



Fundusze Europejskie
Wiedza Edukacja Rozwój



**Rzeczpospolita
Polska**

Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny



TRZEŚĆ DO PORTALU EDUKACYJNEGO

Kraków, styczeń 2019



**Lokalne Centra
Kompetencji Rozwoju
Firm Rodzinnych**

ul. Bobrowiecka 1a, 00-728 Warszawa
kontakt@firmyrodzinne.eu | www.firmyrodzinne.eu

ifr[®]
INICJATYWA
FIRM RODZINNYCH
łączymy by budować



**ZWIĄZEK
MIĄST
POLSKICH**



**Fundacja
Kaliski Inkubator
Przedsiębiorczości**



ARRK
Agencja Rozwoju Regionu Kutnowskiego S.A.



Cámara
Sevilla

SPIS TREŚCI

1.	OBSZAR TEMATYCZNY: SPOSOBY POMIARU ZYSKU EKONOMICZNEGO	4
1.1	Materiały teoretyczne dla uczestników, pozwalające na samodzielne zapoznanie się z tematyką na poziomie umożliwiającym efektywny kontakt z doradcami, aktywny udział w seminariach i webinarach	4
1.1.1	Pomiar zysku, a tym samym wartości majątku w dwóch odrębnych sferach aktywności przedsiębiorców rodzinnych: firma(-y) i rodzina.	4
1.1.2	Konsolidacja majątku i wyników mieszczących się w sferze działalności biznesowej oraz/lub prowadzonych poza działalnością gospodarczą	20
1.1.3	Wariantowe podejścia do pomiaru zysku	26
1.1.3.1	Spółeczna odpowiedzialność biznesu (Corporate Social Responsibility – CSR)	33
1.1.3.2	Przykłady społecznej odpowiedzialności biznesu	35
1.1.4	Propozycje podziału składników majątku, źródeł przychodów i kosztów wg (przykładowo) różnych sfer aktywności, przeznaczenia i płynności	42
1.1.5	Inwentaryzacja oraz wycena majątku i zobowiązań w celu potwierdzenia istnienia i urealnienia wartości – podejście praktyczne	43
1.1.6	Sukcesja w firmie rodzinnej - propozycje praktycznych rozwiązań	60
1.1.7	Firma rodzinna jako projekt inwestycyjny	72
1.2	Scenariusze zajęć na seminaria (przykładowe slajdy i prezentacje)	79
1.3	Studia przypadków	127
1.3.1	Studium przypadku 1	127
1.3.2	Studium przypadku 2	130
1.3.3	Studium przypadku 3	133
1.3.4	Studium przypadku 4	140
1.3.5	Studium przypadku 5	147
1.3.6	Studium przypadku 6	149
2.	OBSZAR TEMATYCZNY: ANALIZA RYZYKA W PRZEDSIĘBIORSTWACH RODZINNYCH	151
2.1	Materiały teoretyczne dla uczestników, pozwalające na samodzielne zapoznanie się z tematyką na poziomie umożliwiającym efektywny kontakt z doradcami, aktywny udział w seminariach i webinarach	151
2.1.1	Budowanie przewagi konkurencyjnej firmy rodzinnej z wykorzystaniem wsparcia zewnętrznych doradców	151
2.1.2	Analiza i redukcja ryzyka z wykorzystaniem doradców zewnętrznych w tym przykładowo: mapy ryzyk, narzędzia interpretacji, podział ról między klientem a doradcą (20)	162
2.1.3	Komunikacja i współpraca z doradcą w celu redukcji ryzyk – w tym ryzyk wewnętrznych wynikających ze współpracy z doradcami	211
2.1.4	Techniki pracy z doradcami	225

2.1.5	Pomiar wyników pracy z doradcami 5	229
2.1.6	Narzędzia formalne – np. klauzule umów, karty ocen	233
2.2	Scenariusze zajęć na seminaria	243
2.2.1	Scenariusz Webinarium - Część 1 - Ryzyko w działalności przedsiębiorstwa rodzinnego – wprowadzenie	243
2.2.2	Scenariusz Webinarium - Część 2 - Ryzyko w działalności przedsiębiorstwa rodzinnego – studium przypadku	247
2.2.3	Scenariusz Webinarium - Część 3 - Ryzyko w działalności przedsiębiorstwa rodzinnego – przykłady uczestników	250
2.3	Studium przypadku - Analiza ryzyka w przedsiębiorstwie produkcyjno-handlowym	251

1. OBSZAR TEMATYCZNY: SPOSOBY POMIARU ZYSKU EKONOMICZNEGO

1.1 Materiały teoretyczne dla uczestników, pozwalające na samodzielne zapoznanie się z tematyką na poziomie umożliwiającym efektywny kontakt z doradcami, aktywny udział w seminariach i webinarach

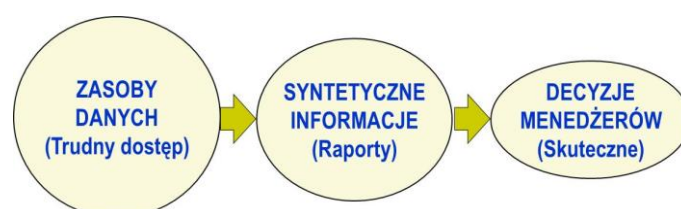
1.1.1 Pomiar zysku, a tym samym wartości majątku w dwóch odrębnych sferach aktywności przedsiębiorców rodzinnych: firma(-y) i rodzina.

Zyski oraz wartość firm rodzinnych w znacznym stopniu zależą od ich „kapitału informacyjnego”. Zgromadzone w firmie informacje oraz jej system stałego aktualizowania informacji decydują o możliwościach osiągnięcia satysfakcjonujących efektów działania. Znajomość potrzeb i charakterystyki klientów, informacje na temat sposobu zaspokajania ich potrzeb, o dostawcach, tajemnicach organizacyjnych, technologicznych, uwarunkowaniach prawnych oraz metodach zarządzania ludźmi są podstawowymi zasobami firmy rodzinnej, które trzeba umiejętnie przekazywać kolejnym pokoleniom osób, funkcjonujących w ramach tych firm.

W firmie rodzinnej, a w szczególności w procesie sukcesji jej przywództwa niezbędne jest zapoznanie następców oraz innych uczestników tego procesu przede wszystkim ze źródłami informacji, stanowiących podstawę trafnych decyzji w zarządzaniu firmą.

Efekty działalności gospodarczej zależą bowiem od dostępu decydentów do profesjonalnie opracowanych **informacji**. Jakość podejmowanych decyzji jest pochodną zakresu i jakości **informacji** dostępnych w trakcie ich podejmowania. Dlatego należy uznać, że podejmowanie decyzji to **proces**, a nie jednorazowe zdarzenie. W ramach tego procesu należy zadbać o opracowanie odpowiednich zasobów informacyjnych powstających w oparciu o zasoby danych. Informacje w praktyce powstają w wyniku zebrania i przeanalizowania dużej ilości danych oraz w efekcie przygotowania na ich podstawie syntetycznych raportów, zawierających informacje przedstawione w dostępnej, przejrzystej formie, ułatwiającej podejmowanie na ich podstawie decyzji.

Rysunek 1. Dane, informacje i decyzje



Źródło: opracowanie własne¹

¹ W. Samitowski, Problemy rozwijania systemu informacyjnego dla potrzeb zarządzania, Zeszyty Naukowe, Treść do portalu edukacyjnego

Zazwyczaj przedsiębiorstwa dysponują znaczną ilością nieuporządkowanych danych i wypracowanie na ich podstawie klarownych informacji wymaga zastosowania profesjonalnych, sprawdzonych metod, pozwalających podejmować świadome decyzje.

Rysunek 2. Proces dochodzenia do decyzji

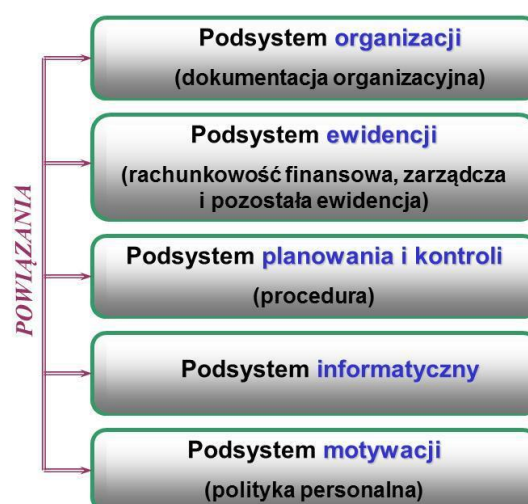


Źródło: opracowanie własne

Powodzenie przedsiębiorstwa zależy w znacznym stopniu od trafności decyzji gospodarczych, a co za tym idzie, od jakości informacji, dostępnych decydentom w momencie, gdy kończy się czas na podjęcie tychże decyzji.

Proponuje się więc dla potrzeb zarządzania przedsiębiorstwem przyjęcie rozumienia pojęcia „**system informacyjny przedsiębiorstwa**” jako zespół spójnych, kompletnych i wzajemnie powiązanych podsystemów: organizacji, ewidencji, planowania i kontroli, motywacji oraz narzędzi informatycznych, który został przedstawiony na poniższym rysunku.

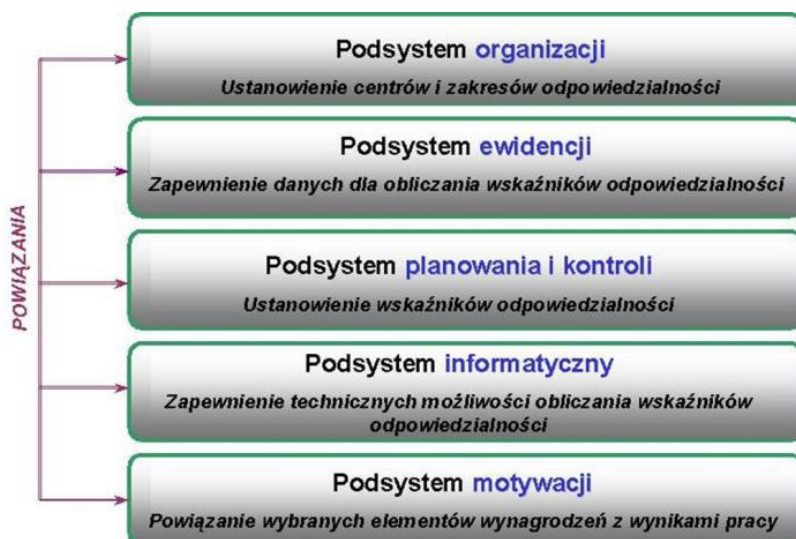
Rysunek 3. Struktura systemu informacyjnego



Źródło: opracowanie własne ²

Poniżej przedstawiono rekomendowane kluczowe cele, które powinny zostać osiągnięte w trakcie projektowania i wdrażania wymienionych podsystemów.

Rysunek 4. Cele podsystemów systemu informacyjnego



Źródło: opracowanie własne ³

Doświadczenia praktyczne dowodzą, że kluczowe dla skuteczności działania systemu informacyjnego firm rodzinnych jest:

- systematyczne i konsekwentne budowanie jego założeń merytorycznych, zgodnych z potrzebami informacyjnymi menedżerów, jeszcze zanim rozpocznie się wdrażanie nowych dla organizacji narzędzi informatycznych oraz
- wypracowywanie przez menedżerów organizacji gospodarczej przyzwyczajenia pracowników do systematycznego projektowania, tworzenia systemu informacyjnego i korzystania w pełni z jego potencjału.

Należy przy tym unikać podejmowania decyzji o wdrażaniu podsystemu informatycznego (jednego z podsystemów systemu informacyjnego), bez ustalenia szczegółowych założeń funkcjonowania całego systemu informacyjnego danej firmy rodzinnej i bez przeprowadzenia

² W. Samitowski, Informonia, względność wartości informacyjnej informacji oraz metoda budowania systemu informacyjnego, Zeszyty Naukowe, Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości w Krakowie nr 34, 2014, s. 2

³ Ibidem, s.3

analizy dotyczącej tego, jaki zakres informacji oraz w jakiej formie jest niezbędny z punktu widzenia występujących potrzeb w tym obszarze. W ten sposób można uniknąć trudności zarówno w okresie wdrażania nowego oprogramowania, jak i w czasie korzystania z niego przez użytkowników. Brak takich analiz powodują problemy m.in. dla dostawców oprogramowania, którzy m.in. mają trudności z doprowadzeniem do odbioru ich prac. Brak konsekwentnie opracowywanych założeń systemu informacyjnego może być więc przyczyną braku korzyści z wdrażania systemu informatycznego lub uzyskania ich na poziomie odbiegającym istotnie in minus od oczekiwań. Nie wystarczy bowiem nabyć nowy sprzęt i nowe oprogramowanie, lecz konieczne jest jeszcze wcześniejsze zapewnienie wypełniania ich odpowiednimi informacjami i wydobywania w nich raportów, potrzebnych dla zarządzania.

Osoby zarządzające firmą rodzinną, dbając o jakość podejmowanych decyzji, powinny więc stale organizować dla swych potrzeb dostęp do wiarygodnych, syntetycznych i w miarę możliwości kompletnych informacji. Dostęp do takich informacji w dużej mierze decyduje o efektywności procesu zarządzania i stanowi istotny element zasobów firmy rodzinnej, w znacznym stopniu decydujący o jej wartości.

W tym celu menedżerowie stale powinni m.in.:

- a) uzgadniać definicje pojęć stosowanych w systemie informacyjnym firmy,
- b) organizować bieżącą i efektywną archiwizację dokumentów,
- c) wdrażać stosowanie baz danych,
- d) uzgadniać metody przetwarzania danych,
- e) organizować opracowywanie syntetycznych raportów.

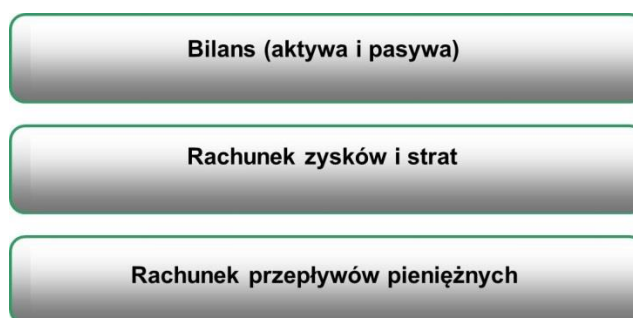
Szczególnie istotne jest budowanie systemu informacyjnego w przypadku przechodzenia firmy z funkcjonowania w formie działalności gospodarczej na formę spółki prawa handlowego i rozpoczynania prowadzenia ksiąg handlowych oraz tworzenia pełnego sprawozdania finansowego, zgodnie z ustawą o rachunkowości. Konieczne jest wówczas szczegółowe zapoznanie się z pojęciami księgowymi oraz z istotą i strukturą sprawozdania finansowego.

Konieczne jest m.in. rozwijanie ewidencji danych w ramach rachunkowości, w tym zarządczej, pamiętając, że dane te powstają w następujących etapach:

- a) Powstawanie operacji gospodarczych
 - I. bilansowe: aktywnych – zmiana dwóch składników aktywów, pasywnych – zmiana dwóch składników pasywów, aktywno-pasywna zwiększająca – zwiększenie się jednego składnika aktywów i jednego składnika pasywów, aktywno-pasywna zmniejszająca – zmniejszenie się jednego składnika aktywów i jednego składnika pasywów,

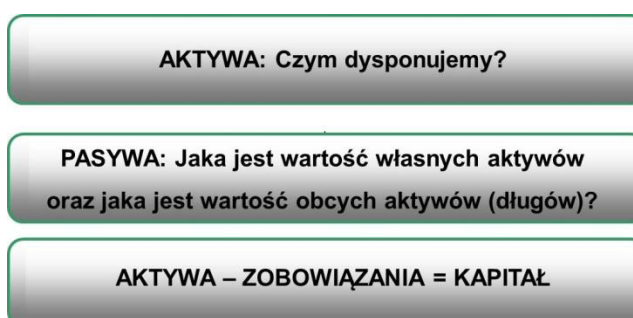
- II. wynikowe – powodujące zmiany w rachunku zysków i strat (zmiany przychodów i kosztów),
- b) Tworzenie dokumentów księgowych, które zawierają informacje o operacjach gospodarczych (np. faktury, listy płac, dokumenty obrotu magazynowego – PZ – przychód z zewnątrz, RW – rozchód wewnętrzny, MM – międzymagazynowy,
 - c) Dokonywanie na podstawie dokumentów księgowych ewidencji na kontach bilansowych (aktywnych, pasywnych i aktywno-pasywnych) i wynikowych (przychodów i kosztów),
 - d) Ustalanie sald kont na końcu okresu sprawozdawczego (na koniec miesiąca),
 - e) Opracowywanie sprawozdań finansowych na podstawie sald kont oraz analiza tych sprawozdań.

Efekty tworzenia informacji w ramach rachunkowości są sprawozdania finansowe, których głównymi elementami są:



Poniżej przedstawiono znaczenie wybranych pojęć stosowanych w tych sprawozdaniach, z których korzystają zarządzający firmami rodzinnymi.

Aktywa i pasywa odpowiadają na następujące pytania:



Aktywa są to kontrolowane przez firmę zasoby majątkowe o wiarygodnie określonej wartości, powstałe w wyniku przeszłych zdarzeń, które spowodują w przyszłości wpływ do firmy korzyści ekonomicznych.

Suma wartości aktywów równa się sumie wartości pasywów, czyli kapitału i zobowiązań.

AKTYWA (MAJĄTEK)	KAPITAŁ (WŁASNA CZĘŚĆ MAJATKU)
	ZOBOWIĄZANIA (DŁUGI)

Wartości niematerialne i prawne – nabyte przez firmę prawa majątkowe zaliczane do aktywów trwałych nadające się do gospodarczego wykorzystania, o przewidywalnym okresie ekonomicznej użyteczności dłuższym niż rok, przeznaczone do używania na potrzeby firmy.

Rodzaje wartości niematerialnych i prawnych:

- a) koszty zakończonych prac rozwojowych,
- b) wartość firmy,
- c) inne wartości niematerialne i prawne,
- d) zaliczki na poczet wartości niematerialnych i prawnych.

a) **Koszty zakończonych prac rozwojowych** - rzeczywiste nakłady, jakie dany podmiot wydał na działalność rozwojową. Możemy je podzielić na dwie kategorie:

- koszty prac badawczych,
- koszty prac rozwojowych.

b) **Wartość firmy** - różnica między ceną nabycia akcji bądź udziałów danej spółki a niższą od niej wartością godziwą przejętych aktywów netto (czyli aktywa ogółem pomniejszone o zobowiązania, tj. wartość księgową), może powstać ujemna, zerowa bądź dodatnia wartość firmy.

c) **Inne wartości niematerialne i prawne:**

- autorskie prawa majątkowe, prawa pokrewne - prawa, które są stosowane do korzystania z wytworów pracy twórczej,
- licencje - obce prawa do wynalazków, znaków towarowych bądź innych wytworów za odpłatnością,
- koncesje - zezwolenie udzielane przez władze państwowe i samorządowe na różne rodzaje działalności np. sprzedaż wyrobów alkoholowych, tytoniowych,
- prawa do wynalazków, patentów, wzorów użytkowych bądź znaków towarowych,

- know-how - technologiczna wiedza, przykładem może być franchising,
- programy komputerowe wraz z ich ulepszeniami.

Rzeczowe aktywa trwałe:

- a) nieruchomości
 - grupa 0 – grunty
 - grupa 1 – budynki
 - grupa 2 – budowle
- b) ruchome składniki aktywów trwałych
 - grupa 3 – kotły i maszyny energetyczne
 - grupa 4 – maszyny, urządzenia i aparaty ogólnego zastosowania
 - grupa 5 – maszyny i urządzenia specjalistyczne
 - grupa 6 – urządzenia techniczne
 - grupa 7 – środki transportu
 - grupa 8 – narzędzia, przyrządy, ruchomości i wyposażenie.

Należności długoterminowe – są to roszczenia względem różnych dłużników, które nie spełniają kryteriów zaliczania ich do należności krótkoterminowych i wykazywania w aktywach obrotowych zgodnie z Ustawą o rachunkowości, obejmują należności z wszystkich tytułów (z wyjątkiem należności z tytułu dostaw i usług – te są w całości ujmowane w należnościach krótkoterminowych), których termin wymagalności jest dłuższy niż 12 miesięcy od dnia bilansowego. Np. należności z tytułu udzielonej jednostce powiązanej nieoprocentowanej pożyczki, w tej części, która będzie spłacona nie wcześniej niż po upływie 12 miesięcy od dnia bilansowego.

- a) **Inwestycje długoterminowe** – te prawa majątkowe, które są posiadane przez jednostkę w celu uzyskania korzyści ekonomicznych z przyrostu ich wartości. M.in.:
 - a) te nieruchomości (grunty, prawo użytkowania wieczystego gruntu, budowle, budynki, lokale stanowiące odrębną własność, a także spółdzielcze prawo do lokalu), które są posiadane przez jednostkę w celu osiągnięcia bezpośrednich korzyści, np. w postaci wzrostu ich wartości lub uzyskania pożytków, np. z najmu, dzierżawy. Nie mogą one być używane przez jednostkę, jak środki trwałe, które przynoszą korzyści pośrednio, służąc prowadzeniu przez jednostkę działalności operacyjnej.
- b) długoterminowe aktywa finansowe takie, jak: przeznaczone do zbycia w okresie przekraczającym 12 miesięcy od dnia bilansowego udziały lub akcje, inne papiery wartościowe, udzielone pożyczki.

Długoterminowe rozliczenia międzyokresowe - aktywa z tytułu odroczonego podatku dochodowego oraz Inne rozliczenia międzyokresowe podlegające wykazaniu w aktywach

trwałych, obejmujące koszty poniesione w bieżącym okresie sprawozdawczym, przypadające na przyszłe okresy sprawozdawcze, jeżeli ich aktywowanie trwa dłużej niż 12 miesięcy od dnia bilansowego, czyli tylko te, które kwalifikują się do czynnych rozliczeń międzyokresowych długoterminowych. Czynne rozliczenia międzyokresowe kosztów to koszty rzeczywiście poniesione w bieżącym okresie (miesiącu), które dotyczą przyszłych okresów sprawozdawczych, należy je zakwalifikować do rozliczenia w czasie.

Zapasy:

- a) towary (zakupione w celu odsprzedaży),
- b) materiały (kupione w celu przetworzenia),
- c) produkty gotowe,
- d) półprodukty i produkty w toku,
- e) zaliczki na dostawy krótkoterminowe.

Podstawowym celem działalności gospodarczej jest pomnażanie **kapitału**, rozumianego jako wartość głównej części majątku, czyli tej która należy do udziałowców, akcjonariuszy (obliczanej jako różnica: aktywa minus zobowiązania).

Pojęcie to wywodzi się od łacińskiego caput oznaczającego „głowę”.

Kapitał jest składnikiem pasywów, które oznaczają źródła finansowania majątku, czyli aktywów. Kapitał pochodzi najczęściej od udziałowców (akcjonariuszy) spółki.

Dla odpowiedzi na pytanie, czy firma pomnaża zainwestowany w niej kapitał konieczne jest obliczanie jej **wyniku finansowego** (zysku albo straty). W ten sposób jest ustalane, czy kapitał przedsiębiorcy ulega zwiększeniu, czy zmniejszeniu.⁴

Pomiar wyniku finansowego odbywa się w ramach **rachunku zysków i strat**. Poniżej przedstawiono skróconą wersję wariantu porównawczego tego rachunku.

⁴ Poeta Johann Wolfgang von Goethe, twierdził, że pojęcie kapitał jest „największym wynalazkiem ludzkości”.

A	Przychody netto ze sprzedaży (bez VAT)
B	Koszty działalności operacyjnej (układ rodzajowy)
C	Zysk (strata) ze sprzedaży (A-B)
D	Pozostałe przychody operacyjne
E	Pozostałe koszty operacyjne
F	Zysk (strata) z działalności operacyjnej (C+D-E)
G	Przychody finansowe
H	Koszty finansowe
I	Zysk (strata) brutto (F+G-H)
J	Podatek dochodowy
K	Pozostałe obowiązkowe zmniejszenia zysku (zwiększenia straty)
L	Zysk (strata) netto (I-J-K)

Poniżej przedstawiono, uwzględniane w rachunku zysków i strat, **koszty działalności operacyjnej w układzie rodzajowym**.

A	Amortyzacja (zużycie środków trwałych)
B	Zużycie materiałów i energii
C	Usługi obce
D	Podatki i opłaty (poza dochodowym)
E	Wynagrodzenia
F	Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia
G	Pozostałe koszty rodzajowe
H	Wartość sprzedanych towarów i materiałów

T. Budziak⁵ wyróżnia w biznesie rodzinnym trzy **rodzaje kapitałów**:

- a) kapitał finansowy (własne środki zaangażowane w działalność gospodarczą),
- b) kapitał ludzki (zasoby rodziny w postaci jej członków – ludzie oraz ich zdolności intelektualne i umiejętności, także pamięć o członkach rodziny, którzy odeszli, utrwalone i kultywowane wzorce zachowań),
- c) kapitał społeczny (zasoby rodziny powstające w kontaktach z otoczeniem – wypracowany kredyt zaufania, rozpoznawalność, umiejętności asertywnego poruszania się w życiu społecznym i biznesowym, zdolność do oferowania i otrzymywania pomocy, a jednocześnie zaangażowanie w sprawy społeczne, zdolność do dokonywania transakcji z partnerami opartych na zaufaniu i wzajemnych korzyściach, gdyż realny prestiż rodziny i jej członków zbudowany jest na kapitale nie finansowym, ale społecznym).

⁵ T. Budziak, Sukcesja w rodzinie biznesowej, Spojrzenie praktyczne, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2012, s. 55.

Jak pisze T. Budziak⁶ biznes rodzinny istnieje w obszarze przenikania się przedsiębiorstwa i rodziny. Autor ten⁷ stwierdza m.in. „Rodzina biznesowa, w szczególności, gdy pojawia się podział na część zaangażowaną aktywnie w biznes oraz pasywną, potrzebuje, w celu komunikacji i właściwego osądu spraw, informacji o stanie spraw. (...) Podobnie Family Office, aby właściwie spełniać swoje funkcje wobec rodziny biznesowej, musi mieć odpowiednie informacje. Muszą one dotyczyć nie tylko sfery biznesowej, ale też spraw leżących poza nią, czyli prywatnej i charytatywnej. W przeciwnym razie niemożliwe jest prowadzenie żadnej spójnej polityki. Rodzina biznesowa powinna nie tylko systematycznie sporządzać inwentarz swojego majątku, ale przede wszystkim rozważać, jak gospodarować zasobami pod jej kontrolą, dzieląc je między biznes, potrzeby własne oraz otoczenia społecznego. Osiągnięciu tego celu pomaga **sprawozdanie finansowe rodziny**. Powinno być ono nie tylko sporządzane systematycznie, ale również, na przykład co roku, rozpatrywane podczas Rady Familijnej czy Zjazdu Rodzinnego zgodnie z zasadami Ładu Rodzinnego. Dzięki temu ułatwiony jest przejrzysty podział wypracowanych zasobów zarówno krótkoterminowo, jak i w perspektywie sukcesji.

