

## FINANSE RODZINNE W CZASACH PANDEMII



- 4\_** Inwestorzy giełdowi polubili firmy rodzinne  
| Izabela Olszewska
- 6\_** Ile jest warta złotówka?  
| Łukasz Martyniec
- 11\_** Pandemia, decyzje, mózg, finanse i sukcesja  
| Piotr Janczyk
- 15\_** Jak firmy rodzinne radzą sobie w czasie pandemii?  
| Anna Beler
- 20\_** Sytuacja firm rodzinnych w pandemii  
| Michał Paradowski, Wiesław Karpowicz
- 23\_** Lekcje z pandemicznego kryzysu  
| Maciej Sasin
- 25\_** Finanse dla niefinansistów  
| Renata Muszyńska
- 27\_** Co z tym split payment?  
| Anna Baron
- 29\_** Majątek firmy rodzinnej a długo wyczekiwany projekt ustawy o fundacji rodzinnej  
| Piotr Grabowski, Luiza Kwaśnicka
- 34\_** Fundacja rodzinna – nic o nas bez nas  
| Tomasz Budziak, Dawid Rejmer
- 38\_** W kryzysie umowa jak „Lalka”  
| Iwona Pękala
- 42\_** Klienci poszukują doświadczeń  
| Robert Orłowski
- 44\_** Kto wyśmiewa KPI?  
| Kamil Radom
- 47\_** Relacje jako źródło przewagi konkurencyjnej firm rodzinnych  
| Oliwia Samelak
- 49\_** Od prowizji do zaufania  
| Milena Jastrzębska
- 53\_** Rodzinna współpraca elementem sukcesu na rynkach międzynarodowych  
| Gniewomir Pieńkowski
- 56\_** Maraton życia. Wspomnienie o Paulinie Makarczyk  
| Sebastian Margalski

## relacje

**Wydawca:**

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



Inicjatywa  
Firm  
Rodzinnych

**Redaktor naczelna:**

Maria Adamska

**Skład:**

Pracownia Register  
www.pracowniaregister.pl

**Szablon projektu:**

RECEVENT  
www.recevent.pl

**Okładka:**

Freepik

**Fotografie ilustracyjne:**

Adobe Stock, Freepik

**Fotoedycja:**

Anna Beler, Andriy Tsyaputa

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

**EGZEMPLARZ  
DYSTRYBUOWANY  
BEZPŁATNIE**

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



**Maria Adamska**

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

## Szanowni Państwo, Drodzy Rodzinni!

Powiedzieć o pandemii, że stwarza nowe szanse na poprawę finansów rodzinnych firm byłoby co najmniej dezerwujące dla przedsiębiorców walczących o przetrwanie. A jednak... To, co obecnie obserwujemy w firmach rodzinnych, zadziwia kreatywnością myślenia i działania po nowemu. Oto Piotr Janczyk w artykule „Pandemia, decyzje, mózg, finanse i sukcesja” zauważa, że pandemia (...) *zmieniła formy komunikacji i stała się katalizatorem do dokonywania ważnych i głębokich decyzji. (...) Przejście przez kryzys pandemii postrzegam jako lekcję, sposób na pokonanie lęku przed zmianą.* Zmiany w sposobie myślenia i działania, swoista odporność na kryzysy firm rodzinnych (o której pisaliśmy w 43. numerze RELACJI), w niektórych przypadkach nawet poprawiły sytuację finansową. Zgodnie z wynikami badań firmy Grant Thornton, firmy rodzinne notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie w trudnym czasie pandemii poradziły sobie dobrze. Świadczą o tym relatywnie lepsze wskaźniki finansowe w okresie IV kw. 2019 – III kw. 2020 r. w spółkach rodzinnych niż pozostałych – pisze Izabela Olszewska w artykule „Inwestorzy giełdowi polubili firmy rodzinne”.

Wypowiedzi przedsiębiorców rodzinnych, zebrane w artykule Anny Beler, również przynoszą wiele pomyślnych obserwacji. Ale widać również, jak dużo zależy od branży, w której funkcjonuje firma. *W naszej ocenie wsparcie dla turystyki jest niewystarczające i niesprawiedliwe – dla bezpieczeństwa całego społeczeństwa zamknięto kilka*

*branż i ponoszą one koszty lockdown-u, podczas gdy pozostałe branże funkcjonują normalnie lub wręcz rozkwitają – pisze z goryczą właściciel rodzinnego Dworu Kombornia, Ryszard Skotniczny.*

Obecna sytuacja powinna skłonić nas do zajęcia się finansami osobistymi, do czego zachęca Łukasz Martyniec. Kontrolując i planując finanse w firmie rodzinnej warto uświadomić sobie, że (...) *wciąż zdarzają się rodziny, w których w firmie trzy razy obraca się każdą złotówkę, ale wypłacone ze spółki dywidendy topnieją w oczach, przeznaczane na nietrafione inwestycje albo nadmierną konsumpcję.*

W numerze zamieściliśmy także dwugłos w sprawie projektu ustawy o fundacji rodzinnej. Ten niezwykle ważny dla przyszłości firm rodzinnych akt prawny omawiają radcowie Luiza Kwaśnicka i Piotr Grabowski, wskazując na skutki proponowanych rozwiązań dla biznesu rodzinnego. Dobrym uzupełnieniem tych rozważań jest publikacja Tomasza Budziaka i Dawida Rejmera, traktująca o przebiegu konsultacji projektu ustawy wraz z argumentami przedsiębiorców i środowiska firm rodzinnych o konieczności wprowadzenia istotnych zmian. Obydwa te artykuły z pewnością spotkają się z zainteresowaniem wszystkich właścicieli pragnących budować stabilny, wielopokoleniowy biznes rodzinny.

Polecam jak zwykle cały numer, w którym znajdziemy wyjątkowo bogaty zestaw artykułów – nie tylko o finansach, ale i zawieraniu umów, budowaniu relacji w zespole pracowników czy wykorzystaniu wskaźników w zarządzaniu firmą rodzinną.

Na koniec smutne wspomnienie o Paulinie Makarczyk. Jak pisze Sebastian Margalski – będzie nam Ciebie brakowało! ●



# Inwestorzy giełdowi polubili firmy rodzinne

**Co trzecia spółka notowana na Głównym Rynku Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie jest firmą rodzinną – wynika z najnowszego badania Grant Thornton przeprowadzonego pod patronatem GPW.**

Sz szczególnie dobrze biznesy rodzinne notowane na giełdzie poradziły sobie w czasie pandemii koronawirusa, część z nich dała inwestorom sowingie zarobić. Obecność na giełdzie daje spółkom dodatkowe możliwości pozyskania finansowania, wartość rynkową oraz zwiększa ich transparentność, wiarygodność i rozpoznawalność.

W tym roku firma doradcza Grant Thornton opublikowała najnowszy raport o firmach rodzinnych notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie przygotowany pod patronatem giełdy. Z badania wynika, że już co trzecia spółka notowana na Głównym Rynku GPW to biznes rodzinny. Tylko w latach 2011-2020 na GPW zadebiutowały 64 spółki definiowane na potrzeby raportu jako rodzinne. Co istotne, obszar działalności firm rodzinnych obecnych na giełdzie jest bardzo zróżnicowany. Choć najwięcej spółek jest z branży produkcyjnej (19), nie brakuje też przedstawicieli sektora IT (17) czy nieruchomości (11).



**Izabela Olszewska**

Członek Zarządu GPW

Z raportu Grant Thornton wynika, że firmy rodzinne notowane na GPW w trudnym czasie pandemii poradziły sobie dobrze. Rentowność EBITDA w okresie IV kw. 2019 – III kw. 2020 r. dla spółek rodzinnych wynosiła 12,3%, tymczasem dla pozostałych 10,8%. Zysk netto w tym okresie wyniósł w spółkach rodzinnych 2,7%.

Dobre wyniki finansowe spółek giełdowych często znajdują odzwierciedlenie w rosnącym zainteresowaniu ze strony inwestorów, a więc w wyższym kursie akcji. Dzieje się tak również w przypadku firm rodzinnych. Na potrzeby badania Grant Thornton opracował indeks GT Rodzinne,



który naśladuje kursy akcji 20 największych spółek rodzinnych na GPW, według metodologii analogicznej do struktury indeksu WIG20. Od 2015 r. do końca lutego 2021 r. indeks GT Rodzinne wzrósł o około 40%. Z kolei w czasie pandemii, do końca lutego 2021 r. stopa zwrotu spółek rodzinnych wyniosła 57%.

## Dodatkowy sposób na pozyskanie finansowania

Kiedy spółka cieszy się sporym zainteresowaniem wśród inwestorów giełdowych, ma ułatwiony dostęp do dalszego finansowania, np. na rozwój, ekspansję czy przetrwanie w czasie kryzysu. W 2020 r. w ramach wtórnych (kolejnych) ofert publicznych, tzw. SPO (*Secondary Public Offering*) spółki notowane na Głównym Rynku GPW pozyskały od inwestorów łącznie ponad 4,6 mld zł dodatkowego kapitału. Wśród firm rodzinnych, które w ubiegłym roku przeprowadziły z sukcesem kolejne emisje akcji warto wymienić m.in. CCC (253 mln zł), Selvitę (98,6 mln zł) ML System (58,4 mln zł), Neucę (35 mln zł). Ta ostatnia również w pierwszym kwartale tego roku pozyskała z rynku kolejne 15,6 mln zł.

Warto przy tym pamiętać, że kapitał pozyskany poprzez rynek akcji akceptuje wyższe ryzyko biznesowe, w związku z czym zapewnia większą swobodę finansowania niż kredyt bankowy. Ale również z perspektywy banków i innych podmiotów udzielenie finansowania spółce giełdowej niesie ze sobą niższe ryzyko kredytowe niż w przypadku firmy nienotowanej. W związku z tym potencjalnie kredyt może zostać udzielony na lepszych warunkach.

Istotną cechą rynku kapitałowego z punktu widzenia firm rodzinnych jest również to, że wchodząc na giełdę, właściciele mogą zachować swoją kontrolę nad przedsiębiorstwem. W zdecydowanej większości przypadków spółki decydują się na emisję, w wyniku których udział nowych inwestorów w akcjonariacie nie przekracza 50%, a najczęściej mieści się w przedziale 20-40%. Tym samym, właściciel zachowuje pakiet kontrolny akcji.

## Giełda to nie tylko zastrzyk kapitału

Obecność na giełdzie wiąże się oczywiście z obowiązkami informacyjnymi i z pełną transparentnością spółki. Choć

na pierwszy rzut oka może wydawać się to dodatkowym obciążeniem dla firmy, to w finalnym rachunku niesie wiele korzyści. Wejście na giełdę przenosi kulturę organizacyjną spółki na wyższy poziom i zwiększa świadomość menedżerską, gdyż konieczność wysokiej uważności w celu odpowiedniego raportowania może prowadzić do szybszej i lepszej identyfikacji ryzyk.

Status spółki giełdowej pozwala również na wyznaczenie wartości rynkowej firmy, co szczególnie przydaje się przy fuzji lub przejęciu innej firmy, za którą można zapłacić własnymi akcjami. Spółki notowane na giełdzie mogą też oferować opcje managerskie, co bardziej utożsamia i wiąże z firmą jej kluczowych pracowników. Właściciele firm często wybierają giełdę także wtedy, gdy chcą sprzedać część swojego biznesu. Firmy, które wcześniej działały tylko lokalnie, szybko stają się rozpoznawalne na rynku krajowym, a nierzadko wchodzą na rynki zagraniczne. Bycie spółką giełdową ułatwia również zdobywanie kolejnych kontraktów, partnerów handlowych oraz ekspansję. Obecność na rynku kapitałowym wiąże się z prestiżem i zwiększoną wiarygodnością. Prowadzi to do wzrostu zaufania, co z kolei zmniejsza ryzyko handlowe czy też kredytowe. ●



**Dariusz Bednarski, Wiceprezes,  
partner zarządzający,  
Departament Doradztwa Grant  
Thornton:**

W zarządzaniu firmami rodzinnymi dostrzec można perspektywę długoterminową. Dzięki temu lepiej niż inne spółki radzą sobie one w okresach rynkowych turbulencji. Może to również wynikać z większej skłonności do kumulowania i reinwestowania kapitału, co wiąże się z mniejszą skłonnością do wypłaty dywidendy dla inwestorów. Spółki rodzinne powinny być zatem atrakcyjną alternatywą dla inwestorów poszukujących bezpiecznych długoterminowych inwestycji.

Niepokojący dla inwestorów może być natomiast ciągle niski poziom zaawansowania procesów sukcesyjnych w giełdowych spółkach rodzinnych. Sukcesja powinna stać się dla spółek rodzinnych działaniem o charakterze strategicznym. Zachowanie rodzinnego DNA będzie bez wątpienia utrzymywało wysoki poziom zaufania inwestorów.



# Ile jest warta złotówka?

*Czyli o finansach osobistych w rodzinie biznesowej*

To nie jest pytanie o kurs PLN do EURO. To pytanie o różnicę pomiędzy wartością pieniądza, który jest w firmie, od tego, który właściciel z owej firmy wypłacił i przeznaczył na cele prywatne. Czy zdarza się, że przedsiębiorcy inaczej traktują pieniądze firmowe od tych prywatnych?

Od lat obserwuję, że przynajmniej niektórzy przedsiębiorcy dokładnie wiedzą, jak wygląda stan finansów firmy, ale zupełnie inaczej podchodzą – a właściwie niemal pomijają – rzetelne planowanie finansów osobistych. Owszem, w rodzinie nie mają do pomocy księgowej ani dyrektora finansowego, jednak nie o to przecież chodzi. Finanse rodzinne to nie jest księgowość, podatki ani badanie bilansu.



**Łukasz Martyniec**

Doradca sukcesyjny, prawnik, doradca finansowy, wykładowca, autor bloga [www.wielopokoleniowi.pl](http://www.wielopokoleniowi.pl).

Właściwe zarządzanie finansami rodzinnymi to całe spektrum możliwości na budowę wielopokoleniowej zamożności, a z drugiej strony uniknięcie szeregu pułapek, które mogą słono kosztować. Szczególnie jeżeli planowanie finansów osobistych powiąże się z planowaniem sukcesji i budową ładu rodzinnego. Nierzadko są jego zasadniczym elementem – obok kwestii prawnych oraz podatkowych. Z matematyką finansową trudno dyskutować, a zapotrzebowanie na kapitał swoje źródło miewa także w przepisach prawa albo obowiązkach publicznoprawnych.

## Zamożność buduje się z dwóch stron...

...powiększając przychody oraz kontrolując koszty<sup>1</sup>. Po-  
noć zdecydowana większość osób, które wygrały w Lotto  
kwotę przewyższającą milion USD, rok po wygranej mia-  
ło większe długi, niż przed tym szczęśliwym wydarzeniem.  
To samo można zaobserwować śledząc losy wielu gwiazd  
sportu albo show-biznesu. Każde pieniądze da się skon-  
sumować, nawet wielomilionową fortunę. Dlatego tak  
ważna jest kontrola wydatków – tym właśnie konsumpcja  
różni się od inwestycji.

Nie posądzam przedsiębiorców o rozrzutność, wprost  
przeciwnie – można zaobserwować wiele rozsądnie bu-  
dowanych majątków, w których centrum stoją wielopo-  
koleniowo zarządzane firmy rodzinne. Coraz więcej rodzin  
świadomie dywersyfikuje strukturę rodzinnego majątku,  
dbając o równomierną budowę różnych klas aktywów, roz-  
sądne zarządzanie ryzykiem inwestycyjnym, kontrolę za-  
dłużania się oraz ubezpieczenia.

Z drugiej strony wciąż zdarzają się rodziny, w których  
w firmie trzy razy obraca się każdą złotówkę, ale wypła-  
cone ze spółki dywidendy topnieją w oczach, przeznacza-  
ne na nietrafione inwestycje albo nadmierną konsumpcję.  
Nie chodzi o pochwagę ubóstwa, lecz wszystko powinno  
mieć swoje granice.

Podstawą planowania finansów osobistych jest kontro-  
la przychodów oraz wydatków. Skrupulatnie prowadzone  
budżety domowe przydają się nie tylko wtedy, kiedy na  
przychody gospodarstwa domowego składają się dwie  
średniej wielkości pensje. Im więcej mamy pieniędzy do  
dyspozycji, tym łatwiej stracić kontrolę nad ich wydatko-  
waniem, a brak skonkretyzowanych celów inwestycyjnych  
jest często równoznaczny z brakiem regularnego oszczę-  
dzenia. Jeżeli wydajemy tyle samo, co zarabiamy – czy  
możemy liczyć, że staniemy się bogaci?

<sup>1</sup> Więcej na ten temat piszę na blogu Wielopokoleniowi.pl, na  
przykład we wpisie pt.: *Dwa bieguny zamożności* <https://wielopokoleniowi.pl/dwa-bieguny-zamoznosci> [dostęp 11.05.2021 r.]



*Jeżeli właściciel przekaze firmę  
dzieciom – wraz z udziałami  
w rodzinnej spółce pozbędzie  
się także udziału w zyskach.  
A z nimi szanse na godną  
emeryturę.*



Część przedsiębiorców nie przekłada dbałości o firmowy  
cash flow na budżet rodzinny i długoterminowe cele inwe-  
stycyjne. Tak jakby wiedza na temat planowania finansów  
z nieznanych powodów zniknęła po przekroczeniu progu  
firmy i powrocie w domowe pielesze.

Stąd na przykład wciąż powszechnie obserwowane zjawis-  
ko, że prywatne fundusze emerytalne zaczyna się budo-  
wać dopiero... tuż przed emeryturą. Wcześniej wszystkie  
środki inwestowane były we wciąż rozrastającą się firmę,  
której wartość rosła, ale nie towarzyszył temu proporcjo-  
nalny przyrost wartości majątku rodzinnego, który nie jest  
powiązany z biznesem. Jeżeli właściciel zamierza firmę  
sprzedać – wartość tego majątku wzrośnie skokowo. Ale  
jeżeli przekaze ją dzieciom – wraz z udziałami w rodzin-  
nej spółce pozbędzie się także udziału w zyskach. A z nimi  
szanse na godną emeryturę. A przecież od planowania  
emerytury do kompleksowego planowania finansów oso-  
bistych, szczególnie w rodzinie wielopokoleniowej, droga  
jest jeszcze daleka.

W wielu rodzinach wystarczy zadać z pozoru proste py-  
tania:

- Jaki budżet roczny potrzebny jest Nestorom po prze-  
kazaniu firmy, jeżeli chcą zachować (przynajmniej) do-  
tychczasowy poziom życia?
- Czy mają zgromadzony kapitał albo źródła przychodu  
pasywnego (najlepiej zdywersyfikowane)?
- Jaki łączny kapitał niezbędny jest Nestorom, aby za-  
bezpieczona została Strefa Seniora<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Na temat *Strefy Seniora* i *Strefy Juniora* pisałem w Relacjach  
w 2015 r. (nr 3(12)/2015 s. 8–9).



Często dopiero postawienie takich pytań stawało się impulsem do tego, aby zacząć wypłacać dywidendy lub zyski i przesuwać gotówkę poza firmę. Zmiana priorytetów właściciela przekładała się na strategię firmy, często decydując o źródle finansowania inwestycji – wówczas bardzo cenna okazywała się współpraca z bankami albo funduszami inwestycyjnymi oraz większa otwartość na korzystanie z kapitałów obcych.

### **Żaden fundusz nie da mi zarobić tyle, ile moja firma**

Skąd się brała tak mała skłonność do realizacji zysków z firm przez poprzednie dziesięciolecia? Poza oczywistą przyczyną wynikającą z faktu, że większość biznesów rodzinnych była budowana od zera, a właściciele nie dysponowali pieniędzmi na inwestycje i musieli je po prostu zarobić, obserwuję kilka innych, nie mniej ważnych zjawisk.

Pierwszym jest przekonanie, że pieniądze potrzebne są przede wszystkim w firmie, w której zawsze znajdowały się pomysły na inwestycje. Drugim zaś był brak przekonania, że... pieniądze potrzebne są poza firmą. Ci przedsiębiorcy, którzy nie realizują kilku przedsięwzięć gospodarczych w osobnych branżach, rzadko znajdowali dobry powód, aby wytransferować gotówkę poza firmę

i traktować ją jako fundusze o oddzielnym przeznaczeniu. Szczególnie, jeżeli mieliby je długoterminowo inwestować na rynku finansowym. Prawdą jest, że nie sprzyjały temu dostępne na rynku produkty finansowe czy też możliwości inwestycyjne – przynajmniej w ich najprostszym wydaniu. Owszem, znam wielu przedsiębiorców, którzy doskonale radzą sobie na giełdzie, sprawnie weryfikują obietnice składane przez różnego typu doradców finansowych czy też korzystają z innych możliwości inwestycyjnych – to wszystko wymaga jednak wiedzy i zaangażowania niemal na tym poziomie, jakby prowadziło się osobną firmę. Inaczej narażamy się na nadmierne ryzyko, a każdy błąd może sporo kosztować.

Samo zaś bierne przetrzymywanie środków na lokacie albo w obligacjach nigdy nie dawało takiej stopy zwrotu, jak obracanie nimi we własnej firmie. Szczególnie jeżeli potrzebne były pieniądze na kapitał obrotowy, zaś wypłata dywidendy skutkowałą wzrostem obciążeń podatkowych.

Dlatego struktura majątku wielu rodzin biznesowych jest podobna. 70-95% wartości majątku rodzinnego stanowi (obciążony ryzykiem gospodarczym) biznes rodzinny, pozostała część to w większym fragmencie nieruchomości, w mniejszym zaś środki płynne. Te stanowią najczęściej od 0,5 do 10% całkowitej wartości majątku – rzadko więcej.





Kiedy towarzyszą im zobowiązania, które najczęściej wynikają z zapotrzebowania na kapitał obrotowy albo inwestycyjny w firmie, rodzina może czuć się bezpieczna tylko jeżeli nie obciążają one osobiście właścicieli.

Czy jednak taka struktura majątku rzeczywiście gwarantuje bezpieczeństwo?

## Do czego mi kapitał?

Każda firma, która inwestuje, korzysta z kapitału zewnętrznego, albo narażona jest na sporą zmienność uwarunkowań zewnętrznych – o czym dotkliwie przypomniła w wielu branżach trwająca wciąż pandemia Covid-19 – tym bardziej jest wrażliwa na dodatkowe wstrząsy spowodowane sytuacją osobistą albo decyzjami właścicieli. Te ostatnie mają bardzo często powiązanie ze zmianą pokoleniową i mają bezpośrednie przełożenie na finanse – zarówno firmowe, jak i osobiste właścicieli.

Kiedy przydaje się żywa gotówka? Źródeł zapotrzebowania na kapitał może być kilka, i tu – w przeciwieństwie do wspomianej już emerytury – płatność powinna odbyć się jednorazowo i ze swej natury nie jest rozłożona w czasie. Oto pierwsze z brzegu przykłady:

- rozliczenie ze współnikiem występującym ze spółki z powodu przejścia na emeryturę<sup>3</sup>,
- rozliczenie z małżonkiem po rozwodzie i podziale majątku małżeńskiego,
- rozliczenie ze spadkobiercami współnika po jego śmierci, kiedy z umowy spółki wynika obowiązek spłaty,
- konieczność poniesienia odpowiedzialności za długie spadkowe,
- konieczność zapłaty zachowku.

Wymieniłem tylko te, które nie są związane bezpośrednio z biznesem i nie stanowią ryzyk gospodarczych *sensu stricto*, ponieważ te są dla przedsiębiorców bardziej oczywiste. O wiele łatwiej jest przewidzieć ryzyko powstania odpowiedzialności za produkt, ryzyko podatkowe czy związane z nadmiernym zadłużeniem (choć i te – z oczywistych przyczyn – najczęściej nie są zabezpieczone), niż ryzyka

<sup>3</sup> Ta sytuacja spotyka wiele firm pół-rodzinnych, o których pisałem w RELACJACH w artykule opisującym modele sukcesyjne (nr 1(34) luty 2019 r., ss. 15–23).

*Gotówka jest potrzebna w różnych sytuacjach, np. do rozliczenia się ze współnikiem występującym ze spółki, z małżonkiem po rozwodzie czy też ze spadkobiercami współnika.*

osobiste, szczególnie kiedy zapotrzebowanie na kapitał jest ściśle powiązane z uwarunkowaniami prawnymi.

Realizacja jednego z tych ryzyk, jeżeli nie posiadamy odpowiednio zdywersyfikowanej struktury majątku rodzinnego i nie dysponujemy środkami płynnymi, może skutkować koniecznością zaciągnięcia (a następnie spłaty z odsetkami) nieprzewidzianych wcześniej zobowiązań, sprzedaży części majątku albo z utratą płynności wraz z upadłością firmy łącznie. Zobowiązania osobiste właścicieli mogą – w zależności od formy prawnej – w łatwy sposób zostać przeniesione bezpośrednio na firmę.

Dlatego struktura majątku rodzinnego, a także dobór klas aktywów, które buduje rodzina, jest niezwykle ważna i staje się przedmiotem zainteresowania wielu rodzin biznesowych na etapie negocjowania zasad ładu rodzinnego i planowania sukcesji. Tym bardziej stanie się aktualna, jeżeli rodzina zdecyduje się na utworzenie fundacji rodzinnej i przekazanie całości lub części aktywów rodzinnych do fundacji. Posiadanie środków płynnych w odpowiednich proporcjach może okazać się kluczowe. Wychodzimy wówczas poza perspektywę biznesu rodzinnego jako takiego i przyjmujemy długookresowe cele rodziny wielopokoleniowej. Łatwiej wtedy o przyjęcie właściwej miary.

Całość wymaga interdyscyplinarnego planowania. Nie wystarczy wiedza z obszarów prawa czy podatków, istotna jest także umiejętność obliczenia zapotrzebowania na kapitał oraz właściwy dobór źródeł finansowania, a także rozłożenia w czasie całego procesu – czasami na wiele lat.

Przydatna staje się wówczas znajomość oferty, jaką w poszczególnych obszarach finansów osobistych dostarcza rynek. To także należy zrobić mądrze...

