśnie na lokalnym rynku. Choć sporo firm mocno odczuło skutki pandemii, walcząc o przetrwanie, część rodzinnych przedsiębiorstw, która nie musiała mierzyć się z problemami, ruszyła w trudnych czasach na pomoc, np. okolicznym placówkom medycznym czy też zaprzyjaźnionym, dotkniętym kryzysem biznesom.

Rodzinny charakter motywacją do pomocy

Ostatnie miesiące pandemii pokazały, że firmy rodzinne cechują się szeregiem cech niezbędnych do przetrwania i poczucia stabilności oraz motywacji w trudnych, niepewnych czasach. - *Familijny biznes, w którym wielu członków zespołu to osoby ze sobą spokrewnione, charakteryzuje się często pogłębionymi, bliskimi relacjami i mniej formalną atmosferą. Przekłada się to na dużą motywację do pracy oraz wzajemne zaufanie, oraz lojalność, a także poczucie zbiorowej odpowiedzialności za losy firmy. Bardzo często rodzinne firmy przenoszą pogłębione relacje i więź emocjonalną nie tylko na grunt samego przedsiębiorstwa, ale także na całe otoczenie biznesowe. Stąd pełne serdeczności i wzajemnego szacunku stosunki z klientami, kontrahentami czy dostawcami firmy* – mówi Arkadiusz Drążek, dyrektor handlowy rodzinnej firmy Brześć, produkującej słodycze i przekąski. W takiej atmosferze naturalna jest wzajemna pomoc, solidarność i motywacja do stawienia czoła problemom w przypadku wyzwań. Należy także pamiętać, że właściciele rodzinnych biznesów myślą o ich długofalowym rozwoju, biorąc pod uwagę kolejne pokolenia, które mogą przejąć stery. Stąd też podchodzą do wszelkich decyzji w sposób strategiczny, a nie doraźny.

Zaufanie, lojalność i elastyczność

Po wybuchu pandemii i zamrożeniu wielu gałęzi gospodarki z problemami utrzymania się na powierzchni musiały mierzyć się także familijne przedsiębiorstwa. To właśnie bliskie relacje stworzone wewnątrz i na zewnątrz rodzinnych biznesów sprawiły, że ich właściciele oraz pracownicy czuli się nierzadko współodpowiedzialni za przetrwanie firmy. Wielu przedsiębiorców podkreślało, że bezpieczeństwo i utrzymanie stabilności zatrudnienia, a tym samym zaufania zespołu, jest dla nich priorytetem. W obliczu nowych wyzwań firmy rodzinne pokazały, że są podmiotem, w którym losy pracodawcy są mocno powiązane z losami pracowników, co przekłada się na wspólne zaangażowanie oraz determinację w poszukiwanie dróg mających na celu zniwelowanie negatywnych skutków pandemii.

Równie istotną cechą rodzinnych firm, należącymi zwykle do sektora MŚP, która stała się ogromnym atutem w niestabilnych czasach, jest duża elastyczność i zdolność do szybkiej adaptacji do nowych warunków. Wiele firm z dnia na dzień podjęło się próby przekształcenia swoich biznesów i dostosowania ich do nowych potrzeb rynku. – *Z dnia na dzień zdecydowaliśmy o uruchomieniu produkcji środków do dezynfekcji. Dzięki rodzinnemu charakterowi naszej firmy, dużej elastyczności i łatwości w podejmowaniu decyzji, mogliśmy zrealizować ten plan w ekspresowym tempie. Finalnie, nowa marka uchroniła nas w dużej części przed negatywnymi skutkami kryzysu. Jednocześnie mogliśmy też zapewnić stałe dostawy środków dezynfekujących do lokalnych placówek medycznych* – mówi Jakub Gromek, prezes Mazurskiej Manufaktury S.A., która jeszcze przed pandemią koncentrowała się na produkcji rzemieślniczych alkoholi mocnych.

Wielu przedsiębiorców stanowiących przedstawicieli rodzinnych biznesów patrzy na swoją przyszłość z niepokojem. Z drugiej strony, zarówno patriotyzm konsumencki, jak i lojalność i zaufanie ze strony pracowników, stają się dla wielu właścicieli familijnych firm siłą i motorem napędowym do wspólnej walki o przyszłość. ●

Fot. Adobe Stock / tomertu

Gdzie trawa jest bardziej zielona?

Siła przetrwania firmy rodzinnej

Wszyscy wiemy, że trawa jest zawsze bardziej zielona u sąsiada. W ocenie sytuacji mamy tendencję do skupiania się na wadach i słabościach, zapominając o pozytywach lub traktując je jako normę. W dobie kryzysu, głębokich zmian i przebudowy rynku postarajmy się dostrzec walory naszych biznesów i wykorzystać przewagi, które posiadamy jako mniejsze organizacje zbudowane na rodzinnych wartościach, misji i wizji pokoleń zaangażowanych we wspólny cel.

Izabela Kielczyk

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

Kolosy... na glinianych nogach

Mniejsze firmy rodzinne w dobie kryzysu mogą ucierpieć stosunkowo bardziej niż duże organizacje dysponujące ogromnymi budżetami, stabilnym *cash flow* i ochroną w postaci kapitału zagranicznego. W pierwszej fazie kryzysu będzie bronić je inercja wynikająca ze skali biznesu. Tego niewątpliwie małe i średnie przedsiębiorstwa mogą

wielkim korporacjom pozazdrościć. Warto jednak zdać sobie sprawę także z tego, jakie są pozostałe aspekty tej sytuacji i konsekwencje zarządzania organizacjami skupiającymi setki ludzi.

Pracownicy dużych organizacji nie mają szansy poczuć się istotni dla biznesu. Ma to swoje pozytywy dla nich – odpowiedzialność rozmywa się, ponieważ każdy proces to wynik pracy szeregu osób, który zależy od wielu zmiennych i różnych działań. Pracownik korporacji skupia się więc głównie na opowiadaniu o swojej pracy przez pryzmat niezwykłych osiągnięć lub/i na znajdowaniu usprawiedliwień, czyli: *„ja odpowiadam za inny obszar”, „byłem oddelegowany do innych zadań”, „nie leży to w zakresie moich obowiązków ani odpowiedzialności”, „odpowiednio wcześniej zarządziłem sytuacją, ale procedura wymaga poprawy”* itd.

Można odnieść wrażenie, że siłą skupiającą wybitne jednostki w korporacji jest skala zarobków i dodatkowe benefity pracownicze. Satysfakcja z pracy, poczucie misji i więzi z zespołem, osobista odpowiedzialność za konkretny obszar biznesu oraz bardzo potrzebne poczucie wpływu, gdzieś w ogromnej strukturze rozmywa się i zanika.

Gdy szaleje sztorm...

Niezaprzeczalną siłą firm rodzinnych jest tradycja, zaangażowanie własnego kapitału i ogromna scheda wcześniejszej pracy i zmagań rynkowych. Wszyscy, którzy nam towarzyszyli w budowaniu rodzinnych biznesów, to nasz ogromny zasób! Kryzys będzie dla nas i naszych organizacji egzaminem na ile dbaliśmy o naszych pracowników, szukaliśmy w nich wsparcia, otwieraliśmy możliwości wpływu na podejmowane decyzje i kierunek rozwoju. Na ile czuli się bezpośrednio odpowiedzialni za biznes, a my docenialiśmy ich wkład i zaangażowanie. Jeśli tak było, udało nam się stworzyć odpowiedzialną załogę, która tak łatwo nie opuści okrętu, nawet w potężnym sztormie. Każdy chwyci za liny nie oglądając się na szalupy; na wielkim frachtowcu sytuacja może wyglądać inaczej...

Czy nie ma nic tak stałego jak zmiana?

Na szkoleniach biznesowych wpaja się elastyczne podejście do pracy i konieczność oswojenia się z ciągłą zmianą. Ale czy rzeczywiście wszystko podległe jest tej zasadzie? Zarządy korporacji często obradują, korygują i co jakiś czas „updatują” misję, wizję i wartości organizacji szukając adekwatnych do danej sytuacji definicji. W rodzinnych firmach wartości są stałe i niezmienne, misja i wizja jasno sprecyzowana przez założycieli. Wszyscy pracujący to jedna rodzina – krewni i zespół ludzi, których łączy podobne podejście i rozumienie biznesu, w którym pracują. Z reguły jest to wieloletnie, stabilne grono, które zna swoje zadania, obszar, za który odpowiada. Rotacje pracowników, roszady w strukturach zarezerwowane są raczej dla korporacji. Istnieje wielkie prawdopodobieństwo, że ludzie, którzy czują się współtwórcami misji przedsiębiorstwa i konceptu działania, nie zrezygnują ze swojego

dorobku tak łatwo i będą walczyć do upadłego o utrzymanie się na powierzchni.

Tata a nowe technologie

Z drugiej strony tradycja i scheda rodzinna może nieść zagrożenia w postaci skostnienia organizacji i zamknięcia jej na nową rzeczywistość, brak elastyczności w podejściu do pojawiających się możliwości bądź przeszkód.

To, że mamy COVID i obostrzenia rządowe nie tłumaczy, że musimy przewrócić biznes do góry nogami!" – tłumaczył mi założyciel jednej z firm. – *Co oni sobie wyobrażają?!? Praca zdalna? Po co? Pewnie po to, żeby nie pracować, a dostawać pensje! Facebook? Po co poważnemu biznesowi takie głupoty?!?*

Jego rodzinna firma funkcjonuje od wielu lat. Do tej pory wszystko działało świetnie (w jego ocenie) – biznes przynosił zyski; zatrudnienie 200 osób też świadczy o ustabilizowanej pozycji rynkowej. Jakoś nikomu do tej pory nie przeszkadzało przychodzenie w stałych, określonych godzinach do biura, wykonanie swoich obowiązków w dobrze znany i sprawdzony od lat sposób.

Przyszedł COVID i wszystkim poprzewracało się w głowach! – twierdzi Prezes. – *Z niewiadomego powodu ludzie nagle chcą podwyżek, żądają pracy zdalnej, choć nie muszą; wszelkie niepowodzenia tłumaczą przestarzałymi narzędziami pracy. Jakoś do tej pory wszystko funkcjonowało znakomicie! Co się dzieje?!?*

Tradycyjne podejście założycieli firmy, ich wypracowane przez lata schematy działania, mogą stanowić duże zagrożenie dla płynności rodzinnego biznesu, szczególnie w czasach gwałtownych zmian rynkowych. To często ogromny problem sukcesorów firmy, którzy chcieliby odświeżyć ofertę, zmienić sposób działania, narzędzia, wprowadzić nowe technologie i innowacje aby iść z duchem czasu i nie dać się wyprzedzać konkurencji. W obecnych czasach szczególnie warto rozważyć wprowadzenie innowacji i wykorzystać potencjał rodzinnej firmy: stosunkową giętkość biznesu, możliwą szybkość podejmowania decyzji o wprowadzeniu zmian w modelu biznesowym. Wykorzystajmy także wielopokoleniowość naszych organizacji, która nie istnieje w korporacjach. Zderzenie punktów widzenia osób z różnych pokoleń może przynieść

> *Przystańmy na chwilę i zastanówmy się, czy obraliśmy dobry kurs i czy nie trzeba w obecnej sytuacji go skorygować lub zmienić.*

rewelacyjny efekt w postaci kreatywnych, nowoczesnych rozwiązań młodzieży popartych bogactwem doświadczeń rodziców.

Trudne zderzenie pokoleń

Niestety w Polsce sukcesja i zderzenie pokoleń w firmach rodzinnych z reguły rodzi problemy. Ostatnio miałam okazję analizować taką sytuację w jednej z polskich firm:

Pani Grażynka wyciąga ze swojej szafki przy biurku dwa słoiki: jeden z cukrem, a drugi z kawą mieloną. *Wiedziałam, że tak będzie*! – myśli z satysfakcją sporządzając ulubioną, biurową „zalewajkę". *Wszystko przecież dobrze działa, porządek jest; po co wprowadzać zmiany?!? Przychodzi młodzież i chce od razu wywrócić wszystko do góry nogami!* – ma na myśli zatrudnienie nowych handlowców przez młodego sukcesora firmy.

Pan Sebastian, syn właściciela, stosunkowo niedawno objął stanowisko dyrektorskie i zaczął się wdrażać w prowadzenie rodzinnego biznesu. Pierwszą rzeczą, którą zauważył w firmie ojca to .... zakonserwowana rzeczywistość lat 80-tych! Firma prosperowała poprawnie, ale mentalnie osadzona była w realiach z czasów jej założenia. Ta sama oferta, sposób działania, stara strona internetowa, skostniałe metody pracy. Zderzenie było tym bardziej przykre, że pan Sebastian poznał w swoim życiu zawodowym młode, prężnie działające, nowoczesne firmy i korporacje.

Jeśli mamy utrzymać się na rynku, musimy odświeżyć podejście, bo inaczej utoniemy! Nie mówiąc o rozwoju czy ekspansji... – pomyślał przerażony. – *Na razie wszystko działa siłą rozpędu, ale nie może to długo potrwać. A wtedy będzie za późno na jakiekolwiek działania!.*

Przekonał zarząd firmy do zatrudnienia dwóch nowych handlowców. Ludzi młodych, pełnych inicjatyw,

Fot. Adobe Stock/.shock

pomysłów i nowoczesnych perspektyw. „Szalonych", jak potem komentowali pracownicy.

I jak myślicie, co się wydarzyło?

Ich pomysły, kreatywność, walka o rozszerzenie oferty i zakresu działania przerosły staromodną firmę. Handlowcy odeszli.

Ale firma zmieniła się. Powiew nowoczesnego świata sprawił, że inaczej spojrzeli na swoje zasady i zasoby. Zaczęli także rozglądać się po rynku, porównywać...

I... coś zaczęło się dziać! Już nie negują, tylko rozważają, już nie bombardują, tylko analizują. Okazało się, że to, co nowe, może być interesujące, perspektywiczne, atrakcyjne i fajne! Dodatkowo firma zyskała na zaangażowaniu pracowników we wspólne projekty, zachęca do zgłaszania nowych inicjatyw i zaczyna doceniać kreatywność, zdolność analizy i obserwacji trendów rynkowych. Wszyscy musieli oswoić się ze zmianami i przekonać się, że nie są zagrożeniem, tylko możliwością!

Nasza przewaga

Firmy rodzinne mają swoje przewagi nad korporacjami i ogromne zasoby, z których mogą czerpać w czasie złej koniunktury. Kryzys powinien być zawsze inspiracją do działania. Jedna z zasad skutecznego działania mówi, że planowanie powinno zabierać ok 80% czasu, a działanie – 20%. Przystańmy zatem na chwilę i zastanówmy się, czy obraliśmy dobry kurs i czy nie trzeba w obecnej sytuacji go skorygować lub zmienić. Najlepiej zrobić to w całym zespole, który w ten sposób poczuje się dowartościowany i decyzyjny. Warto także wykorzystać ten czas, aby przyjrzeć się czego nam brakuje i co możemy niewielkim wysiłkiem wdrożyć, aby pozytywnie ustabilizować sytuację w naszym biznesie. Można zaczerpnąć inspirację z atutów dużych organizacji, gdzie funkcjonują sprawne procedury i przygotowane na niemalże każdą sytuację scenariusze. Spróbujmy zmierzyć się z analizą sytuacji i antycypacją rozwoju sytuacji rynkowej. Burza mózgów i wielopokoleniowa wymiana zdań i pomysłów z pewnością będzie inspiracją i wytyczy nam odpowiedni kurs. ●

Fot. Adobe Stock / Eliammos

Po co firmie rodzinnej COVID-19?

Wiele firm wczesną wiosną 2020 roku zwoływało sztaby kryzysowe i niektóre z nich nadal odbywają cykliczne spotkania na temat reagowania na pandemię. Szefostwo firm rodzinnych nawet przy świątecznym stole rozmawia o bezpieczeństwie swoich pracowników – często członków ich rodzin. To właśnie ta zdwojona odpowiedzialność za biznes, i jednocześnie za rodzinę, jest i błogosławieństwem, i przekleństwem firm rodzinnych w walce z sytuacją kryzysową. Często bowiem chorowanie czy kwarantanna wycina z pracy cały zespół – nie tylko bowiem razem pracują, ale i spędzają czas wolny. Co dobrego przyniósł firmom rodzinnym zawirusowany rok 2020?

Zadziwiająco często w rozmowach z przedsiębiorcami słyszę: „Na szczęście przyszedł COVID i otworzył nam oczy!". To szczęście wynika z konstatacji, że mimo niedopasowania ich planu zarządzania ryzykiem do nagłego *lockdownu*, to koszt tego nieprzygotowania był zerowy lub bardzo niski.

Iwona Pękala

Przedsiębiorca, manager praktyk z 20-letnim stażem, ekspert optymalizacji procesów, zakupów i kosztów. Współzałożyciel i Prezes 4optima sp. z o.o., specjalizującej się w optymalizacji kosztów operacyjnych przedsiębiorstw.

Działania ratunkowe

Zaprzyjaźnione rodzinne biuro rachunkowe zostało tymczasowo zamknięte w piątek 13 marca, pracownicy otrzymali zakaz przychodzenia do biura po weekendzie. Natomiast ponad 300 klientów tego biura nadal jakoś prowadziło działalność. „Jakoś" to zaimek wybrany celowo, firmy te bowiem pracowały w najróżniejszych trybach, na różnych obrotach i bardzo różnorako reagowały na nagle zmienione otoczenie biznesowe, biuro księgowe zaś wiedziało o tych zmianach u klientów bardzo niewiele lub zgoła nic. Weekend upłynął rodzinie prowadzącej to biuro na zaplanowaniu w trybie awaryjnym zmian w łączach telekomunikacyjnych dla zwiększenia przepustowości, wprowadzeniu procedur podnoszących bezpieczeństwo korzystania z systemów wykorzystywanych przez księgowych oraz uruchomienia dodatkowych usług telekomunikacyjnych. Pracownicy w poniedziałek dostali swoje komputery do domów i wiele procesów popłynęło w sposób niemal niezmieniony.