Sprawozdanie finansowe rodziny jest oczywiście niepublikowane i pozostaje do wiadomości wyłącznie uprawnionych osób z kręgu rodziny oraz jej zaufanych. W kontekście planowania sukcesyjnego warto w nim wskazywać aktualizowany spis rozporządzeń majątkowych na wypadek nadzwyczajnych okoliczności.

Zwykle samodzielny, jednoosobowy przedsiębiorca na początku swojej drogi biznesowej sam ogarnia swoje interesy. Często wręcz sfera prywatna miesza się z biznesową, prowadząc do komplikacji formalnych i podatkowych. Jednak wraz z rozwojem firmy, a także spraw rodzinnych, majątek rodziny powiększa się nie tylko co do wartości, ale i co do ilości spraw, nad którymi trzeba zapanować. Liczba powiązań między poszczególnymi elementami rośnie wykładniczo. Dodatkowo w dobie globalizacji pojawiają się często sprawy przekraczające jurysdykcję jednego państwa - zarówno firmy mają coraz więcej inwestycji zagranicznych, jak i rodziny często prowadzą życie, przemieszczając się pomiędzy kilkoma państwami, w których mają swoje mieszkania stałe lub tymczasowe.

Najczęściej księgowi obsługujący firmy rodzin biznesowych nie są (i nie powinni) być wprowadzani w sprawy rodzinne swoich pryncypałów. To rozsądne podejście, szczególnie jeśli firma nie jest wyłączną własnością rodziny albo nie jest wykluczona jej sprzedaż. Wówczas takie osoby mogą mieć niestabilną lojalność. Poza tym podejście z punktu widzenia rodziny jest jednak zwykle inne niż z perspektywy biznesu. Horyzont czasowy, priorytety i sposób opodatkowania czy wymogi formalne są diametralnie różne.

Rodzina biznesowa, podejmując decyzje o alokacji swoich zasobów w bieżącym zarządzaniu oraz w procesie sukcesji, powinna mieć pełen przegląd sytuacji. Szczególnie jest to istotne w

⁶ Ibidem, s. 40.

⁷ Ibidem, s 285-293.

trakcie przygotowywania i realizacji sukcesji. Kolejne pokolenie nie może polegać jedynie na pamięci Seniora lub jego współpracowników. Lepiej mieć w ręku inwentarz majątku i spraw.

Nie tylko ułatwi to procedurę formalną, ale też zmniejszy problemy związane z przejmowaniem zarządzania. Zarówno polskie prawo, jak i prawo większości innych krajów nie narzuca ani obowiązków, ani standardów prowadzenia rachunkowości osobom prywatnym tak długo, jak nie dotyczy to działalności gospodarczej. Brak obowiązku prowadzi często do zaniechania (...) Właśnie na tym poziomie mogą kryć się największe problemy dla rodziny biznesowej, szczególnie drugiego i trzeciego pokolenia. Właśnie brak właściwego obrazu stanu majątkowego rodziny prowadzić może do błędnych decyzji, skutkujących negatywnie dla dziedzictwa.

Przy sporządzaniu zapisów księgowych należy posługiwać się ogólnymi zasadami rachunkowości, czyniąc uproszczenia lub odstępstwa jedynie w ramach uzgodnionych rodzinie przypadków. Inna szczegółowość w zakresie dokumentowania potrzebna będzie przy operacjach mogących mieć skutek podatkowy bezpośrednio dla członków rodziny biznesowej - wówczas należy ściśle przestrzegać reguł narzucanych przez prawo podatkowe.

Koncepcja sprawozdania finansowego rodziny biznesowej

Chciałbym omówić koncepcję rachunkowości dojrzałej rodziny biznesowej, drugiej, a szczególnie trzeciej generacji. Z uwagi na proces sukcesji zastosowanie tej koncepcji jest w zasadzie niezbędne najpóźniej pod koniec aktywności pokolenia założycieli. Znacząco ułatwia to planowanie sukcesji. Proponuję ujęcie problemu rachunkowości rodziny biznesowej według poniższych reguł:

- podejście trzech kapitałów rodziny biznesowej,
- konsolidacja na szczeblu rodziny, a nie biznesu,
- ewidencja według jurysdykcji podatkowych majątku,
- wycena według wartości godziwej, chyba że zachodzi wysokie prawdopodobieństwo szybkiego upłynnienia,
- umożliwienie efektywnej kontroli wewnętrznej.”

Poniżej przedstawiono za cytowanym autorem propozycję sprawozdania finansowego rodziny biznesowej składającego się z:

- bilansu rodziny biznesowej,
- rachunku zysków i strat rodziny biznesowej,
- informacji dodatkowej.⁸

„Schemat przedstawiony jest jedynie w wymiarze umożliwiającym zorientowanie się w koncepcji i nie jest pełnym i szczegółowym, a przede wszystkim zamkniętym projektem dla wszystkich możliwych sytuacji”.

⁸ Ibidem, s. 287-290

Bilans rodziny biznesowej				Zasada wyceny	Komentarz
SFERA BIZNESOWA (Kapitał finansowy)					
Aktywa krajowe					
1. Inwestycje trwałe	Nieruchomości i udziały w nich				Kraj rezydencji podatkowej
	Przedsiębiorstwa i udziały w nich	<i>Notowane</i>	Metoda praw własności - niezależnie od poziomu udziału		
		<i>Nienotowane</i>	Nie wyżej niż wartość rynkowa		
	Prawa				W tym patenty i licencje
	Papiery wartościowe - pasywne (w tym certyfikaty inwestycyjne)	<i>Notowane</i>	Wartość godziwa. Dla notowanych nie wyżej niż cena rynkowa		Bez możliwości kontroli lub wywierania wpływu
		<i>Nienotowane</i>			
	Lokaty, depozyty				Dotyczy tej części majątku rodziny, która intencjonalnie podlega ryzyku biznesowemu. Chodzi też o operacje wykonywane poza przedsiębiorstwami - "prywatnie", ale z zamysłem inwestycyjnym
	Pożyczki na cele biznesowe				j.w.
	Inne (np. kolekcje komercyjne)				Kolekcje mające przeznaczenie inwestycyjne o niskiej wartości sentymentalnej
2. Inwestycje przeznaczone do zbycia	Nieruchomości i udziały w nich				
	Przedsiębiorstwa i udziały w nich				
	Prawa				
	Papiery wartościowe				
	Inne (np. kolekcje przeznaczone do zbycia na cele komercyjne)				
3. Środki płynne	Środki pieniężne				Środki płynne rodziny przeznaczone do działalności biznesowej, niemające aktualnie przyporządkowania i konkretnego przeznaczenia, jednak gotowe do użycia w celach biznesowych

4. Przychody przyszłych okresów				
	Aktywa zagraniczne			Pogrupowanie adekwatnie do prezentacji krajowej. Możliwy dalszy podział na poszczególne kraje
	Zobowiązania krajowe			
1. Zobowiązania			Krótkoterminowe Długoterminowe	
	Zobowiązania zagraniczne			Pogrupowanie adekwatnie do prezentacji krajowej. Możliwy dalszy podział na poszczególne kraje
	Kapitały własne			
			Z lat poprzednich	
			Rezerwy	
			Z wyceny	
			Zysk bieżący	
	Kapitały mniejszości			
	SFERA PRYWATNA / RODZINNA			
1. Część inwestycyjna				Pogrupowanie na część krajową i zagraniczną Inwestycje przeznaczone do finansowania fundacji (funduszu) na cele rodzinne
2. Część konsumpcyjna	Nieruchomości		Wycena rynkowa	
	Rzeczy wartościowe np.. Kolekcje prywatne		np.. Drogie auta - utrata wartości zgodnie z wyceną rynkową nie do zbycia - wartość sentymalna	
	Środki pieniężne		Zasoby przeznaczone na konsumpcję	
3. Zobowiązania prywatne				
4. Kapitały własne				Jako różnica
	SFERA SPOŁECZNA/ CHARYTATYWNA (Kapitał społeczny)			
1. Instytucje pod kontrolą rodziny	Inwestycje przeznaczone do finansowania instytucji na cele społeczne			Otrzymane obce fundusze nie są zobowiązaniami. Środki przekazane instytucjom poza kontrolą rodziny nie są należnością
	Majątek operacyjny instytucji na cele społeczne			
2. Zobowiązania				Podział wg poszególnych kategorii instytucji

Rachunek zysków i strat rodziny biznesowej			Komentarz
SFERA BIZNESOWA (Kapitał finansowy)			Możliwa prezentacja wg przedsiębiorstw, segmentów i krajów
1. Przychody działalności biznesowej		Przychody z działalności operacyjnej z udziałów w działalności biznesowej Przychody ze zbycia inwestycji	Podział analityczny na poszczególne centra przychodów i kosztów
2. Koszty działalności biznesowej		Koszty z działalności operacyjnej z udziałów w działalności biznesowej Koszty związane ze zbywanymi inwestycjami	
3. Przychody działalności finansowej			
4. Koszty działalności finansowej		W tym prezentacja wpływu różnic kursowych z konsolidacji	
5. Zmiany spowodowane wycenami			
6. Obciążenia działalności biznesowej z tytułu podatków			Podział na jurysdykcje podatkowe. Z podatkiem u źródła
WYNIK NA DZIAŁALNOŚCI BIZNESOWEJ			
SFERA PRYWATNA / RODZINNA			
1. Przychody rodziny			
2. Koszty funkcjonowania rodziny			
3. Opodatkowanie rodziny			
4. Koszty obsługi profesjonalnej interesów rodziny, niezaliczone do innych sfer działalności			
5. Zmiany wartości wyceny majątku prywatnego rodziny			
WYNIK - ZMIANA STANU MAJĄTKU PRYWATNEGO RODZINY			
SFERA SPOŁECZNA/ CHARYTATYWNA (Kapitał społeczny)			
1. Przychody na działalność społeczną z majątku rodziny			
2. Przychody na działalność społeczną spoza majątku rodziny			
3. Wydatki na działalność społeczną na rzecz instytucji kontrolowanych przez rodzinę			
4. Wydatki na działalność społeczną na rzecz instytucji poza kontrolą rodziny			
NADWYŻKA NIEROZDYSPONOWANA NA DZIAŁALNOŚĆ SPOŁECZNĄ			

Klasyfikacja do sfery aktywności rodziny biznesowej⁹

T. Budziak proponuje konsekwentne zastosowanie dla rachunkowości rodziny biznesowej podejścia trzech kapitałów, które oddają trzy sfery aktywności:

- kapitału finansowego - sfera biznesowa,
- kapitału ludzkiego - sfera rodzinna,
- kapitału społecznego - sfera społeczna/charytatywna.

„Rachunkowość rodziny powinna ujmować nie tylko wzrost lub pomniejszenie majątku w relacjach z otoczeniem, ale również przepływy zasobów pomiędzy trzema sferami aktywności rodzinnej.

Klasyfikacja majątku może czasem stanowić problem - wdzięcznym przykładem mogą być kolekcje dzieł sztuki czy przedmiotów wartościowych. Jeśli rodzina kupuje przykładowo dzieła sztuki, to kierują nią z reguły dwa motywy:

- sprawienie sobie przyjemności, choćby w celu upiększenie wnętrza rezydencji czy samej satysfakcji udziału w udanej licytacji,
- inwestycja w oczekiwaniu na wzrost wartości.

W pierwszym przypadku jest to ewidentnie sfera prywatna - rodzinna. W drugim natomiast, nawet jeśli zakup został dokonany prywatnie, to jest bez angażowania działalności gospodarczej, ale priorytetowym motywem zakupu jest odsprzedaż po wzroście wartości, to majątek taki i operacje na nim należą do sfery biznesowej.

Kolejną możliwą klasyfikacją takiego zakupu może być ujęcie w sferze społecznej, jeśli zakup pierwotnie poczyniony dla przyjemności zostanie udostępniony publicznie z intencją niewyzywania się go przez rodzinę. (...)

Kiedy tajscy władcy chcieli w perfidny sposób pogrążyć swoich dworzan popadających w niełaskę, darowywali im cenny prezent - białego słonia, czyli rzadkie zwierzę otaczane kultem (zwiastun narodzin Buddy), które wymagało ogromnych nakładów na dogładanie go na poziomie odpowiednim do rangi czci dla boskiego kolosa. To była swoista kara, ale takim "białym słoniem" można też „uszcześliwić” kogoś niechcący. Warto zwrócić uwagę na fakt, że składniki dziedzictwa o podobnej wartości rynkowej w momencie objęcia mogą nieść w sobie różny potencjał dochodowy. Przykładowo rezydencja o wartości kilku milionów euro i działający, dochodowy biznes tej samej wartości nie są wbrew pozorom równoważne. Rezydencja, jeśli nie będzie wykorzystywana komercyjnie, może pochłaniać ogromne koszty

⁹ Zob. Ibidem, s. 291-293

utrzymania, biznes natomiast jeśli będzie nadal z sukcesem prowadzony, będzie stale generował dochody. Rachunkowość rodziny biznesowej prowadzona w podziale na klasy majątku w zależności od sfery aktywności umożliwia identyfikację takich różnic oraz łatwe przyporządkowanie przychodów i kosztów zarówno do poszczególnych sfer, jak i do ich składników. W ten sposób łatwiej uniknąć pułapki obdarowania kogoś „białym słoniem”.

1.1.2 Konsolidacja majątku i wyników mieszczących się w sferze działalności biznesowej oraz/lub prowadzonych poza działalnością gospodarczą

„Rachunkowość rodzinna jest swoistą konsolidacją całej aktywności rodzinnej. Dlatego powinna mieć zasady konsolidacji, polegające na przykład na eliminacji wzajemnych obrotów. Wydaje mi się, że prezentacja przepływów pomiędzy różnymi sferami powinna koncentrować się na sferze rodzinnej jako centrum interesów rodziny biznesowej, to jest przepływy i zmiany stanów majątku powinny być prezentowane przede wszystkim z tej perspektywy – jest to swoiste nieformalne centrum holdingu rodzinnego. W tym miejscu należy zaznaczyć, że rozwinięte rodziny biznesowe koncentrują swoją aktywność i majątek w różnego rodzaju wehikułach finansowo-podatkowych w celu ułatwienia zarządzania majątkiem i optymalizacji podatkowej. Jednak nawet w takich strukturach nie da się w pełni wyłączyć sfery rodzinnej (niekomercyjnej a konsumpcyjnej) - w końcu nie wszystko da się zaliczyć do kosztów biznesu. Sposób ujęcia takiego wehikułu (trust, fundacja, FIZ, holding i każda inna forma) powinien odzwierciedlać istotę jego funkcjonowania - albo jest to bardziej narzędzie zarządzania biznesem, albo sprawami rodzinnymi. (...) Konsolidacja majątku rodziny biznesowej w odniesieniu do sfery biznesowej powinna odbywać się z zastosowaniem metody praw własności – ponieważ szczegółowa analityka majątku składającego się na biznes znajduje się w sprawozdawczości biznesowej. Natomiast prezentacja sfery rodzinnej powinna mieć raczej pełną postać, ponieważ jest to często jedyna ewidencja.

Jeśli idzie o sferę społeczną, to jeśli aktywność prowadzona jest w formie kontrolowanej przez rodzinę biznesową fundacji, wystarczy metoda praw własności, z uwagi na rachunkowość, do jakiej prowadzenia fundacja jest zobowiązana. Jeśli zaś działalność społeczna prowadzona jest poprzez dotacje na rzecz jednostek niekontrolowanych przez rodzinę, to wówczas należy ujmować operacje metodą pełną”.¹⁰

W wielu rodzinach nie ma pełnej wiedzy o posiadanym majątku. Osoby spoza rodziny widzą zwykle jej majątek. Nie widzą jednak, że często choć majątek jest własnością rodziny, to nie znaczy to, że ktoś inny nie ma do niego jakichś praw. Najczęściej są to zobowiązania, kredyty, które są zwykłymi elementami prowadzenia biznesu. A zobowiązania trzeba spłacać. Chyba, że spadkobiercy zdecydują o przyjęciu spadku z dobrodziejstwem inwentarza. W każdym razie, rzadko jest tak, że w biznesie wszystko finansowane jest z kapitału własnego przedsiębiorcy i jego rodziny. Zwykle duża jego część finansowana jest nie tylko przez dostawców, ale i przez banki, czy firmy leasingowe.

¹⁰ Ibidem, s. 293

Kolejnym problemem związanym z częstym brakiem wiedzy o faktycznym stanie majątku jest po prostu brak takiej konieczności wymuszanej przepisami. Dopiero otwarcie spadku powoduje konieczność pozbierania jak najszybciej informacji z różnych źródeł. Czy są one kompletne, jeśli nie ma pewności, że spadkodawca sumiennie przekazał wiedzę swoim bliskim? Czy jest pełna wiedza nie tylko o jego majątku, ale i zobowiązaniach?

Sfera prywatnego majątku nie powinna być przedmiotem zainteresowania Państwa, poza aspektem podatkowym. Dlatego żaden przepis nie wymaga, aby majątek był obejmowany regularnym spisem i wyceną. Czy jednak rozsądny przedsiębiorca powinien zostawić swoim najbliższym sprawy nieuporządkowane?

Całość majątku i jego obciążeń podlegających sukcesji określana jest terminem SCHEDA . Od spadku różni się tym, że spadek oznacza konkretny udział w schedzie w procesie spadkobrania, czyli jeśli spadek „otworzy” się po śmierci spadkodawcy. W planowaniu sukcesyjnym, można używać pojęcia schedy dla zakresu przedmiotowego objętego planowaniem. Dopiero wybór drogi realizacji sukcesji majątkowej (czy darowizny za życia, czy w wyniku spadku) prowadzi do podziału schedy.

Jeśli więc przedsiębiorca powinien w sposób maksymalnie efektywny ułatwić rodzinie bezproblemowe wejście w posiadanie majątku i prowadzenie biznesu, to powinien zacząć od regularnego sporządzania inwentarza swojego majątku biznesowego i prywatnego, oraz swoich zobowiązań. Pozwoli to na osiągnięcie następujących celów:

1. Dobrego planowania BIEŻĄCYCH interesów rodziny
2. Dobrego planowania sukcesyjnego
 - 2.1. Za życia z wykorzystaniem darowizn
 - 2.2. Lub po śmierci z wykorzystaniem spadkobrania ze szczególnym uwzględnieniem testamentu
3. Umożliwienie łatwego wdrożenia zarządzania sukcesyjnego w oparciu albo o instrumenty ustawy o zarządzie sukcesyjnym albo w odniesieniu do firm niedziałających w oparciu o wpis do CEIDG z wykorzystaniem innych narzędzi.
4. Uniknięcie lub zmniejszenie niewiedzy członków rodziny o stanie spraw, co ma duże znaczenie przy racjonalności podejmowanych decyzji sukcesyjnych.

Tak, czy owak bilans rodziny jest narzędziem ułatwiającym rozwiązywanie trudnego i delikatnego problemu, kto przejmie stery w rodzinie i jak na nowo ułożą się relacje majątkowo.

Z tych powodów warto, choćby raz na rok, lub po ważniejszych zdarzeniach sporządzać, a potem regularnie aktualizować bilans rodziny.

Poniżej przedstawiony jest przykładowy bilans rodziny.

Kategoria opisu składnika schedy	Objaśnienie
Co?	Jasna identyfikacja przedmiotu lub prawa
Przeznaczenie	Opis czemu służy ten przedmiot lub prawo?
Forma prawna lub tytuł	Wskazanie formy prawnej lub tytułu, żeby móc szybko zorientować się, jakich instrumentów i procedur prawnych użyć
Sfera	Klasyfikacja: biznes, inwestycje czy osobiste (w tym hobby i pro bono)
Komentarz	Istotne fakty pomagające w procesie decyzyjnym.
Wartość aktywów	Cena rynkowa składnika majątkowego możliwa do uzyskania w normalnej, starannej sprzedaży – bez zbędnych sentymentów.
Wartość zobowiązań	Wartość zobowiązań obciążających dany składnik.
Udział	Wysokość (%) udziału dysponenta majątku w danym składniku majątkowym
Wartość udziału netto	Wartość składnika majątkowego po odjęciu przypisanych do niego zobowiązań i przemnożona przez udział dysponenta
Wartość zobowiązań lub kosztów likwidacyjnych	Szacowany koszt obniżający wartość składnika majątkowego, który powinien w celu szybkiej sprzedaży.
Szacowany koszt restrukturyzacji	Szacowane nakłady na zmiany w składniku majątkowym w celu jego zmiany niezbędnej dla kontynuacji korzystania z niego zgodnie z przeznaczeniem.
Wartość w schedzie	Wartość udziału netto pomniejszona o koszty likwidacji lub restrukturyzacji

Kategoria opisu składnika schedy	Objaśnienie
Płynność	Szybkość zamiany w gotówkę bez znacznej utraty wartości
Jurysdykcja	Czy stosowane jest prawo polskie, czy obce? Jakie?

Najlepiej, aby bilans rodziny sporządziła osoba, która ma najpełniejszą wiedzę, czyli sam przedsiębiorca. Dokonując spisu majątku i zobowiązań warto kierować się zasadami ostrożnej wyceny, to jest: majątek i należności wyceniać w realnych wartościach możliwych do uzyskania w normalnych warunkach handlowych z uwzględnieniem ewentualnego spadku wartości, jeżeli jest ona niższa od ceny nabycia, a zobowiązania w kwotach należnych do zapłaty.

Osobno należy wydzielić zobowiązania o charakterze długoterminowym, które ciążyć będą na rodzinie – np. koszty edukacji, alimentacji osób niepracujących, opieki i leczenia. Jest to kwestia do rozważenia w gronie rodziny, czy osoby te powinny być objęte troską wspólną, czy powinny otrzymać swój udział w majątku i tym samym zwolnić pozostałych z odpowiedzialności za ich los oraz jak te rozwiązania wpływają na stosunki rodzinne i majątkowe wszystkich. Dla przykładu, wydaje się oczywiste, że rodzice powinni być otoczeni opieką przez dzieci. Jeżeli jednak ze względów łatwości kierowania biznesem tylko jedno z dzieci otrzyma własność firmy wyłączość ze względu na swoją zdolność sukcesora do kontynuacji i rozwijania biznesu, to jak wtedy rozliczyć się z rodzeństwem i rodzicem pozostającym przy życiu? Natychmiastowa spłata pozostałych uprawnionych członków rodziny, którzy zostali pominięci w testamencie może być niemożliwa z majątku firmy bez znacznego uszczerbku nie tyle na wartości, ale na pozycji rynkowej i zdolności do dalszego działania. A majątek pozafirmowy może nie starczyć nawet na zachowki zredukowane do połowy należnego ustawowo udziału spadkowego. W takiej sytuacji nie da się uniknąć rozmów między spadkobiercami, które przeprowadzone powinny być w oparciu o racjonalną wiedzę o wartości i potencjale spadku.

Przeгляд majątku i zobowiązań firmy rodzinnej w obliczu sukcesji prowadzić powinien do następujących refleksji:

- 1) Czy i pod jakimi warunkami działalność firmy może być kontynuowana w sposób umożliwiający utrzymanie jej wartości?
- 2) Czy jest osoba (lub osoby) w rodzinie, która może realnie podjąć się przejęcia ZARZĄDZANIA?

- 3) Czy przejęcie ZARZĄDZANIA przez tę osobę (osoby) wiąże się z koniecznością podziału majątku?
- 4) Jak możliwy podział majątku wpływa na ZARZĄDZANIE firmą przez sukcesora?
- 5) Jeśli pierwotnie proponowany podział majątku jest stwarza ryzyko dla sprawnego ZARZĄDZANIA firmą w sukcesji, to czy i jakie są alternatywy wobec pierwotnego podziału?

Sprawy te najlepiej omawiać i przeprowadzać ZA ŻYCIA! Pozwala to seniorom, którzy są aktualnymi decydentami i posiadającymi pełnie praw, na takie kształtowanie poszczególnych czynności, aby były one pod ich kontrolą. Dlatego tak ważne jest traktowanie sukcesji jako PROCESU, a nie wydarzenia, będącego skutkiem zgonu. Dzięki temu można próbować kontrolować proces.

1.1.3 Wariantowe podejścia do pomiaru zysku

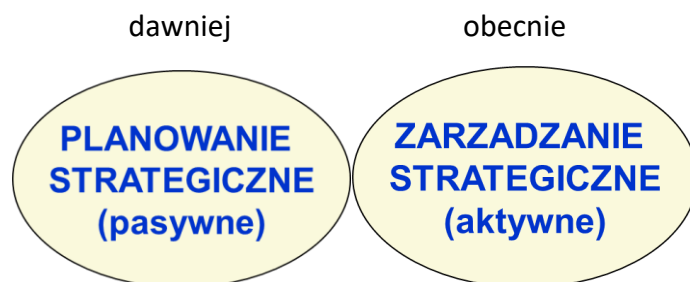
Efekty działania firm rodzinnych są zależne od przyjmowanej przez nie strategii. W ramach sukcesji warto więc prowadzić w ramach rodziny rozmowy na temat tej strategii, np. stosując sprawdzone w praktyce metody mentoringu, wykorzystywane w tym celu przez seniora, przekazującego ster firmy następcom.

Mentoring stanowi wspomaganie osób i organizacji w osiągnięciu tego, co dla nich ważne, bez mówienia im co mają robić i bez robienia tego za nie, wspomaganie naturalnych procesów planowania, wyznaczania celów, poszukiwania zasobów, uczenia się poprzez ich przyspieszanie, nazywanie, klarowanie, modyfikację.