## Aby nie przepłacić

Jak wiemy, rozróżniamy – w dużym uproszczeniu – trzy rodzaje produktów finansowych:

- **oszczędnościowe**, gdzie mamy do wyboru wiele różnych klas instrumentów finansowych i inwestycji alternatywnych, obarczonych różnym ryzykiem, które łączy jednak jedna wspólna cecha: odsetki pracują dla nas;
- **dłużne**, tj. pożyczki, kredyty czy obligacje, kiedy pożyczamy pieniądze i powinniśmy je potem zwrócić (tzn. my, albo nasi spadkobiercy), zaś wspólną cechą tych instrumentów jest, że to my pracujemy na odsetki; oraz
- **ubezpieczeniowe**, kiedy przerzucamy ryzyko finansowych skutków danego zdarzenia na towarzystwo ubezpieczeniowe w zamian za składkę.

Każde z nich rządzi się innymi prawami i specyficzną logiką. Samo poznanie ich wymaga sporej wiedzy. Trzeba się w tym nieźle orientować i korzystać z pomocy sprawdzonych doradców. Nie sztuka zaciągnąć drogi kredyt albo przepłacić za ubezpieczenie. Branża finansowa – cokolwiek o niej nie mówić – raczej nie dokłada do interesu.

Tak czy inaczej, jeżeli przyjdzie nam z tą branżą współpracować, warto stosować się do następujących zasad:

- korzystać wyłącznie z tych produktów finansowych, których zasady działania rozumiemy; przy czym istotne jest szczegółowe poznanie warunków prawnych oraz struktury kosztów,
- pamiętać, że zbudowanie kapitału albo otrzymanie dobrej ochrony ubezpieczeniowej uzależnione jest od czasu, dlatego nie warto odkładać planowania na później;
- hołdować zasadzie, że lepiej, aby odsetki pracowały dla nas, a nie my dla odsetek,
- współpracować z multi-pośrednikami, czyli takimi, którzy dają możliwość porównania ofert kilku instytucji finansowych tego samego rodzaju, a my będziemy w stanie zweryfikować, że uczynią to stojąc po stronie klienta, a nie wysokości własnej prowizji (tu także warto nie bać się zadawać pytań wprost – rzetelni doradcy finansowi odpowiedzą na takie pytania),
- kontrolować warunki prawne i podatkowe zawieranych transakcji, czytać starannie umowy, dopytywać o wyłączenia odpowiedzialności towarzystw ubezpieczeniowych itp., a także znać otoczenie prawne i podatkowe

danego rodzaju produktu finansowego (np. jak powiązać polisę na życie z zapisami umowy spółki przy ubezpieczeniu wspólników, czy partner uposażony w TFI zapłaci podatek od spadków i darowizn itp.),

- wiedzieć, jak działa procent składany, ile wynosi koszt pieniądza w czasie, jakie jest ryzyko przy danym rodzaju inwestycji, a przy zawieraniu umów ubezpieczenia na życie przeliczać wysokość składki rocznej jako procent sumy ubezpieczenia – przydaje się wiedza z zakresu struktury oferowanych produktów oraz matematyki finansowej,
- planując sukcesję – potrafić powiązać ze sobą poszczególne elementy planu awaryjnego (prawne, podatkowe i finansowe) w jedną całość (np. połączenie testamentów z odpowiednio dobranymi polisami na życie, ubezpieczenie wspólników itp.),
- dbać o edukację finansową w rodzinie – obecnie dostępnych jest wiele rzetelnie przygotowanych materiałów, w tym blogi, podcasty czy publikacje; w wielu rodzinach biznesowych finansami osobistymi zajmuje się np. jeden z sukcesorów, który dba o ten obszar w całej rodzinie w ramach obowiązków wynikających z ładu rodzinnego.

Szeroko pojęte finanse osobiste są bardzo istotnym obszarem, szczególnie dla tych rodzin, które zamierzają efektywnie i w zgodzie budować wielopokoleniową zamożność. Warto budować różne klasy aktywów, złożone także ze środków płynnych, kontrolować zadłużenie i korzystać z właściwie dobranych ubezpieczeń na życie.

Czasem złotówka, która zarabia mniej na bankowej lokacie, niż jako kapitał obrotowy w firmie, warta jest znacznie więcej właśnie dlatego, że jest. Że można z niej skorzystać i kupić sobie za nią niezależność i tzw. święty spokój, kiedy firmę – wraz z całą odpowiedzialnością – przejmą sukcesorzy. Patrząc zaś z szerszej perspektywy – wystarczy spojrzeć na strukturę majątków zamożnych rodzin we Francji, Niemczech czy Wielkiej Brytanii. Środki płynne złożone z różnych klas aktywów stanowią 20-60% majątku rodzin w czwartym, piątym czy siódmym pokoleniu. Nawet niewielkie odsetki od większego kapitału dają poczucie bezpieczeństwa. W przeciwieństwie do nieruchomości czy spółek w większości branż, łatwiej przetransferować je do innego kraju albo podzielić. Wszystko zależy od priorytetów, jakie ma dana rodzina. ●

# Pandemia, decyzje, mózg, finanse i sukcesja

*Czy coś je łączy?*



Jako młody chłopak miałem szansę obserwować proces powstawania działalności gospodarczej mojego taty. Jej rozwój, stopniowe angażowanie mamy, później mnie i brata, a następnie konieczność jej zamknięcia i powolne wycofywanie się taty z pracy zawodowej.

Ten ostatni etap był szczególnie trudny i miał wpływ na całą rodzinę. Jednak to te doświadczenia pomogły mi nie tylko założyć firmę w kryzysowym 2008 r., ale także przejść przez kryzys w 2016 r. Tamten rok przygotował mnie do obecnej sytuacji, a także uświadomił, jak ważne jest zaangażowanie innych osób w ocenę sytuacji, w tym sposób podejmowania decyzji. Chciałbym podzielić się z Państwem swoimi przemyśleniami oraz doświadczeniami.

Po kilku latach pracy w zagranicznej firmie zajmującej się prognozami makroekonomicznymi wspierającymi decyzje dla zarządów międzynarodowych instytucji i korporacji, postanowiłem z kolegami opracować technologię dla polskich firm, która pozwoli rozsądnie rozwijać biznes



**Piotr Janczyk**

Założyciel i prezes Bilander Group Sp z o. o. Inżynier z humanistyczną duszą pomagający zarządzać zmianą z wykorzystaniem narzędzi informatycznych.

w oparciu o fakty. Tym sposobem, od 13 lat kieruję firmą zatrudniającą prawie 40 osób, w której stworzyliśmy i rozwijamy ową technologię (tzw. zarządzanie informacją, *business intelligence*, systemy wspierające podejmowanie decyzji, CPM, EPM, BI, DSS).

## Co się zmieniło w ostatnim roku?

Obecna sytuacja wywołana pandemią przywołała wiele wspomnień związanych z przeszłości, dla mnie wówczas niezrozumiałymi działaniami rodziców, których byłem obserwatorem, a które wymagały szybkich i niejednokrotnie nerwowych decyzji. Były one oparte o zdobytą wiedzę, doświadczenia, które zbierali każdego dnia, przez wiele lat.



W podobny sposób wielu z nas zarządzało swoimi firmami przed 14 marca. Minął ponad rok od rozpoczęcia tego nieprzewidywalnego okresu, jaki wpłynął na nas wszystkich. To był i jest czas decyzji, których konsekwencje doświadczamy i będziemy jeszcze długo doświadczać.

Ten kryzys przyczynił się jednak do zmiany dotychczasowej optyki przy podejmowaniu wielu decyzji. Brak danych historycznych dotyczących rozprzestrzeniania się tego rodzaju choroby w takiej skali spowodował, że decyzje były oparte na intuicji, ogólnym doświadczeniu. Brak wypracowanych metod zwalczania choroby przyczynił się do zmiany sposobu opracowywania i dystrybucji leków. Z każdym tygodniem, miesiącem mogliśmy obserwować, że na całym świecie pojawił się nowy trend, aby oswajać obawy, lęki przedstawiając wartości liczbowe, które pomagają ocenić aktualną sytuację. Z jednej strony media kreowały rzeczywistość poprzez zdjęcia, relacje pełne emocji, a z drugiej kolejne instytucje publiczne starały się ubierać zaistniałe zjawisko w wartości liczbowe, wykresy, aby z ich pomocą tłumaczyć zjawiska i podejmować decyzje. Kolejne sposoby ograniczania choroby i kolejne decyzje miały na celu podejmowanie coraz precyzyjniejszych działań. Wierzę, że potrzeba gromadzenia wiarygodnych, jednolitych danych stanie się godna uwagi zarówno w przestrzeni publicznej, jak i w firmach. Hans Rosling w książce „Factfulness”<sup>1</sup> opisał, jak zwracać uwagę na liczby i na to, jak je czytać ze zrozumieniem, nie popadając w błędy percepcji. Ta książka jest wynikiem jego własnych obserwacji zdarzeń opartych na rozprzestrzenianiu się chorób w Afryce, których był świadkiem.

Jak w każdym obszarze, tak też jest w obszarze analizy danych – istotne jest poznanie szczegółów, celem ograniczenia pochopnych decyzji opartych na „wstępnych danych”.

Daniel Kahneman w „Pułapkach myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym”<sup>2</sup> opisuje, jakie mechanizmy działają w naszym mózgu. Potwierdzonym faktem jest, że nasz mózg, a tym samym i my, staramy się podjąć decyzję jak najmniejszym kosztem energetycznym, aby nie męczyć się trudnymi zadaniami. Zaletą oceny sytuacji w oparciu

*Pandemia postawiła nas wszystkich przed zadaniem nauczenia się nowego języka, wpłynęła na procesy społeczne, zmieniła formy komunikacji i stała się katalizatorem ważnych i głębokich decyzji.*

o dane jest szansa na odsunięcie emocji, które uruchamiają tzw. System 1 w mózgu, który jest odpowiedzialny za instynkty, szybkie decyzje i przeżycie. Zamiast tego dają przestrzeń, aby System 2 odpowiedzialny za logikę podjął racjonalną decyzję, oceniając skalę zjawiska, jego konsekwencje. O ile w sytuacjach realnego bezpośredniego zagrożenia życia tzw. System 1 jest nam niezbędny, aby uchronić przed np. pędzącym autem, to ten system jest słabym doradcą, kiedy oglądamy raport z wynikami sprzedaży np. w regionach.

Jaki jest jednak związek pomiędzy pandemią, firmami rodzinnymi, sukcesją, decyzjami a mózgiem?

Otóż jednym z wyzwań jakie obserwuję, współpracując z firmami w Polsce, jest trudność przekazywania wiedzy wynikającej z doświadczenia. Wiedzy, która nie jest spiswana. Zdobyte podczas wielu lat wykonywania pracy doświadczenia trudno jest przekazać, ponieważ poza wiedzą merytoryczną jest jeszcze szereg emocji, okoliczności, które w danym momencie wpłynęły na decyzję. Możliwe, że bez tych emocji decyzje mogłyby być inne. Tego się nie dowiemy. Jeżeli jednak zgodzimy się z tym, że na nasze decyzje zawsze wpływają zarówno emocje, jak i stan wiedzy w danym momencie, to dostrzeżemy, że bardzo trudnym zadaniem jest przekazanie emocji oraz wiedzy innym osobom, w tym naszym dzieciom. Czy jest potrzeba, aby całość przekazywać? Czy jest potrzeba na siłę wstawiać nowy obraz w stare ramy? Wydaje mi się, że nie. Podobnie jak w życiu, zazwyczaj ważne okazują się takie „brzegowe” doświadczenia, które po czasie ułożyły się w logiczną

<sup>1</sup> Hans Rosling, Ola Rosling, Anna Rosling-Ronnlund, *Factfulness Dlaczego świat jest lepszy, niż myślimy, czyli jak stereotypy zastąpić realną wiedzą*, Media Rodzina 2018

<sup>2</sup> Daniel Kahneman, *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*, Media Rodzina 2012



całość, połączoną przyczynowo-skutkowo. Połączone doświadczenia są niczym punkty na linii, której możemy wyznaczyć początek, a kolejne punkty to kolejne decyzje. Ta linia ma swój kierunek, swoje wartości brzegowe, swoje szczyty i krater, które wyznaczają taki trend graniczny.

### Dlaczego o tych liniach piszę?

Analizując dane firmowe, m.in. finansowe, możemy na przestrzeni lat zobaczyć pewne prawidłowości. Rozpoczynając projekt w kolejnej firmie, zadajemy pytania, tylko oglądając dane. Mogą się one wydawać „dziwne”. Wynikają one jednak z naszego podejścia, że nie mamy Państwa doświadczenia, nie musimy przecież znać Państwa danych i Państwa biznesu. Dlaczego np. tutaj była taka zmiana sprzedaży, dlaczego tutaj jest przerwa w raportowaniu produkcji itp. Te pytania wynikają z dystansu, z jakim podchodzimy do analizowanych danych. Jest on możliwy poprzez patrzenie na wartości liczbowe, bez angażowania emocji. Pytania są szansą dla zarządzających, aby

zatrzymać się i ponownie głębiej się zastanowić – skąd była taka decyzja, jakie były jej skutki. Uruchomić autorefleksję, skłonić do określenia dobrych i złych efektów poszczególnych decyzji. Takie przemyślane wnioski są bezcenne w przekazywaniu wiedzy.

Każda firma ma dane finansowe. Coraz więcej firm gromadzi dodatkowe dane dotyczące sprzedaży, klientów, produkcji, rynku. O ile wieloletni zarządzający właściciele lub prezesi znają te wartości bardzo dobrze, niejednokrotnie z pamięci rzucając liczbami, to dla nowych osób są to często suche dane, bez koloru, niczym nowe słowa w języku, którego zupełnie nie znamy. Wydają się one trudne.

Wydaje mi się, że właśnie pandemia w jednym momencie postawiła nas wszystkich przed takim samym zadaniem nauczania się nowego języka – „języka pandemii”. Zatrzymała dotychczasowe sposoby postępowania, wpłynęła na część procesów społecznych, gospodarczych, zmieniła formy komunikacji i stała się katalizatorem do dokonywania ważnych i głębokich decyzji. Szybko okazało

się, jakie dotychczasowe przyzwyczajenia, koszty są nadmiarowe lub nawet zbyteczne. Tak jak pandemia zmieniła wiele z naszych przyzwyczajeń, tak dodatkowo pokazała, że niektóre zmiany mogą mieć swój pozytywny efekt, a w niektórych obszarach utwierdziła nas, jak ważne są m.in. bezpośrednie relacje pomiędzy ludźmi. Przejście przez kryzys pandemii postrzegam jako lekcję, sposób na pokonanie lęku przed zmianą. To nasze nawyki, wątpliwości tworzą blokady, które uniemożliwiają nam zmiany. Książka „Siła nawyku. Dlaczego robimy to, co robimy i jak można to zmienić w życiu i biznesie” Charlesa Duhigga<sup>3</sup> tłumaczy mechanizmy, które muszą zostać przekształcone w nas, abyśmy sami siebie przekonali, że można postępować inaczej i że to może być dla nas lepsze. I dopiero jak sami siebie przekonamy, to jesteśmy w stanie przekazać innym decyzje, zarządzanie, własność.

## Jak mają się do tego dane?

Otóż dane – ich gromadzenie, odpowiednie prezentowanie jest okazją, aby wspólnie z innymi, w sposób koncyliacyjny przejść przez proces zmiany. Wspólnie analizując dane, zadając pytania dotyczące systemu, nie atakujemy nikogo i nie stawiamy go w trudnej sytuacji. Próbujemy jedynie pozyskać wiedzę, elementy istotne, które przyczyniły się do podejmowania decyzji w analizowanym obszarze i momencie w czasie. Włączenie procesu zarządzania danymi w zarządzanie firmą daje szansę, aby sukcesywnie gromadzić ważne dane, które później mogą być wykorzystane do retrospekcji, do przekazania wiedzy, do wyznaczenia trendów granicznych. Czy warto gromadzić wszystkie dane? Moim zdaniem nie. Warto zacząć gromadzić dane, które już dzisiaj są potrzebne do podejmowania decyzji. Z czasem staramy się podejmować coraz dokładniejsze decyzje i analogicznie powinniśmy poszerzać lub pogłębiać dokładność gromadzonych i analizowanych danych. Ważne jest, abyśmy od początku pamiętali o ich jakości. Jak o nią dbać? Po prostu ich używać. Dane, które są wykorzystywane samoistnie się czyszczą, ponieważ codziennie, tygodniowo dajemy szansę, aby wychwycić z danych nieprawidłowości. Danych, którym ufam, będę

używał. Nie będę korzystał z danych, jeżeli im nie ufam. Podobnie jak w relacjach. To uczy nas uważności i krytycznego spojrzenia na wartości. To natomiast chroni nas przed nawykowym myśleniem.

## Jak się ma do tego wszystkiego sukcesja?

Sukcesja według mnie to długotrwały i wymagający proces, który w dużej mierze jest związany z przywiązaniem emocjonalnym do swojego „biznesowego” dziecka, dzieła naszego umysłu, wytrwałości, determinacji w pokonywaniu przeciwności rynkowych. To przywiązanie do sposobu podejmowania decyzji wynikające z doświadczenia. To kotwice zarzucone z łódki o imieniu „Nasza firma”, utrudniające płynięcie z wiatrem pod wodzą nowych kapitanów. To także, w końcu, trudność w dostrzeżeniu, że może być inaczej i że inaczej nie znaczy gorzej i że inaczej nie znaczy, że zostaniemy wykluczeni. Te przywiązania to rodzaj nawyków, które ostatnimi czasy nauczyliśmy się zmieniać w czasie pandemii. Wszyscy czytający ten artykuł przez tę zmianę przeszliśmy. Większość z nas nauczyła się także obserwować, komunikować językiem danych, „językiem pandemii”, w szczególności danymi dotyczącymi ryzyk, ozdowień, stopnia szczepień. Lekcja z danymi dotyczącymi sytuacji w kraju może być przeniesiona do naszych firm. Definiowanie ważnych danych, obserwowanie trendów, ustawianie kolejnych punktów czasowych do podjęcia kolejnej decyzji. Cykliczne analizowanie danych finansowych od ogółu do szczegółu pozwala wykształcić nawyki związane z zarządzaniem kryzysowym m.in. w obszarze finansowania firm, który ma wpływ na zatrudnionych pracowników, społeczeństwo wokół nas.

Na koniec chciałbym podzielić się przysłowiem chińskim, które daje optymistyczny pogląd na kryzys wywołany pandemią:

**„Gdy wieją wichry zmian, jedni budują mury, inni budują wiatraki.” ●**

<sup>3</sup> Charles Duhigg, *Siła nawyku. Dlaczego robimy to, co robimy i jak można to zmienić w życiu i biznesie*, PWN 2013



## Jak firmy rodzinne radzą sobie w czasie pandemii?

Minął już rok, od kiedy jesteśmy naznaczeni strachem i niepewnością. Strachem o zdrowie najbliższych, naszych rodzin, przyjaciół, strachem o przyszłość ekonomiczną, realizację planów. Delikatnie mówiąc, dla nikogo z nas, zarówno prywatnie, jak i zawodowo, nie jest to stan komfortowy. Do takiej rzeczywistości trudno przywyknąć, jednak trzeba w niej żyć i jakoś sobie radzić.

Na przedsiębiorcach spoczywa dodatkowa odpowiedzialność – za los pracowników, którą przedsiębiorcy rodzinni odczuwają mocniej niż inni. Dlaczego? Dlatego, że często-kroć nie myślimy o firmie i jej pracownikach jak o osobach obcych, a jak o bliskich. Dlatego walka toczona od roku jest ważna dla wszystkich – i dla samych właścicieli, ale i dla zaangażowanych w firmę pracowników.

Co firmom rodzinnym pandemia dała, a co odebrała? Spróbowaliśmy przyjrzeć się sytuacji firm z różnych branż i regionów Polski. Oczywiście nie jest to „badanie przeprowadzone na grupie reprezentatywnej..”. Zapytaliśmy tak



**Anna Beler**

Dyrektor Biura stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych

po prostu, po przyjacielsku – jak to rodzinie: czy pandemia wszystko zniszczyła? A może jednak dała jakieś szanse? Jaka czeka nas przyszłość?



**RENEX** to Firma Rodzinna założona w 1989 roku. Aktualnie Grupa RENEX skupia kilka wyspecjalizowanych podmiotów, zajmujących się kompleksowym wsparciem przemysłu elektronicznego, poczynając od dystrybucji specjalistycznych maszyn, urządzeń, robotów i całych linii technologicznych, poprzez produkcję pod własną marką REECO specjalistycznych stanowisk pracy, odzieży ESD oraz robotów przemysłowych, jak również budowy i wyposażenia stref czystych CLEANROOM. W skład Grupy RENEX wchodzi również Centrum Technologiczno-Szkoleniowe dla elektroników wraz z zapleczem hotelowo-restauracyjnym.

RENEX posiada swoje oddziały w Chorwacji, Serbii, Słowenii, Rumunii, Bułgarii, Niemczech, a produkty własnej marki REECO dystrybuowane są na całym świecie. Zatrudnia ponad 150 osób.

#### **A o tym, jak firma działa od ponad roku mówi nam jej właścicielka, Marzena Szczotkowska-Topić:**

RENEX to firma technologiczna, bazująca na wysokokwalifikowanej kadrze inżynierów oraz doradców techniczno-handlowych, którzy ściśle współpracują z klientami, wspierając ich rozwój, dzieląc się doświadczeniem i dostosowując ofertę do potrzeb indywidualnych, poprzez wizyty u klientów, w ich środowisku pracy oraz wizyty klientów w naszym Centrum Technologiczno-Szkoleniowym. Niestety sytuacja związana z COVID-19 uniemożliwiała tak intensywne spotkania i szkolenia bezpośrednio. Szybko jednak zareagowaliśmy na tę sytuację, przenosząc już w marcu 2020 roku spotkania do Internetu. Oczywiście spotkania takie nie mogły w pełni zastąpić bezpośrednich kontaktów, jednak w tej trudnej sytuacji pozwoliły nam, chociaż na częściowe zachowanie dobrych relacji z klientami. Niestety, duża część szkoleń praktycznych musiała zostać odwołana i przeniesiona w czasie... i tutaj pojawiły się duże straty.

RENEX posiada Centrum Szkoleniowe, w skład którego wchodzi również hotel i restauracja. Ten sektor w zasadzie przez rok był zamknięty i ta część biznesu ucierpiała najbardziej. Mimo zaistniałych trudności, robiliśmy wszystko, aby utrzymać całą naszą kadrę, ponieważ każdego Pracownika postrzegamy, jako członka Rodziny Renex, patrzymy w długiej perspektywie na naszą współpracę i chcemy, aby nasi Współpracownicy czuli się bezpiecznie i pewnie w naszej firmie. W tym trudnym czasie nie zwolniliśmy żadnego Pracownika.

*Z optymizmem patrzymy w przyszłość, nadzieje wiążemy z produkcją i eksportem wyrobów własnej marki.*

Dywersyfikacja usług naszej firmy w okresie pandemii okazała się niezmiernie pomocna. Pomimo ogromnych problemów w sektorze hotelowo-restauracyjnym i szkoleniowym, część produkcyjna i wzrost eksportu pozwoliły na wyrównanie tych strat i zapewnienie bezpieczeństwa całej grupie.

Staramy się korzystać ze wszelkiego rodzaju wsparcia, tak żeby zwłaszcza w tym pierwszym, bardzo trudnym okresie niewiadomej sytuacji, zapewnić płynność finansową. Skorzystaliśmy z subwencji z PFR, dofinansowania z PUP, częściowego umorzenia składek na ZUS. Pomoc była dużym wsparciem, ale muszę przyznać, że informacje były przekazywane przedsiębiorcom w sposób dość chaotyczny i tylko wielka determinacja i nieustanne śledzenie informacji w różnych źródłach przez nasz wspierający zespół księgowy, pozwolił nam te środki skutecznie pozyskać.

Z optymizmem patrzymy w przyszłość. Ogromne nadzieje wiążemy z produkcją i eksportem wyrobów własnej marki REECO, zwłaszcza specjalistycznych mebli oraz robotów przemysłowych.

Do pozytywnych konsekwencji z „wymuszonych” zmian w czasie pandemii zaliczyłabym szybkie wdrożenie sposobu pracy i zarządzania on-line. Część osób w naszej firmie pracuje zdalnie lub hybrydowo, a my, jako właściciele, również możemy skutecznie zarządzać i koordynować różne procesy zdalnie. Wprowadziliśmy codzienne spotkania on-line Pracowników w każdym dziale oraz cotygodniowe spotkania każdego działu z nami, jak również comiesięczne spotkania Kierowników. Tym samym, komunikacja, mimo pracy zdalnej była, w tym specyficznym czasie pandemii, bardzo dobra, a nawet w niektórych aspektach poprawiła się.

Negatywnych zmian, niestety nie udało się uniknąć. Musieliśmy wstrzymać plany rozwojowe oraz inwestycje, które

mieliśmy zaplanowane. Pojawiły się ogromne problemy logistyczne, część kontrahentów wstrzymała zamówienia i w związku z tym, niestety, nie osiągnęliśmy zaplanowanego wzrostu sprzedaży.

Od wielu lat jesteśmy członkami stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych (IFR) oraz międzynarodowego FBN, gdzie otrzymaliśmy ogromną pomoc w postaci solidnych informacji na temat możliwości pozyskania wsparcia oraz wielu programów dla przedsiębiorców. Stowarzyszenie IFR zorganizowało kampanię „Łączymy by przetrwać”, gdzie zbudowana została przestrzeń do komunikacji, wzajemnej inspiracji, dzielenia się dobrymi praktykami. Wartościowe webinaria ze specjalistami z różnych dziedzin, którzy dzielą się wiedzą i doświadczeniem z zakresu zarządzania w tych nowych warunkach oraz wspierania pracodawców i pracowników.

#### **O spostrzeżenia i doświadczenia firmy zajmującej się IT zapytaliśmy Annę Baron z firmy rodzinnej KOTRAK:**

Organizacja pracy naszego przedsiębiorstwa, jako firmy IT, w trakcie pandemii była łatwiejsza niż dla innych branż. Gdy tylko pojawiły się informacje na temat możliwego lockdown'u, podjęliśmy działania mające na celu zabezpieczenie funkcjonowania i finansów firmy, jak również pozycji pracowników. Już na samym początku podjęliśmy kroki zapewniające pracę przedsiębiorstwa przy możliwie najniższych kosztach i jednoczesnym zachowaniu zespołu w pełnym składzie.

