



## CZY MAMY JUŻ KRYZYS GOSPODARCZY?

- 4\_** Czy Polsce grozi recesja gospodarcza?  
| prof. dr hab. Marian Noga
- 6\_** Czy mamy już kryzys gospodarczy?  
| dr Jarosław Błaszczak
- 8\_** Zmiany gospodarcze z punktu widzenia  
producenta komponentów HMI  
| Paweł Czabak
- 12\_** O tym, co ważne dla firm rodzinnych  
w obliczu kryzysu  
| dr Oliwia Samelak, Marta Lussa
- 14\_** Co zrobić, aby wyjść z kryzysu silniejszym?  
| Andrzej Krótki
- 16\_** Lepiej zapobiegać niż leczyć – refleksje na  
trudne czasy  
| Maciej Sasin
- 19\_** Siedem grzechów głównych przedsiębiorcy  
| Karolina Klimek-Każmierczyk
- 22\_** Zadbaj o siebie szefie  
| Izabela Kielczyk, Robert Mikulski
- 26\_** Przedsiębiorstwo w kryzysie  
| Paulina Kolowca
- 28\_** Prowadzenie firmy po śmierci przedsiębiorcy  
będzie łatwiejsze  
| dr Aleksandra Krawczyk, LL.M.
- 31\_** Czy fundacja rodzinna jest rozwiązaniem dla  
Twojej rodziny i biznesu?  
| dr Rafał Trzeciakowski
- 33\_** Kongres Firm Rodzinnych „Znaleźć energię”  
w czerwcu we Wrocławiu

## 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:**

Irbis-Nariel/Adobe Stock

**Fotografie ilustracyjne:**

Freepik

---

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

**EGZEMPLARZ  
DYSTRYBUOWANY  
BEZPŁATNIE**

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

---



**Maria Adamska**

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



## Szanowni Państwo, Drodzy Rodzinni!

Czy mamy już kryzys gospodarczy? – to temat przewodni niniejszego, 52. numeru Magazynu Firm Rodzinnych RELACJE. Z pewnością niejednen przedsiębiorca zadaje sobie takie pytanie, widząc, jak spada sprzedaż, rosną ceny surowców czy koszty wynagrodzeń. I nasi autorzy także próbują na to pytanie odpowiedzieć.

Zaczynamy te rozważania od spojrzenia ekonomisty – prof. Marian Noga, od lat badający polską gospodarkę i funkcjonowanie jej mechanizmów, napisał dla nas artykuł „Czy Polsce grozi recesja gospodarcza?”, w którym analizując dane i czynniki makroekonomiczne ocenia ostrożnie, że (...) *wszystko na to wskazuje, że Polska weszła w stan recesji technicznej.* (I tu mała dygresja: recesja gospodarcza i kryzys gospodarczy to terminy bliskoznaczne, z tym że słowo kryzys jest używane do określenia obecnej sytuacji częściej w języku potocznym, recesja natomiast to termin wzięty z nauk ekonomicznych o cyklach koniunkturalnych.)

Niezależnie jednak od naukowych czy oficjalnych ocen stanu gospodarki polskiej widzimy, że odczucia i opinie przedsiębiorców są zróżnicowane. W numerze prezentujemy bezpośrednie wypowiedzi przedsiębiorców oraz wyniki obserwacji doradców i prawników współpracujących z biznesem, z których wynika, że na pytanie o kryzys nie ma jednoznacznej odpowiedzi, a obraz sytuacji jest skomplikowany. Jednak nikt nie zaprzeczy, że występuje wiele zjawisk niekorzystnych i obawy o przyszłość są bardzo duże.

Wielu autorów skoncentrowało swoją uwagę nie tyle na rozstrzygnięciu, czy mamy już kryzys, jak głęboki on jest, ile na sposobach wyjścia z sytuacji kryzysowej w przedsiębiorstwie. I mowa tu o różnorodnych zmianach organizacyjnych, zmianach w nastawieniu liderów czy wykorzystaniu prawnych możliwości do uniknięcia upadłości. Tematem na czasie są także nowe rozwiązania prawne ułatwiające proces sukcesji, o których możemy przeczytać w rubryce „Sukcesja”

Na koniec: Zgodnie z naszą misją popieramy upowszechnianie wiedzy o przedsiębiorczości rodzinnej, dlatego zwracam się do Czytelników z gorącą prośbą w imieniu naszego stałego Autora, prof. Wojciecha Popczyka, o udział w badaniu ankietowym. ●

### Przedsiębiorczość rodzinna – badania na UŁ

Drodzy Przedsiębiorcy Rodzinni,

Zwracam się do Was w imieniu całego zespołu badawczego na Uniwersytecie Łódzkim z prośbą o uczestnictwo w badaniu ankietowym, które służy pogłębieniu wiedzy na temat specyfiki funkcjonowania i wagi dla gospodarki rynkowej przedsiębiorczości rodzinnej. Od lat zajmuję się tą tematyką, jestem jednym z pionierów badań empirycznych związanych z firmami rodzinnymi w Polsce, rozwijam teorię zarządzania nimi i propaguję tę wiedzę w Polsce i zagranicą. Regularnie współpracuję z czasopismem RELACJE, na łamach którego dzielę się z Państwem zgromadzoną wiedzą. Zapewniam, że uczestnictwo w badaniu ma charakter anonimowy.

Ankieta skierowana jest do liderów przedsiębiorstw rodzinnych, tzn. osób, które podejmują najważniejsze decyzje biznesowe, strategiczne.

Wyniki badań zostaną oczywiście opublikowane także w RELACJACH.

Z góry dziękuję za życzliwość i pozytywny stosunek do naszej inicjatywy.

Prof. Wojciech Popczyk, Uniwersytet Łódzki

link: [https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeskb-kBoUDNy80L4n-bdJvBpA-lyeoiQc9UxRSePjfl9rR8\\_w/viewform?usp=pp\\_url](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeskb-kBoUDNy80L4n-bdJvBpA-lyeoiQc9UxRSePjfl9rR8_w/viewform?usp=pp_url)



fot. bbk22/Adobe Stock

# Czy Polsce grozi recesja gospodarcza?

Od wielu miesięcy toczy się w Polsce dyskusja dotycząca inflacji, jej przyczyn i przebiegu w 2023 roku i w latach następnych. Również z wielką intensywnością dyskutuje się w Polsce o poziomie PKB w 2023 roku, a także o tym, czy grozi nam recesja, a nawet stagflacja.

Dyskusją na te tematy zainteresowani są przedsiębiorcy, którzy muszą projektować swoje przedsięwzięcia biznesowe i przede wszystkim prognozować efektywność decyzji biznesowych i przyszłych zysków, poziomu inwestycji, wdrażania ewentualnych innowacji bądź poszukiwania nisz rynkowych i zwiększania swojego udziału w rynku.

Spróbuję więc postawić kilka pytań i udzielić na nie odpowiedzi, wynikających z moich różnorodnych badań.

## Pytanie 1. Jak inflacja wpływa na podejmowanie decyzji biznesowych?

Rada Polityki Pieniężnej, konstytucyjny organ Narodowego Banku Polskiego, na podstawie obowiązujących przepisów, w ciągu najwyżej 24 miesięcy powinna sprowadzić rzeczywistą inflację do celu, który określono na poziomie



**prof. dr hab. Marian Noga**

Profesor nauk ekonomicznych, Dyrektor Instytutu Współpracy z Biznesem Uniwersytet WSB Merito we Wrocławiu, były rektor Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Senator IV i V kadencji, w latach 2004-2010 członek Rady Polityki Pieniężnej.

2,5%. Dzisiaj inflacja w Polsce jest na poziomie 16,1% i wszystkie prognozy samego NBP pokazują, że cel 2,5% osiągnięty będzie dopiero za 4 lata. Oznacza to, że inflacja nie znajduje się pod kontrolą NBP, a Konstytucja wyznaczyła to zadanie jako najważniejsze do spełnienia przez NBP i jego organy!

W związku z tym, że inflacja jest uporczywa i długotrwała, przedsiębiorcy podejmują nie zawsze racjonalne decyzje,



np. poprzez gromadzenie nadmiernych zapasów, aby uniknąć wzrostu kosztów zużycia materiałów. Ten aspekt gospodarowania jest słabo zbadany, bowiem większość analiz ekonomicznych skupiona jest na obniżaniu standardu życia gospodarstw domowych bądź na upadłościach firm na skutek rosnących kosztów produkcji. Dlatego też moim zdaniem należy zrobić wszystko, aby inflacja powróciła do poziomu 2,5% najszybciej, jak to jest możliwe. Wydaje się, że należy tutaj użyć dwóch instrumentów polityki pieniężnej, tj. podwyżki krótkookresowych stóp procentowych przez Radę Polityki Pieniężnej oraz podwyższenie stopy rezerwy obowiązkowej z 3,5% np. do 5%. Podjęcie takich decyzji przez władze monetarne daje szansę na o wiele szybszy powrót rzeczywistej inflacji do celu 2,5% niż prognozowane 4 lata. Moim zdaniem, wtedy decyzje biznesowe będą zdecydowanie bardziej racjonalne.

## **Pytanie 2. Jaki będzie w Polsce poziom PKB w 2023 roku? Czy w związku z tym wystąpi w Polsce recesja bądź recesja techniczna?**

Prognozy dotyczące poziomu PKB w Polsce w 2023 roku wahają się od -0,2% do +1,2%. Są to prognozy NBP, zapisy w budżecie państwa na 2023 rok, prognozy banków polskich i zagranicznych, Międzynarodowego Funduszu W walutowego. Jakie jest moje zdanie w tym zakresie?

Po pierwsze, wszystko na to wskazuje, że Polska weszła w stan recesji technicznej. Recesja techniczna, według OECD (międzynarodowej organizacji wysoko rozwiniętych państw świata, do której zaliczono również Polskę) występuje wtedy, gdy dwa razy tempo wzrostu PKB, w ujęciu kwartał do poprzedniego kwartału będzie ujemne. W Polsce PKB w IV kwartale 2022 r. do III kwartału 2022 r. był ujemny, na poziomie -2,4%. W końcu maja 2023 roku GUS ogłosił relację PKB w I kwartale 2023 do IV kwartału 2022 i wszystko wskazuje na to, że będzie to minus 1÷2%. Stąd konkluzja jest tutaj jednoznaczna – Polska wejdzie w stan recesji technicznej. Dane dotyczące produkcji przemysłowej i sprzedaży detalicznej za I kwartał 2023 roku pokazują ujemne wartości w stosunku do roku 2022 i najprawdopodobniej te dane potwierdzą moje prognozy dotyczące wystąpienia recesji technicznej. Żeby mówić o recesji rzeczywistej, to PKB musiałyby w dwóch sąsiednich kwartałach mieć ujemne odczyty w stosunku do identycznych kwartałów roku ubiegłego. Takich

prognoz nie widziałem, chociaż takiego stanu rzeczy nie można wykluczyć.

Po drugie, rozważania o stagflacji w Polsce są w pełni uprawomocnione, gdyż literatura przedmiotu wyraźnie określa stagflację jako uporczywą inflację połączoną ze wzrostem PKB na poziomie zbliżonym do 0%. Ten stan właściwie obserwujemy w Polsce już dzisiaj. Gdy te dane makroekonomiczne utrzymają się do końca 2023 roku, ekonomiści stwierdzą, że w 2023 roku Polska była w fazie stagnacji.

Jakie stąd wynikają wnioski dla prowadzących działalność biznesową? Moim zdaniem, należy tutaj ocenić wkład czynników zewnętrznych na inflację i na PKB w Polsce. Nie ulega wątpliwości, że wojna Rosja-Ukraina i pandemia COVID-19 miały silny wpływ na rozwój polskiej gospodarki. Nie można jednak pominąć błędów w polityce fiskalnej i monetarnej popełnione przez NBP i Rząd. To powinno doprowadzić do zdecydowanej zmiany tzw. *policy mix*, czyli takiej harmonizacji polityki monetarnej z polityką fiskalną, aby pozytywnie wpływało to na poziom życia obywateli i na równowagę gospodarczą. Teoria ekonomii już dawno potwierdziła, że optymalna *policy mix* jest wtedy, gdy stosujemy odpowiednią kombinację tych polityk: gdy polityka monetarna jest ekspansywna, to wtedy polityka fiskalna musi być neutralna i *vice versa*.

Biznes musi jednak widzieć, że rządzący właśnie korzystają ze zdobyczy nauk ekonomicznych i stosują je w praktyce gospodarczej. Oczekiwania biznesu też opierają się na trafnych prognozach makroekonomicznych, przekazywanych przez władze fiskalne i monetarne. Nikt nie oczekuje 100% potwierdzenia prognoz gospodarczych, ale jeżeli obserwujemy odchylenia od prognoz, to ewentualne ich stałe „przestrzelenie” tylko w jednym kierunku odczytywane jest jako manipulacja i propaganda sukcesu.

## **Pytanie 3. Czego oczekują przedsiębiorcy od rządzących?**

Przedsiębiorcy oczekują od rządzących stabilnego, jasnego, jednakowo interpretowanego na terytorium Polski prawa. Rządzący muszą do minimum ograniczyć zmiany w prawie, gdyż niejasne i zmieniające się prawo niszczy biznes, który wtedy ucieka z Polski za granicę. ●



# Czy mamy już kryzys gospodarczy?

*Głosy przedsiębiorców*

Rozmowę młodych przedsiębiorców o sytuacji w ich firmach poprowadził **Jarosław Błaszczak**.

## Wprowadzenie

Gdy kryzys przychodzi do wielkich przedsiębiorstw, często można to zauważyć „gołym okiem”. W przypadku wielu z nich sprawozdania finansowe i inne dokumenty są dostępne publicznie. Zresztą, jeśli w korporacjach czy nawet dużych firmach rodzinnych zapadają decyzje o poważniejszych zwolnieniach czy innych formach ograniczania działalności, nierzadko doniesienia o tym trafiają do mediów.

Dużo trudniej jest dostrzec objawy kryzysu w mniejszych firmach, które – choć pojedynczo nie mogą równać się z gigantami – jako cała grupa stanowią niezwykle ważną część gospodarki. Najłatwiej byłoby po prostu zapytać o aktualną sytuację właścicieli czy zarządzających tymi firmami, jednak nie każdy spośród nich chce publicznie omawiać trudniejszy czas, przez który przechodzą ich przedsiębiorstwa.

Tym bardziej doceniamy otwartość naszych gości, Katarzyny Kostrzewskiej i Krzysztofa Ogorzałka, którzy bardzo szczerze opowiedzieli nam o wyzwaniach, z jakimi ostatnio mierzą się ich firmy. Swój głos dołożyłem i ja, występując tu w podwójnej roli: współredaktora RELACJI, ale też współwłaściciela firmy rodzinnej.



**dr Jarosław Błaszczak**

Zastępca redaktorki naczelnej RELACJI, przedsiębiorca, sukcesor w firmie rodzinnej, specjalista w zakresie polityki i historii politycznej państw anglosaskich.