W biurze początkowo pracował jedynie szef, pełniąc rolę zwrotnicowego i przekierowując załatwianie określonych

potrzeb swoich klientów do osób wyposażonych w narzędzia i dostępy konieczne do świadczenia danych usług. **Na szczęście** w firmie panowała od zawsze rodzinna atmosfera. Zastępowanie się wzajemne przez pracowników, pomoc, współdzielenie wiedzy o specyfice określonych klientów, obsłudze niektórych programów, zespołowe rzucenie wszystkich rąk na pokład było dla wszystkich oczywiste, domyślne i od zawsze obecne w zespole. Teraz jedynie wzrosła intensywność takiej pracy, zupełnie zanikły drobne animozje, pracowano czasem i po 12 godzin, i w weekend, a nikt nie pytał o premie. **Na szczęście** już wcześniej serwer był w chmurze. **Na szczęście** wiedza szefa i jego zięcia o rynkowych rozwiązaniach, potrzebnych do odmiejscowienia pracy, była na tyle aktualna i rozległa, że wdrożenie *teamsów*, wirtualnej centrali telefonicznej i podniesienie przepustowości łącz poszło błyskiem. Po miesiącu wszystkie procesy płynęły bez zakłóceń, a przez resztę roku zespół pracował w systemie hybrydowym, dostosowując miejsce i tryb wykonywania określonych obowiązków do potrzeb całej firmy i przede wszystkim, jej klientów.

„**Na szczęście** nie trafiłem w marcu pod respirator, bo firma by się zatrzymała. Jestem wąskim gardłem, beze mnie brakuje bardzo ważnych elementów wiedzy o firmie, które warunkują zwinność reakcji na nieprzewidziane zdarzenia. **Na szczęście** teraz to widzę i wiedzę tę przekazuję i zapisuję. Tak rozumiem odpowiedzialność za rodzinę."

„**Na szczęście to ja zachorowałem!**" usłyszałam od Tomka, szefa sporej firmy produkcyjnej. Po powrocie z nart czuł się źle, ale za mało jeszcze mówiło się o wirusie, więc swoim zdrowiem zajął się zbyt późno, pracował. Gdy tylko dotarły do firmy pierwsze pogłoski o hospitalizacji szefa, załogę szybko ogarnęła panika i większość migiem wróciła do domów. W opustoszałym biurze dzwoniły nieodbierane przez nikogo telefony od klientów. Rodzice Tomka, emeryci, rodzinną firmę przekazali mu 3 lata temu. Nie widzieli się z nim po powrocie z nart, bo najpierw dużo pracował, potem źle się czuł i ciągle odkładał obiecane spotkanie. Objawem ostatecznym był zawał, a Tomek wylądował w szpitalu. Pani Helena od ręki przejęła dowodzenie objętym kwarantanną domem Tomka, jego synami, 2 psami i płaczącą żoną oraz przerzutami „kontrabandy" do jednoimiennego szpitala objętego całkowitym zakazem odwiedzin: komórki, ładowarki, *powerbanku*. Pan Jan natomiast zamknął się „u siebie" i zrobił mapę tego co wie

> *Choć niezaprzeczalnym atutem firm rodzinnych jest lojalność i zaangażowanie załogi, to słabością często jest brak procedur.*

o firmie, której był wszakże prezesem zanim... zanim jego sukcesor ją przez ostatnie 3 lata przemodelował i gruntownie zmodernizował. Nie miał więc pojęcia o nowym systemie ERP, ani o zoptymalizowanym procesie ewidencjonowania i rozliczania montaży. Natomiast każdego z bliskich współpracowników syna znał dobrze, ich numery telefonów odnalazł w aparacie syna i spisał, zanim Pani Helena zawiozła synowi telefon do szpitala.

Na szczęście myśl o konieczności zarządzenia firmą syna pojawiła się w głowach emerytów natychmiast i naturalnie. **Na szczęście** za rozwiązania informatyczne spółki odpowiada cioteczny brat Tomka, a sekretariat prowadzi bratanica żony. Pierwsze spotkanie Sztabu Kryzysowego zostało zwołane jeszcze tego samego dnia, kiedy Tomka zabrała karetka, i miało miejsce w ogródku jordanowskim nieopodal siedziby firmy. Przez pierwsze 3 tygodnie Sztab pracował codziennie, adaptując na potrzeby „*War Roomu*" zadaszoną i częściowo zabudowaną altanę grillową na posesji rodziców Tomka. **Na szczęście** Miron zachorował dopiero tydzień po Tomku, więc Sztab zdążył zapisać tajemną wiedzę Mirona o obsłudze niedawno nabytego nowoczesnego plotera. Skopiowali też materiały ze szkolenia z jego obsługi, które przywiózł z Niemiec Miron. **Na szczęście** zanim zarażony przez Tomka Miron trafił do szpitala, zdążyli zarejestrować na video 5 godzin instruktażu obsługi kluczowego urządzenia. A Miron, kluczowy pracownik, spędził w szpitalu ponad 3 miesiące!

„**Na szczęście** zachorowałem ja, a nie Tata. Gdyby on trafił do szpitala, ja opiekowałbym się Mamą i uruchamiałbym kontakty, żeby ratować Tatę. Hospitalizacja Mirona rozłożyłaby firmę. **Na szczęście** firma rodzinna to nieocenione zasoby wiedzy i doświadczeń, które można było szybko, bo nieformalnie, odzyskać. Teraz na Tatę mówię Di-Ar, Disaster Recovery." – śmieje się Tomek.

Jak wiele firm jeszcze nie ma Planu Ciągłości Działania? Jak wiele z istniejących planów definiuje kryzys w firmie inspirując się atakiem na WTC lub nagłym upadkiem Lehman Brothers? Scenariusze postępowania w opisanej sytuacji awaryjnej są jedynie skończonym zbiorem pomysłów, które w sposób reaktywny „porządkują" działania podtrzymywania biznesu. Jeśli zalało nam biuro, to przenosimy się do pomieszczeń tymczasowych, jeśli doszło do ataku na serwery, to wdrażamy plan awaryjnego odtwarzania. A jeśli zdarzy się coś czego nie przewidziano? I czy celem jest tylko ograniczanie strat?

Inwentaryzacja kluczowych zasobów

Scenariuszy napisanych przez COVID-19 nie sposób było przewidzieć i dlatego kluczowym słowem w przygotowaniu firmy na kryzys musi być inwentaryzacja. Brzmi nudno, ale nie chodzi o spis środków trwałych. Konieczne jest wskazanie kluczowych zasobów biznesu, produktów i ich rentowności, segmentów klientów i ich rentowności, procesów gwarantujących przychody, procesów, których nieprzerwane działanie jest wymagane prawnie, kanałów sprzedaży i dystrybucji czy wskazanie kluczowych pracowników. Gdyby taki opis biznesu był w szklanej gablocie obok gaśnicy, to po zbiciu szybki tata Tomka miałby gotową instrukcję działania. Szybkość działania jest kardynalna, możliwość ciągłego korzystania z kluczowych zasobów może przesądzić o braku strat, a nawet o niespodziewanych zyskach. W przypadku firmy Tomka sprawne zastępstwo w obsłudze nowego plotera zagwarantowało firmie możliwość obsłużenia niespodziewanych zleceń na produkcję antywirusowych osłon z plexi.

W kryzysie najważniejsze są pierwsze minuty, godziny (reguła „złotej godziny"). Sztab tworzą osoby odpowiedzialne za firmę i właściciele kluczowych procesów. Ocena sytuacji na podstawie *checklisty* z Planu Ciągłości Działania pozwoli oszacować ryzyko i możliwe negatywne scenariusze rozwoju sytuacji oraz nakreślić działania offsetowe.

Fot. Adobe Stock/ alphaspirit

I choć niezaprzeczalnym atutem firm rodzinnych jest lojalność i zaangażowanie załogi lub chociaż kluczowych pracowników, to słabością często jest brak procedur. Chłodny osąd, obiektywne wskaźniki, wiarygodne informacje i jasne zasady charakteryzują zarządzanie sytuacją kryzysową w każdej organizacji. Korporacje je mają w swoim DNA, a firmy rodzinne często nie doceniają ich wagi.

Wnioski z kryzysu

Z pandemią żyjemy już prawie rok. Po co więc wracamy do historii sprzed kilku, kilkunastu miesięcy? Ten blisko rok daje perspektywę i uwiarygadnia wnioski:

Firma rodzinna inaczej definiuje ryzyka, choć ich przyczyny są takie jak dla wszystkich podmiotów, to ich skutki, prawdopodobieństwo, istotność, wpływ i sposób reakcji będą zupełnie różne. Bliskość relacji między pracownikami ułatwia komunikację, podnosi zaufanie, przekracza struktury budując poczucie współodpowiedzialności. Od wyniku firmy zależy byt rodziny, dlatego cele biznesowe łatwo jest tłumaczyć na cele osobiste. Te niewątpliwie cenne zasoby firmy rodzinne mogą jednak roztrwonić. Charaktery członków rodzin warunkują, czy „z rodziną dobrze wychodzi się tylko na zdjęciu", czy wręcz przeciwnie. To dlatego tak ogromną wartość ma zarządzanie wiedzą i ryzykiem w tych firmach. Obie dotknięte wirusem firmy nie tylko nie poniosły strat, ale wręcz odnotowały niespodziewane zyski. Jak?

- Skorzystały z zasobu zaangażowania personelu i *managementu* – udostępnione zostały prywatne siedziby, czas, prąd czy kawa.
- Użyły wiedzy cichej, która w tych firmach jest dużo bardziej współdzielona z racji bliskich relacji między pracownikami – przekazywanie obowiązków, zadań i czynności nie wymagało ani formalizacji, ani instrukcji i było wysoce skuteczne.
- Czerpały z zalet nieformalnej komunikacji, szybkiej, równoległej i całkowicie dwukierunkowej oraz w pełni wiarygodnej.

> *Obie dotknięte wirusem firmy odniosły sukces, czerpiąc z zalet nieformalnej komunikacji, szybkiej, równoległej, dwukierunkowej i całkowicie wiarygodnej.*

Powyższe atuty firm rodzinnych zostały wykorzystane, częściowo nieświadomie, by „offsetować" to, co bezpośrednio zagrażało ciągłości biznesowej, a co obnażył COVID-19:

- brak gotowości infrastruktury ITC dla odmiejscowienia pracy,
- brak spisanej wiedzy o newralgicznych procesach,
- brak planu B, scenariuszy przetrwania biznesu, by nie tylko nie upaść, a wręcz wykorzystać okazje stworzone przez zmienione otoczenie biznesowe; często wręcz brak zasobów, by takie plany zrobić *ad hoc*,
- brak elastyczności metod świadczenia usług, przetestowanych alternatywnych sposobów pracy,
- wysoki stopień uzależnienia świadczenia usług i produkcji od zaangażowania ludzi, niska elektronizacja i automatyzacja czynności,
- utożsamienie firmy z jej siedzibą, powodujące, że nawet procesy wspierające, administracyjne, nieprodukcyjne są domyślnie świadczone z konkretnego miejsca,
- **reasumując: brak aktualnego Planu Ciągłości Działania i rezerw przez Plan założonych.**

Na szczęście COVID-19 nie położył tych biznesów, a ich załogom uzmysłowił, jak ważna jest proaktywność i planowanie. Kolejne kryzysy przejdą gładko.

Fot. AdobeStock / zergsy

Strategia w czasach pandemii

Nikt nie ma obecnie wątpliwości, że dla większości przedsiębiorców nadeszły trudne czasy. Z przeprowadzonego pod koniec roku 2020 przez InfoMonitor badania dla Rejestru Dłużników BIG wynika, że co czwarta mikro-, mała i średnia firma deklaruje, że uda jej się przetrwać *lockdown* maksymalnie trzy miesiące.

Renata Muszyńska

Ekspert w dziedzinie zarządzania strategicznego i zarządzania finansami. Od lat współpracuje z firmami rodzinnymi skutecznie przeprowadzając firmy przez zmiany związane z procesami sukcesyjnymi i restrukturyzacją.

„Chodzi o to, aby wykonywać właściwą pracę, a nie jakąś pracę wykonywać właściwie"
Peter F. Drucker

Pandemia uderzyła w polską przedsiębiorczość z bardzo różną siłą. W pierwszej kolejności ucierpiały branże związane z podróżowaniem – hotelarstwo, turystyka, transport, szczególnie ten długodystansowy. Spadły też obroty barów, restauracji, których właściciele mogą sprzedawać produkty jedynie na wynos, a także innych usług, w których dominuje bezpośredni kontakt z klientem, np. salony piękności. Firmy te wegetują w bardzo okrojonej formie. Co trzecia firma nie posiada oszczędności.

Jednak z badania wynika też, że niemal co trzeci przedsiębiorca uznał, że najgorsze ma już za sobą, jego firma

poradzi sobie w nowej sytuacji, a co czwarty – że nie będzie źle. [1] Jeżeli co czwarty przedsiębiorca patrzy z optymizmem w przyszłość, to co mają zrobić pozostałe 75% przedsiębiorców, którzy z coraz większą obawą obserwują sytuację swojej branży, firmy i swoich klientów? Prognozowane ożywienie jest wciąż zbyt wolne, Komisja Europejska nie jest w stanie zaproponować planu przywracającego gospodarkę do poziomu sprzed epidemii.

Kto więc ma to zrobić?

Część firm wykorzystuje obecną sytuację spowolnienia prowadzonej działalności na opracowywanie gotowych do wdrożenia wariantów reagowania na nadciągający kryzys gospodarczy. Na pewno nie można panikować, poddawać się zwątpieniu i pozostawać biernym. Nie wiemy, ile ów stan potrwa, nie oznacza to jednak, że mamy oddać wszystko walkowerem. Wręcz przeciwnie, trzeba zakasać rękawy i działać. Dobrze jest mieć opracowane plany B, a nawet C, aby móc elastycznie reagować na zmiany zachodzące na rynku. Bardzo ważne jest, żeby **już teraz budować scenariusze, przygotować się na ryzyko i podejmować odpowiednie działania.**

Jakie to będą działania?

Ile jest firm, tyle jest odpowiedzi na to pytanie. Każda z nich ma bowiem swoją, niepowtarzalną specyfikę, konkretne warunki w jakich działa, własne otoczenie, klientów, dostawców, konkurencję, potencjał personelu, potencjał finansowy, wreszcie potencjał wartości, według których prowadzi swój biznes. Dlatego nie ma jednej recepty, jak przetrwać czas spowolnienia i nadciągającego gospodarczego kryzysu.

Obecnie mniejsze znaczenie ma fakt, że jesteśmy świetnymi fachowcami w swoich dziedzinach, Teraz najważniejsza jest gotowość do śledzenia zmian zachodzących na rynku, umiejętność wyszukiwania dla nas szans płynących z zewnątrz i na tej podstawie obiektywnego szacowania własnych silnych stron, które pozwolą nam przetrwać. Rzetelna identyfikacja zagrożeń płynących z otoczenia firmy może nam pomóc w ominięciu wielu problemów lub przynajmniej złagodzić ich skutki. Nie wolno też zapominać o słabych stronach naszej firmy i naszych osobistych jako właścicieli. Każdy je posiada, ale bardzo trudno jest się do nich przyznawać, nawet przed samym sobą. Jednak szczera i głęboka ich analiza pozwoli na wyeliminowanie lub przynajmniej zmniejszenie ich wpływu na utrzymanie firmy na rynku.

W Polsce największą grupę przedsiębiorstw stanowią małe i średnie przedsiębiorstwa, wśród których znaczną część stanowią firmy rodzinne. Przedsiębiorcy jeszcze przed pandemią często napotykali problemy na drodze do osiągnięcia stabilizacji własnych firm. Obecnie ten objaw jeszcze bardziej się nasilił. Najczęstszą tego przyczyną była i jest niewystarczająca świadomość otoczenia rynkowego i zbyt mała ilość czasu, wiedzy i zasobów poświęcana na planowanie działań dotyczących rozwoju. Zagrożenia płynące ze strony rynku, jak również te płynące z wnętrza organizacji, często przerastają możliwości właścicieli lub osób działających w ich imieniu, aby dany problem rozwiązać.

Zarządzanie strategiczne nie jest mocną stroną sporej liczby polskich firm rodzinnych. Często bywa intuicyjne, a strategia uważana jest za zbędny formalistyczny balast utrudniający działania i ograniczający ich elastyczność. Jest to błąd, za który przedsiębiorcy płacą czasami nawet likwidacją firmy. Brak zatem aktualnej strategii może narazić firmę na niepotrzebne ryzyko biznesowe. Z jednej strony bowiem jej brak powoduje chaos organizacyjny oraz brak jasnego kierunku działania, z drugiej strony aktywne i zaplanowane działania konkurencji mogą skończyć się dla firmy utratą pozycji rynkowej. W efekcie końcowym mogą spaść przychody, zysk, a nawet wartość firmy. Pandemia tylko potęguje te zagrożenia.

Przyczyn braku strategii w organizacji jest kilka

Przyczyny te można zdefiniować następująco:

1. przekonanie wielu właścicieli, że cechy, które dały im sukces jako przedsiębiorcom na początku działalności, są wystarczające w miarę rozwoju firmy,
2. syndrom małej firmy – firma rośnie, a sposób zarządzania pozostaje taki sam jak w małej firmie, właściciel centralizuje uprawnienia; opóźnia się średni czas podejmowania decyzji,

[1] https://businessinsider.com.pl/firmy/lockdown-w-polsce-sytuacja-firm/7zw848z

Fot. Adobe Stock / Peppygraphics

3. wiara we wszechstronność własnych umiejętności i brak zaufania do kwalifikacji współpracowników,
4. metody, które przyniosły sukces firmie traktowane są jak recepta, tymczasem zmieniają się okoliczności, produkty, nawyki klientów i recepta się dezaktualizuje, co wyraźnie widać w ostatnim roku.