Stworzyliśmy zespół kryzysowy złożony z przedstawicieli różnych działów, który pomagał współtworzyć strategię funkcjonowania. Dzięki wysokiemu zaangażowaniu pracowników wydajność naszych działań nie spadła, a jej zdalny charakter nie obniżył jakości naszych usług. Również dzięki wcześniejszym działaniom sprzed pandemii, wdrożenia oraz wsparcie techniczne naszych klientów mogliśmy wykonywać zdalnie, również dla firm zagranicznych, zapewniając im bezpieczeństwo oraz ciągłość pracy na systemach.

Dzisiaj z perspektywy czasu widzimy, że wdrożona strategia przyniosła dobre efekty i pozwoliła nam obyć się bez konieczności sięgnięcia po oferowane przez rząd Tarcze. Do tego sukcesu przede wszystkim przyczynił się nasz zespół. Jego wysokie zaangażowanie zapewniło firmie stabilne funkcjonowanie w czasie pandemii.



*Stworzyliśmy zespół kryzysowy złożony z przedstawicieli różnych działów, który pomagał współtworzyć strategię funkcjonowania.*



#### **Jak w tej sytuacji poradziła sobie firma z branży medycznej? Zapytaliśmy Ewę Sobkiewicz, właścicielkę firmy rodzinnej Salve Medica Centrum Medyczne, która oferuje opiekę medyczną ponad 200 lekarzy specjalistów, lekarzy rodzinnych, diagnostyki obrazowej, laboratorium diagnostycznego, kliniki płodności, leczenia onkologicznego:**

Od ponad 27 lat zapewniamy naszym pacjentom troskliwą i rzetelną opiekę medyczną. Mimo sytuacji pandemicznej dołożyliśmy wszelkich starań, żeby nawet na jeden dzień nie wstrzymać przyjęć pacjentów. Zdajemy sobie sprawę, jak ważny jest dostęp do opieki medycznej i jak poważne konsekwencje będzie nieść za sobą utrudniony dostęp do profilaktyki i leczenia.

Wdrożyliśmy wszelkie możliwe zabezpieczenia, żeby zarówno nasi pacjenci, jak i personel czuli się bezpiecznie. Przyspieszyliśmy wdrożenie usług telemedycznych. Uruchomiliśmy nową stronę internetową wraz z nowym Panelem Pacjenta, umożliwiającym zapis na wizyty i badania przez Internet. Aktualnie jesteśmy podmiotem biorącym udział w narodowym programie szczepień i ok. 90% personelu zostało już zaszczepione.

W najtrudniejszych miesiącach COVID-owych korzystaliśmy z Tarczy Finansowej PFR oraz ze świadczeń na rzecz ochrony miejsc pracy z Wojewódzkiego Urzędu Pracy - FGŚP.

Mimo trudnej sytuacji realizujemy naszą misję i plany: w 2020 roku powołaliśmy Fundację Salve Medica, która organizuje i realizuje programy oraz projekty głównie w dziedzinie płodności oraz onkologii. W 2021 roku otworzyliśmy Salve Medica Dermatologic, wyjątkową klinikę dermatologii, która powstała z prawdziwej pasji. Otworzyliśmy

również nową przestrzeń, której celem jest zapewnienie maksymalnego komfortu i sprawnej obsługi pacjentów.

W trakcie pandemii wdrożyliśmy różne środki bezpieczeństwa na terenie firmy, umożliwiliśmy pracownikom regularne wymazy na obecność wirusa SARS-COV-2, postaraliśmy się o zorganizowanie punktu szczepień i umożliwiliśmy pracownikom zaszczepienie się w ramach grupy „0”.

Dzięki członkostwu w organizacjach pozarządowych, takich jak Inicjatywa Firm Rodzinnych, braliśmy udział w webinarach, spotkaniach i konferencjach online. Wymiana doświadczeń oraz pozyskana wiedza dały nam wsparcie w walce z trudnościami oraz ułatwiły podejmowanie decyzji.

### **O branży farmaceutycznej opowiedziała nam Anna Stańdo-Iwanowska, współwłaścicielka firmy rodzinnej MEDEST:**

Nasza firma zajmuje się prowadzeniem aptek na terenie województwa łódzkiego i mazowieckiego. Jest to średnie przedsiębiorstwo, zatrudniające 120 osób. Razem z bratem powołaliśmy ją do życia w 1996 roku. Gdyby nie pandemia, w tym roku obchodzilibyśmy huczne 25-lecie... Elastyczność to w naszym wypadku kluczowe słowo. Zawsze staraliśmy się elastycznie reagować na wszystkie zmiany, jakie niesie ze sobą życie. Jak powiedział Heraklit z Efezu: „jedyną stałą rzeczą w życiu jest zmiana”... W branży farmaceutycznej tych zmian nigdy nie brakowało. Można by powiedzieć, że ich ilość systematycznie przez lata nas hartowała. Kiedy przyszła pandemia, potraktowaliśmy ją jako kolejną zmianę, którą należy zaakceptować i sobie z nią poradzić. Marzec 2020 roku był dla nas, tak jak dla wszystkich, szokiem. Zamknięcie, izolacja, niepewność i do tego specyfika zawodu, który wykonujemy... Z jednej strony, przede wszystkim musieliśmy zadbać o naszych pracowników, o ich poczucie bezpieczeństwa, a z drugiej o pełną czynność aptek i dostęp do leków dla pacjentów. Zgodnie z wytycznymi zadbaliliśmy o wszystkie środki ostrożności łącznie ze sprzedażą leków przez okienko podawcze. Aptekarz nie może przejść na pracę zdalną, nie może zamknąć drzwi i leczyć przez telefon. Nasi pracownicy stanęli twarzą w twarz, a raczej „maseczka w maseczkę” z pandemią i dzielnie walczyli. Nie było im łatwo. Stres, niepewność, troska o zdrowie swoje i swoich rodzin... Do tego zamknięte przychodnie i pacjenci pozostawieni sami sobie, bez osobistego kontaktu z lekarzem. Farmaceuci stali się dla nich

*Wymiana doświadczeń oraz pozyskana wiedza dały nam wsparcie w walce z trudnościami oraz ułatwiły podejmowanie decyzji.*

jedynymi doradcami, do których mogli przyjść, zwrócić się o pomoc i ją otrzymać. Odpowiedzialność psychiczna dawała się aptekarzom we znaki. Do tego zmęczenie fizyczne spowodowane kilometrami „wychodzonymi” z każdym opakowaniem leku wziętego z półki do kasy, od kasy do okienka podawczego itd. Ale daliśmy radę. Mimo wszystko nie zauważyliśmy wzmożonej absencji chorobowej. Z powodu covidowych perturbacji odnotowaliśmy w pewnym momencie spadek obrotu. W związku z tym skorzystaliśmy z Tarczy Finansowej. Bardzo pomogły nam w tym webinaria organizowane przez IFR i oczywiście nasi wspaniali pracownicy działu księgowego, którzy bardzo szybko odnaleźli się w ustawowych niuansach. Do tej chwili ta sytuacja się już nie powtórzyła, a nawet odnotowujemy pewne wzrosty. Wiem, że wiele innych aptek w tym czasie upadło. Spotkało to szczególnie te apteki, które były zlokalizowane w przychodniach i w szpitalach.

W czasie pandemii zaowocowały te działania, które wykonywaliśmy wcześniej, tj.:

1. System szkoleń. Od zawsze kładliśmy duży nacisk na wszelkiego rodzaju szkolenia personelu. Dotyczyły one produktów, technik sprzedaży, obsługi pacjenta, radzenia sobie ze stresem, zarządzania personelem i wielu innych zagadnień. W pandemii również z nich korzystaliśmy, np. z webinarów IFR-u. Dzięki temu mimo utrudnionego kontaktu osobistego między pracownikami aptek, wszystko funkcjonowało standardowo. Każdy wiedział co ma robić, nikt nie panikował. Byliśmy tym naprawdę pozytywnie zaskoczeni.
2. Specyfika firmy rodzinnej. W tego rodzaju firmie, której właściciele są rodzeństwem, proces decyzyjności przebiega bardzo sprawnie. Nie wymaga tysięcy maili i telefonów oraz wielu dni oczekiwania na odpowiedź.

3. Relacje. Zbudowane przez wiele lat relacje z pracownikami, których znamy osobiście, znamy historie ich rodzin – w kryzysowych sytuacjach to procentuje.

4. Zakotwiczenie w lokalnej społeczności. Nasze apteki w poszczególnych lokalizacjach funkcjonują od lat. Personalnie zna swoich pacjentów. Pacjenci wiedzą, że mogą na nas liczyć, że jesteśmy stabilną firmą. Bierzymy udział w akcjach charytatywnych i sponsorujemy w miarę możliwości lokalne instytucje.

5. Marka Medest. Zbudowaliśmy rozpoznawalną na naszym terenie lokalną markę. Dzięki temu pacjenci i kontrahenci są nam przychylni i chętnie z nami współpracują.

6. Sieć kontaktów. Możliwość rozmowy z innymi przedsiębiorcami, wymiana doświadczeń, obaw, pozyskiwanie informacji, to co w dużej mierze daje nam IFR, a jest bezcenne w takich kryzysowych sytuacjach jak pandemia.

Co jeszcze dała naszej firmie pandemia? Pandemia dała nam czas, dała nam oddech i perspektywę. Powstały nowe pomysły na inwestycje, na rozszerzenie działalności. Dzięki pandemii w trybie przyspieszonym przeszliśmy kursy komputerowe. Wszystkie konferencje i spotkania odbywają się za pomocą internetu. Nikt nie traci czasu na dojazdy. Oczywiście tęsknimy za fizycznym kontaktem, ale wiemy, że przyjdzie czas, kiedy to wszystko nadrobimy.

**Na koniec, bardzo dotknięta przez sytuację pandemiczną, ograniczenia i obostrzenia – branża hotelarsko-gastronomiczna. O swoich spostrzeżeniach oraz kolejnych bitwach opowiada Ryszard Skotniczny, właściciel firmy rodzinnej RSF Sp. z o. o.:**

RSF Sp. z o.o. to firma rodzinna funkcjonująca od 2003 roku. Główną działalnością jest prowadzenie Dwór Kombornia Hotel&SPA\*\*\*\* oraz import win karpaccich. Zatrudniamy około 50 osób. Ostatni rok był dla naszej branży krytycznie trudny – w praktyce przez ostatnie 14 miesięcy normalnie funkcjonowaliśmy tylko przez 4. Niestety, byliśmy zmuszeni zredukować załogę o ponad 50%. Korzystaliśmy z tarcz – udało nam się przejść formalności, jednak pomoc ta jest niewystarczająca. Kredyty i pożyczki trzeba będzie kiedyś zwrócić. W naszej ocenie wsparcie dla turystyki jest niewystarczające i niesprawiedliwe – dla

*Pandemia dała nam czas,  
oddech i perspektywę,  
powstały nowe pomysły na  
inwestycje.*

bezpieczeństwa całego społeczeństwa zamknięto kilka branż i ponoszą one koszty lockdown-u, podczas gdy pozostałe branże funkcjonują normalnie lub wręcz rozkwitają (w tym szara strefa turystyczna – kwatery prywatne przeżywają największy rozkwit w historii, nie płacąc podatków osiągają najwyższe ceny w historii)... Mamy nadzieję, że sytuacja wróci do normalności w skali roku, a rozszedek powróci wśród decydentów – czas pokaże, czy to tylko marzenia. Negatywnym skutkiem ograniczeń jest przebranżowienie się byłych pracowników. Kucharze i kelnerzy pracują już w innych branżach i nie planują powrotu do swoich poprzednich zawodów – brak kadr jest największym zagrożeniem dla odbudowy całej branży turystycznej. Członkostwo w izbie gospodarczej oraz IFR dało nam szansę na lepszy dostęp do informacji.

Czujemy się jak obywatele drugiej kategorii. Niestety, dla takiej sytuacji jest widoczna ogólna akceptacja społeczna – nie widać realnego wsparcia z jakiegokolwiek strony – musimy poradzić sobie sami...

\*\*\*

Oczywiście każda sytuacja jest inna i zależy od wielu czynników, m.in. branży, wielkości, zasięgu. Powtarzamy w kółko „trudny czas...”, „trudny rok...”, owszem – wszyscy doskonale wiemy, że taki jest. Niestety, nie mamy wpływu na to, żeby nagle przestał być trudny. Mamy jednak wpływ na to, jak przez ten czas przejdziemy. Czy dostrzeżemy jakieś pozytywy? Czy uda nam się zaimplementować te doświadczenia do funkcjonowania w czasach „post-pandemicznych”? A może powstaną pomysły na nowe współprace i wzajemne wsparcie? Jedno jest pewne: wszystkim rodzinnym życzymy, aby trudności okazały się do pokonania, a doświadczenia wzmocniły fundamenty firm i rodzin. ●





# Sytuacja firm rodzinnych w pandemii

## *5 finansowych mitów*

**Każde zawirowanie, kryzys czy po prostu nieciągłość w prowadzeniu przedsiębiorstwa powoduje, że zastanawiamy się, co warto zmienić w naszym sposobie zarządzania.**

Niektórzy myślą długo, czyli czekają; inni z kolei natychmiast podejmują decyzję. Obydwie te postawy zwykle łączą jeden czynnik – zbytne skupianie się na przyczynie zawirowania. Tymczasem to nasz sposób reakcji, niezależnie od okoliczności, jest nie mniej ważny. Zarówno postrzegane przyczyny kryzysu, jak i możliwe metody reagowania obrastają w różne mity.

„Zarządzanie to zawód, sprawiający, że rzeczy się dzieją” mówi ekonomista, profesor Fredmund Malik. Nasze



**Michał Paradowski**

Współwłaściciel i Wiceprezes Zarządu 4Results



**Wiesław Karpowicz**

Dyrektor ds. Analiz Strategicznych i Finansów Przedsiębiorstw w 4Results

doświadczenie współpracy z wieloma przedsiębiorcami na przestrzeni długiego czasu pozwala nam opisać właśnie kilka takich finansowych mitów – powszechnych przekonań dotyczących źródeł kryzysu i metod reagowania, najczęściej z gruntu fałszywych.

W tym artykule opisaliśmy 5 z nich i postaraliśmy się je zweryfikować. Czy są zupełnie fałszywe? A może jest w nich jakieś ziarno prawdy? A jeśli są mylne, jaka jest prawda? Dla właścicieli jest to bezspornie główny obszar zainteresowania – przecież posiadamy firmy po to, żeby ich wartość rosła. A to jest możliwe tylko wtedy, gdy trafnie rozpoznamy źródła i konsekwencja kryzysu oraz dobierzemy do sytuacji adekwatny sposób reagowania. Nieobciążony fałszywymi przekonaniami.

### Mit 1: Pandemia wywołała nieuzasadniony wzrost cen

To powszechne przekonanie wśród konsumentów podziela również... wielu przedsiębiorców. Mit ten mówi o tym, że pandemia COVID-19 wpłynęła na ceny surowców, produktów, usług, dostaw w sposób sztuczny, trudny do uzasadnienia, czyli jest to zjawisko poza kontrolą. Jaka będzie odpowiedź firmy na taki niechciany dar od losu? Oczywiście podniesienie cen produktów własnemu klientowi. Właśnie w ten sposób napędza się spirala inflacyjna.

Nieuzasadniony wzrost cen to oczywiście mit – działają zwykłe mechanizmy rynkowe, które w pandemicznym kryzysie wypchnęły ceny niektórych dóbr i usług w górę. To zjawisko, które można było przewidzieć i na które można adekwatnie reagować.

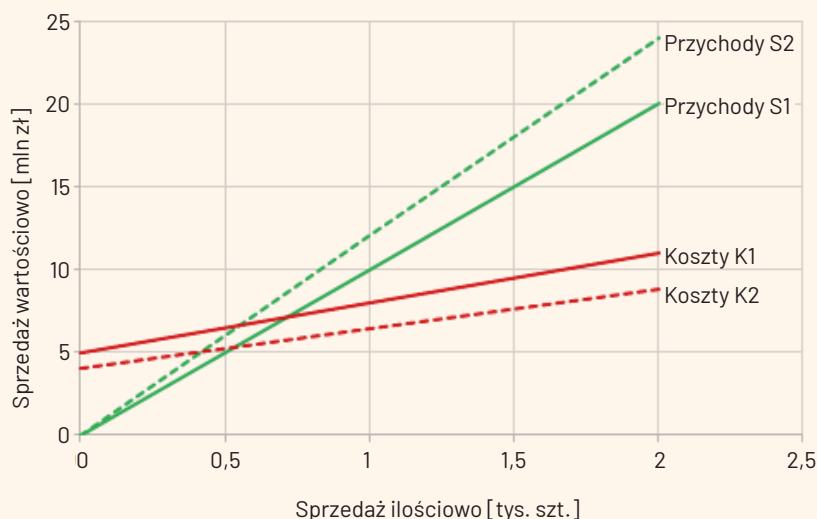
Przedsiębiorca, który wierzy w ten mit frustruje się, że ustalił swoją cenę jako prostą kalkulację koszt produkcji + narzut, a teraz koszt produkcji rośnie. To fundamentalny błąd. Tymczasem zarządzanie cenami to sztuka obserwacji popytu i podaży, dobrego zarządzania wartością i marżą – nie tylko w kryzysie, ale w każdym momencie istnienia przedsiębiorstwa.

### Mit 2: Szybka i zdecydowana redukcja kosztów zawsze daje dobre efekty

To mit. O jego szkodliwości przekonało się sporo przedsiębiorstw w pierwszych „pandemicznych” miesiącach. Jedna z firm produkcyjnych zwolniła po pierwszym *lockdownie* 40% załogi i wypowiedziała umowy podpisane z jednym z kluczowych, międzynarodowych dostawców. Parę miesięcy później zatrudniła tych samych ludzi (cała operacja była kosztowna), natomiast obecnie, gdy jest hossa na produkty tej firmy, powrót do kolejki klientów renomowanego dostawcy jest bardzo utrudniony. Te decyzje zostały podjęte zatem zbyt pochopnie.

Tymczasem kryzys może zawsze służyć do usprawnienia, ulepszenia modelu biznesowego. Niektóre biznesy rozwinęły skrzydła w ostatnim roku. Nawet te pozornie zagrożone upadkiem. Niejedna restauracja w pandemii odkryła model dań z dostawą, angażując do tych działań całą

Rysunek 1. Strategia produktowo-cenowa vs. redukcja kosztów



Źródło: opracowanie własne

załogę. Kryzys to również najlepszy moment na decyzje, takie jak m.in. przemodelowanie struktury organizacyjnej, optymalizacja biznesowa, redukcja czasów realizacji, ale wcale niekoniecznie szybkie cięcie kosztów. Pamiętajmy, że powiedzenie „cash is the king” niekoniecznie stosuje się do zatrudnienia. Czasem trzeba wydać sporo gotówki, aby zwolnić ludzi (odprawy itd.).!

Na ilustracji 1 przedstawiliśmy przykład przygotowanej dla klienta analizy, w której pokazaliśmy korzyści wynikające z wdrożenia strategii produktowo-cenowej w przeciwieństwie do zwykłej redukcji kosztów. Nie wnikając w szczegóły analizy, warto zaznaczyć, że koszty można obniżyć co najwyżej do zera, jednak przychody i marża ze sprzedaży mogą rosnąć przecież bez ograniczenia. Czasem nie warto pochopnie podejmować decyzji o „ścianiu kosztów”, bo na dłuższą metę okaże się to nieopłacalne.

### **Mit 3: Pandemia obnażyła słabość strategii zakupowych, bazujących na tanich dostawcach z Azji**

To mit. Pandemia obnażyła nieumiejętność planowania i brak dojrzałości, a nie słabość strategii tanich dostaw w ogóle. Działania zakupowe wielu polskich firm bazujące na dostawach z Azji są niedopracowane. Opierają się na okazyjnej filozofii – „tanio kupię, a drożej sprzedam”, a to podejście nie sprawdza się na dłuższą metę.

Dojrzała strategia bazuje na zbudowaniu strategicznego łańcucha dostaw, także z udziałem dostawców azjatyckich, który zagwarantuje ciągłość dostaw nawet w czasie pandemii. To kwestia odpowiedniej infrastruktury, kontraktów i zabezpieczeń, które właśnie w momencie kryzysowym dają firmie pewność, że nie zawiedzie swoich klientów. Budowanie takiej dojrzałej strategii to proces, który warto rozpocząć jak najszybciej.

### **Mit 4: Pandemia to zły moment na inwestycje**

Powszechnie powtarzanym mitem jest to, że pandemia to zły moment na inwestycje – bo czas jest niespokojny, więc lepiej oszczędzać gotówkę i czekać na rozwój wypadków.

Tymczasem właśnie teraz na rynku czeka wiele okazji. Obecnie sporo firm jest tanich i przejęcie ich teraz może skutkować w przyszłości wysokim zwrotem z inwestycji. Oczywiście nie znaczy to, że należy kupować tylko dlatego, że jakiś biznes właśnie staniał. Zawsze trzeba zbadać fundamenty danego przedsiębiorstwa i ocenić jego realną wartość, a także potencjał do wzrostu.

Można też spojrzeć na kwestię inwestycji od drugiej strony – właścicieli firm, które straciły na wartości. Oni mogą niechętnie podchodzić do sprzedaży udziałów lub całego biznesu, nie chcą zapraszać do rozmów np. funduszy inwestycyjnych, myśląc „Teraz jestem tani, słabo wyjdę na tej transakcji”. Tymczasem warto zastanowić się, czy przejęcie części udziałów firmy przez zewnętrznego podmiot, a następnie pomnożenie jej wartości 3-5 krotnie nie będzie bardziej korzystne, niż samodzielne, mozolne wychodzenie z kryzysu.

### **Mit 5: Rola działów finansowych jest szczególnie ważna w czasach kryzysu**

To mit. Ta rola jest oczywiście ważna, ale niekoniecznie najważniejsza właśnie w „dołku”. Tak naprawdę odporność na kryzysy wynika z tego, co działy finansowe robią zanim kryzys nastąpi. Czy są dobrymi partnerami w budowaniu fundamentów przedsiębiorstwa? Czy dbają o „zdrowie” finansów – poziom zadłużenia, poziom kapitału obrotowego itd.? Czy starają się zbudować świadomość w całej organizacji? Czy wprowadzają innowacje w obszarze narzędzi biurowych?

Okazuje się, że niektóre organizacje były lepiej przygotowane do pandemii niż inne, m.in. dzięki elektronicznemu obiegowi dokumentów, infrastrukturze informatycznej przystosowanej do pracy zdalnej oraz dzięki narzędziom kontrolingowym pozwalającym na łatwe modelowanie i wybór najkorzystniejszych scenariuszy.

Oczywiście to tylko niektóre z powszechnych fałszywych przekonań, stereotypów i mitów dotyczących finansów w kryzysie. Każdego, kto chciałby podzielić się swoimi innymi obserwacjami czy opiniami na temat przedstawionych mitów, zapraszamy do dyskusji! ●



# Lekcje z pandemicznego kryzysu

Sytuacja z koronawirusem zaskoczyła wszystkich, ale potwierdziła też mądre rady biznesowe, które znamy od lat, jeśli nie wieków... Poniżej zamieszczam kilka z tych, które najlepiej pomagają ustrzec się sytuacji trudnej biznesowo.

## Stawiaj na zaufanie do pracowników

Budując firmę warto bazować na zaufaniu do pracowników i traktować ich jako największy kapitał firmy. To oni nam pomogą utrzymać firmę na powierzchni w trudnej sytuacji. Wiele firm przetrwało sytuacje kryzysowe właśnie dzięki zaangażowaniu pracowników, dzięki ich kreatywności, a często nawet poświęceniu. Jeśli nie będziemy mieli na pokładzie właściwych ludzi to, niestety, w sytuacji kryzysowej z problemami możemy zostać naprawdę sami.

## Unikaj przerostu zatrudnienia

A w dzisiejszych czasach specjalizacja w wielu dziedzinach jest tak wąska, że zatrudnienie wszystkich specjalistów nawet w dużej firmie nie jest możliwe. Stosuj *outsourcing* tam, gdzie to możliwe. Buduj zwinną firmę opartą nie tylko na świetnych pracownikach, ale także na bogatej sieci kooperantów czy konsultantów – w ten sposób uzyskasz ciągły dostęp do najnowszej i aktualnej wiedzy.



**Maciej Sasin**

Konsultant rozwoju organizacji, założyciel Akademii Rozwoju Kompetencji. Autor książek: *Budowanie zaangażowania pracowników*, *Efektywny system pracy*, *Skuteczna sprzedaż*, *Model, który zwiększy Twoje zyski*, *Checklisty dla biznesu* i *Pro Meeting Tools*.

## Opieraj się na wskaźnikach

Definiuj i monitoruj kluczowe wskaźniki efektywności, które pozwolą tobie podejmować lepsze decyzje. Bez nich będziesz błądził jak we mgle. Wskaźniki skonstruuj tak, aby rzucały światło na wrażliwe dla firmy aspekty funkcjonowania. Mnie chodzi tylko o wskaźniki efektywności obrazujące wynik firmy, bo na ten aspekt zazwyczaj zwracam uwagę, ale warto aby wskazywały te obszary, które z wyprzedzeniem pokażą nam trudności w firmie, np. obniżającą się jakość.

## Inwestycje pod kontrolą

Inwestuj rozsądnie, aby nie zadłużać się ponad miarę. Czasem lepiej rozwijać się organicznie niż pozyskiwać finansowanie zewnętrzne lub od inwestorów. Nie otwieraj także zbyt wielu projektów naraz, które mogą obciążyć ciebie i firmę operacyjnie, a organizacja pracy może szwankować. Czasem lepiej zrobić mniej, a dobrze.