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

## KATARZYNA KOSTRZEWSKA, Manufaktura Ceramiki i Rzemiosła Łódź



*Katarzyna Kostrzewska jest założycielką i właścicielką firmy Manufaktura Ceramiki i Rzemiosła ŁÓDŹ. To pracownia ceramiczna, która tworzy niebanalne ceramiczne przedmioty oraz gadżety zarówno dla osób indywidualnych, jak i firm. Flagowym produktem Manufaktury są ceramiczne bombki, sprzedawane pojedynczo lub w kompletach. Wszystkie elementy wytwarzane są ręcznie, z dbałością o każdy szczegół. Firma oferuje również szklane choinki i zegary.*

Od kilku lat wzrasta systematycznie zainteresowanie rękodziełem. Klienci coraz chętniej chcą kupować oryginalne i nietuzinkowe przedmioty. Wzrasta świadomość konsumencka w zakresie ekologii. Zarówno ceramika, jak i szkło doskonale wpisują się w ten trend. Sprzedaż rękodzieła w ostatnich latach stała się bardzo popularna. Wytworzyła się swoista moda na posiadanie przedmiotów niepowtarzalnych, jedynych w swoim rodzaju, wykonywanych ręcznie oraz z ekologicznych materiałów. Zamiłowanie do rękodzieła, a także do tworzenia rzeczy pięknych, postanowiłam przekuć w swój własny biznes.





Otwarcie działalności zbiegło się jednak z trudnym czasem pandemii – ze związanymi z nią ograniczeniami i z niepewnością co do dostępności materiałów. Początkowy wzrost cen, ograniczenia oraz obostrzenia związane z czasem pandemii spowodowały liczne utrudnienia w działalności otwartej pracowni oraz przeniesienie działalności do Internetu. Inwazja Rosji na Ukrainę w zeszłym roku pogłębiła negatywne nastroje oraz przyczyniła się do kryzysu energetycznego, co w rezultacie przyłożyło się do wystąpienia dużych i nieprzewidywalnych podwyżek cen. Dotychczasowi klienci biznesowi zaczęli zamawiać mniejsze ilości. Także klienci indywidualni z większą rezerwą podchodzili do zakupów w okresie przedsięwziętym. W mojej ocenie pandemia, wojna oraz kryzys energetyczny mają bezpośrednie przełożenie na mniejszą sprzedaż naszych produktów oraz na wysokie koszty produkcji.

## KRZYSZTOF OGORZAŁEK, JMK Computerate



*Krzysztof Ogorzałek jest wiceprezesem firmy rodzinnej JMK Computerate, a także członkiem Rady Programowej Stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych. JMK Computerate to firma z branży IT, będąca producentem oprogramowania przeznaczonego dla kancelarii prawnych (legaltech). W ofercie przedsiębiorstwa znaleźć można też m.in. systemy CRM, a także kompleksowe usługi informatyczne dla firm.*

W sektorze IT widać od kilku miesięcy spadek zamówień. Moim zdaniem obecnie największym wyzwaniem jest lawinowy wzrost kosztów prowadzenia działalności. Rosną praktycznie wszystkie kategorie kosztów, a najbardziej widoczny jest wzrost kosztów osobowych. Od zawsze wynagrodzenia w IT należą do wysokich i szybko rosnących. Jednakże ostatnie 12 miesięcy sprawiło, że wzrost oczekiwań płacowych „wystrzelił”. Firmy, które mają opartą działalność o długoterminowe projekty, umowy, stanęły przed wyzwaniem utraty istotnej części marż lub nawet całego zysku na wielu projektach. Już dziś widać, iż pomimo braków dostępnych pracowników w sektorze IT w Polsce, rośnie liczba zwolnień, w tym zwolnień grupowych.

Warto jednak wspomnieć, że sektor IT jako taki ma wciąż ogromne perspektywy rozwoju. Moim zdaniem obecnie

sytuację należy traktować jako przejściową. Stąd nasza firma rodzinna podjęła decyzję o rekalkulacji cenników dla nowych klientów, jak i dla tych dotychczasowych. Pamiętając okres poprzedniego kryzysu gospodarczego, zdecydowaliśmy się na utrzymanie całości załogi, w tym wszystkich osób zatrudnionych w 2022 roku. Celem takiego działania jest utrzymanie czy wręcz zwiększenie szansy na lepszy start podczas polepszającej się koniunktury. Liczymy, że może się to wydarzyć w okresie do 18 miesięcy, a może nawet jeszcze w 2023 roku.

## JAROSŁAW BŁASZCZAK, B&B Słodczyce z Pomysłem



*Jarosław Błaszczak jest współwłaścicielem i dyrektorem zarządzającym firmy B&B Słodczyce z Pomysłem, dostawcy słodczych reklamowych z logo dla firm i instytucji, a także słodczy okolicznościowych na rozmaite okazje (wesela, chrzciny, urodziny itp.).*

Trudno jest mi jednoznacznie odpowiedzieć na pytanie, czy w naszej firmie widać kryzys. Z całą pewnością czas pandemii był dla nas bardzo trudny i jestem bardzo dumny, że przetrwaliśmy to bez żadnych cięć w zatrudnieniu. Jednak gdy zniesione zostały niemal wszystkie obostrzenia, branża reklamowa wyraźnie obudziła się na nowo do życia. Oczywiście z jednej strony doskwierają nam niestabilne ceny surowców, wzrost kosztów energii czy ogrzewania, a także związana z szalejącą inflacją bezprecedensowa presja płacowa. Ale z drugiej strony, odpukać, dotychczasowe wyniki sprzedaży w 2023 r. uważamy za satysfakcjonujące, gdyż notujemy wzrosty wyższe niż wartość inflacji. Czyli jak by nie patrzeć – rośniemy.

Nie zasypiamy jednak gruszek w popiele. Bolesne doświadczenia ostatnich lat sprawiły, że bardzo poważnie zaczęliśmy szukać sposobów na dywersyfikację źródeł przychodów i ograniczenie wpływu sezonowości, dojmującej w sektorze gadżetów reklamowych. Tak właśnie narodziła się nasza oferta detaliczna i okolicznościowa, dzięki której naszymi klientami mogą teraz zostać również osoby prywatne, nawet jeśli potrzebują tylko kilograma krówek. I to dla nas naprawdę wielki zaszczyt, gdy poprzez słodczyce komunijne czy weselne „gościmy” na stołach podczas tak wielu uroczystości rodzinnych. ●



# Zmiany gospodarcze z punktu widzenia producenta komponentów HMI

**Życie jest jak elektronika – złożone, skomplikowane, ale jednocześnie fascynujące.**

Tak jak w elektronice każdy element pełni swoją rolę, tak w gospodarce każda branża ma swoje miejsce. Branża producentów urządzeń elektronicznych jest jednym z kluczowych sektorów w Polsce, generującym około 10% PKB. Według danych Eurostatu, produkcja i dystrybucja urządzeń elektronicznych i komunikacyjnych w Unii Europejskiej (UE) stanowi około 6,7% całkowitej wartości dodanej produkcyjnej UE w 2020 roku. Według danych za ten rok, całkowita wartość dodana sektora przemysłu w UE wyniosła około 1,6 biliona euro, a wartość dodana sektora producentów urządzeń elektronicznych wyniosła około 107 miliardów euro.

Warto jednak pamiętać, że branża ta ma duży wpływ na rozwój innych sektorów gospodarki, takich jak transport, telekomunikacja, medycyna i wiele innych. Przyczynia się również do innowacji i rozwoju technologicznego.



**Paweł Czabak**

CEO firmy produkcyjnej LC Elektronik,  
Wiceprezes Zarządu Stowarzyszenia Marfan  
Polska

## Czynniki wpływające na obecną sytuację branży elektronicznej

Analizując rynek widzimy obecnie wiele elementów mających wpływ na jego dynamikę. Nie da się ocenić obecnej sytuacji nie uwzględniając takich zagadnień, jak: wojna na Ukrainie (masowa migracja, pomoc humanitarna





i wsparcie militarne), zmiany geopolityczne (transfer produkcji z Azji do Europy), konsolidacja rynkowa (łączenie wielu firm, przejęcia, fuzje, budowanie grup kapitałowych), coraz większa presja regulatorów rynku (zielone certyfikaty, mierzenie zawartości surowców ziem rzadkich, produkcja z OZE), wzrost kosztów pracy (dodatkowe podatki, przymusowe daniny, wzrost pensji minimalnej), „grantozą”, czyli tworzenie nowych firm i organizacji, aby otrzymać dofinansowanie, a nie wyprodukować potrzebny produkt lub usługę, nadmierna regulacja rynkowa. Czy wszystkie te aspekty oznaczają, że w ogólnie rozumianej branży producentów elektroniki mamy już kryzys?

Wojna na Ukrainie ma ogromny wpływ na branżę producentów w Polsce i w całej Europie. Na początku wojny wielu młodych mężczyzn wróciło do swojej ojczyzny, aby stanąć do walki w obronie ojczyzny. W konsekwencji wiele zakładów produkcyjnych musiało zmniejszyć swoją produkcję, a niektóre nawet wygasły ją na wiele tygodni.

Wiele firm bazowało na dostawcach z Ukrainy. Przed wojną i przed Covidem wiele zakładów działało wg japońskiej zasady *Just In Time*. W skrócie polega to na tym, że dostawy komponentów do produkcji powinny być jak najmniejsze i przychodzić w momencie, kiedy są potrzebne. Reguła ta ogranicza bufora produkcyjne do minimum. Wielu producentów kształtowało stany magazynowe pozwalające na utrzymanie ciągłości produkcji tylko na kilka godzin, maksymalnie kilka dni. Po wybuchu wojny za naszą wschodnią granicą fabryka Volkswagena w Poznaniu wstrzymała produkcję samochodów, ponieważ nie było dostaw wiązek kablowych, które produkowała ukraińska firma. Pokazało to bardzo wyraźnie, że Covid nie był jedynym czarnym łabędziem, a tylko jednym z pierwszych, które pojawiały się na tafli przemysłowego oceanu.

Zmiany geopolityczne mają duży wpływ na produkcję elektroniki, ze względu na rosnącą wrażliwość na ryzyka polityczne i handlowe. W ostatnich latach handel międzynarodowy i wzajemne sankcje stają się coraz częstsze, a kraje coraz bardziej chronią swoje rynki poprzez regulacje i kontrole handlu. Dla producentów elektroniki może to oznaczać trudności w pozyskiwaniu surowców, części i komponentów oraz ograniczenia w dostępie do rynków zbytu.



*Zmiany geopolityczne mają duży wpływ na produkcję elektroniki, ze względu na rosnącą wrażliwość na ryzyka polityczne i handlowe. Kraje coraz bardziej chronią swoje rynki poprzez regulacje i kontrole handlu.*



## Adaptacja do zmian

Jednocześnie producenci starają się przystosować do tych zmian poprzez rozwijanie bardziej zrównoważonych łańcuchów dostaw, poszukiwanie lokalnych źródeł surowców i inwestowanie w rozwój technologii, które pozwalają na bardziej elastyczne i zdecentralizowane procesy produkcyjne. W rezultacie producenci elektroniki muszą być bardziej elastyczni i gotowi do zmian w odpowiedzi na zmieniające się warunki polityczne i handlowe, a także muszą inwestować w rozwój bardziej zrównoważonych i elastycznych łańcuchów dostaw, aby utrzymać swoją konkurencyjność. Niesie to za sobą często zwiększenie ceny produktu końcowego.

Aby uświadomić, jak jest to trudne i skomplikowane, przedstawię krótką historię z naszej firmy. W marcu zeszłego roku jeden z naszych klientów postanowił zmienić dostawcę na panel sterujący. Panel jest przeznaczony na rynek medyczny i ma wbudowane drukowane sitodrukiem sensory. Obecnie klient produkuje ten element na Tajwanie, ale chce zmienić dostawcę ze względów bezpieczeństwa, dywersyfikacji źródeł zaopatrzenia i przede wszystkim by móc nadzorować proces produkcyjny. Otrzymaliśmy od klienta pełną specyfikację materiałową oraz rozpisany proces technologiczny. Można powiedzieć – nic trudnego! Rzeczywistość okazała się inna. Specyfikacja materiałowa bazuje na markowych komponentach światowych firm takich jak 3M (kleje i błony klejowe), Henkel (farby elektroniczne), Mylar (folie, podłoża do druku). Okazuje się, że obecny dostawca wykorzystuje materiały, które są dostarczane i dostępne tylko i wyłącznie na rynku chińskim i tajwańskim. Nie można ich sprowadzić do Unii Europejskiej. Nieoficjalnie dowiedzieliśmy się, że jest tak z powodu norm środowiskowych. W tym przypadku dostępność podstawowych



surowców to tylko jeden z elementów trudności w transferze produkcji z krajów spoza UE. Konieczne było uruchomienie sztabu inżynierów i techników z kilku firm do opracowania nowego składu farb, klejów i innych materiałów, aby spełniały wyśrubowane normy produkcji medycznej.

Konsolidacja rynkowa to jeden z objawów trudnej sytuacji na rynku. Firmy łączą się wtedy, kiedy jest duża konkurencja i nie ma miejsca na walkę, a pojawia się miejsce na współpracę, a często i na synergie.

Na rynku europejskim widać, jak łączą się i dzielą wielkie firmy. Podobnie dzieje się na mniejszych rynkach, w tym w Polsce. Przykładem jest polska firma Sygnis S.A., która jest producentem drukarek 3D. W ostatnich latach przejęła kilku dystrybutorów takich urządzeń na rodzimym rynku. A to jeszcze nie koniec, w planach są kolejne przejęcia i fuzje. Takie wyjście jest zdecydowanie lepsze niż wyniszczająca walka ceną.

## Znaczenie regulacji na rynku

---

Jednym z głównych niebezpieczeństw regulacji jest to, że często prowadzą do wzrostu kosztów dla firm. Przedsiębiorstwa muszą spełnić wymogi regulacyjne, co oznacza, że muszą zainwestować w dodatkowe narzędzia, technologie, szkolenia i procesy, co może znacznie zwiększyć koszty produkcji i wpłynąć na wyniki finansowe. W wyniku tego przedsiębiorstwa technologiczne mogą być zmuszone do zmniejszenia inwestycji w innowacje, rozwój i ekspansję.

Kolejnym niebezpieczeństwem jest to, że regulacje często prowadzą do powstawania barier wejścia na rynek, co utrudnia konkurencję i innowacje. Przedsiębiorstwa muszą spełnić wymagania regulacyjne, co zwiększa koszty i utrudnia rozwój nowych produktów i usług. Dla mniejszych firm, które nie mają takiej siły finansowej, aby spełnić te wymagania, staje się to jeszcze trudniejsze. W ten sposób regulacje mogą przyczynić się do monopolizacji rynku, a tym samym ograniczyć konkurencję.