W ramach rozmów mentoringowych z następcami warto stosować specjalne karty mentoringowe, służące do opracowywania strategii firmy rodzinnej oraz osób, przejmujących firmę. Karta taka może zawierać następujące kolumny, w których formułuje się odpowiedzi na kolejne pytania:

- a) Jak jest teraz, jaka jest obecna sytuacja osoby, jak dziś firma działa, co jest dostępne?
- b) Jakie są wnioski z przeszłości, czego się nauczyłaś/łeś, co dobrze działa, czego potrzebują klienci, co pomagało, co przeszkadzało?
- c) Jakie są pozytywne uwarunkowania dla osiągnięcia celów?
- d) Czego obecnie brakuje dla osiągnięcia celów, ryzyka (Co jest potrzebne, jak zapewnić zasoby)?
- e) Jaka jest oczekiwana sytuacja (Do czego dążysz? Konkretny cele do ...r.)?
- f) Jakie są ścieżki dojścia do celów (Warianty działań, dróg, terminów, skutków)?
- g) Co należy zrobić w najbliższym czasie w drodze do celów (Postanowienia, zobowiązania, monitorowanie postępów)?

Karta ta jest elementem procesu **zarządzania strategicznego**, które nie ogranicza się do opracowywania planów (dawne podejście), lecz polega na stosowaniu metod takiego zarządzania, by plany strategiczne były realizowane.



Zarządzanie strategiczne to proces definiowania i redefiniowania strategii w reakcji na zmiany otoczenia lub wyprzedzający te zmiany, a nawet je wywołujący oraz połączony z nim proces wdrażania. Opracowując strategię trzeba bowiem od razu przygotowywać narzędzie do bieżącej kontroli, czy jest ona wdrażana.

Konieczne jest w tym celu:

- a) kwantyfikowanie przyjmowanych celów,
- b) określanie ich mierników,
- c) motywowanie do pojawiania się inicjatyw,
- d) oraz ustalanie osób odpowiedzialnych za ich realizację.

Można to wykonywać już na etapie przedstawionej poniżej idei analizy SWOT.

	Waga	Czynniki wewnętrzne	Waga	Czynniki zewnętrzne	
	1,00	Mocne strony	1,00	Szanse	
S1	0,25	Doświadczenie w branży	0,25	Brak zorganizowanej konkurencji	O1
S2	0,20	Zaawansowane produkty	0,20	Możliwość pozyskania wsparcia finansowego z UE	O2
S3	0,10	Optymalne koszty budowy	0,15	Moda na rozwiązania EKO	O3
S4	0,20	Własna technologia wytwarzania	0,20	Wsparcie urzędów w UE we wdrażaniu technologii EKO (regionalnych i centralnych)	O4
S5	0,10	Szerokie kontakty biznesowe	0,15	Przewaga kosztowa	O5
S6	0,10	Długa obecność na rynku Polskim	0,05	Wyczerpywanie się ...	O6
S7	0,05	Wysokie zaangażowanie przy tworzeniu przedsięwzięcia, mocne ukierunkowanie na sukces			O7

	1,00	Słabe strony	1,00	Zagrożenia	
W1	0,40	Konieczność wygenerowania dużego ilościowego wolumenu sprzedaży aby osiągnąć próg rentowności	0,10	Pojawienie się wydajniejszych technologii	T1
W2	0,20	Brak rozpoznawalności marki na polskim rynku u klienta masowego	0,15	Kilka różnych systemów	T2
W3	0,25	Możliwa konieczność sprzedaży jednostki po wyższych cenach niż rynkowe	0,20	Brak przekonania klientów do ...	T3
W4	0,15	Przy obecnej technologii konieczność budowy ..., duże koszty inwestycyjne	0,20	Stosunkowo wysokie koszty zakupu ...	T4
W5	0,00		0,15	Intensyfikacja działań sprzedażowych branży konkurencyjnej	T5
W6	0,00		0,10	Kwestionowanie technologii jako technologii sprzyjającej środowisku naturalnemu	T6
W7	0,00		0,10	Skomplikowany sposób rozliczeń	T7

Dla realizacji strategii rekomenduje się wykorzystywanie **zrównoważonych kart wyników**, które zaczęły być powszechnie stosowane w zarządzaniu organizacjami w Stanach Zjednoczonych Ameryki, a następnie w większości krajów pod nazwą Balanced Scorecard. Termin Balanced Scorecard (BSC) oznacza stosowany w praktyce wielu organizacji system kart, służący do oceny stopnia realizacji strategii oraz zaplanowanych zadań. Zastosowanie ZKW wspiera skuteczne osiąganie celów organizacji poprzez przekładanie w praktyce strategicznych decyzji na działania operacyjne. ZKW staje się stopniowo, także w Polsce, najpopularniejszym narzędziem zarządzania strategicznego i metodą wdrażania strategii.

Na bazie wypracowanych doświadczeń przez firmy: ADI oraz Apple Computer kontynuowano prace badawcze nad stworzeniem nowego systemu pomiaru dokonań przedsiębiorstw. Wśród uczestników tego projektu znaleźli się między innymi Dawid Norton, jako szef projektu oraz Robert Kaplan, pełniący funkcję konsultanta naukowego. Wykorzystując doświadczenia zebrane w prowadzonych poprzednio projektach, a w szczególności bazując na koncepcji Corporate Scorecard, zespół projektowy prowadził prace, które dały początek koncepcji Balanced Scorecard, czyli Zrównoważonej Karcie Wyników. Twórcy tej koncepcji, R. Kaplan i D. Norton, opublikowali wyniki swoich badań w Harvard Business Review w 1992 r., natomiast cztery lata później wydali oni książkę pt. „The Balanced Scorecard”.

Zrównoważona Karta Wyników jest więc metodą monitorowania realizacji strategii opracowaną na podstawie praktycznych doświadczeń wielu organizacji.

Wykorzystuje ona spójny system finansowych i pozafinansowych mierników. ZKW jest instrumentem przekształcenia planów strategicznych organizacji w indywidualne cele na

wszystkich szczeblach organizacji.

Cele wdrażania w firmie rodzinnej kart wyników to:

- a) powoływanie i programowanie inicjatyw strategicznych (autentycznie zgłaszanych przez ich pomysłodawców i realizowane),
- b) dokonywanie systematycznej analizy realizacji strategii (bieżące sprawdzanie realizacji),
- c) pozyskiwanie informacji zwrotnej aby uczyć się, jak poprawić strategię,
- d) wdrożenie bardziej efektywnego systemu zarządzania (koncentracja na celach).

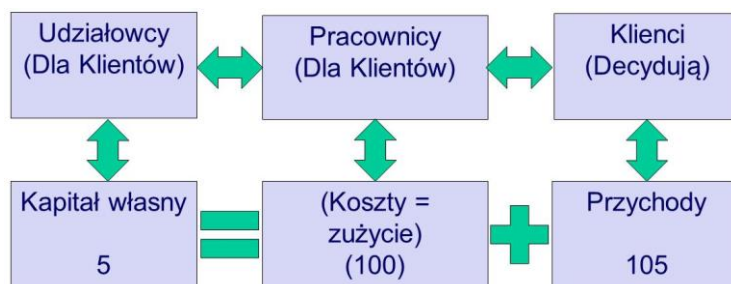
Poniżej przedstawiono schemat koncepcji kart wyników.



Poniżej przedstawiono **kolejne kroki opracowywania kart wyników**:

- a) Najpierw konieczne jest opracowanie strategii zawierającej konkretne cele w postaci wskaźników liczbowych.
- b) Następnie konieczne jest określenie celów i inicjatyw dla ich realizacji w perspektywie rozwoju zasobów ludzkich.
- c) Potem trzeba zdefiniować konkretne cele i wskaźniki ich realizacji w perspektywie procesów, by je usprawnić.
- d) Kolejnym krokiem jest opracowanie i skwantyfikowanie celów w perspektywie klienta, by zadowolić odbiorców.
- e) Ostatni krok to opracowanie celów i wskaźników finansowych, będących konsekwencją zrealizowania celami i założeń z innych perspektyw.

Dla osiągnięcia celów finansowych konieczne jest **skuteczne zaspokajanie oczekiwań klientów**, którzy mają decydujący wpływ na gospodarkę. Jak wskazuje poniższy schemat udziałowcy wnoszą kapitał, by pracownicy mogli tworzyć produkty dla Klientów, którzy decydują, czy nabędą te produkty.



Przyjmowane przez spółkę cele, by być czynnikiem motywującym, powinny być określane z wykorzystaniem zasady SMART, czyli:

a)	Specific	ściśle określone, jednoznaczne
b)	Measurable	mierzalne – ilość, jakość, czas, koszt
c)	Ambitious	ambitne
d)	Relevant	odnoszące się do celów podmiotu
e)	Time framed	ograniczone, określone w czasie

Poniżej przedstawiono przykładową strukturę kart wyników.

Perspektywa	Cele	Mierniki	Wskaźniki planowane	Wskaźniki zrealizowane	Odchylenia	Inicjatywy	Odpow	Termin
Finansowa								
Klienta								
Procesów								
Rozwoju								

Określanie celów spółki powinno być powiązane z wyborem **konceptji zarządzania** jej działalnością. Można dokonać wyboru przykładowo z przedstawionych poniżej opcji koncepcji zarządzania lub z kombinacji elementów tych opcji.

Przykładowe opcje koncepcji zarządzania¹¹:

- a) Zarządzanie przez cele,¹²
- b) Zarządzanie przez kompetencje,¹³
- c) Zarządzanie procesowe,¹⁴
- d) Zarządzanie z zastosowaniem norm i procedur (w tym np. normy ISO),¹⁵
- e) Zarządzanie z zastosowaniem standardów,
- f) Zarządzanie przez odpowiedzialność,¹⁶
- g) Zarządzanie poprzez misje,¹⁷
- h) Zarządzanie przez delegowanie uprawnień,
- i) Zarządzanie przez centralizację uprawnień,
- j) Zarządzanie projektowe,¹⁸
- k) Zarządzanie bez zastosowania zintegrowanego systemu informatycznego,
- l) Zarządzanie z zastosowaniem zintegrowanego systemu informatycznego.

Źródło: opracowanie własne

Jednym ze sposobów zarządzania firmą jest stosowanie **kaskadowania celów oraz obliczanie wyników działalności dla poszczególnych centrów odpowiedzialności**. Poniżej przedstawiono przykłady kaskadowania celów i jego wpływu na motywowanie.

Cel 1 dla firmy: Wzrost przychodów netto ze sprzedaży o $X \text{ zł} = Y + Z$

¹¹ W. Samitowski, Infornomia, względność wartości informacyjnej informacji oraz metoda budowania systemu informacyjnego, Zeszyty Naukowe, Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości w Krakowie nr 34, 2014, s. 7-8

¹² Zob. np. R. Reinfuss, MBO – prosta i skuteczna technika zarządzania Twoją firmą, Helion SA

¹³ Zob. np. T. Oleksyn, Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka, Warszawa 2010; S. Whiddett, S. Hollyforde, Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi, Kraków 2003

¹⁴ Zob. np. E. Skrzypek, Mariusz Hofman, Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie, Wolters Kluwer

¹⁵ Zob. np. J. Łunarski, Zarządzanie jakością. Standardy i zasady, WNT, Warszawa 2008

¹⁶ Zob. np. A. Kisil, Zarządzanie przez odpowiedzialność. Podstawa odpowiedzialnego biznesu, Difin SA, Warszawa 2013

¹⁷ Zob. np. P. Cardona, C. Rey, Zarządzanie przez misje, Wolters Kluwer SA, Warszawa 2013; M. Bugdol, P. Jedynak, Współczesne systemy zarządzania. Jakość, bezpieczeństwo, ryzyko, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2012

¹⁸ Zob. np. M. Pawlak, Zarządzanie projektami, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 2014

Cel dla kierownika Działu 1: Wzrost przychodów netto ze sprzedaży o Y zł

Cel dla kierownika Działu 2: Wzrost przychodów netto ze sprzedaży o Z zł

Cel 2 dla firmy: Osiągnięcie wyniku ze sprzedaży w wysokości A zł

Cel dla kierownika Działu 1: Osiągnięcie wyniku ze sprzedaży w wysokości B zł

Cel dla kierownika Działu 2: Osiągnięcie wyniku ze sprzedaży w wysokości C zł

Cel 3 dla firmy: Wzrost poziomu marży I = przychody – wynagrodzenia bezpośrednie

Obliczanie marż poszczególnych centrów odpowiedzialności:

Cel dla centrum 1: wzrost przychodów przypisanych centrum 1 o X zł

Cel dla centrum 2: wzrost przychodów przypisanych centrum 2 o Y zł

Minus wynagrodzenia bezpośrednie

Cel dla centrum 1: wzrost marży I o A zł

Cel dla centrum 2: wzrost marży I o B zł

Cel 4 dla firmy: Wzrost poziomu marży II = marża I – pozostałe koszty bezpośrednie

Cel 5 dla firmy: Wzrost poziomu marży III = marża II – narzut kosztów pośrednich (wspólnych dla centrów).

1.1.3.1 Społeczna odpowiedzialność biznesu (Corporate Social Responsibility – CSR)

Wyniki finansowe firm rodzinnych mogą być analizowane także z różnych punktów widzenia, ponieważ firmy rodzinne coraz częściej działają także poza sferą biznesową i rodzinną, czyli w sferze działań na rzecz szerszej społeczności, realizując strategię **społecznej odpowiedzialności biznesu** (ang. Corporate Social Responsibility – CSR). Jest to strategia zarządzania, zgodnie z którą przedsiębiorstwa w swoich działaniach dobrowolnie uwzględniają interesy społeczne, aspekty środowiskowe, czy relacje z różnymi grupami interesariuszy, w szczególności z pracownikami. Bycie społecznie odpowiedzialnym oznacza inwestowanie w zasoby ludzkie, w ochronę środowiska, relacje z otoczeniem firmy i informowanie o tych działaniach, co przyczynia się do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa i kształtowania warunków dla zrównoważonego rozwoju społecznego i ekonomicznego.¹⁹

W Raporcie Banku Światowego społeczną odpowiedzialność biznesu zdefiniowano jako zobowiązanie biznesu do przyczyniania się do zrównoważonego rozwoju z udziałem pracowników, ich rodzin, lokalnych społeczności oraz całego społeczeństwa, w celu poprawy jakości życia, co przyniesie pozytywne skutki zarówno biznesowi, jak i społecznemu rozwojowi. Społeczna odpowiedzialność sprowadza się nie tylko do przestrzegania obowiązujących przepisów prawnych, ale także wychodzi naprzeciw oczekiwaniom etycznym społeczeństwa. Uwzględnia ona aspekty ekonomiczne, społeczne i ekologiczne.²⁰

Precyzyjna definicja społecznej odpowiedzialności znalazła się w opublikowanej 1 listopada 2010 r. przez Międzynarodową Organizację Normalizacji normie ISO 26000. Społeczną odpowiedzialność zdefiniowano jako odpowiedzialność organizacji za wpływ jej decyzji i działań na społeczeństwo i środowisko, poprzez przejrzyste i etyczne zachowania, które:

- przyczyniają się do zrównoważonego rozwoju, włączając zdrowie i dobrobyt społeczeństwa;
- uwzględniają oczekiwania interesariuszy;
- są zgodne z obowiązującym prawem i spójne z międzynarodowymi normami zachowania;
- są wprowadzone w całej organizacji i praktykowane w jej działaniach w obrębie jej strefy wpływów.

Definicje społecznej odpowiedzialności biznesu akcentują dobrowolny charakter podejmowanych działań, generujących efekty społeczne, ekologiczne i ekonomiczne.

Wyróżnia się następujące **korzyści** ze stosowania zasad społecznej odpowiedzialności biznesu: korzyści ekonomiczne, korzyści otoczenia społecznego, korzyści środowiskowe i

¹⁹ Zob. A. Tylec, Politechnika Częstochowska, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, 2016, Seria: Organizacja i Zarządzanie z. 97 Nr kol. 1964, s. 513

²⁰ Zob. J. Filek, Czy społeczna odpowiedzialność biznesu jest nową wersją umowy społecznej? Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Prakseologia nr 149/2009, s. 37

korzyści dla pracowników.

Korzyści ekonomiczne

- posiadają wyższą płynność bieżącą;
- lepiej wykorzystują majątek trwały i kapitał ludzki;
- mają wyższą rentowność sprzedaży;
- więcej inwestują w przeliczeniu na 1 pracownika.

Korzyści otoczenia społecznego

- wzrost poziomu kultury i bezpieczeństwa pracy;
- ograniczenie negatywnego wpływu przedsiębiorstw na środowisko;
- realizacja celów społecznych nie do osiągnięcia bez wsparcia ze strony biznesu.

Korzyści środowiskowe

- postępowanie MŚP zgodnie z najlepszymi praktykami;
- racjonalne gospodarowanie zasobami naturalnymi i odpadami;
- zaangażowanie partnerów biznesowych w ramach łańcucha odpowiedzialności środowiskowej oraz inicjowanie wspólnych działań proekologicznych;
- popularyzowanie idei proekologicznych.

Korzyści dla pracowników

- terminowe wypłaty wynagrodzenia;
- wysoka kultura i bezpieczeństwo pracy;
- stały rozwój zawodowy dzięki dostępności szkoleń;
- dodatkowa opieka medyczna;
- wysoka jakość udogodnień socjalnych;
- równość szans kobiet i mężczyzn w zakresie zajmowanych stanowisk i wynagrodzenia.

Można wyróżnić szereg **narzędzi** społecznej odpowiedzialności biznesu, które mogą być wykorzystane przez przedsiębiorców:

Działania na rzecz lokalnej społeczności – przedsięwzięcia na rzecz otoczenia, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo. Przyjmują postać: działań polegających na wspieraniu lokalnych instytucji i osób, współpracy z lokalnymi organizacjami, programów dla dzieci i młodzieży, działań ekologicznych, a także inwestycyjnych (np. budowanie dróg).

Działania proekologiczne – działania skierowane na ochronę środowiska, inwestycje minimalizujące wpływ na środowisko. Należą tu takie inicjatywy jak wdrażanie polityki środowiskowej, zrównoważone zarządzanie surowcami, segregacja odpadów, edukacja ekologiczna pracowników i klientów, a także wdrażanie ekologicznych procesów technologicznych oraz ekologicznych produktów i usług.

Kampanie społeczne – umożliwiają przedsiębiorstwom za pośrednictwem mediów wpływanie na postawy społeczeństwa. Kampanie takie mają na celu niesienie pomocy potrzebującym (np. przekazywanie części zysków ze sprzedaży określonego produktu na cele społeczne lub działania prośrodowiskowe) lub zwiększenie świadomości społecznej na określony temat (np. ochrona środowiska, edukacja konsumencka). Temat akcji powinien być związany z działalnością przedsiębiorstwa.

Programy dla pracowników – inwestycje w rozwój pracowników poprzez programy podnoszące kwalifikacje pracowników (kursy, szkolenia), programy integracyjne, programy na rzecz wyrównywania szans (elastyczne formy zatrudnienia, wyrównywanie szans osób po 45 roku życia, osób niepełnosprawnych).

Raporty społeczne – publikacje prezentujące sposób zarządzania przedsiębiorstwem i realizacji strategii firmy z uwzględnieniem działań społecznie odpowiedzialnych. Istotą raportowania jest przejrzystość przedsiębiorstwa. Raporty powinny wskazywać okres sprawozdawczy, zawierać oświadczenia dotyczące polityki, celów i strategii oraz przegląd wyników, pozwalający na porównywanie ich w kolejnych latach. Raport winien uwzględniać interesy i potrzeby szerokiej grupy interesariuszy.

Systemy zarządzania – wprowadzanie przejrzystych i skutecznych systemów zarządzania tj. Quality Management System ISO 9000 (system zarządzania jakością), Environmental Management System ISO 14000 (system zarządzania środowiskowego), Social Accountability SA 8000 (zarządzanie odpowiedzialnością społeczną).

Wolontariat pracowniczy – polega na dobrowolnej pracy (np. wykonywanie określonych prac, przeznaczanie pewnej liczby godzin pracy) pracowników firm na rzecz inicjatyw prospołecznych (instytucji, organizacji, akcji).

Zarządzanie łańcuchem dostaw – stosowanie zasad społecznej odpowiedzialności biznesu na każdym etapie dostaw, wdrażanie standardów dla kontrahentów.

Znakowanie produktów – obejmuje eko-znakowanie oraz znakowanie społeczne. Polega na informowaniu konsumenta o aspektach ekologicznych produktu (wpływie na środowisko, zdrowie) i społecznych. Znakowanie produktów wyróżnia je spośród dostępnych na rynku i umożliwia dokonywanie świadomych wyborów przez konsumentów. Jednocześnie producenci winni umieszczać rzetelną informację o składzie produktów i zawartości poszczególnych składników.

1.1.3.2 Przykłady społecznej odpowiedzialności biznesu

Just cause : Marketing społeczny na rzecz walki z niedożywieniem

Just cause jest mikrofirmą powstałą w 2010 r. Zajmuje się doradztwem dla biznesu, organizacji pozarządowych i administracji publicznej w zakresie odpowiedzialności społecznej i zrównoważonego rozwoju. Społeczna odpowiedzialność Just cause wynika z

charakteru jego działalności – doradczej. Firma wspiera klientów – NGO, administrację publiczną, biznes – w równoważeniu potencjałów: ekonomicznego, społecznego, środowiskowego. Najbliższa jest jej działalność społeczna, która najczęściej realizuje się poprzez marketing zaangażowany społecznie oraz nieodpłatne przekazywanie know-how.

Po rozpoczęciu działalności w 2010 r. firma Just cause postanowiła zrealizować autorski projekt społeczny, który pozwoliłby przyczynić się do rozwiązania jednego z problemów społecznych w Polsce oraz zbudować rozpoznawalność firmy – jej kompetencji do świadczenia usług z zakresu zrównoważonego rozwoju. Po przeanalizowaniu własnych umiejętności oraz posiadanych narzędzi, zdecydowano się na posłużenie się marketingiem zaangażowanym społecznie.

Just cause postanowił wydać książkę, z której dochód przekazany zostanie na wsparcie rozwiązania określonego problemu społecznego. Kwestia niedożywienia dzieci została wybrana po zapoznaniu się z danymi mówiącymi o tym, że co 5 dziecko w Polsce może być niedożywione, a ciepły posiłek spożywa tylko w szkole, która staje się w ten sposób naturalnym ogniwem w procesie dożywiania dzieci.

Na partnera programu wybrano Polską Akcję Humanitarną, jako organizację posiadającą wiedzę, doświadczenie oraz odpowiednią infrastrukturę, aby dostarczyć wsparcia beneficjentom programu. Do współpracy przy programie, jako autorów książki, zaproszono szefów kuchni znanych restauracji. Program przygotowany jest w taki sposób, aby każdy podmiot zaangażowany we współpracę nad tworzeniem „Gotuj z sercem” otrzymał wymierną korzyść: PAH – środki na Program Pajacyk; restauracje – promocję; czytelnicy książki – unikatowe przepisy kulinarne oraz świadomość wsparcia szczytnego celu społecznego; partnerzy wydania książki – promocję produktów, usług lub marki poprzez zaangażowanie społeczne; firma Just cause – budowę portfolio oraz świadomości marki.

Etap realizacji rozpoczęto od rekrutowania koordynatora sprzedaży powierzchni w książce, agencji fotograficznej, redaktora książki, agencji PR oraz wyboru drukarni. Przygotowano także oferty dla partnerów wydania książki. Do zadań koordynatora sprzedaży należało m.in. zbudowanie bazy danych restauracji w oparciu o przyjęte kryteria projektowe.

Każda z restauracji, która przystąpiła do projektu, otrzymywała w książce 2 rozkładówki – 1 stronę na informacje o restauracji, zdjęcie wnętrza, możliwość zamieszczenia logo i dane teleadresowe oraz pozostałe 3 strony na zamieszczenie 3 przepisów kulinarnych na dania serwowane w restauracji. Do współrealizacji projektu zostały zaproszone organizacje, takie jak Fundacja Klubu Szefów Kuchni. Projekt wsparły także osobowości świata kuchni, m.in. Robert Sowa, Marta Gessler.

Następnie przystąpiono do tworzenia publikacji, co wiązało się z:

- a) Pozyskaniem przepisów od szefów kuchni.
- b) Realizacją sesji zdjęciowych dań dedykowanych do publikacji.

- c) Redakcją zebranego materiału – przepisów oraz materiałów PAH.
- d) Opracowaniem layoutu książki.

Książka została wprowadzona na rynek 6 grudnia 2010 r. spotkaniem autorskim w Empiku Junior przy udziale Janiny Ochojskiej, partnerów książki, szefów kuchni, organizatorów, mediów oraz zaproszonych uczestników spotkania. Premiera książki została zaplanowana na grudzień z kilku powodów:

- a) W okresie świątecznym zwiększa się zainteresowanie mediów tematyką społeczną.
- b) Okres przedświąteczny sprzyja zwiększonej wrażliwości społecznej.
- c) Promocja książki jako formy połączenia pomysłu na prezent przy jednoczesnym wsparciu idei dożywiania dzieci.

Informacja o książce pojawiła się m.in. w ogólnopolskich tytułach, takich jak: „Pani”, „Food & Friends”, „Olivia”, „Samo Zdrowie”, „Poradnik Restauratora” i dodatek do „Gazety Wyborczej” – „Palce Lizać”; stacji TV: Superstacja, oraz kilkudziesięciu portalach internetowych.

Promocja „Gotuj z sercem” odbyła się także na rynkach lokalnych we współpracy z dziennikarzami takich czasopism, jak: „Dziennik Polski”, „Głos Wielkopolski” czy „Gazeta Wyborcza” (dodatek „Co jest grane”), dzięki czemu informacja o książce pojawiła się w miastach, skąd wywodzą się restauracje, które przystąpiły do projektu. W promocję książki włączyli się także partnerzy jej wydania, a więc BP, które wprowadziło książkę „Gotuj z sercem” do oferty sprzedażowej na stacjach BP Wild Bean Cafe, oraz Bank Zachodni WBK.

Głównym celem „Gotuj z sercem” jest wsparcie Programu Pajacyk poprzez pozyskanie środków na ufundowanie ciepłych posiłków dla dzieci. Dodatkową intencją działań wokół książki „Gotuj z sercem” jest też stworzenie tzw. wspólnoty celu, czyli integracja osób, podmiotów, firm wokół idei dożywiania dzieci. Odbywa się to zarówno poprzez dedykowanie Polskiej Akcji Humanitarnej kilku stron we wstępie do książki, gdzie mowa jest o niedożywieniu w Polsce i głodzie na świecie, ale też poprzez bezpośrednie relacje z partnerami i czytelnikami książki.

„Gotuj z sercem” było pierwszym projektem realizowanym przez nowo powstałą firmę just cause. W założeniu wspomóc miało realizację następujących celów:

- a) Stworzenie autorskiego pomysłu na produkt, który mógłby być realizowany cyklicznie,
- b) Budowa świadomości marki,
- c) Stworzenie portfolio referencyjnego projektu,
- d) Nawiązanie relacji biznesowych z partnerami projektu.