## Twórz rezerwy na trudną przyszłość

W czasach prosperity oszczędzaj na lata chude. Cykle koniunkturalne trwają 7-10 lat. Nie inwestuj na ich końcu. Pamiętaj, że kryzys to też okazje, a w kryzysie najważniejsza jest gotówka: kto ją ma, ten wygrywa. W tym czasie można dokonywać inwestycji w przejmowanie konkurencji, realizację projektów, których nie było możliwości zrealizować wcześniej. To jest także czas na to, aby zatrudniać specjalistów, których wcześniej trudno było znaleźć na rynku.

## Zadbaj o dywersyfikację

Dywersyfikuj grupy odbiorców klientów. Niech jeden klient nie waży więcej niż 10-20% w twoim portfelu, tak aby jego odejście nie zachwiało firmą w posadach. Dywersyfikacja klientów powinna dotyczyć także branż, a czasem nawet i produktów. Jeśli jedna branża się zachwieje, nie wpłynie to na nasze dochody znacząco, a jeśli jakiś produkt przestaje się sprzedawać, to będziemy mieli wsparcie w innym produkcie. Warto też śledzić trendy i przyglądać się, jakie produkty będą potrzebne w przyszłości, a jakie stracą na wartości i znaczeniu.

Nie uzależniaj się też od jednej platformy sprzedaży typu Facebook, Google, LinkedIn, You Tube – zmiana zasad ich funkcjonowania może pozbawić ciebie dochodu. Tak więc dywersyfikacja dotyczy także kanałów marketingowych, którymi się posługujemy. Należy zadbać o wielokanałowość.

## Działaj offline i online

Bądź obecny online i offline – dywersyfikuj kanały sprzedaży – wielokanałowa sprzedaż jest przyszłością. Zastanów się, w jaki sposób możesz wykorzystać Internet do sprzedaży swoich produktów, niekoniecznie przez sklep internetowy, ale przez stronę internetową, *content marketing*, reklamy w *social mediach*, *social selling* czy też kanał na YouTube. Mamy coraz więcej możliwości, ale musimy aktualizować wiedzę w tym zakresie, bo bardzo szybko się ona zmienia – dlatego warto polegać na specjalistach z wąskich obszarów wiedzy.

## Bądź ostrożny i skupiony na celu i drodze do niego prowadzącej

Działaj tak, jakby kryzys miał być tuż za rogiem nawet w czasach prosperity – nie stracisz czujności. Trzymaj koszty pod kontrolą, złote klamki nie są nikomu potrzebne. Kiedy dobrze idzie, nie warto szastać pieniędzmi i inwestować w chwilowe mody i fanaberie. Lepiej myśleć odważnie, ale realistycznie, by nie przegrzać firmy zbyt wieloma projektami i zmianami. Warto myśleć także o tym, aby nasz dług technologiczny nie był zbyt wielki, ponieważ im większy on będzie, tym trudniejsze i kosztowniejsze będą zmiany.

## Inwestycja w pracowników to jednak twoja szansa i ubezpieczenie

Inwestuj w rozwój pracowników, pomogą tobie przetrwać trudne chwile i wesprą swoją wiedzą, kiedy nadejdą trudne czasy – nawet jeśli będzie się to wiązało z zagrożeniem ich odejścia. Jednocześnie zabezpieczaj kluczową wiedzę w wewnętrznych standardach, procesach i procedurach. To, że pracownicy odejdą to bardziej niż pewne, to jest kwestia czasu, ale mamy wpływ na to, czy zabiorą wiedzę ze sobą, czy zostanie ona w organizacji.

## Cały czas monitoruj otoczenie swojej firmy

Śledź trendy i przewiduj, co się może wydarzyć w Twojej branży i jej otoczeniu. Przygotowuj się na konieczne zmiany. Nie daj się ugotować, jak przysłowiowa żaba w garnku, która powoli przyzwyczaja się do wysokiej temperatury i w końcu ginie. Przygotuj się na negatywne scenariusze na rynku, jak coś się wydarzy, będziesz wiedzieć co robić. Plany awaryjne, *stress testy* powinniśmy przygotowywać właśnie na takie trudne i nieprzewidziane sytuacje, które niestety coraz częściej się przytrafiają w naszym złożonym świecie. ●

# Finanse dla niefinansistów

Większość przedsiębiorców nie jest finansistami. Zakładając swoją firmę wielu z nich uważa, że wystarczy znać się na działalności, którą się prowadzi, aby odnieść sukces. Firma działa, ma klientów, na koncie do dyspozycji wciąż jest gotówka.

Właściciel – przedsiębiorca jest fachowcem w swojej dziedzinie i pracując u siebie robi to, co lubi. Jest również spokojny o finanse swojej firmy, ponieważ na bieżąco kontroluje stan firmowych kont bankowych, a biuro rachunkowe zarządza finansami jego firmy.

## Kto zarządza finansami?

Czy rzeczywiście biuro rachunkowe zarządza finansami firm, które obsługuje? Pytanie wydaje się retoryczne. Oczywiście biura rachunkowe nie zajmują się takimi zagadnieniami. Czym zatem się zajmują? Główne zadania biur rachunkowych to:

- rejestrowanie zdarzeń gospodarczych na podstawie przedstawionych przez przedsiębiorców dokumentów księgowych,
- wyliczanie wysokości zaliczki na podatek dochodowy i wysokości podatku VAT,
- rozliczenia z ZUS-em,
- obsługa płacowo-kadrowa firmy.

Skąd więc bierze się przekonanie, że to biuro rachunkowe zarządza finansami firmy? Odpowiedź zawarta jest w pierwszym zdaniu niniejszego artykułu. Czy jednak fakt, że większość z nas, przedsiębiorców, nie jest finansistami, zwalnia nas od znajomości podstawowych pojęć i praw z tym związanych?



**Renata Muszyńska**

*Ekspert w dziedzinie zarządzania strategicznego i zarządzania finansami. Współpracuje z firmami rodzinnymi w procesach sukcesji i restrukturyzacji. Prowadzi autorskie szkolenia Finanse dla niefinansistów.*

Ten artykuł przeznaczony jest dla tych przedsiębiorców, którzy prowadząc swoją firmę mają jednocześnie problem z zarządzaniem jej finansami. W mojej pracy spotykam się często z zagrożeniem lub utratą płynności finansowej firm – utratą, której można by uniknąć, gdyby właściciel firmy na bieżąco kontrolował przychody, koszty, dochód i wreszcie przepływy gotówkowe – tak ważne dla oceny faktycznej sytuacji finansowej firmy.

Tymczasem:

- zdarza się, że przedsiębiorca nie wie, co to są koszty stałe,
- zdarza się, że przedsiębiorca nie potrafi wymienić kosztów stałych występujących w jego firmie,
- zdarza się, że przedsiębiorca wprawdzie potrafi wymienić koszty stałe występujące w jego firmie, ale nie zna ich wysokości,
- zdarza się, że przy kalkulowaniu cen przedsiębiorca nie uwzględnia kosztów ogólnych zarządu.

Brak zarządzania finansami bywa przypadłością chroniczną, a tymczasem brak zainteresowania zarządzaniem finansami własnej firmy może ją narazić na niepotrzebne ryzyko biznesowe. Może również przyczynić się do utraty płynności finansowej przez firmę, a nawet do jej bankructwa. Problem dotyczy przede wszystkim mikroprzedsiębiorstw, w których większość pracy wykonuje osobiście właściciel. Najczęściej to brak czasu jest powodem bagatelizowania aspektu kontroli stanu finansowego działalności. Nie wolno jednak zapominać, że każda firma ma dwa filary – pierwszy to zarządzanie działalnością operacyjną, a drugi to zarządzanie działalnością finansową właśnie.

Myślę, że kolejną przyczyną, dla której finanse są traktowane w wielu firmach po macoszemu, jest również brak odpowiedniej oferty dostępnych szkoleń dla niefinansistów. Te, obecnie dostępne na rynku, często traktują temat zbyt profesjonalnie, proponują na wstępie zaznajomienie się z problematyką sprawozdań finansowych, czytaniem bilansu, sterowaniem wynikiem finansowym przy pomocy narzędzi kontrolingu finansowego i innymi bardzo groźnie brzmiącymi pojęciami dla prawdziwych niefinansistów. Tymczasem wstęp do poznawania tajników wiedzy z zakresu zarządzania finansami powinien być najprostszy z możliwych i w sposób jasny i zrozumiały tłumaczyć identyfikację kosztów stałych i zmiennych występujących w firmie, ich związek z generowanymi przez firmę przychodami oraz z ilością gotówki, którą przedsiębiorca ma do dyspozycji. Najpierw trzeba poznać różnicę pomiędzy przychodem a dochodem, rodzaje kosztów i ich wpływ na wynik finansowy, a dopiero w następnej kolejności uczyć się analizować działalność firmy za pomocą sprawozdań finansowych. Bez takich podstaw próby zgłębienia zarządzania finansami firmy powodują u większości przedsiębiorców frustrację i przekonanie, że nie są w stanie samodzielnie się tym zajmować.

## Proste jak finanse

Tymczasem prawda wygląda zgoła inaczej. Każdy jest w stanie opanować znajomość zarządzania finansami na poziomie gwarantującym pełną kontrolę finansów i ich świadome planowanie w powiązaniu z celem, jakim jest określony zysk. Narzędzia do rozpoczęcia przygody z zarządzaniem finansami powinny być bardzo proste i nie mające wiele wspólnego ze skomplikowanymi tabelami ze sprawozdań finansowych. Dziecko, które uczy się czytać,

*Biuro rachunkowe nie zarządza finansami firm, które obsługuje, tylko rejestruje zdarzenia gospodarcze na podstawie przedstawionych przez przedsiębiorców dokumentów i wylicza zobowiązania podatkowe.*

dostaje narzędzie w postaci elementarza, a nie encyklopedii powszechnej. To samo dotyczy poznawania zasad finansowych aspektów prowadzenia działalności. Pytania pierwsze i podstawowe, które trzeba sobie zadać to:

Co to są koszty stałe? Jakie koszty stałe występują w firmie? W jakiej wysokości? Jakie mamy w firmie rodzaje przychodów? Co to jest dochód? Jak policzyć w sposób przystępny i uproszczony przepływy gotówki? Jak wysoko ma być przychód, aby pokrył wszystkie koszty jego wytworzenia, wygenerował zysk na rozwój firmy oraz zapewnił utrzymanie nie tylko firmy, ale również domu i rodziny?

To są pytania, które często padają na moich spotkaniach z przedsiębiorcami. Na te pytania szukamy wspólnie odpowiedzi przy pomocy opracowanych przeze mnie narzędzi. Tak, to są tabelki excel – bez nich już dzisiaj nie da się kontrolować, planować, budżetować. Ważna jest jednak przystępna terminologia oraz nieskomplikowane funkcje. Przedsiębiorcy są zaskoczeni, że zarządzanie finansami może być takie proste. Niektórzy twierdzą nawet, że pokochali tabelki excel.

Planowanie przychodów i kosztów występujących w firmie, analiza przepływów gotówki, kontrola wydatków firmowych i domowych to obszary, których nie można pomijać w prowadzeniu własnego biznesu. Tym bardziej, że przy stosowaniu przedstawionych rozwiązań nie jest to trudne i przede wszystkim istotnie zmniejsza ryzyko utraty płynności finansowej. ●

# Co z tym split payment?

*Odpowiedzi  
na najczęściej  
zadawane  
pytania  
klientów*

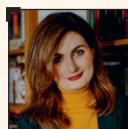


**Choć metoda split payment obowiązuje polskich przedsiębiorców od dłuższego czasu, to nadal pojawia się wiele pytań związanych ze sposobami jej przeprowadzania oraz poprawnością działania.**

W dzisiejszym artykule postanowiliśmy odpowiedzieć na te zagadnienia, na które najczęściej trafiamy w czasie współpracy z klientami. Stworzyliśmy krótkie Q&A, w przygotowaniu którego pomogła nam Kinga Kochanek-Klekowska, Główna Księgowa firmy Kotrak S.A.

## Czym jest split payment i kogo obowiązuje?

Split payment to inaczej mechanizm podzielonej płatności (w skrócie MPP). Jest to nic innego jak system płatności, w którym kwota podatku VAT zostaje wydzielona z łącznej kwoty brutto wynagrodzenia i następnie trafia na wyodrębniony rachunek bankowy, tzw. subkonto VAT. MPP dotyczy tych transakcji, w których u nabywcy usługi lub towaru powstaje podatek naliczony podlegający odliczeniu. Obowiązuje on wszystkich przedsiębiorców oferujących usługi lub towary wymienione w załączniku nr 15



**Anna Baron**

Starszy specjalista ds. marketingu w firmie rodzinnej KOTRAK

ustawy o VAT, za które kwota do zapłaty na fakturze brutto przekracza 15 000 zł.

Sprzedawca zobowiązany jest do wystawienia poprawnej faktury oraz do przyjęcia płatności należności wynikającej z tej faktury z zastosowaniem MPP. Niezależnie od tego, nabywca zobowiązany jest do zweryfikowania transakcji pod kątem MPP, a wykonując płatność musi zaznaczyć w systemie bankowym właściwą formę przelewu, czyli metodą split payment.

Bank nabywcy towaru lub usługi wysyła kwotę brutto z rachunku rozliczeniowego, a jednocześnie przedsiębiorcy kwotę VAT. Z kolei bank odbierający przelew w ramach split payment najpierw księguje kwotę brutto na wskazanym w przelewie rachunku odbiorcy, a następnie kwotę VAT na rachunku VAT odbiorcy. Całość działań może brzmieć skomplikowanie, a w praktyce odbywa się to bardzo szybko i bez większych problemów.



## Kontrahent twierdzi, że bank, w którym prowadzi firmowy rachunek niewłaściwie obsługuje split payment – czy jest to możliwe i czy w takiej sytuacji należy wykonać niepodzielną płatność?

Obowiązki banków w modelu *split payment* reguluje Prawo bankowe, nakazujące otwarcie rachunków VAT do rachunków prowadzonych dla przedsiębiorców. Obowiązkiem banków jest dostarczenie takich rozwiązań dla przedsiębiorców, które pozwolą na prawidłową obsługę mechanizmu *split payment*. Jest to zatem usługa, która powinna znaleźć się w standardzie każdego banku działającego na terenie naszego kraju i oferującego obsługę przedsiębiorstw.

Jeśli dostawca twierdzi, że jego bank nie obsługuje lub ma problemy z obsługą MPP i w związku z tym prosi o niepodzielną płatność, to powinna ci się zapalić lampka ostrzegawcza i w żadnym wypadku nie stosować się do takiej prośby. Dlaczego? Ponieważ nabywając towar z załącznika nr 15 do ustawy VAT o wartości przekraczającej 15 000 zł odpowiadasz solidarnie za nierozliczony VAT wynikający z faktury nabycia. Oznacza to, że odbiorca takiej faktury musi opłacić ją zgodnie z mechanizmem podzielonej płatności. Co więcej, w jego interesie jest zadbać o jej właściwe wystawienie, gdyż w przeciwnym wypadku Urząd Skarbowy może jej nie uznać jako koszt.



## Czy split payment obowiązuje również faktury zaliczkowe, końcowe oraz korygujące?

O tym, czy powstaje obowiązek zapłaty płatności w mechanizmie MPP, decydują zasady ogólne, czyli kwota faktury oraz przedmiot transakcji. Wpłacając zaliczkę na poczet przyszłej transakcji, nawet nie posiadając jeszcze faktury zaliczkowej, znamy przedmiot oraz wartość transakcji. Na podstawie tych danych możemy określić sposób zapłaty – z użyciem MPP czy też nie. Zatem zarówno do faktur zaliczkowych, jak i końcowych *split payment* będzie miało zastosowanie.

Faktury korygujące są również fakturami, dotyczy je zatem mechanizm podzielonej płatności, gdy spełniają oba wyżej wymienione warunki. Czyli wystawiając korygujący dokument zapłaty na objęte MPP towary/usługi, których wartość przekracza 15 000 zł brutto, jesteśmy zobowiązani oznaczyć go obowiązkiem wykonania *split payment*. Jeśli natomiast faktura korygująca opiewa na niższą kwotę, to tej adnotacji już nie musi posiadać.

## Czy istnieje możliwość wykonania przelewu bezpośrednio na subkonto VAT?

Nie, nie ma takiej możliwości by dokonać bezpośrednio przelewu na subkonto VAT. Transakcje wykonywane na ten rachunek są realizowane za pomocą specjalnych ustawień na firmowych kontach bankowych. Jest to transakcja, którą można wykonać w łatwy i szybki sposób, zaś jakkolwiek próba wykonania wpłaty bezpośrednio na rachunek VAT skończy się anulowaniem przelewu.

## Czy MPP działa na prywatnych rachunkach?

Rachunki oszczędnościowo-rozliczeniowe (ROR) nie zostały wyposażone w możliwość wykonywania działań *split payment*. W sytuacji gdy kupujący usługę lub towar, wymieniony w załączniku nr 15, wykona przelew środków oznaczony MPP na prywatne konto sprzedawcy, to po prostu płatność nie zostanie zrealizowana, a kwota wróci na jego konto. ●

# Majątek firmy rodzinnej a długo wyczekiwany projekt ustawy o fundacji rodzinnej

Polską gospodarkę tworzą przede wszystkim polskie przedsiębiorstwa, firmy rodzinne. Ustawodawca poprzez wprowadzanie odpowiednich instytucji prawnych do polskiego porządku prawnego wpływa na kształt procesu tworzenia i budowania wielopokoleniowych przedsiębiorstw rodzinnych.

Wielu polskich przedsiębiorców, właścicieli firm rodzinnych, świadomych konieczności dokonania procesu sukcesji, od dawna wskazuje na problem braku w polskim systemie prawa instytucji prawnych pozwalających na zbudowanie firmy wielopokoleniowej, przy jednoczesnym zapewnieniu ochrony majątku przed rozdrobnieniem przez przyszłych spadkobierców, jego zbyciem przez sukcesorów, pozwalających na pełne urzeczywistnienie woli właściciela i zabezpieczających majątek, biznes wypracowywany i nabywany przez lata na następne pokolenia. Jednym z takich rozwiązań prawnych znanych prawodawstwu wielu państw europejskich, np. Austrii, Malcie, Niemcom, Szwajcarii, Szwecji jest fundacja rodzinna. Polscy przedsiębiorcy, aby założyć taką fundację, muszą dzisiaj korzystać z tych ustawodawstw, zakładając fundację rodzinną za granicą, tym samym przenosząc swoje majątki za granicę.

## Polski projekt ustawy

Wychodząc naprzeciw polskim przedsiębiorcom, przede wszystkim firmom rodzinnym, Ministerstwo Finansów oraz Ministerstwo Rozwoju Pracy i Technologii opracowały projekt ustawy przewidujący możliwość utworzenia fundacji rodzinnej z siedzibą na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej. 22 marca 2021 r. w Biuletynie Informacji Publicznej Rządowego Centrum Legislacji został opublikowany projekt ustawy o fundacji rodzinnej.

Oczekiwania stawiane nowej dla polskiego systemu prawnego instytucji, jaką ma być fundacja rodzinna, to przede



**Piotr Grabowski**

Radca Prawny, z Grabowski i Wspólnicy Kancelaria Radców Prawnych sp.k.



**Luiza Kwaśnicka**

Radca Prawny, z Grabowski i Wspólnicy Kancelaria Radców Prawnych sp.k.

wszystkim zapewnienie kontynuacji firm przez kolejne pokolenia, dokonanie sukcesji zgodnie z oczekiwaniami i założeniami nestora-fundatora, a także ochrona majątku przed jego rozdrobnieniem, rozproszeniem, koniecznością zbycia oraz uniknięciem związanych z tym sporów w rodzinie. Powyższe wzmocni także polską gospodarkę, pozwoli na budowę silnych rodzimych przedsiębiorstw i sprawi, że kapitał firm rodzinnych pozostanie na terenie Rzeczypospolitej Polskiej.

Zgodnie z projektem ustawy, fundacja rodzinna będzie osobą prawną. Jej siedziba będzie musiała znajdować się na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej. Fundacja rodzinna będzie zarządzać posiadanym majątkiem i zapewniać jego ochronę oraz spełniać świadczenia na rzecz beneficjentów wskazanych przez fundatora, w szczególności pokrywać koszty jego utrzymania i wykształcenia czy też wspierania celów społecznie lub gospodarczo

użytecznych, gdy beneficjentem będzie organizacja pożytku publicznego.

Fundacja będzie podlegać obowiązkowi wpisu do rejestru fundacji rodzinnych.

Na dziś projekt ustawy przewiduje, iż fundatorem będzie mogła być jedynie osoba fizyczna posiadająca pełną zdolność do czynności prawnych. Wśród proponowanych zmian, omawianych w ramach konsultacji zewnętrznych, wskazywano na potrzebę wprowadzenia możliwości założenia polskiej fundacji rodzinnej przez istniejącą już fundację rodzinną zagraniczną, ze względu na fakt, iż jak wspomniano powyżej, wielu polskich przedsiębiorców założyło taką fundację za granicą.

Co do zasady, fundacja rodzinna będzie mogła być utworzona przez więcej niż jednego fundatora, a prawa i obowiązki fundatora będą niezbywalne.

Do utworzenia fundacji rodzinnej poza złożeniem oświadczenie fundatora o ustanowieniu fundacji i wpisem do rejestru fundacji rodzinnych, wymagane będzie ustalenie przez fundatora statutu fundacji w formie aktu notarialnego, ustanowienie organów fundacji zgodnie z ustawą i statutem oraz wniesienie przez fundatora mienia przeznaczonego na realizację celów fundacji, którego wartość nie będzie mogła być niższa niż 100.000 zł.

Fundacja będzie mogła zostać utworzona na czas oznaczony przez fundatora w statucie lub czas nieoznaczony.

Według projektu ustawy o fundacji rodzinnej, fundacja nie będzie mogła prowadzić działalności gospodarczej w rozumieniu art. 3 ustawy Prawo przedsiębiorców.

## Konsekwencje majątkowe utworzenia fundacji rodzinnej

W związku z tym, iż fundacja rodzinna będzie osobą prawną, majątek wniesiony przez fundatora do fundacji stanie się z chwilą jego wniesienia majątkiem fundacji, przestanie być własnością fundatora. W zamian fundator nie będzie otrzymywać, inaczej niż przy spółce z ograniczoną odpowiedzialnością lub akcyjnej, żadnych udziałów, akcji w fundacji, nie staje się jej współnikiem. Majątek fundacji rodzinnej będzie stanowić mienie w rozumieniu Kodeksu



*Projekt ustawy o fundacji  
rodzinnej zakłada zmiany  
w ustawach o podatkach:  
od spadków i darowizn,  
dochodowym od osób fizycznych  
oraz od osób prawnych.*



cywilnego, tj. własność i inne prawa majątkowe, np. akcje, udziały w spółkach oraz zobowiązania fundacji rodzinnej, w tym wobec beneficjenta.

Projekt ustawy przewiduje, iż beneficjentem fundacji będzie mogła być osoba fizyczna albo organizacja pożytku publicznego. Nie będzie musiał istnieć stosunek pokrewieństwa pomiędzy fundatorem a beneficjentem, co oznacza, iż beneficjentem będzie mogła być każda osoba fizyczna. Beneficjent będzie mógł otrzymać świadczenie od fundacji rodzinnej lub mienie po likwidacji fundacji rodzinnej. Świadczenie na rzecz beneficjenta będzie mogło być przyznane pod warunkiem lub z zastrzeżeniem terminu, np. pod warunkiem, że beneficjent uzyska tytuł magistra nauk ekonomicznych.

Jeśli chodzi o odpowiedzialność za długi fundatora, fundacja rodzinna odpowiadać ma solidarnie z fundatorem za jego zobowiązania powstałe przed utworzeniem fundacji, przy czym odpowiedzialność fundacji ograniczona będzie do wartości mienia wniesionego przez fundatora według stanu w chwili nabycia, a według cen w chwili zaspokojenia wierzyciela. Co istotne, fundacja odpowiadać będzie za wykonanie powstałego po jej utworzeniu obowiązku alimentacyjnego obciążającego fundatora. Natomiast fundator nie będzie odpowiadał za zobowiązania fundacji rodzinnej.

## Organy fundacji

Organami fundacji rodzinnej mają być: obligatoryjnie – zarząd, fakultatywnie lub obligatoryjnie, gdy liczba beneficjentów będzie przekraczać dwadzieścia pięć osób – rada

protektorów oraz zgromadzenie beneficjentów. Obecnie projekt zakłada, że każdemu członkowi organu przysługuje jeden głos. Projekt ustawy przewiduje, iż zarówno członkiem zarządu, jak i rady protektorów może być beneficjent, z tym że łącznie beneficjenci nie będą mogli posiadać więcej niż połowę głosów w tych organach. Powyższe budzi wiele wątpliwości w środowiskach firm rodzinnych, jako wymagające powołania do tych organów osób trzecich, które nie będą członkami rodziny, a tzw. zewnętrznymi menedżerami. Postanowienie takie dzieli przedsiębiorców na dotychczasowych zwolenników „zewnątrznych menedżerów” i właścicieli firm rodzinnych, dla których firma ma pozostać w pełni rodzinna, w tym poprzez zasiadanie w jej organach wyłącznie członków rodziny. Do zarządu należeć będzie prowadzenie spraw fundacji i reprezentacja fundacji na zewnątrz. Rada protektorów będzie pełnić funkcje nadzorcze w stosunku do zarządu w zakresie przestrzegania prawa i postanowień zawartych w statucie. Członek organu fundacji odpowiadać będzie wobec fundacji rodzinnej za szkodę wynikłą z niewykonania lub nienależytego wykonania swoich obowiązków, w tym niedołożenia należytej staranności lub niedochowania lojalności wobec fundacji, chyba że nie ponosi winy.