Szczególnie w czasie pandemii wskazana jest weryfikacja stylu zarządzania własnym biznesem i opracowanie kilku wariantów reagowania na zmiany w otoczeniu firmy: optymistyczny, pesymistyczny i najbardziej prawdopodobny. Dzięki temu w dużym stopniu zabezpieczamy firmę przed opóźnionymi reakcjami na zewnętrzne sygnały ostrzegawcze. Z brakiem strategii wiąże się też częściowa dezaktualizacja modelu biznesowego. Coś, co działało 10 – 20 lat temu, dziś przestaje się sprawdzać. Brak pomysłu co robić w takiej sytuacji to jedno, a drugie to brak świadomości przyczyny tych problemów. Obwinianie za wszystko sytuacji kryzysowej jest zbyt daleko idącym uproszczeniem. Pierwotna przyczyna to przede wszystkim brak nawyku zarządzania strategicznego właśnie, które w sytuacjach kryzysowych pozwala szybko reagować na zachodzące zmiany.

Zarządzanie strategiczne jest cenną umiejętnością

I nie jest skomplikowane. Można próbować samodzielnie, można również skorzystać z wiedzy i doświadczenia ekspertów biznesowych oraz wypracowanych metod i narzędzi. Moment, w którym przedsiębiorca uświadamia sobie, że wyczerpały mu się już wszelkie pomysły dotyczące poprawy sytuacji firmy, jest jednocześnie momentem, w którym najprawdopodobniej w firmie pojawi się zewnętrzny konsultant, którego zadaniem jest obiektywnie spojrzeć na całość przedsiębiorstwa i zdiagnozować problemy, z których istnienia często nie zdają sobie sprawy osoby będące jego częścią, a następnie pomoc w naprawie kondycji firmy i jej konkurencyjności na rynku. Bez względu jednak na to, czy firma decyduje się na skorzystanie z pomocy zewnętrznej, czy też samodzielnie chce zaplanować swoją przyszłość, ważną cechą każdej strategii jest jej kompleksowość. Powinna ona uwzględniać zależności między oczekiwanymi wynikami finansowymi a uwarunkowaniami i zmieniającymi się potrzebami rynku i klientów, potencjałem firmy, jej strukturą i organizacją oraz poziomem wiedzy dającym szansę na realizację planów. Narzędzie, które pomaga w dobrym zaplanowaniu strategii, a następnie koordynacji jej wdrażania, jest opracowana przez R. Kaplana[2] i D. Nortona[3] Zrównoważona Karta Wyników (BSC – Balance Skore Card) Jej powstaniu przyświecała koncepcja ujęcia celów jakościowych w strategiach i planach, które coraz częściej są wyznacznikami rozwoju firm na rynku ze względu na coraz większą świadomość wagi i wykorzystanie kapitału intelektualnego. BSC pozwala na ujęcie na jednym schemacie zarówno celów finansowych, jak i celów związanych z rozwojem pojmowanym w sposób jakościowy. Teraz liczy się przede wszystkim umiejętność analizowania, wyciągania wniosków i szybkiego reagowania na zmiany zachodzące w gospodarce. Wszystkie te czynniki zebrane, przeanalizowane i zdiagnozowane, mogą dać przedsiębiorcy realną szansę na poprawę sytuacji i wyjście z kryzysu. ●

[2] Robert S. Kaplan (ur. w 1940 r.) – jeden z najpopularniejszych autorytetów naukowych w zakresie zarządzania, emerytowany prjofesor w Harvard Business School, twórca lub współtwórca 120 artykułów (z czego 15 zostało opublikowanych w Harvard Business Review) i 12 książek, w latach dziewięćdziesiątych XX wieku wraz z Dawidem P. Nortonem sporządził nowatorski system zarządzania.

[3] David P. Norton to amerykański teoretyk biznesu, dyrektor wykonawczy i konsultant ds. Zarządzania, znany jako współtwórca, wraz z Robertem S. Kaplanem z Balanced Scorecard.

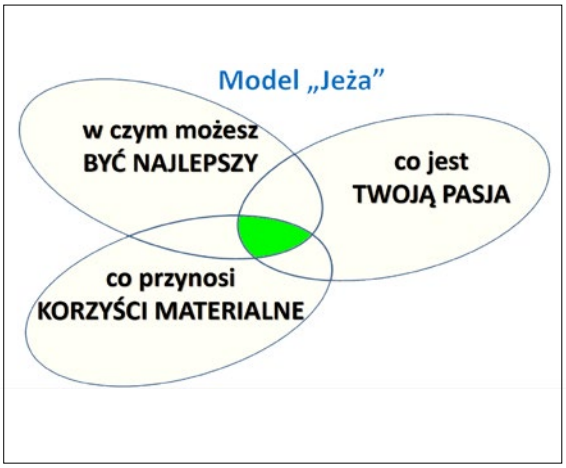
Focus on core: Jak przyspieszyć rozwój firmy dzięki skupieniu działań?

Zwykle właściciele na początku prowadzenia biznesu są bardzo skupieni na swojej podstawowej działalności. Najczęściej właśnie dlatego udaje im się dynamicznie wejść na rynek – wiedzą, co chcą sprzedawać, jaką daje to wartość, znają swój produkt od podszewki. Do rozwoju biznesu pcha ich pasja, ale też czasem jakiś przypadek, splot życiowych okoliczności, czasem przymus ekonomiczny. Niezależnie od tego jaka jest motywacja przedsiębiorcy, u początków swojej działalności są bardzo skoncentrowani na *core* swojego biznesu.

Michał Paradowski

Wiceprezes zarządu, partner i współwłaściciel 4RESULTS, ekspert w obszarze sprzedaży i marketingu. Absolwent dwóch kierunków na SGH i Tilburg University w Holandii oraz Podyplomowego Studium Zarządzania Projektami.

Potem sytuacja zaczyna się zmieniać. Obroty firmy rosną, pojawia się pokusa poszerzania asortymentu, rozwoju kanałów dystrybucji itp. Organizacja rozrasta się, ale dzieje się to kosztem ogromnego wysiłku transakcyjnego. Przedsiębiorcy w tym czasie dokonują bardzo wielu wyborów, często bez refleksji nad ich konsekwencjami. Czasem jest za późno by się cofnąć, innym razem jest to możliwe, ale przy nakładzie bardzo wielu środków. Okresy spowolnienia, takie jak pandemia, są dobrym momentem, aby spojrzeć wstecz i zadać sobie pytanie: w jaki sposób mogę się bardziej skoncentrować dziś, aby jutro osiągnąć jeszcze większy sukces?



Źródło: opracowanie własne 4Results

Model Jeża

Aby to zrobić, w pierwszej kolejności chciałbym zaproponować wykorzystanie tzw. Modelu Jeża, który po raz pierwszy zaprezentowano w książce „Od dobrego do wielkiego” Jima Collinsa. W takim modelu odpowiadamy sobie na 3 pytania:

1. Co jest moją pasją? Podpowiedzmy, że pasja to jest coś, co sprawia, że nie czujemy upływu czasu. Co będzie Twoją pasją w firmie, w Twoim portfolio usług?

2. W czym mogę być najlepszy? W jaki sposób Ty jesteś postrzegany od strony klienta, usług – za co Cię cenią najbardziej?

3. Co przynosi mi największe korzyści materialne? Chodzi nie tylko o korzyści pieniężne, ale także np. polecenia do nowych klientów, rekomendacje itd. Wszystko, co przekłada się w dalszej perspektywie na wartość materialną.

Dopiero połączenie tych 3 elementów pokaże nam, w jakim kierunku warto podążać ze swoim biznesem.

Odwrócona piramida

Pierwszym krokiem do implementacji Modelu Jeża może być skorzystanie ze schematu odwróconej piramidy. Określamy w niej kolejno misję i wartości firmy, wizję rozwoju, elementy, na których powinniśmy się skupić, aby osiągnąć założone cele, potem przekłada się to na odpowiednie strategie różnych działów firmy, a na koniec – plany i budżety. Oczywiście w taki proces musi zaangażować się cały zespół zarządzający, a nie jedynie właściciel.

Metody osiągania skupienia

Planując działania, warto sięgnąć po dostępne metody, które mogą uprościć nam kompleksowość naszego portfolio. A wszystko po to, aby osiągnąć większą koncentrację. Przybliżę krótko 2 z nich:

Rate of Sales (RoS)

Ta metoda umożliwia **selekcję najlepszych produktów oraz mądre zarządzanie produktami o różnym potencjale.**

Z jednej strony pozwala ona na obliczenie zysków i strat płynących ze zmian wprowadzanych w portfolio. Z drugiej – umożliwia zbudowanie planu pracy dla działu handlowego. Tworzy się podział produktów na takie, których dystrybucja powinna zostać pogłębiona przez przedstawicieli handlowych oraz takie, które powinny trafić do lepszych sklepów, lub których listingi powinny zostać rozszerzone lub ograniczone.

Metody portfelowe

Zapewne znane wszystkim metody, stosunkowo rzadko używane na co dzień wśród marketerów (co dziwi!), umożliwiają z kolei podział produktów na 4 grupy: budujące zyski, budujące udziały, przynoszące straty oraz wymagające doinwestowania. Dzięki temu stanie się możliwe, **po pierwsze, wskazanie priorytetów oraz optymalizacja szerokości portfolio, a w drugim kroku: wybór najlepszego segmentu rynkowego do ewentualnego rozszerzenia portfolio.**

Rekomendacje: o czym warto pamiętać?

Opisane powyżej techniki i metody to oczywiście tylko narzędzia. Warto odpowiedzieć sobie na pytanie: jak mądrze je stosować, jakie są kluczowe zasady skupiania?

1) Skupianie się jest zmienną ciągłą

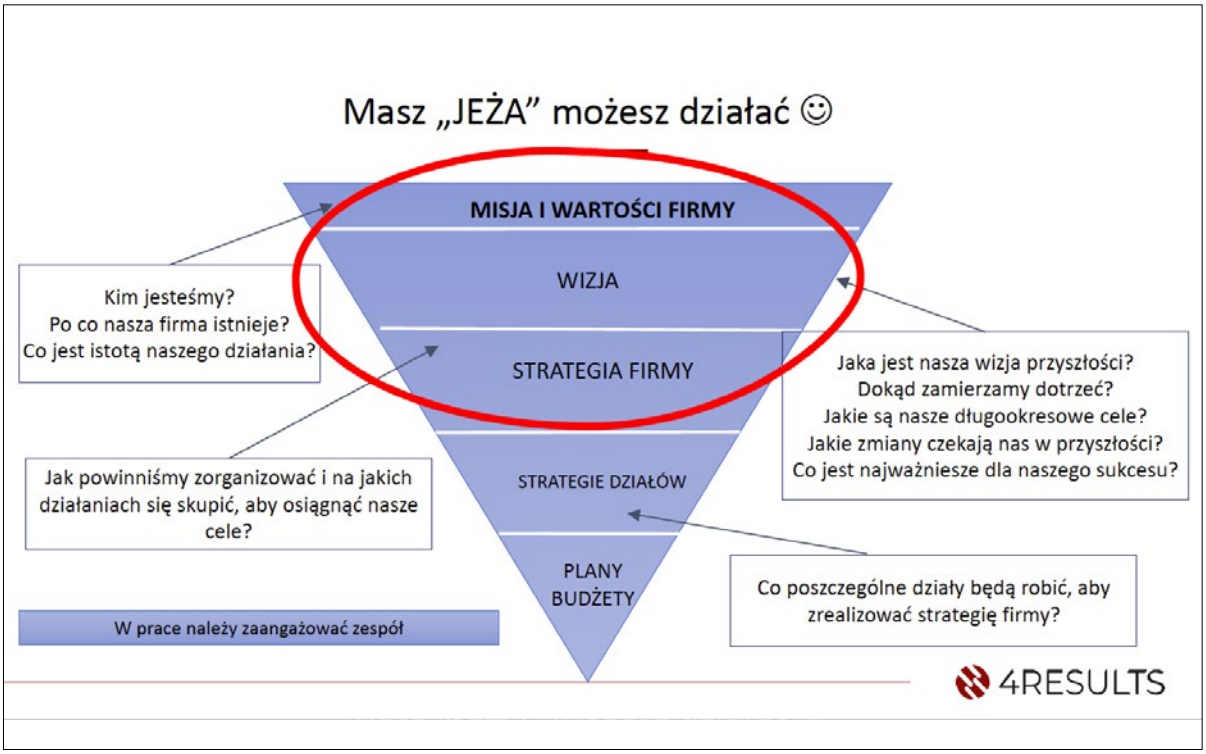
Opierając się na przykład na Modelu Jeża i wykorzystując metody RoS czy portfelowe, można stworzyć świetną strategię rozwoju jednego z segmentów. To, o czym należy jednak pamiętać, to że skupianie się jest zmienną ciągłą. Często właściciele firm, z którymi pracujemy, mają tendencję do „zamykania projektów". Bardzo entuzjastycznie podchodzą do prac strategicznych, angażują się w nie. Mają klarowną wizję. Kiedy jednak dochodzi do stałej, regularnej implementacji założeń strategicznych, okazuje się to trudne. Bo jest to nieatrakcyjne, związane z efektywnością, wymagające trudnych decyzji (np. usunięcia z portfolio lub zmniejszenia ważności w pracy zespołu rynkowego).

Oczywiście wizjonerstwo jest ważne – daje dynamikę. Ale strategia to ćwiczenie dla właściciela z dociekliwości i stałego zadawania pytania: czy to, co robimy, jest nasze? A może, to nie pasuje już nie tylko do części wspólnej Modelu Jeża, ale w ogóle do żadnego z 3 pól? I takie sytuacje się przecież zdarzają. Proces strategiczny to nie jednodniowe wydarzenie, ale ścieżka, którą stale trzeba podążać.

2) Rezygnowanie jest trudne, ale konieczne

Przedstawione powyżej metody mogą „boleć". Dlaczego? Właściciele lubią wybierać. Szukać nowych pól działalności – często wydaje się, że jest tyle opcji, możliwości wyboru, że można w nich przebierać. Tymczasem wdrażanie strategii to rezygnowanie. Usuwanie nieefektywnych decyzji z przeszłości. Często wynikały one z tego, że ktoś właścicielowi coś doradził, budził zaufanie i tak zostało zrobione. Nie miał złych intencji, tylko jakiś pomysł na rozwój. Teraz jednak tamta inicjatywa ciąży. Trzeba po prostu z niej zrezygnować.

Zwykle po pierwszych takich decyzjach, właściciel i cała firma odczuwają ulgę z tego, że ograniczono jakąś działalność, która nie przynosiła efektów. Nagle pojawia się



Odwrócona piramida
Źródło: opracowanie własne 4Results

więcej czasu, więcej możliwości. Pojawiają się szanse, aby przyśpieszyć biznes inwestując w to, co naprawdę pasuje do Modelu Jeża.

3) Zdrowy proces zamiast samozadowolenia

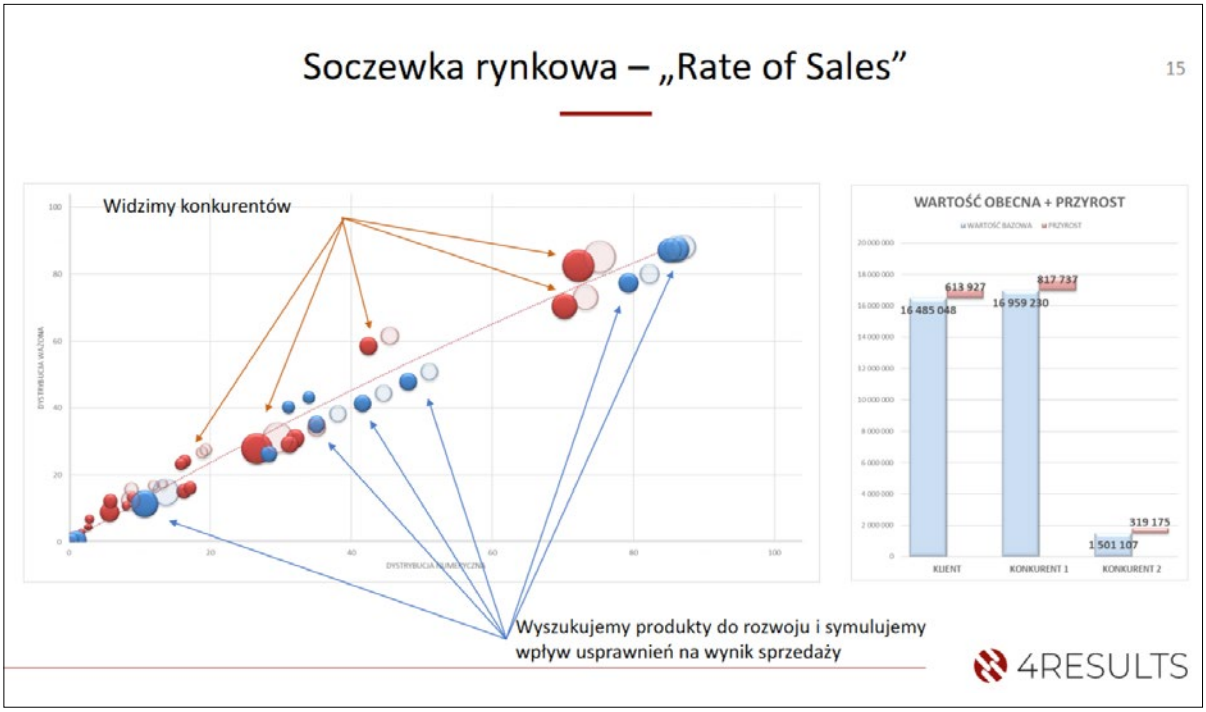
Bardzo często właściciele są otoczeni osobami, które sprawnie wykonują ich wolę. Nic dziwnego – przecież właśnie w ten sposób budowali swój sukces. Niestety z tego powodu szefowie firm popadają w pokusę nadmiernego samozadowolenia – wydaje im się, że ponieważ polecenia są wykonywane i nikt ich nie kwestionuje, to są to dobre decyzje. Później, jeśli nie ma efektów, szuka się na siłę winnych, albo porażki tłumaczy kontekstem sytuacyjnym, nie własnymi złymi decyzjami (tzw. grzech atrybucji).