W styczniu 2011 r., a zatem po jednym miesiącu od wprowadzenia książki na rynek, zostało ufundowanych 15 695 posiłków. Łącznie, do lutego 2012 r. ufundowano prawie 20 tys.

ciepłych posiłków.

Realizacja projektu przynosi następujące korzyści poszczególnym interesariuszom:

- a) Polska Akcja Humanitarna – pozyskanie środków na realizację Programu Pajacyk; nowy kanał dotarcia do restauracji, które są również przez PAH zapraszane do innej inicjatywy wspierającej dzieci, jaką jest Świąteczny Stół Pajacyka; nowy kanał komunikowania o wyzwaniach społecznych związanych z niedożywieniem.
- b) Fundacja Klubu Szefów Kuchni – popularyzacja działań i misji Fundacji w nowym obszarze: zaangażowania społecznego na rzecz dożywiania, szerzenia edukacji żywieniowej.
- c) Partnerzy wydania książki – budowa emocjonalnej bliskości z markami, które wspierają określone kwestie społeczne, promocja produktów.
- d) Restauracje – promocja restauracji oraz współudział w projekcie o charakterze społecznym.
- e) Firma just cause – budowa świadomości marki, możliwość nawiązania relacji biznesowych z partnerami, stworzenie projektu referencyjnego.

Leśnodorski, Ślusarek i Wspólnicy: Działalność pro bono

Kancelaria prawna Leśnodorski, Ślusarek i Wspólnicy jest spółką komandytową powstałą w 1998 r. Zajmuje się doradztwem prawnym w zakresie prawa korporacyjnego, nieruchomości, podatków, prawa własności intelektualnej. W 2005 r. firma rozszerzyła swoją działalność i otworzyła biuro w Katowicach. W 2009 r. otwarty został nowy oddział w Gdańsku. Obecnie spółka zatrudnia 60 osób.

Zawód prawnika, według rozumienia kancelarii Leśnodorski, Ślusarek i Wspólnicy jest profesją zaufania publicznego, z czego wynika zobowiązanie do angażowania się w sprawy społeczne. Spółka realizuje to zobowiązanie poprzez odpowiadanie na problemy osób, instytucji, organizacji i inicjatyw społecznych, które potrzebują pomocy prawnej, jednak nie mogą pozwolić sobie na ponoszenie jej kosztów. Swoje działania pro publico bono firma traktuje jako wkład w rozwój otaczającej rzeczywistości oraz pomoc w tworzeniu i podnoszeniu jakości prawa w Polsce.

Program Pro Bono kancelarii Leśnodorski, Ślusarek i Wspólnicy oparty jest na wolontariacie pracowniczym. Regulamin kancelarii określa, że każdy prawnik może 10 godzin miesięcznie poświęcić na pracę pro bono i godziny te brane są pod uwagę przy rocznym rozliczeniu i przy premii kwartalnej. Program ma na celu wspieranie osób fizycznych bądź też organizacji społecznych, które nie mogą sobie pozwolić na pokrycie kosztów związanych z potrzebną pomocą prawną. Beneficjenci wybierani są przez osoby zarządzające kancelarią – są to głównie fundacje i stowarzyszenia podejmujące ciekawe i wartościowe, według firmy, inicjatywy. Wybierane są ważne społecznie sprawy o szerokim zasięgu, które podejmują ważną tematykę społeczną.

Biznesową korzyścią, jaką odnosi spółka dzięki inicjatywie, jest stworzenie wizerunku prężnej, aktywnej, angażującej się w sprawy społeczne kancelarii.

W ramach projektu wspierane są inicjatywy ciekawe artystycznie (Fundacja Bęc Zmiana) lub podejmujące sprawy ważne społecznie, takie jak praca na rzecz ochrony praw człowieka (Fundacja Panoptikon, Helsińska Fundacja Praw Człowieka). Dzięki realizacji programu kancelaria LSW kojarzona jest z ciekawymi społecznymi inicjatywami. Dodatkowe korzyści dla pracowników kancelarii to: zetknięcie się z ciekawą sprawą, zdobycie doświadczenia w danym zakresie, pogłębienie swojej wiedzy prawnej poprzez rozwiązywanie danego problemu prawnego.

Program doceniony został przez interesariuszy kancelarii, prawnicy zaangażowani w realizację inicjatywy zgłoszeni zostali do konkursu „Prawnik pro bono” organizowanego przez gazetę „Rzeczpospolita”. Inicjatywa spełnia również rolę edukacyjną poprzez uwrażliwianie młodych prawników na działalność społeczno-charytatywną.

Cemex: Nowe technologie przyjazne środowisku

CEMEX Polska Sp. z o.o. zatrudnia 1330 osób. Profil działalności firmy obejmuje: produkcję i sprzedaż cementu, betonu towarowego, kruszyw, domieszek chemicznych; usługi transportowe oraz usługi laboratoryjne w zakresie badań kruszyw, mieszanek betonowych, zapraw budowlanych, betonu stwardniałego, gotowych elementów betonowych.

Program Paliw Alternatywnych rozpoczęty został w 2001 r. w Cementowni Chełm z inicjatywy kierownictwa cementowni. W 2006 r. podjęto działania w drugiej z obecnych cementowni CEMEX w Polsce – w Rudnikach. Program obecnie jest inicjatywą globalną CEMEX – to jedno z priorytetowych zadań dla wszystkich operacji CEMEX.

Poszczególne etapy programu koncentrują się na:

- a) Technicznym dostosowaniu cementowni do dozowania i spalania paliw alternatywach,
- b) Rozwoju sieci dostawców paliw,
- c) Współpracy na szczeblu krajowym z instytucjami odpowiedzialnymi za gospodarkę odpadami (Ministerstwo Środowiska, Główny Inspektorat Ochrony Środowiska, związki gmin) oraz izbami gospodarki odpadami grupującymi firmy sektora komunalno-odpadowego.

Każda z cementowni ma odrębny długoterminowy plan wzrostu zużycia paliw alternatywnych określający poziomy substytucji do osiągnięcia w kolejnych latach.

Główne cele inicjatywy to:

- a) Osiągnięcie ponad 75% substytucji paliw kopalnych używanych w cementowniach CEMEX paliwami alternatywnymi,
- b) Redukcja kosztu produkcji cementu,

c) Maksymalizacja wykorzystania odpadów komunalnych i przemysłowych do produkcji klinkieru.

Program Paliw Alternatywnych, prowadzący do redukcji zużycia paliw kopalnych, realizuje zadania ujęte w strategii CSR firmy CEMEX w obszarach:

- a) Zarządzania wpływem CEMEX na środowisko (obniżanie emisji CO₂ i tlenków azotu),
- b) Wsparcia dla pozytywnych zmian następujących w krajowym systemie gospodarowania odpadami poprzez promowanie odzysku odpadów.

Grupy, które odnoszą korzyści poprzez realizację programu, to:

- a) Społeczności lokalne sąsiadujące z cementowniami Rudniki i Chełm – w pierwszej kolejności wykorzystywane są odpady wytwarzane w najbliższej okolicy zakładów.
- b) Firmy zajmujące się zbiórką i przetwarzaniem odpadów komunalnych – kreowanie dodatkowej wartości poprzez stworzenie możliwości produkcji paliwa RDF (Refuse Derived Fuel – paliwo z odpadów).
- c) Składowiska odpadów komunalnych – redukcja strumienia odpadów kierowanego do składowania, a tym samym przedłużenie żywotności składowisk.

Wśród korzyści, które odnosi CEMEX, najistotniejsze są: obniżenie kosztu produkcji klinkieru poprzez użycie tańszego źródła energii i oszczędności w emisjach CO₂.

Aviva: Wsparcie dla niepełnosprawnych sportowców

Aviva jest szóstą co do wielkości grupą ubezpieczeniową świata, działającą w 28 krajach Europy, Ameryki Północnej i Azji, obsługującą 44,5 mln klientów. Szczyci się tradycją ponad 300 lat nieprzerwanej działalności. W Polsce Aviva jest obecna od 1992 r. – do 2009 r. jako Commercial Union – i należy do największych instytucji finansowych w naszym kraju.

Fundacja Aviva, powołana do życia w 2009 r., stanowi lokalny element strategii grupy w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu. Fundacja z własnej inicjatywy nawiązała długofalową współpracę z Polskim Komitetem Paraolimpijskim. Najważniejszym elementem tej współpracy jest program stypendialny dla niepełnosprawnych sportowców i ich trenerów, który ułatwił im przygotowania do Paraolimpiady w Londynie w 2012 r.

Program stypendialny obejmuje 50 sportowców i 18 trenerów. To blisko połowa kadry narodowej. Wśród stypendystów są reprezentanci prawie wszystkich dyscyplin paraolimpijskich.

Działania Fundacji Aviva są koordynowane przez wiceprezesa grupy, pełniącego jednocześnie obowiązki dyrektora marketingu. Za realizację poszczególnych inicjatyw odpowiadają menedżerowie Działu Marketingu.

Współpraca Fundacji Aviva z Komitetem nie ogranicza się tylko do stypendiów. Obejmuje również promocję postaw, które są warunkiem odniesienia sukcesu w sporcie

paraolimpijskim, zwłaszcza pasji i wytrwałości w pokonywaniu swoich ograniczeń. Sportowcy niepełnosprawni mogą być wzorcami osobowymi, dlatego Aviva przybliży ich dokonania swoim pracownikom, klientom i społeczeństwu.

Jednym z przykładów działań Fundacji jest obecność sportowców niepełnosprawnych oraz przedstawicieli Komitetu na spotkaniach pracowników grupy Aviva. Uczestnicy dotychczasowych spotkań mieli okazję m.in. obejrzeć walkę niepełnosprawnego szermierza Radosława Stańczuka (brązowego medalisty Paraolimpiady w Pekinie) ze swoją trenerką Małgorzatą Najlepszą.

Fundacja Aviva przeprowadziła również kampanię społeczną pokazującą niepełnosprawnych sportowców, ich wysiłek i osiągnięcia. Podejmuje też działania na rzecz popularyzacji w mediach sportu paraolimpijskiego i wyróżniających się sportowców.

Beneficjentami programu są polscy paraolimpijczycy i ich trenerzy, którzy otrzymują stypendia. Organizacją wspierającą realizację programu jest Polski Komitet Paraolimpijski, który czuwa nad przekazywaniem stypendiów i monitoruje postępy w osiągnięciach zawodników.

Aviva nie prowadzi bezpośredniej ewaluacji efektów biznesowych projektu. Efektem wymiernym jest ilość przyznawanych stypendiów dla niepełnosprawnych sportowców i ich trenerów oraz sukcesy sportowe odniesione przez podopiecznych Fundacji. Fundacja skupia się również na nagłośnieniu sukcesów stypendystów w mediach, promując postawy pozwalające pokonać bariery, które utrudniają osobom niepełnosprawnym funkcjonowanie w społeczeństwie.

Do powołania Fundacji zostali zaangażowani szefowie największych warszawskich kancelarii. Do bieżącej pracy w Fundacji zaangażowani są młodszy prawnicy i osoby odpowiedzialne za PR z kilku kancelarii. Nawiązano także współpracę z dziennikarzami i redaktorami portali prawniczych.

W ciągu pierwszych dwóch lat działania Fundacji pomoc została udzielona ponad 20 osobom w całej Polsce.

Clifford Chance wyróżnia 3 rodzaje korzyści, jakie inicjatywa przynosi firmie:

- Korzyści wizerunkowe (w kontaktach z klientami).
- Motywowanie pracowników (satisfakcja z pracy).
- Stworzenie pola dla wolontariatu oraz pozyskiwania przez pracowników nowych umiejętności (np. zarządzanie organizacją, kontakty z mediami).

1.1.4 Propozycje podziału składników majątku, źródeł przychodów i kosztów wg (przykładowo) różnych sfer aktywności, przeznaczenia i płynności

Na składniki majątku rodziny warto patrzeć oddzielnie z punktu widzenia trzech aktywności, tj. w sferach:

- a) Biznesowej,
- b) Prywatnej/Rodzinnej,
- c) Społecznej/Charytatywnej.

Biznesowa działalność rodziny, jak dowodzą tego badania praktyki gospodarczej, jest nierozzerwalnie powiązana z działalnością w sferze rodzinnej oraz społecznej. Sfera rodzinna ma wpływ na przygotowanie kolejnych członków rodziny do funkcji w sferze biznesowej oraz na tworzenie możliwości współpracy między grupami rodziny. Jest ona płaszczyzną wymiany doświadczeń, kształtowania wartości, budowania więzi, które mogą stanowić bazę dla współpracy.

Działalność rodziny w sferze społecznej/charytatywnej jest także istotna dla efektów działania w sferze biznesowej, gdyż budowanie relacji z otoczeniem społecznym kształtuje wizerunek prowadzonej firmy i może decydować o stosunku klientów do niej. Poza tym różni członkowie rodziny mogą w tej sferze znajdować miejsce dla siebie i nie być zainteresowani działaniem w innych sferach, lecz wspierać rodzinę właśnie jako jej „ambasadorzy”.

W związku z powyższym konieczne jest określenie przez rodzinę:

- a) które składniki majątku zostają przeznaczone do poszczególnych sfer działania,
- b) jakie są uzyskiwane przychody w poszczególnych sferach,
- c) jakie koszty są ponoszone w poszczególnych sferach,
- d) jakie występują przepływy pieniężne w poszczególnych sferach.

Działalność pozabiznesowa wymaga bowiem także profesjonalnego zarządzania, gdyż bez niego nie będzie skuteczna i nie będzie przynosiła oczekiwanych efektów.

Przykładowo, satysfakcjonujące gospodarowanie prywatnymi zasobami rodziny jest równie ważne, jak gospodarowanie zasobami firm, fundacji czy stowarzyszeń. Niepowodzenia rodziny w sferze rodzinnej mogą się przekładać na możliwość działania zarówno w biznesie, jak i w otoczeniu społecznym.

1.1.5 Inwentaryzacja oraz wycena majątku i zobowiązań w celu potwierdzenia istnienia i urealnienia wartości – podejście praktyczne

W związku z powyższym konieczne jest systematyczne inwentaryzowanie zasobów i zobowiązań we wszystkich trzech sferach działania rodziny.

Istotnymi składnikami majątku zazwyczaj są posiadane przez rodzinę **udziały lub akcje** spółek. Jednak wycena ich może przysparzać trudności. Dlatego też poniżej przedstawiono informacje na temat **metod ich wyceny**.

Wycenę akcji lub udziałów spółki wykonuje się w celu oszacowania ceny, która zostanie zaakceptowana przez dobrze poinformowanego nabywcę i sprzedającego. Wycena ta to:

- a) zazwyczaj zobiektywizowane oszacowanie sumy środków pieniężnych, które może uzyskać właściciel udziałów,
- b) oszacowanie różnicy między uzyskanymi w przyszłości środkami pieniężnymi z tytułu posiadania udziałów a ceną za te udziały,
- c) sztuka a nie nauka, 25% to technika, a 75% to doświadczenie.

Nie ma bowiem jedynie słusznych metod wyceny.

W praktyce występują następujące **powody szacowania wartości udziałów i akcji spółek**:

- 1) Sprzedaż/kupno nowych i dotychczasowych udziałów pomiędzy niewspółpracującymi ze sobą osobami
- 2) Sprzedaż/kupno nowych i dotychczasowych udziałów pomiędzy współpracującymi ze sobą osobami
- 3) Wycena przewidziana umową (statutem) spółki (np. gdy likwidacja)
- 4) Wycena na potrzeby podatkowe (np. zniżenie wartości sprzedawanych udziałów w spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością może spowodować konieczność zapłaty przez ich nabywcę dodatkowego podatku wraz z odsetkami za zwłokę)
- 5) Przekształcenia własnościowe (prywatyzacja), w tym prawa zakupu przez pracowników lub zarząd
- 6) Wniesienie przedsiębiorstwa do spółki, udziały w bilansie
- 7) Zakup własnych akcji przez spółkę
- 8) Fuzje kapitałowe / podział firmy / przejęcia
- 9) Ustanawianie zabezpieczeń dla banku, ubezpieczenia
- 10) Wprowadzenie akcji na rynek publiczny (emisja)
- 11) Wymiana udziałów

- 12) Sprawy spadkowe lub podział majątku na dzieci
- 13) Programy motywacyjne (kontrakty menedżerskie)
- 14) Ocena zarządzania wartością spółki przez właścicieli.

Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych wymienia jako **spółki kapitałowe**:

- a) spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością i
- b) spółkę akcyjną.

Natomiast jako **spółki osobowe**:

- a) spółkę jawną,
- b) spółkę partnerską,
- c) spółkę komandytową i
- d) spółkę komandytowo – akcyjną.

Zasady funkcjonowania **spółek z ograniczoną odpowiedzialnością** najpierw wprowadzono w Niemczech (niem. Gesellschaft mit beschränkter Haftung, skrót GmbH) w 1892 roku. Potem przyjęto je w 1906 w Austro-Węgrzech, w Anglii (1907, jako private limited company). W Polsce najpierw powstał dekret z 8 lutego 1919 (spółki wiadomych wspólników), a np. we Francji przepisy na ten temat powstały w 1925.

Pojęcie – **udziały** oznacza:

- a) ogół praw i obowiązków wspólnika,
- b) udział w kapitale zakładowym spółki.

Spółka akcyjna (ang. Joint-stock company) charakteryzuje się tym, że jej akcje są w obiegu pomiędzy akcjonariuszami. Jej kapitał zakładowy składa się z wkładów akcjonariuszy. We Francji to la société anonyme, w Wielkiej Brytanii – public company limited by shares.

Pojęcie – **akcje** oznacza:

- a) papiery wartościowe stwierdzające prawo uczestniczenia w spółce,
- b) ogół praw i obowiązków akcjonariusza,

c) udział w kapitale zakładowym spółki.

Wycena majątku dokonywana jest m.in. w celu ewidencjonowania do na kontach księgowych. Poniżej przedstawiono przykładowy **wykaz kont księgowych**:

Zespół 0	AKTYWA TRWAŁE
Zespół 1	ŚRODKI PIENIĘŻNE, RACHUNKI BANKOWE ORAZ KRÓTKOTERMINOWE AKTYWA FINANSOWE
Zespół 2	ROZRACHUNKI I ROSZCZENIA
Zespół 3	MATERIAŁY I TOWARY
Zespół 4	KOSZTY WEDŁUG RODZAJÓW I ICH ROZLICZENIE
Zespół 5	KOSZTY WEDŁUG TYPÓW DZIAŁALNOŚCI I ICH ROZLICZENIE
Zespół 6	PRODUKTY I ROZLICZENIA MIĘDZYOKRESOWE
Zespół 7	PRZYCHODY I KOSZTY ICH OSIĄGNIĘCIA
Zespół 8	KAPITAŁY (FUNDUSZE) WŁASNE, FUNDUSZE SPECJALNE, REZERWY I WYNIK FINANSOWY

Efekty wyceny umieszczane są m.in. w **bilansie**, w którym suma aktywów równa się sumie pasywów. Poniżej przedstawiono podstawowe informacje o strukturze bilansu.

A	AKTYWA TRWAŁE (ponad 1 rok w tej samej postaci)
K	1.Wart. niemater. i prawne, 2.Rzeczowe aktywa trwałe
T	3.Należności długoterminowe., 4.Inwestycje długoterm.
Y	AKTYWA OBROTOWE (zmieniają postać w 1 roku)
W	1.Zapasy (materiały, produkty gotowe, półprod., towary)
A	2.Należności krótkoterminowe, 3.Inwestycje krótkoter.
P	KAPITAŁ WŁASNY
A	1.Kapitał podstawowy 2.Kapitał zapasowy, rezerwy
S	3.Zysk (strata) netto (z rachunku zysków i strat)
Y	ZOBOWIĄZANIA
W	Zobowiązania długoterminowe (ponad 1 rok)
A	Zobowiązania krótkoterminowe (poniżej 1 roku)

Pasywa oznaczają źródła finansowania majątku (**aktywów**). Kapitał pochodzi najpierw od udziałowców.

Kapitał może być rozumiany jako zobowiązanie wobec udziałowców. Jest on także kształtowany przez wynik finansowy spółki, obliczany w ramach rachunku zysków i strat.

Wyceny udziałów i akcji spółek są dokonywane głównie na następujących **podstawach**:

- 1) Zysk – wykonanie i prognoza zysków
- 2) Dywidenda – obecna wartość przyszłych strumieni dywidend
- 3) Majątek – głównie dla firm opartych na posiadaniu majątku, np. nieruchomości
- 4) Zdyskontowany przepływ środków pieniężnych – obecna wartość przyszłych strumieni pieniężnych, określonych w prognozie finansowej

Rachunek zysków i strat (wariant porównawczy)

A	Przychody netto ze sprzedaży (bez VAT)
B	Koszty działalności operacyjnej (układ rodzajowy)
C	Zysk (strata) ze sprzedaży (A-B)
D	Pozostałe przychody operacyjne
E	Pozostałe koszty operacyjne
F	Zysk (strata) z działalności operacyjnej (C+D-E)
G	Przychody finansowe
H	Koszty finansowe
I	Zysk (strata) brutto (F+G-H)
J	Podatek dochodowy
K	Pozostałe obowiązkowe zmniejszenia zysku (zwiększenia straty)
L	Zysk (strata) netto (I-J-K)

Koszty działalności operacyjnej w układzie rodzajowym mają następującą strukturę:

A	Amortyzacja (zużycie środków trwałych)
B	Zużycie materiałów i energii
C	Usługi obce
D	Podatki i opłaty (poza dochodowym)
E	Wynagrodzenia
F	Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia
G	Pozostałe koszty rodzajowe
H	Wartość sprzedanych towarów i materiałów

Celem obliczenia wyniku finansowego jest ustalenie, czy kapitał własny spółki uległ zwiększeniu, czy zmniejszeniu. Pomaga to określać, które działania są efektywne.

Do **wyceny udziałów i akcji spółek** stosuje się głównie następujące **metody**:

- 1) Wskaźnikowe
- 2) Majątkowe
- 3) Dochodowe
- 4) Mieszane.

Metody wskaźnikowe (Porównań rynkowych) polegają na szacowaniu wartości rynkowej, czyli hipotetycznej ceny transakcji możliwej do uzyskania przez właściciela w procesie sprzedaży na podstawie informacji o rzeczywistych transakcjach.

Dla celów porównania w metodach wskaźnikowych stosuje się przede wszystkim następujące **wskaźniki**:

- 1) cena / zysk (C/Z), ang. (P/E) – price/earnings
- 2) cena / wartość księgowa (C/WK), ang. (P/BV) - price/book value
- 3) cena / przychody ze sprzedaży (C/P) EV/Sales - enterprise-value/sales
- 4) cena / EBITDA (C/EBITDA) (ang. earnings before interest, taxes, depreciation and amortization) – zysk operacyjny przedsiębiorstwa przed potrąceniem odsetek od zaciągniętych zobowiązań oprocentowanych (kredytów, obligacji), podatków, amortyzacji wartości niematerialnych i prawnych (ang. amortization) oraz amortyzacji (deprecjacji) rzeczowych aktywów trwałych (ang. depreciation) = przychody – koszty operacyjne bez amortyzacji.

Metody majątkowe polegają na oszacowaniu wartości majątku, tzn. sumy nakładów pracy, pieniędzy i środków rzeczowych na utworzenie wycenianego przedsiębiorstwa.

Do metod majątkowych zalicza się:

- 1) metodę księgową (bez korekty aktywów netto do ich zaktualizowanej wartości),
- 2) skorygowanych aktywów netto (do ich zaktualizowanej wartości),
- 3) metodę wartości likwidacyjnej,
- 4) metodę odtworzeniową.

Metody dochodowe polegają na szacowaniu wartości dochodowej, rozumianej jako suma dochodów, jakie można uzyskać z posiadania udziałów spółki w danym czasie.

Do metod dochodowych zalicza się przede wszystkim:

- 1) metodę zdyskontowanych przepływów pieniężnych netto,
- 2) metodę zdyskontowanych zysków,
- 3) metodę zdyskontowanych dywidend.

Metody mieszane polegają na obliczaniu wypadkowych, np. średnich arytmetycznych (zwykłych lub ważonych) wartości wynikających np. z metody majątkowej, dochodowej i

wskaźnikowej.

Metody mieszane są zazwyczaj stosowane jako obliczanie średniej ważonej z wyników zastosowania wcześniej przedstawionych metod dla podsumowania wyceny udziałów albo akcji.

Wybór metody wyceny jest dokonywany w oparciu o następujące podstawy:

- 1) Cel wyceny
- 2) Zakres działalności spółki
- 3) Umowa (statut) spółki i inne umowy wspólników
- 4) Ilość wycenianych udziałów i praw głosu
- 5) Przyczyny i uwarunkowania transakcji
- 6) Sytuacja prawna spółki
- 7) Wyniki finansowe spółki
- 8) Uwarunkowania marketingowe
- 9) Struktura majątku spółki
- 10) Plany spółki.

Zazwyczaj podstawowe informacje dla potrzeb wyceny są prezentowane w Memorandum informacyjnym, które jest opracowywane przez sprzedającego udziały albo akcje spółki.

Memorandum najczęściej zawiera następujące rozdziały:

- 1) Uwarunkowania prawne (dokumenty)
- 2) Historia (wyniki, zmiany własnościowe)
- 3) Działalność (produkty, organizacja, zasoby, technologia, lokalizacja)
- 4) Uwarunkowania marketingowe (rynki, konkurencja, udział w rynku, sytuacja na rynku)
- 5) Zarząd i pracownicy oraz właściciele (stabilność, związki zawodowe, system emerytalny, polityka personalna)
- 6) Analiza ksiąg, finansowa, podatkowa
- 7) Informacje z giełdy papierów wartościowych
- 8) Prognozy finansowe.

Potencjalny nabywca udziałów albo akcji zazwyczaj dokonuje własnych analiz, zwanych **due diligence**.

Wskaźnikowe metody wyceny udziałów i akcji spółek

Istotą metod wskaźnikowych (porównawczych) jest założenie, że najlepsze informacje dla potrzeb wyceny pochodzą z rynku finansowego. Do tej grupy metod należą głównie:

- 1) metody **mnożników giełdowych** (Stosowane są w przypadku, gdy informacje pochodzą z rynku giełdowego.) oraz
- 2) metody **transakcji porównywalnych** (Dotyczą transakcji porównywalnych do danych pochodzących spoza rynku papierów wartościowych..