Regulacje mogą również prowadzić do powstania niepotrzebnej biurokracji, która jest kosztowna i czasochłonna dla przedsiębiorstw. Firmy muszą wypełniać mnóstwo dokumentów, a niektóre przepisy mogą być niejasne

i skomplikowane, co wymaga dodatkowych kosztów i zasobów ludzkich.

Warto zauważyć, że niektóre regulacje i przepisy są stosowane niesprawiedliwie i faworyzują pewne firmy, co prowadzi do nieuczciwej konkurencji. Jest to szczególnie niebezpieczne dla małych firm niemających takiej siły finansowej, aby konkurować z większymi firmami, które mają wpływ na tworzenie regulacji. Dodatkowo nadmierne regulacje mogą doprowadzić do powstania tzw. szarej strefy.

Pewnego razu trzech przedsiębiorców spotkało się w barze, aby omówić swoje problemy związane z nadmiernymi regulacjami rynkowymi. Pierwszy przedsiębiorca narzekał: „Musiałem zatrudnić trzy osoby tylko po to, aby wypełniać raporty i formularze, wymagane przez urzędy”. Drugi dodał: „A ja musiałem kupić nowe urządzenia i spełnić nowe normy bezpieczeństwa, które kosztowały mnie fortunę”. Na to trzeci przedsiębiorca odparł: „A ja w ogóle musiałem zamknąć swoją firmę, bo moja produkcja była zakazana ze względu na nowe przepisy”. Po chwili ciszy, barman zaczął się śmiać i powiedział: „Wiecie co, to nie jest nawet najlepsze. Moja babcia miała swoją małą piekarnię, ale musiała zamknąć ją, bo musiała spełniać nowe wymogi dotyczące higieny. Teraz sprzedaje ciastka z domu na czarno i zarabia więcej niż kiedykolwiek wcześniej!”

## Rola funduszy pomocowych

---

Dotacje, granty i dofinansowania to popularne sposoby finansowania projektów dla firm technologicznych. Choć na pierwszy rzut oka wydają się one korzystne, to w praktyce ich uzyskanie może przynieść pewne niekorzyści.

Po pierwsze, zbyt duże uzależnienie od dofinansowań może sprawić, że firma straci swój nacisk na innowacje i rozwój, a skoncentruje się tylko na zdobywaniu kolejnych dofinansowań. Ponadto proces aplikacji i spełniania wymogów związanych z uzyskaniem dotacji może być czasochłonny i kosztowny, co ostatecznie może wpłynąć negatywnie na płynność finansową firmy.

Jednakże dofinansowania mogą przynieść również wiele korzyści. Mogą one zwiększyć zasięg projektów i umożliwić rozwój nowych technologii. Ponadto dofinansowania



często są powiązane z wymogiem udziału w projekcie partnerów biznesowych lub naukowych, co pozwala na nawiązanie wartościowych kontaktów i umocnienie pozycji rynkowej.

Warto również zwrócić uwagę na to, że dofinansowania mogą pochodzić z różnych źródeł, takich jak prywatne inwestycje *venture capital*, fundusze unijne czy państwowe programy wsparcia dla innowacyjnych przedsiębiorstw. Odpowiednie wykorzystanie takich dofinansowań może przyczynić się do osiągnięcia strategicznych celów i umocnienia pozycji rynkowej firmy.

Ostatnim elementem jest zagrożenie coraz powszechniejszą chorobą polskich firm i organizacji, tzw. „grantozą”. W skrócie zjawisko polega na tym, że celem organizacji jest zdobycie dofinansowania na dowolny cel i dzięki temu uzyskać podstawy do swojej działalności. Według mnie sytuacja powinna wyglądać odwrotnie. Dobrym przykładem jest firma Bitfold R&D. To polska firma zajmująca się tworzeniem innowacyjnych rozwiązań z zakresu sztucznej inteligencji, przetwarzania danych i *blockchain*. Historia firmy zaczyna się w 2015 roku, kiedy to grupa naukowców z Politechniki Warszawskiej postanowiła stworzyć startup skupiający się na rozwoju technologii związanych z uczeniem maszynowym.

Początkowo firma działała jako jednoosobowa działalność gospodarcza, a pierwsze projekty były finansowane ze środków własnych założycieli. Jednakże szybko zaczęła zyskiwać uznanie w środowisku inwestorów, a w 2017 roku otrzymała pierwsze dofinansowanie w ramach programu Unii Europejskiej na rzecz rozwoju innowacyjności w Polsce.

Dzięki dofinansowaniom Bitfold R&D mogła rozwinąć swoją działalność i zacząć działać na rynkach międzynarodowych. W 2018 roku firma otrzymała kolejne dofinansowanie w ramach programu Horizon 2020, co pozwoliło na zatrudnienie nowych specjalistów i dalszy rozwój technologii związanych z uczeniem maszynowym.

W ciągu kilku lat działalności Bitfold R&D Sp. z o.o. stała się liderem w dziedzinie sztucznej inteligencji i przetwarzania danych, a jej produkty i usługi cieszą się uznaniem na całym świecie. Niedawno na konferencji Expo Invest Cuffs 2023 zaprezentowali swój prototyp portfela do kryptowalut, który oprócz funkcji tzw. „zimnego portfela” może również pełnić funkcje giełdy, sejfów na wiele różnych cyfrowych aktywów i dokumentów. Dzięki dofinansowaniom i współpracy z inwestorami udało się stworzyć firmę międzynarodową, która przyczynia się do rozwoju nowoczesnych technologii oraz zwiększenia konkurencyjności polskiej gospodarki.

Reasumując, na kryzys ma wpływ wiele czynników i nigdy nie można pokazać jednej przyczyny, która spowodowała spowolnienie gospodarcze. Zgadzam się z Nassimem Nicholasem Talebem, że powinniśmy spodziewać się czarnych łabędzi i pracować nad „antykruchością” naszych organizacji, a wtedy żaden kryzys nie będzie dla nas niebezpieczny. Inaczej mówiąc, powinniśmy spodziewać się niespodziewanego i robić wszystko, aby nasze firmy były odporne na wszelkie zagrożenia. Firmy rodzinne właśnie takie są i wielokrotnie udowadnialiśmy, że jako Rodzinni jesteśmy w stanie poświęcić wiele czasu, pieniędzy i środków aby nasze organizacje rozwijały się i przetrwały niejeden kryzys. ●



# O tym, co ważne dla firm rodzinnych w obliczu kryzysu

Oliwia Samelak przeprowadziła rozmowę z Martą Lussą – sukcesorką w firmie rodzinnej Elkor o tym, co jest ważne w prowadzeniu firmy rodzinnej, zwłaszcza w obecnej sytuacji gospodarczej.

**Oliwia Samelak:** Zacznę od pewnej anegdoty z książki o przywództwie: „Na początku XX wieku, na spotkaniu ludzi biznesu pojawił się Taylor, młody naukowiec zajmujący się zarządzaniem w ujęciu teoretycznym. Miał on opinię zdolnego i bystrego badacza. W pewnej chwili podszedł do niego doświadczony przedsiębiorca – Carnie, który zbudował potężne imperium w branży transportowej. Z pewną dozą ironii zaproponował, że da Taylorowi czek na 100 tysięcy złotych, jeśli ten zaskoczy go czymś, czego on jako doświadczony przedsiębiorca nie wie, a co uzna za istotne z punktu widzenia skutecznego przywództwa. Taylor poprosił Carniego, aby do następnego dnia przedstawił listę dziesięciu najważniejszych do zrobienia rzeczy, porządkując je według kryterium ważności. Kolejnego dnia Carnie przekazał Taylorowi czek na obiecaną sumę. Uznał bowiem to zadanie za niezwykle ważne i trudne”.

Moje pierwsze pytanie związane jest z tą historią: Co jest teraz najważniejsze? Na czym trzeba skupić siły przedsiębiorstwa według Ciebie?



**dr Oliwia Samelak**

Terapeutka ACT, wykładowczyni akademicka, menedżerka kierunku Psychologia w biznesie. Specjalizuje się w temacie sensu w życiu i sensu w pracy. Autorka podcastu „Rozmowy pełne sensu”



**Marta Lussa**

Sukcesorka w firmie Elkor, z siedzibą w Kleszczewie, świadczącej usługi spedycji i transportu chłodniczego na terenie Unii Europejskiej.

**Marta Lussa:** Faktycznie trudno odpowiedzieć na tak postawione pytanie, zwłaszcza że żyjemy w czasach zawirowań gospodarczych. Myślę, że celem nadrzędnym w firmach rodzinnych jest dobro rodziny, a co za tym idzie, rozwój przedsiębiorstwa dla następnych pokoleń. Jako matka i współzarządzająca firmą rodzinną odpowiem tak: obecnie najważniejsze jest przetrwać bez większego uszczuplenia zasobów przedsiębiorstwa, tak żeby rozwój w dalszej perspektywie miał gruntowne podstawy. Nie tylko w aspekcie finansowym poprzez dokładniejsze pilnowanie kosztów, ale też w aspekcie zasobów ludzkich, poprzez rozważną politykę personalną.

**O.S.:** Dziękuję za tę odpowiedź. Rzeczywiście to jest ogromna wartość firm rodzinnych, że chcą rozwijać się



dla kolejnych pokoleń. Są w stanie przetrwać sztormy, bo mają na uwadze dobrostan kolejnych generacji. Badania naukowe wykazują również, że przedsiębiorstwa rodzinne lepiej radzą sobie z kryzysami, ze względu na większą elastyczność działania.

A czy Ty dostrzegasz jakąś przewagę firm rodzinnych nad podmiotami nierodzinnymi?

**M.L.:** W wielu przypadkach w pracę w firmach rodzinnych zaangażowana jest naprawdę duża część rodziny: dzieci, mężowie, żony, wujkowie i ciocie. W konsekwencji poziom utożsamiania się z przedsiębiorstwem jest dużo większy niż w korporacjach. Ludzie ci są zdolni do dużo większych poświęceń (wyrzeczeń) w imię dobra wspólnego. Są gotowi poświęcić swój czas, a nawet nierzadko udzielić wsparcia finansowego.

**O.S.:** Tak, to co mówisz ma sens. Pisałam w swojej pracy doktorskiej, że Polacy mają nadal największe zaufanie do członków własnej rodziny. Jeśli rodzina potrafi trzymać się razem i te relacje są oparte na zaufaniu, to mamy przepiękny sukces przedsiębiorstwa.

Trochę z innej beczki: Jak odczuwasz obecną sytuację gospodarczą? Czy w Twojej opinii mamy już kryzys?

**M.L.:** Zapewne dużo zależy od branży. Zajmujemy się głównie transportem żywności, a czasami mówię o transporcie jako o barometrze gospodarczym. Jesteśmy dokładnie pomiędzy producentami a konsumentami. Niestety, faktycznie w ostatnich dwóch kwartałach obserwujemy obniżenie zapotrzebowania na nasze usługi. Czy to jest już kryzys? Trudno mi to ocenić. Czas pokaże, kiedy nastąpi punkt przełamania.

**O.S.:** „Nie pozwól, aby dobry kryzys się zmarnował” – powiedział Winston Churchill w czasie negocjacji kończącej II wojnę światową.

Co dobrego może przynieść obecna sytuacja społeczno-gospodarcza?

**M.L.:** Okresy dynamicznych wzrostów gospodarczych wpływają pozytywnie na wzrost przedsiębiorstw. Niestety, często jest to wzrost chaotyczny i mający słabe podstawy, powstają tak zwane „kolosy na glinianych nogach”. Moment spowolnienia gospodarczego, brutalnie mówiąc,



*W ostatnich dwóch kwartałach obserwujemy obniżenie zapotrzebowania na nasze usługi. Trudno mi ocenić, czy to jest już kryzys. Czas pokaże, kiedy nastąpi punkt przełamania.*



„oczyszcza rynki”. Ponadto może być okazją, żeby odrobić się cofnąć i krytycznie spojrzeć na własną działalność. Sprawdzić posiadane zasoby i przebudować procesy, jeżeli to konieczne. W skrócie – przygotować się do rywalizacji na „oczyszczonym” rynku.

**O.S.:** Z własnego wieloletniego doświadczenia w prowadzeniu firmy rodzinnej – jakie rady dałabyś przedsiębiorcom dziś? Jak skutecznie prowadzić firmę rodzinną w obliczu zawirowań na rynku?

**M.L.:** Chyba nie ma jednej uniwersalnej rady dla wszystkich przedsiębiorców. Dla naszej rodziny najważniejsza jest wytrwałość. Prowadzenie firmy na co dzień wiąże się z ciągłym mierzeniem się z przeszkodami i tylko wytrwałość daje rokowania na ich pokonanie.

**O.S.:** Czyli najważniejsza jest wytrwałość?

**M.L.:** Tak, jeżeli już odwołujemy się do historii, to w mieście powojennych gruzów powstało wiele pięknych i jeszcze wspanialszych budowli. Wiele przedsiębiorstw w Europie i na świecie, które przed wojną były firmami rodzinnymi, dziś są wielkimi koncernami, chlubiącymi się swoim rodzinnym rodowodem. W Polsce sukcesja została przerwana przez socjalizm, przez co mamy dopiero drugie pokolenie zarządzające firmami rodzinnymi. Prowadzenie firmy rodzinnej w obliczu zawirowań na rynku nie jest łatwym zadaniem. Ale nikt nie obiecywał, że będzie łatwo. Wymaga to dużo wysiłku, ale jest to z pewnością możliwe.

**O.S.:** Serdecznie dziękuję za rozmowę i trzymam kciuki za nowe pokolenie zarządzających w firmach rodzinnych. ●

Źródło cytatu: Mruk, H., Gawłowski, Sz., 2016. *Przywództwo. Teoria i praktyka*. Wydawnictwo Rebis.



# Co zrobić, aby wyjść z kryzysu silniejszym?

Czytając artykuły w prasie i internecie trudno jednoznacznie stwierdzić, czy obecnie mamy do czynienia z kryzysem gospodarczym. Z jednej strony ekonomiści wskazują na wysoką inflację i problemy z łańcuchem dostaw, z drugiej nie widać masowych upadków firm i znaczącego wzrostu bezrobocia.

Można śmiało napisać, że obecna sytuacja jest niestabilna, a dodatkowo w powietrzu wisi kilka czynników, które faktycznie mogą spowodować powszechną recesję. Jednak kryzysy w firmach mogą wystąpić nawet w trakcie światowego prosperity, na przykład na skutek lokalnych kataklizmów, poważnych awarii czy spadku płynności finansowej. Nieważne, o którym rodzaju zapaści mowa, dobrze jest się odpowiednio przygotować, bo warto. Dlaczego? Bo jak pokazuje badanie PwC [1] globalnie 42% firm po kryzysie znajduje się w lepszej sytuacji niż przed nim, a dotyczy to przede wszystkim tych przedsiębiorstw, które są gotowe podjąć wyzwania. Co robić? Poniżej kilka wskazówek.