Tymczasem wejście na ścieżkę procesu strategicznego, który zwykle proponujemy klientom, jest zdrowe. O różnych tematach się wtedy więcej dyskutuje, jest przestrzeń do wymiany pomysłów, a również kwestionowania własnych założeń.

4) Strategiczna pokora i paranoiczny optymizm

Wszyscy znamy historię Nokii, która przegapiła swój moment – nie potrafiła skupić się na planowanej innowacji, która zamieniała telefon komórkowy z mobilnej dzwoniącej maszyny w kieszonkowy komputer i centrum multimedialne. Kiedy już byli na dnie, zaczęli się powoli podnosić. Udało im się to poprzez zastosowanie metody pokory i paranoicznego optymizmu. Każde spotkanie zarządu zaczynali od rozważań: co jeszcze może nas utopić, co może się nie udać? To tak zwane *war games* – tworzenie negatywnych scenariuszy i analizowanie ich konsekwencji. Wymagało to jednak bardzo wiele pokory od zarządu, który wcześniej wykazywał się dużą arogancją lidera rynku. W rezultacie udało im się odzyskać dynamikę wzrostu i wrócić do gry (choć już nie w koszulce lidera).

Tyle teorii – zachęcam teraz do działania! Nie zwlekaj z decyzją.



Przykładowy raport Rate of Sales – soczewka rynkowa
Źródło: opracowanie własne 4Results

Fot. Adobe Stock / Elnur

Zanim przejmiesz stery, ustaw swój kokpit

Zarządzanie wizualne i wskaźniki dla sukcesorów

Podejmowanie decyzji dotyczących zarządzania firmą rodzinną, jej produkcją czy pracownikami to niełatwy i złożony proces. Jeszcze kilkanaście lat temu dostęp do szczegółowych danych odnośnie do funkcjonowania firmy był utrudniony. Wtedy większość decyzji podejmowanych było intuicyjnie lub w oparciu o mały zakres danych. Obecnie, mimo rozwoju technologii i możliwości uzyskania danych o wielu aspektach działania firmy, spora część kadry zarządzającej nadal przedkłada intuicję nad dane. Wynika to z przyzwyczajenia, niechęci do zmian, nieufności wobec danych. Z poniższego artykułu dowiesz się, jak wybrać odpowiednie wskaźniki, a jakich unikać oraz jak je zwizualizować, aby ułatwiały podejmowanie trafnych i szybkich decyzji.

Kamil Radom

Konsultant Strategiczny i Wiceprezes Zarządu LEAN TO WIN sp. z o.o. Pomagał m.in. takim markom jak: Instal-Projekt, Poltra, Sklejka-Multi, Worwo i Luxon LED.

To może być pierwszy krok do stworzenia własnego kokpitu z najważniejszymi wskaźnikami, który umożliwi Ci dobry start, kiedy przejmiesz stery prowadzenia firmy.

Dobre wskaźniki – czyli jakie?

Praktycznie każdy dział w firmie ma dostęp do danych i raportów. Mogą to być statystyki pochodzące z pracy maszyn, systemów informatycznych ułatwiających zarządzanie lub liczby z działu finansowego. Jednak nie wszystkie te informacje są ważne z punktu widzenia prowadzenia konkretnego biznesu. Chociaż nie da się stworzyć zestawu wskaźników, który pasowałby do każdej firmy, są pewne zasady, dzięki którym łatwiej wybrać odpowiednie mierniki.

Przede wszystkim dobre wskaźniki powinny być **dostosowane do modelu biznesowego** i po części do **wartości**

i wizji, które reprezentuje firma. Jeżeli zależy Ci na produkcji wysokiej jakości samochodów, dobry wskaźnik np. z obszaru jakości powinien wziąć pod uwagę liczbę awarii samochodów podczas trwania okresu gwarancji. Jeżeli dostarczasz długopisy do hurtowni papierniczej, gdzie jedynym kryterium przetargu jest cena, skup się na niskich kosztach surowców i wysokiej efektywności produkcji.

Wybierając wskaźnik, dobrze byłoby, żeby miał on **charakter porównawczy,** czyli pozwalający na porównanie jego wartości np. z innymi okresami lub z konkurencją. Natomiast po wprowadzaniu zmiany w organizacji, taki miernik pozwoli na stwierdzenie skuteczności tej zmiany. Przykładem wskaźnika porównawczego może być liczba awarii maszyny w danym miesiącu lub liczba wyprodukowanego towaru dziennie.

Dobrą praktyką jest wyrażanie wskaźnika **w formie stosunku liczbowego lub stopy,** np. liczba wytworzonych towarów podzielona przez liczbę pracowników lub długość trwania przestoju w stosunku do czasu pracy. Takie miary mają z natury charakter porównawczy, a ponadto biorą pod uwagę różne, zależne od siebie czynniki, dzięki czemu minimalizujemy ilość wskaźników przy jednoczesnym zwiększeniu ich znaczenia dla zarządzania firmą.

Wskaźnik powinien być również **zrozumiały**, dzięki temu łatwiej będzie go zapamiętać i o nim rozmawiać z pracownikami na różnych szczeblach. Zrozumiałe wskaźniki są też źródłem obiektywnej informacji zwrotnej dla pracowników i stają się częścią kultury organizacji nastawionej na zmiany.

Jakich wskaźników unikać?

Należy wystrzegać się przede wszystkim tak zwanych **wskaźników próżności.** Na czym one polegają? To takie mierniki, które pokazują sukces, chociaż niekoniecznie przekładają się na zyski firmy i poprawę jej efektywności. Przykładem może być wskaźnik pokazujący narastającą liczbę wyprodukowanych produktów od początku istnienia firmy. Jednak jeśli nie będzie on odniesiony do przychodów, marży lub kosztów, to nie pokaże on faktycznego przełożenia na wynik finansowy. Tym samym nie zobaczymy, czy firma zrobiła finansowy progres, czy jednak zmierza ku upadłości.

Nie najlepszym rozwiązaniem jest też wybieranie takich wskaźników, **na które pracownicy nie mają wpływu** i łączenie ich z systemem motywacyjnym. Na przykład, uzależnienie premii pracownika na linii produkcyjnej od poziomu sprzedaży nie przyniesie oczekiwanych rezultatów, a może nawet zniechęcić załogę do kierownictwa i do wydajnej pracy.

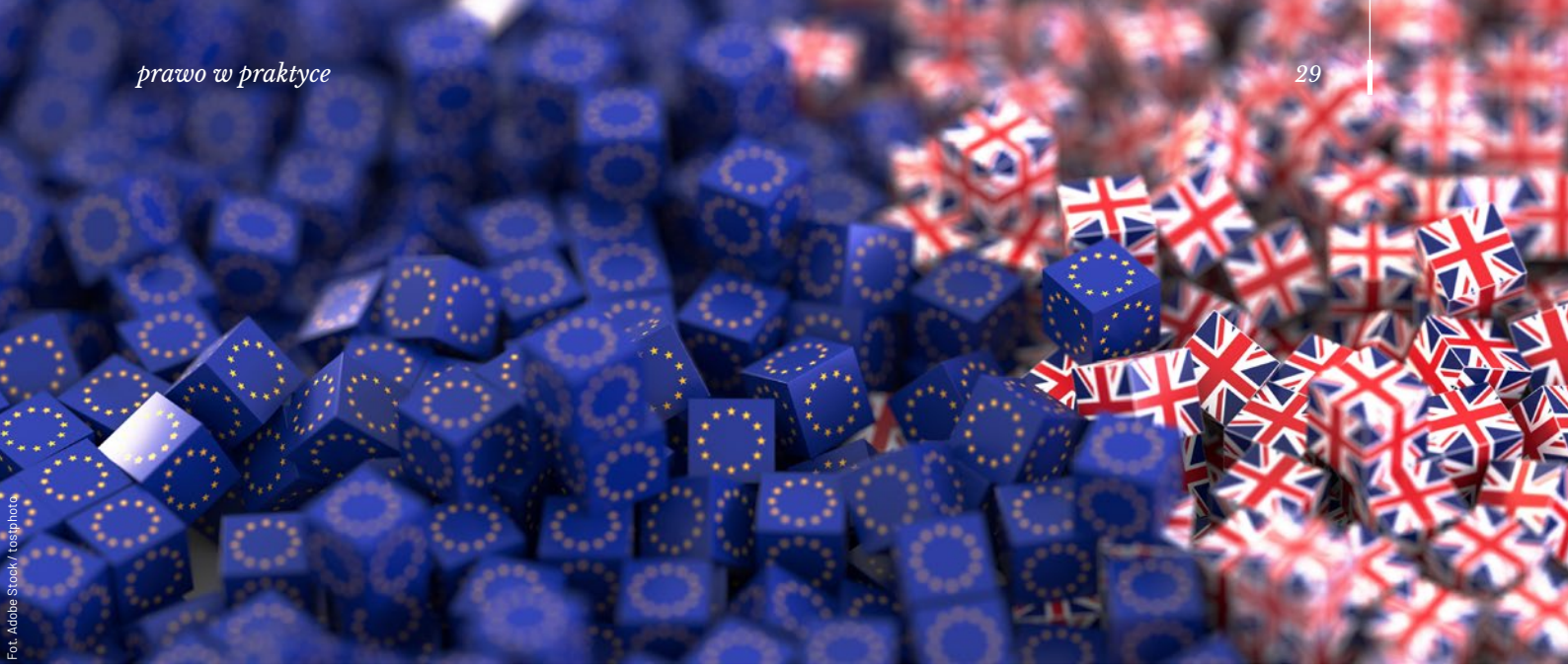
Jak wdrożyć i prezentować wskaźniki w firmie rodzinnej

W firmie, w której nie działa jeszcze żaden system ogólnego raportowania działalności, dobrze jest rozpocząć od opracowania strategii wskaźników oraz wyboru najbardziej efektywnych mierników. Dobrą praktyką jest wybór nie więcej niż 20 wskaźników zarządczych. Warto też wyjaśnić pracownikom zasady tworzenia oraz definiowanie poszczególnych statystyk.

Warto postawić również na zarządzanie wizualne. To znaczy, żeby każdy z pracowników miał szybki dostęp do wyników. Pozwoli to na większą motywację i wydajność pracowników. Taką rolę może pełnić tablica na hali produkcyjnej lub w biurze, na której prezentowane są wybrane wskaźniki. Dla kadry zarządzającej można stworzyć tzw. kokpit zarządzania firmą online. To narzędzie, dzięki któremu właściciele firmy i menedżerowie mają dostęp do najważniejszych danych o firmie kilkoma kliknięciami. Wystarczy otworzyć laptopa czy smartfon, wejść w odpowiednie narzędzie i od razu wiemy, w jakiej kondycji jest nasz biznes. W kokpicie zamieszczone są wszystkie główne wskaźniki. Mogą tam też znaleźć się wskaźniki pomocnicze lub takie, które wpływają na główne mierniki

Taki kokpit zarządzania można wstępnie przygotować nawet w arkuszu kalkulacyjnym. W celu wizualizacji najlepiej skorzystać z wykresów i tabel. Odpowiednio skonfigurowany pozwoli na porównanie danych z interesujących nas okresów oraz umożliwi zestawianie i korelowanie różnych wskaźników.

Wdrożenie kokpitu zarządzania pozwala z większym spokojem obserwować rozwój firmy dostarczając w szybki sposób informacji na temat jej kondycji i funkcjonowania. Chociaż trzeba zainwestować trochę czasu na wybór odpowiednich wskaźników i sposobów ich prezentacji, to jest to czas warty poświęcenia. ●



Fot. Adobe Stock / tostphoto

Wpływ Brexitu na funkcjonowanie przedsiębiorstw i rodzin

W dniu 31.12.2020 r. zakończył się okres przejściowy po wyjściu Wielkiej Brytanii z Unii Europejskiej. Jest to data graniczna, która wyznacza skutki opuszczenia UE przez Brytyjczyków.

Te skutki mogą dotyczyć zarówno biznesu prowadzonego przez firmy rodzinne, jak też samych rodzin, jeżeli ich członkowie dzielą życie między Polskę a Wielką Brytanię. Z jednej strony chodzi tu o nowe zasady sporządzania umów z brytyjskimi kontrahentami oraz prowadzenia sporów sądowych, jeżeli coś w biznesie pójdzie nie tak. Z drugiej, nowe zasady dotyczą rozwodów, alimentów czy kontaktów z dziećmi. Widać więc, że Brexit ma duży wpływ na funkcjonowanie firm rodzinnych, w których mogą wystąpić problemy biznesowe lub rodzinne, uzależnione od sytuacji prawnej w Wielkiej Brytanii.

Aleksandra Krawczyk

adwokat, doradca restrukturyzacyjny, partner SDZLEGAL Schindhelm

Karolina Knysak

radca prawny, SDZLEGAL Schindhelm

Przedsiębiorca przed sądem

Polscy przedsiębiorcy niejednokrotnie zmuszeni są do dochodzenia swoich praw, np. zapłaty zaległych faktur, przed sądem. Dzięki temu, że jesteśmy członkiem Unii Europejskiej, prowadzenie spraw sądowych przeciwko kontrahentom unijnym jest ułatwione. Przede wszystkim istnieją wspólne dla wszystkich państw zasady ustalania przed który sąd należy złożyć pozew. Przedsiębiorca nie musi więc analizować przepisów kilku krajów – wystarczy spojrzenie w przepisy unijne. Ponadto państwa unijne wzajemnie uznają swoje wyroki i robią to automatycznie, bez sprawdzania zasadności tych wyroków. Znacząco ułatwia to i przyspiesza prowadzenie egzekucji z tych wyroków w państwie innym niż to, gdzie wyrok wydano. Opisane zasady obowiązują choćby w relacjach z Niemcami czy Francją. Wskutek Brexitu nie będą już jednak obowiązywać w relacjach z Wielką Brytanią.

W tym zakresie zapamiętać trzeba jedną zasadę ogólną – przepisy dotychczasowe (unijne) obowiązują we wszystkich postępowaniach wszczętych przed zakończeniem okresu przejściowego, tj. najpóźniej 31.12.2020 r. Wszczęcie postępowania to przede wszystkim wniesienie pozwu, a więc wysłanie albo złożenie go w sądzie. Co ważne, nie chodzi tu o datę doręczenia pozwu pozwanemu. Jeżeli więc tylko przedsiębiorca zdążył złożyć pozew w zeszłym roku, to nadal będzie korzystał z preferencyjnych zasad prowadzenia postępowania sądowego i egzekucyjnego. Przykładowo więc, jeśli pozew przed polskim sądem wniesiono w 2020 r., ale jeszcze nie doręczono go drugiej stronie, mającej siedzibę na Wyspach, to mimo Brexitu, sąd polski powinien zachować swoją właściwość, a postępowanie toczyć się w Polsce. Co więcej, po zakończeniu postępowania, nawet jeżeli potrwa ono kilka lat, wyrok zostanie uznany w Wielkiej Brytanii, a polski przedsiębiorca będzie mógł od razu przystąpić do egzekucji na Wyspach. Co równie ważne, te stare, preferencyjne zasady będą obowiązywać wyjątkowo także w sprawach wprawdzie wszczętych po dniu 31.12.2020 r., ale bezpośrednio związanych ze sprawami rozpoczętymi wcześniej. Chodzi o to, żeby sprawa o to samo roszczenie nie była wszczynana zarówno przed sądem w Polsce, jak i w Wielkiej Brytanii. Poza tym przed tym samym sądem powinny toczyć się np. sprawy o zabezpieczenie roszczeń czy dowodów, bezpośrednio związane z głównym sporem.

Jeżeli ten ostatnio wymieniony wyjątek nie będzie miał zastosowania, to w przypadku postępowań wszczętych po 31.12.2020 r. zastosowania nie znajdują już regulacje unijne, a polskie i brytyjskie przepisy krajowe oraz ewentualnie istniejące przepisy międzynarodowe wiążące Polskę i Wielką Brytanię. Zasada ogólna brzmi, że pozwać należy tam, gdzie pozwany ma siedzibę, a więc brytyjski kontrahent powinien zostać pozwany na Wyspach. Polski przedsiębiorca nie powinien się jednak zniechęcać, ponieważ polskie prawo przewiduje możliwość pozwania brytyjskiego kontrahenta w Polsce, nawet jeżeli ten nie ma tu siedziby. Przykładowo, polski sąd może orzekać w sprawach umowy, która została wykonana albo ma lub miała być wykonana w Polsce, w sprawach działalności znajdującego się w Polsce zakładu lub oddziału pozwanego czy też wtedy, gdy pozwany ma w Polsce jakiś wartościowy majątek. Istnieje więc sporo możliwości pozwania brytyjskiego kontrahenta w Polsce, a w ten sposób ograniczenia ponoszonych przez polskiego przedsiębiorcę kosztów i ułatwienia sobie udziału w postępowaniu.