W obu powyższych metodach można stosować tak samo skonstruowane wskaźniki. W przypadku, gdy wyceniana spółka nie jest notowana na giełdzie, zastosowanie znajduje metoda transakcji porównywalnych. Jej istota sprowadza się do ustalenia mnożnika na podstawie dokonanych w przeszłości transakcji odnoszących się do spółek podobnych do wycenianej.

Często pojawia się trudność w znalezieniu transakcji rynkowych, które w rzeczywistości można uznać za podobne (zwłaszcza w zakresie wielkości przedsiębiorstwa i wynikającej z tego korzyści skali, czy w zakresie struktury aktywów i pasywów). Zazwyczaj spółki, których akcje notowane są na giełdzie papierów wartościowych są znacznie większe od spółek wycenianych.

Metoda mnożników rynkowych jest jedną z najczęściej wykorzystywanych metod w przypadku spółek notowanych na rynku regulowanym, gdyż wszelkie niezbędne dane do wyceny dostarcza rynek kapitałowy. Polega na wyznaczeniu wartości przedsiębiorstwa poprzez tzw. bazę wyceny i mnożnik rynkowy (wyliczony jako średnia z danego okresu). Parametrami ekonomicznymi wykorzystywanymi jako baza mogą być, m.in. zysk netto, EBIT, EBITDA, wartość księgowa spółki, wartość przychodów ze sprzedaży, czy wielkość przepływów pieniężnych dla akcjonariuszy (dywidend).

Wskaźnik P/E

Jest mnożnikiem **Equity Value**, czyli służy do ustalania wartości rynkowej kapitału własnego przedsiębiorstwa.

P/E (price-earnings ratio) = aktualna cena 1 akcji (wartość rynkowa) / zysk netto spółki przypadający na 1 akcję (EPS - earnings per share) = w języku polskim C/Z

EPS = zysk spółki za ostatnie cztery kwartały / liczba wyemitowanych akcji.

Szacowanie wartości dokonywane jest na podstawie poniższego wzoru:

$WR = SWW * WKF * KOR$, gdzie:

WR - Wartość rynkowa akcji/udziału,

SWW – Średnia wartość wskaźnika wybranych spółek (np. P/E),

WKF – Wartość kategorii finansowej wycenianej spółki (np. zysk netto),

KOR – Korekta (dyskonto – obniżka (np. 24%), gdy spółka nie jest na giełdą).

Wskaźnik P/BV

Mnożnik **Equity Value**, czyli służy ustalaniu wartości rynkowej kapitału własnego przedsiębiorstwa.

P/BV (price to book value ratio, price-to-book ratio) = wartość rynkowa przedsiębiorstwa / wartość księgowa (C/WK)

C/WK (cena/wartość księgowa) - wskaźnik oceny aktualnej rynkowej wyceny wartości majątku spółki giełdowej bez zobowiązań. Obliczany jest jako iloraz, gdzie dzielną stanowi aktualna kapitalizacja spółki, a dzielnik jej wartość księgowa. Wskaźnik C/WK można obliczyć także dzieląc kurs akcji przez wartość księgową przypadającą na jedną akcję (BVPS).

Kapitalizacja to wartość giełdowa spółki równa iloczynowi aktualnego kursu akcji i liczby akcji spółki w obrocie giełdowym (a także tych poza obrotem giełdowym). Kapitalizacja giełdowa spółki stanowi dokonaną przez rynek kapitałowy wycenę jego aktywów netto, czyli kapitału.

Wskaźnik EV/EBIT

Mnożnik **Enterprise Value**, czyli służy ustaleniu wartości rynkowej całego przedsiębiorstwa (wraz z jego zadłużeniem).

EV/EBIT = skorygowana kapitalizacja spółki (cena akcji * liczba akcji + zobowiązania – środki pieniężne) / zysk operacyjny

EBIT (earnings before interest and taxes) = zysk operacyjny, tj. zysk przed odliczeniem odsetek i podatków

Poniżej przedstawiono sposób obliczenia **zysku operacyjnego**.

A	Przychody netto ze sprzedaży
B	Koszty działalności operacyjnej
C	Zysk (strata) ze sprzedaży (A-B)
D	Pozostałe przychody operacyjne
E	Pozostałe koszty operacyjne
F	Zysk (strata) z działalności operacyjnej (C+D-E)

Wskaźnik EV/EBITDA

Mnożnik **Enterprise Value**, czyli służy ustaleniu wartości rynkowej całego przedsiębiorstwa (wraz z jego zadłużeniem).

EV/EBITDA = skorygowana kapitalizacja spółki (cena akcji * liczba akcji + zobowiązania – środki pieniężne) / zysk operacyjny + amortyzacja

Wskaźnik EV/S

Mnożnik **Enterprise Value**, czyli służy ustaleniu wartości rynkowej całego przedsiębiorstwa (wraz z jego zadłużeniem).

EV/Sales (Enterprise-Value-To-Sales) = skorygowana kapitalizacja spółki (cena akcji * liczba akcji + zobowiązania – środki pieniężne) / roczne przychody ze sprzedaży

Wycena metodą wskaźnikową (porównawczą) polega na pomnożeniu wartości wybranego wskaźnika dla spółki porównywalnej (bądź spółek porównywalnych) przez odpowiadającą mu kategorię ekonomiczną (np. zysk netto, wartość księgowa, przychody, EBIT, EBITDA) spółki wycenianej. W przypadku wyboru grupy spółek porównywalnych, dla poszczególnych wskaźników oblicza się wartość średnią lub medianę (wartość środkową).

Wskaźniki P/E oraz P/BV są miernikami wartości kapitałów własnych przedsiębiorstwa. W związku z tym mnożąc te wskaźniki odpowiednio przez zysk netto lub wartość księgową otrzymujemy bezpośrednio rynkową wartość kapitałów własnych.

Wskaźniki EV/S, EV/EBIT oraz EV/EBITDA są miernikami wartości całego przedsiębiorstwa (wszystkich zaangażowanych kapitałów). W związku z tym mnożąc te wskaźniki odpowiednio przez przychody, EBIT lub EBITDA otrzymujemy rynkową wartość całego przedsiębiorstwa.

W celu uzyskania rynkowej wartości kapitałów własnych od otrzymanego wyniku należy odjąć zadłużenie oprocentowane netto rozumiane jako zadłużenie oprocentowane (kredyty, pożyczki, obligacje) pomniejszone o wartość posiadanych przez spółkę środków pieniężnych i ich ekwiwalentów.

Poniżej przedstawiono **etapy wyceny wskaźnikowej**

1. Wybór wskaźników (P/E, P/BV, EV/S, EV/EBIT, EV/EBITDA)
2. Wybór spółek porównywalnych (zakres działania, poziom przychodów, rynek, odrzucenie spółek ze stratą)
3. Obliczenie wielkości wskaźników spółek porównywalnych w danym okresie i obliczenie średniej ze wskaźników
4. Obliczenie wartości i dokonanie jej korekt z tytułu braku płynności (jeśli spółka poza giełdą)

Poniżej przedstawiono przykładową wycenę Grupy Tauron **metodą wskaźnikową (porównawczą)**²¹

Spółki porównywalne		P/E			EV/EBITDA		
Firma	Kraj	2011	2012P	2013P	2011	2012P	2013P
CEZ	Czechy	8,91	8,68	8,89	6,20	5,88	5,96
E.ON.AG	Niemcy	-12,15	9,78	9,39	30,95	4,46	4,22
EDF	Francja	8,58	6,96	7,44	4,65	4,23	4,35
Enel SpA	Włochy	7,14	8,49	8,72	3,60	4,44	4,32
FORTUM OYJ	Finlandia	7,11	8,90	10,88	8,25	7,86	8,28
GDF SUEZ	Francja	8,66	10,12	11,13	5,97	4,66	4,99
IBERDROLA	Hiszpania	9,33	9,13	10,50	6,49	7,04	6,92
PGE	Polska	6,9	8,06	11,31	3,80	4,78	18,21
RWE AG	Niemcy	9,33	8,01	7,91	5,10	3,92	3,72
Mediana		8,58	8,68	9,39	5,97	4,66	4,99

Wyniki Tauron (mln zł)						
Zysk netto	1245,1	1466,8	1109,8			
EBITDA				3056,6	3839,6	3939,2
Enterprise Value				18247,9	17892,54	19656,61
Dług netto				4031,4	4535,2	6675,6
Equity Value (wartość kapitału własnego)	10682,96	12731,82	10421,02	14216,5	13357,34	12981,01
Liczba akcji na koniec okresu (mln szt.)	1752,5	1752,5	1752,5	1752,5	1752,5	1752,5
Wartość 1 akcji (zł) w latach	6,10	7,26	5,95	8,11	7,62	7,41
Waga roku	20%	50%	30%	20%	50%	30%
Waga wskaźnika	50%			50%		
Wartość 1 akcji (zł)	7,15					

Nie zastosowano tu dyskonta, ponieważ jest to spółka giełdowa.

²¹ M. Panfil, A. Szablewski, Wycena spółek z WIG30, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2014, s. 197

Poniżej przedstawiono **rodzaje stosowanych w praktyce majątkowych metod wyceny udziałów i akcji spółek**.

- a) metoda **księgową**, polegająca na odjęciu wartości zobowiązań od wartości aktywów, bez dokonywania korekty aktywów netto,
- b) **skorygowanych aktywów netto**, polegająca na skorygowaniu wartości aktywów do wartości rynkowej oraz odjęciu od niej skorygowanej wartości zobowiązań i rezerw na zobowiązania,
- c) metoda **wartości likwidacyjnej**, polegająca na szacowaniu wpływów ze sprzedaży majątku spółki oraz odjęciu od tych wpływów spłaty zobowiązań i kosztów likwidacji,
- d) metoda **odtworzeniowa**, polegająca na oszacowaniu wydatków inwestycyjnych niezbędnych dla utworzenia takiego samego przedsiębiorstwa, jak wyceniane.

W trakcie stosowania metod majątkowych napotymane są następujące **problemy**:

- a) Zazwyczaj wartość księgowa różni się od wartości rynkowej.
- b) Niektórych składników majątku nie można sprzedać.
- c) Trudno uwzględnić Goodwill – wartość firmy (marka, technologia, know-how, kontakty handlowe, kadra, kontrakty, koncesje, zezwolenia, licencje).
- d) Metody majątkowe nie są odpowiednie dla wyceny udziałów i akcji szybko rozwijających się spółek.
- e) Część wartości składników majątku spółek jest umorzona lub od razu w całości ujmowana w kosztach po ich zakupie.
- f) W trakcie likwidacji („upłynniania majątku”) niekiedy uzyskuje się np. tylko 30% jego wartości księgowej, a likwidacja trwa przez lata.

Zgodnie z Prawem upadłościowym i naprawczym (PUIIN) do kosztów procesu likwidacji zalicza się:

- 1) wynagrodzenie i wydatki syndyka, nadzorca sądowego i zarządcy oraz ich zastępców;
- 2) wynagrodzenie i wydatki członków rady wierzycieli;
- 3) wydatki związane ze zwołaniem wierzycieli;
- 4) koszty doręczeń, obwieszczeń i ogłoszeń;
- 5) przypadające za czas po ogłoszeniu upadłości podatki i inne daniny publiczne;
- 6) wydatki związane z zarządaniem masą upadłości, w tym przypadające za czas po ogłoszeniu upadłości należności ze stosunku pracy oraz należności z tytułu składek na ubezpieczenia społeczne;

- 7) wydatki związane z likwidacją masy upadłości, chociażby do likwidacji doszło na podstawie układu.

Główna metoda majątkowa to **metoda skorygowanych aktywów netto**, stosowana głównie w oparciu o dane pochodzące z bilansu spółki. W ramach tej metody dokonywane są **korekty** wartości poszczególnych pozycji wykazanych w bilansie:

- a) **Aktywa trwałe** – wykonywana jest przez rzeczoznawców majątkowych wycena składników aktywów trwałych w celu określenia ich rynkowej wartości, opracowywane są aktualne operaty szacunkowe nieruchomości i środków trwałych jako załączniki do wyceny,
- b) Analiza struktury wiekowej **zapasów** oraz polityki spółki w zakresie bieżącej aktualizacji wartości zapasów,
- c) Analiza struktury wiekowej **należności** oraz polityki spółki w zakresie bieżącej aktualizacji wartości należności,
- d) Analiza uwarunkowań dotyczących kształtowania wartości **należności** długoterminowych oraz długoterminowych **rozliczeń międzyokresowych** wykazanych w aktywach,
- e) Analiza uwarunkowań dotyczących kształtowania się wartości **zobowiązań** krótkoterminowych oraz zobowiązań długoterminowych (w tym struktury wiekowej zobowiązań przeterminowanych i polityki naliczania oraz odzwierciedlania w bilansie zobowiązań z tytułu odsetek od przeterminowanych zobowiązań),
- f) Analiza uwarunkowań dotyczących kształtowania się wartości **funduszy specjalnych**,
- g) Analiza uwarunkowań dotyczących kształtowania się wartości **rezerw** (w tym na świadczenia wobec pracowników),
- h) Analiza uwarunkowań dotyczących kształtowania się wartości **rozliczeń międzyokresowych** wykazanych w pasywach,
- i) Analiza uwarunkowań dotyczących kształtowania się wartości ewentualnych **zobowiązań pozabilansowych**.

Poniżej przedstawiono podstawowe cechy majątkowych metod wyceny udziałów i akcji spółek.

- a) Wyniki wyceny traktowane są jako **minimalna** wartość przedsiębiorstwa.
- b) Szczególnie stosowane są w przypadku **wyższej wartości majątku, niż zdyskontowane zyski**.
- c) Występuje konieczność uwzględnienia faktu, że **sprzedanie majątku wyklucza kontynuowanie działalności przedsiębiorstwa**.
- d) Metody te nie uwzględniają np. wartości **kadry, pozycji na rynku, wyników finansowych**.
- e) Trudne są do wykorzystania przez **inwestorów giełdowych**, gdyż występuje w przypadku tych metod konieczność dokonywania pracochłonnych wycen poszczególnych składników majątku.
- f) Możliwe są do zastosowania w oparciu o **dostępne dokumenty księgowe** i informacje o majątku oraz polityce rachunkowości.

Zgodnie z art. 10 Ustawy o rachunkowości **dokumentacja opisująca przyjęte zasady (politykę) rachunkowości**, w szczególności dotyczy:

- określenia roku obrotowego
- metod wyceny aktywów i pasywów oraz ustalania wyniku finansowego
- sposobu prowadzenia ksiąg rachunkowych, w tym co najmniej
 - a) zakładowego planu kont
 - b) wykazu ksiąg rachunkowych (wykazu zbiorów danych)
 - c) opisu systemu przetwarzania danych
- systemu służącego ochronie danych i ich zbiorów, w tym dowodów księgowych, ksiąg rachunkowych i innych dokumentów stanowiących podstawę dokonanych w nich zapisów.

Dla wyceny **nieruchomości** sporządza się **operat szacunkowy**, który obejmuje:

1. Sprawdzenie **stanu prawnego** nieruchomości, w oparciu o:

- a) badanie ksiąg wieczystych
- b) wypisy z rejestru gruntów

(wartość rynkowa praw do nieruchomości)

2. Sprawdzenie **stanu faktycznego** nieruchomości, stanu techniczno-użytkowego oraz prowadzonej dokumentacji, stanu zagospodarowania, stanu otoczenia, na podstawie:

- a) wizji lokalnej
- b) dokumentacja fotograficzna

3. Analizy **rynku nieruchomości** (podaż, pustostany, czynsze, ceny).

Dla wyceny **ruchomego majątku trwałego** także sporządza się operat szacunkowy.

Metoda szacowania wartości rynkowej polega na określeniu wartości ruchomości – maszyn i urządzeń oraz wyposażenia za którą oczekuje się, że chętny kupujący nabędzie maszyny, urządzenia, od chętnego sprzedającego w normalnej transakcji po przeprowadzeniu prawidłowych czynności marketingowych, przy czym obie strony są niezależne od siebie i gdy obie strony są świadome okoliczności oraz zachowują się w sposób rozsądny i działają bez przymusu.

Wartość rynkową w stosunku do wartości początkowej określa się na podstawie oceny eksperckiej stanu technicznego i atrakcyjności wycenianych ruchomości oraz oszacowanej przez rzeczoznawcę na podstawie stanu rynku, skali popytu i podaży rynkowej na obiekty takie same lub podobne.

Wartość rynkowa ruchomości zależna jest od ich stanu technicznego, atrakcyjności (nowoczesności), stanu rynku tych ruchomości (podaży i popytu) oraz wartości początkowej nowych urządzeń o tych samych lub zbliżonych parametrach technicznych.

Do wyceny ruchomego majątku trwałego stosuje się poniższy wzór.

$$WR = WP \times (1-S/100) \times N \times EPP$$

gdzie:

WR – wartość rynkowa

WP - wartość początkowa oszacowana przez rzeczoznawcę

S - stopień zużycia technicznego lub funkcjonalnego w %, oszacowany przez rzeczoznawcę

N - współczynnik atrakcyjności (nowoczesności) maszyny, urządzenia

EPP - współczynnik elastyczności podaży i popytu (np. jak reaguje popyt na zmianę podaży).

Wartość udziałów i akcji **metodą dochodową** obliczana jest w oparciu o **zdyskontowane przyszłe przepływy pieniężne** (DCF - discounted cash flow), czyli na podstawie prognozy finansowej.

Najpierw w ramach analizy uwarunkowań formułuje się wnioski i założenia do prognoz oraz opracowuje:

- a) charakterystykę zakresu działalności,
- b) prezentację i analizę wyników ekonomiczno-finansowych działalności za okres kilku ostatnich lat działalności – sprzedaż, przychody ze sprzedaży, koszty działalności operacyjnej, rachunek zysków i strat, bilans, **przepływy pieniężne**, wskaźniki finansowe,
- c) założenia i prognozę **sprzedaży** (ilości) oraz **przychodów** ze sprzedaży (wartości),
- d) założenia i prognozę **kosztów** działalności operacyjnej w układzie rodzajowym w podziale na koszty zmienne oraz koszty stałe (w tym np. koszty ogólnego zarządu, niezależne od wielkości sprzedaży),
- e) założenia i prognozę **nakładów** inwestycyjnych (wydatki ale nie koszty),
- f) założenia i prognozę **majątku obrotowego netto** (należności, zapasów oraz zobowiązań bieżących bez kredytów i pożyczek),
- g) prognozę **sprawozdań**: rachunku zysków i strat, bilansu oraz przepływów pieniężnych spółki,
- h) określenie i uzasadnienie przyjętej w wycenie metodą zdyskontowanych przepływów pieniężnych **wartości rezydualnej** na koniec ostatniego roku prognozy (np. na podstawie zdyskontowanego średnio rocznego strumienia przepływów pieniężnych netto – model Gordona lub na podstawie wartości skorygowanej aktywów netto spółki),
- i) określenie i uzasadnienie **stopy dyskontowej** (uwzględniając średni ważony koszt kapitału obcego i własnego spółki oraz aktualną stopę zwrotu z inwestycji w kraju o najniższym ryzyku, premię za ryzyko związane z działalnością w branży oraz premię za ryzyko indywidualne dotyczące działalności spółki – rynek, aktualna sytuacja finansowa, potrzeby inwestycyjne),
- j) określenie **strumienia przepływów pieniężnych** do wyceny, uwzględniającego

prognozowane przepływy z działalności operacyjnej, prognozowane przepływy z działalności inwestycyjnej, wartość zadłużenia netto do spłaty z tytułu kredytów i pożyczek oraz wartość rezydualną określoną na koniec okresu prognozy,

- k) określenie **wartości spółki** na podstawie zdyskontowanych przepływów pieniężnych dla przyjętej i uzasadnionej stopy dyskontowej (uwzględniając wyznaczony koszt kapitału własnego i obcego) oraz dla przedziału stóp dyskontowych +/- x% w stosunku do stopy rekomendowanej.

Elementem wyceny sporządzonej metodą zdyskontowanych przepływów pieniężnych jest także **analiza wrażliwości** wartości spółki na zmianę, w stosunku do założeń przyjętych w prognozie finansowej, kluczowych czynników determinujących przyszłe przepływy pieniężne, tj. np.:

- a) poziom sprzedaży (ilość jednostek produktów lub usług),
- b) poziom cen,
- c) poziom jednostkowych kosztów zmiennych,
- d) poziom kosztów stałych działalności spółki (w tym kosztów ogólnego zarządu),
- e) poziom nakładów inwestycyjnych.

W metodzie dochodowej stosuje się **rachunek przepływów pieniężnych** (metoda pośrednia) o następującej strukturze:

A	Przepływy środków pieniężnych z działalności operacyjnej (Zysk netto +/- Korekty)
B	Przepływy środków pieniężnych z działalności inwestycyjnej (Wpływy ze zbycia aktywów – wydatki inwestycyjne)
C	Przepływy środków pieniężnych z działalności finansowej (Wpływy z kredytów, pożyczek ... - wydatki na spłatę kredytów, odsetek, na dywidendy ...)
D	Przepływy pieniężne netto razem
E	Środki pieniężne na początek okresu
F	Środki pieniężne na koniec okresu (zgodne z bilansem)

W rachunku przepływów pieniężnych stosowane są następujące korekty wyniku finansowego:

1	Amortyzacja (koszt ale nie wydatek)
2	Zyski (straty) z tytułu różnic kursowych
3	Odsetki i udziały w zyskach (dywidendy)
4	Zysk (strata) z działalności inwestycyjnej
5	Zmiana stanu rezerw
6	Zmiana stanu zapasów (materiałów, produktów ...)
7	Zmiana stanu należności (tego co nam się należy)
8	Zmiana stanu zobowiązań krótkoterminowych, z wyjątkiem pożyczek i kredytów (co mamy oddać)
9	Zmiana stanu rozliczeń międzyokresowych
10	Inne korekty

1.1.6 Sukcesja w firmie rodzinnej - propozycje praktycznych rozwiązań

Samo dokonanie wyceny składników majątku rodziny nie wystarczy, by prawidłowo nim zarządzać. Konieczne jest prawidłowe prowadzenie procesu sukcesji, by stworzyć warunki dla skutecznego zarządzania tym majątkiem w przyszłości.

Szczególnie trudne jest dokonanie sukcesji w spółce, której akcje są notowane na giełdzie. Sukcesja bowiem to nie tylko transfer własności na rzecz swoich następców, ale także, a może przede wszystkim – przeniesienie władzy. Zarządzaniu spółką giełdową nie podoba następcą, który nie ma większego doświadczenia w biznesie, jak również następcą, który nie zna „swojej” firmy.²²

„Dlatego też coraz częściej mamy do czynienia z realizacją odpowiednich planów sukcesyjnych. Najczęściej polegają one na stopniowym zdobywaniu wiedzy i doświadczenia w biznesie, zaczynając najczęściej od drobnych spółek – córek, które następnie łączone jest z sukcesywnym „awansem”. Posiadanie statusu, czy to akcjonariuszy, czy to członka organu w spółce, której akcje dopuszczone są do obrotu na rynku regulowanym, zwanej potocznie „spółką giełdową” lub „spółką publiczną” rządzi się swoimi prawami. Spółka giełdowa nie podlega bowiem wyłączeniu do kodeksu spółek handlowych. Oczywiście, regulacja kodeksowa będzie miała w tym przypadku zastosowanie, jednak celem prawidłowego funkcjonowania w obrocie giełdowym konieczne będzie sięgnięcie do różnego rodzaju szczególnych aktów prawnych. Spółki publiczne to przede wszystkim ustawa o ofercie publicznej, ustawa o obrocie instrumentami finansowymi i rozporządzenie MAR.

W związku z tym „szczególnym” uregulowaniem spółki giełdowej, analizując różne warianty sukcesji, należy patrzeć przede wszystkim na możliwości ich powodzenia i korzyści z nich płynące, ale także, a może przede wszystkim – na różnego rodzaju zagrożenia. A z zagrożeniami związane są przede wszystkim możliwe do nałożenia sankcje za działania sprzeczne z przepisami prawa.

Powstaje pytanie: czy spółka giełdowa może być w ogóle przedmiotem sukcesji.

Mimo publicznego charakteru, który łączy się z anonimowym kapitałem, uprawnienia akcjonariusza w spółce giełdowej, jak w każdej spółce akcyjnej mogą być przedmiotem sukcesji. Ważne jest jednak, aby w odpowiednim momencie rozpocząć rozważania dotyczące przyszłości zarówno obecnego „seniora”, jak również tworzonego od kilkunastu lat jego „dzieła”. Sukcesja w spółkach publicznych jest jednak bardziej skomplikowana niż w innego typu formach prawnych. Mnogość regulacji sprawia, iż trzeba być czujnym na każdym kroku. Stąd warto podjąć rozmowy w gronie rodzinnym w odpowiednim momencie, aby móc przygotować siebie i najbliższych do „przekazania pałeczki”.

Przykład

²² <https://www.rp.pl/Firma/301189992-Szanse-i-zagrozenia-dla-procedury-sukcesji-w-spolce-gieldowej.html>, W. Łatała, M. Nowak, Szanse i zagrożenia dla procedury sukcesji w spółce giełdowej, Rzeczpospolita 2019

Warto wziąć pod uwagę restrukturyzację grupy kapitałowej, na czele której stoi Zygmunt Solorz-Żak. W lutym 2013 roku rynek obieżyła informacja o zmianie udziału w ogólnej liczbie głosów w spółce Cyfrowy Polsat S.A. Zgodnie z opublikowanym raportem bieżącym, dotychczasowa spółka zależna od większościowego właściciela Cyfrowego Polsatu zbyła na rzecz innego podmiotu zależnego wszystkie dotychczas posiadane akcje. Nowym nabywcą akcji była fundacja rodzinna - TiVi Foundation. Taka transakcja pozwoliła m.in. zapobiec rozdrobnieniu majątku pomiędzy przyszłych spadkobierców, skupiając wszystkie posiadane aktywa w jednym podmiocie.

Co więcej, sukcesja to nie tylko transfer własności na rzecz swoich następców, ale także, a może przede wszystkim – przeniesienie władzy. To również przykład właściciela Cyfrowego Polsatu, który w odpowiednim momencie zaczął wdrażać w prowadzoną działalność swojego syna, a obecnie prezesa zarządu. Takie rozwiązania mają miejsce oczywiście nie tylko w spółkach publicznych.

Dlaczego warto pomyśleć o sukcesji spółki giełdowej?