## Zmiany podatkowe

Projekt ustawy o fundacji rodzinnej zakłada poza wejściem w życie samej ustawy o fundacji rodzinnej także zmiany w ustawie o podatku od spadków i darowizn, ustawie o podatku dochodowym od osób fizycznych oraz ustawie o podatku dochodowym od osób prawnych. Obecnie projektowane zmiany ww. ustaw są przedmiotem ożywionych dyskusji środowiska przedsiębiorców. Opodatkowanie fundacji i beneficjentów fundacji będzie uwzględniać związki rodzinne z fundatorem. Fundacja ma być opodatkowana 19% podatkiem CIT na zasadach ogólnych. Samo wniesienie przez fundatora mienia na realizację celów fundacji i tzw. majątek operatywny mają być neutralne podatkowo. Świadczenia otrzymywane przez beneficjentów z fundacji mają być opodatkowane podatkiem od spadków i darowizn w wysokości 19 procent. Przy czym najbliższa rodzina, jej członkowie obecnie zaliczani do tzw. grupy „0” według ustawy o podatku od spadków i darowizn, ma zostać zwolniona z podatku, ale tylko jeżeli przedmiotem świadczenia będzie mienie wniesione do fundacji przez fundatora. Opodatkowane mają być także dywidendy



wypłacane fundacji, np. z tytułu uczestnictwa jako współnik w spółce z ograniczoną odpowiedzialnością.

Niestety taki kształt ustroju podatkowego fundacji rodzinnej może zniechęcać. Fundacja rodzinna stanie się bowiem akceleratorem podwójnego opodatkowania, zaś jej jeden z podstawowych celów, czyli pomnażanie majątku rodzinnego, jest w ten sposób znacząco ograniczony. Środowisko firm rodzinnych zwraca już dziś uwagę na nieoptycalność rozwiązania w postaci fundacji rodzinnej, tym bardziej że w polskim porządku prawno-podatkowym

można pod pewnymi warunkami korzystać ze „zwolnienia” dywidendowego albo funduszu inwestycyjnego zamkniętego, który z mocy prawa zwolniony jest z podatku dochodowego. Co najmniej dziwnym zatem jest, że fundacja rodzinna, zważywszy na jej cel, z tego typu zwolnienia z CIT korzystać nie może. Można jedynie liczyć w tym zakresie na rozsądek naszego ustawodawcy.

## Wpływ na prawo spadkowe

Projekt ustawy o fundacji rodzinnej zakłada także zmiany Kodeksu cywilnego, określające niezwykle istotne skutki prawne na gruncie prawa spadkowego wniesienia majątku do fundacji rodzinnej oraz rozbudowujące dotychczasowe przepisy w zakresie prawa do zachowku.

Na gruncie obecnie obowiązujących przepisów prawa, jako jedną z przyczyn niepowodzenia sukcesji w firmie rodzinnej, a nawet „upadku” firmy rodzinnej, wielu przedsiębiorców wskazuje uprawnienie przyznane ustawą – Kodeksem cywilnym – najbliższemu członkowi rodziny nestora w przypadku jego śmierci, w postaci możliwości dochodzenia od sukcesora firmy rodzinnej zapłaty zachowku po nestorze. Celem spłaty tego zachowku taki sukcesor niejednokrotnie staje przed koniecznością zbycia nabytego przez niego przedsiębiorstwa rodzinnego bądź upłynnienia jego składników.

Zmiany Kodeksu cywilnego, przewidziane projektem ustawy o fundacji rodzinnej, zakładają, że majątek wniesiony przez fundatora do fundacji rodzinnej będzie zaliczany do masy spadkowej po fundatorze na takich samych zasadach jak darowizna na rzecz spadkobierców ustawowych i uprawnionych do zachowku. Nie będzie więc mieć znaczenia data przekazania przez fundatora majątku do fundacji rodzinnej. Przy obliczaniu zachowku, oprócz darowizn i zapisów windykacyjnych dokonanych przez spadkodawcę, do spadku doliczać się będzie majątek przekazany do fundacji rodzinnej. Tym samym majątek przekazany do fundacji rodzinnej będzie zawsze doliczany do spadku. Powyższe ma na celu ochronę osób najbliższych fundatorowi uprawnionych do zachowku. Mając na względzie fakt, iż niejednokrotnie beneficjentem fundacji rodzinnej będzie uprawniony do zachowku po fundatorze, projekt ustawy określa relacje pomiędzy uprawnieniem do zachowku a świadczeniami otrzymywanymi przez beneficjenta od fundacji rodzinnej. Zgodnie

*Projektowany kształt ustroju podatkowego fundacji rodzinnej może zniechęcać, a osiągnięcie celu jakim jest pomnażanie majątku rodzinnego będzie utrudnione.*

z projektem, osoba uprawniona do zachowku uzyska go proporcjonalnie do wysokości otrzymanych świadczeń z racji bycia beneficjentem fundacji rodzinnej, tj. wysokość zachowku ulegnie proporcjonalnemu zmniejszeniu o korzyści otrzymane przez uprawnionego do zachowku z tytułu świadczeń od fundacji rodzinnej, podobnie jak ma to miejsce dzisiaj, w przypadku zaliczania na należny zachówek otrzymanych darowizn. Jak wynika z uzasadnienia do projektu, ma to zachęcić fundatorów, przyszłych spadkodawców do czynienia beneficjentami fundacji osób najbliższych fundatorowi będących jednocześnie uprawnionymi do zachowku. Ponadto beneficjent, który ma otrzymać od fundacji rodzinnej sumę pieniężną potrzebną do uzupełnienia zachowku, straci prawo do świadczeń i mienia po likwidacji fundacji rodzinnej w części odpowiadającej tej sumie.

Projekt ustawy, celem m.in. zapobieżenia konieczności zbycia przedsiębiorstwa przez zobowiązanego z tytułu zachowku, wprowadza przepisy pozwalające zobowiązanemu wystąpić z żądaniem rozłożenia zachowku na raty, przy czym co do zasady, na okres nie przekraczający łącznie pięciu lat, idąc dalej – odroczenia terminu płatności zachowku, a w wyjątkowych przypadkach jego obniżenia. Na gruncie obecnie obowiązujących przepisów prawa możliwe jest to jedynie w przypadku, gdy przedmiotem dziedziczenia jest gospodarstwo rolne. Projekt ustawy o fundacjach rodzinnych wychodzi więc na przeciw przedsiębiorstwom rodzinnym. Trudno bowiem doszukiwać się podstaw dla takiego różnicowania powyższych kwestii w przypadku gospodarstwa rolnego i przedsiębiorstwa.

W przypadku braku porozumienia co do wyżej wymienionych kwestii dotyczących terminu, kwoty, sposobu



płatności zachowku pomiędzy zobowiązanym i uprawnionym rozstrzygać będzie sąd, po rozważeniu interesów zarówno uprawnionego, jak i zobowiązanego. Jednocześnie zastrzeżono, że w przypadku gdy zobowiązany do pokrycia zachowku, który otrzymał przedsiębiorstwo, zbędzie odpłatnie składniki wchodzące w skład tego przedsiębiorstwa przed upływem pięciu lat od chwili jego otrzymania, zobowiązany będzie wydać uprawnionym, którym przypadł niższy zachówek, proporcjonalnie do wielkości ich udziałów korzyści uzyskane z obniżenia zachowku, chyba że celem zbycia będzie zapewnienie racjonalnego prowadzenia przedsiębiorstwa.

Do jednej z najistotniejszych proponowanych zmian Kodeksu cywilnego, długo oczekiwanej przez wielu przedsiębiorców, jak i przedstawicieli prawa, należy zaliczyć dopuszczenie wprost przepisami Kodeksu cywilnego możliwości zawarcia umowy o zrzeczenie się jedynie prawa do zachowku. Wprawdzie już Sąd Najwyższy w uchwale z 17 marca 2017 roku, III CZP 110/16 dopuścił możliwość zawarcia umowy o zrzeczenie się prawa do zachowku na gruncie obecnie obowiązujących przepisów prawa, niemniej jednak wobec braku przepisów prawa przewidujących wprost umowę o zrzeczenie się zachowku, praktyka w powyższym zakresie jest nadal niejednolita. Na gruncie obecnie obowiązujących przepisów Kodeksu cywilnego przyszły spadkodawca może zawrzeć z jego spadkobiercą ustawowym umowę o zrzeczenie się dziedziczenia. Umowa taka obejmuje zarówno zrzeczenie się spadku, jak i prawa do zachowku. Umowa o zrzeczenie się zachowku zaś oznacza zrzeczenie się jedynie prawa do zachowku, przy jednoczesnym zachowaniu sobie prawa do bycia spadkobiercą. Zawarcie takiej umowy może okazać się niezwykle istotne dla przedsiębiorców – nestorów, którzy przekazują udziały w firmie przykładowo jednemu z synów, który pracuje od lat w firmie, jest zaangażowany w firmę i chcąc uniknąć konieczności zbycia firmy w przyszłości przez tego syna wskutek obowiązku wykonania zobowiązań z tytułu zachowku wobec brata, niezaangażowanego w firmę, nieposiadającego w niej udziałów, będą mogli zawrzeć z synem niezaangażowanym w przedsiębiorstwo rodzinne umowę o zrzeczenie się zachowku.

## Wnioski

Wprowadzenie instytucji fundacji rodzinnej do polskiego porządku prawnego oraz opisanych powyżej zmian



Kodeksu cywilnego jest jak najbardziej zasadne i potrzebne. Sama instytucja fundacji rodzinnej, jak i opisane powyżej zmiany Kodeksu cywilnego, staną się bezsprzecznie rozwiązaniami prawnymi pomocnymi w planowaniu sukcesji i budowaniu wielopokoleniowych przedsiębiorstw, w ochronie majątków nabywanych i wypracowywanych przez lata. Najwięcej wątpliwości budzą projektowane przepisy w zakresie prawa do zachowku, zaliczania majątku wnoszonego do fundacji do spadku, kwestie podatkowe związane z funkcjonowaniem i działaniem fundacji, składem organów fundacji. Z odpowiedzią na pytanie, jaki ostateczny kształt przybierze ustawa i wynikające z niej zmiany innych ustaw, musimy jeszcze poczekać. Niewątpliwie opublikowanie projektu ustawy wywołało ożywione dyskusje wśród zarówno samych przedsiębiorców, jak i przedstawicieli prawa oraz doradców podatkowych. ●



## Fundacja rodzinna – nic o nas bez nas

*Wrażenia z konsultacji projektu ustawy*

Wyczekiwana ustawa o fundacjach rodzinnych dojrzewa bardzo powoli. Po raz pierwszy Inicjatywa Firm Rodzinnych przedstawiła swoje założenia w 2014 roku, jednak dopiero 5 lat później, na jesieni 2019 pojawiła się Zielona Księga przygotowana przez Ministerstwo Rozwoju, prezentująca pierwsze stanowisko i założenia ze strony władz. Debatowaliśmy o niej z przedstawicielami Ministerstwa na 13. Zjeździe Firm Rodzinnych u-Rodziny jesienią 2019.



**Tomasz Budziak**

Wiceprezes Zarządu Stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych, Ekspert Biznesu Rodzinnego



**Dawid Rejmer**

Partner i sukcesor w Kancelarii Finansowej LEX, Radca prawny, Członek ACCA, Wiceprezes Zarządu Stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych

Przekazaliśmy konkretną wizję i propozycje. A potem przyszła pandemia... Z naturalnych powodów prace nad projektem ustawy o firmach rodzinnych straciły priorytet na rzecz regulacji ratujących przedsiębiorców. Jednak na

początku 2021 Ministerstwo (które w międzyczasie zmieniło swoje kierownictwo i nazwę na Ministerstwo Rozwoju, Pracy i Technologii) zapowiedziało, że wkrótce przedstawi projekt, co zaowocowało pod koniec marca otwarciem oficjalnych, publicznych konsultacji nad konkretnymi zapisami wraz z szerokim uzasadnieniem.

## Dotychczasowe ustalenia

Projekt ustawy przedstawiony do konsultacji i stanowisko IFR są dostępne <https://bit.ly/FR-projekt-ustawy> oraz <https://bit.ly/Fundacja-Rodzinna-uwagi-IFR> i łącznie jest to blisko 50 stron. Dlatego postaramy się przedstawić główne problemy i rozwiązania tej regulacji, aby dać szkieletowy obraz fundacji rodzinnej i zachęcić tym samym ciekawych do zapoznania się z tymi tekstami.

Nim przedstawimy pokrótce rozwiązania z projektu Ministerstwa oraz zgłoszone przez nas propozycje, warto dać kilka zdań wprowadzenia, co pomoże zrozumieć nasze wnioski i dalsze kroki:

1. Ministerstwo nie traktuje projektu jak zdań wrytych w kamieniu. Wydaje się nam, że jest otwarte na uzasadnione i merytoryczne propozycje. Wręcz szuka głosu przedsiębiorców, żeby nie kreować rozwiązań odezwanych od realnych potrzeb polskiego biznesu.
2. Projekt silnie uzależniony jest od współdziałania i woli politycznej innych resortów, a w szczególności Ministerstwa Finansów oraz Ministerstwa Sprawiedliwości. Tak się składa, że każdym z tych ministerstw rządzi inna partia. I kto wie, co z tej konfiguracji wyniknie. W każdym razie należy liczyć się z tym, że konieczne będzie budowanie koalicji wokół tej ustawy przekraczającej obecne podziały polityczne. To jest możliwe, na co wskazuje pozytywne głosowanie w 2018 r. nad ustawą o zarządzie sukcesyjnym.
3. Konsultacje cieszą się ogromnym zainteresowaniem, ale dominują firmy prawnicze. Jako IFR byliśmy podczas konsultacji jedynymi przedstawicielami statutowymi organizacji przedsiębiorców, z mandatem otrzymanym od przedsiębiorców w wyborach. Inne organizacje przedsiębiorców reprezentowały kancelarie prawne.
4. Żadna z organizacji poza IFR nie wskazała, że swoje stanowisko opiera na badaniach odzwierciedlających preferencje przedsiębiorców. IFR ma takie wyniki w oparciu o badanie <http://bit.ly/ankieta-FR-2021>.

5. Nad obecnym projektem ciąży przekonanie, że fundacje rodzinne powinny być adresowane przede wszystkim do bardzo dużego biznesu (kilkaset grup rodzinnych?), że rodziny przedsiębiorców z pewnością nie mają kompetencji do kontynuacji biznesu, a są wręcz zagrożeniem. Z tego, naszym zdaniem mylnego przekonania, wynikają takie kwestionowane przez nas propozycje zawarte w projekcie ustawy:

- a. Zakaz prowadzenia działalności gospodarczej przez fundację rodzinną (art. 6) – jakby rodziny nie zdawały sobie sprawy, jakie ryzyka niesie prowadzenie biznesu?
- b. Zakaz posiadania przez beneficjentów większości głosów w zarządzie (art. 42.2) i radzie protektorów (art. 51.2) – ciekawe, co na to obecni założyciele, którzy jako fundatorzy są jednocześnie beneficjentami?
- c. Obligatoryjny audyt, niezależnie od skali majątku czy przychodów (art. 60) – czemu kryteria ostrzejsze niż dla innych podmiotów (poza spółkami akcyjnymi)?

Dodatkowo, przedstawiony przez Ministerstwo Finansów model opodatkowania preferuje interes fiskusa, który bierze swoją część na każdym etapie powstawania dochodu i zniechęca do kumulacji kapitału, a na koniec zachęca do jego konsumpcji poprzez zwolnienie z opodatkowania świadczeń dla kręgu najbliższej rodziny. Uważamy, że takie podejście nie sprzyja budowie kapitału przez pokolenia polskich rodzin.

IFR bierze aktywny udział w dalszych pracach i liczymy na to, że uda się nam skutecznie wpłynąć na zmianę pierwotnych zapisów w kierunku zwiększenia swobody decydowania przez fundatorów o kształcie fundacji rodzinnej i uprawnieniach beneficjentów oraz stworzenia takich rozwiązań podatkowych, które pozwolą nie tylko wielkiemu, ale i średniemu polskiemu biznesowi na skorzystanie ze zwiększonej szansy na budowę rodzinnego kapitału przez pokolenia.

## Cele i użyteczność Fundacji Rodzinnej

A teraz przejdźmy do rzeczy. Każda firma rodzinna powinna mieć możliwość, żeby założyć fundację rodzinną i przenieść do niej swój majątek. Projekt nie przewiduje żadnych ograniczeń, co może być przedmiotem wkładu do fundacji rodzinnej. Najczęściej będą to: udziały lub

akcje w spółkach kapitałowych, ogół praw i obowiązków w spółkach osobowych, nieruchomości, środki pieniężne, instrumenty finansowe. Fundacja rodzinna ma istnieć po to, żeby akumulować majątek rodziny, powiększać go oraz dokonywać świadczeń dla osób wskazanych przez fundatora („beneficjentów”). Beneficjentem może być każda osoba fizyczna, niekoniecznie spokrewniona z fundatorem. Fundator będzie decydował o tym, jaki majątek wnosi do fundacji rodzinnej, kto zarządza fundacją rodzinną oraz jakie świadczenia i na jakich warunkach będą przekazywane beneficjentom.

Czy zatem fundacja rodzinna jest rzeczywiście dostępna dla wszystkich przedsiębiorców rodzinnych? Jakie zmiany, zdaniem IFR, powinny zostać wprowadzone, żeby po fundację rodzinną sięgnęli przedsiębiorcy?

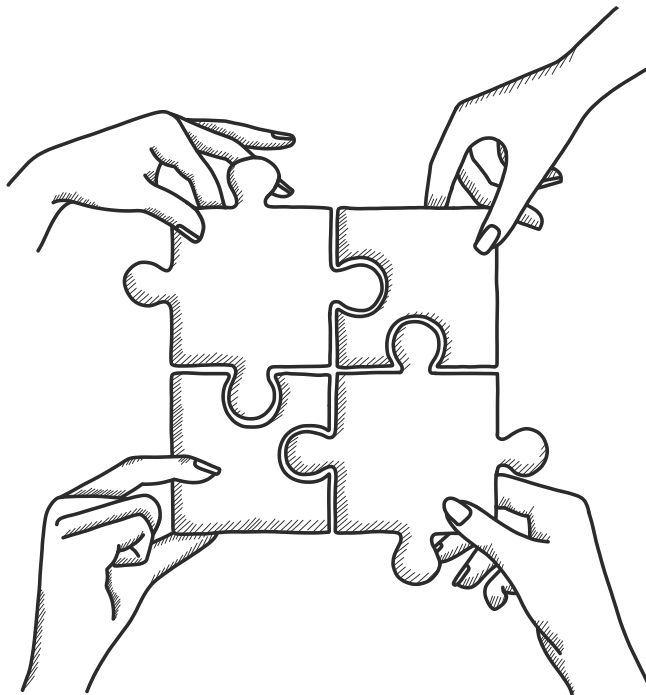
Pierwszym istotnym ograniczeniem jest zakaz prowadzenia działalności gospodarczej przez fundację rodzinną. Oznacza to, że co prawda przedsiębiorca działający na wpis do CEIDG może wnieść swoje przedsiębiorstwo do fundacji rodzinnej, ale już fundacja rodzinna nie będzie mogła prowadzić działalności gospodarczej przy wykorzystaniu takiego przedsiębiorstwa. Ministerstwo argumentuje, że zakaz prowadzenia działalności gospodarczej ma chronić fundację rodzinną przed ryzykiem gospodarczym. IFR od samego początku stoi na stanowisku, że fundacja rodzinna powinna mieć możliwość prowadzenia działalności gospodarczej, jeżeli fundator tak postanowi.

Drugim utrudnieniem jest obowiązkowy udział osób trzecich w organach fundacji. Fundacja rodzinna może mieć trzy organy: zarząd, zgromadzenie beneficjentów oraz radę protektorów, z czego pierwsze dwa są obowiązkowe. Projekt zakłada, że w skład zarządu oraz rady protektorów mogą wchodzić beneficjenci, ale nie mogą oni stanowić więcej niż połowy składu. Przykładowo, przy zarządzie trzyposobowym, dwie osoby musiałyby być osobami trzecimi, a tylko jedna z nich mogłaby być beneficjentem. Należy bowiem przyjąć, że najczęściej beneficjentami będą osoby najbliższe dla fundatora. IFR postulowała, żeby to ograniczenie zostało usunięte na dalszym etapie prac legislacyjnych. Nie ma bowiem żadnego powodu, żeby majątkiem rodziny (w tym prywatnym) musiały zarządzać osoby spoza rodziny, skoro dzisiaj nikt nie wymaga od rodzin angażowania osób trzecich do zarządzania firmą czy majątkiem prywatnym.

Trzecim istotnym zagadnieniem jest opodatkowanie fundacji rodzinnej. Projekt zakłada, że zwolnione z opodatkowania jest wniesienie wkładu do fundacji rodzinnej, który powinien wynosić co najmniej 100 tys. zł. Ponieważ fundacja rodzinna nie może prowadzić działalności gospodarczej, to zasadniczo będzie miała dwa źródła przychodów: dywidendy ze spółek oraz czynsz najmu lub dzierżawy z majątku wniesionego do fundacji. Opodatkowane będą także świadczenia dla beneficjentów, chyba że beneficjentem będzie osoba zaliczana do tzw. „zerowej” grupy podatkowej względem fundatora (małżonek, zstępni – potomkowie, wstępni – przodkowie, rodzeństwo, ojczym, macocha, pasierb). Przykładowo: spółka z ograniczoną odpowiedzialnością wniesiona do fundacji rodzinnej wypracowała 5 mln zł zysku. Z tego tytułu spółka zapłaciła podatek CIT w wysokości 19%, tj. 950.000 zł. Pozostałe 4,05 mln zł zostało wypłacone fundacji rodzinnej. Z tytułu tej wypłaty fundacja rodzinna zapłaci kolejne 19% podatku CIT, tj. 769.500 zł. Pozostałe 3.280.500 zł podzieli w następujący sposób: 1) 80.500 zł pozostanie w fundacji rodzinnej (brak podatku), 2) 1.200.000 zł zostanie wypłacone beneficjentom, którzy nie są w „zerowej” grupie podatkowej – 19% podatku od spadków i darowizn (228.000 zł), 3) 2.000.000 zł wypłaci beneficjentom z „zerowej” grupy podatkowej. Łączny podatek wyniesie prawie 2 mln zł (efektywny podatek 39% zysku). Powyższa propozycja Ministerstwa Finansów nie spotkała się z ciepłym przyjęciem ze strony przedsiębiorców. IFR postuluje przede wszystkim wprowadzenie zwolnienia przy wypłacie dywidendy ze spółki do fundacji rodzinnej. Takie zwolnienie dzisiaj obowiązuje w przypadku wypłaty dywidendy ze spółki do spółki matki. Kolejny postulat to zmiana stawki podatku od spadków i darowizn. Projekt zakłada, że jest to jedna 19% stawka dla osób innych niż z zerowej grupy podatkowej. Uważamy, że lepszym rozwiązaniem byłoby uwzględnienie obecnie obowiązujących stawek (od 3% do 20%) w zależności od wartości świadczenia oraz stopnia pokrewieństwa.

## Fundacja jako stabilizator biznesu rodzinnego

Powodzenie fundacji rodzinnej zależy w dużej mierze od usunięcia powyższych ograniczeń. Niezależnie od tego fundacja rodzinna może stanowić rozwiązanie problemu związanego z dziedziczeniem. Dzisiaj przedsiębiorca ma wybór: albo doprowadzić do rozdrobnienia swojego



majątku (dziedziczenie ustawowe), albo doprowadzić do powstania roszczeń z tytułu zachowku (dziedziczenie testamentowe). W przypadku dziedziczenia ustawowego spadkobiercami są wszystkie osoby z najbliższej rodziny (najczęściej małżonek i wszystkie dzieci w częściach równych). W przypadku dziedziczenia firmy jest to problem (brak zgody, brak zaangażowania w prowadzenie firmy, małoletnie dzieci itd.). Przy dziedziczeniu testamentowym właściciel firmy może wskazać jedną osobę, która przejmie np. 100% udziałów w spółce. Wówczas nie dochodzi do rozdrobnienia własności biznesu, ale za cenę powstania zobowiązania z tytułu zachowku, który wynosi połowę tego, co inni spadkobiercy ustawowi otrzymaliby, gdyby nie było testamentu. Przykładowo, jeżeli udziały w spółce są warte 20 mln zł i zostały w drodze testamentu przekazane jednemu z dzieci, to pozostała dwójka oraz małżonek mogą dochodzić 7,5 mln zł tytułem zachowku od tego z dzieci, który firmę otrzymał. Najczęściej spadkobierca nie dysponuje środkami pieniężnymi na zapłatę zachowku i zmuszony jest do wyprzedaży majątku w celu jego sfinansowania. Ponadto, zachówek jest płatny na żądanie i niezależnie od kwoty, brat lub siostra mogą żądać wypłaty swojej części w terminie np. 30 dni.

Fundacja rodzinna zmienia te zasady. Przekazując majątek do fundacji rodzinnej fundator nie pozbawia swoich najbliższych prawa do zachowku, natomiast nie doprowadza do tego, że konkretna osoba z rodziny jest zobowiązana do zapłaty zachowku pozostałym spadkobiercom ustawowym. Co więcej, świadczenia wypłacane z fundacji rodzinnej zaliczają się na poczet zachowku.

Jeżeli członek rodziny uprawniony do zachowku upomni się o niego wcześniej, wówczas może być pozbawiony świadczeń z fundacji rodzinnej. Przykładowo, jeżeli fundator wniósłby do fundacji rodzinnej udziały o wartości 20 mln zł, wówczas każdy z jego spadkobierców ustawowych (np. żona i trójka dzieci) miałby prawo do zachowku, tj. łącznie 10 mln zł. Zobowiązanym do wypłaty zachowku nie byłoby żadne z dzieci, ale fundacja rodzinna. Jeżeli członkowie najbliższej rodziny otrzymywaliby 1 mln zł rocznie z fundacji rodzinnej, to takie wypłaty byłyby zaliczane na poczet rozliczenia zachowku. Takie rozwiązanie pozwala zatem rozłożyć wypłatę zachowku na taki czas, jaki fundator uzna za odpowiedni z punktu widzenia prowadzenia biznesu. Gdyby któreś z dzieci zażądało swojej części wcześniej, wówczas fundacja rodzinna musiałaby spełnić takie żądanie, natomiast dziecko utraciłoby prawo do wypłat z fundacji rodzinnej w kolejnych latach.