Pozwanie brytyjskiego kontrahenta w sądzie w Wielkiej Brytanii wiąże się bowiem z koniecznością poszukiwania pełnomocnika, który może reprezentować klienta przed sądem brytyjskim, jak również z barierą językową, która nawet dla polskich profesjonalistów może być dodatkowym utrudnieniem.

Na szczęście sąd można ustalić w umowie

Jeżeli przedsiębiorca nie chce zdać się na zmieniające się przepisy i chce zapewnić sobie, że jego sprawę na pewno rozpozna polski sąd, to powinien to ustalić w umowie. Tu jednak również Brexit wprowadził pewną zmianę związaną z tym, że ważność takiej klauzuli umownej nie jest już oceniana na podstawie przepisów unijnych. O co chodzi? Na podstawie obecnie wiążących Polskę i Wielką Brytanię przepisów ustalenie, jaki sąd rozpozna ewentualny spór jest możliwe, ale wymaga wyraźnego zastrzeżenia, że wybrany sąd będzie „wyłącznie" właściwy, tzn. że w żadnym przypadku sprawy nie może rozpoznać inny sąd. Jeżeli strony umowy nie oznaczą sądu jako właściwego „wyłącznie", to w razie sporu będzie tak, jakby w umowie nic nie postanowiono. Gdzie złożyć pozew, trzeba będzie ustalić zgodnie z ogólnymi regułami, co może doprowadzić do konieczności prowadzenia przez polskiego przedsiębiorcę sprawy sądowej na Wyspach. Dlatego bardzo ważne jest wprowadzenie odpowiedniego postanowienia do umowy. Ważne jest też, żeby już teraz zweryfikować umowy zawarte w zeszłym roku i wcześniej, i odpowiednio dopasować postanowienia umowne.

Jak to zrobić w praktyce?

W umowie z brytyjskim przedsiębiorcą należy umieścić wyraźny zapis o wyłącznej właściwości sądu polskiego. Prawidłowa klauzula umowna wyboru sądu polskiego może zatem brzmieć następująco:

All disputes arising out of this Agreement shall be finally settled exclusively before the Polish courts having jurisdiction over the seat of [the Polish company]

Wszelkie spory wynikające z niniejszej Umowy powinny być ostatecznie rozstrzygane wyłącznie przez sądy polskie, właściwe dla siedziby [polskiej spółki].

Rozwody, alimenty i spadki

Jak wspomniano na wstępie, Brexit może mieć znaczenie także w sprawach rodzinnych przedsiębiorców. Tu mamy bardzo podobne zasady jak te dotyczące sporów gospodarczych. Sprawy rozpoczęte najpóźniej 31.12.2020 r. toczą się na „starych" zasadach. Obowiązuje tu też ten sam wyjątek, co opisany wyżej, tzn. że wyjątkowo dotychczasowe przepisy znajdą zastosowanie także w sprawach wszczętych po dniu 31.12.2020 r., o ile te sprawy pozostają w związku z postępowaniem sądowym wszczętym najpóźniej w tym dniu. Chodzi tu w szczególności o uniknięcie sytuacji, gdy taka sama sprawa, np. o rozwód, została wszczęta przed sądem polskim w grudniu 2020 r., a przed brytyjskim w styczniu 2021 r. (np. w każdym państwie przez innego małżonka). W takim przypadku każdy z sądów na „starych" zasadach oceni, który pozew należy przyjąć, a który odrzucić. Opisana zasada powinna dotyczyć także postępowań ściśle ze sobą związanych, np. postępowań o zabezpieczenie kontaktów z dzieckiem w ramach postępowania rozwodowego rodziców. Jeżeli ten wyjątek nie znajdzie zastosowania, to w postępowaniach sądowych wszczętych po dniu 31.12.2020 r. nie można już powoływać się na przepisy unijne.

Trzeba przy tym wskazać, że – inaczej niż w przypadku spraw gospodarczych – w różnych sprawach rodzinnych Polska i Wielka Brytania są związane szczególnymi międzynarodowymi konwencjami, które mają za zadanie ułatwienie prowadzenia tego typu spraw, zwłaszcza w zakresie uznawania przez jedno państwo wyroków czy postanowień zapadłych w drugim. Jedna z tych konwencji wskazuje na ogólną zasadę, zgodnie z którą właściwymi do podejmowania środków ochrony dziecka (w tym z zakresu władzy rodzicielskiej) lub jego majątku są sądy państwa, w którym dziecko ma miejsce zwykłego pobytu. Chodzi tu np. o sprawy dotyczące pozbawienia praw rodzicielskich czy, bardzo ważne dla wielu firm rodzinnych, podejmowanie decyzji dotyczących majątku dziecka, np. sprzedaży odziedziczonych udziałów w spółce. Kolejna konwencja mówi o przypadku uprowadzenia dziecka za granicę. Wyraźnie wskazuje ona, że wniosek zmierzający do zapewnienia powrotu dziecka do Polski można złożyć do polskiego Ministerstwa Sprawiedliwości albo bezpośrednio do brytyjskiego sądu, właściwego dla miejsca pobytu dziecka na Wyspach. Jeżeli w danej kwestii przepisów międzynarodowych nie ma, to trzeba zbadać przepisy krajowe. I tak, przykładowo, sąd polski może orzekać w sprawach małżeńskich oraz dotyczących małżeńskich stosunków, gdy małżonek będący powodem jest obywatelem polskim i co najmniej od sześciu miesięcy mieszka w Polsce lub oboje małżonkowie są obywatelami polskimi. Sąd polski może też orzekać w sprawach o alimenty oraz sprawy o roszczenia związane z ustaleniem pochodzenia dziecka, gdy powodem jest uprawniony, np. dziecko, który ma miejsce zamieszkania lub miejsce zwykłego pobytu w Polsce. We wszystkich tych przypadkach pozwany, a więc drugi małżonek czy ojciec dziecka, może mieszkać na Wyspach i nie jest to dla polskiego sądu przeszkoda w rozpoznaniu sprawy.

Podobnie rzecz ma się z wykonywaniem zapadłych wyroków. Także tu obowiązuje zasada ogólna, że do uznawania i wykonywania orzeczeń wydanych w postępowaniach wszczętych przed zakończeniem okresu przejściowego, a więc najpóźniej 31.12.2020 r., zastosowanie znajdują stare przepisy. Te przepisy przewidują w ogólności, że wykonanie w Polsce orzeczenia (np. wyroku rozwodowego) zapadłego w Wielkiej Brytanii (i odwrotnie) następuje automatycznie, bez konieczności uznania tego orzeczenia przez sąd krajowy. W sprawach wszczętych po 31.12.2020 r. takiego automatyzmu już co do zasady nie będzie, choć i tu wskazać trzeba na ważne wyjątki. Przede wszystkim nadal będą automatycznie uznawane wyroki rozwodowe i o alimenty. Jeżeli np. orzeczenie w sprawie o przyznanie alimentów, rozpoczętej po 31.12.2020 r., zostanie wydane w Polsce, to co do zasady zostanie ono uznane i wykonane w Wielkiej Brytanii bez konieczności wszczynania tam osobnego postępowania.

A co ze spadkami?

Jedynie w sprawach spadkowych Brexit nie wywołał istotnych zmian. Tego rodzaju sprawy w Unii Europejskiej są regulowane specjalnym rozporządzeniem, którego Wielka Brytania nigdy nie przyjęła. Nadal obowiązują więc w relacjach między Polską a Wielką Brytanią regulacje krajowe. Jeśli chodzi o ustalenie sądu właściwego, to polski sąd może orzekać w sprawie spadkowej co do zasady wtedy, gdy spadkodawca w chwili śmierci był obywatelem polskim lub miał miejsce zamieszkania bądź miejsce zwykłego pobytu w Polsce, jak również gdy w Polsce znajduje się majątek spadkowy albo jego znaczna część. Uznanie postanowienia spadkowego na Wyspach, celem np. zajęcia znajdującego się tam majątku spadkodawcy, wymaga przeprowadzenia na miejscu specjalnego postępowania w tym przedmiocie. ●

Fot. Adobe Stock / Romolo Tavani

Jak przygotować swoją firmę i rodzinę na utworzenie fundacji rodzinnej?

Trwają prace legislacyjne nad ustawą o fundacjach rodzinnych, która zgodnie z dotychczasowymi zapowiedziami ma zacząć obowiązywać od 1 stycznia 2022 r. Wbrew pozorom termin ten nie jest odległy. Właściciele firm rodzinnych, którzy chcieliby wykorzystać fundację rodzinną w procesie sukcesji w swoim otoczeniu rodzinno-biznesowym już teraz powinni rozpocząć przygotowania do jej utworzenia.

Zabezpieczenie tzw. „międzyczasu"

Nie ulega wątpliwości, że wielu właścicieli firm rodzinnych czeka na wprowadzenie fundacji rodzinnej do polskiego porządku prawnego i upatruje w niej rozwiązania trapiących ich bolączek sukcesyjnych. Polskie prawo spadkowe nie daje bowiem obecnie możliwości w pełni swobodnego uregulowania zasad dziedziczenia firm rodzinnych oraz nie przewiduje kompleksowych mechanizmów, które mogłyby zapewnić ich wielopokoleniowość.

Zanim jednak polscy przedsiębiorcy uzyskają możliwość korzystania z fundacji rodzinnej osadzonej w polskim porządku prawnym, powinni pamiętać o zabezpieczeniu swojej firmy, majątku i rodziny do momentu utworzenia fundacji i wyposażenia jej w aktywa. Nawet najprostszy plan sukcesji jest lepszy niż brak planu i idące za nim ryzyko niekontrolowanej sukcesji. Rozdrobnienie struktury udziałów lub akcji, uzależnienie spółki od decyzji sądu opiekuńczego, wejście do firmy osób nieuprawnionych lub niezainteresowanych kontynuowaniem rodzinnego biznesu, to tylko niektóre z jej możliwych skutków.

Wprawdzie polscy przedsiębiorcy są coraz bardziej świadomi tego, jak ważny jest plan sukcesji w zapewnieniu

Piotr Grabowski

radca prawny, wspólnik zarządzający Grabowski i Wspólnicy Kancelaria Radców Prawnych sp.k. Specjalista w zakresie doradztwa na rzecz prywatnych klientów, procesów sukcesyjnych, strukturyzacji właścicielskiej, spadkobrania i dziedziczenia.

Daria Leszczyk

adwokat w Grabowski i Wspólnicy Kancelaria Radców Prawnych sp.k. Specjalistka prawa spółek handlowych, planowania sukcesji w firmach rodzinnych oraz procesów strukturyzacyjnych.

bezpieczeństwa firmy oraz rodziny, jednak nadal spotkać można się z opiniami, że testament jest dokumentem zbędnym i niepotrzebnym, w szczególności w przypadku jasnych i nieskomplikowanych relacji rodzinnych oraz w obliczu wizji ulokowania majątku w fundacji rodzinnej. To bardzo niebezpieczne myślenie. Nagłe zdarzenia losowe po stronie właścicieli są realnym ryzykiem, przed którymi warto się zabezpieczyć tu i teraz.

Testament oraz dokumenty mu towarzyszące, takie jak umowa o zrzeczeniu dziedziczenia, darowizny czy intercyzy, powinny stanowić kluczowe dokumenty sporządzane w procesie sukcesji, nawet jeżeli są to dokumenty „na chwilę".

Równie ważne i niezbędne jest odpowiednie zabezpieczenie firmy na poziomie korporacyjnym, którego celem będzie m.in. nadanie spółce charakteru firmy rodzinnej, zabezpieczenie przed ryzykiem „wejścia" do biznesu osób niepożądanych czy też wzmocnienie i rozszerzenie zakresu kontroli nad firmą przez wybrane osoby.

Strukturyzacja majątkowa. *Family Office*

Firma rodzinna, niezależnie od jej wielkości, winna zadbać o odpowiednią strukturę organizacyjną, która zapewniała będzie realizację dwóch zasadniczych celów: (i) minimalizację zagrożeń biznesowych oraz (ii) przygotowanie struktury organizacyjnej firmy rodzinnej do zmian sukcesyjnych. *Gros* firm rodzinnych nadal funkcjonuje w formule spółek osobowych – jawnych, cywilnych, a nawet wielomilionowe biznesy rodzinne (z punktu widzenia ich rynkowej wyceny) prowadzone są nadal w formie jednoosobowych działalności gospodarczych. Po wielokroć zdarza się również tak, że w jednej strukturze organizacyjnej znajduje się „wszystko", czego rodzina dorobiła się na przestrzeni lat. Taki stan rzeczy powoduje, że dana firma i jej właściciele odpowiadają za zobowiązania takich podmiotów *de facto* całym swoim majątkiem. Generuje to poważne ryzyka biznesowe dla składników majątku, na które pracowano przez długie lata, w tym nieruchomości. Istotne zatem jest, aby właściciele firm rodzinnych mieli tego pełną świadomość i tam, gdzie jest to możliwe, eliminowali te ryzyka poprzez niejednokrotnie bardzo proste zmiany korporacyjne, podziały spółek czy wydzielenie do odrębnej struktury organizacyjnej zorganizowanej części przedsiębiorstwa.

> *Majątki rodzinne osadzone w fundacjach rodzinnych od dziesięcioleci z powodzeniem istnieją w krajach zachodnich.*

Obrazowo rzecz ujmując, strukturyzacja właścicielska to takie „poukładanie" aktywów w znaczeniu przedmiotowym, np. przez wyodrębnienie poszczególnych aktywów (grup aktywów), takich jak aktywa inwestycyjne (akcje, obligacje, certyfikaty inwestycyjne itd.), nieruchomości czy część operacyjna biznesu, aby osiągnąć zamierzony efekt i wyeliminować rzeczone ryzyka.

Bez względu na przyjęte prawne narzędzia, efektem tym na koniec dnia będzie zawsze przekazanie firmy rodzinnej w stanie, który zapewni maksymalny komfort nestorom oraz sukcesorom, a biznesowi rodzinnemu trwałość i bezpieczeństwo na pokolenia.

Odpowiednie ułożenie działalności oraz wyodrębnienie z niej poszczególnych ryzykownych obszarów działalności firmy zapewnia ciągłość działania i utrzymuje pozostałe obszary działalności rodziny poza ryzykiem biznesowym innych działalności. Niejednokrotnie wykorzystywana jest jako rozwiązanie spółka celowa (SPV). Do takiej SPV może być np. przeniesiona wyodrębniona część biznesu, w celu odseparowania ryzyk związanych z prowadzeniem tego rodzaju działalności i zachowania ciągłości działania całej firmy czy grupy firm w ramach rodziny.

Właściciele polskich firm rodzinnych, którzy co prawda doskonale potrafią zarządzać i inwestować we własnej firmie rodzinnej, narażeni są na szereg ryzyk, w tym przede wszystkim ryzyko braku dywersyfikacji działalności oraz liczne ryzyka inwestycyjne. Podobnie jest przy planowaniu sukcesyjnym i związanym z tym doradztwie prawnym i podatkowym. Naprzeciw tym wyzwaniom wychodzi *Family Office*, które stanowi wyspecjalizowaną platformę kompetencyjną dedykowaną zamożnym osobom, ale również zarządzanym przez nich firmom. *Family Office* rozumiane jest jako zespół wyspecjalizowanych doradców, których jedynym celem jest wsparcie strategiczne, prawne i finansowe mocodawcy. Innymi słowy, celem *Family Office* jest dbałość o rodzinę i jej majątek, włączając w to wsparcie

w odpowiednim przygotowaniu rodziny i przedsiębiorstwa rodzinnego do założenia w przyszłości fundacji rodzinnej.

Konstytucja Rodzinna – ustalenie ładu rodzinnego

Majątki rodzinne osadzone w fundacjach rodzinnych od dziesięcioleci z powodzeniem istnieją w krajach zachodnich. Praktyka ich funkcjonowania pokazuje, że obok ustalenia ładu majątkowego równie ważne jest przekazanie wiedzy, zasad i wartości, które pomogą zdecydować o sukcesie rodzinnego przedsięwzięcia. Jednocześnie, przygotowanie do utworzenia fundacji rodzinnej i ulokowania w niej majątku rodzinnego powinno obejmować także identyfikację potencjalnych ryzyk i kryzysów oraz przyjęcie procedur zarządzania sytuacjami generującymi utratę stabilności funkcjonowania fundacji. Zapalników nagłych sytuacji kryzysowych w funkcjonowaniu fundacji rodzinnej może być bowiem wiele. Choroba lub problemy osobiste beneficjenta, niespodziewana niemożność sprawowania funkcji przez członka organu fundacji, pogłębiający się konflikt rodzinny czy brak spójnej wizji rozwoju majątku rodzinnego. Dlatego coraz większym zainteresowaniem cieszą się Konstytucje Rodzinne.

Modelowa Konstytucja Rodzinna jest efektem pracy całej rodziny i stanowi tzw. miękkie prawo, którego celem jest zdefiniowanie zasad funkcjonowania rodziny w biznesie oraz zasady udziału poszczególnych członków rodziny w firmie rodzinnej. Może także stanowić przestrzeń do ustalenia reguł rozwiązywania sporów, świadczenia działalności konkurencyjnej przez członków rodziny czy udzielania im pomocy w razie choroby. Co istotne, Konstytucja Rodzinna może wskazywać także w jaki sposób członkowie kolejnego pokolenia rodziny powinni być przygotowani do przejęcia zarządzania oraz odpowiedzialności za firmę, a w efekcie prowadzić do zwiększenia profesjonalizacji kadry menadżerskiej w biznesie w ramach kolejnych pokoleń członków rodziny.

W efekcie Konstytucja Rodzinna może pomóc zapewnić bezkonfliktowe korzystanie przez beneficjentów fundacji z rodzinnych aktywów i uchronić fundację rodzinną i jej otoczenie rodzinno-biznesowe przed potencjalnym kryzysem oraz minimalizować straty, także te mentalne (jakże istotne w przypadku rodziny), które kryzys ten może spowodować.