Spółki giełdowe, z uwagi na status spółki notowanej, uzależnione są od szeregu czynników zewnętrznych. Wycena kursu akcji zależy m.in. od nastrojów inwestorów. Stąd wdrożenie planu sukcesji spółki publicznej może być swego rodzaju gwarantem bezpieczeństwa kontynuacji biznesu, co może być istotne dla obecnych, jak również przyszłych akcjonariuszy i wpływać na wartość spółki. Warto odpowiedzieć sobie również na pytanie, co dla znacznego akcjonariusza jest istotne. Oceniając i analizując rynek publiczny, wydaje się, iż dobrego planu sukcesji zabrakło w przypadku rodziny Wejchertów. Śmierć Jana Wejcherta w 2009 r. przyczyniła się do tego, iż parę lat później jedno z najbardziej rozpoznawanych aktywów, takich jak Onet czy TVN, zostały oddane w ręce zagranicznego kapitału.

Jakie zagrożenia?

Przeniesienie własności akcji spółki notowanej wiąże się z szeregiem obowiązków notyfikacyjnych, wskazanych w szczególności w ustawie o ofercie publicznej oraz w rozporządzeniu MAR. Każdy bowiem, kto osiągnął lub przekroczył 5 proc., 10 proc., 15 proc., 20 proc., 25 proc., 33 proc., 33 proc., 50 proc., 75 proc. albo 90 proc. ogólnej liczby głosów w walnym zgromadzeniu akcjonariuszy, zobowiązany jest do powiadomienia o tym fakcie Komisję Nadzoru Finansowego oraz właściwą spółkę. Na dalszym etapie, spółka informuje o tym rynek w drodze publikacji raportu bieżącego.

Ponadto, gdy zbywca lub nabywca akcji zasiadają w organie zarządzającym bądź nadzorczym, konieczne jest także powiadomienie spółki oraz KNF o takiej transakcji. Obowiązek ten obecnie uregulowany jest w Rozporządzeniu MAR. Co więcej, obowiązek ten spoczywa także na osobach najbliższych z menedżerami bądź nadzorcami, przez które należy rozumieć m.in. małżonka, dziecko będące na utrzymaniu czy członek rodziny pozostającego we wspólnym gospodarstwie domowym przez okres co najmniej roku.

Co z uprawnieniami osobistymi?

Jeżeli w statucie danej spółki notowanej wprowadzone są uprawnienia osobiste przysługujące bezpośrednio osobie fizycznej, warto zastanowić się nad możliwością „przeniesienia” ich na spółkę

zależną od tej osoby fizycznej. Do takiej czynności wymagana jest co prawda zmiana statutu spółki, niemniej jednak ewentualna śmierć uprawnionego nie spowoduje z mocy prawa wygaśnięcia uprawnienia osobistego. Tym samym, przyszły spadkobierca będzie mógł bez problemu wykonywać uprawnienia osobiste, działając w imieniu odziedziczonej spółki zależnej. Zaletą tego rozwiązania jest również fakt, iż łatwiej jest założycielowi spółki przekonać pozostałych akcjonariuszy do wprowadzenia uprawnienia osobistego przysługującego spółce od niego zależnej, niż w przyszłości jego następcy.

Obowiązki informacyjne

Śledząc na bieżąco rynek finansowy, nieraz zdarzyło się zetknąć ze słowem „wezwanie”, a ściślej – z „wezwaniami do zapisywania się na sprzedaż akcji”. Na czym ono polega? W skrócie, akcjonariusz, który planuje przekroczyć lub przekroczył (w zależności od przypadku) określony w ustawie próg liczby głosów, zobowiązany jest do ogłoszenia tzw. wezwania, w wyniku którego pozostali akcjonariusze, w szczególności akcjonariusze mniejszościowi, będą mogli zbyć na jego rzecz swoje akcje po cenie wskazanej w tym wezwaniu. W obecnym porządku prawnym mamy już tylko dwa progi do ogłaszania wezwań. Przekroczenie progu 33 proc. ogólnej liczby głosów może nastąpić wyłącznie w wyniku ogłoszenia wezwania do zapisywania się na sprzedaż lub zamianę akcji w liczbie zapewniającej osiągnięcie 66 proc. ogólnej liczby głosów. Natomiast w drugim przypadku przekroczenie progu 66 proc. może nastąpić w wyniku ogłoszenia wezwania do zapisywania się na sprzedaż lub zamianę wszystkich pozostałych akcji tej spółki.

Koszty i ryzyka nieprzygotowanego wezwania

Ogłoszenie wezwania do zapisywania się na sprzedaż akcji danej spółki wiąże się z koniecznością ustanowienia zabezpieczenia w wysokości nie mniejszej niż 100 proc. wartości akcji, które mają być przedmiotem wezwania. Tym samym, przy zbywaniu przez aktualnego seniora, który posiada co najmniej 33 proc. głosów na zgromadzeniu akcjonariuszy spółki, nabywca akcji zobowiązany będzie do wyłożenia sporej kwoty pieniężnej. Dokładna kwota uzależniona jednak jest przede wszystkim od liczby posiadanych akcji oraz jego kursu.

Gdy brak wezwania

Ustawa przewiduje kilka wyjątków, w których pomimo przekroczenia ww. progów w ogólnej liczbie głosów, zastosowanie procedury wezwania nie będzie konieczne. Dotyczy to w szczególności transakcji na akcjach wprowadzonych do alternatywnego systemu obrotu. Wyłączeniu podlega także nabycie akcji w ramach wskazanych w prawie upadłościowym oraz w postępowaniu egzekucyjnym. Co więcej, konieczności ogłoszenia wezwania do zapisywania się na sprzedaż akcji nie będzie w przypadku dziedziczenia, chyba że udział w ogólnej liczbie głosów ulegnie dalszemu zwiększeniu.

Przekazanie następcy to wezwanie

Co jest szczególnie ciekawe z perspektywy planowania sukcesji, wyłączone z obowiązku przeprowadzania wezwania są transakcje dokonywane w ramach „rodziny spółek”, czyli po prostu transakcje dokonywane w ramach grupy kapitałowej.

Niestety, analizując listę wyjątków od konieczności ogłoszenia wezwania, ustawodawca nie dokonał wyłączenia od tego obowiązku darowizn zawieranych w ramach najbliższych członków rodziny. Tym samym, planowana sukcesja musi uwzględniać, iż w przypadku przekazania swoich akcji przez akcjonariusza posiadającego co najmniej 33 proc. głosów swojemu dziecku, następca będzie zobligowany do ogłoszenia wezwania. Co więcej, wezwanie ma charakter odpłatny, co oznacza, iż za każdą nabywaną akcję w ramach wezwania nabywca będzie musiał zapłacić określoną cenę minimalną. Wobec tego, darowizny w obecnym porządku są niemożliwe, co znacznie utrudnia proces przeprowadzania sukcesji.

Z perspektywy ostatniego trendu, którym jest wprowadzanie przepisów prawnych ułatwiających sukcesję, brak nowelizacji art. 75 ustawy o ofercie publicznej wydaje się lekkim niedopatrzeniem. W związku z tym należy postulować, aby ustawodawca rozważył możliwość objęcia wyjątkiem od konieczności ogłoszenia wezwania, darowizn dokonywanych przez członków najbliższej rodziny. W aktualnym stanie prawnym, poza koniecznością dokonania wezwania, nie ma w zasadzie możliwości dokonania darowizny z seniora na juniora, między innymi ze względu potrzebę uwzględnienia ceny minimalnej.

Sukcesja to także UOKiK

Przy ewentualnej sukcesji spółki giełdowej, należy także wziąć pod uwagę przepisy ustawy o ochronie konkurencji i konsumentów. Regulacja ta znajdzie zastosowanie, jeżeli przedmiotem sukcesji byłoby „przejęcie kontroli”, co z reguły będzie wymagało nabycia akcji dających ponad 50 proc. głosów w walnym zgromadzeniu akcjonariuszy, a łączny obrót na terenie RP „nabywcy” i przejmowanego przedsiębiorstwa w roku poprzednim przekraczałby

łącznie równowartość co najmniej 50 mln euro, jak również brak jest przesłanek wskazanych w ustawie wyłączających obowiązek zgłoszenie zamiaru koncentracji prezesowi UOKiK. Co za tym idzie, może okazać się konieczne złożenie wniosku do prezesa Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów, przedmiotem którego byłoby wyrażenie zgody na nabycie takiego pakietu akcji.

Regulacja ta wydaje się niestety równie niepraktyczna w kontekście ewentualnej sukcesji spółki publicznej na członka najbliższej rodziny, co konieczność dokonania wezwania do zapisywania się na sprzedaż akcji w przypadku przekraczania 33 proc. bądź 66 proc.

Oczywiste jest, że rynek finansowy wymaga ścisłych regulacji, służących przede wszystkim zapewnieniu bezpieczeństwa obrotu jego uczestnikom. Niemniej, patrząc na ostatnie, korzystne i popierane przez przedsiębiorców, zmiany w zakresie podejścia ustawodawcy do sukcesji, wydaje się, iż oprócz przyjęcia samej ustawy o zarządzie sukcesyjnym, sugerowane byłoby także dokonanie nowelizacji ustawy o ofercie publicznej czy ustawy o ochronie konkurencji i konsumentów. Powinno się bowiem umożliwić znacznie łatwiejszą drogę do przekazywania władzy i własności spółki giełdowej swoim dzieciom, czyli po prostu następcom.”

Być może rozważeniu powinna podlegać także ustawa o fundacjach. W dotychczasowym porządku prawnym, fundacja może być ustanowiona dla realizacji zgodnych z podstawowymi interesami Rzeczypospolitej Polskiej celów społecznie lub gospodarczo użytecznych. Nie ma zatem możliwości założenia „prywatnej” fundacji, służącej przede wszystkim skumulowaniu w niej majątku rodzinnego i ułatwiającej w przyszłości przejmowanie własności i zarządzania spółkami giełdowymi.

Plan sukcesji to nie jest jedynie testament. Ale pomysł, w jaki sposób mogą być zabezpieczone interesy rodziny w oparciu o wartość firmy oraz pozostałego majątku. Sukcesja powinna w miarę możliwości odbywać się za życia odchodzącego pokolenia – ponieważ jedynie wtedy mogą REALNIE wpływać nie tylko na plan, ale na jego REALIZACJĘ. Jednak los nie zawsze dopuszcza taką możliwość, dlatego przedsiębiorcy dbający o swoich bliskich powinni tworzyć PLANY AWARYJNE także wtedy, kiedy wydaje się, że nic im nie zagraża.

Należy zwrócić uwagę na ważne poniższe kroki:

1. Regularny bilans
2. Wyznaczenie następcy
3. Plan awaryjny
4. Zasady Ładu Rodzinnego
 - a. Komunikacja i konsensus

- b. Spisanie zasad
 - c. Regularny przepływ informacji
5. Instrumenty prawne:
- a. Pełnomocnictwa na wypadek śmierci
 - b. Testament lub darowizny za życia
6. Wyznaczenie zarządcy sukcesyjnego i wykonawcy testamentu

Ustawa o zarządzie sukcesyjnym skupia się na zaoferowaniu przedsiębiorcom i ich rodzinom szeregu instrumentów prawnych, pomagających przezwyciężyć kryzys związany ze śmiercią przedsiębiorcy prowadzącego działalność w formie wpisu do ewidencji. Te instrumenty powinny być jednak jedynie PLANEM AWARYJNYM, w sytuacji, kiedy śmierć zaskoczy przedsiębiorcę i konieczne jest WYGRANIE CZASU. Ustawa nie daje gotowych recept i odpowiedzi na problemy związane z sukcesją, daje tylko możliwość dokonywania wyborów.

Ustawa sama z siebie nie stworzy planu sukcesji. I bardzo dobrze, bo sytuacja firm i rodzin przedsiębiorców jest tak różnorodna, że nie daje się znaleźć jednego, optymalnego rozwiązania. Jej wprowadzenie może jednak rodzić złudną pokusę, że prawo zadziała samo z siebie – tak jak działa np. dziedziczenie ustawowe. Jednak to działanie prawa w pakiecie rozwiązań zawartych w zarządzie sukcesyjnym ograniczone jest jedynie od funkcji ułatwienia utrzymania przedsiębiorstwa zmarłego w kondycji maksymalnie nie pogorszonej. Nie zwolni jednak przedsiębiorcy i jego rodziny od szukania odpowiedzi na kluczowe pytanie: JAK ZARZĄDZAĆ SCHEDĄ?

Z tego powodu należy cieszyć się z ustawy i doceniać oferowane rozwiązania zarządu sukcesyjnego, ale nie poprzestawać na nich, a skupić się na **ZARZĄDZANIU SUKCESYJNYM**, które jest pojęciem szerszym, bo obejmującym nie tylko czas po zgonie przedsiębiorcy, ale cały kompleks działań przygotowujących sukcesję.

Czym jest zarządzanie sukcesyjne?

Co składa się na zarządzanie sukcesyjne przedsiębiorstwem rodzinnym? Kiedy je zacząć? Zacząć należy wcale nie wtedy, kiedy zbliża się wiek emerytalny (jakkolwiek go określimy), ale już od tego momentu, w którym poczujemy, że nasz biznes okrzepł, ma realną wartość i nadaje się do tego, żeby ktoś oprócz nas potrafił go poprowadzić bez nas. Ten ostatni warunek jest kluczowy, ponieważ wymaga:

- a) oparcia biznesu nie tylko o osobiste talenty,
- b) utworzenia jakiejś struktury, która jest na tyle trwała, że nawet w obliczu przejściowych trudności może funkcjonować nawet siłą bezwładu,

- c) znalezienia kogoś, kto jest w stanie kontynuować impuls przedsiębiorczości.
- d) przekazania komuś kluczowych kompetencji, niezbędnych do skutecznego sterowania biznesem.

Już pokolenie czterdziestolatków powinno myśleć o sukcesji i przygotowywać do niej rodzinę. Jest to o tyle istotne, bo ma wpływ na wychowanie oraz kształtowanie postaw i ścieżki życiowej młodego pokolenia. A w przypadku zabezpieczenia przed niespodziewanymi wypadkami, pozwala na tworzenie Planu Awaryjnego, który jest szczególnie istotny, gdy dzieci są jeszcze małoletnie lub nieprzygotowane do przejęcia zarządzania, a rodzic zostający przy życiu nie był dotąd czynnie zaangażowany i formalnie upoważniony do prowadzenia firmy.

W perspektywie dobrego planowania sukcesji wydaje się, że proces powinien trwać od 5 do 15 lat. Zakres czasowy zależy od sytuacji rodziny, stanu zdrowia jej członków, różnic w wieku między pokoleniami i między rodzeństwem. W przypadku jedynaków sytuacja nie pozostawia z natury rzeczy zbyt wielu opcji wyboru. Jeśli zatem pokolenie 45 – 50 lat zacznie myśleć o sukcesji, to zakończenie procesu spodziewane jest na wiek 60 – 65 lat. Należy tu brać pod uwagę również kwestie związane z wiekiem i różnicami wieku między rodzicami. Zwykle pary planują wycofać się z życia firmy razem. Starsze pokolenie mając odpowiednie doświadczenie życiowe oraz własność firmy a przede wszystkim jakąś wizję swojej jesieni życia muszą zarządzać procesem sukcesji.

Odpowiedzialność za zarządzanie sukcesją spoczywa zawsze na osobie prowadzącej biznes. To ona ma pełną wiedzę i możliwości, aby niczego nie zaniedbać i aby zmniejszyć ryzyko, że najbliżsi nie będą w stanie kontynuować dzieła życia. Najgorszą sytuacją jest wtedy, kiedy młodsze pokolenie zniecierpliwione samo zaczyna podejmować kroki w zakresie zarządzania sukcesją w obliczu nieuzasadnionego ociągania się starszych. Z jednej strony oburzenie starszych z powodu braku szacunku młodych, a z drugiej poczucie winy dzieci, wynikające z konieczności zakwestionowania przywództwa rodziców. Jednak ta sytuacja jest stosunkowo rzadka, ponieważ młodym łatwiej jest stosować taktykę uników i odwlekania. Po co tracić czas na walki z rodzicami, jeśli czas pracuje na ich korzyść? Ale to złudna taktyka, bo firma nie będąc zasilana świeżą krwią będzie więdnąć. A oddalanie się od firmy i tracenie kontaktu ze starszym pokoleniem utrudni w przyszłości efektywne przejmowanie zarządzania.

Młodsze pokolenie powinno wchodzić aktywnie w rolę sukcesorów w wieku około 30 lat, kiedy po zakończeniu edukacji i zdobyciu pierwszych doświadczeń życiowych i zawodowych poza domem i poza rodzinną firmą, zna już swoją wartość, możliwości i ograniczenia. To także pora na zakładanie własnej rodziny. Starsi powinni przygotowywać zmianę pokoleniową dopasowując w miarę możliwości plan sukcesji do sytuacji rodzinnej i możliwości młodego pokolenia.

Starsze pokolenie planuje sukcesję nie dla siebie, ale dla swoich następców. Jedyny aspekt, który dotyczy starszych, to zabezpieczenie, że podczas jesieni swojego życia będą cieszyć się

swobodą oraz objęci dobrą opieką.

Proces zarządzania sukcesją obejmuje **5 sfer**:

- a) Kontrolowane odejście,
- b) Przygotowanie sukcesora,
- c) Przygotowanie rodziny na zmiany w podejmowaniu decyzji,
- d) Przygotowanie rodziny na zmiany w zakresie majątkowym,
- e) Ustawienie firmy pod kątem sukcesorów.

Kontrolowane odejście, to proces, którego doświadcza każde starsze pokolenie, które chce odpowiedzialnie wprowadzić sukcesorów w ich nową rolę. Prędzej czy później sukcesor powinien przejąć pełnię władzy. Jest to proces trudny dla seniora. W końcu całe życie poświęcił tworzeniu i rozwojowi firmy. Zna jej tajniki. Wie, gdzie mogą czaić się ryzyka. Jednocześnie może pojawić aspekt rywalizacji o sukces, obaw o porażki lub nastroje nadmiernego optymizmu, albo także poczucie zbędności. Często nad mieszkanką tą bierze górę duma, tak jak wtedy, kiedy pierwszy raz zjechały same na nartach.

Zwykle młodsze pokolenie szybko zacznie otaczać się swoimi ludźmi, ze swojego pokolenia. Dzielącymi z nim poglądy, przyzwyczajenia, czy po prostu będący na podobny etapie życia. Ponieważ czuć się będą mniej pewnie niż starsze pokolenie, to zwykle w większym stopniu zależni stają się od współpracowników, a ci zaś od sukcesorów.

Dla przekazującego pokolenia konieczne jest „wymyślenie” siebie na nowo, aby przestać utożsamiać się z firmą. Aby nie być jak parafraza motta Ludwika XIV „Firma (państwo) to ja!”. Co więcej, myślenie: *firma nic nie jest warta beze mnie* to w istocie zanegowanie sensu sukcesji biznesowej. To przyznanie się, że w rzeczywistości firma rodzinna może się stać po odejściu seniora źródłem kłopotów. Jeżeli jednak tak jest i nie ma szans na zmianę tego stanu rzeczy, to nie **NALEŻY OBCIĄŻAĆ FIRMĄ SUKCESORÓW**. Trzeba trzeźwo spojrzeć prawdzie w oczy i jeżeli faktycznie, firma jest tak głęboko nacechowana osobistymi cechami seniora, że zmiana tego stanu rzeczy jest ponad siły potencjalnych sukcesorów lub jest zbyt kosztowna, to wtedy w odpowiedni sposób należy to uwzględnić w bilansie rodziny i pomniejszyć wartość firmy rodzinnej o odpis na koszty likwidacji lub restrukturyzacji. Pomoże to ocenić realnie sytuację majątkową rodziny, a sukcesorów może skłonić albo do podjęcia restrukturyzacji albo rozejrzenia się za bardziej obiecującą przyszłością niż firma rodzinna.

Senior powinien zmienić swoje podejście do biznesu. Celem nie jest już jego tworzenie i rozwój przez siebie samego, ale tworzenie i rozwój przez sukcesora. W tym celu powinien przygotować 3 plany:

- 1) Plan strategiczny dla firmy, który określi cele strategiczne i wynikające z nich niezbędne zasoby, umiejętności, wyzwania do pokonania, ryzyk i sposoby ich redukcji.

- 2) Osobisty plan finansowy - plan określający cele finansowe i życiowe (np. hobby, podróże, opieka medyczna) oraz źródła bezpiecznego dochodu niezależnego od biznesu,
- 3) Plan zachowania wartości firmy – w istocie operacyjny plan sukcesji.

Warto poprosić profesjonalistów o pomoc w formułowaniu tych planów. W wielu krajach (Skandynawia, Szwajcaria, niektóre rejony USA), popularne jest wykupywanie firmy przez sukcesorów. W ramach polskiej kultury wydaje się to rozwiązanie oderwane od rzeczywistości. Skąd młodzi mają mieć pieniądze? A czy w rozwiniętych krajach nie występuje dokładnie ten sam problem? To rodzaj wykupu menadżerskiego Management Buy Out. Za takim rozwiązaniem przemawiają następujące przesłanki:

- 1) Sukcesor nie dostaje nic za darmo – ma moralny tytuł do dziedzictwa, nie ma nic za darmo,
- 2) Zaciągając kredyt (jeśli to konieczne) następuje zewnętrzna weryfikacja realności biznes planu
- 3) Spłata firmy dyscyplinuje i motywuje sukcesora, daje mu poczucie tworzenia wartości
- 4) Seniorzy czują się komfortowo, jeśli chodzi o ich zabezpieczenie na jesień życia
- 5) Seniorzy mają swobodę w wykorzystywaniu środków ze sprzedaży firmy (chyba, że się umówią z sukcesorami inaczej)
- 6) Seniorzy nie mają tytułu do wtrącania się do zarządzania – już nie oni ryzykują majątkiem
- 7) Rodzeństwo sukcesora, które nie zdecydowało się na ryzyko, nie ma tytułu do zazdrości.
- 8) Scheda po rodzicach w postaci niewydanych środków i tak trafia do spadkobierców.
- 9) Jeżeli biznes plan się nie sprawdza, to wtedy sukcesor szuka rozwiązania, a jednym z nich może być sprzedaż poza rodzinę i spłata starszego pokolenia - jeśli decyzja podjęta będzie w porę, to firma się nie zdegraduje i nie utraci wartości.
- 10) Jeśli trudności są przejściowe i seniorów na to stać, to mogą zgodzić się na zawieszenie spłat na jakiś czas.**

Warunki sprzedaży wewnątrz rodziny mogą być ułożone tak, aby obie strony czuły się bezpiecznie. Służy temu rozłożenie płatności na raty.

Podział schedy i spadkobranie nie stanowią istoty udanej sukcesji, jeżeli prowadzą do komplikowania zarządzania biznesem oraz odbywają się pod presją okoliczności wywołanych śmiercią.

Przygotowanie sukcesorów

Zadowolenie z procesu sukcesji zależy przede wszystkim od stopnia przygotowania i motywacji sukcesorów. Prawdopodobieństwo dobrego przygotowania wzrasta, jeżeli są dobre relacje między dotychczasowymi właścicielami a sukcesorem/ami. Jednak nie należy zbyt naiwnie podchodzić do opinii, jakoby sukcesorzy powszechnie czekają na objęcie rządów. Niestety tak nie jest. Znane

Czy śmierć ma rządzić?

Ustawa o zarządzie sukcesyjnym obraca się wokół śmierci przedsiębiorcy, próbując obniżyć poziom ryzyka dla rodziny i jej firmy oraz kontrahentów, a związanych z brakiem zakończenia sukcesji za życia. Śmierć przedsiębiorcy to dramatyczne wydarzenie, które warto jest umiejscowienia w ramach prawnych. Jednak nie tragiczne wydarzenie w postaci śmierci przedsiębiorcy powinno być czynnikiem uruchamiającym proces sukcesji. Wręcz odwrotnie – odejście z tego świata powinno być ostatnim etapem procesu. I przede wszystkim z tej perspektywy należy patrzeć na ustawę o zarządzie sukcesyjnym jako na instrument PLANU AWARYJNEGO, a nie jako podstawowe narzędzie sukcesji.

Planowanie sukcesji nie powinno ograniczać się jedynie do wyjścia starszego pokolenia z inwestycji, ale także powinno obejmować rozpoczęcie nowego etapu życia a przede wszystkim sukcesję zarządzania oraz planowania kapitałowego zapewniającego spokojną jesień życia. Ustawa o zarządzie sukcesyjnym skupia się na sytuacjach związanych ze śmiercią przedsiębiorcy. To jest jednak sytuacja, której należy unikać.

Planowana sukcesja jest prezentem dla następców od poprzedników i ostatecznym testem jakości biznesu.

Sukcesja to nie tylko moment symboliczny. To przede wszystkim nie powinien być moment a proces, przygotowywany krok po kroku przez lata. I ma przede wszystkim wymiar praktyczny i finansowy nie tylko w tym momencie, ale przede wszystkim na przyszłość.

To ważne, aby zrozumieć, że sukcesja *patrzy* w przyszłość, choć bazuje na dorobku przeszłości. W przypadku kilku sukcesorów prowadzi to do konfliktu dwóch racji: sprawiedliwości oraz przydatności. Bo z jednej strony trudno różnicować prawa sukcesorów, z drugiej zaś, nie każdy z nich ma predyspozycje do kontynuacji biznesu i powierzenie rodzinnego dorobku niewłaściwej osobie może prowadzić do kłopotów.

Sukcesja nie uda się, jeśli dla sukcesorów i kontrahentów nie ma ona realnej wartości.

Zarządzanie sukcesją jako planowanym procesem nie uda się, jeśli wartość firmy i jej zdolność do generowania dochodów nie umożliwi sfinansowania potrzeb (rosnących) rodzin sukcesorów i rodzin seniorów. Jeśli firma oraz inwestycje rodziny nie są w stanie utrzymać członków rodziny na poziomie ich słusznych aspiracji, to natychmiast pojawią się konflikty o malejące zasoby oraz osłabienie przywiązania do firmy i szukanie szansy na przyszłość poza nią. Firma rodzinna oprócz wartości sentymentalnej musi sprawdzać się rynkowo, żeby sprostać konkurencji.

Jak budować wartość?

Przede wszystkim należy tak prowadzić firmę, żeby w każdej chwili można ją było wystawić na sprzedaż bez znacznego uszczerbku na wartości. I wynika to nie tyle z rezygnacji z przygotowania sukcesji w celu sprzedaży, ale konieczności przygotowania wariantu awaryjnego. Przecież nic nam nie zagwarantuje, że mimo dobrych chęci i deklaracji, sukcesor będzie mógł prowadzić dalej firmę. Może znajdować się w takim momencie życiowym, że będzie to niemożliwe lub trudne bądź nierozsądnie kosztowne. Takim przypadkiem jest zbyt młody wiek lub brak umiejętności.