## Po pierwsze – wzmocnij zespół

We wspomnianym wyżej raporcie można przeczytać, że spośród firm radzących sobie lepiej po kryzysie, prawie wszystkie (93%) postawiły na wzmocnienie zespołu. Trudna sytuacja może być okazją do sprawdzenia lub poprawienia kultury organizacji. W trakcie ciężkich dla firmy czasów często wyłaniają się nowi liderzy i nowe talenty. Dobrze jest również wzmacniać poczucie przynależności do firmy, np. poprzez stawianie jasnych, konkretnych celów oraz docenianie osiągnięć pracowników. W czasie kryzysu dobrze mieć pewność, że cały zespół gra do jednej bramki. Wtedy szansa na zwycięstwo – wyjście z recesji w lepszej kondycji – jest zdecydowanie większa.



### Andrzej Krótki

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

## Po drugie – optymalizuj

Pora na przyspieszanie procesów i eliminowanie zbędnych czynności jest zawsze dobra. Jednak w trakcie trwania kryzysu potrzeba wdrożenia optymalizacji, na produkcji czy w usługach, pojawia się częściej. Poprawianie działań w przedsiębiorstwie jest dobrym sposobem na to, żeby nie tylko przetrwać kryzys, ale także wyjść z niego w lepszej kondycji. Co można poprawić? Na przykład czas przebrojenia, niską powtarzalność procesów, zwiększyć porządek na stanowiskach pracy, aby pracownicy krócej szukali narzędzi czy dokumentów. Możliwości jest sporo. Warto przeprowadzić obserwację i sprawdzić, które elementy nadają się do poprawy.

Aby osiągnąć sukces w tym względzie z pewnością trzeba do sprawy podejść poważnie, mieć sporo zapału i motywacji.





## Po trzecie – opieraj decyzje na danych

Jeżeli jeszcze nie śledzisz kilku lub kilkunastu wskaźników efektywności (KPI), to najwyższy czas, aby zacząć to robić. Jest to szczególnie ważne właśnie w trakcie kryzysu. Głównie dlatego, że jest to sytuacja mniej znana, bardziej niestabilna. Nawet jeśli nasze decyzje dotychczas były dobre, to podejmowaliśmy je w mniej więcej przewidywalnych warunkach. W trudnych czasach – dla gospodarki i firmy – nie mamy tego przywileju. Wtedy do gry powinny wejść mierniki, które będą podpowiadać, czy przedsiębiorstwo idzie w dobrą stronę. Pomogą także wskazać miejsca, które warto zoptymalizować.

KPI można śledzić w każdym dziale – od księgowości, przez dział produkcji, obsługi klienta, po satysfakcję klienta. Wybranie tych najważniejszych to wyzwanie, które zdecydowanie warto podjąć.

## Po czwarte – wprowadzaj innowacje

Pierwsze miesiące pandemii COVID-19 były dla wielu firm bardzo trudne. Ich biznesy zostały zamknięte lub popyt został mocno ograniczony. Wtedy rozkwitła w Polsce przedsiębiorczość i innowacyjność. Lokalny warzywniak rozpoczął sprzedaż w internecie i dowóz produktów po całym mieście, dzięki czemu znacząco wzmocnił swoją działalność. Nie było popytu na reklamy i banery zewnętrzne – drukarnia zaczęła produkować przyłbice ochronne, których brakowało na rynku. Firmy szkoleniowe przeniosły

swoją ofertę do sieci, dodając nowe funkcje. Nawet moja firma, wdrażająca *lean management*, przeprowadziła kilka skutecznych usprawnień bez wizyt w fabrykach, które to były wówczas zakazane.

Kryzys to dobra okazja, aby inwestować w innowacje. To one pozwolą wyjść z niego obronną ręką.

## Po piąte – patrz w przyszłość

Kryzysy były i będą w obecnym systemie gospodarczym i trzeba być tego świadomym. Nie należy podejmować pochopnych decyzji, bo strach jest złym doradcą. Osoby, które patrzą w przyszłość z optymizmem i nadzieją, będą świadomie i nieświadomie szukać takich rozwiązań, aby zrealizować swoje wyobrażenia. Mistrzem tego typu postępowania był oczywiście Steve Jobs, który w trudnych dla Apple latach 90. XX wieku wierzył w swoją wizję i zaraził nią współpracowników. Dopiął swego i kolejne produkty firmy stawały się hitami sprzedażowymi i wyznaczały kurs całemu rynkowi nowych technologii.

Powyższe wskazówki oczywiście nie wyczerpują listy czynności, które warto wykonać, aby obronić się przed kryzysem. Jednak aby je realizować, nie trzeba czekać, aż nadejdzie krach. Można śmiało wdrażać je nawet w czasie hossy, której z całego serca życzę wszystkim czytelnikom. ●

Źródła:

[1] Zarządzanie kryzysowe. Jak ochronić wartość firmy? PwC Global Crisis Survey, 2019



# Lepiej zapobiegać niż leczyć – refleksje na trudne czasy



fot. tujun7theias/Adobe Stock

**Na pytanie, czy mamy w polskiej gospodarce kryzys, bardzo trudno jest jednoznacznie odpowiadać w tak złożonej i nieprzewidywalnej rzeczywistości. Ja sam osobiście wieszczę kryzys już od pięciu lat i cały czas nie odczuwam tego na taką skalę, jaka mogłaby się wydawać możliwa...**

Pandemia, wojna w Ukrainie, inflacja, presja płacowa, wysokie stopy procentowe, szybujące ceny energii, problemy z KPO, ciągłe zmiany podatkowe uderzające w przedsiębiorców – wszystkie te zjawiska występujące niemal w jednym czasie z pewnością rzutują niekorzystnie na polską gospodarkę i firmy, szczególnie w sektorze MŚP.

Z drugiej strony kwitnie eksport, wiele firm otrzymało poduszkę finansową z budżetu państwa w ramach walki z konsekwencjami Covid-19, po pandemii przyszło odbicie w wielu branżach, cały czas odczuwalny jest pozytywny wpływ wcześniejszych środków z Unii Europejskiej.



**Maciej Sasin**

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

Szczęście w nieszczęściu sprawiło, że napływ uchodźców z Ukrainy przyniósł ulgę naszemu rynkowi pracy i podperował budżet państwa.

Sytuacja nie jest więc jednoznaczna, ale z drugiej strony mam wrażenie, że poduszka finansowa w wielu firmach zaczyna się coraz bardziej kurczyć. Szala zaczyna się przechylać w bardzo niekorzystną dla firm stronę. Mam wrażenie, że polscy przedsiębiorcy potrafią, niczym wielbłąd, wziąć na siebie nieludzką ilość obciążeń finansowych, biurokratycznych – pytanie jak długo będą chcieli to robić?

Mam też poczucie, że w całej tej sytuacji polscy przedsiębiorcy jak zwykle wykazują się dużą dozą kreatywności



w kontekście optymalizacji kosztów, produktów i umiejętności walki o nowe rynki. Zaradność nadal jest naszą mocną stroną i mam nadzieję, że na długo tak pozostanie.

Trudno jednoznacznie powiedzieć, jak wygląda sytuacja w całej gospodarce, ale podzielię się swoimi obserwacjami, jakie widzę u moich klientów w kontekście przeciwdziałania sytuacji związanej ze spowolnieniem gospodarczym, które – możemy już z całą pewnością powiedzieć – nadeszło.

## W jaki sposób firmy przygotowują się na spowolnienie gospodarcze?

Część przedsiębiorców zaczyna bardzo przyglądać się temu, co będą musieli zrobić, kiedy kryzys rzeczywiście nadejdzie. Starają się zachęcić pracowników do poszukiwania potencjalnych oszczędności w firmie. W tym celu organizują warsztaty, na które zapraszają pracowników z różnych działów, w trakcie których przyglądają się, w jaki sposób mogą zoptymalizować wewnętrzne procesy, aby być bardziej wydajnym i rentownym, a przez to konkurencyjnym.

Inni przedsiębiorcy bardzo mocno stawiają na aktywną sprzedaż i wykorzystanie potencjału, który już posiadają. Pracują nad tym, aby zmobilizować aktualnych klientów do zwiększonych zakupów, pracowników do bardziej aktywnej pracy w sprzedaży, a sami przedsiębiorcy poszukują sposobów na poprawę swojej oferty i dywersyfikację usług tak, aby wtedy, kiedy pojawi się problem być już przygotowanym na trudną sytuację. Wielu z nich buduje dodatkowy filar związany z obecnością w świecie online, np. budują, modernizują lub rozwijają sklepy internetowe, dostosowując się do wymagań aktualnych.

Na przykład w branży budowlanej, w której najbardziej widać nadchodzący zastój w budownictwie mieszkaniowym i inwestycjach, poszukuje się nisz, bardziej związanych np. z termoizolacją, fotowoltaiką i inwestycjami w utrzymanie obecnej infrastruktury, które będą konieczne w sytuacji braku nowych zleceń na budowy.

Szczególną grupą wygranych firm jest ta, która postawiła odpowiednio wcześniej na eksport. Wiele polskich firm coraz lepiej radzi sobie na rynkach zagranicznych, chociaż



*W branży budowlanej, w której najbardziej widać nadchodzący zastój w budownictwie mieszkaniowym, poszukuje się nisz, np. związanych z termoizolacją, fotowoltaiką czy inwestycjami w utrzymanie obecnej infrastruktury.*



nie jest to łatwe: wymaga testowania i eksperymentowania na otwartym organizmie, a przede wszystkim wiedzy prawnej. Polskie firmy oprócz tego, że oferują dobre produkty, to często wykazują się niższymi kosztami produkcji, a jednocześnie zyskują na kursie walut, który aktualnie jest korzystny dla nich.

Wiele firm myśli o inwestycji w przemysłowy marketing. W dobie spowolnienia tnie się koszty w tym zakresie, ale najbardziej zapobiegliwe starają się przekuć tę inwestycję na swoją przewagę konkurencyjną

Co ważne, większość znanych mi firm nie zwalnia pracowników, a nawet nadal ma kłopot ze znalezieniem odpowiednich pracowników na istniejące wakaty. To pokazuje, jak trudno prowadzić biznes w dzisiejszych warunkach, a przecież o sile firmy stanowią właśnie jej pracownicy.

To, co daje się też zaobserwować, to coraz bardziej widoczna cyfryzacja przedsiębiorstw i poszukiwanie sposobów na automatyzację procesów produkcji, księgowych, marketingowych. Firmy wdrażają różnego rodzaju oprogramowanie mające przyspieszyć pracę, tak jak CRM czy ERP do optymalnego planowania produkcji. Wiele firm zastanawia się, jak zaprząć czat GPT i sztuczną inteligencję do pracy w swojej firmie. Wiele firm wchodzi też w fotowoltaikę, by zaoszczędzić koszty energii.

Tak jak wspominałem wcześniej, każdy kryzys napędza kreatywność i mobilizuje do wprowadzania zmian. Wygrają ci, którzy dużo wcześniej zaczęli działać i postawili choćby na eksport, informatyzację, innowację produktową, optymalizację procesów i aktywizację sprzedaży.



## Jak przygotować firmę na trudne czasy?

Poniżej zamieszczam listę obszarów, które warto przeanalizować w swojej firmie, aby pobudzić kreatywność w poszukiwaniu rozwiązań mogących uodpornić firmę na kryzys. Polecam zastosować to narzędzie w ramach wewnętrznych burz mózgów, które pomogą zaainspirować uczestników do poszukiwania rozwiązań aktualnej (nadchodzącej) sytuacji i pobudzenie ich do poszukiwania nowych pomysłów. Narzędzie to stosuję

w trakcie warsztatów i bardzo dobrze sprawdza się w tej roli.

## Podsumowanie

Szukajcie szans tam, gdzie wcześniej ich nie widzieliście. W czasie kryzysu sprawdza się dobrze przysłowie chińskie: gdy wieją wichry zmian, jedni budują mury, a inni wiatraki. Warto się zastanowić, jakie strategie mogą wspomóc rozwój biznesu. Nie ma na co czekać - trzeba działać proaktywnie. ●

### Check lista pytań do planowania działań przygotowawczych do kryzysu

#### 1. Co możemy zrobić/czego nie powinniśmy zrobić, aby utrzymać sprzedaż na zbliżonym poziomie?

- W jaki sposób możemy lepiej organizować pracę, aby zwiększyć efektywność pracy?
- W jaki sposób możemy skrócić czas obiegu gotówki w firmie?
- Jakie projekty/inwestycje/powinniśmy zatrzymać w trudnej sytuacji?
- Jakich projektów/inwestycji nie powinniśmy zatrzymywać, pomimo trudnej sytuacji?
- W jaki sposób moglibyśmy nawiązać współpracę z konkurencją (większymi, mniejszymi firmami) uzupełniając ich asortyment?
- W jaki sposób możemy ograniczyć zużycie zasobów w firmie, koszty stałe/zmienne, aby ograniczyć wpływ spadku sprzedaży?
- Jakie inne produkty możemy zaoferować klientom?

#### 2. Jakie alternatywy możemy zaproponować klientowi w sytuacji spadku sprzedaży?

- Jaką strategię negocjacyjną przyjąć?
- Na co w żadnym przypadku nie możemy się zgodzić?
- W jaki sposób możemy zniwelować słabszą pozycję negocjacyjną?

#### 3. W jaki sposób możemy dogadać się z innymi/nowymi klientami, aby wypełnić lukę w spadającej sprzedaży?

- W jaki sposób możemy zwiększyć sprzedaż do aktualnych klientów, aby załatać lukę po odejściu klientów?

- Jak możemy lepiej wykorzystać synergię produkcji, marketingu, sprzedaży i działu finansowego?
- Sprzedaż jakich produktów powinniśmy ograniczyć, a jakich zwiększyć w kontekście zwiększenia marżowości?
- Ilu mniejszych klientów potrzebujemy, aby zastąpić dużego klienta?
- Jak możemy przyspieszyć rozmowy z nowymi klientami?
- Jakie produkty i usługi moglibyśmy zaoferować aktualnym klientom, o których nie komunikowaliśmy lub komunikowaliśmy za mało?
- Jak możemy wykorzystać *cross selling* i *up selling* w naszej ofercie?
- Jakie unikatowe elementy oferty możemy wykorzystać do zwiększenia naszej sprzedaży?
- Z pozyskania jakich klientów (ze zbyt małym potencjałem) powinniśmy zrezygnować?
- Na jakich klientach (aktualnych i potencjalnych/polskich i zagranicznych) powinniśmy się w tej sytuacji skoncentrować?
- W jaki sposób możemy zwiększyć marżowość/obroty na aktualnych klientach?
- Jak możemy zwiększyć płynność finansową firmy?
- W jaki sposób możemy inaczej wykorzystać budżet marketingowy?
- Jaki segment rynku wymagać może naszej uwagi?
- Jakich trendów rynkowych nie wykorzystujemy w pełni, chociaż mamy potencjał?