Przemyślane określenie kręgu beneficjentów

Każdy przyszły założyciel fundacji rodzinnej musi także odpowiedzieć sobie na pytanie, kto będzie beneficjentem fundacji oraz na jakich zasadach partycypować będzie w zyskać i majątku fundacji. Jest to jeden z kluczowych etapów przygotowania do utworzenia fundacji rodzinnej.

To od fundatora (założyciela) zależeć będzie, czy beneficjentami fundacji będą wyłącznie jego zstępni w linii prostej, w tym także ci jeszcze nienarodzeni, czy też szerszy krąg członków jego rodziny, a może także osoby spoza rodziny, np. menadżerowie lub pracownicy firmy, która ulokowana zostanie w fundacji.

Ponadto fundator będzie miał możliwość zróżnicowania uprawnień poszczególnych beneficjentów zasadniczo, dzieląc ich na następujące grupy:

- beneficjenci posiadający bezwarunkowe roszczenie do fundacji o wypłatę lub inne świadczenie;
- beneficjenci posiadający roszczenie do fundacji o wypłatę lub inne świadczenie po spełnieniu określonego warunku (np. ukończeniu studiów wyższych) lub upływie określonego terminu (np. osiągnięciu określonego wieku);
- beneficjenci, którym roszczenie do fundacji o wypłatę lub inne świadczenie (jednorazowe lub powtarzające się) przysługiwać będzie dopiero wówczas, gdy tak postanowi odpowiedni organ fundacji;
- beneficjenci niepartycypujący w zyskach fundacji, ale posiadający prawo do majątku fundacji w razie jej likwidacji.

Nie ulega jednak wątpliwości, że określenie kręgu beneficjentów oraz ich uprawnień w dużej mierze determinować będzie charakter fundacji rodzinnej oraz rolę, jaką będzie ona spełniać w rodzinie i biznesie rodzinnym. Z drugiej strony rola, jaka zostanie przypisana danemu beneficjentowi w fundacji może warunkować kierunek i możliwość rozwoju tej osoby. Dlatego proces ten powinien być poprzedzony gruntowną i szczegółową analizą otoczenia rodzinnego, a ostateczne decyzje w tym zakresie nie powinny być podejmowane pod presją czasu.

Firmy rodzinne – „ukryte klejnoty" Ameryki Łacińskiej

Głównymi filarami kultury ludności prekolumbijskiej były trzy zasady, będące drogowskazami w życiu: praca jest wartością, nie wolno kłamać, nie wolno kraść. Czy trzeba czegoś więcej dla prowadzenia uczciwego, etycznego biznesu?

Dr hab. Alicja Winnicka-Popczyk

prof. UŁ Wydział Zarządzania Uniwersytet Łódzki

Ameryka Łacińska obejmuje terytorium 20 krajów i 9 autonomii Ameryki Południowej i Ameryki Środkowej, w których mówi się językami romańskimi, tj. po hiszpańsku, portugalsku lub francusku. Nazwa ma uzasadnienie historyczne – jest to część kontynentu amerykańskiego skolonizowana prawie w całości przez dwa państwa położone na Półwyspie Iberyjskim – Hiszpanię i Portugalię. Z tego powodu w państwach latynoamerykańskich funkcjonują podobne struktury społeczne, gospodarcze, religijne (dominujący katolicyzm) i kulturowe (w większości krajów Ameryki Łacińskiej językiem urzędowym jest język hiszpański – z wyjątkiem Brazylii, w której mówi się po portugalsku oraz Gujany Francuskiej i Haiti, gdzie obowiązuje język francuski).

Ameryka Łacińska zajmuje obszar ponad 21 mln km^2, liczy 549 mln mieszkańców, gęstość zaludnienia wynosi tym samym 26 osób na km^2. Większość mieszkańców należy do Kościoła katolickiego, który liczy 432 mln wyznawców (78 ,7% całej populacji).[1]

[1] Za Wikipedią

Na procesy społeczno-ekonomiczne w Ameryce Łacińskiej należy spojrzeć przez pryzmat oddziaływania przynajmniej dwóch czynników: ogromnego zróżnicowania między poszczególnymi krajami oraz możliwości wystąpienia ryzyka politycznego wewnętrznego, a zwłaszcza zewnętrznego. Generalnie Ameryka Łacińska potrzebuje kapitału, w tym kapitału zagranicznego. Ryzyko polityczne dla inwestorów zagranicznych podejmujących międzynarodową ekspansję kapitałową jest wciąż wysoce prawdopodobne. Stanowi ono pojęcie niejednorodne, przejawia się w czterech wymiarach:

- ryzyka ogólnej niestabilności (np. konflikty społeczne, wojenne, plemienne),
- ryzyka nacjonalizacji kapitału zagranicznego przez rządy krajowe (np. w Argentynie, Chile, Wenezueli),
- ryzyka związanego z niestabilnością przepisów prawa regulującego działalność gospodarczą,
- ryzyka czasowego zakazu transferu zysków do krajów macierzystych czy też zakazu wycofania kapitału, tłumaczonego nierównowagą bilansu płatniczego kraju.

Aktualnie kontynent boryka się z bezprecedensową globalną pandemią COVID-19. Wskutek pandemii Ameryka Łacińska znajduje się w najgłębszym od lat kryzysie gospodarczym i społecznym. W Ameryce Łacińskiej PKB na mieszkańca zmalało w 2020 r. prawdopodobnie o 9,9%, zmniejszając się do poziomu z końca poprzedniej dekady. Pod koniec roku w ubóstwie znajdzie się 37,7% ludności regionu, a bezrobocie wrośnie do 13,5%. *Może to w konsekwencji doprowadzić do sytuacji, w której Ameryka Łacińska stanie się regionem świata o największych nierównościach materialnych i społecznych* – formułują w specjalnym raporcie eksperci ECLAC (Komisja Gospodarcza Narodów Zjednoczonych ds. Ameryki Łacińskiej i Karaibów). Wśród czynników, które pogłębiają kryzys w tej części świata, dokument wymienia: niewydolne i dla wielu niedostępne systemy opieki zdrowotnej, wysoki udział nieformalnego zatrudnienia oraz słabość systemów opieki społecznej. Pandemia i wprowadzone by z nią walczyć ograniczenia, najbardziej dotknęły gospodarkę Peru, którego PKB zmniejszył się o 13%. Gospodarka Argentyny skurczyła się o 10,5%, Brazylii o 9,2%, Ekwadoru o 9%, Meksyku i całej Ameryki Środkowej o 8,4%, Kuby o 8%, a Chile o 7,9%. PKB Wenezueli zmniejszył się o 25%, co było związane nie tylko z pandemią, ale i z głębokim kryzysem ekonomicznym i politycznym w tym państwie. Ekonomiści z ECLAC sugerują jednak rządom krajów regionu, aby nie szukały wyjścia z kryzysu głównie w politykach cięć i oszczędności, którymi kierowały się w ostatnich latach, lecz mimo wszystko stawiały na rozwój[2].

Boliwia, Wyspa Słońca na Jeziorze Titicaca. Cholita, właścicielka biznesu turystycznego

Rola i specyfika firm rodzinnych Ameryki Południowej

Wracając do sytuacji sprzed pandemii, firmy rodzinne są podstawą gospodarek Ameryki Łacińskiej. Ponad 85% populacji przedsiębiorstw to firmy rodzinne, odpowiadają one za 60% PKB regionu i zatrudniają ponad 70% siły roboczej (dane szacunkowe EY). Zdaniem prof. Claudio Mulera ze Szkoły Ekonomii i Biznesu na Uniwersytecie Chilijskim, ogromny ruch migracyjny w połowie XIX wieku znacząco ukształtował sieć firm rodzinnych w tym regionie. Na przykład w Peru wiele rodzin pochodzi z Chin i Japonii, a z Włoch do Argentyny przeniosło się ponad 2 miliony ludzi. W każdym z tych przypadków imigranci wnieśli: umiejętności, motywację i odporność, które uzupełniały wyjątkową wiedzę posiadaną przez rdzennych mieszkańców. Stworzyło to inną metodę i wyjątkową kulturę rodzinnego biznesu.

[2] Wskutek pandemii Ameryka Łacińska w najgłębszym od lat kryzysie gospodarczym i społecznym, „Puls biznesu" z 07.10.2020r.

Siłą napędową każdej odnoszącej sukcesy firmy rodzinnej jest przedsiębiorczość. Grupa latynoamerykańskich badaczy biznesu rodzinnego przebadała zatem stosunek do przedsiębiorczości w 13 krajach. Jako kluczowe czynniki sukcesu firm rodzinnych w Ameryce Łacińskiej zidentyfikowano:

- ludzi – zatrudnia się ciężko pracujących, odpornych, elastycznych, kreatywnych i zatroskanych o relacje społeczne,
- poczucie odpowiedzialności wobec innych, zwłaszcza w rodzinie; oznacza to znalezienie sposobów na współpracę i pogodzenie interesów między rodziną a biznesem,
- „ducha przedsiębiorczości" rozumianego jako potrzebę kontynuowania procesu biznesowego, dążenie do zwiększenia tworzonego bogactwa dla przyszłych innowacji i rozwoju rodziny,
- zdolność do dostosowania się i rozwoju w zmiennym środowisku wysokiego ryzyka,
- reputacja – wiarygodność i prestiż odgrywają kluczową rolę w konkurencyjności; dla wielu rodzin jest to trudna sprawa[3].

Region ma różne sposoby tworzenia firm. Dość trudno tu założyć biznes, ponieważ poszczególne kraje przeszły wiele zmian w ciągu ostatniego stulecia. W latach 60. charakteryzowały się regionalnym protekcjonizmem i sprzyjały rozwojowi małych rynków krajowych. Jednak w okresie od lat siedemdziesiątych do końca XX wieku nastąpiła duża zmiana w kierunku handlu międzynarodowego i otwartych rynków, które zapewniły większą stabilność. Transformacja umożliwiła również w wielu krajach przejście od przedsiębiorstwa państwowego do prywatyzacji, np. w Meksyku, Kolumbii i Chile.

Największe firmy rodzinne w Ameryce Łacińskiej – fakty i liczby

Spośród 500 największych firm rodzinnych świata, 36 (7,2%) jest zlokalizowanych w Ameryce Łacińskiej. Zapoznajmy się z wkładem tych firm w rozwój gospodarki regionu:

- generują dochód o wartości 439 mld $, co stanowi 9,8% PKB Ameryki Łacińskiej,

[3] Family Firms in Latin America, praca zbiorowa pod red.C.Mullera, 2018

Peru, okolice Cuzco. Milusińskie alpaki również pracują

Peru. Dziewczynka pomaga mamie w pracy

- zatrudniają ponad 2,2 miliona pracowników (0,7% ogółu siły roboczej),
- stanowią 72,2% firm publicznych notowanych na rynku kapitałowym,
- średnia długość ich istnienia to 78,4 lat.
- prowadzą działalność w 3 głównych sektorach gospodarki – produkcja dóbr konsumpcyjnych (7 firm), handel hurtowy i detaliczny (6 firm), zarządzanie aktywami (6 firm),
- lokalizacja – 15 firm prowadzi działalność w Brazylii, 15 w Meksyku, 5 w Chile[4].

[4] Opracowanie własne na podstawie danych Global Family Business Index, University of St.Gallen, Center for Family Business oraz EY Family Business Yearbook

Miasteczko Chivay. Peruwiańskie kobiety nie tracą czasu nawet podczas święta

Mały biznes rodzinny – obserwacje własne z Peru i Boliwii

Małym biznesem w Peru w większości rządzą kobiety. Widok kobiet handlujących na ulicach ubraniami i pamiątkami, słodyczami, przetworami, ziemniakami czy mięsem, wywołuje pierwsze wyobrażenie, że są to proste, niewykształcone przekupki. Nic bardziej mylnego. To, że handlują na ulicy, wynika z właściwości ich kultury i sposobu na socjalizację. Miejscowa ludność z atencją korzysta z takich przydrożnych udogodnień. Nawet sprzedawanie kanapek, batoników czy napojów w kiosku lub z wózka jest lepsze i bardziej poważane niż bezczynne siedzenie w domu. Kobiety te posiadają różne źródła dochodu, które doskonale ze sobą łączą. Są właścicielkami sklepów spożywczych, sklepów z elektroniką czy restauracji. Prawdziwie przedsiębiorcze kobiety.

Z Boliwią natomiast kojarzą się przede wszystkim Cholity – Boliwijki z plemienia Indian Aymara. Wyglądają bajecznie w swoich kolorowych spódnicach, z ciut przymałymi melonikami na głowie. Podobno jednym z argumentów przemawiających za posiadaniem dużej liczby dzieci jest fakt, że Cholity w biznesie jednak nie ufają obcym. Dlatego liczna rodzina gwarantuje, że dzieci będą prowadzić rodzinne firmy i nie trzeba będzie do nich dopuszczać nikogo z zewnątrz. Wszystko jest przemyślane. ●

Autor zdjęć: Wojciech Popczyk

Do najstarszych firm należą: Cemex Sab de CV, produkująca materiały budowlane, prowadzona w Monterrey (Meksyk) przez rodzinę Zambrano od 115 lat; konglomerat Cosan Ltd. rodziny Mello z Sao Paulo (Brazylia) prowadząca działalność od 85 lat; prowadzona w Sao Paulo od 80 lat przez rodzinę Steinbruch Companhia Siderurgica Nacional (branża metalurgiczna); 65-letni konglomerat Xignux SA de CV prowadzony przez rodziny Garza Herrera i Garza Garza (miejscowość SanPedro Garza Garcia w Meksyku),

Fot. Adobe Stock / ibreakstock

Zarządzanie zmianą w izraelskich firmach rodzinnych

Obecnie według klasycznego modelu (tj. firmą zarządzają i pracę na każdym poziomie wykonują tylko członkowie rodziny) funkcjonuje już tylko niewielka część izraelskich przedsiębiorstw rodzinnych. Od lat przechodzą głęboki proces reformowania. Stopniowo dochodzi do zmian w strukturze produkcji. Kiedyś dominowały w niej niskoprzetworzone produkty spożywcze, obecnie jej miejsce coraz częściej zajmują produkty przemysłu ciężkiego i precyzyjnego oraz sektora informatycznego.

Gniewomir Pieńkowski

Adiunkt, Katedra Zarządzania, Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie

Zmiana, innowacyjność, współpraca

Dość powszechnie nestorzy zmagają się z problemem sukcesji oraz zmianami w strukturze zatrudnienia. W związku z tym, że znacząca część firm rodzinnych w Izraelu znajduje się w bardzo małych i małych miejscowościach, część sukcesorów decyduje się porzucić rodzinne przedsięwzięcie na rzecz pracy w dużej, międzynarodowej korporacji w mieście. Dlatego nieobcym jest dla rodzinnych

poszukiwanie kadry specjalistycznej i kierowniczej na zewnątrz. Wiele z rodzinnych izraelskich przedsięwzięć już od dawna zatrudnia pracowników zewnętrznych. Inni dopiero próbują zaakceptować zmiany. Z kolei ci, którzy pozostali w rodzinnym interesie, muszą zmierzyć się z nowymi wyzwaniami – określaniem nowych form współpracy z innymi członkami rodziny, warunkami zatrudniania pracowników z zewnątrz oraz opracowywaniem form współpracy z innymi sektorami gospodarki oraz z konkurencyjnymi firmami rodzinnymi. Obecnie firmy rodzinne w Izraelu można scharakteryzować trzema słowami – zmiana, innowacyjność, współpraca.

Nieuniknione reformy

Wprowadzenie reform było nieuniknioną konsekwencją przeobrażeń samego Izraela. Państwo, które na początku swojego istnienia było nastawionym na przetrwanie, biednym państwem rolniczym, powoli stawało się światowym tygrysem w zakresie nowych technologii. Zmiany w zarządzaniu przedsiębiorstwami rodzinnymi w Izraelu doprowadziły do dużego zainteresowania się nimi przez socjologów i psychologów, którzy próbowali odpowiedzieć na pytanie, jakie są skutki tych reform. Wyniki badań zmian,

Tabela 1. Akceptowalność nowych form zarządzania firmą rodzinną w Izraelu [%]

Nowe formy zarządzania	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Dopłaty do transportu	b.d.	29,3	42,2	46,3	56,4	58	70,9	69,6	77,8
Dopłaty do rachunków za energię	13,8	22,3	41,8	43,7	55,2	58,2	62,9	66,5	71,6
Dopłaty do wyżywienia	>0,1	>0,1	3,4	6,2	11,9	18,1	30,2	41,1	56,8
Dopłaty do samochodu służbowego lub osobistego	>0,1	>0,1	9,4	12,1	19,2	30,2	37	46,1	53,8
Dopłaty do rekreacji i wypoczynku	23,7	23,3	30,7	28,2	31,7	30,8	37,3	38,7	46,2
Dopłaty do remontów mieszkań	>0,1	>0,1	>0,1	>0,1	14,7	b.d.	16,9	22,1	35,4
Sprzedaż powierzchni użytkowych nierodzinnym	>0,1	>0,1	>0,1	>0,1	2,1	1,1	1,0	1,9	5,2
Współpraca z sektorem FMCG	>0,1	>0,1	>0,1	>0,1	>0,1	>0,1	>0,1	35,3	40
Współpraca z inwestorami	8,0	11,6	13,6	12,5	14,7	14,6	20,3	24,8	32,4
Współpraca w zakresie przemysłu ciężkiego	23	21	20,9	21	18,2	23	25	20,8	23,1
Prywatna opieka zdrowotna	51,6	49,7	69,6	54,5	59,5	b.d.	3,0	4,8	8,5
Rodzinni pracujący poza firmą rodzinną	b.d.	22,1	35,2	42,9	52,4	59,8	56,7	64,4	70,8
Regularna pensja dla członków rodziny	0,8	2,6	6,0	2,6	5,7	64,6	71,4	72,1	68,1
Płatne nadgodziny	>0,1	>0,1	>0,1	>0,1	>0,1	4,4	4,0	3,9	5,2
Rezygnacja z wybranych form usług	b.d.	3,6	6,6	3,6	3,6	3,4	>0,1	>0,1	>0,1
Dodatki dla dzieci	0,8	0,5	1,1	2,1	3,9	>0,1	>0,1	>0,1	>0,1
Firmowe filary emerytalne	>0,1	>0,1	>0,1	>0,1	>0,1	b.d.	11,9	15,8	21,7
Rozdzielenie spraw rodziny od spraw firmy	5,0	3,1	8,9	9,7	b.d.	15,6	13,2	20,1	23,0
Pozyskiwanie kadry kierowniczej z zewnątrz	b.d.	b.d.	12,5	16,2	25,8	28,0	34,0	50,5	56,4

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Sharp J.M., U.S. *Foreign Aid To Israel, Congressional Research Service, Waszyngton 2008; Feldman S, The Future of United States – Israeli Cooperation, The Washington Institute for Near East Policy, Waszyngton 1996; Shindler C., A History of Modern Israel, Cambridge University Press, Cambridge, 2008; The Israeli Economy at a Glance, Jerozolima 2007, http://www.moit.gov.il; Arian A., Politics in Israel, Waszyngton 2005; Arian A., Israel Public Opinion, Jaffe Center for Strategic Studies, Tel Awiw 2001; Dana L.P., Small Business in Israel , Journal of Small Business Management, Vol. 37/1999; Benmelech E., The Economic Cost of Harboring Terrorism, Journal of Conflict Resolution April 2010 vol. 54 no. 2*

Fot. Adobe Stock / xtock

jakie zaszły na przestrzeni ostatnich dwudziestu, trzydziestu lat i poziom ich akceptacji przedstawia tabela 1.