Budowanie wartości finansowej nie oznacza automatycznie zachęty podejścia *bierz forsę i w nogi!* Dla wielu założycieli jest to podejście nieakceptowalne. Czy jest ono podzielane w rzeczywistości przez sukcesorów i ich małżonków/partnerów życiowych? To się okaże wtedy, kiedy dostaną władzę i własność w swoje ręce.

Sprzedaż biznesu może być postrzegane przez rodzinę jako klęska życiowa. Nie zawsze tak musi być. Największą klęską nie jest sprzedaż biznesu, ale jego upadek degradujący pozycję członków rodziny poprzez odebranie im szans na zbudowanie nowego źródła utrzymania. Sprzedaż biznesu, który nie ma szans dalszego rozwoju i zainwestowanie w lepszy interes jest kwintesencją przedsiębiorczości. Ważnym jest to aby sukcesorzy mieli umiejętność i motywację do stania na własnych nogach i traktowali majątek jako depozyt dla kolejnych pokoleń, a nie jako źródło rozrzutności.

Budowanie wartości firmy oznacza też często korzystanie z kapitału zewnętrznego. Czy to w postaci zaproszenia inwestorów zewnętrznych czy kredytodawców. Każdy z tych inwestorów będzie wymagał od rodziny prowadzącej biznes uczciwego i otwartego podejścia do informowania o stanie firmy i tym samym o bezpieczeństwie zainwestowanych własnych środków. Brak dobrej, aktualnej, przejrzystej i wiarygodnej informacji obniża w ich oczach bezpieczeństwo inwestycji, a tym samym wartość firmy co podwyższa koszt pozyskiwanego tą drogą kapitału.

Często osobami najlepiej wyceniającymi wartość firmy, a w szczególności ukryte w niej potencjały, są pracownicy. Zresztą to często oni stanowią o jej wartości, a utrata kluczowych osób może bardzo negatywnie wpłynąć na wartość firmy rodzinnej. Z tego powodu należy zawsze brać pod uwagę sprzedaż firmy rodzinnej pracownikom, czy to w postaci wykupu

menadżerskiego (*Management Buy Out – MBO*) czy udostępnienia części udziałów pracownikom, co pozwala sukcesorom zatrzymać w firmie kluczowy personel i korzystać z jego doświadczenia. Z uwagi na bardziej trafną ocenę ryzyka i lepszą motywację, pracownicy mogą dawać lepsze warunki zakupu niż zewnętrzny inwestor branżowy lub finansowy.

Ustawa o zarządzie sukcesyjnym wprowadza możliwość przekazania firmy pracownikom jako sukcesorom.

1.1.7 Firma rodzinna jako projekt inwestycyjny

Rodzina inwestując majątek w kapitał wybranej spółki powinna podejść do tego, jak do standardowego projektu inwestycyjnego i zastosować w takim przypadku standardowe metody obliczania wskaźników efektywności takiego projektu.

Inwestycja bowiem to ulokowanie kapitału w dowolnej działalności. Przez inwestycję rozumie się ulokowanie środków w celu przyszłego czerpania długoterminowych zysków (odsetek lub dywidend) i/lub zrealizowania zysków kapitałowych.²³

Projekt inwestycyjny ma na celu **pomnożenie kapitału** i charakteryzuje się:²⁴

- a) Podmiotem/ami (zespołem) realizującym projekt,
- b) Metodą zarządzania,
- c) Lokalizacją,
- d) Podmiotami na które projekt ma wpływ,
- e) Nakładami inwestycyjnymi,
- f) Długością życia projektu (do zakończenia eksploatacji),
- g) Wynikami finansowymi i przepływami środków pieniężnych,
- h) Wskaźnikami efektywności projektu.

Kluczowe fazy projektu inwestycyjnego to faza realizacji i faza eksploatacji (użytkowania).

W ujęciu finansowym projekt inwestycyjny analizowany jest zawsze łącznie w okresie realizacji i w okresie eksploatacji.

Okres życia ekonomicznego projektu rzeczowego wg definicji odpowiada **czasowi życia najbardziej trwałych składników inwestycji**.

W praktyce odnosi się go **do czasu życia** najistotniejszych składników inwestycji, uwzględniając jednak również inne uwarunkowania takie, jak np. średni czas życia technologii.

²³ Zob. R. Patterson, Kompendium terminów z zakresu finansów po polsku i angielsku, Warszawa 2015

²⁴ Zob. W. Samitowski, Studium wykonalności i zarządzanie projektem inwestycyjnym, Konspekt, Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie, 2018

Poniżej przedstawiono podstawowe informacje na temat **kluczowych wskaźników efektywności**.²⁵

Przyjmuje się w finansach, że powinno **wybierać się projekty inwestycyjne**, w których:

- a) **Wskaźnik NPV jest dodatnie,**
- b) **Wskaźnik IRR jest wyższe od stopy dyskontowej.**

Stopa dyskontowa stanowi minimalną rentowność dla inwestora.

NPV, czyli wartość bieżąca netto (net present value) jest to **wartość bieżąca** zdyskontowanych wolnych środków pieniężnych z projektu inwestycyjnego. Informuje, o ile wzrośnie zainwestowany kapitał dzięki realizacji projektu. Im większe NPV, tym lepiej.

NPV oblicza się w następujący sposób:

- 1) Oblicza się wartości bieżące poszczególnych przepływów pieniężnych (z kolejnych lat), a następnie zdyskontuje się je.
- 2) Sumuje się wartości bieżące poszczególnych przepływów pieniężnych.

$$NPV = CF_0 + CF_1/(1+r)^1 + CF_2/(1+r)^2 + \dots + CF_n/(1+r)^n = \sum (t = \text{od } 0 \text{ do } n) CF_t/(1+r)^t$$

gdzie :

CF_0 = Nakład inwestycyjny na początku życia projektu (liczba ujemna),

CF_1 = Przepływy pieniężne netto na koniec 1 roku,

CF_n = Przepływy pieniężne netto w ostatnim roku projektu.

Przykład obliczenia NPV²⁶:

$$\begin{aligned} NPV_S &= - 1000 + 500/1,1^1 + 400/1,1^2 + 300/1,1^3 + 100/1,1^4 \\ &= - 1000 + 454,55 + 330,58 + 225,39 + 68,30 = 78,82 \end{aligned}$$

²⁵ Ibidem

²⁶ E. Brigham, J. Houston, Zarządzanie finansami, PWN, 2015, s. 444

Kolejnym wskaźnikiem efektywności projektu inwestycyjnego jest **IRR (Internal Rate of Return)**, czyli wewnętrzna stopa zwrotu, którą oblicza się w następujący sposób:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{S_t^C}{(1 + IRR)^t} = 0$$

gdzie:

S^C = salda całkowitych przepływów pieniężnych netto generowanych przez projekt (dla kategorii przepływów uwzględnionych przy kalkulacji FNPV/C),

t = numer kolejnego roku projekcji w ramach okresu analizy (wartości od 0 do n).

W związku z powyższym, wewnętrzna stopa zwrotu jest to stopa dyskontowa, dla której wartość bieżąca dodatnich przepływów pieniężnych jest równa nakładom inwestycyjnym, czyli $NPV = 0$.

IRR jest to więc szacunkowa wartość stopy zwrotu z projektu i oblicza się ją w następujący sposób:²⁷

$$NPV = CF_0 + CF_1/(1+IRR)^1 + CF_2/(1+IRR)^2 + \dots + CF_n/(1+IRR)^n = 0$$

$$0 = \sum (t= \text{od } 0 \text{ do } n) CF_t/(1+IRR)^t$$

Obliczając wskaźniki efektywności projektów uwzględnia się m.in. w prognozie przepływów pieniężnych **wartość rezydualną**. Zazwyczaj uznaje się, że jest to wartość majątku inwestycyjnego w chwili jego likwidacji pomniejszona o koszty likwidacji.

Wskaźniki efektywności są obliczane w oparciu o **zdyskontowane przyszłe przepływy pieniężne** (DCF - discounted cash flow), czyli na podstawie prognozy finansowej.

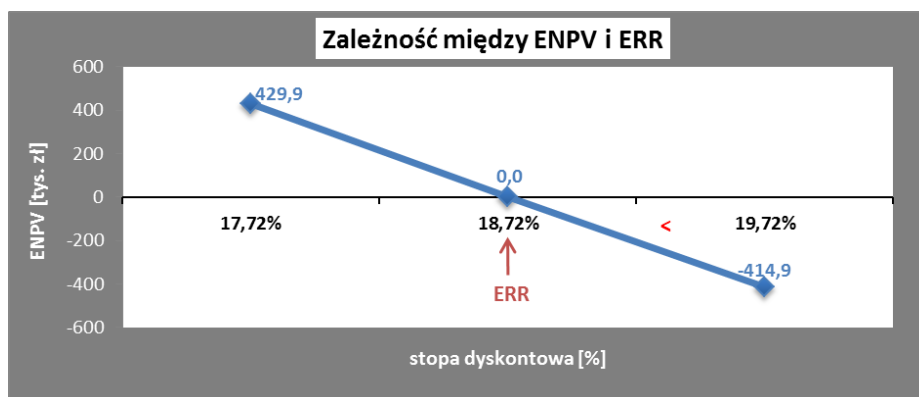
²⁷ E. Brigham, J. Houston, Zarządzanie finansami, PWN, 2015, s. 447

W ramach analizy uwarunkowań formułuje się wnioski i założenia do prognoz oraz opracowuje:

- a) charakterystykę zakresu działalności,
- b) prezentację i analizę wyników ekonomiczno-finansowych działalności za okres kilku ostatnich lat działalności – sprzedaż, przychody ze sprzedaży, koszty działalności operacyjnej, rachunek zysków i strat, bilans, przepływy pieniężne, wskaźniki finansowe,
- c) założenia i prognozę **sprzedaży** (ilości) oraz **przychodów** ze sprzedaży (wartości),
- d) założenia i prognozę **kosztów** działalności operacyjnej w układzie rodzajowym w podziale na koszty zmienne oraz koszty stałe (w tym np. koszty ogólnego zarządu, niezależne od wielkości sprzedaży),
- e) założenia i prognozę **nakładów** inwestycyjnych (wydatki ale nie koszty),
- f) założenia i prognozę **majątku obrotowego netto** (należności, zapasów oraz zobowiązań bieżących bez kredytów i pożyczek),
- g) prognozę **sprawozdań**: rachunku zysków i strat, bilansu oraz przepływów pieniężnych spółki,
- h) określenie i uzasadnienie przyjętej w wycenie metodą zdyskontowanych przepływów pieniężnych **wartości rezydualnej** na koniec ostatniego roku prognozy (np. na podstawie zdyskontowanego średnio rocznego strumienia przepływów pieniężnych netto – model Gordona lub na podstawie wartości skorygowanej aktywów netto spółki),
- i) określenie i uzasadnienie **stopy dyskontowej** (uwzględniając średni ważony koszt kapitału obcego i własnego spółki oraz aktualną stopę zwrotu z inwestycji w kraju o najniższym ryzyku, premię za ryzyko związane z działalnością w branży oraz premię za ryzyko indywidualne dotyczące działalności spółki – rynek, aktualna sytuacja finansowa, potrzeby inwestycyjne),
- j) określenie **strumienia przepływów pieniężnych**, uwzględniającego prognozowane przepływy z działalności operacyjnej, prognozowane przepływy z działalności inwestycyjnej, wartość zadłużenia netto do spłaty z tytułu kredytów i pożyczek oraz wartość rezydualną określoną na koniec okresu prognozy,
- k) określenie **wskaźników** na podstawie zdyskontowanych przepływów pieniężnych dla przyjętej i uzasadnionej stopy dyskontowej (uwzględniając wyznaczony koszt kapitału własnego i obcego) oraz dla przedziału stóp dyskontowych +/- x% w stosunku do stopy rekomendowanej.

Elementem analizy metodą zdyskontowanych przepływów pieniężnych jest **analiza wrażliwości** wartości wskaźników na zmianę, w stosunku do założeń przyjętych w prognozie finansowej, kluczowych czynników determinujących przyszłe przepływy pieniężne, tj. np.:

- a) poziom sprzedaży (ilość jednostek produktów lub usług),
- b) poziom cen,
- c) poziom jednostkowych kosztów zmiennych,
- d) poziom kosztów stałych działalności spółki (w tym kosztów ogólnego zarządu),
- e) poziom nakładów inwestycyjnych.



Poniżej przedstawiono uproszczony przykład obliczenia wskaźników efektywności projektu inwestycyjnego.²⁸

	A	B	C	D	E	F	G
1	Zapotrzebowanie na kapitał obrotowy - na podstawie bilansu	Wykonanie	Prognoza				
2	tys. zł	2013	2014	2015	2016	2017	2018
3							
4	Kapitał obrotowy netto	1 900	2 088	2 506	2 728	2 950	3 172
5	Należności	4 936	5 534	6 149	6 764	7 379	7 994
6	Zapasy	100	114	120	133	146	159
7	Zobowiązania bieżące (bez kredytów i pożyczek)	3 136	3 560	3 763	4 169	4 575	4 981

²⁸ Ibidem

10	Rachunek przepływów pieniężnych tys. zł	Prognoza				
11		2014	2015	2016	2017	2018
12	A. Przepływy środków pieniężnych z działalności operacyjnej					
13	I. Wynik finansowy netto	304	1 137	1 186	1 174	1 163
14	II. Korekty	-64	-323	-187	-173	-159
15	Amortyzacja	124	95	35	49	63
16	Zmiana stanu zapasów	-14	-6	-13	-13	-13
17	Zmiana stanu należności	-598	-615	-615	-615	-615
18	Zmiana stanu zobowiązań krótkoterminowych, z wyjątkiem pożyczek i kredytów	424	203	406	406	406
19	Pozostałe korekty	0	0	0	0	0
20						
21						
22	III. Przepływy pieniężne netto z działalności operacyjnej (I+/-II)	240	814	999	1 001	1 004
23						
24	B. Przepływy środków pieniężnych z działalności inwestycyjnej					
25	I. Wpływy	0	0	0	0	0
26	II. Wydatki	-100	-100	-100	-100	-100
27	w tym: Nabycie wartości niematerialnych i prawnych oraz rzeczowych aktywów trwałych	-100	-100	-100	-100	-100
28						
29	III. Przepływy pieniężne netto z działalności inwestycyjnej (I-II)	-100	-100	-100	-100	-100
30						
31	C. Przepływy środków pieniężnych z działalności finansowej					
32	I. Wpływy	0	0	0	0	0
33	II. Wydatki	0	0	0	0	0
34						
35	Przepływy pieniężne netto z działalności finansowej (I-II)	0	0	0	0	0
36						
37						
38	D. Przepływy pieniężne netto (22+29)	140	714	899	901	904
39	E. Bilansowa zmiana środków pieniężnych					
40	F. Środki pieniężne na początek okresu	228	368	1 082	1 981	2 882
41	G. Środki pieniężne na koniec okresu (40+38)	368	1 082	1 981	2 882	3 786

1	A	B	C	D	E	F
2	Wycena w tys. zł	2014	2015	Prognoza		
3		0	1	2	3	4
4	Okres prognozy					
5	Przychody ze sprzedaży	18 000	20 000	22 000	24 000	26 000
6	Pozostałe przychody operacyjne	100	100	100	100	100
7	Koszty działalności operacyjnej	17 674	18 645	20 586	22 600	24 614
8	Pozostałe koszty operacyjne	50	51	50	51	51
9	EBIT (4+5-7-8)	376	1 404	1 464	1 449	1 435
10	Podatek dochodowy od EBIT (19%)	71	267	278	275	273
11	NOPLAT (9-10)	304	1 137	1 186	1 174	1 163

12	Amortyzacja	124	95	35	49	63
13	Wartość netto sprzedanego majątku	0	0	0	0	0
14	Odpisy aktualizujące	0	0	0	0	0
15	Nakłady inwestycyjne	-100	-100	-100	-100	-100
16	Zmiana stanu zapasów	-14	-6	-13	-13	-13
17	Zmiana stanu należności	-598	-615	-615	-615	-615
18	Zmiana stanu zobowiązań bieżących	424	203	406	406	406
19	Zmiana stanu pozostałych aktywów i pasywów operacyjnych	0	0	0	0	0
20	Wolne przepływy pieniężne	140	714	899	901	904
21	Wartość rezydualna (=F9*(1-0,19)/F22)					9 689
22	Stopa dyskontowa	12,0%	12,0%	12,0%	12,0%	12,0%
27	Zaktualizowana wartość przepływów	140	637	717	641	6 732
28						
29	Suma zaktualizowanych przepływów	8 868				
30	Wartość aktywów nieoperacyjnych	0				
31	Stan kapitałów obcych oprocentowanych na 31.12.2013 r.	100				
32	Stan środków pieniężnych na 31.12.2013 r.	228				
33	Wartość kapitałów (funduszy) własnych	8 996				
37	Wyszczególnienie			j.m.		Wartość
38	Wartość spółki (B33)			tys. zł		8 996
39	Liczba wszystkich akcji/udziałów spółki			szt.		1 000
40	Wartość 1 akcji/udziału spółki			tys. zł		9,0

1.2 Scenariusze zajęć na seminaria (przykładowe slajdy i prezentacje)

PYTANIA

- 1) Co to jest system informacyjny przedsiębiorstwa?
- 2) Jakie podsystemy tworzą system informacyjny przedsiębiorstwa?
- 3) Jakie są główne elementy sprawozdania finansowego
- 4) Co to są aktywa?
- 5) Co to są pasywa?
- 6) Co to jest kapitał?
- 7) Jaka jest relacja w bilansie sumy wartości aktywów do sumy wartości pasywów
- 8) Jakie rodzaje kapitału można wyróżnić w biznesie rodzinnym?
- 9) Co to są wartości niematerialne i prawne?
- 10) Jakie są rodzaje wartości niematerialnych i prawnych?
- 11) Co to jest wartość firmy?
- 12) Jakie są przykładowe cele szacowania wartości udziałów albo akcji?
- 13) Co jest podstawą wyceny?
- 14) Jakie są główne metody wyceny?
- 15) Od czego zależy wybór metody wyceny?
- 16) W jakim dokumencie prezentowane są podstawowe informacje dla potrzeb wyceny?
- 17) Jaka jest typowa zawartość Memorandum informacyjnego?
- 18) Jak nazywa się analiza, którą zazwyczaj przeprowadza potencjalny nabywca udziałów albo akcji?
- 19) Jakie są rodzaje rzeczowych aktywów trwałych?

- 20) Co to są należności długoterminowe?
- 21) Co to są inwestycje długoterminowe?
- 22) Co to są zapasy?
- 23) Co to jest wynik finansowy firmy?
- 24) Co służy do pomiaru wyniku finansowego?
- 25) Jakie są rodzaje spółek?
- 26) Co oznacza pojęcie – udziały?
- 27) Co oznacza pojęcie – akcje?
- 28) Co to jest zarządzanie strategiczne?
- 29) Co to jest Zrównoważona Karta Wyników?
- 30) Co to jest społeczna odpowiedzialność biznesu (ang. *Corporate Social Responsibility* – CSR).
- 31) Jakie są korzyści ze stosowania zasad społecznej odpowiedzialności biznesu?
- 32) Jakie są narzędzia społecznej odpowiedzialności biznesu, które mogą być wykorzystane przez przedsiębiorców?

ODPOWIEDZI

- 1) System informacyjny przedsiębiorstwa to zespół spójnych, kompletnych i wzajemnie powiązanych podsystemów.
- 2) System informacyjny przedsiębiorstwa tworzy pięć podsystemów:
 - podsystem organizacji,
 - podsystem ewidencji,
 - podsystem planowania i kontroli,
 - podsystem informatyczny,
 - podsystem motywacji.
- 3) Głównymi elementami sprawozdania finansowego są:
 - bilans (aktywa i pasywa),
 - rachunek zysków i strat,
 - rachunek przepływów pieniężnych.
- 4) Aktywa są to kontrolowane przez firmę zasoby majątkowe o wiarygodnie określonej wartości, powstałe w wyniku przeszłych zdarzeń, które spowodują w przyszłości wpływ do firmy korzyści ekonomicznych.
- 5) Pasywa są to źródła finansowania majątku, czyli wartość własnych aktywów oraz wartość obcych aktywów.
- 6) Kapitał stanowi wartość aktywów pomniejszoną o zobowiązania. Pojęcie wywodzi się od łacińskiego *caput* oznaczającego „głowę”. Kapitał jest składnikiem pasywów, które oznaczają źródła finansowania majątku, czyli aktywów. Kapitał pochodzi najczęściej od udziałowców (akcjonariuszy) spółki.
- 7) Suma wartości aktywów równa się sumie wartości pasywów.
- 8) W biznesie rodzinnym można wyróżnić:
 - kapitał finansowy (własne środki zaangażowane w działalność gospodarczą),
 - kapitał ludzki (zasoby rodziny w postaci jej członków – ludzie oraz ich zdolności intelektualne i umiejętności, także pamięć o członkach rodziny, którzy odeszli, utrwalone i kultywowane wzorce zachowań),
 - kapitał społeczny (zasoby rodziny powstające w kontaktach z otoczeniem – wypracowany kredyt zaufania, rozpoznawalność, umiejętności asertywnego poruszania się w życiu społecznym i biznesowym, zdolność do oferowania i otrzymywania pomocy, a jednocześnie zaangażowanie w sprawy społeczne, zdolność do dokonywania transakcji z partnerami opartych na zaufaniu i wzajemnych

korzyściach, gdyż realny prestiż rodziny i jej członków zbudowany jest na kapitale nie finansowym, ale społecznym).

- 9) Wartości niematerialne i prawne są to nabyte przez firmę prawa majątkowe zaliczane do aktywów trwałych nadające się do gospodarczego wykorzystania, o przewidywalnym okresie ekonomicznej użyteczności dłuższym niż rok, przeznaczone do używania na potrzeby firmy.
- 10) Wartości niematerialne i prawne stanowią następujące rodzaje wartości:
 - koszty zakończonych prac rozwojowych,
 - wartość firmy,
 - inne wartości niematerialne i prawne,
 - zaliczki na poczet wartości niematerialnych i prawnych.
- 11) Wartość firmy to jest różnica między ceną nabycia akcji bądź udziałów danej spółki a niższą od niej wartością godziwą przejętych aktywów netto (czyli aktywa ogółem pomniejszone o zobowiązania , tj. wartość księgowa), może powstać ujemna, zerowa bądź dodatnia wartość firmy.
- 12) Szacowania wartości udziałów i/lub akcji spółek dokonywane jest w związku z:
 - planowaną transakcją sprzedaży/kupna udziałów lub akcji,
 - wyceną w związku z likwidacją spółki,
 - wyceną na potrzeby podatkowe,
 - wniesieniem przedsiębiorstwa do spółki,
 - fuzji kapitałowych (podział firmy, przejęcia),
 - spraw spadkowych lub podział majątku na dzieci itp.
- 13) Wyceny udziałów i akcji spółek są dokonywane głównie na następujących podstawach:
 - zysk – wykonanie i prognoza zysków,
 - dywidenda – obecna wartość przyszłych strumieni dywidend,
 - majątek – głównie dla firm opartych na posiadaniu majątku, np. nieruchomości,
 - zdyskontowany przepływ środków pieniężnych – obecna wartość przyszłych strumieni pieniężnych, określonych w prognozie finansowej.
- 14) Do wyceny udziałów i akcji spółek stosuje się głównie następujące metody:
 - wskaźnikowe,
 - majątkowe,
 - dochodowe,
 - mieszane.

- 15) Wybór metody wyceny jest dokonywany w oparciu o:
- cel wyceny,
 - zakres działalności spółki,
 - umowę (statut) spółki i inne umowy wspólników,
 - ilość wycenianych udziałów i praw głosu,
 - przyczyny i uwarunkowania transakcji,
 - sytuację prawną spółki,
 - wyniki finansowe spółki,
 - uwarunkowania marketingowe,
 - strukturę majątku spółki,
 - plany spółki.
- 16) Podstawowe informacje dla potrzeb wyceny zazwyczaj są prezentowane w Memorandum informacyjnym, które jest opracowywane przez sprzedającego udziały albo akcje spółki.
- 17) Memorandum informacyjne zazwyczaj obejmuje następujące rozdziały:
- uwarunkowania prawne (dokumenty),
 - historia (wyniki, zmiany własnościowe),
 - działalność (produkty, organizacja, zasoby, technologia, lokalizacja),
 - uwarunkowania marketingowe (rynki, konkurencja, udział w rynku, sytuacja na rynku),
 - zarząd i pracownicy oraz właściciele (stabilność, związki zawodowe, system emerytalny, polityka personalna),
 - analiza ksiąg, finansowa, podatkowa,
 - informacje z giełdy papierów wartościowych,
 - prognozy finansowe.
- 18) Potencjalny nabywca udziałów albo akcji niezależnie od Memorandum informacyjnego przeprowadza zazwyczaj własną analizę, która nazywa się due diligence.
- 19) Rzeczowe aktywa trwałe obejmują:
- nieruchomości (grunty, budynki, budowle),
 - ruchome składniki aktywów trwałych (np. maszyny i urządzenia specjalistyczne, środki transportu, narzędzia, ruchomości i wyposażenie)
- 20) Należności długoterminowe są to roszczenia względem różnych dłużników, które nie spełniają kryteriów zaliczania ich do należności krótkoterminowych, a ich termin wymagalności jest dłuższy niż 12 miesięcy od dnia bilansowego.