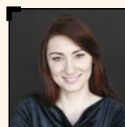


# Siedem grzechów głównych przedsiębiorcy

*czyli co robić, a czego nie robić w obliczu kryzysu w biznesie*

Przedsiębiorco, tak jak Ty wiemy, że zmiany w biznesie są akceptowalne – ale tylko zmiany na lepsze. Dopóki biznes idzie w dobrym kierunku, nie myślimy o zmianach, które mogą zostać podyktowane nadchodzącym kryzysem, spadkiem zapotrzebowania na niektóre grupy produktów czy usług, inflacją i innymi czynnikami, które te zmiany generują. Nie myślimy o konsultacji z prawnikiem ani przeprowadzeniu audytu, bo przecież: „tu i teraz jest dobrze”, „za pół roku będę się martwić”, „to przynosi pecha”, „nie kuśmy losu i róbmy swoje, dopóki się da” – to tylko niektóre z wymówek, które już słyszeliśmy, które już znamy i które niejednokrotnie doprowadzały do wycofania z rynku prężnie działających przedsiębiorców. A to obsługą właśnie przedsiębiorców zajmujemy się na co dzień i nasze ponad 20-letnie doświadczenie w pracy z przedsiębiorcami potwierdza powyższe tezy.

Prawda jest jednak taka, że za kilka miesięcy możemy być w punkcie, w którym podziękujesz sobie za decyzje podjęte już teraz. Kryzysy i wzrosty lub spadki gospodarcze to poniekąd naturalna kolej rzeczy nazywana przez ekonomistów cyklami gospodarczymi. Tak już było wcześniej, hossa gospodarcza przeplata się na ogół z latami, w których wzrost gospodarczy wyhamowuje i zazwyczaj nie dotyczy to każdego rodzaju biznesów.



**Karolina Klimek-Kaźmierczyk**

Radca prawny w Kancelarii Radców Prawnych Mikulski & Partnerzy, zajmuje się compliance, prawem konkurencji, zamówieniami publicznymi, umowami i kontraktami, a także bieżącym doradztwem prawnym dla biznesu.

Dlaczego więc o wpływie ewentualnego kryzysu, który jest prognozowany na kolejne kwartały bieżącego roku, mówimy głośniej i mówimy już teraz? Dlatego, że kryzysy gospodarcze zazwyczaj dotyczą tych sektorów gospodarki, które zajmują się produkcją, usługi zazwyczaj mają się dobrze – albo relatywnie lepiej. Natomiast zmiany podyktowane bieżącą sytuacją na świecie (w szczególności też w naszej części Europy), a także pozostałościami pandemii, mogą dotyczyć także innych sektorów gospodarki, w tym sektora usług – co będzie odczuwalne zarówno dla usługodawców, jak i usługobiorców.

Przedsiębiorco, jak możesz sobie pomóc? Zastanówmy się nad tym wspólnie.



## 1. Analizuj, projektuj, reorganizuj

---

Mowa oczywiście o kosztach – przeanalizuj swoje stałe koszty, ale również te, które prognozujesz na rok 2023. Być może właśnie na ten rok planowałeś od dawna wymianę floty lub sprzętu dla pracowników, uwzględnij to w swoich budżetach – jeśli dotychczas nie projektowałeś budżetów – zrób to. Następnie cyklicznie dokonuj kontroli budżetów, które powstały na początku roku, weryfikuj czy postępujesz zgodnie z przewidywaniami, które poczyniłeś. To już ostatni czas, aby zająć się tym w Twojej firmie.

Zastanów się – czy nadpłaty/spłaty kredytów, które posiadasz to dobry pomysł. Zazwyczaj nadpłaty kredytów pozwalały pozbyć się pewnego rodzaju ciężaru, który towarzyszy nam w biznesie, jednak w obliczu kryzysu zazwyczaj dobrze jest mieć „poduszkę” finansową, swoisty *backup* – po to, aby nie popaść w kolejne kredyty. Cięcia kosztów brzmią zazwyczaj enigmatycznie i trochę przerażająco – zastanów się, czy masz ku temu przestrzeń. Nie chodzi przecież o to, aby zamrozić działanie połowy firmy tylko dlatego, że zbyt entuzjastycznie podejdziesz właśnie do cięcia kosztów. I jeszcze jedno – jeśli nie współpracujesz z nikim na stałe – zatrudnij dobrą księgową, przy czym mowa o kimś więcej niż osobie, która złoży w naszym imieniu deklarację do ZUS. Jest to pewnego rodzaju inwestycja, ale z całą pewnością należąca do tych wskazanych. Z naszego doświadczenia – wsparcie doradcy podatkowego w planowaniu i bieżącym prowadzeniu jest kluczem do sukcesu i uniknięcia problemów.

## 2. Zarządzaj zespołem, komunikuj

---

Gdy już pojawia się temat cięcia kosztów, to zawsze brzmi to trochę przerażająco, zarówno dla właściciela firmy, jak i dla jej pracowników. Pojawiają się pytania o zwolnienia. Jeśli jednak wprowadzane są odpowiednie założenia i zespół będzie je sumiennie realizował – może to przynieść naprawdę zdumiewające efekty. Co się przyda? Na pewno audyt – audyty są w naszej ocenie narzędziem bardzo niedocenianym w polskich firmach, w przeciwieństwie do firm z kapitałem zagranicznym – tam cyklicznie przeprowadza się audyty wielu płaszczyzn działalności firmy, od pracowników po koszty. W tym zakresie zaangażowanie zewnętrznego doradcy czy kancelarii prawnej

gwarantuje niezależność i obiektywność analizy, a także identyfikację potencjalnych problemów oraz możliwych środków zaradczych.

Co jest ważne – w momentach kryzysu zmieniana jest organizacja – pod pojęciem reorganizacji często kryje się po prostu dezorganizacja wśród kadry zarządzającej i pracowników, to natomiast powoduje mniejszą efektywność. Aby tego uniknąć, należy mówić do pracowników w taki sposób, aby nie doprowadziło to do chaosu. Rzecz jasna wkradają się emocje, nieplanowane działania – co natomiast może doprowadzić do działań w kuluarach, jak np. szukania przez pracowników innej pracy, bo przecież „będą ciąć koszty”, „pewnie jestem pierwszy od odstrzału”, natomiast ostatnim czego trzeba w takich momentach jest utrata sprawdzonych i rzetelnych pracowników. Nie straszmy więc, mówmy o problemach jakie są, ale i o rozwiązaniach. Przegląd Twojej kadry, otwarta rozmowa z zespołem oraz analiza przeprowadzona wspólnie z prawnikiem pozwoli uniknąć problemów w tym zakresie.

## 3. Efektywne wykorzystywanie zasobów

---

Gospodarka linearna versus gospodarka cyrkularna – tym, którzy dotychczas nie wgłębiali się w te pojęcia, polecamy zapoznać się z pojęciem gospodarki cyrkularnej. Jest to tzw. gospodarka obiegu zamkniętego, polegająca na planowaniu odzyskiwania zasobów, nawet tych, które dotychczas uznawaliśmy za zbędne. Może to dać początek nowego modelu biznesowego w Waszej firmie. Na polskim rynku w ostatnim czasie pojawia się coraz więcej usług i towarów dostępnych np. w formule subskrypcji czy wynajmu długoterminowego – taki model inwestowania w rozwój firmy pozwala Twojej firmie zrezygnować z dużych jednorazowych wydatków na rzecz stałych małych rat/płatności za świadczenia lub produkty, których potrzebujesz.

Gospodarka cyrkularna zakłada, że surowce i produkty nie są utylizowane, ale pozostają w obiegu maksymalnie długo, dopóki jest to możliwe. Maksymalizujemy wówczas wartość tego, co dotychczas nazywane było odpadem. Sposób wykorzystywania zasobów zależy oczywiście od rodzaju biznesu, jaki prowadzicie, ale z doświadczenia wiemy, że zarówno w produkcji, jak i usługach jest bardzo dużo obszarów do optymalizacji





w tym zakresie i możliwe jest ich użycie w taki sposób, aby nie ograniczało, a zwiększało to potencjał gospodarczy przedsiębiorstwa.

#### 4. Polisy ubezpieczeniowe

---

Przejrzyj stare polisy, odnow te, które się kończą, zastanów się nad ich wykupieniem jeśli dotychczas z nich nie korzystałeś. Nie jest to rozwiązanie, które pozwoli na całkowite pozbycie się problemu; prowadzenie firmy zawsze wiąże się z ryzykiem, niezależnie od cyklu gospodarczego i tego, czy akurat jesteście w fazie wzrostu, ale w pewnym zakresie jest w stanie w dużym stopniu zminimalizować te ryzyka. Jednym z rodzajów ubezpieczenia, nad którym powinniście się zastanowić są tzw. ubezpieczenia członków władz (D&O), zapewniające kompleksową ochronę dla osób pełniących kluczowe funkcje w firmie na wypadek kierowanych do nich roszczeń. Zakres takiej ochrony ubezpieczeniowej obejmuje odpowiedzialność cywilną, administracyjną, karną oraz daje szansę na pokrycie szerokiego pakietu dodatkowych kosztów wynikających z ponoszonej odpowiedzialności.

#### 5. Nowe inwestycje?

---

Nie mówimy nie, niekiedy trzeba powiedzieć jak najbardziej tak, ALE – no tak, zawsze jest jakieś ale... ale z odpowiednimi doradcami. Konieczne jest kategoryzowanie danych inwestycji (jak i wydatków mających charakter nieinwestycyjny) – czy są one opłacalne, potrzebne na tym etapie, czy tylko wskazane. Jako przedsiębiorca myśl długofalowo, licząc stopy zwrotu, a także wysokość ewentualnych zabezpieczeń, którymi dysponujesz na wypadek jakichkolwiek niepowodzeń. Dodatkowo zastanów się nad metodą finansowania tych inwestycji, być może warto rozważyć opcje wynajmu, a czasami bardziej opłacalny będzie zakup czy kredyt.

#### 6. Czy należy się „zatowarować”?

---

Ceny towarów i usług idą w górę – niektórzy przedsiębiorcy myślą już teraz o zatowarowaniu magazynów, żeby złapać oddech na przyszłość. Inni z kolei nie chcą „zamrażać” środków. Która opcja korzystniejsza? Nie zaskoczmy Cię chyba odpowiedzią – to zależy.

Zrób rekonesans na rynku, na którym działasz, aby podjąć najlepszą dla siebie decyzję, dowiedz się, jakie ceny pójdą w górę, jakie nie, a jakie przy odpowiednich okolicznościach mogą się obniżyć. Nie ma złotego środka, to rozwiązanie trzeba uszyć na miarę Twojego biznesu. W przypadku niektórych rodzajów działalności dotowarowanie się i utrzymanie obecnych cen może być dobrym rozwiązaniem, przynajmniej na jakiś czas. W innych przypadkach, gdzie płynność finansowa może się zachwiać, być może nie warto wydawać środków na więcej, niż w danym momencie potrzebujesz – mniejszy zapas kapitału obrotowego oznacza, że być może nie warto zamrażać środków.

Konieczne jest z całą pewnością prognozowanie wpływów i wydatków, a także prognozowanie zastoju – zatorów płatniczych, a więc również tego, ile nasi kontrahenci są nam dłużni. W tym zakresie warto również sięgać po wsparcie doświadczonych doradców finansowych i biznesowych, którzy będą w stanie obiektywnie ocenić stan rzeczy w Twojej firmie.

#### 7. Nie stój w miejscu – doszkalaj się

---

Pomimo osławionego „cięcia kosztów” – doszkalaj swoją kadrę zarządzającą, kierowników i menadżerów – to od nich w dużej mierze zależy wiele praktycznych decyzji na szczeblu wykonawczym. To oni na co dzień prowadzą Twój biznes – im lepiej będą przygotowani, tym lepiej przygotują Twoją firmę. Jeśli prowadzisz mniejszą firmę – doszkalaj siebie jako lidera lub osoby, które w obliczu ewentualnych problemów organizacyjnych będą w stanie Cię wesprzeć. Dobrą praktyką, którą zawsze polecamy naszym klientom i partnerom są regularne szkolenia zarówno dla kadry zarządzającej, jak i całego zespołu. Z perspektywy strategicznej szczególnie ważnym jest posiadanie aktualnej wiedzy i kompetencji w zakresie prawnym-formalnym, podatkowym, finansowym oraz bezpieczeństwa – te elementy mają decydujący wpływ na ciągłość i trwałość Twojego biznesu.

Podsumowując – przy prowadzeniu na co dzień swojego biznesu może brakować Ci czasu na spojrzenie z lotu ptaka na swoją działalność. Tak zwany „big picture” pozwala lepiej ocenić ryzyka, zagrożenia i możliwe problemy w firmie. Dlatego zachęcamy do sięgania po wiedzę i wsparcie doradców i prawników, którzy ułatwią prowadzenie Twojego biznesu – zaoszczędzony czas i energię będziesz mógł poświęcić na rozwój i skalowanie Twojej firmy. ●



# Zadbaj o siebie szefie

*czyli rola i wyzwania lidera w firmie w obliczu kryzysu*

Od początku 2020 roku znajdujemy się w ciągłym stanie oczekiwania nadchodzącego kryzysu gospodarczego, społecznego i geopolitycznego. Najpierw pandemia, której współczesny świat jeszcze nie doświadczał, następnie wojna w Ukrainie – największy konflikt zbrojny w Europie od czasów II Wojny Światowej, a do tego ciągła nagonka i histeria w mediach i przestrzeni publicznej, które zwiększają poczucie strachu, lęku i obaw w każdym z nas.

W tak niepewnych i trudnych czasach szczególnie ważną rolę odgrywają przywódcy, dlatego w niniejszym artykule przybliżymy postać lidera w firmie, stojącego w obliczu kryzysu. I chociaż przywództwo i wyzwania z nim związane są naturalną rolą i zadaniami liderów, to jednak permanentny stres powodowany zdarzeniami wokół nas prowadzi do tzw. dystresu, czyli ciągłego stanu napięcia i przeciążenia organizmu, co rzutuje na zdrowie, samopoczucie i efektywność liderów. W tym artykule poruszymy najważniejsze zagadnienia związane z dbaniem liderów o siebie, a także znaczeniem zdrowia psychicznego i dobrostanu przywódców w funkcjonowaniu firm i ich zespołów.



**Izabela Kielczyk**

Psycholog biznesu, psychoterapeuta i trener ludzi biznesu. Dyrektorka generalna Pracowni Psychorozwoju Kielczyk, współwłaścicielka Bellako Sp. z o.o.



**Robert Mikulski**

Radca prawny, partner zarządzający w BRILLAW Kancelaria Radców Prawnych Mikulski & Partnerzy. Trener mentalny



## Aspekty psychologiczne przywództwa w czasach kryzysu

Obecnie liderzy, którzy zarządzają zespołami, właściciele firm i przedsiębiorcy stają przed sporymi wyzwaniami natury psychologicznej. Trzy lata pandemii COVID-19, powszechne wprowadzenie pracy zdalnej, ponad rok wojny w Ukrainie, nowe wyzwania na rynku pracy, na który trafia młode, bardziej wymagające pokolenie – to wszystko generuje dużo niepokoju u osób zarządzających. Wielu liderów odczuwa bardzo duży stres związany z tymi zmianami, ale też, ponieważ wisi w powietrzu duch kryzysu, obciąża ich duża odpowiedzialność za firmę, za pracowników, za klientów i partnerów.