Reformy rozpoczęte przez nestorów izraelskich firm rodzinnych pod koniec lat osiemdziesiątych XX wieku początkowo wywołały szok wśród członków rodzin. Przykładowo warto zauważyć, że wynagrodzenie, które członkowie rodzin otrzymywali za wykonaną pracę było ponad dziesięciokrotnie niższe od minimalnej pensji (pod koniec lat dziewięćdziesiątych wynosiło około 400 szekli – czyli równowartość 265 zł; w gospodarce izraelskiej minimalne wynagrodzenie wynosiło wówczas 3,7 tysiąca szekli – 2,4 tys. zł, przy średniej na poziomie blisko 8,5 tysiąca szekli – 5,6 tys. zł). Oprócz tego na początku XXI wieku w miarę rozwoju reform rodzinni zauważyli, że wprowadzenie odpłatności za pewnego rodzaju benefity, np. zlikwidowanie dopłat do usług turystycznych, nie jest złe, jeśli wspomniane formy wsparcia przechodzą ewolucję, to znaczy w zamian zwiększa się zaangażowanie nierodzinnych pracowników firmy – np. członkowie grup stają się współwłaścicielami akcji rodzinnych przedsiębiorstw.

Z kolei pracownicy od połowy lat dziewięćdziesiątych w większości akceptują wprowadzone zmiany. Przykładowo blisko 60% zgadza się na płacenie za wyprodukowane przez firmę jedzenie, kiedy to na początku lat dziewięćdziesiątych taki plan był wręcz niewyobrażalny dla tysięcy ich pracowników. Na początku reform nikt nie posiadał własnego auta, obecnie ponad 50% pracowników firm rodzinnych może przemieszczać się po drogach Izraela służbowymi autami lub własnymi, częściowo refundowanymi przez swoje firmy.

Jedną z niewielu form innowacyjnych zmian w systemie zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym w Izraelu, której nie mogą zaakceptować rodzinni, jest sprzedaż rodzinnych nieruchomości oraz ziemi osobom z zewnątrz – jedynie około 6% rodzinnych popierało w 1998 roku wprowadzenie możliwości przejmowania ich ziemi przez „obcych". Nawet projekty likwidacji dopłat do służby zdrowia i edukacji na wszystkich szczeblach na początku XXI wieku cieszyły się dużo większą akceptacją przez rodzinnych. W czasie wprowadzania reform zmieniła się mapa gospodarcza Izraela, cały przemysł, ośrodki rozwoju nowych technologii przeniosły się z dalekich peryferii państwa do największych ośrodków, takich jak np. Hajfa, Tel Awiw, Aszdod. Mimo zmian izraelscy rodzinni niechętnie akceptują jakiegokolwiek rodzaju pomysły mające na celu rozwinięcie współpracy gospodarczej z innymi firmami

rodzinnymi w celu zwiększenia konkurencyjności swoich produktów na rynku.

Sukcesorzy

Badanie przeprowadzane w latach 1989 – 2004, dotyczące liczebności firm rodzinnych w Izraelu obejmowało trzy dekady burzliwych przemian gospodarczych i społeczno-politycznych w Izraelu i czasowo wykraczało poza okres badania „akceptowalności nowych form zarządzania firmą rodzinną". Jego głównym celem było ukazanie zmian ilościowych w kontekście zmian jakościowych. Przedstawiono stan początkowy i powiązano go z wdrożeniem pierwszych przemian gospodarczych w Izraelu (1989r.). Z kolei okres lat dziewięćdziesiątych bezpośrednio powiązano z badaniem „akceptowalności..." i z wprowadzanymi reformami w działalności izraelskich firm rodzinnych i ich wpływem na liczebność członków izraelskich firm rodzinnych. Dodatkowo ukazanie pierwszej połowy pierwszej dekady XXI wieku służyło testowaniu i ocenie wprowadzonych zmian i ich wpływowi na rozwój populacji izraelskich firm rodzinnych w kolejnych okresach. Warto zauważyć, że izraelskie ośrodki badawcze potrafią prowadzić badania efektywności reform i ich oddziaływania na gospodarkę wiele lat po zakończeniu reform i otrzymaniu pierwszych danych. Dzięki temu Izrael jest w stanie nie tylko efektywnie przygotować reformy, ale także szybko reagować na istniejące w danej chwili potrzeby przedsiębiorców.

Tabela 2. Członkowie izraelskich firm rodzinnych – struktura wiekowa [tys. osób]

Wiek	1989	1993	1995	1997	1999	2001	2002	2003	2004
0-4	12,7	10,6	9,9	9,5	9,0	8,3	8,1	8,1	8,2
5-14	24,2	24,1	22,8	22,0	21,2	19,4	19,0	18,6	18,4
15-24	24,4	25,2	24,8	22,8	22,8	22,6	22,4	22,2	21,7
25-34	17,1	17,7	17,8	13,8	13,6	14,0	14,6	15,3	16,3
35-44	17,8	16,4	14,6	14,8	14,0	12,8	12,5	12,3	12,0
45-54	9,9	12,6	13,6	14,6	14,9	14,7	14,4	14,0	13,8
55-64	6,8	7,3	7,6	8,0	8,8	9,9	10,6	11,2	11,8
65-74	6,7	6,4	6,4	6,3	6,1	6,3	6,4	6,6	6,8
75+	5,8	6,9	6,9	7,2	7,4	7,5	7,5	7,5	7,5
Razem	125,4	127,1	124,3	119	117,4	115,4	115,5	115,9	116,3

Źródło: *jak tab. 1*

Analiza badań ilości członków izraelskich firm rodzinnych ukazuje nam zmiany społeczno-kulturowe, do których dochodziło pod koniec XX wieku. Wielu młodych rodzinnych rezygnowało z sukcesji i pracy w swojej firmie rodzinnej na rzecz podboju „wielkiego świata" korporacji w największych miastach Izraela. Po wyjeździe, wraz z założonymi rodzinami stawali się szeregowymi pracownikami i nie byli już zaliczani do grupy rodzinnych (blisko 10% populacji). Prawdopodobnie działanie to doprowadziło do wzrostu gospodarczego w Izraelu w ostatnim dwudziestoleciu. Wystarczyło porównać zarobki młodych rodzinnych, wynoszące ok. 400 szekli z zarobkami w wielkich centrach gospodarczych Izraela. Jak już wspomniałem, średnia pensja wynosiła blisko 8,5 tysiąca szekli, a najlepiej zarabiająca grupa informatyków po ukończonych studiach miała szansę na zarobek w wysokości około 35 tysięcy szekli (około 23 tysięcy zł).

Współcześni sukcesorzy zapomnieli już o ideałach ich dziadków i rodziców, wybierając życie w wielkich miastach Izraela. Jedyną formą do ponownego ich przyciągnięcia jest zwiększenie konkurencyjności przedsiębiorstw. W tym też celu wdrażane są nowe rozwiązania, zarówno w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem, jak i pozyskiwania możliwych do szybkiego wdrożenia nowych technologii. W ten sposób nestorzy rodzinnych przedsiębiorstw liczą, że ich potomkowie nie zapomną o rodzinnym przedsięwzięciu i przestaną traktować je jak mgliste wspomnienie przeszłości.

Podsumowanie

Czy wprowadzenie reform pod koniec lat osiemdziesiątych XX wieku spowodowało koniec ery izraelskich firm rodzinnych? W nowym kształcie mają nadal wiele do zaoferowania. Okazuje się, że wciąż nie brakuje młodych ludzi, dla których praca w firmie rodzinnej pozostaje magnesem. Z drugiej strony era dawnych firm rodzinnych, w których wszyscy byli połączeni ze sobą w jednym wspólnym celu: pracy, wspólnej modlitwy i walki o przetrwanie, już bezpowrotnie minęła. ●

Kolejność oglądanych elementów billboardu (eyetracking)

Skuteczna reklama

Cechy projektu graficznego na przykładzie plakatu billboardowego

Dzięki reklamie – przysłowiowej dźwigni handlu – my, przedsiębiorcy, zdobywamy nowych klientów, zwiększamy sprzedaż, budujemy świadomość marki i przyszłych konsumentów...

Robert Dąbrowski

CEO RECEVENT Sp. z o.o.
Innowator technologii wykorzystywanych w reklamie outdoorowej, specjalista z zakresu marketingu bezpośredniego.

Trzeba jednak podkreślić, że reklama wiąże się ze sporymi budżetami. Fundusze na nią przeznaczane muszą więc być lokowane mądrze, tak żeby włożony kapitał zaowocował zwrotem z inwestycji na założonym poziomie. By reklama była skuteczna, potrzebna jest szczegółowa strategia doboru grupy docelowej, kanałów dystrybucji treści czy też opracowanie samych treści reklamowych... Jednak i to nie wystarczy, jeśli sam projekt graficzny reklamy nie spełni ściśle określonych parametrów. Jakich? To zależy od materiału.

Poniżej prezentujemy 5 cech, które powinna spełniać kreacja reklamowa, by skutecznie ściągnęła uwagę potencjalnych klientów, a pokażemy to na przykładzie plakatu billboardowego. Billboardy są bowiem formą reklamy, która dociera do najszerszej publiczności.

5 RAD: jak zaprojektować skuteczny plakat billboardowy

Jesteśmy na co dzień otoczeni mnóstwem billboardów, prezentujących reklamy wizerunkowe, produktowe, promocje, wydarzenia (choć ostatnio już rzadko) itd. Niezależnie od typu takiego komunikatu czy reklamowanej branży warto przy projekcie graficznym plakatu billboardowego wziąć pod uwagę kilka zasad, dzięki którym przekaz reklamowy będzie czytelny i łatwy w obiorze.

1. Ustal cel reklamy

Czasem bywa to trudne, ale zdecyduj się na jeden komunikat. Chcesz poinformować o otwarciu punktu firmy, nowym produkcje czy promocji? Spróbuj w krótkim zdaniu określić jeden cel projektowanej reklamy.

2. Skomponuj CTA

Spróbuj przekuć cel reklamy w krótkie call to action (wezwanie do działania) skierowane do klienta. Otwierasz nową filię? „Odwiedź nas + adres". Rozszerzyłeś ofertę o nową usługę? „Sprawdź nasze nowości". A może proponujesz klientom bardzo atrakcyjną cenę na dany produkt? Wtedy wystarczy jego zdjęcie, nazwa i doskonale widoczna cena.

3. Wybierz jedno zdjęcie

A niekiedy warto w ogóle zrezygnować ze zdjęcia, co zdarza się jednak raczej przy kampaniach społecznych, ewentualnie plakatach informacyjnych. Przy wielkoformatowych reklamach produktowych i wizerunkowych powiedzenie „jeden obraz wart więcej niż tysiąc słów" sprawdza się doskonale. Na zapoznanie się z reklamą billboardową klient ma zwykle kilka sekund, kiedy przejeżdża autem obok nośnika. Hasło reklamowe nie powinno być więc zbyt długie, czyli przekraczać 5 słów. Ponadto odbiorcy wpadną w oko dwie, trzy informacje i zdjęcie. Zadbaj, żeby to były dokładnie te informacje, które uważasz za najważniejsze, i ulokuj je na projekcie w odpowiedniej kolejności.

4. Pamiętaj o eye trackingu

A skoro o kolejności mowa, to warto uwzględnić standardowy sposób odbioru treści, charakterystyczny dla kręgu kulturowego (w naszym przypadku zachodnioeuropejskiego), by ułatwić odbiorcy przyswojenie treści lub mechaniczne ich odnalezienie.

Odbiorca przeważnie wodzi wzrokiem po plakacie wzdłuż linii litery Z: od lewego górnego rogu, do prawego, następnie w dół do lewego rogu i prawego dolnego, tak jakby plakat był dwuwersem tekstu. Projektując plakat, zastanów się, jakie dane są dla Ciebie najważniejsze, i zadbaj, żeby trafiły do potencjalnego klienta jako pierwsze. Powiedzmy, że projektujemy plakat z promocją kremu nawilżającego. W lewym górnym rogu powinien się znaleźć logotyp reklamodawcy (tutaj: drogeria), następnie uwagę ściągnie duża czerwona cena (promocja!), potem w centralnej części plakatu zdjęcie produktu, samo hasło reklamowe zostanie natomiast odczytane na końcu, jednak nawet jeśli odbiorca nie zdąży do niego dotrzeć, posiada już wszystkie dane, które są mu potrzebne do podjęcia decyzji o zakupie:

- **Miejsce sprzedaży (twojadrogeria.pl)**
- **Cena**
- **Produkt**

5. Zachowaj pole bezpieczne

Projekt to jedno, a technologia wykonania drugie. Opracowując grafikę dla reklamy, zawsze trzeba uwzględniać technikalia związane z jej ekspozycją. Papier blueback przeznaczony specjalnie do plakatów billboardowych przed przyklejeniem jest przez montażystów moczony w wodzie, w związku z czym rozciąga się nawet do 5%, ten fragment plakatu jest z prawej strony i u dołu odcinany już po wyklejeniu tablicy billboardowej. W związku z tym zaleca się pozostawienie w projekcie 15-centymetrowego marginesu wewnętrznego, by przy montażu żadne treści nie zostały ucięte ani nie znalazły się zbyt blisko krawędzi.

Tak zaprojektowana reklama nie będzie przytłoczona treścią, a Twój dobrze zaplanowany komunikat zostanie zauważony przez odbiorców. Zasada **minimum treści – maksimum skuteczności** sprawdza się także w innych przekazach reklamowych, bowiem odbiorcy zwykle poświęcają im zaledwie kilka sekund. Na rozwinięcie informacji o firmie, produktach i usługach znajdziesz miejsce na stronie internetowej czy w katalogu, ale Twoi potencjalni klienci zajrzą tam, dopiero kiedy przyciągniesz ich uwagę, a na to masz zaledwie kilka sekund.

Jeszcze dziś przyjrzyj się swoim materiałom reklamowym i zastanów się, czy przyciągają wzrok ledwie mignięciem oka. Jeśli nie, powyższe zasady pomogą to zmienić.

Fot. Adobe Stock / Ayvengo

Czego nauczył nas „korona rok" 2020?

10 postulatów Firm Rodzinnych

Rok 2020 z pewnością był jednym z trudniejszych w ostatnich dziesięcioleciach. Pandemia, kwarantanna, kryzys gospodarczy to tylko niektóre trudności, którym musieliśmy solidarnie stawiać czoło. W ramach podsumowania minionego roku stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych wspólnie z przedsiębiorcami i ekspertami przygotowało 10 postulatów firm rodzinnych, stanowiących wnioski i zalecenia dla rządzących, społeczeństwa i biznesu.

Postulaty te są wynikiem dyskusji i debat, które odbyły się w ubiegłym roku podczas wydarzeń organizowanych przez IFR oraz w innych renomowanych gremiach. Kulminacją obrad przedsiębiorców rodzinnych był **13. Ogólnopolski Zjazd Firm Rodzinnych U-RODZINY**, który odbył się po raz pierwszy w historii wydarzenia w formule online w dniach od 23 do 27 listopada 2020 roku. Hasło przewodnie 13. edycji U-RODZIN było podyktowane rzeczywistością, w której cały świat znalazł się od marca 2020 roku – „CZAS PRZEMIAN". Każdy z poniższych postulatów swoim komentarzem uzupełnili znani przedsiębiorcy oraz eksperci, aktywnie uczestniczący w debatach publicznych, akademickich i biznesowych.