Fundacja rodzinna może być ostatnią dużą legislacją skierowaną wprost do biznesu rodzinnego. Przedsiębiorcy rodzinni mają po stronie rządowej partnera w postaci Ministerstwa Rozwoju, Pracy i Technologii, który jest otwarty na postulaty środowiska, ale ostateczny kształt projektu zależy także od postawy Ministerstwa Finansów oraz Ministerstwa Sprawiedliwości. Najbliższe miesiące pokażą, czy projekt zyska poparcie Rady Ministrów i w jakim kształcie zostanie przesłany do parlamentu. Fundacja rodzinna jest instrumentem, który może zabezpieczyć rodzinę i biznes na pokolenia, ale tylko wówczas, gdy przedsiębiorcy uznają, że warto po nią sięgnąć. ●



# W kryzysie umowa jak „Lalka”

Kryzys, pandemia, trudne czasy, wysoka dynamika zmian. Jedni zaciskają pasa, inni rosną jak na drożdżach. Bez względu na to, z której strony przyglądamy się rentowności – czy redukujemy koszty, czy wręcz przeciwnie: podwajamy zamówienia na materiały – to wynik finansowy może mocno zależeć od zapisów umów.



## Po co nam umowy?

Umowy zasadniczo podpisywane są „na złe czasy”. Każda ze stron dąży do tego, by zabezpieczyć się przed swoimi „złymi czasami” i dopóki umowa nie zostanie zawarta, to wszystkimi ryzykami można się zaopiekować. Kupujący próbuje zapewnić sobie nie tylko właściwy stosunek kosztu do jakości, ale też jak największą wolność, swobodę dostosowywania współpracy do zmieniających się warunków. Dostawca – zazwyczaj wręcz przeciwnie: nie chce przestać na nas zarabiać, obniżyć obrotów czy stracić klienta i kończenie współpracy może uruchomić w nim prawdziwie mordercze instynkty.

Stosunkowo często firmy rodzinne kontynuują współpracę z dostawcami „od samego początku”. Relacje są dobre, poczucie pozornego bezpieczeństwa wynika z rosnącego z roku na rok zaufania, rośnie też zobowiązanie: „To jeszcze wuj rozpoczął tę współpracę, jak miałbym powiedzieć



**Iwona Pękala**

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

tej właścicielce, że znalazłem trochę lepszą ofertę?”. Cza-sem rzeczywiście nie warto, zaufanie i bezpieczeństwo w biznesie są wartościami często wyższymi niż oszczędność. Chodzi jednak o to, by nie było to bezpieczeństwo pozorne, oparte o założenia, które nie mają pokrycia w rzeczywistości.

Warto więc dobrze się do tego przygotować, dokładnie sprawdzić wszystko odnośnie do danej kategorii zakupowej, której dotyczyć ma zmiana i ją dokładnie przygotować. Analiza zapisów umownych wygląda nieomal tak

samo, czy wykonywana jest przed zawarciem umowy, czy też na etapie szykowania jej wypowiedzenia. Konieczne jest po prostu wyobrażenie sobie „złych czasów” i rozważenie możliwych scenariuszy.

Właśnie z tego powodu powinniśmy założyć, choć brzmi to wywrotowo, że nasz dostawca jest typowym „cwaniaszkiem”, który chce nas wykorzystać. W większości przypadków, oczywiście, nie będzie to prawdą – dostawca będzie po prostu partnerem biznesowym. Jednak takie podejście wyczuli nas na pewne kluczowe zapisy umowne, na które inaczej moglibyśmy przymknąć oko. Powinniśmy więc dociekać:

- Co konkretnie wpisał dostawca w umowy z nami, aby chronić swój interes?
- Czy wszystkie zapisy na pewno są zgodne z prawem?
- Które zapisy mogą służyć ochronie naszej kondycji?

Analizując wszelkiego rodzaju umowy, często trafiam na zapisy, które pomimo tego, że są zabronione, nadal trafiają do ostatecznego kształtu umów. Najczęściej sytuacja taka ma miejsce, gdy różnica w wielkości firm po obu stronach jest znacząca i dostawca zastrzega się niezmiennością regulaminów i niemożnością dostosowania zapisów do naszych wymagań. W takich przypadkach obawa przed konsekwencjami ewentualnego wypowiedzenia współpracy zupełnie paraliżuje wszelkie próby zmiany współpracy stron. Często nie wykonuje się nawet badania rynku, które pozwoliłoby sprawdzić, czy zawarta umowa jest nadal rynkowa. „No, bo po co, skoro przewidujemy, że kary naliczone za zerwanie umów będą niebotycznie wysokie?”

- Jeśli już masz zawartą umowę ramową na długoterмальną współpracę, to sprawdź kiedy i na jakich warunkach będziesz mógł z tej współpracy zrezygnować całkowicie lub częściowo.
- Jeśli właśnie chcesz wejść we współpracę, to pamiętaj, że gdy czasy się zmieniają, możesz chcieć ją wcześniej zakończyć lub ograniczyć korzystanie.
- Rozważ różne scenariusze. Mogą być mniej i bardziej prawdopodobne, chodzi o uruchomienie kreatywnego myślenia i szukanie rozwiązań.
- Wejdź w buty drugiej strony. Nie zakładaj, że są pazerni, tylko postaraj się zrozumieć, jakie swoje interesy chronią i czy przypadkiem nie macie wspólnych celów.

Przyjrzyjmy się 2 rodzajom umów na usługi, które kupują niemal wszystkie firmy.

## Przykład 1: umowy na flotę

W przypadku floty samochodowej, umowy dotyczyć będą leasingu, wynajmu długoterminowego i ubezpieczenia. Możemy też mieć podpisane umowy na serwisowanie pojazdów, naprawy, likwidację szkód (zwykle osobno na naprawy mechaniczne, a osobno na blacharskie). Często znajdujemy także kontrakty na monitoring pojazdów czy na dostawę paliw. To, na co mamy podpisane umowy i ile za nie płacimy, zależy w dużej mierze od metody finansowania, na jaką się zdecydowaliśmy i, wynikającego z tej decyzji, sposobu administrowania flotą.

Umowy leasingu i wynajmu są podpisywane na każdy pojazd osobno, chociaż w przypadku większych flot zwykle podlegają parasolowi umowy ramowej. Ramówka ma za zadanie spiąć całość współpracy z leasingodawcą czy wynajmującym w jeden dokument. Nie będzie on odnosił się do konkretnych pojedynczych umów – nie będzie w nim nawet ujęte, ile mamy ich podpisanych. Określi natomiast te warunki współpracy, które pozostają takie same, czy wynajmiemy albo wyleasingujemy 3, czy może 300 pojazdów.

Dokumenty nadrzędne stojące nad pojedynczymi umowami na samochód ustalane są zazwyczaj z góry przez zarząd dostawcy dla wszystkich klientów i dlatego nieomal niemożliwe do zmiany: OWL (Ogólne Warunki Leasingu) i OWS (Ogólne Warunki Serwisowania). W ten sam sposób funkcjonują polisy: na każdy pojazd osobno, a nad nimi parasol: „ramówka” i OWU.

Właściwe rozpoznanie hierarchii umów to, wbrew pozorom, bardzo ważny etap analizy. Ocena, czy „papiery są zgodne ze sztuką” jest wolna od emocji, które towarzyszą przy badaniu cen. Tu nie ma miejsca na dywagacje, czy warto odpuścić parę złotych na rzecz długotrwałej współpracy z zaprzyjaźnionym dostawcą. Jest zero-jedynkowa ewaluacja poprawności formalnej. Przyjaźń przyjaźnią, ale biznes musi mieć podstawy w zapisach „na złe czasy”, czyli gdy przyjaźń przestanie być relevantnym czynnikiem decyzji.

Przykład z życia wzięty:

Firma rodzinna zleca prowadzenie zarządzania samochodami służbowymi szwagrowi. Współpraca trwa wiele lat. Zero kłopotów z urzędami, likwidacją szkód,

administrowaniem serwisami i badaniami technicznymi, flota w pełni jezdna. Pewnego dnia sukcesor namawia szefa na unowocześnienia i, w ramach analizy przygotowującej zmianę, potrzebuje historycznych danych dotyczących stanów liczników i przebiegów. Flotowa firma szwagra danych nie chce wysłać sukcesorowi – zwykle osobiste animozje utrudniają komunikację. Szwagier twierdzi, że nigdzie nie jest napisane, że on ma takie dane odkładać, przetrzymywać czy raportować. Sukcesor staje się zakładnikiem zaufania, które przez lata zastępowało szczegółowe zapisy umowne. Potencjalnie korzystna dla biznesu zmiana odpływa w czasie...

Najczęściej daty zawierania poszczególnych typów umów stanowią najbardziej problematyczną kwestię, bo odzwierciedlają życie w naszej firmie. Najpierw podpisuje się umowy na 10 aut na 3 lata, pod koniec drugiego roku na kolejnych 6 aut na dwa lata, później na jeden samochód, a później jeszcze... Umowy nigdy nie skończą się więc w jednej dacie, a co za tym idzie – nie ma dobrego momentu na ewentualną zmianę. Dostawcy planują swoje zyski z wyprzedzeniem, w całym określonym umową okresie, więc próbują jak mogą zniechęcić nas do przedterminowego wypowiedzenia umowy używając zapisów o karach umownych.

Ewentualne kary zależeć mogą nie tylko od terminu rozwiązania umowy. Często trafiamy na przykład na zapisy określające zakładane przebiegi pojazdu oraz sposób rozliczenia „niedobiegów” i „nadbiegów”, a także skomplikowane wyliczenia kar za tak zwane ponadnormatywne zużycie. Nic więc dziwnego, że wiele firm, przeczuwając trudności z wyliczeniem i negocjowaniem wysokości tych różnych kar, zniechęca się do walki o swoje i decydują się nie próbować wychodzenia z takich umów. Zamiast tego negocjują tylko pojedynczo nowe kontrakty, dobierając kolejne auta.

Dostawca osiąga więc swój cel, bo przecież zawarł te zapisy właśnie myśląc o podobnych scenariuszach. Jest w tym jednak dość duży haczyk: nie zawsze sposób zapisania obowiązku zapłacenia tych kar jest zgodny z przepisami prawnymi (o tym za chwilę).

„Niedobieg” i „nadbieg” (lub „nadprzebieg”) to używane w branży określenia przebiegów całkowitych, które przekroczyły lub nie osiągnęły, założonych w umowie wartości/limitów.

## Przykład 2: umowy na telefonię

W telekomunikacji problem hierarchii kształtuje się dość podobnie, bo także na dwóch poziomach umów. Na usługi ICT podpisujemy tak zwane UoŚUT-y, czyli kontrakty na każdy numer osobno: inne dla telefonii mobilnej, inne dla numerów stacjonarnych i faxów, inne dla łącz internetowych... Wszystkie te umowy mogą – ale nie muszą – być spięte dokumentem regulującym całość współpracy z operatorem, czyli Umową Ramową.

Wymieniać można jeszcze wiele innych teleusług. We wszystkich tych umowach niemal na pewno spotkamy się z karami za przedwczesne ich zerwanie. Jednak czy będą one w pełni zgodne z przepisami prawa telekomunikacyjnego? Często zdarza się, że nie.

Kary i opłaty wyrównawcze oznaczają konieczność zwrotu ulg i udzielonych rabatów przy zbyt wczesnym (zdaniem dostawcy) rozwiązaniu umów. Nie mają jednak wiele wspólnego z rzeczywistością: dostawca świadomie mocno zawyża swoje „straty”, celem zniechęcenia klienta do podejmowania jakichkolwiek kroków. Często też dubluje kary, zapisując je po kilka razy w różnych miejscach umów. Z zawiłych zapisów często wychodzą prawdziwe absurdy: wychodzi na to, że do zapłaty będą miliony, a my powinniśmy być zobowiązani, by dokupić jeszcze nowe numery, a nie pozbywali się tych, które już mamy.

UoŚUT, czyli Umowa o Świadczenie Usług Telekomunikacyjnych, działa podobnie jak umowy indywidualne w przypadku floty.

Oprócz umów ramowych i UoŚUT-ów, musimy też liczyć się z Prawem Telekomunikacyjnym.

## Dlaczego podpisujemy niekorzystne umowy?

Jak to możliwe, że tak się dzieje? Umowy takie, jak na flotę i telekomunikację, to przecież poważne kontrakty – na pewno są więc odpowiednio weryfikowane od strony prawnej. Nic nie powinno nas zaskakiwać. Problem w tym, że znajomość przepisów to nie wszystko – tak samo ważne (jeśli nie ważniejsze) jest rozumienie ich mechanizmów działania w konkretnej sytuacji (np. czas współpracy, ilość

*Można kontynuować  
współpracę na mniej  
korzystnych warunkach  
w imię dobrych relacji, ale  
taka decyzja musi być podjęta  
z pełną świadomością, że jest  
tego warta.*

usług, przepływy finansowe itd.). Dlatego właściwa analiza umów oznacza przede wszystkim możliwość porównania zapisów regulujących określone kwestie w różnych umowach, przyłożenia danych dotyczących naszej sytuacji oraz zweryfikowania ich z praktykami rynkowymi. Duży wpływ na sposób postrzegania określonych zapisów ma także zwykła znajomość trendów rynkowych. I choć jest to oczywiste w odniesieniu do głównych procesów w firmie, że aktualizowanie wiedzy jest wymogiem koniecznym dla przyszłości firmy i rodziny, to często obszary pomocnicze taką merytoryką nie stoją, zwłaszcza jeśli prowadzi je ktoś z rodziny, a nie profesjonalista. Brak zarzutów bywa częstym wystarczającym czynnikiem decyzyjnym, by niczego nie zmieniać w tych obszarach. Skąd jednak pewność, czy dawno podpisana umowa nadal jest adekwatna do aktualnej sytuacji naszej firmy, jej potrzeb i sposobów korzystania z zawartej współpracy? Prawnik sprawdza tylko, czy zapis jest *de facto* zgodny z prawem; często jednak nie powie nam natomiast: „Hola, żaden inny dostawca takich usług już nie stosuje podobnych zapisów!”

Na każdym etapie współpracy z dostawcą, profilaktyczne przyjrzenie się umowom i wstępne badanie rynku umożliwi zmianę perspektywy i rozluźnienie żelaznego uścisku, w którym tkwimy z racji zawartej umowy. „*Business is business*”, mówi się często komentując trudne rozmowy czy decyzje, które oparte są na liczbach, a nie na sentymentach – rozumie to każdy prezes. Dlatego ważne jest przeanalizowanie danych wynikających z zapisów umów w powiązaniu z danymi z billingów. Również zebranie konkurencyjnych ofert otwiera horyzonty pokazujące

nowe rozwiązania i możliwości wcześniej nieweryfikowane. Twarde dane i precyzyjnie wyliczone kwoty dają wiarygodne oparcie w negocjacjach i stanowią o sile negocjacyjnej. Przy dużej ilości kupowanych usług konkurenci aktualnego dostawcy bardzo często wyrażają gotowość do partycypacji w spłacaniu kar umownych poprzedniemu dostawcy. Ujawniają się także inne, czasem trudne do policzenia korzyści, wynikające z podniesienia bezpieczeństwa lub wdrożenia nowych technologii, a w skrajnych przypadkach z odejścia od niepartnerskiej współpracy, w której warunki w sposób autorytarny dyktował aktualny dostawca. Nie ma niczego złego w kontynuowaniu współpracy na mniej korzystnych warunkach, w imię dobrych (*nomen omen*) relacji. Jednak taka decyzja nie może wynikać z założeń i przekonań, musi zostać podjęta na podstawie twardych danych: ile nas to kosztuje i czy ta relacja jest tego warta.

Staranna lektura umowy umożliwia:

- Zweryfikowanie, czy faktury nam wystawiane są rzeczywiście zasadne;
- Uzmysłowanie sobie potencjalnie grożących konsekwencji kontynuowania współpracy na niezmiennych zasadach;
- Zweryfikowanie rzeczywistych aktualnych potrzeb firmy, by nie kupować nadmiarowo;
- Przygotowanie specyfikacji i zbadanie na jej podstawie możliwości rynkowych, nowych produktów i usług, trendów wśród kupujących;
- Rozbudzenie apetytu na zmianę, jeśli wcześniej wykonane kroki pokażą, że po upływie pewnego czasu od zawarcia aktualnie obowiązującej umowy, możliwe jest kupowanie mniej, lepiej, taniej i nowocześniej.

Trudne zmiany są często opłacalne nie tylko wprost na kosztach usług, które są zmniejszane. Równie ważnym efektem jest uruchomienie zmiany samej w sobie, która podnosi efektywność i tym samym obniża koszty w procesach mniej lub bardziej powiązanych z tym, na którym się właśnie skupiamy.

Często spotykaną cechą firm rodzinnych jest familiarność. Jest wadą, gdy dotyczy umów o współpracy między firmami, których szefostwo się zna i lubi, zarówno znajomość, jak i współpraca trwa od lat, a wyniki tej współpracy nie są weryfikowane i kwestionowane przez pracowników, „bo, to jest firma znajomego naszego szefa”. Dlatego właśnie lektura umów jest obowiązkowa! Jak „Lalka”. ●

# Klienci poszukują doświadczeń

**Jak doświadczeniem, a nie tylko produktem przekonać Klienta do naszej firmy rodzinnej? Sam produkt może już nie wystarczyć**

Żyjemy w czasach łatwego dostępu do informacji. To czas, w których – zanim skorzystamy z jakiegoś produktu czy usługi – mamy możliwość weryfikacji, co myślą o nim/niej inni użytkownicy tego rozwiązania. Podczas dokonywania wyboru, często korzystamy z poleceń naszych znajomych. Sugerujemy się także komentarzami nieznanym, którzy zostawiają wpisy o firmie, o danym produkcie w sklepach, porównywarkach czy *social mediach*. Do tego coraz częściej decydujemy się na „nieposiadanie”, a wypożyczenie danej rzeczy na czas potrzeby skorzystania. Klient ma dziś szerokie możliwości, dużą łatwość w przejściu od jednego dostawcy do drugiego czy odstąpienia od umowy. Firmy, również rodzinne, wkładają coraz więcej wysiłku, używają coraz bardziej wyszukanych sposobów w przekonanie swoich potencjalnych odbiorców do nabycia ich usług czy produktów. Tym, czym klienci sugerują się dziś w swoich wyborach, są często doświadczenia, na które mogą liczyć decydując się na daną markę.

## Zaczynamy od obietnicy marki i jej realizacji

Każda firma składa swoim klientom, obecnym i potencjalnym, pewną obietnicę – obietnicę marki. Robi to świadomie bądź nie. Dzieje się to za pośrednictwem przekazu marketingowego, misji, którą firma rodzinna komunikuje czy też wartości, które wyznaje. Ważne jest w tym aspekcie trzymanie spójności marki we wszystkich kanałach kontaktu. Równie ważne jest spełnianie tej obietnicy... Piękne hasła reklamowe i deklaracje na rynek mogą być dla firmy bolesne, jeśli klient nie doświadczy tego, co zostało mu obiecanie. Dla firmy rodzinnej obietnica marki i jej wypełnianie powinny być kluczowym elementem długoterminowej strategii. Ważne jest z jednej strony potwierdzenie, jak klienci rozumieją naszą obietnicę, a z drugiej weryfikacja, czy jako firma ją spełniamy. To pierwszy krok do budowania zadowolenia naszych klientów. A klient zadowolony to klient bardziej lojalny i chętniej polecający. Klient



**Robert Orłowski**

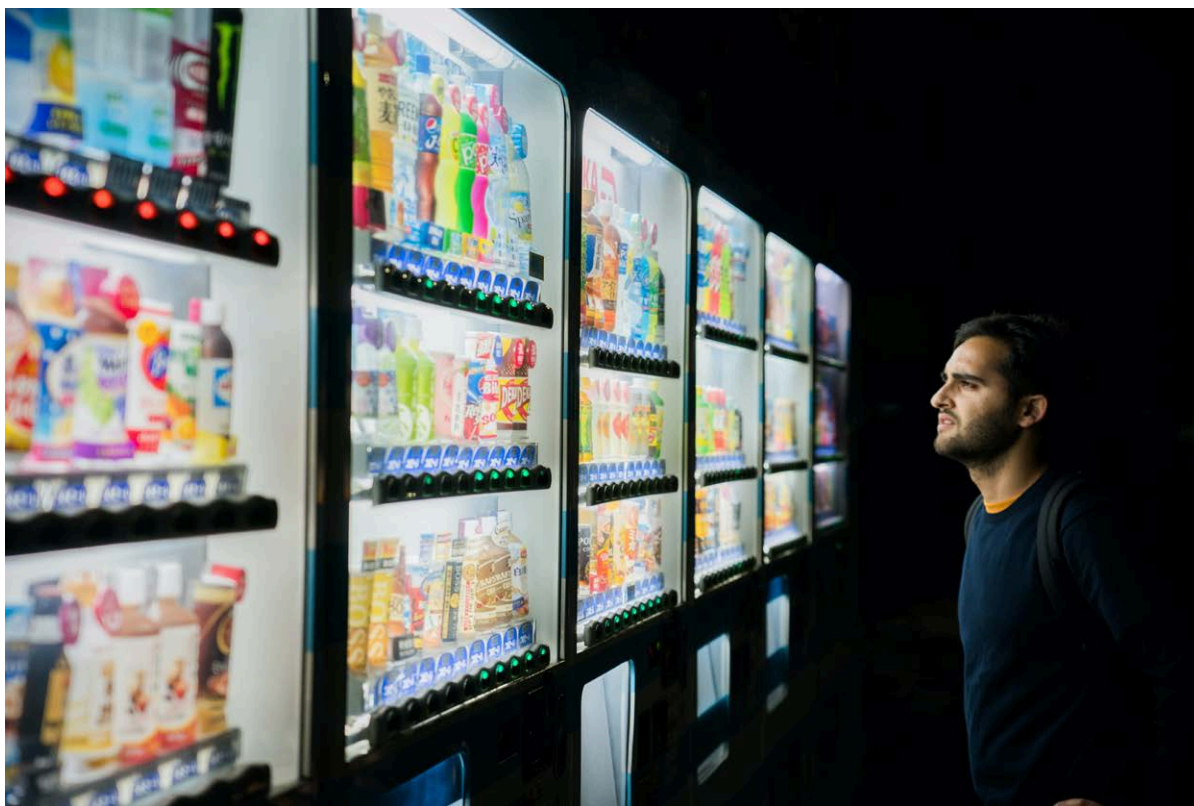
*Ekspert Know.How.Match. w obszarze zarządzanie doświadczeniem klienta oraz w Santander Bank Polska*

niezadowolony to ten, który będzie zniechęcał do naszej marki potencjalnych nabywców. Przy czym niezadowolony powie o swoich odczuciach nawet dziesięciu osobom, podczas gdy zadowolony jedynie jednemu lub dwóm. Ta dysproporcja pokazuje nie tylko, ile możemy zyskać budując pozytywne doświadczenia z naszym produktem/usługą, a także ile możemy stracić, jeśli o to nie zadamy.

## Angażujemy klientów do decyzji biznesowych

Wszelkie kontakty klienta czy potencjalnego klienta z naszą firmą rodzinną wpływają na jej postrzeganie. Ważne jest świadome zarządzanie tymi doświadczeniami i odpowiedź, jakich emocji chcemy klientom dostarczać. Podejść może być kilka. Niektórzy idą w nurcie „wyróżnij się albo zgiń” i poszukują czegoś, co będzie dla nich unikatowe. Inni dążą do dostarczania produktu czy usługi na odpowiednim poziomie, do przewidywalności i stabilności w oczach klientów. Ale nie to jest najważniejsze. Kluczowe jest, żeby w wybieraniu kierunków rozwojowych, decydowaniu się na zmianę modelu biznesowego czy w innych decyzjach biznesowych, był obecny klient. Powinniśmy startować od odpowiedzi na pytanie – jaki problem klienta rozwiązujemy. Wzięcie pod uwagę potrzeb klienta nie tylko zwiększa prawdopodobieństwo sukcesu biznesowego, ale też minimalizuje ryzyko niepowodzenia przedsięwzięcia. Bazując na stałym kontakcie z klientem, na sprawdzeniu jego podatności do zakupu dla różnych wariantów naszego produktu czy usługi, możemy na wczesnym etapie odpowiedzieć, na ile dane rozwiązanie trafia w oczekiwania klientów.





## Włączamy klientów do (prze)budowy całych procesów

Popularne jest dziś mapowanie ścieżek klienta. Ma to na celu określenie, jak przebiega proces, którego doświadcza klient podczas korzystania z produktu bądź usługi, jakie są podejmowane aktywności na różnych jego etapach i jak te etapy oceniają klienci. Podczas analizy wyników wyłapywane są bolączki, z którymi boryka się klient, a także kierunki zmian i optymalizacji korzystnych z perspektywy klienta. Sam proces mapowania i terminologia mogą wydawać się skomplikowane i czasochłonne. Potrzebne jest dobre przygotowanie się do tematu i włożenie wysiłku ze strony organizacji. Jednak jest to inwestycja w długoterminowy sukces firmy.

*Jako Mikomax Smart Office w wielu obszarach naszego działania realizowaliśmy proces mapowania. Ostatnie to sprzedaż online, która wymagała zupełnie nowego podejścia, poznania czego potrzebują klienci oraz jak w odpowiedzi zaprojektować proces. Cały projekt wymagał więcej czasu, ale satysfakcja z zadowolonych klientów to*

*wynagradza – Zuzanna Mikołajczyk, Członek Zarządu Mikomax Smart Office i współzałożycielka Know.How.Match.*

Jeśli wygospodarujemy czas na refleksję, na spojrzenie na swój biznes oczami klienta, z pewnością odkryjemy obszary do usprawnienia, które dadzą wymierny efekt biznesowy. Nie trzeba też od razu porywać się na rewolucyjne zmiany. Może się okazać, że w ramach codziennych praktyk, takich jak analizowanie danych o klientach, które są dostępne firmie czy pytania o zdanie klienta przy interakcjach z nim, otrzymamy ciekawe inspiracje do ulepszenia naszych produktów czy usług. Już samo pokazanie klientowi, że zależy nam na jego zdaniu, na poznaniu jego opinii, jest w stanie dać pierwsze pozytywne efekty. W kolejnym kroku warto podejmować pewne proste zadania, żeby zmieniać percepcję klientów i dopiero później przechodzić do bardziej rozbudowanych procesów pracy z klientami i większych zmian. Wartościowe może się również okazać zaangażowanie zewnętrznego eksperta. Może on „na świeżo” spojrzeć na naszą firmę rodzinną i bardziej obiektywnie, bez emocjonalnego zaangażowania w sprawę firmy, porozmawiać z klientami, z pracownikami i wesprzeć wypracowanie korzystnych dla firmy rodzinnej rozwiązań. ●

# Kto wyśmiewa KPI?

*Czyli wskaźniki zarządcze – co to jest, kiedy i dlaczego je stosować oraz jak przekonać do nich pracowników*



**Kamil Radom**

ekspert zarządzania zmianą, Konsultant Strategiczny Lean i szkoleniowiec, z dziesięcioletnim doświadczeniem we wprowadzaniu zyskowych usprawnień. Wiceprezes Zarządu LEAN TO WIN sp. z o.o.