Reagując na te nowe wyzwania, liderzy coraz częściej wydają pieniądze na wprowadzenie nowych procedur i audyty w firmach, szkolą swoich pracowników, żeby zapobiec ich wypaleniu i zadbać o ich motywację, angażują psychotherapeutów i psychologów do wspierania zespołu, jednak bardzo często zapominają o sobie. Jak pokazują różne badania – najbardziej obciążona i zestresowana jest właśnie kadra zarządzająca, bo na nich spoczywa największa odpowiedzialność za firmę, a ich decyzje wpływają na całość kształt funkcjonowania i prosperowania biznesu. Niestety, często liderzy pozostają z tym sami, nie szkolą się, nie zwracają się o pomoc, bo uważają, że muszą dać radę, że to właśnie oni muszą być twardzi.

Jednocześnie ostatnio otrzymuję coraz więcej zgłoszeń i zapytań: „Pani Izo, muszę przyjść, bo już nie wytrzymuję. Mam dość! Ja też się stresuję, ja też się boję, ja też odczuwam presję, ja też czasami nie wiem co zrobić, ja też już nie daję rady!”. Obserwuję ostatnio bardzo duże zainteresowanie właśnie kadry zarządzającej wsparciem w dbaniu o siebie, o swój dobrostan, o swoją psychikę. Potrzeba ta bierze się zapewne ze zrozumienia przez liderów, że jeśli nie zadbają o siebie to konsekwencje mogą być bardzo poważne dla całej firmy. Owszem, są to ludzie bardzo zajęci, często brakuje im czasu, ale zgłasza się i chce pomocy psychologicznej coraz więcej osób. Jak pokazuje moje doświadczenie, osobom tym już nie wystarczy sam coaching, nie wystarczy wsparcie w odnalezieniu motywacji czy zwalczaniu niechęci. Osoby te potrzebują pochylenia się nad swoją słabszą stroną, nad tym, że im czasami coś nie wychodzi, że mają dość, że też się boją. Właśnie to, paradoksalnie, pomaga liderom w zarządzaniu stresem,



*Najbardziej obciążona i zestresowana jest kadra zarządzająca, bo na nich spoczywa największa odpowiedzialność za firmę. Zostają z tym sami, bo uważają, że muszą dać radę, że muszą być twardzi.*



lękami, niepewnością, zwłaszcza wśród swoich pracowników.

Jeżeli szef ma poukładane w sobie swoją niepewność, strach, stres, brak motywacji, to wtedy bardzo łatwo będzie mu wspierać pracowników i być dla nich oparciem. Ale tylko wtedy, jeśli najpierw zadba o siebie. Skończyły się czasy lidera-herosa, który nic nie odczuwa, idzie po trupach do celu. Nawet najtwardsi herosi mają gorsze okresy.

Oprócz pracy psychologicznej lidera samego ze sobą bardzo ważna jest też kwestia zarządzania stresem wśród pracowników i odpowiednia komunikacja. Istotnym jest pokazanie pracownikom, że mają prawo odczuwać zniechęcenie, że mogą też czuć spadek motywacji i brak mocy – to wszystko jest normalne. Co nie oznacza, że nie będziemy pracować i starać się iść dalej. To właśnie jest zadanie lidera, że pomimo obaw, strachu i lęku jest w stanie wyznaczać kolejne cele i określić drogę do ich osiągnięcia. Ale w tej chwili to jest taki lider, który nie bagatelizuje uczuć ani swoich, ani swoich pracowników, jest w stanie o tym rozmawiać, zastanowić, jak może pomóc i wesprzeć.

Widać także coraz więcej potrzeby ze strony liderów w pomocy psychologicznej dla pracowników. Bardzo często szefowie zgłaszają się: „Pani Izo, ja chcę pomóc mojemu pracownikowi. Ja widzę, że coś się z nim dzieje, że on potrzebuje wsparcia. Już nie tylko proszę popracować z nim tak, żeby znowu sprzedawał jak wcześniej, tylko widzę, że on nie jest w stanie sprzedawać. Musimy dojść do tego, dlaczego, co takiego się z nim dzieje. Martwię się o niego, bo jest cennym pracownikiem, który sporo zrobił dla dobrej firmy i zespołu”. Zrobi to jednak tylko szef, który sam przepracował różne swoje spadki motywacji, stresy,



bardzo często też problemy osobiste, które rzutują na pracę zawodową. To już nie są czasy, kiedy od razu zwalnia się lub wymienia pracownika. Teraz większość firm stara się dbać o pracownika, dawać mu szansę i wspierać. Oczywiście jeśli on nie wykorzysta tej możliwości, warto się zastanowić nad zmianą pracownika, ale najpierw dać szansę i starać się pomóc, zwłaszcza kluczowym pracownikom w firmie.

Wsparcie psychologiczne jest obecnie bardzo ważne również z perspektywy pracowników. Bardzo często podkreślają, że nie chodzi o to, żeby szef rozwiązał ich problemy, ale żeby ich wysłuchał, porozmawiał z nimi. Szefowie z kolei często boją się, bo wydaje im się, że jak zaczną słuchać i rozmawiać z pracownikami, to ludzie przestaną pracować. Nie, nic bardziej mylącego. Obecnie potrzeby psychologiczne są nawet ważniejsze niż wynagrodzenie. Zwłaszcza na poziomie, kiedy to wynagrodzenie zapewnia nam nie tylko podstawowe potrzeby bytowe, ale też różne zachcianki, jak np. dobre wakacje czy ładny samochód. Chcemy wtedy czegoś więcej niż tylko wynagrodzenia. Teza ta jest szczególnie aktualna w odniesieniu do młodego pokolenia, którego w ogóle nie motywują pieniądze, lecz podejście do człowieka. W ich przypadku właśnie kwestie psychologiczne i aspekty miękkie decydują o podejściu do pracy, zespołu i lidera. Młodzi bardzo cenią sobie możliwość przyjscia i porozmawiania z szefem, niekoniecznie, żeby on rozwiązał ich problem, lecz żeby był w stanie doradzić czy wesprzeć mądrym słowem. Dlatego tak ważne jest, żeby właśnie lider w dzisiejszych czasach był zdrowy i odporny psychicznie, żeby najpierw zadbał o siebie, a potem dawał wsparcie swojemu zespołowi.

## Dobrostan, samoświadomość i rozwój osobisty lidera

Rola lidera w dzisiejszych czasach niepewności jest bardzo ważnym elementem sprawnego funkcjonowania każdego zespołu. Zadbanie lidera o siebie, o swoje zdrowie psychiczne i fizyczne, o dobre samopoczucie i *wellbeing* (dobrostan), o rozwój osobisty (zwłaszcza w aspektach miękkich), powodują, że czuje się on dobrze sam ze sobą oraz z tym, co robi na co dzień w biznesie przewodząc swojemu zespołowi. Dlaczego? Dlatego, że dobry stan lidera, to, jak on się czuje, jak rezonuje na ludzi, z którymi funkcjonuje, jego spokój wewnętrzny, który potrafi zachować oraz umiejętność radzenia sobie ze stresem i presją

czasu, decydują o tym, jak zachowuje się cała załoga, jak każdy z członków zespołu radzi sobie w sytuacji kryzysowej.

Przypomina to trochę to, co dzieje się na pokładzie samolotu – panika, która udziela się kapitanowi i załodze, udziela się wszystkim pasażerom biorącym udział w locie. Instruktaż stewardów i stewardes w czasie przygotowania do lotu pokazuje, że w przypadku sytuacji zagrożenia, w której mamy do czynienia z dziećmi na pokładzie, zawsze opiekun ma najpierw zadbać o siebie, a dopiero potem o dziecko. Tak samo jest z liderem zespołu, tak samo jest z kapitanem statku, tak samo jest z dowódcą wojskowym, który musi być w dobrej formie po to, aby dostrzegać wszystkie szczegóły otaczającej go rzeczywistości. Rolą lidera jest, aby w tym skoncentrowanym, ale jednocześnie szerokim oglądzie sytuacji widział i dostrzegał te elementy, które są kluczowe dla funkcjonowania jego w biznesie i zespołu. Dlatego w natłoku codziennych obowiązków i nawet w braku czasu żaden lider nie powinien zapominać, by dbać o swoje zdrowie, dobrze odżywiać się oraz starać się uprawiać aktywność fizyczną. Regularne sprawdzenie stanu zdrowia i profilaktyka, kilkanaście, a lepiej kilkadziesiąt minut ćwiczeń czy spaceru dziennie, zbalansowana dieta oraz zdrowy tryb życia, dobry sen i regularny odpoczynek – oto proste, uniwersalne i niezbyt czasochłonne wskazówki dla każdego z nas. Przecież to w zdrowym ciele jest zdrowy duch!

Często mówimy o tym, że kryzys lub trudne sytuacje powstają tak naprawdę w głowie ludzi i potrafią infekować innych. Dlatego ważny jest też stan mentalny lidera, który będzie mógł zmierzyć się z tymi rzeczami, kłopotami czy trudnościami, które będą pojawiały się w jego przestrzeni. Analizując to, co w otaczającej nas rzeczywistości jest faktem, a co jest naszą narracją i wyobrażeniem, które na nas oddziałują, może się okazać, że w większości jest to właśnie nasza narracja o zdarzeniach, a fakty stanowią tylko kilka procent towarzyszącej nam rzeczywistości. W związku z tym warto pielęgnować w sobie umiejętność opisywania tych faktów, nadawania im określonego znaczenia, kodowania oraz definiowania tak, aby były one dla nas wspierające, aby pomagały nam w funkcjonowaniu, nie zaś były kulą u nogi w naszej wędrówce życiowo-biznesowej. W tym kontekście ważną jest także umiejętność abstrahowania lub zdystansowania się od codziennych kłopotów i trudności na rzecz odpoczynku mentalnego, tzw. detoksu głowy i zanurzenia się we



własne myśli, bądź – co jeszcze lepsze – ich brak. Złapanie tzw. chwili oddechu pozwala zapewnić normalne funkcjonowanie mózgu zmagającego się z codziennymi zadaniami i wyzwaniami.

Wielu próbuje definiować rzeczywistość, która nas otacza z perspektywy jej zmienności, jakby to było coś niezwykłego. Gdy tak naprawdę jej zmienność, nieoczywistość, nieprzewidywalność, a także oddziaływanie na siebie nawzajem tych różnych faktorów życia osobistego, biznesowego i każdej innej sfery z nimi związanej, są tak trudne czasem do przewidzenia, że zaskoczenia te w dzisiejszych czasach są po prostu nową normalnością i nie potrzebują specyficznych nazw. Należy po prostu stwierdzić, że świat się zmienia i zmiana ta jest permanentna. Świadomość zatem czy problemu, czy stanu faktycznego, to połowa drogi do jego rozwiązania i osiągnięcia sukcesu. W związku z tym liderzy powinni nauczyć się funkcjonować w nowych realiach (może po prostu zaakceptować je) i prowadzić swoje zespoły do realizacji postawionych celów z uwzględnieniem tej zmienności i nieoczywistości otaczającego nas świata.

Ostatni element, który należy poruszyć, to rozwój osobisty oraz praca nad umiejętnościami miękkimi. Jednym z głównych czynników, który odróżnia życie człowieka w XXI wieku w porównaniu do poprzednich stuleci jest ilość bodźców, które nas otaczają. Ogrom informacji i komunikatów, które do nas spływają, wiedza i kompetencje dostępne na wyciągnięcie ręki, zglobalizowany świat pozwalający niemal natychmiast połączyć się lub doświadczyć kogoś lub czegoś znajdującego się tysiące kilometrów dalej – to wszystko stawia przed nami nowe wyzwania polegające na zdolności priorytetyzacji, koncentracji i krytycznego myślenia. Dlatego nie tylko wyższe wykształcenie, kursy i szkolenia specjalistyczne, różne programy MBA czy programy Akademii Psychologii Przywództwa mają znaczenie. Wręcz odwrotnie, każdy lider powinien nieustannie pracować nad rozwijaniem miękkich kompetencji, umiejętności sprawnego komunikowania się, pracy pod presją czasu, bycia asertywnym i konkretnym, rozszerzaniem samoświadomości oraz krytycznego spojrzenia. Niektóre z tych zagadnień są coraz częściej dodawane do wyżej wspomnianych programów edukacyjnych. Jednak większość z nich możemy zdobyć wyłącznie poprzez coaching lub/i mentoring u osób bardziej doświadczonych, które przeszły już podobną drogę życiową czy zawodową oraz na własnym przykładzie



fot. Mary Long/Adobe Stock

i doświadczeniu potrafią nauczyć nas, jak radzić sobie z tymi wyzwaniami. Bardzo cenną jest również praca w grupach, wsparcie i poczucie przynależności, dzielenie się z innymi liderami swoimi przeżyciami i trudnościami. Tylko ciągła praca ze sobą, edukowanie się i samorozwój pozwolą liderowi być na czasie oraz umiejętnie radzić sobie z nowymi wyzwaniami.

Podsumowując wyżej poruszone wątki – życie w czasach permanentnej zmiany oraz w obliczu ciągle nadchodzących kryzysów prowadzi nas do zrozumienia, że stan ten jest nową normalnością. To z kolei wymusza adaptację naszego zachowania, niezależnie od tego, czy jesteśmy liderem, czy członkiem zespołu, powinniśmy pozwolić sobie na chwilową słabość, niemoc czy brak motywacji. Jeśli jednak dochodzimy do takiego stanu, powinniśmy pamiętać, że odpowiednia i szybka reakcja jest niezbędna do poradzenia sobie z tą sytuacją. Jeśli czujemy, że potrzebujemy wsparcia lub porady – zwróćmy się do bliskiej i zaufanej osoby lub fachowego psychoterapeuty czy mentora/coacha. Aby móc normalnie funkcjonować w takich warunkach, poza zdrowiem psychicznym musimy dbać także o zdrowie fizyczne i odpoczynek. Natomiast żeby szybciej przejść przez trudne okresy w życiu prywatnym czy zawodowym pamiętajmy o rozwoju osobistym, zarówno mentalnym, jak i profesjonalnym. W przypadku liderów wszystkie te wskazówki są szczególnie istotne, gdyż to oni dają przykład innym, a ich spokój, nastawienie i podejście oddziałują na zespoły i rodziny. Dbajmy o siebie, przecież to MY jesteśmy dla siebie najważniejsi! ●



# Przedsiębiorstwo w kryzysie

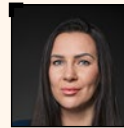
**Poznaj mechanizmy, które pozwolą ochronić Twoją firmę przed upadłością. Zawsze jest rozwiązanie, trzeba tylko wiedzieć jak je znaleźć.**

Rosnąca inflacja, zmiany kursu walut, drożejące surowce oraz szereg niekorzystnych zmian w rozliczeniach podatkowych spowodowały, iż coraz więcej firm w Polsce każdego dnia walczy o przetrwanie. Trudności z terminową płatnością zobowiązań, a także wciąż rosnące koszty prowadzenia działalności gospodarczej powodują, iż przedsiębiorcy wpadają w spiralę zadłużenia, a następnie w poważne kryzysy finansowe. Dlatego też podjęcie działań restrukturyzacyjnych w odpowiednim czasie przyczyni się do większej efektywności prowadzonego postępowania – im szybciej firma zareaguje i podejmie decyzję o restrukturyzacji, tym bardziej obróci się to z korzyścią dla niej. Właścicielom firm, którzy podejmują decyzje o wdrożeniu działań restrukturyzacyjnych w firmie, bardzo często udaje się wyjść z problemów i dzięki temu mogą funkcjonować dalej na rynku.