1. **Kryzys spowodowany pandemią koronawirusa potwierdził, że głównym celem firm rodzinnych jest trwałość i ciągłość działania. Dlatego wspieranie przedsiębiorców rodzinnych jest w interesie państwa polskiego. W tym celu niezbędne jest stworzenie atrakcyjnego, przejrzystego i przewidywalnego otoczenia prawno-podatkowego, które pozwoli rodzinnym firmom trwać i rozwijać się przez kolejne pokolenia, a sukcesorom przejmować biznesy rodziców.**

Firmy rodzinne słyną ze swojej długoterminowej, wielopokoleniowej perspektywy. Jesteśmy na trwale związani z naszymi pracownikami, klientami i społecznościami lokalnymi. Skutki naszych działań rozpatrujemy nie w perspektywie kwartałów, lecz dekad. Dlatego jesteśmy w stanie podejmować większe ryzyka biznesowe oraz finansować przedsięwzięcia o bardziej niepewnym czy zdecydowanie dłuższym niż rynkowy okresie zwrotu

z inwestycji. Taki sposób myślenia skutkuje większą stabilnością zatrudnienia, przewidywalnością działania, lecz również innowacyjnością i budowaniu trwałych przewag konkurencyjnych. Nasz sposób myślenia powinien być wzmocniony przez długoterminową strategię gospodarczą, fiskalną i legislacyjną naszej Rzeczpospolitej, gdzie planowane reformy będą odbywały się w ramach wieloletnich programów legislacyjnych konsultowanych w założeniach oraz w trakcie ich realizacji ze środowiskiem firm rodzinnych. Zwłaszcza wdrażanie zmian podatkowych powinno być wieloletnią, długodystansową sztafetą, a nie listopadowym sprintem. Wtedy będziemy wspólnie i harmonijnie budować przyszłość naszego kraju i gospodarki. – JACEK PTASZEK, współwłaściciel i członek zarządu JMP Flowers, członek zarządu FBN Poland

2. Ekspansja zagraniczna rodzimych firm jest podstawą sukcesu gospodarczego Polski. Dlatego jednym z głównych priorytetów dla władz powinno być utworzenie instrumentów wspierających budowanie silnej polskiej marki poza granicami państwa, np. tworzenie przez PFR i BGK dedykowanych programów dla przedsiębiorców planujących wychodzenie na rynki zagraniczne czy też wprowadzenie powszechnego podatku estońskiego.

Życzyłbym sobie, aby wsparcie zagranicznej ekspansji przez instytucje publiczne było „szyte na miarę», dostosowane do potrzeb danego przedsiębiorstwa i konkretnego projektu. Powinno się wiązać nie tylko ze wsparciem finansowym i logistycznym, oferowanym na rynkach zewnętrznych, ale także lokalnym wsparciem w poszukiwaniu finansowania i relacji koniecznych do realizacji długofalowych innowacji i inwestycji. Tylko takie skoordynowane działania pomogą w budowaniu rzeczywistej przewagi konkurencyjnej polskich firm, technologii i marek. – JERZY PIETRUCHA, prezes zarządu i CEO Grupa Pietrucha

3. Wiarygodność i odpowiedzialność państwa jest podstawą budowy poczucia bezpieczeństwa – zarówno biznesowego, jak i osobistego. Każda decyzja władz państwa powinna być szeroko konsultowana ze społeczeństwem, przedsiębiorcami i środowiskiem ekspertów. Ważne decyzje należy podejmować w oparciu o analizy i badania, wsłuchując się w potrzeby i obawy przedsiębiorców, a nie partykularne interesy polityczne.

Zmienność i nieprzewidywalność w roku 2020 osiągnęła poziom do tej pory nieznany naszej gospodarce. W tak trudnym czasie kluczowa jest przewidywalność otoczenia prawnego. W latach 2016-2019 średnia liczba przyjętych stron aktów prawnych to ponad 25 tys. stron rocznie. Gdyby obywatel chciał zapoznać się z tymi regulacjami musiałby na to poświęcać 2-3 godziny każdego dnia! Zatrważająca jest nie tylko zmienność prawa, ale także tempo prac nad aktami prawnymi, które spadło ze 172 dni w 2010 roku do 67 dni w 2010 roku. Jak to możliwe? Niechlubnym przykładem mogą być „konsultacje" Ministerstwa Finansów, które postanowiło w środku pandemicznego kryzysu opodatkować spółki komandytowe i cały proces opiniowania ustawy przeprowadziło w... 2 dni. To, że można inaczej, udowadnia Ministerstwo Rozwoju, Pracy i Technologii prowadząc bardzo transparentne i zakrojone na szeroką skalę konsultacje na temat wprowadzenia w Polsce fundacji rodzinnej. Decyzje władz muszą być konsultowane, komunikowane z wyprzedzeniem i wreszcie przewidywalne. Jest to warunek niezbędny wzrostu gospodarczego w długim terminie. – DAWID REJMER, radca prawny, członek zarządu stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych

4. Dla realnej oceny roli rodzinnych firm w rozwoju polskiej gospodarki niezbędne jest przeprowadzenie kompleksowego ogólnopolskiego badania oraz utworzenie wskaźników odzwierciedlających ich wkład w porównaniu do pozostałych biznesów. Warto także rozważyć wprowadzenie indeksu giełdowego dedykowanego firmom rodzinnym.

Okres ponad trzydziestu lat po naszej transformacji ustrojowej jest doskonałym czasem i dość reprezentatywnym czasookresem, aby dokonać oceny sytuacji film rodzinnych, miejsca w którym one są obecnie i jak wyglądała ich droga do „tu i teraz". To, co dotknęło w tym czasie firmy rodzinne to nie tylko szeroko rozumiane procesy ekonomiczne, ale także procesy natury społecznej, w tym także na poziomie najmniejszych ich części – czyli rodzin zarządzających czy będących właścicielami biznesów. Analiza tych zjawisk pozwoli odpowiedzieć na pytanie, jakie miejsce zajmowały i zajmują firmy rodzinne w systemie naszej szeroko rozumianej gospodarki oraz jaki wkład w tym czasie włożyły w jej rozwój. Ta baza może być także przyczynkiem do dywagacji na temat przyszłości firm rodzinnych i ich dalszego dobrego wpływu na naszą i europejską gospodarkę. Doskonałym rozwiązaniem byłoby przeprowadzenie takiego

Fot. Archiwum IFR

Panel dyskusyjny „Biznes po koronakryzysie - konsekwencje, wnioski, wyzwania dla polskich firm rodzinnych?" – Tomasz Budziak (wiceprezes zarządu IFR)

badania z użyciem renomowanych jednostek badawczych zajmujących się badaniami ekonomicznymi i społecznymi, rozumiejącymi istotę zależności z tychże wynikających." – ROBERT MIKULSKI, radca prawny, partner zarządzający w BRILLAW Kancelaria Radców Prawnych Mikulski & Partnerzy sp.p.

5. Powszechna transformacja cyfrowa biznesów powinna stać się przykładem i inspiracją dla instytucji państwowych. Rozbudowywanie systemów e-administracji zapewni ciągłość i sprawność funkcjonowania Państwa na kolejne dziesięciolecia. Podstawą tego procesu jest rozwój wysokiej jakości krajowej infrastruktury internetowej, który powinien odbyć się z dominującym wsparciem państwa.

Obserwując na co dzień zarówno rodzimy, jak i globalny rynek digital zdecydowanie zgadzam się z powyższą tezą. Transformacja cyfrowa wielu gałęzi gospodarki oraz obszarów aktywności społecznych postępuje od lat niezwykle dynamicznie, a ostatnie, trudne dla nas miesiące spowodowane epidemią koronawirusa, tempo tych zmian znacząco zwiększyły. Z punktu widzenia branży digital czy e-commerce zmiany te pozytywnie wpłynęły na postrzeganie przez społeczeństwo znaczących korzyści wynikających z m.in. możliwości dokonywania zakupów online czy realizacji wielu usług przez internet, niezależnie od statusu społecznego, grupy wiekowej czy zasobności naszych portfeli. Przyzwyczajenia te z pewnością przeniosą się w dużej części na warstwę usług administracyjnych czy socjalnych, więc instytucje oraz organizacje je świadczące powinny równie dynamicznie podążać za trendami związanymi z digitalizacją i poddać się procesowi cyfrowej transformacji. Moim zdaniem niezmiennie, od wielu lat, wzorem do naśladowania digitalizacji kluczowych aspektów życia społecznego jest Estonia i to z rozwiązań inicjowanych i rozwijanych przez administrację publiczną tego kraju powinniśmy czerpać inspiracje, know-how i najlepsze praktyki. – KONRAD ZACH, założyciel i CEO, agencja thinkHUB

6. Aby umożliwić szybszy powrót do normalnego funkcjonowania biznesu po koronakryzysie, podejście instytucji państwowych (m.in. urzędów skarbowych

Fot. Archiwum IFR

Zamknięcie konferencji #URODZINY2020 - Ewa Sobkiewicz (prezes zarządu IFR), Dawid Rejmer (wiceprezes zarządu IFR), Ernest Bodziuch (dziennikarz i wydawca telewizyjny)

i organów kontrolujących) do przedsiębiorców powinno być oparte na zaufaniu i służyć rozwojowi firm. Niezbędne jest również usprawnienie dialogu w szerszym gronie interesariuszy niż Rada Dialogu Społecznego. Wzmocniona powinna zostać także instytucja Rzecznika MŚP, a opracowane przez Biuro Rzecznika propozycje (m.in. 10 postulatów Rzecznika MŚP) należy rozpatrywać jako inicjatywę ustawodawczą opracowaną we współpracy z przedsiębiorcami.

Kluczowym słowem postulatu jest „zaufanie". Ja również uważam, że zaufanie jest podstawą każdej pracy zespołowej, a więc i pracy firmy. Jednakże zaufania nie można ani wymóc, ani zadekretować. Je trzeba zdobyć i zbudować. Jest to możliwe, ale nie jest łatwe. Wymaga czasu, trudu i umiejętności. Powinno objąć możliwie najszerszą grupę interesariuszy danej organizacji, a więc klientów, pracowników, udziałowców i kontrahentów. Do tych ostatnich należą też instytucje państwowe. Trzeba też pamiętać, że zaufanie musi być zawsze dwustronne: ja ufam tobie, a ty ufasz mnie. Zaufanie w jedną tylko stronę nie jest możliwe. To wszystko rodzi bardzo trudne wyzwania, ale kiedyś trzeba je podjąć. Myślę, że teraz jest właśnie taki czas. A może nawet – najwyższy czas! – prof. ANDRZEJ BLIKLE, prezes honorowy stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych

7. Priorytetem ustawodawczym resortu gospodarczego powinno być budowanie ustawodawstwa ułatwiającego sukcesję firm rodzinnych, niezależnie od ich rozmiaru i formy prawnej. W tym celu należy kontynuować prace nad wprowadzeniem Fundacji Rodzinnej do polskiego porządku prawnego, promować ustawę o zarządzie sukcesyjnym jednoosobowej działalności gospodarczej, a także we współpracy i w konsultacji z przedsiębiorcami inicjować nowe rozwiązania prawno-podatkowe sprzyjające sukcesji rodzinnych biznesów.

Rok 2020 uzmysłowił przedsiębiorcom, że nawet najbardziej nieprawdopodobne scenariusze mogą się ziścić. Z tego powodu wielu właścicieli firm rodzinnych zdecydowało się na pilne rozpoczęcie procesu sukcesji w swoim otoczeniu rodzinno-biznesowym, pomimo że do tej pory sprawa ta nie miała najwyższego priorytetu. Jednocześnie coraz większa świadomość tego jakie korzyści, efekty i możliwości może przynieść firmie i rodzinie dobrze zaplanowana i wdrożona sukcesja powoduje potrzebę sięgania po mechanizmy prawne, które w możliwie jak najpełniejszym zakresie zrealizują wizję wszystkich uczestników sukcesji. Ważne jest przy tym, żeby wybrane rozwiązania sukcesyjne faktycznie zapewniały budowanie

wielkopokoleniowych przedsięwzięć rodzinnych, a nie stawały się jedynie „poduszką powietrzną" amortyzującą ryzyka niekontrolowanej sukcesji. Należy także pamiętać, że wprowadzenie przez państwo odpowiednich rozwiązań prawnych służących procesowi sukcesji polskich firm rodzinnych odniesie nie tylko skutek dla firm rodzinnych, ale przede wszystkim umacnia rolę państwa we wspieraniu krajowej gospodarki. – adw. DARIA LESZCZYK, radca prawny LUIZA KWAŚNICKA, Grabowski i Wspólnicy Kancelaria Radców Prawnych)

8. Aby przedsiębiorcy mogli skupić się na swojej podstawowej działalności, utrzymaniu firmy i zachowaniu jej ciągłości, niezbędne jest uproszczenie i stabilizacja norm prawnych. Przegląd i aktualizacja procedur administracyjnych, eliminacja lub uproszczenie tych, które zostaną uznane przez ekspertów i urzędników za zbędne. Rozpoczęcie przebudowy systemu podatkowego na bardziej zrozumiały i zachęcający dla podatników.

Dla przedsiębiorców bardzo istotna jest wiedza co się może wydarzyć z odpowiednim wyprzedzeniem czasowym – dotyczy to w szczególności zmian szeroko pojętego prawa, w tym prawa podatkowego. Nie może tak być, że przedsiębiorcy są stawiani przed faktem dokonanym, zaś procedura konsultacyjna ogranicza się do 3-4 dni, włączając w to weekendy. To nie buduje zaufania przedsiębiorców rodzinnych, którzy stanowią trzon gospodarki, do Państwa i sfery rządzącej. Rok 2020 nauczył nas, że kryzys gospodarczy może pojawić się w najmniej oczekiwanym momencie, a jeżeli dochodzi do tego konieczność uporania się i analizy skomplikowanych przepisów prawa, nakładających dodatkowe obciążenia finansowe, to nie sprzyja rozwojowi przedsiębiorczości w Polsce. Odebranie dobrodziejstw podatkowych związanych ze spółką komandytową i oddalający się termin wejścia w życie przepisów o polskiej fundacji rodzinnej to chyba najlepszy przykład zdarzeń, które nie sprzyjają budowaniu zaufania w Państwie prawa. – PIOTR GRABOWSKI radca prawny, wspólnik zarządzający Grabowski i Wspólnicy Kancelaria Radców Prawnych

9. Niezbędne jest zacieśnianie współpracy na linii przedsiębiorcy – samorząd na bazie tworzonych lokalnych rad przedsiębiorczości. Umożliwi to szybsze i bardziej efektywne identyfikowanie i rozwiązywanie problemów na poziomie lokalnym, a także wesprze rozwój gospodarczy samorządów i prosperowanie biznesów.

Projekt Lokalne Centra Kompetencji Przedsiębiorczości Rodzinnej, udowodnił i wyraźnie wskazał kierunki rozwoju w relacji „przedsiębiorcy rodzinni – samorząd". Firmy rodzinne chcą i powinny mieć wpływ na kształtowanie i rozwój środowiska gospodarczego, w którym działają i funkcjonują. Samorząd natomiast powinien być żywotnie zainteresowany budowaniem strategii rozwoju opartej o wyraźne i zidentyfikowane potrzeby i problemy, związane z rozwojem lokalnej przestrzeni gospodarczej. Unikatowym rozwiązaniem jest Model LCK, przetestowany i wdrożony w 7 miastach Polski w ramach projektu Lokalne Centra Kompetencji. Jednym z elementów Modelu jest powołanie rad przedsiębiorczości, które przy ścisłej współpracy z samorządem i innymi interesariuszami, mają możliwość poprzez swoich reprezentantów, postulować i opiniować plany oraz koncepcje przygotowywane do wdrożenia przez lokalny samorząd. Taka współpraca i dialog „przedsiębiorcy – samorząd" gwarantuje optymalne rozwiązania, przynoszące wymierne korzyści dla prawidłowego rozwoju danego regionu. – MARIOLA GRODNICKA, prezes zarządu Agencji Rozwoju Regionu Kutnowskiego S.A.

10. Kryzys jest czasem sprawdzenia, czy to z czego byliśmy dotychczas dumni, ma prawdziwą wartość i nie jest złudzeniem. Przedsiębiorcy powinni krytycznie spojrzeć na to, jak oni sami, ich firmy oraz otoczenie były przygotowane na kryzys. Natomiast to, co jest do zrobienia przez władze na każdym szczeblu, powinno zostać ocenione przez środowisko ekspertów, przedsiębiorców i społeczeństwo, aby wyciągnąć wnioski strukturalne na przyszłość.

Choć wiem, że nie jest to łatwe, przedsiębiorcy powinni postrzegać kryzys jako szansę na rozwój. Zawsze koniec czegoś jest początkiem czegoś innego. Oby lepszego! Kryzys zmusił nas do błyskawicznego odrobienia lekcji z wielu dziedzin. Przez to mnóstwo firm weszło na drogę innego – szybszego, a czasem lepszego – rozwoju. Zejść z tej drogi już nie można. Nie można bowiem ciągle konkurować niskimi kosztami pracy. Trzeba wreszcie zacząć konkurować technologią. A to jest najlepszy do tego moment. Chodzi jednak o to by Ci, którzy decydują w jakich ramach działamy, nie zaprojektowali tych ram zbyt ciasnych. – ERNEST BODZIUCH, publicysta, dziennikarz telewizyjny, wydawca programu gospodarczego na TV Polsat News

Opracowanie: *Anna Beler*, *Andriy Tsyaputa*,
Biuro stowarzyszenia Inicjatywa Firm rodzinnych

13 OGÓLNOPOLSKI ZJAZD FIRM RODZINNYCH U-RODZINY 2020 | ONLINE

NAGRANIA

Wykup dostęp na:

www.u-rodziny.online

Inicjatywa Firm Rodzinnych
Łączymy, by budować

Organizatorem wydarzenia jest **stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych (IFR)** – największa i najstarsza organizacja, reprezentującą środowisko firm rodzinnych, zrzeszająca kilkuset przedsiębiorców z całej Polski. Misją IFR jest wspieranie wolności gospodarczej, państwa prawa i społeczeństwa obywatelskiego, którego filarem jest środowisko firm rodzinnych.

Dołącz do nas – formularz członkowski na: www.firmyrodzinne.pl