**W internecie można znaleźć setki memów i żartów, które za cel obrały sobie wyśmiewanie KPI, czyli Key Performance Indicators (Kluczowe Wskaźniki Efektywności). Najczęściej dotyczą one tego, że wskaźniki stają się ważniejsze niż sama praca, że menedżerowie nie rozumieją, po co one są – zwracają uwagę jedynie na wynik.**

Skąd taki wysyp kpín i szyderstw? Są dwa główne powody. Pierwszy to źle przygotowany zestaw wskaźników, który został siłą wprowadzony do organizacji – nikt do końca ich nie rozumie, w firmie panuje sztuczna kultura raportowania, dążenie, aby spełnić oczekiwany poziom KPI. Drugi powód to strach, przed nowością lub niezrozumieniem wskaźników. Nawet w sytuacji, kiedy wszystkie KPI tworzą całość i mają sens, ale nie zostały odpowiednio wprowadzone, zespół mógł ich nie zrozumieć i w rezultacie, jako mechanizm obronny, stosuje ironię. Warto jednak pamiętać o tym, że dobrze wprowadzone wskaźniki to ogromne usprawnienie procesu podejmowania decyzji, to szybsze informacje z poszczególnych działów o kłopotach, na które można zareagować, to wreszcie więcej czasu dla właściciela czy dyrektora zarządzającego.

## Początek

Kilka tygodni temu, z lekkim przerażeniem w głosie, zadzwonił do mnie mój znajomy. Jest on wieloletnim pracownikiem hurtowni, gdzie od dawna pracuje jako przedstawiciel handlowy. Dostał on właśnie informację od szefa, że ten wprowadza nowy sposób oceny pracowników – oparty o wskaźniki. Zamiast jednego wskaźnika, którym była kwota sprzedaży w danym miesiącu, wprowadzono dodatkowe. Wśród nich znalazła się m.in.: ilość odbytych spotkań służbowych w ciągu miesiąca, liczba ofert złożonych klientom oraz liczba pozyskanych w tym okresie nowych klientów. Oprócz tego nacisk został położony na kilka proponowanych przez firmę rozwiązań i produktów, ale nie do końca wiadomo, dlaczego akurat na te.

W tego typu sytuacjach często pojawiają się obawy wśród pracowników i menedżerów. Warto zatem dobrze zrozumieć, czym są KPI i jak je wprowadzić.

## KPI – czym są i do czego służą?

Na pierwszy rzut oka może się wydawać, że w firmach handlowych najważniejszym wskaźnikiem powinna być sprzedaż – im wyższa kwota, tym lepszy wynik całej firmy.

Podobnie w zakładach produkcyjnych – im wyższa ogólna liczba wyprodukowanych dóbr, tym lepiej powinna radzić sobie firma. Jednak czy tak jest faktycznie? Można sprzedawać dużo, dobrej jakości produktów, w najniższych cenach na rynku i niewiele na tym zarabiać. Można produkować dużo produktów, które jednak zostają w sporym procencie odesłane w ramach reklamacji.

To tylko nieliczne przykłady, które pokazują, że dochody z biznesu, to nie jedna liczba na koniec miesiąca. Rentowność firmy powinno mierzyć się z różnych perspektyw, kilkunastoma lub nawet kilkudziesięcioma wskaźnikami. Powinny być one dobrane tak, aby faktycznie mówiły dużo o kondycji biznesu, żeby przekładały się na ostateczny zysk firmy. Tym właśnie są KPI – zestawem dobrze określonych wskaźników.

## Jak wybrać mądre wskaźniki?

O tym, jak wybrać dobre wskaźniki, pisałem we wcześniejszym numerze Magazynu Relacje. W tym miejscu nadmienię jedynie, że wskaźniki powinny być oparte na modelu biznesowym i wartościach firmy. Inne wskaźniki powinny być wybrane dla firmy, której celem jest wytwarzanie produktów najwyższej jakości, a trochę inne, gdy celem jest bycie najtańszą firmą na rynku. Ponadto same wskaźniki powinny mieć charakter porównawczy, tak żeby można było zestawić ze sobą dane z dwóch okresów i na ich podstawie wyciągnąć wnioski. Dobrze też, żeby mierniki dało się wyrazić w formie stosunku liczbowego – dobrym przykładem są wskaźniki procentowe.

## Wprowadzanie KPI do organizacji

Oczywiście wybór wskaźników jest niezwykle ważny, ale nie mniej ważny jest sposób, w jaki zostaną one przedstawione pracownikom niższego i wyższego szczebla.

Należy jednak pamiętać, że aby powstał wskaźnik, potrzebne są dane. Te zbierane są przez pracowników. Ważne jest zatem dokładne wytłumaczenie pracownikom, czego dotyczą wskaźniki i jaki jest ich cel w firmie. Jest to istotna kwestia z dwóch powodów. Pierwszy to niwelowanie strachu – jeżeli osoby nie będą w stanie dobrze pojąć znaczenia mierników, powstaną teorie spiskowe mówiące na przykład o tym, że od poziomu wskaźników

będzie zależeć premia. Drugi powód dotyczy jakości danych. Zespół rozumiejący KPI chętniej będzie przekazywał potrzebne dane, dbał o ich jakość oraz terminowość.

Nie można również zapomnieć o pracownikach, którzy dopiero mają rozpocząć pracę w naszej firmie. Kluczowe jest, aby nowa osoba zdawała sobie sprawę, z czego wynikają dane wskaźniki, co ma na nie wpływ, jakie wnioski na ich podstawie są wyciągane. To istotny element wdrożenia, który powinien być starannie zaplanowany. Inaczej KPI staną się tylko liczbami, pozbawionymi sensu – a stąd już blisko do kpin, wyśmiewania, a także do ich bagatelizowania oraz nieprzykładania się do ich raportowania. Nowi pracownicy mogą też mieć wcześniejsze doświadczenia z poprzednich firm, w których wskaźniki były lepiej lub gorzej wykorzystywane. Nie zawsze jest jednak tak, że tak samo nazwany kluczowy wskaźnik jest dokładnie w ten sam sposób liczony w nowej firmie czy służy tym samym celom. To kolejny powód, aby dobrze przedstawić temat już w pierwszych dniach pracy. W jaki sposób to zrobić? Oprócz prezentacji, którą przedstawia na przykład główny przełożony, dobrze jest też przygotować łatwo dostępną bazę wiedzy z tymi zagadnieniami. Pierwsze dni w nowej organizacji to często trudny czas, z dużą ilością informacji, może się więc zdarzyć, że nie zostaną one dobrze zapamiętane w pierwszej chwili. Warto więc mieć przygotowaną bazę podstawowych informacji i standardów, do której nowo zatrudniony pracownik zawsze może samodzielnie zajrzeć w razie wątpliwości.

## Potężne narzędzie – wizualizacja

KPI będą lepiej rozumiane i bardziej doceniane, gdy pracownicy będą mieli dostęp do tych danych i gdy będą znali mechanizm podejmowania na ich podstawie decyzji. Pomocne w tym wizualizacja danych. Jednak pokazanie danych na wykresach czy tabelach, to przede wszystkim bardzo dobre narzędzie dla samego właściciela lub menedżera firmy. Dlaczego? Bo jak pokazują badania psychologiczne, łatwiej nam zrozumieć i szybciej przetworzyć w umyśle dane zobrazowane, a to z kolei może prowadzić do skrócenia czasu, który potrzebny jest do podjęcia decyzji.

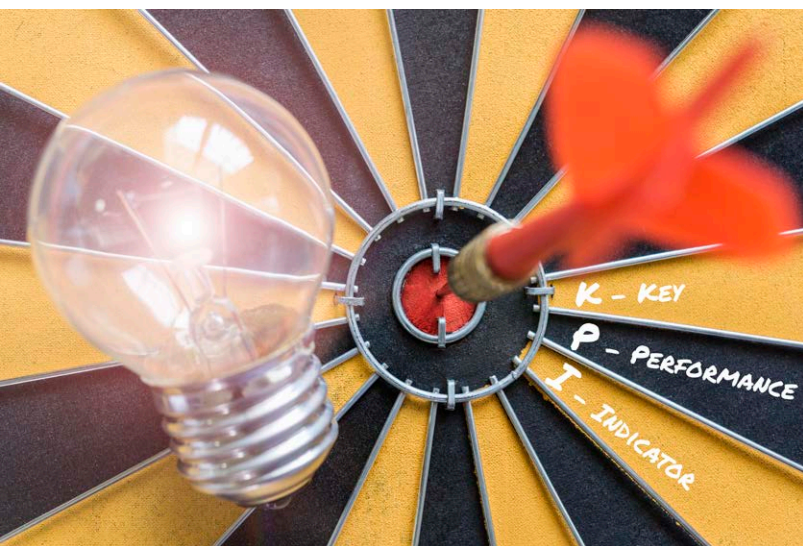
Jednym ze sposobów prezentacji danych jest tzw. kokpit zarządzania, czyli system, który łączy najważniejsze KPI w jednym miejscu. Ma on przede wszystkim pomóc

właścicielowi ocenić, w jakiej kondycji jest jego firma i dać możliwość szybkiego reagowania, kiedy zajdzie taka potrzeba.

## Jak jeszcze wskaźniki pomagają w podejmowaniu decyzji?

Żyjemy w erze informacji, co potencjalnie daje nam dostęp do tysięcy magabajtów danych. Jednak, paradoksalnie, im więcej mamy danych, tym trudniej nam podjąć decyzję. Rozważenie każdej cząstki informacji zajmuje czas, a często nie wszystkie informacje są istotne. Dlatego przeważnie tworzymy kryteria, na podstawie których podejmujemy decyzje. W przypadku tych biznesowych taką rolę powinny pełnić właśnie kluczowe wskaźniki.

Jest jeszcze inny aspekt wskaźników, który ułatwia delegowanie zadań oraz przyspiesza proces rozwiązywania problemów. Można na przykład ustalić, jakie działania powinny zostać podjęte w przypadku, kiedy wskaźnik spadł do określonego poziomu. W taką wiedzę można uzbroić pracownika, który sam podejmie decyzje o wdrożeniu rozwiązania. Tym samym kadra menedżerska zyska czas na rozwiązywanie tylko nietypowych problemów.



## Podsumowując

Aby stworzyć kokpit zarządzania, który ułatwi pracę właściciela lub menedżera, a jednocześnie sprawi, że będzie dobrze rozumiany przez pracowników, należy:

1. Przygotować zestaw najważniejszych wskaźników, które są dobrze opisane i zwizualizowane;
2. Wy tłumaczyć, skąd biorą się poszczególne wskaźniki i jak są liczone. Uświadomić wszystkim osobom, które będą z nich korzystać, jaki mają wpływ na ich wynik (jeśli rzeczywiście mają);
3. Przeprowadzać szkolenia dla nowych pracowników, aby dokładnie wiedzieli, w jakim celu powstał kokpit zarządzania i jak przebiega podejmowanie decyzji na podstawie zebranych danych;
4. Wizualizować dane, dbać o jakość informacji.

## Na koniec

Kiedy wytłumaczyłem mojemu znajomemu, czym są wskaźniki i po co firma je wprowadza, odetchnął z ulgą. Zrozumiał, że nie chodzi o to, aby dostał mniejszą wypłatę. Pewnie powinien to usłyszeć od swojego pracodawcy, co byłoby znacznie lepsze dla całego zespołu.

Jeżeli chcesz wprowadzić KPI do swojej firmy, nie bój się, że zostaniesz wyśmiany(a). Jeżeli zrobisz to dobrze – tak jak opisałem w artykule – jest duża szansa, że pracownicy zrozumieją ich sens i będą z zaangażowaniem raportować swoje wyniki. Nie spowoduje to strachu, a tym samym nie wzbudzi reakcji obronnych polegających na umniejszaniu znaczenia KPI w firmie.

Zachęcam gorąco do wybierania najlepszych wskaźników i tworzenia własnych kokpitów zarządzania. Warto w tym aspekcie rozmawiać z osobami, które mają większą wiedzę, o tym jak wprowadzać wskaźniki w firmie, aby nie powodowały one strachu, kpin czy niezrozumienia w zespołach pracowniczych. Wsparcie doświadczonych ekspertów oraz spotkania *benchmarkowe* z innymi przedsiębiorcami mogą znacznie skrócić i uprościć wdrożenie zarządzania opartego na wskaźnikach. ●





# Relacje jako źródło przewagi konkurencyjnej firm rodzinnych

Jesteś właścicielem małej firmy rodzinnej FINEZJA. Od lat sprzedajesz swoje towary trzem głównym dużym klientom – AMBROZJI, JUTRZENIE i POLOTOWI. Niestety w wyniku kryzysu dwóch odbiorców twoich produktów z dnia na dzień traci płynność i bankrutuje. Co robisz w tej sytuacji?

„Stopień do jakiego mogę stworzyć relację, która wspiera wzrost innych jako oddzielnych jednostek, jest miarą wzrostu, jaki uzyskałem w sobie.”  
CARL ROGERS

Jakie emocje się pojawiły w Twoim ciele po przeczytaniu tych słów? Być może wyświetlały Ci się przed oczami różne rozwiązania. Być może wzięłeś kartkę i zapisałeś najciekawsze z nich. Albo zadzwoniłeś jak najszybciej do Twojego ostatniego dużego klienta i zaproponowałeś mu spotkanie. A może zostałeś do późna w biurze i analizowałeś możliwe scenariusze wyjścia z sytuacji. Zwołałeś naradę rodzinną, żeby ustalić plan działania, gdy nagle okazało się, że Twój ostatni wielki klient leży w szpitalu i walczy o życie...

Zaraz, zaraz. To się nie dzieje! Czy może być gorzej? Oczywiście!



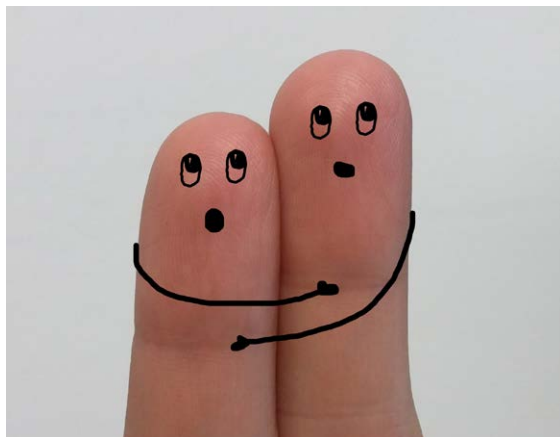
**Oliwia Samelak**

wykładowca akademicki, naukowiec zajmujący się specyfiką działania firm rodzinnych.

Przypomina Ci się natychmiast, że z Józkiem znasz się od 40 lat i jak przyjedziesz do niego na kawę, to na pewno coś Ci doradzi. Jest to tak zwane wsparcie informacyjne. Kuzyn z zagranicy jak nikt na świecie potrafi słuchać i jeśli do niego zadzwonisz, to z pewnością znajdziesz zrozumienie. Jest to tzw. wsparcie afektywne. Pomogłeś kiedyś synowi pani Gabrysi, a ta pani pracuje w banku i jeśli tam się udasz, to dostaniesz tzw. wsparcie finansowe.

Sieci społeczne mogą być źródłem porad biznesowych, wsparcia emocjonalnego, a także zasobów finansowych, które są szczególnie istotne w czasach kryzysu.





### Osobiste kontakty nawiązywane przez rodzinę właścicielską mają kluczowe znaczenie dla przewagi konkurencyjnej firm rodzinnych

Według badań, przedsiębiorstwa rodzinne są mniej skłonne do wchodzenia w sieci powiązań z innymi przedsiębiorstwami, czyli mniej chętnie niż podmioty nierodzinne tworzą sieci biznesowe (Graves & Thomas 2004). Wynika to z faktu, że relacje biznesowe mogą zagrozić ich ekonomicznej niezależności, a przecież firmy rodzinne cenią bardzo wysoko swoją samodzielność. Czy w związku z tym przedsiębiorstwa rodzinne mają trudniej na rynku? Nie, jeśli weźmiemy pod uwagę atut firm rodzinnych, jakim jest zorientowanie na bliskie relacje personalne, oparte na zaufaniu (Roessl, 2005). Dobra wiadomość jest taka, że relacje społeczne często służą jako pomost do budowania relacji biznesowych. W dobie pandemii wiele sieci społecznych uległo rozpadowi. Przedsiębiorstwa, które będą liderami zarządzania relacjami w nowym ładzie, zyskają przewagę nad konkurencją.

### Orientacja długookresowa firm rodzinnych przejawia się w tworzeniu przez nie trwałych relacji

Skłonność małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych do budowania stabilnych relacji może wynikać z dominującej w wielu z nich orientacji długookresowej. Przywództwo w tych firmach ma zwykle charakter długoterminowy i stabilny, pozwala tym samym na budowanie silnych sieci. Przedsiębiorstwa rodzinne zazwyczaj cenią wyżej wartości osobiste i rodzinne niż wartości ekonomiczne i są znane z uczciwości i zaangażowania w relacje. Firmy te

potrafią rozszerzać swoje wartości na relacje z pracownikami, a także zewnętrznymi interesariuszami i w ten sposób tworzą rodzinę „rozproszoną po całym świecie”. Często właściciele przekazują swoje kontakty kolejnym pokoleniom. W ten sposób zaufanie i wiarygodność jednego pokolenia może być także udziałem następnego.

### Zaufanie jako waluta przyszłości

Właściciel firmy rodzinnej, z małej miejscowości z województwa wielkopolskiego, jest zwolennikiem kontaktów „twarz w twarz” i nawiązywania osobistych relacji z potencjalnymi klientami zagranicznymi. Mówi, że dysponuje swego rodzaju intuicją, która pozwala mu wyczuć, czy dana osoba jest uczciwa, czy nie. Obdarza ludzi zaufaniem i to zaufanie procentuje. Pozwolił kiedyś pewnemu Rosjaninowi wziąć dużą partię towaru bez zapłaty, ponieważ ten człowiek miał chwilowy kryzys. Dzięki temu Iwan stał się jego lojalnym klientem i utrzymują relacje od ponad 20 lat.

Zaufanie może być walutą przyszłości firm rodzinnych – taką tezę odnajdujemy m.in. w raporcie Deloitte „The Resilient Family Enterprise series”.

Na koniec proponuję Ci ćwiczenie:

Wypisz 10 osób, z którymi najczęściej kontaktowałeś/kontaktowałaś się w ostatnim miesiącu.

A teraz odpowiedz sobie na pytania:

- Które relacje wnoszą najwięcej do mojego życia, a które najmniej?
- Z kim chciał(a)bym spędzać więcej czasu?
- Kto mnie wspiera?
- Które relacje warto ograniczyć?
- Z kim w pierwszej kolejności spotkam się, kiedy już będzie „normalnie”?

To jak? Znajdziesz dziś czas na budowanie relacji?

#### Bibliografia:

- Graves, C., & Thomas, J. (2004). Internationalisation of the family business: a longitudinal perspective. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 1(1), 7-27.
- Roessl, D., (2005). Family Businesses and Interfirm Cooperation. *Family Business Review*, 18(3).
- <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/covid-19/the-resilient-family-enterprise.html> ●

# Od prowizji do zaufania

*czyli jak zamieniliśmy motywację finansową na motywację wewnętrzną w rodzinnej firmie handlowej. Studium przypadku ORLIŃSCY Salony Optyczne*



Do firmy ORLIŃSCY Salony Optyczne dołączyłam w 2019 roku na zaproszenie mojego brata, który widząc jak wspierałam właścicieli firm w budowaniu zespołu, zgłosił się do mnie po wsparcie w tym temacie.

Na początku myśleliśmy o tym, że stworzę w firmie nowy dział szkoleniowy i zajmę się szkoleniem zespołu kierowników. Zaczęłam przyglądać się firmie od środka i wprowadzać zmiany o różnym nasileniu i tempie. Już na pierwszych spotkaniach indywidualnych z kierownikami salonów zobaczyłam, że firma zarządzana jest w tradycyjny, mocno hierarchiczny sposób. Członkowie zespołu bardzo obawiali się popełniać błędy. Na tamtym etapie postawiłam sobie za cel zbudowanie zaangażowania w zespole.

## Budowanie zaangażowania zespołu

Próbowałam realizować swój plan, bazując na modelu 5 dysfunkcji pracy zespołowej oraz wdrażając w firmie narzędzie FRIS® Style Myślenia, którego jestem certyfikowanym trenerem. Każdego dnia widziałam drobne postępy i coraz bardziej zaangażowany zespół. Zajął się



**Milena Jastrzębska**

przedsiębiorca, trener biznesu, certyfikowany trener FRIS® Style Myślenia, współwłaściciel w ORLIŃSCY Salony Optyczne, praktyk myślenia wizualnego

słuchaniem potrzeb zespołu, by wiedzieć, od których obszarów powinniśmy zacząć naszą pracę. Mimo że widziałam te drobne postępy, to odkryłam dużą frustrację związaną z istniejącym systemem wynagrodzeń. Co ciekawe, niewielu członków zespołu komunikowało wprost, że to właśnie wynagrodzenia są demotywujące. Po kilku miesiącach mojej pracy byłam już pewna, że to nasz ówczesny system wynagrodzeń blokował nas przed dokonaniem prawdziwych i potrzebnym zmian.

## Wynagrodzenia pod lupą

U źródła systemu, który istniał u nas w latach 2010-2020, było przekonanie, że dobrych sprzedawców można zatrzymać w firmie, dając im wysokie wynagrodzenie bazujące na ich wynikach. Tworząc ten system, jego autorzy mieli poczucie, że chcą hojnie dzielić się zyskiem z najlepszymi sprzedawcami w najlepszych miesiącach. Z jednej strony opierał się po prostu na stałych podstawach i prowizjach od sprzedaży, więc nie było to nic oryginalnego.

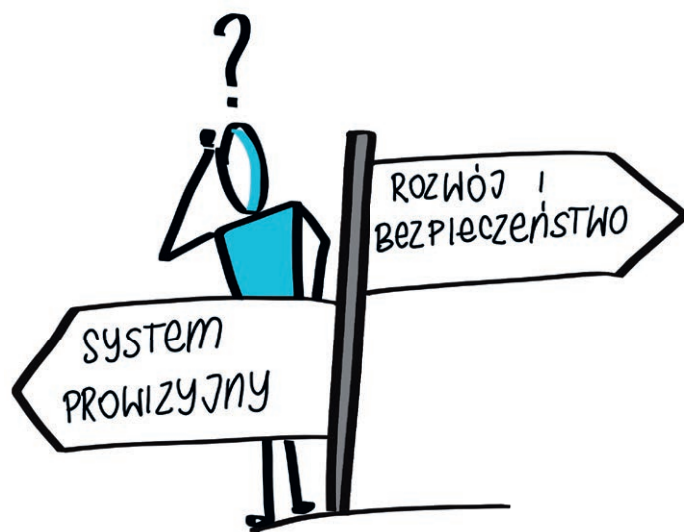
Jego specyfika wiązała się jednak z proporcjami powyższych. Podstawa wynagrodzenia była najniższą krajową wynikającą z umowy o pracę, a premia stanowiła nie tylko dodatek, ale znaczną, często większość wynagrodzenia pracownika.

System ten miał pewne korzyści. Nastawieni na wynik sprzedawcy robili wszystko, by utrzymać klienta. Wyniki poszczególnych sprzedawców były czasami naprawdę imponujące. Najlepsi sprzedawcy byli bardzo dobrze wynagradzani w miesiącach, w których rzeczywiście bardzo dużo sprzedawali.

Oczywiście, było też wiele elementów po stronie negatywnej. Z mojej perspektywy, minusy całkowicie dominowały nad plusami.

1. Zespół czuł stały niepokój związany z tym, jaką wypłatę otrzymają na koniec miesiąca – wszystkie końcówki miesiąca paraliżowały normalne rozmowy.
2. Moment ustalania planów budżetowych dla salonów był źródłem stresu dla wszystkich stron – kierowników, właścicieli, a potem doradców. Plany budżetowe zwykle były uznawane przez doradców za zawyżone i nierealistyczne, a przez właścicieli za niewystarczające.
3. Było nierealne zaangażowanie członków zespołu w działania niezwiązane bezpośrednio ze sprzedażą.
4. W zespole doradcy rywalizowali o klientów. Z jednej strony system miał na to rozwiązanie, bo premia zależała od wyniku całego salonu – jednak nadal pozostawione były premie indywidualne, które różnicowały wynagrodzenia zespołu.
5. System sprawiał, że przy słabszych miesiącach, całkowicie spadała motywacja zespołu.

W styczniu 2020 zaczęliśmy coraz bardziej otwarcie rozmawiać o zmianie obecnego systemu. Zaczęliśmy od rozmów w zarządzie, a potem z najbliższymi współpracownikami. To oni wzięli na siebie rozmowy z zespołem, które miały na celu zbadanie faktycznych potrzeb zespołu w zakresie nowych wynagrodzeń. W zarządzie mieliśmy obawy o to, czy wprowadzając zmiany nie stracimy najlepszych sprzedawców, czy nie zmniejszymy zaangażowania zespołu w sprawy klientów. Nie mieliśmy pewności, że dobrze robimy, ale zdecydowaliśmy, że to jest ten czas, bo pasmo kilku słabych miesięcy źle wpływało na atmosferę w firmie. Zespół menedżerów spotkał się z ekipą każdego salonu i, ku naszemu zdziwieniu, zaproponowany przez



zespół system niewiele różnił się od dotychczasowego. Okazało się, że potrzeba podniesienia stabilnej podstawy wynagrodzenia nie szła w parze z gotowością do obniżenia wysokich premii w dobrych miesiącach, a to nie mieściło się w budżecie na wynagrodzenia.