## **Jaki jest cel postępowania restrukturyzacyjnego, na czym polega i kto może z niego skorzystać? Kiedy jest najlepszy moment na restrukturyzację w przedsiębiorstwie?**

Sam proces restrukturyzacji to przede wszystkim zmiany, które pozwolą przedsiębiorstwu na nowo funkcjonować. Mogą one również polegać na zmianach organizacyjnych, redukcji zatrudnienia, pozyskaniu inwestorów, likwidacji działów w firmie czy wynegocjowaniu nowych warunków współpracy z kontrahentami.

Podstawowym celem restrukturyzacji jest uniknięcie ogłoszenia upadłości dłużnika niewypłacalnego lub zagrożonego niewypłacalnością. Przeprowadzenie skutecznej restrukturyzacji w firmie to szansa na zawarcie porozumień z wierzycielami na warunkach możliwych do spełnienia przez dłużnika.



**Paulina Kolowca**

Radca prawny, doradca restrukturyzacyjny  
Grabowski i Wspólnicy Kancelaria Radców  
Prawnych sp.k.

Postępowanie restrukturyzacyjne może być prowadzone wobec dłużnika niewypłacalnego lub zagrożonego niewypłacalnością. Przez dłużnika niewypłacalnego należy rozumieć dłużnika, który utracił zdolność do regulowania swoich wymagalnych zobowiązań pieniężnych albo dłużnika, którego sytuacja ekonomiczna wskazuje, że w niedługim czasie może stać się niewypłacalny.

## **Jak wygląda proces restrukturyzacji? Jakie są rodzaje postępowań restrukturyzacyjnych?**

Zgodnie z przepisami prawa restrukturyzacyjnego, aktualnie wyróżniamy następujące rodzaje postępowań restrukturyzacyjnych:

- postępowanie o zatwierdzenie układu,
- przyspieszone postępowanie układowe,
- postępowanie układowe
- postępowanie sanacyjne.

Wymienione postępowania restrukturyzacyjne różnią się od siebie pod kątem formalnym, a także m.in. przesłankami wszczęcia, czasem trwania, stopniem sformalizowania, zakresem ochrony przeciwegzekucyjnej czy sposobem zarządzenia przedsiębiorstwem. Każdą sprawę należy rozpatrywać indywidualnie, dobór właściwego postępowania uzależniony jest od szeregu czynników ekonomicznych, biznesowych oraz prawnych.





O ile ustawa nie stanowi inaczej, postępowanie restrukturyzacyjne wszczyna się na wniosek restrukturyzacyjny złożony przez dłużnika, który musi zostać opracowany zgodnie z wymaganiami wskazanymi w ustawie prawo restrukturyzacyjne. Przebieg postępowania restrukturyzacyjnego uzależniony jest od wybranego przez dłużnika rodzaju postępowania. Cechą wspólną wszystkich postępowań restrukturyzacyjnych jest to, że zmierzają one do przyjęcia i zatwierdzenia układu restrukturyzującego. W sytuacji złożenia wniosku restrukturyzacyjnego i wniosku o ogłoszenie upadłości, w pierwszej kolejności rozpoznaje się ten wniosek. Należy mieć również na uwadze, iż sąd restrukturyzacyjny odmawia otwarcia postępowania restrukturyzacyjnego, jeżeli skutkiem tego postępowania byłoby pokrzywdzenie wierzycieli.

## Propozycje układowe dla wierzycieli. Bez wsparcia wierzycieli nie uda się wprowadzić w życie układu

W propozycjach układowych dłużnik przedstawia swoje propozycje układowe wierzycielom, które określają sposób restrukturyzacji powstałych zobowiązań.

W swoich propozycjach układowych dłużnik może zaproponować następujące:

- odroczenie terminu płatności,
- rozłożenie spłaty na raty,
- zmniejszenie wysokości raty,
- konwersję wierzytelności na udziały lub akcje,
- zmianę, zamianę lub uchylenie prawa zabezpieczającego określoną wierzytelność.

Aby doszło do wejścia w życie układu, konieczne jest zgłoszenie przez wierzycieli za układem. Głównym założeniem układu jest utrzymanie funkcjonowania działalności gospodarczej dłużnika, uniknięcie upadłości i spłata zobowiązań wobec wierzycieli. Dłużnik, opracowując propozycje układowe musi pamiętać, aby były to propozycje realne i możliwe do wykonania przez niego – propozycje układowe muszą być dostosowane do możliwości finansowych i następnie ich realizacji przez dłużnika. Jeżeli przedstawione przez dłużnika propozycje układowe w ocenie wierzycieli będą mało realne do wykonania, wówczas istnieje duże ryzyko, iż wierzyciele nie zagłoszą



foto: Nurhawati/Adobe Stock

za przyjęciem układu i w konsekwencji układ nie zostanie przyjęty.

Wywiązywanie się przez strony postępowania ze swoich obowiązków oraz praw, jest kluczowe przy realizacji założonych celów. Istotą restrukturyzacji jest wypracowanie porozumienia z wierzycielami.

## Szansa na przetrwanie kryzysu

Proces restrukturyzacji jest procesem wysoce sformalizowanym, dlatego warto skorzystać z pomocy doświadczonych profesjonalistów. Odpowiedni dobór metod restrukturyzacji pozwala zadłużonemu przedsiębiorcy wyjść z problemów finansowych, przy jednoczesnym zaspokojeniu interesów wierzycieli. Sama restrukturyzacja może trwać od kilku miesięcy nawet do kilku lat. Dlatego tak ważna jest szczegółowa analiza sytuacji podmiotu znajdującego się w sytuacji kryzysowej oraz wdrożenie dedykowanych rozwiązań restrukturyzacyjnych, które umożliwią powrót do efektywnego prowadzenia działalności. Dzięki prawidłowo przeprowadzonemu postępowaniu restrukturyzacyjnemu przedsiębiorca może uzyskać zmniejszenie swoich zobowiązań i tym samym wyjść na prostą oraz powrócić do normalnej działalności gospodarczej. ●



fot. Nuthawit/Adobe Stock

# Prowadzenie firmy po śmierci przedsiębiorcy będzie łatwiejsze

W projekcie ustawy o zmianie niektórych ustaw, w celu ulepszenia środowiska prawnego i instytucjonalnego dla przedsiębiorców, przewiduje się m.in. jasne zasady dostępu spadkobierców do rachunku bankowego zmarłego przedsiębiorcy oraz przedłużania okresu zarządu sukcesyjnego, a także poszerzenie uprawnień podatkowych.

Jeżeli projektowane zmiany wejdą w życie, możemy spodziewać się, że prowadzenie przedsiębiorstwa po śmierci jego założyciela będzie przebiegało prościej i sprawniej niż dotychczas.

## Dostęp do rachunków bankowych

Obecnie jednym z głównych problemów, na jakie napotyka spadkobiercy przedsiębiorców, jest brak dostępu do rachunków bankowych firmy. Jeżeli przed śmiercią



**dr Aleksandra Krawczyk, LL.M.**

Adwokat, doradca restrukturyzacyjny w kancelarii ECO LEGAL we Wrocławiu. Specjalizuje się w prawie upadłościowym i sukcesji przedsiębiorstw. Prowadzi spory sądowe dotyczące m.in. prawa odpadowego i budowlanego

zmarły nie udzielił odpowiednich pełnomocnictw, spadkobiercy nie uzyskają z banku nawet wyciągu bankowego, nie mówiąc już o możliwości dokonywania przelewów

czy wypłat. Taki stan rzeczy może sparaliżować działanie przedsiębiorstwa, które co najmniej przez kilka dni, ale czasem i tygodni nie ma dostępu do pieniędzy.

Temu problemowi mają przeciwdziałać nowe przepisy. W okresie od chwili śmierci przedsiębiorcy do dnia ustanowienia zarządu sukcesyjnego dostęp do środków pieniężnych zgromadzonych na rachunku bankowym oraz prawo do wydawania dyspozycji mają przysługiwać spadkobiercy albo małżonkowi przedsiębiorcy, któremu przysługuje udział w przedsiębiorstwie w spadku. Te same uprawnienia mają im przysługiwać, jeżeli zarząd sukcesyjny nie zostanie ustanowiony, a to aż do upływu terminu, w którym ustanowienie zarządu jest dopuszczalne (2 miesiące od dnia śmierci przedsiębiorcy). Warunkiem uzyskania dostępu do rachunku bankowego będzie zgłoszenie naczelnikowi urzędu skarbowego kontynuowanie prowadzenia przedsiębiorstwa zmarłego. Dodatkowo przewiduje się, że jeżeli zostanie ustanowiony zarząd sukcesyjny, bank będzie zobowiązany do prowadzenia rachunku bankowego, związanego z prowadzoną przez przedsiębiorcę działalnością gospodarczą, na dotychczasowych warunkach.

## Łatwiejsze powołanie zarządcy sukcesyjnego

Ułatwieniem dla spadkobierców ma być również obniżenie progu większości głosów wymaganych do powołania zarządcy sukcesyjnego. Obecnie do powołania zarządcy sukcesyjnego po śmierci przedsiębiorcy wymagana jest zgoda osób, którym łącznie przysługuje udział w przedsiębiorstwie w spadku większy niż 85/100. Planuje się obniżenie tego progu do 75/100. Powinno to ułatwić powołanie zarządcy sukcesyjnego w przypadku dużej liczby spadkobierców, którzy mają problemy z dojściem do porozumienia w tym zakresie.

Ważna zmiana dotyczyć ma również możliwości powołania zarządcy sukcesyjnego za życia przedsiębiorcy przez niego samego. Obecnie wątpliwości budzi możliwość powołania kolejnego zarządcy sukcesyjnego w przypadku, gdy ten wybrany przez przedsiębiorcę zmarł jeszcze za życia przedsiębiorcy. Po zmianie przepisu jasne ma być to, że przedsiębiorca może wskazywać kolejne osoby do pełnienia funkcji zarządcy sukcesyjnego według uznania lub konieczności. W razie śmierci przedsiębiorcy,



*Obecnie jednym z głównych problemów dla spadkobierców przedsiębiorców jest brak dostępu do rachunków bankowych firmy. Temu problemowi mają przeciwdziałać nowe przepisy.*



uprawnienie to w dalszym ciągu będzie przysługiwało natomiast spadkobiercom.

## Przedłużenie okresu zarządu sukcesyjnego

Druga bardzo istotna wada obowiązujących przepisów o zarządzie sukcesyjnym dotyczy zasad jego przedłużania. Co do zasady, zarząd sukcesyjny wygasa najpóźniej z upływem 2 lat od dnia śmierci przedsiębiorcy (uwaga – chodzi o dzień śmierci przedsiębiorcy, a nie dzień ustanowienia zarządu, który może być późniejszy nawet o 2 miesiące). Sąd z ważnych przyczyn może przed dniem wygaśnięcia zarządu sukcesyjnego przedłużyć okres tego zarządu na czas nie dłuższy niż 5 lat od dnia śmierci przedsiębiorcy. Wnioskodawca musi wskazać sądowi także ważne przyczyny, np. że wobec sporu spadkobierców nie udało się jeszcze dokonać działu spadku.

Obecnie obowiązujące przepisy są skonstruowane w ten sposób, że postanowienie sądu o przedłużeniu okresu zarządu sukcesyjnego musi uprawomocnić się przed upływem 2 lat od śmierci przedsiębiorcy, ponieważ w innym wypadku przedsiębiorca zostanie automatycznie wykreślony z CEIDG. Mając na względzie czas rozpoznawania spraw przez sądy, oznacza to, że wniosek o przedłużenie okresu zarządu należałoby złożyć na wiele miesięcy przed upływem dwuletniego terminu, kiedy nawet nie wiadomo, czy to przedłużenie ostatecznie będzie potrzebne. Na szczęście ustawodawca zauważył ten problem. Zgodnie z projektowaną regulacją wystarczające będzie złożenie w terminie 2 lat od śmierci przedsiębiorcy wniosku o przedłużeniu okresu zarządu sukcesyjnego. Sąd będzie miał obowiązek niezwłocznego

zawiadomienia CEIDG o złożeniu wniosku. Uniemożliwi to wykreślenie przedsiębiorcy z ewidencji automatycznie wraz z upływem 2 lat od jego śmierci. Wykreślenie z CEIDG nastąpi dopiero w przypadku uprawnienia się postanowienia sądu o odmowie przedłużenia zarządu sukcesyjnego albo o umorzeniu postępowania w sprawie przedłużenia zarządu sukcesyjnego. Do czasu wydania przez sąd postanowienia zarząd sukcesyjny będzie kontynuowany na dotychczasowych zasadach. Co ważne, nowe przepisy mają obowiązywać również w odniesieniu do zarządu sukcesyjnego ustanowionego przed ich wejściem w życie.

## Korzystne zmiany także w podatkach i skłódkach

Istotne przepisy planuje się wprowadzić również do ordynacji podatkowej. Mają dotyczyć zarówno przypadku, gdy wygaś już zarząd sukcesyjny, jak i gdy zarząd sukcesyjny nie został ustanowiony, spadkobierca kontynuuje prowadzenie przedsiębiorstwa pod firmą zmarłego przedsiębiorcy i dokonał zgłoszenia do naczelnika urzędu skarbowego o kontynuowaniu prowadzenia tego przedsiębiorstwa. W obu tych przypadkach przewidziane w przepisach prawa podatkowego majątkowe i niemajątkowe prawa i obowiązki spadkodawcy oraz przedsiębiorstwa w spadku związane z prowadzoną działalnością gospodarczą przejmą spadkobiercy. W tych ramach na spadkobierców przejdą m.in. uprawnienia wynikające z wydanej wobec zmarłego przedsiębiorcy decyzji o odroczeniu terminu płatności podatku lub rozłożeniu zapłaty podatku na raty. To samo ma dotyczyć decyzji o odroczeniu lub rozłożeniu na raty zapłaty zaległości podatkowej wraz z odsetkami za zwłokę lub odsetek od nieuregulowanych w terminie zaliczek na podatek.