## Wprowadzanie zmian

Z perspektywy czasu myślę jednak, że w tamtym momencie w zespole nie było wystarczająco zaufania do nas, do siebie nawzajem, by zaproponować inne, bardziej rewolucyjne rozwiązanie.

W lutym 2020 podjęliśmy decyzję o niewielkich zmianach w systemie wynagrodzeń, które sprowadzały się głównie do podniesienia podstawy. Zmianę wprowadziliśmy od marca 2020, miesiąca, w którym nastąpił *lockdown* i wszystkie nasze salony przestały pracować. Pandemia bardzo mocno wpłynęła na naszą ówczesną kondycję. W atmosferze dużej niepewności zdecydowaliśmy się na ponowne obniżenie podstaw dla zespołu. Jednocześnie był to moment, w którym podjęliśmy decyzję o zamknięciu dwóch salonów, a co za tym idzie zmniejszeniu składu zespołu. Był to bardzo trudny czas, zarówno dla tych, którzy stracili pracę, dla tych, którzy zostali w zmniejszonym zespole, jak i dla nas. Okres pandemii i powrotu do pracy w salonach pomógł nam zobaczyć, że to, czego potrzebujemy, to zlikwidowania hierarchicznej struktury, która istniała od wielu lat w naszej – nie tak dużej – firmie. Ponieważ nie znaliśmy przyszłości, a zależało nam na tym by po

pierwszym lockdown'ie, zespół czuł się pewny swojego wynagrodzenia, wprowadziliśmy stałe wynagrodzenia dla wszystkich doradców. Nie różnicowaliśmy ich już względem stanowiska, a względem umiejętności (były dwie opcje – doradcy badający wzrok i niebadający).

Okazało się, że pomimo wcześniejszych obaw oraz nadzarpnięcia zaufania i bezpieczeństwa w czasie pandemii, zespół pracował z najwyższym zaangażowaniem. Pracowaliśmy tak 2-3 miesiące wiedząc, że to czas przejściowy i będziemy chcieli wrócić do wyższych pensji, być może premiovych, ale w innej formie niż dotychczas.

We wrześniu 2020 wprowadziliśmy premię liczoną od utargu całej firmy dzieloną między pracowników w różny sposób, w zależności od roli, którą przyjmowali. Okazało się, że tak liczona premia stała się bardzo uciążliwa w liczeniu, a jej wada leżała u startu jej tworzenia. Popętniliśmy błąd – tak baliśmy się nadal tego, jak zespół będzie pracował przy wysokich podstawach, że chcieliśmy jak najwięcej „upchnąć” w premii, by zapewnić firmie bezpieczeństwo finansowe w gorszych miesiącach. Wiedzieliśmy zatem, że nowy system nie jest docelowym i stworzyliśmy zespół, złożony z pracowników z różnym stażem i perspektywą, którego zadaniem było wypracowanie propozycji nowego systemu wynagrodzeń.

## Zespołowe myślenie

Zespół zetknął się z dylematami – jak stworzyć dobry system, który właściwie wynagrodzi te osoby, które pracują u nas krótko i szybko się rozwijają oraz te, które pracują wiele lat i nie dążą do tak szybkiego rozwoju albo osiągnęły już bardzo wiele.

Udało się nam wspólnie stworzyć nasz obecny system, który zakłada, że każdy nowy członek zespołu otrzymuje określoną stałą kwotę na start współpracy. Następnie kwota ta może zostać podwyższona w zależności od konkretnych umiejętności i roli, jaka z nich wynika oraz od stażu pracy. Wyobrażaliśmy sobie koszyk pełen różnych ról i umiejętności, po które każdy pracownik może sięgnąć w momencie kiedy jest na nie gotowy. Niektóre ze składowych koszyka to umiejętności, które wymagają wcześniejszej weryfikacji przez bardziej doświadczonych kolegów, a inne to role, które każdy może przyjąć. Pracownik sam decyduje, kiedy jest gotowy sięgnąć po nową

## OPINIE ZESPOŁU

**Jakub, współwłaściciel,  
w firmie od 2019 roku:**

Byłem bardzo za, bo uważam, że taki system jest bardziej przejrzysty dla pracowników i bezpieczniejszy dla stabilności firmy. Przewidywalność jest wszystkim na rękę.

Miałem obawy, że pracownicy, którzy pracują najdłużej w tym systemie i pamiętają bardzo wysokie premie, mogą uznać, że to jest obniżenie ich wynagrodzenia. Okazało się, że stałość jest też lepsza dla pracowników i też to cenią. Pracownicy chcą wiedzieć, ile zarobią w każdym miesiącu. Teraz trzeba obserwować, jak taki system będzie wpływał na zespół i czy z czasem nadal będzie przystawał do ich oczekiwań.

**Paulina, doradca,  
w firmie od 2019 roku**

Poprzedni system nie był satysfakcjonujący, głównie dlatego, że niezależnie od starań pracowników, na wyniki finansowe wpływają też inne, zewnętrzne czynniki. Dla mnie osobiście deprymująca była spadająca ilość Klientów w pewnych okresach. Nowy system nie wywołał u mnie obaw, wręcz przeciwnie, zdejmował z nas, jako doradców Klienta, ciężar uzyskania wyniku finalnego, dając jednocześnie większą stabilizację finansową. Nie wpłynęło to na moje zaangażowanie w pracę, a nawet łatwiej poprosić o wsparcie, dzięki temu obsługa Klienta jest bardziej sprawna. Można zauważyć większą pracę zespołową w całej firmie. Poza tym możliwość uczestniczenia w tworzeniu nowego systemu wynagrodzeń dała poczucie, że nic nie dzieje się poza nami – pracownikami.

**Marek, doradca,  
w firmie od 2010 roku**

Nigdy nie czułem się dobrze w systemie prowizyjnym i to podkreślałem. Nie miałem żadnych obaw, że przejdę z prowizji na stałą pensję, bo nic to nie zmieniło w mojej obsłudze, a z kolei dało mi spokój w wykonywaniu swojej pasji. Dziś praca w zespole wygląda, jakbyśmy byli jednym organizmem.



**Daniel, lider,  
w firmie od 2016 roku**

Zawsze pracowałem w systemie prowizyjnym i wydawało mi się niemożliwym przejście na inny system wynagrodzenia. Jednocześnie jako osobie, która jest najbardziej efektywna w dobrze zgranym zespole, ciężko było położyć nacisk na wynik, ponieważ konkurowanie ze współpracownikami bardzo mnie męczyło. Moje wynagrodzenie zależało od prowizji, a żeby ją zdobyć, musiałem porzucić zajęcia, które bezpośrednio nie przekładały się na wynik. Wyzwaniem dla mnie było jednocześnie utrzymanie dobrego wyniku oraz dobrych relacji z kolegami w pracy. Czasami musiałem obsłużyć Klienta samodzielnie, chociaż potrzebowałem pomocy, ponieważ w systemie prowizyjnym pojawia się pytanie „na kogo zapisać sprzedaż?”. Informacja o zmianie systemu przyniosła mi ulgę i automatycznie zacząłem planować swoje działania, które przynoszą efekty, jednak nie wpływają bezpośrednio na wynik sprzedaży. Wdrażanie nowych osób, wspomaganie rozwoju kolegów w różnych aspektach było dla mnie realizacją moich planów zawodowych. Atmosfera w zespole znacznie się poprawiła. Wspólne dzielenie się sprawami Klientów znacznie przyspiesza proces obsługi, a tym samym wpływa na zwiększenie wyniku oraz jakości obsługi.

pozycję z koszyka. Przykładowe elementy to umiejętność badania wzroku, rola lidera czy znajomość standardów obsługi klienta.

Staż pracy jest wynagradzany od 3 roku pracy. Za każdy rok pracy podstawa podwyższana jest o niewielką stałą kwotę. Zostawiliśmy również premię od utargu całej firmy, która tym razem jest dzielona równo między wszystkich członków naszego zespołu.

Nowy system został w następnej kolejności przekazany do zarządu, który zweryfikował jego adekwatność w budżecie i lekko uprościł, a następnie do zespołu, który miał czas na to, by zgłosić swoje pytania i wątpliwości. Wdrożyliśmy go w styczniu 2021.

Co zyskał dzięki wprowadzeniu systemu wynagrodzeń?

1. Spokój w zespole i zaangażowanie niezależnie od wyników miesiąca;
2. Lepszą pracę zespołową – w nowym systemie doceniani są zarówno mistrzowie pierwszego planu, gwiazdy sprzedaży, jak i mistrzowie drugiego planu, którzy często umożliwiają płynną pracę całego salonu;
3. Lepszą atmosferę, szczególnie na linii zespół-zarząd. Od wdrożenia nowego systemu nie musimy prowadzić comiesięcznych rozmów z niezadowolonymi ze swojego wynagrodzenia pracownikami;
4. System jest transparentny i przedstawiamy go na wczesnym etapie rekrutacji – dzięki temu pozyskujemy osoby, którymi kieruje motywacja wewnętrzna i które cenią takie podejście u pracodawcy.

Zdaję sobie sprawę, że nasz nowy system wynagrodzeń istnieje dopiero kilka miesięcy i prawdopodobnie w przyszłości pojawią się kolejne wyzwania wymagające od nas działania. Na ten moment pracujemy nad tym, by w odpowiedni sposób budować koszyk umiejętności i ról. Przed nami jest jeszcze praca nad właściwym definiowaniem ról, które wszyscy przyjmujemy oraz przyglądanie się, jak nowy system działa na motywację w dłuższej perspektywie. Dziś jestem jednak przekonana, że zlikwidowanie systemu prowizyjnego stało się świetnym początkiem do budowania prawdziwego zaufania w naszym zespole. ●

Autor rysunków: Milena Jastrzębska





# Rodzinna współpraca elementem sukcesu na rynkach międzynarodowych

Sukces na rynku krajowym nie zawsze oznacza, że firma odniesie sukces na rynkach zagranicznych. Często sukces na rynku wewnętrznym jest związany z tym, że przedsiębiorstwo potrafi znaleźć lukę i ją odpowiednio wypełnić. Jej znalezienie jest związane z lepszym zrozumieniem potrzeb potencjalnych klientów, gdyż łatwiej możemy badać zapotrzebowania lokalnego rynku.

## Sukces na rynku wewnętrznym i międzynarodowym

Obserwacja i badanie dobrze znanego rynku oraz umieszczenie wyników w określonej przestrzeni politycznej, społeczno-kulturowej i ekonomicznej umożliwia nam lepsze dopasowanie oferty. Przykładem jest działalność w sektorze motoryzacyjnym izraelskiej rodziny Szubińskich. Udało się jej wspiąć na wyżyny w Izraelu – produkować samochody, które przez lata były liderami sprzedaży. Poniosła jednak olbrzymią porażkę na rynku międzynarodowym. Z kolei w przypadku firmy rodziny Yahelów – Moraz Galilee Medical Herbs udało się efektywnie połączyć działalność na rynku krajowym, jak i międzynarodowym. Jakie więc czynniki są najważniejsze w osiągnięciu sukcesu na rynkach międzynarodowych?



**Gniewomir Pieńkowski**

Adiunkt, Katedra Zarządzania, Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie

## Gdyby tylko skoncentrowali się na rynku krajowym

Odpowiedzi na to pytanie z pewnością nie poznali członkowie rodziny Szubińskich – żydowskiej rodziny pochodzącej z Polski, która pod koniec lat czterdziestych wyjechała do Izraela. Przez lata byli przykładem tego, jak marzenia o zdobyciu rynków międzynarodowych potrafią wyniszczać dobrze prosperującą i osiągnącą olbrzymie sukcesy na rynku krajowym firmę.

Rodzina Szubińskich na początku lat pięćdziesiątych założyła w Hajfie firmę produkującą samochody Autocars. Na samym początku wynajęto halę produkcyjną na terenie lokalnego portu i rozpoczęto produkcję samochodów na licencji brytyjskiej. Były to trójkołowce marki Reliant. W kolejnych latach nabywano następne licencje, dotyczyły samochodów dostawczych Reliant Regent oraz Reliant Sussita. Ten ostatni był pierwszym dystrybuowanym pod własną marką. Został zaprojektowany przez brytyjskich inżynierów, ale w oparciu o pomysły rodziny Szubińskich. Posiadając świadomość warunków, w których przyszło żyć mieszkańcom Izraela, postanowili przygotować

samochód dla typowego Izraelczyka. Niedrogi, łatwy w naprawie i dostosowany do trudnych, pustynnych warunków. Pomysł Szubińskich okazał się „strzałem w dziesiątkę”. Samochód odniósł niespodziewany sukces rynkowy i stał się jednym z najpopularniejszych na rynku izraelskim. Pod koniec lat pięćdziesiątych Autocars było już znaną i cenioną marką na rynku izraelskim.

Po podbiciu lokalnego rynku Szubińscy postanowili podjąć próbę zdobycia rynku światowego. Na początku lat sześćdziesiątych najpopularniejszy izraelski samochód pojawił się na Światowych Targach Samochodowych w Nowym Jorku. Zmieniono tylko jego nazwę na Sabra. Udało się zebrać pierwsze, niewielkie zamówienia od amerykańskich dystrybutorów (w wysokości ponad sześciuset samochodów). Okazało się, że ta niewielka ilość była jednak ponad siły dla przedsiębiorstwa. Produkcja samochodów na rynek krajowy i zagraniczny okazała się niemożliwa. Niskiej jakości linie produkcyjne pokrywały tylko zapotrzebowanie rynku krajowego. Wolnej siły roboczej starczyło na złożenie niespełna czterdziestu samochodów. Niestety szybki montaż, przemęczona załoga i co najważniejsze – użycie niezaawansowanej technologii – szybko zniechęciły amerykańskich dystrybutorów do sprzedaży Sussity-Sabry.

Rodzina Szubińskich postanowiła nie zniechęcać się. Oprócz produkcji samochodów na rynek krajowy równolegle przygotowywano plany ekspansji do państw zachodnich. W tym celu postanowiono na stałe zatrudnić brytyjskich inżynierów oraz poszerzono współpracę z brytyjskim Reliantem o wykorzystanie mocy przerobowych fabryki w Wielkiej Brytanii. Po kilku latach opracowano plan produkcji samochodu sportowego. Była to kopia samochodu legendy lat sześćdziesiątych – Astona Martina. Samochód nazwano Sabra Sport. Cieszył się dużym zainteresowaniem wśród amerykańskich dystrybutorów. Jego produkcja trwała do 1967 roku. Udało się wyprodukować jego kilkaset sztuk, co jak na segment, w którym musiał sobie radzić, było dobrym wynikiem. Niestety i w tym przypadku wejście na rynki zagraniczne okazało się kłęską. Ponownie zawiódł czynnik produkcyjny. Zakłady Relianta nie radziły sobie z produkcją nowego dla siebie typu samochodu, przez co zagraniczni dystrybutorzy otrzymywali samochody z bardzo dużymi opóźnieniami i z licznymi, wymagającymi poprawy usterkami. Te były tak duże, że po pewnym czasie zdecydowali się na wykreślenie samochodu firmy Autocars ze swojej oferty.

*Współpraca z innymi firmami rodzinnymi, specjalizującymi się w określonych obszarach, doprowadziła firmę Moraz do sukcesu w kraju i za granicą.*

W latach siedemdziesiątych przedsiębiorstwo Szubińskich skoncentrowało się tylko na rynku krajowym. Do obrotu wprowadzono nowe samochody – rodzinnego Carmela oraz dostawczego Gilboa, który zresztą stał się następcą popularnej Sussity. Oprócz tego nawiązano współpracę z zagranicznymi producentami samochodów. Autocars miał produkować i dystrybuować na rynku izraelskim wybrane marki tych firm. Przykładowymi samochodami, które montowali Szubińscy, są średniej klasy Hino 1300 oraz należący do klasy premium angielski Triumph 1500. Niestety, umiejętne dostosowanie się do rynku wewnętrznego nie pomogło firmie nie tylko w dalszej ekspansji międzynarodowej, ale także w utrzymaniu jej na powierzchni w Izraelu. Na początku lat siedemdziesiątych firma rodziny Szubińskich ogłosiła upadłość. Marka Autocars nie zniknęła jednak całkowicie z rynku. Została przejęta przez rodzinę Carmelów – Rom Carmel Industries. Jak się jednak okazało, nowy właściciel nie potrafił dobrze poznać potrzeb klienta izraelskiego. Oferta nie zachęcała Izraelczyków do zakupu. Dlatego nowy Autocars przez dekadę koncentrował się tylko na produkcji limuzyn dla rządu izraelskiego. Zmęczeni niepowodzeniami Carmelowie w 1978 roku sprzedali Autocars firmie Urdan Industries, która definitywnie wykreśliła markę Autocars ze swojego portfolio.

## Rodzinna współpraca kluczem do sukcesu

Istnieją jednak firmy rodzinne, które potrafią skutecznie pracować zarówno na rynkach krajowych, jak i międzynarodowych. Jednym z przykładów jest Moraz Galilee Medical Herbs – izraelskie przedsiębiorstwo, które od wielu lat specjalizuje się w produkcji ekologicznych kosmetyków. W swojej produkcji wykorzystuje naturalne składniki

z okolic Morza Martwego oraz własne uprawy ziół. Założył je w 1984 roku Eliyahu Yahel z rodziną, jeden z najwybitniejszych badaczy ziół w Izraelu. Przez lata firma była znana na rynku izraelskim z produkcji dobrej jakości kosmetyków i suplementów. Niestety nie potrafiła się przebić na rynku międzynarodowym. Sukces osiągnęła dopiero w 2004 roku, kiedy to nawiązała współpracę z prowadzoną przez rodzinę Faktorów spółką Antan Investment. Współpraca ta zaowocowała wprowadzeniem zmian w technologii wytwarzania produktów, opracowano nowe produkty dostosowane do wymagań klientów zagranicznych oraz metody i techniki ich wprowadzania na rynek międzynarodowy. Obecnie wyroby Moraz Galilee Medical Herbs są dostępne nie tylko w Izraelu, ale także w większości państw świata.

Swoją sukces Moraz Galilee Medical Herbs zawdzięcza nie tylko unikalnym formułom swoich produktów, ich ekologiczności (np. bezpieczeństwo wytwarzania, humanitarność prowadzonych badań) oraz specyficznemu klimatowi, który służy uprawie ziół często występującymi tylko w Izraelu, ale także umiejętnemu dostosowywaniu się do zmian rynku, wybieraniu partnerów handlowych oraz ciągłemu inwestowaniu w nowe technologie. Firma prowadzi swoją działalność na północy Izraela oraz w okolicach Morza Martwego – to tam są również rozlokowane pola uprawne, na których sadzone są wybrane gatunki ziół (oraz prowadzone badania). Dzięki dobrze rozwiniętej sekcji B+R firma Moraz jest w stanie dokonywać selekcji oraz ich starannej obróbki po zebraniu, zgodnie z zachowaniem najwyższych standardów światowych. Większa część działalności firmy odbywa się przy współpracy z innymi, lokalnymi rodzinnymi przedsiębiorstwami, które udostępniają doskonale wyszkoloną grupę rolników oraz agrotechnologów.

W wyniku nieprzerwanie rosnącego popytu na rynku krajowym i zagranicznym, poziom zapotrzebowania na produkty zmusił firmę Moraz do zwiększenia częstotliwości pojawiania się nowych wyrobów oraz utrzymania starych, popularnych. W tym też celu, dzięki współpracy z rodziną Faktorów, zwiększono możliwości linii produkcyjnych – zainwestowano w zachodnie technologie oraz przeszkolono za granicą pracowników. W związku z tym nowa produkcja mogła być uruchamiana w coraz krótszym czasie, przy zachowaniu wysokiej jakości oraz nieprzerwanym wdrażaniu dalszych, nowoczesnych rozwiązań technologicznych. Efektywność wdrożenia do produkcji



nowych wyrobów i technologii, wymagała podjęcia właściwych prac projektowo-rozwojowych, które pozwalały na szybkie przejście od etapu projektu do fazy finalnej. Stało się to możliwe dzięki wspomnianej współpracy z rodziną Faktorów. Dostarczyła ona nie tylko dodatkowych środków finansowych, ale także pomogła w zdobyciu *know how* – nowej wiedzy, niezbędnej do produkcji konkurencyjnych dla klientów zagranicznych produktów.

## Podsumowanie

Sprawność, szybkość oraz dość niskie koszty uruchomienia nowej produkcji okazały się wskaźnikiem dojrzałości technologiczno-organizacyjnej firmy Moraz. Współpraca z innymi rodzinnymi, zarówno w skali makro – potężną i zamożną rodziną Faktorów, jak i mikro – mniejszymi, ale specjalizującymi się w określonych sferach działalności firmy, rodzinnymi przedsiębiorstwami lokalnymi, doprowadziło do osiągnięcia przez firmę Moraz pozycji czołowego dystrybutora kosmetyków i suplementów diety w Izraelu i za granicą. Międzyrodzinna współpraca stała się elementem sukcesu. Każda rodzina biorąca udział w projekcie znalazła swoje miejsce i wniosła wkład w osiągnięcie sukcesu. Dzięki współpracy firma nie podzieliła losów Autocars i do dziś wytycza nowe kierunki rozwoju. ●

# Maraton życia

## *wspomnienie o Paulinie Makarczyk*



Paulina Makarczyk i Sebastian Margalski

Codziennie zmieniające się statystyki, kolejne liczby zachorowań, ozdrowień, odejść... bezimienne zbiory pikseli na ekranie, wskazujące codziennie inną wartość. Zwiastują trendy, zbliżające się kolejne fale lub wprost przeciwnie – zapowiadają chwile wytchnienia. Jednakże statystyki przestają być suchą daną w Excelu, gdy dotyczą osób, które spotkałeś w swoim życiu i wiążą się z nią różne historie.

Z Pauliną Makarczyk poznaliśmy się podczas pierwszej edycji programu Firmy Rodzinne. To był 2009 rok i wyjątkowy eksperyment dla nas wszystkich. Zarówno dla organizatorów, jak i uczestników. Dziś brzmi to jak prehistoria. Pierwszy w naszym kraju tego typu projekt, finansowany z funduszy unijnych, przeznaczony ściśle dla sektora przedsiębiorców, których dopiero z czasem spora część uświadamiała sobie, że są... firmami rodzinnymi. Wcześniej z tym pojęciem mało kto się utożsamiał.

Projekt był eksperymentem, pilotażem, w trakcie jego trwania wraz z uczestnikami tworzyliśmy jego zręby, a następnie metodologię. Wspólnie z przedsiębiorcami ruszyliśmy wtedy we wspólny maraton, z grubsza tylko znając azymut i ramy czasowe. Idealne wyzwanie dla wyczynowców, mających we krwi to wyjątkowe pragnienie zdobywania kolejnych etapów. Jako pierwsza musiała być Paulina – opowieść o rodzinie Makarczyków rozpoczyna pierwsze wydanie unikatowej książki *Moja historia, moja firma*<sup>1</sup>.

Paulina była przedstawicielką trzeciego pokolenia firmy rodzinnej Makarczykowie, producenta kosmetyków dla dzieci i niemowląt, które można spotkać w drogeriach w całym kraju. Była osobą zapalającą ogień u największych malkontentów. Razem z bratem i ojcem stworzyli fantastyczny zespół... biznesowych wyczynowców, prowadząc niewielką, schowaną między drzewami warszawskiego Zacisza fabryczkę.

Dzięki współpracy z ekspertami w projekcie, zmienili formę prawną firmy, wprowadzili nowe serie produktów, prze-

prowadzili rebranding, nawiązali współpracę z jedną z sieci handlowych. Pamiętam nasze rozmowy zabarwione niepewnością, czy uda się utrzymać standardy tego międzynarodowego koncernu.

Paulina szczyliła się byciem marketingową awangardzistką, czasem nieco w poprzek zasad, współtworzyła rozpoznawalne w całym kraju produkty.

Paulina była wyczynowcem, w dosłownym tego słowa znaczeniu. Kilka razy w tygodniu biegała krótsze i dłuższe dystanse. Stadion Narodowy czy polne bezdroża... im trudniej, tym lepiej. Co rusz obserwowałem z zazdrością kolejne sportowe osiągnięcia, wspólnie utworzyliśmy nawet puchar firm rodzinnych podczas XXII biegu Powstania Warszawskiego. To był 2012 rok. Pamiętam zaskoczoną minę zwycięzcy biegu, gdy poprosiłem go o wspólne zdjęcie z tym niecodziennym trofeum.

Wielokrotnie zastanawiałem się, co sprawia, że takim osobom, jak Paulina chce się wstać wcześniej od innych, przebiec kilka kilometrów i jakby nigdy nic, zasiąść za biurkiem i z tym wyjątkowym uśmiechem zapalać innych do jeszcze bardziej wytężonej pracy. Niestety w marcu br. Paulina przebiegła swój ostatni maraton. Nie do końca wiadomo, czy to Covid-19, czy nowotwór, tym razem dobiegła do swojej mety zdecydowanie przedwcześnie.

Paulinę zapamiętałem jako wojowniczkę, która z magicznym uśmiechem pokazywała, że granice są tylko na papierze.

Paulina odeszła 29 marca 2021 r.<sup>2</sup> Będzie mi Ciebie bardzo brakowało!

*Wspomnienie o Paulinie napisał Sebastiana Margalski.*

Cała redakcja i nasza społeczność z wielkim żalem przyjęła tę niespodziewaną, smutną wiadomość. Chcielibyśmy pamiętać o Paulinie i o sprawach, które były Jej pasją...

<sup>1</sup> *Moja historia, moja firma* – portrety polskich przedsiębiorców rodzinnych, Warszawa 2012: <https://firmyrodzinne.pl/wp-content/uploads/2015/03/moja-historia-moja-firma.pdf>

<sup>2</sup> <https://nekrolog.eklepsydra.pl/ords/f?p=EKLEPSYDRA:ELEKTRONICZNE:::POWIADOMIENIE:ERANUE7H3YGK>