Poza tym przewiduje się, że jeżeli osoba sprawuje funkcję zarządcy sukcesyjnego bez wynagrodzenia, to nie będzie obowiązkowo podlegać ubezpieczeniom emerytalnemu i rentowym. Na marginesie warto nadmienić, że w projektowanych przepisach znalazło się wyraźne potwierdzenie, że zarządca sukcesyjny może wykonywać swoje czynności zarówno za wynagrodzeniem, jak i bez. Dotychczas budziło to istotne wątpliwości. Nowe przepisy przewidują,

że jeżeli nie umówiono się o wysokość wynagrodzenia, zarządca sukcesyjny pełni swoją funkcję bez wynagrodzenia. W takim przypadku nie będzie obowiązkowo podlegać ubezpieczeniom emerytalnemu i rentowym.

## Inne regulacje

W projektowanej ustawie znalazły się też inne ciekawe przepisy dotyczące prowadzenia działalności gospodarczej. Wśród nich mamy umożliwienie samodzielnego prowadzenia działalności gospodarczej lub zawodowej osobom, które nie ukończyły jeszcze osiemnastego roku życia. Zgodę na prowadzenie takiej działalności będzie wyrażał sąd opiekuńczy. Po uzyskaniu zgody młody przedsiębiorca będzie mógł samodzielnie prowadzić swój biznes, w tym podpisywać umowy, składać wnioski o dotacje, występować wobec ZUS i innych organów. Projektowane przepisy to ukłon w kierunku młodych start-upowców, którzy mają pomysł na siebie, ale póki co to od ich rodziców zależy, czy i jak ten pomysł będą mogli zrealizować. W ustawie przewiduje się także, że w sprawach gospodarczych oraz niektórych sprawach z zakresu prawa pracy sąd będzie obowiązkowo kierował strony do mediacji. Będzie to miało miejsce zwłaszcza w przypadkach, gdy przed wniesieniem pozwu strony sporu nie spróbowaly rozwiązać go polubownie. Przepisem ułatwiającym działalność w praktyce ma być natomiast ten, zgodnie z którym brak pieczętki na piśmie lub wniosku przedsiębiorcy, a także brak dołączonego do pisma lub wniosku wydruku z KRS lub CEIDG, nie stanowią braku formalnego ani nie są powodem, aby urząd czy inny organ twierdził, że pismo lub wnioski są niekompletne.

## Kiedy przepisy wejdą w życie?

Projekt ustawy o zmianie niektórych ustaw w celu ulepszenia środowiska prawnego i instytucjonalnego dla przedsiębiorców został opublikowany na stronie internetowej Rządowego Centrum Legislacji 13.04.2023 r. Obecnie jest w fazie konsultacji publicznych. Wszyscy zainteresowani, także firmy rodzinne, mogą zgłosić swoje uwagi do projektowanych przepisów. Planowany termin przyjęcia projektu przez Radę Ministrów to II kwartał 2023 r. ●



# Czy fundacja rodzinna jest rozwiązaniem dla Twojej rodziny i biznesu?

Wraz z uchwaleniem przepisów statuujących fundację rodzinną w polskim porządku prawnym, jako doradca zajmujący się szeroko rozumianym procesem sukcesji otrzymuję dwa, powtarzające się pytania: czym jest fundacja rodzinna oraz czy fundacja rodzinna jest rozwiązaniem dla mnie?

Odpowiedź na pierwsze pytanie jest stała i niezmienna – fundacja rodzinna jest pierwszym w historii polskiego prawodawstwa instrumentem nakierowanym na budowę wielopokoleniowego przedsiębiorstwa rodzinnego. Wehikułem, który pozwala na oderwanie własności w biznesie rodzinnym od osób fizycznych, a zatem wyłączenie zawirowań wiążących się z procesami sukcesyjnymi przy jednoczesnym pomnażaniu majątku rodzinnego i jego dystrybucji do beneficjentów. Tylko tyle i aż tyle.

Odpowiedź na drugie pytanie jest znacznie bardziej skomplikowana i zależy od pytającego. Jeśli pytający ma zamiar budować wielopokoleniowe przedsiębiorstwo rodzinne – tak, fundacja rodzinna będzie rozwiązaniem dla niego. Jeśli pytający rozważa sprzedaż biznesu w perspektywie



## dr Rafał Trzeciakowski

Radca prawny w Grabowski i Wspólnicy Kancelaria Radców Prawnych sp.k. Zajmuje się przede wszystkim procesami sukcesyjnymi, doradztwem korporacyjnym oraz rozwiązywaniem sporów wynikłych pomiędzy przedsiębiorcami lub wspólnikami.

czasowej obejmującej jego życie – wtedy prawdopodobnie nie. Są to oczywiście najbardziej jaskrawe przypadki, a między nimi jest cała paleta barw uzasadniających założenie fundacji rodzinnej w otoczeniu biznesowym i rodzinnym fundatora.

## Kiedy fundacja jest dobrym rozwiązaniem

Decyzji o powołaniu do życia fundacji rodzinnej będzie na pewno sprzyjać skala biznesu i szeroko rozumianego majątku rodzinnego (nieruchomości, ruchomości, papiery wartościowe i in.). Im większa skala i wartość majątku, tym zawiązanie fundacji wydaje się korzystniejsze ze względu na przeznaczenie fundacji, jakim jest kumulowanie, pomnażanie i redystrybucja majątku rodzinnego wśród beneficjentów fundacji. Kolejno, fundacje rodzinne znajdują zastosowanie w przypadku istnienia grona beneficjentów i/lub spadkobierców. Im większe jest to grono, tym większe ryzyko dla biznesu związane z procesem sukcesyjnym, które można wyłączyć powołując do życia fundację rodzinną.

Decyzji o zawiązaniu fundacji rodzinnej może sprzyjać także układ osobowy wspólników. Dla przykładu, firma rodzinna założona i prowadzona przez rodzeństwo w pierwszym pokoleniu działa naturalnie, a zarządzanie nią determinowane jest przez dynamikę relacji pomiędzy rodzeństwem. Potencjalne wyzwania pojawiają się w sytuacji, gdy każde z rodzeństwa wprowadza do firmy swoje dzieci, które mogą mieć różny pogląd na sposób zarządzania firmą, osoby wspólników/współpracowników, a nawet sprzedaż czy dalsze prowadzenie firmy. W takim przypadku rozwiązaniem może być powołanie dwóch niezależnych fundacji rodzinnych, po jednej dla każdego z rodzeństwa wnoszącego do fundacji swoją część udziałów, dzięki czemu ewentualne spory personalne zstępnych założycieli nie będą miały wpływu na integralność firmy rodzinnej.

Reasumując, fundacja rodzinna jest wehikułem skrojonym pod sprawną i bezpieczną realizację procesu sukcesji w firmie rodzinnej. Jeśli zatem właściciel stoi przed wyzwaniem związanym z przekazaniem wiedzy, władzy i własności biznesu rodzinnego kolejnym pokoleniom i dostrzega w tym wyzwaniu trudności związane np. z brakiem sukcesora, mnogością sukcesorów, możliwym wejściem do firmy osób niepożądanych, rozproszeniem majątku, trudnością w wypłacie zachowku czy zawiłą sytuacją rodzinną – fundacja rodzinna może być remedium na większość z wymienionych wyżej problemów.

## Dodatkowe funkcje fundacji rodzinnej

Nie można również zapominać, że fundacja rodzinna w założeniu ma być podmiotem korzystającym z majątku rodzinnego w celu realizacji świadczeń na rzecz beneficjentów. Świadczenia mogą mieć różnorodny charakter, począwszy od typowych świadczeń pieniężnych (wypłaty określonych kwot w okresach z góry ustalonych), przez prawo do korzystania np. z rodzinnych nieruchomości, poprzez opłacanie edukacji czy pakietów ubezpieczeniowych. W tym zakresie fundatora ogranicza wyłącznie jego wyobraźnia i szerokie ramy prawa. Dlatego, jeśli fundator identyfikuje krąg beneficjentów, których chciałby finansowo wspierać, także po swojej śmierci, fundacja rodzinna jest narzędziem to umożliwiający.

Odminną kwestią, której nie poświęca się w publicystyce i tekstach prawnych zbyt wiele miejsca jest działalność charytatywna i filantropijna osób związanych z polskimi przedsiębiorstwami rodzinnymi. Z racji faktu, że beneficjentami fundacji rodzinnej mogą być również organizacje pożytku publicznego, fundacja rodzinna, poza podstawowym celem w postaci kumulowania i pomnażania majątku rodzinnego, może również w długiej perspektywie czasowej być instrumentem wspierania inicjatyw lokalnych czy dobroczynnych, wedle uznania fundatora i późniejszych władz fundacji.

Podsumowując, daleki jestem od stwierdzenia, że fundacja rodzinna jest rozwiązaniem dla każdego przedsiębiorcy. Istnieje jednak naprawdę szeroki katalog okoliczności uzasadniających zawiązanie fundacji w obliczu prowadzenia firmy rodzinnej. Przepisy w obecnym brzmieniu czynią z polskiej fundacji rodzinnej bardzo atrakcyjne narzędzie planowania i wdrażania procesu sukcesji mającego na celu budowę wielopokoleniowych firm rodzinnych przy jednoczesnym zabezpieczeniu beneficjentów fundacji. Reakcja rynku, w szczególności olbrzymie zainteresowanie polskich przedsiębiorców tym rozwiązaniem, wyłączenie tezę tę potwierdzają. ●



# Kongres Firm Rodzinnych „Znaleźć energię” w czerwcu we Wrocławiu

**Pandemia, wojna w Ukrainie, kryzys energetyczny i inflacja, to splot uwarunkowań, które dostarczają przedsiębiorcom stałych i wymagających wyzwań. Żeby taki wysiłek nie był w dłuższej perspektywie osłabiający, trzeba mieć energię do działania. Pomoże w tym już 6 czerwca wrocławski Kongres Firm Rodzinnych, którego tegoroczna edycja odbywa się pod hasłem „Znaleźć energię”.**

Wydarzenie organizowane jest przez Uniwersytet WSB Merito we Wrocławiu (wcześniej Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu) i działające przy uczelni Centrum Biznesu Rodzinnego, przy wsparciu instytucji samorządowych. Ma za zadanie dostarczać osobom prowadzącym własne firmy wiedzę oraz prezentować możliwości, które pomogą w prowadzeniu biznesu. To także okazja do integracji przedsiębiorców, wymiany doświadczeń i dzielenia się najlepszymi praktykami.

*- Ostatnie lata dla wielu przedsiębiorców są wyczerpujące, a szczególnie przekładają się na firmy rodzinne i właścicielskie. Dzieje się tak, ponieważ te nie funkcjonują pod parasolem państwa czy wielkich korporacji, stoją za nimi ludzie, którzy czują ciężar wyzwań bezpośrednio na swoich barkach. Ciąg zdarzeń jakiego doświadczają – pandemia, wojna w Ukrainie, kryzys energetyczny i inflacja, może powodować nie tylko strach przed przyszłością, ale również zniechęcenie i unikanie nowych wyzwań. Potrzebne jest wsparcie dla tych ludzi i ich firm, chcemy go udzielić, stąd idea Kongresu i jego tegoroczna myśl przewodnia: „Znaleźć energię” – zapowiada dr hab. Krzysztof Safin, prof. UWBS*

Merito, dyrektor Centrum Biznesu Rodzinnego przy Uniwersytecie WSB Merito we Wrocławiu, twórca Kongresu Firm Rodzinnych.

## Program

W programie znalazły się panele dyskusyjne, mówiące o najważniejszych wyzwaniach stojących przed firmami rodzinnymi i właścicielskimi:

- „Energia przyszłości” – o poszukiwaniu nowych rozwiązań i technologii dla pozyskania oraz efektywnego wykorzystania energii;
- „Sukcesja z perspektywy pokoleń” – zderzenia oczekiwań z realiami przeprowadzania sukcesji;
- „Kierunki rozwoju współczesnych przedsiębiorstw” – konfrontacja wizji młodych względem starszych pokoleń, ale też działalność mniejszych firm względem dużych:

Jak co roku Kongres rozpoczyna się sesją pt. „Trendy i inspiracje”, stanowiącą podsumowanie niedawnych trendów oraz analizę obecnych i pojawiających się sygnałów o nowych, które warto mieć na uwadze. Organizatorzy zapowiadają również dodatkową dyskusję, poświęconą kreowaniu takich warunków funkcjonowania dla przedsiębiorstw rodzinnych, aby zapewnić im trwałość i stabilność działania.

*- Jak pokazuje historia, firmy rodzinne mogą funkcjonować nawet setki lat, o ile nic nie przerwie ich ciągłości. Biznes rodzinny jest z natury odporny na zakłócenia i bariery rozwojowe. Przedsiębiorcy wiążący swoje życie i los rodziny z firmą, są niezwykle zdeterminowani w obliczu kryzysów i zagrożeń. Zapewnienie im optymalnych warunków do prowadzenia działalności, to inwestycja w region, w kraj,*

gospodarkę i społeczeństwo, to wyzwanie dla wszystkich. A przedsiębiorczych ludzi, z otwartymi głowami i pomysłami, prowadzących silne firmy, w Polsce bardzo potrzebujemy. Dlatego postaramy się poszukać odpowiedzi na pytania, jakie warunki im zapewnić, aby mogły się rozwijać i aby mogły powstawać kolejne firmy rodzinne, bo tego potencjału

chcemy w społeczeństwie szukać i do przedsiębiorczości zachęcać – mówi dr hab. Krzysztof Safin, prof. UWSB Merito, twórca Kongresu.

Opracowanie: Katarzyna Saranek, Rzecznik Prasowy UWSB Merito we Wrocławiu



**KONGRES  
FIRM RODZINNYCH  
ZNALEŹĆ ENERGIĘ**

Spotkajmy się we Wrocławiu  
**6 czerwca 2023 r.**

Wrocławskie Centrum Kongresowe  
ul. Wystawowa 1, Wrocław

**Program VI Kongresu Firm Rodzinnych**

- Sesja: Trendy i inspiracje – „Zjawiska, których nie mogą pominąć firmy rodzinne”
- Panel: Sukcesja z perspektywy pokoleń – „W imię ojca, w imię matki ...”
- Panel: Energia w przyszłości – „(...) wyłączą nam prąd w środku dnia?”
- Sesja: Kierunki rozwoju współczesnych przedsiębiorstw – „Mate jest piękne, ale ... duży może więcej”
- Debata na temat przyszłości firm rodzinnych w Polsce – „Należy wspierać czy wystarczy nie szkodzić?”

Gość Honorowy Sobiesław Zasada.

Zapraszamy firmy rodzinne, właścicielskie, rzemieślnicze

Wydarzenie bezpłatne Rejestracja: [kfr.com.pl](https://kfr.com.pl)

patronat honorowy organizator sponsor strategiczny główny partner merytoryczny partner merytoryczny

partner partner biznesowy partner instytucjonalny





**# Solidarni z Ukrainą**



Inicjatywa  
Firm  
Rodzinnych