- 21) Inwestycje długoterminowe są to prawa majątkowe posiadane przez jednostkę w celu uzyskania korzyści ekonomicznych z przyrostu ich wartości.
- 22) Zapasy są to:
- towary (zakupione w celu odsprzedaży),
 - materiały (kupione w celu przetworzenia),
 - produkty gotowe, półprodukty i produkty w toku,
 - zaliczki na dostawy krótkoterminowe.
- 23) Wynik finansowy jest to informacja czy firma pomnaża zainwestowany w niej kapitał i generuje zysk, czy ponosi stratę.
- 24) Pomiar wyniku finansowego odbywa się w ramach rachunku zysków i strat.
- 25) Wyróżnia się:
- spółki kapitałowe: spółka ograniczoną odpowiedzialnością i spółka akcyjna
 - spółki osobowe: spółka jawna, spółka partnerska, spółka komandytowa i spółka komandytowo – akcyjna.
- 26) Pojęcie – udziały oznacza:
- ogół praw i obowiązków wspólnika,
 - udział w kapitale zakładowym spółki.
- 27) Pojęcie - akcje oznacza:
- papiery wartościowe stwierdzające prawo uczestniczenia w spółce,
 - ogół praw i obowiązków akcjonariusza,
 - udział w kapitale zakładowym spółki.
- 28) Zarządzanie strategiczne jest to proces definiowania i redefiniowania strategii w reakcji na zmiany otoczenia lub wyprzedzający te zmiany, a nawet je wywołujący oraz połączony z nim proces wdrażania.
- 29) Zrównoważona Karta Wyników jest metodą monitorowania realizacji strategii.
- 30) Społeczna odpowiedzialność biznesu jest to strategia zarządzania, zgodnie z którą przedsiębiorstwa w swoich działaniach dobrowolnie uwzględniają interesy społeczne, aspekty środowiskowe, czy relacje z różnymi grupami interesariuszy, w szczególności z pracownikami, co przyczynia się do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa i kształtowania warunków dla zrównoważonego rozwoju społecznego i ekonomicznego.
- 31) Stosowanie zasad społecznej odpowiedzialności biznesu przynosi:

- korzyści ekonomiczne,
- korzyści otoczenia społecznego,
- korzyści środowiskowe,
- korzyści dla pracowników.

32) Narzędzia społecznej odpowiedzialności biznesu obejmują:

- działania na rzecz lokalnej społeczności,
- działania proekologiczne,
- kampanie społeczne,
- programy dla pracowników,
- raporty społeczne,
- systemy zarządzania,
- wolontariat pracowniczy,
- zarządzanie łańcuchem dostaw,
- znakowanie produktów.



Lokalne Centra Kompetencji
Rozwoju Firm Rodzinnych



Informacje dla zarządzania

Efekty działalności gospodarczej zależą od dostępu decydentów do profesjonalnie opracowanych **informacji**.

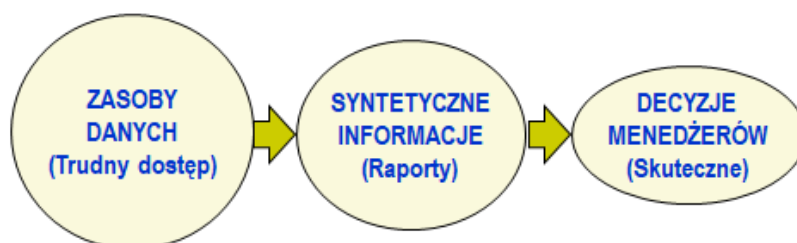
Decyzje pochodną informacji dostępnych w trakcie ich podejmowania.

Decyzja to **proces**, a nie jednorazowe zdarzenie.

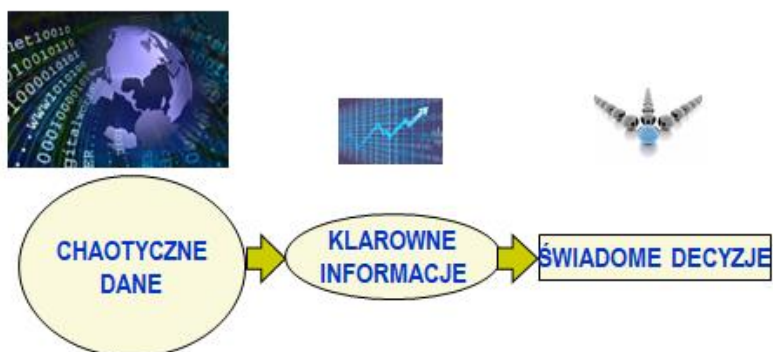




Informacje dla zarządzania



Informacje dla decyzji





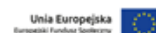
Dane i informacje

Informacje to precyzyjne odpowiedzi na pytania menedżera.

Dane są to zasoby, w których poszukuje się tych odpowiedzi.

Informacje powstają dzięki stopniowemu **zawężaniu ilości opcji**, z których wybiera się odpowiedź.

Żyjemy w czasach **rewolucji informacyjnej**.



Podjęmowanie decyzji i stres

Firma jest czasem jak zbiornik pełen danych, ale bez **informacji**.

Najpierw trzeba pozyskać **informacje** (ustalić fakty) potem można podejmować **decyzje**.

Brak informacji to stres i ryzyko utraty zdrowia. Informacje ułatwiają utrzymać **lepsze zdrowie**.

Lepszy system informacyjny to większe **bezpieczeństwo** dla menedżerów, dla firmy i lepsza **kultura organizacyjna**.





System informacyjny jest jak:



System energetyczny



Wartość informacji

$$\text{WIOG} = \text{ZI} \times \text{PUI}^2$$

Wartość informacji organizacji gospodarczej (WIOG) jest równa iloczynowi zasobu tworzonych w niej informacji (ZI) i prędkości uzyskiwania syntetycznych informacji (PUI) do kwadratu.

$$\text{POG} = \text{JES} \times \text{WSE}^2$$

Potencjał organizacji gospodarczej (POG) jest równy iloczynowi jakości elementów jej systemu informacyjnego (JES) i wzajemnej spójności tych elementów (WSE) do kwadratu.



Budowanie systemu informacyjnego (Pomnażanie kapitału informacyjnego)

Podstawowy **kapitał** organizacji
gospodarczej:

system informacyjny



Budowanie systemu informacyjnego

System informacyjny powinno się **budować** podobnie jak np. dom.

Inżynierowie nie zaczynają budowy np. **bez projektu architektonicznego**, projektu wykonawczego, raportu oddziaływania na środowisko, a SI buduje się często bez projektu architektonicznego, a tym bardziej bez projektu wykonawczego i raportu z oddziaływania na cały system informacyjny oraz na efektywność organizacji. To wszystko powinno obowiązywać także przy przygotowywaniu budowy SI.





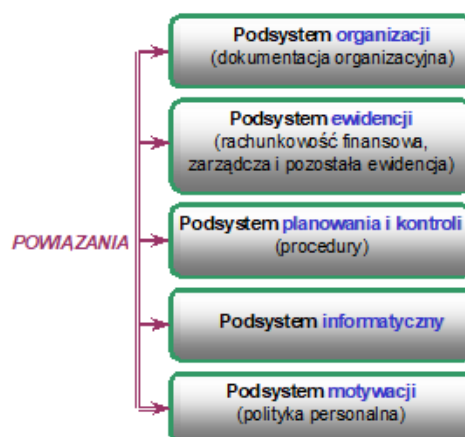
System informacyjny (Podejście POLINVEST)

Zespół spójnych, kompletnych i wzajemnie powiązanych **dokumentów** dotyczących:

a)	ORGANIZACJI
b)	EWIDENCJI
c)	PLANOWANIA I KONTROLI
d)	MOTYWACJI
e)	NARZĘDZI INFORMATYCZNYCH



Struktura Systemu Informacyjnego





Etapy w rachunkowości

a)	Operacje gospodarcze (A, P, AP+, AP- oraz wynikowe)
b)	Dokumenty księgowe (np. faktury, listy płac, dokumenty obrotu magazynowego - PZ, RW, MM)
c)	Ewidencja na kontach bilansowych i wynikowych (bieżąca)
d)	Ustalanie sald kont na końcu okresu sprawozdawczego
e)	Opracowywanie sprawozdań finansowych i ich analiza



Wykaz kont

Zespół 0	AKTYWA TRWAŁE
Zespół 1	ŚRODKI PIENIĘŻNE, RACHUNKI BANKOWE ORAZ KRÓTKOTERMINOWE AKTYWA FINANSOWE
Zespół 2	ROZRACHUNKI I ROSZCZENIA
Zespół 3	MATERIAŁY I TOWARY
Zespół 4	KOSZTY WEDŁUG RODZAJÓW I ICH ROZLICZENIE
Zespół 5	KOSZTY WEDŁUG TYPÓW DZIAŁALNOŚCI I ICH ROZLICZENIE
Zespół 6	PRODUKTY I ROZLICZENIA MIĘDZYOKRESOWE
Zespół 7	PRZYCHODY I KOSZTY ICH OSIĄGNIĘCIA
Zespół 8	KAPITAŁY (FUNDUSZE) WŁASNE, FUNDUSZE SPECJALNE, REZERWY I WYNIK FINANSOWY





Bilans (aktywa = pasywa)

A	AKTYWA TRWAŁE (ponad 1 rok w tej samej postaci)
K	1.Wart. niemater. i prawne, 2.Rzeczowe aktywa trwałe
T	3.Należności długoterminowe., 4.Inwestycje długoterm.
Y	AKTYWA OBROTOWE (zmieniają postać w 1 roku)
W	1.Zapasy (materiały, produkty gotowe, półprod., towary)
A	2.Należności krótkoterminowe, 3.Inwestycje krótkoter.
P	KAPITAŁ WŁASNY
A	1.Kapitał podstawowy 2.Kapitał zapasowy, rezerwy
S	3.Zysk (strata) netto (z rachunku zysków i strat)
Y	ZOBOWIĄZANIA
W	Zobowiązania długoterminowe (ponad 1 rok)
A	Zobowiązania krótkoterminowe (poniżej 1 roku)



Składniki aktywów

Wartości niematerialne i prawne – nabyte przez jednostkę prawa majątkowe zaliczane do aktywów trwałych nadające się do gospodarczego wykorzystania, o przewidywalnym okresie ekonomicznej użyteczności dłuższym niż rok, przeznaczone do używania na potrzeby jednostki.

Rodzaje wartości niematerialnych i prawnych:

- a) koszty zakończonych prac rozwojowych,
- b) wartość firmy,
- c) inne wartości niematerialne i prawne,
- d) zaliczki na poczet wartości niematerialnych i prawnych.

a) Koszty zakończonych prac rozwojowych - rzeczywiste nakłady, jakie dany podmiot wydał na działalność rozwojową. Możemy je podzielić na dwie kategorie:

- koszty prac badawczych,
- koszty prac rozwojowych.





Składniki aktywów

b) **Wartość firmy** - różnica między ceną nabycia akcji bądź udziałów danego przedsiębiorstwa a niższą od niej wartością godziwą przejętych aktywów netto (czyli aktywa ogółem pomniejszone o zobowiązania, tj. wartość księgową), może powstać ujemna, zerowa bądź dodatnia wartość firmy.

c) **Inne wartości niematerialne i prawne:**

- autorskie prawa majątkowe, prawa pokrewne - prawa, które są stosowane do korzystania z wytworów pracy twórczej
- licencje - obce prawa do wynalazków, znaków towarowych bądź innych wytworów za odpłatnością
- koncesje - zezwolenie udzielane przez władze państwowe i samorządowe na różne rodzaje działalności np. sprzedaż wyrobów alkoholowych, tytoniowych
- prawa do wynalazków, patentów, wzorów użytkowych bądź znaków towarowych
- know-how - technologiczna wiedza, przykładem może być franchising
- programy komputerowe wraz z ich ulepszeniami.



Rzeczowe aktywa trwałe



NIERUCHOMOŚCI
gr. 0 - grunty
gr. 1 - budynki
gr. 2 - budowle
RUCHOME SKŁADNIKI AKTYWÓW TRWAŁYCH
gr. 3 - kotły i maszyny energetyczne
gr. 4 - maszyny, urządzenia i aparaty ogólnego zastosowania
gr. 5 - maszyny i urządzenia specjalistyczne
gr. 6 - urządzenia techniczne
gr. 7 - środki transportu
gr. 8 - narzędzia, przyrządy, ruchomości i wyposażenie





Składniki aktywów

Należności długoterminowe – są to roszczenia względem różnych dłużników, które nie spełniają kryteriów zaliczania ich do należności krótkoterminowych i wykazywania w aktywach obrotowych zgodnie z Ustawą o rachunkowości, obejmują należności z wszystkich tytułów (z wyjątkiem należności z tytułu dostaw i usług – te są w całości ujmowane w należnościach krótkoterminowych), których termin wymagalności jest dłuższy niż 12 miesięcy od dnia bilansowego. Np. należności z tytułu udzielonej jednostce powiązanej nieoprocentowanej pożyczki, w tej części, która będzie spłacona nie wcześniej niż po upływie 12 miesięcy od dnia bilansowego.

Inwestycje długoterminowe – te prawa majątkowe, które są posiadane przez jednostkę w celu uzyskania korzyści ekonomicznych z przyrostu ich wartości. M.in.:

a) te **nieruchomości** (grunty, prawo użytkowania wieczystego gruntu, budowle, budynki, lokale stanowiące odrębną własność, a także spółdzielcze prawo do lokalu), które są posiadane przez jednostkę w celu osiągnięcia bezpośrednich korzyści, np. w postaci wzrostu ich wartości lub uzyskania pożytków, np. z najmu, dzierżawy. Nie mogą one być używane przez jednostkę, jak środki trwałe, które przynoszą korzyści pośrednio, służąc prowadzeniu przez jednostkę działalności operacyjnej.

b) **długoterminowe aktywa finansowe** takie, jak: przeznaczone do zbycia w okresie przekraczającym 12 miesięcy od dnia bilansowego udziały lub akcje, inne papiery wartościowe, udzielone pożyczki.



Składniki aktywów

Długoterminowe rozliczenia międzyokresowe - Aktywa z tytułu odroczonego podatku dochodowego oraz inne rozliczenia międzyokresowe podlegające wykazaniu w aktywach trwałych, obejmujące koszty poniesione w bieżącym okresie sprawozdawczym, przypadające na przyszłe okresy sprawozdawcze, jeżeli ich aktywowanie trwa dłużej niż 12 miesięcy od dnia bilansowego, czyli tylko te, które kwalifikują się do czynnych rozliczeń międzyokresowych długoterminowych. **Czynne rozliczenia międzyokresowe kosztów** to koszty rzeczywiście poniesione w bieżącym okresie (miesiącu), które dotyczą przyszłych okresów sprawozdawczych, należy je zakwalifikować do rozliczenia w czasie.

Zapasy:

- a) towary (zakupione w celu odsprzedaży),
- b) materiały,
- c) produkty gotowe,
- d) półprodukty i produkty w toku,
- e) zaliczki na dostawy krótkoterminowe.





Rachunek zysków i strat (wariant porównawczy)

A	Przychody netto ze sprzedaży (bez VAT)
B	Koszty działalności operacyjnej (układ rodzajowy)
C	Zysk (strata) ze sprzedaży (A-B)
D	Pozostałe przychody operacyjne
E	Pozostałe koszty operacyjne
F	Zysk (strata) z działalności operacyjnej (C+D-E)
G	Przychody finansowe
H	Koszty finansowe
I	Zysk (strata) brutto (F+G-H)
J	Podatek dochodowy
K	Pozostałe obowiązkowe zmniejszenia zysku (zwiększenia straty)
L	Zysk (strata) netto (I-J-K)



Kategorie wyniku finansowego

Kategorie wyniku finansowego

- Wynik ze sprzedaży
- Wynik z działalności operacyjnej
- Wynik brutto
- Wynik netto





Koszty działalności operacyjnej (układ rodzajowy)

A	Amortyzacja (zużycie środków trwałych)
B	Zużycie materiałów i energii
C	Usługi obce
D	Podatki i opłaty (poza dochodowym)
E	Wynagrodzenia
F	Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia
G	Pozostałe koszty rodzajowe
H	Wartość sprzedanych towarów i materiałów



Kapitał, pasywa

Pasywa – źródła finansowania majątku (aktywów). Kapitał pochodzi od udziałowców.

W języku prawniczym pasywa to **zobowiązania**. Kapitał to **zobowiązanie wobec udziałowców**.



Celem obliczenia zysku (albo straty) od początku istnienia rachunkowości jest ustalenie, **czy kapitał własny przedsiębiorcy ulega zwiększeniu**, czy zmniejszeniu.

Poeta Johann Wolfgang von **Goethe**, twierdził, że rachunkowość jest „największym wynalazkiem ludzkości”.





RODZAJE KAPITAŁÓW

T. Budziak wyróżnia w biznesie rodzinnym trzy rodzaje kapitałów:

- **kapitał finansowy** (własne środki zaangażowane w działalność gospodarczą).
- **kapitał ludzki** (zasoby rodziny w postaci jej członków – ludzie oraz ich zdolności intelektualne i umiejętności, także pamięć o członkach rodziny, którzy odeszli, utrwalone i kultywowane wzorce zachowań).
- **kapitał społeczny** (zasoby rodziny powstające w kontaktach z otoczeniem – wypracowany kredyt zaufania, rozpoznawalność, umiejętności asertywnego poruszania się w życiu społecznym i biznesowym, zdolność do oferowania i otrzymywania pomocy, a jednocześnie zaangażowanie w sprawy społeczne, zdolność do dokonywania transakcji z partnerami opartych na zaufaniu i wzajemnych korzyściach, gdyż realny prestiż rodziny i jej członków zbudowany jest na kapitale nie finansowym, ale społecznym).



BIZNES RODZINNY

Jak pisał T. Budziak, biznes rodzinny istnieje w obszarze przenikania się przedsiębiorstwa i rodziny. Autor ten stwierdza m.in. „Rodzina biznesowa, w szczególności, gdy pojawia się podział na część zaangażowaną aktywnie w biznes oraz pasywną, potrzebuje, w celu komunikacji i właściwego osądu spraw, informacji o stanie spraw. (...) Podobnie Family Office, aby właściwie spełniać swoje funkcje wobec rodziny biznesowej, musi mieć odpowiednie informacje. Muszą one dotyczyć nie tylko sfery biznesowej, ale też spraw leżących poza nią, czyli prywatnej i charytatywnej. W przeciwnym razie niemożliwe jest prowadzenie żadnej spójnej polityki. Rodzina biznesowa powinna nie tylko systematycznie sporządzać inwentarz swojego majątku, ale przede wszystkim rozważać, jak gospodarować zasobami pod jej kontrolą, dzieląc je między biznes, potrzeby własne oraz otoczenia społecznego. Osiągnięciu tego celu pomaga **sprawozdanie finansowe rodziny**. Powinno być ono nie tylko sporządzane systematycznie, ale również, na przykład co roku, rozpatrywane podczas Rady Familijnej czy Zjazdu Rodzinnego zgodnie z zasadami Ładu Rodzinnego. Dzięki temu ułatwiony jest przejrzysty podział wypracowanych zasobów zarówno krótkoterminowo, jak i w perspektywie sukcesji.

Sprawozdanie finansowe rodziny jest oczywiście niepublikowane i pozostaje do wiadomości wyłącznie uprawnionych osób z kręgu rodziny oraz jej zaufanych. W kontekście planowania sukcesyjnego warto w nim wskazywać aktualizowany spis rozporządzeń majątkowych na wypadek nadzwyczajnych okoliczności.





BIZNES RODZINNY

Zwykle samodzielny, jednoosobowy przedsiębiorca na początku swojej drogi biznesowej sam ogarnia swoje interesy. Często wręcz sfera prywatna miesza się z biznesową, prowadząc do komplikacji formalnych i podatkowych. Jednak wraz z rozwojem firmy, a także spraw rodzinnych, majątek rodziny powiększa się nie tylko co do wartości, ale i co do ilości spraw, nad którymi trzeba zapanować. Liczba powiązań między poszczególnymi elementami rośnie wykładniczo. Dodatkowo w dobie globalizacji pojawiają się często sprawy przekraczające jurysdykcję jednego państwa - zarówno firmy mają coraz więcej inwestycji zagranicznych, jak i rodziny często prowadzą życie, przemieszczając się pomiędzy kilkoma państwami, w których mają swoje mieszkania stałe lub tymczasowe.

Najczęściej księgowi obsługujący firmy rodzinne nie są (i nie powinni) być wprowadzani w sprawy rodzinne swoich pryncypałów. To rozsądne podejście, szczególnie jeśli firma nie jest wyłączną własnością rodziny albo nie jest wykluczona jej sprzedaż. Wówczas takie osoby mogą mieć niestabilną lojalność. Poza tym podejście z punktu widzenia rodziny jest jednak zwykle inne niż z perspektywy biznesu. Horyzont czasowy, priorytety i sposób opodatkowania czy wymogi formalne są diametralnie różne.



BIZNES RODZINNY

Rodzina biznesowa, podejmując decyzje o alokacji swoich zasobów w bieżącym zarządzaniu oraz w procesie sukcesji, powinna mieć pełen przegląd sytuacji. Szczególnie jest to istotne w trakcie przygotowywania i realizacji sukcesji. Kolejne pokolenie nie może polegać jedynie na pamięci Seniora lub jego współpracowników. Lepiej mieć w ręku inwentarz majątku i spraw.

Nie tylko ułatwi to procedurę formalną, ale też zmniejszy problemy związane z przejmowaniem zarządzania. Zarówno polskie prawo, jak i prawo większości innych krajów nie narzuca ani obowiązków, ani standardów prowadzenia rachunkowości osobom prywatnym tak długo, jak nie dotyczy to działalności gospodarczej. Brak obowiązku prowadzi często do zaniedbania (...). Właśnie na tym poziomie mogą kryć się największe problemy dla rodziny biznesowej, szczególnie drugiego i trzeciego pokolenia. Właśnie brak właściwego obrazu stanu majątkowego rodziny prowadzić może do błędnych decyzji, skutkujących negatywnie dla dziedzictwa.

Przy sporządzaniu zapisów księgowych należy posługiwać się ogólnymi zasadami rachunkowości, czyniąc uproszczenia lub odstępstwa jedynie w ramach uzgodnionych rodzinnie przypadków. Inna szczegółowość w zakresie dokumentowania potrzebna będzie przy operacjach mogących mieć skutek podatkowy bezpośrednio dla członków rodziny biznesowej - wówczas należy ściśle przestrzegać reguł narzucanych przez prawo podatkowe.





KONCEPCJA SPRAWOZDANIA FINANSOWEGO RODZINY BIZNESOWEJ

Chciałbym omówić koncepcję rachunkowości dojrzałej rodziny biznesowej, drugiej, a szczególnie trzeciej generacji. Z uwagi na proces sukcesji zastosowanie tej koncepcji jest w zasadzie niezbędne najpóźniej pod koniec aktywności pokolenia założycieli. Znacząco ułatwia to planowanie sukcesji. Proponuję ujęcie problemu rachunkowości rodziny biznesowej według poniższych reguł:

- podejście trzech kapitałów rodziny biznesowej,
- konsolidacja na szczeblu rodziny, a nie biznesu,
- ewidencja według jurysdykcji podatkowych majątku,
- wycena według wartości godziwej, chyba że zachodzi wysokie prawdopodobieństwo szybkiego upłynięcia,
- umożliwienie efektywnej kontroli wewnętrznej.

Poniżej przedstawiono za cytowanym autorem propozycję sprawozdania finansowego rodziny biznesowej składającego się z:

- bilansu rodziny biznesowej,
- rachunku zysków i strat rodziny biznesowej,
- informacji dodatkowej.



KLASYFIKACJA DO SFERY AKTYWNOŚCI RODZINY BIZNESOWEJ

T. Budziak proponuje konsekwentne zastosowanie dla rachunkowości rodziny biznesowej podejścia trzech kapitałów, które oddają trzy sfery aktywności:

- kapitału finansowego - sfera biznesowa,
- kapitału ludzkiego - sfera rodzinna,
- kapitału społecznego - sfera społeczna/charytatywna.

„Rachunkowość rodziny powinna ujmować nie tylko wzrost lub pomniejszenie majątku w relacjach z otoczeniem, ale również przepływy zasobów pomiędzy trzema sferami aktywności rodzinnej.

Klasyfikacja majątku może czasem stanowić problem - wdzięcznym przykładem mogą być kolekcje dzieł sztuki czy przedmiotów wartościowych. Jeśli rodzina kupuje przykładowo dzieła sztuki, to kierują nią z reguły dwa motywy:

- sprawienie sobie przyjemności, choćby w celu upiększenia wnętrza rezydencji czy samej satysfakcji udziału w udanej licytacji,
- inwestycja w oczekiwaniu na wzrost wartości.

W pierwszym przypadku jest to ewidentnie sfera prywatna - rodzinna. W drugim natomiast, nawet jeśli zakup został dokonany prywatnie, to jest bez angażowania działalności gospodarczej, ale priorytetowym motywem zakupu jest odsprzedaż po wzroście wartości, to majątek taki i operacje na nim należą do sfery biznesowej.





KLASYFIKACJA DO SFERY AKTYWNOŚCI RODZINY BIZNESOWEJ

Kolejną możliwą klasyfikacją takiego zakupu może być ujęcie w sferze społecznej, jeśli zakup pierwotnie poczyniony dla przyjemności zostanie udostępniony publicznie z intencją niewyzywania się go przez rodzinę. (...)

Kiedy tacyscy władcy chcieli w perfidny sposób pogrążyć swoich dworzan popadających w nielaskę, darowywali im cenny prezent - białego słonia, czyli rzadkie zwierzę otaczane kultem (zwiastun narodzin Buddy), które wymagało ogromnych nakładów na dogłądanie go na poziomie odpowiednim do rangi czci dla boskiego kolosa. To była swoista kara, ale takim "białym słoniem" można też „uszczęśliwić” kogoś niechcący. Warto zwrócić uwagę na fakt, że składniki dziedzictwa o podobnej wartości rynkowej w momencie objęcia mogą nieść w sobie różny potencjał dochodowy. Przykładowo rezydencja o wartości kilku milionów euro i działający, dochodowy biznes tej samej wartości nie są wbrew pozorom równoważne. Rezydencja, jeśli nie będzie wykorzystywana komercyjnie, może pochłaniać ogromne koszty utrzymania, biznes natomiast jeśli będzie nadal z sukcesem prowadzony, będzie stale generował dochody. Rachunkowość rodziny biznesowej prowadzona w podziale na klasy majątku w zależności od sfery aktywności umożliwia identyfikację takich różnic oraz łatwe przyporządkowanie przychodów i kosztów zarówno do poszczególnych sfer, jak i do ich składników. W ten sposób łatwiej uniknąć pułapki obdarowania kogoś „białym słoniem”.



KONSOLIDACJA MAJĄTKU I WYNIKÓW MIESZCZĄCYCH SIĘ W SFERZE DZIAŁALNOŚCI BIZNESOWEJ ORAZ/LUB PROWADZONYCH POZA DZIAŁALNOŚCIĄ GOSPODARCZĄ

Rachunkowość rodzinna

„Rachunkowość rodzinna jest swoistą konsolidacją całej aktywności rodzinnej. Dlatego powinna mieć zasady konsolidacji, polegające na przykład na eliminacji wzajemnych obrotów. Wydaje mi się, że prezentacja przepływów pomiędzy różnymi sferami powinna koncentrować się na sferze rodzinnej jako centrum interesów rodziny biznesowej, to jest przepływy i zmiany stanów majątku powinny być prezentowane przede wszystkim z tej perspektywy – jest to swoiste nieformalne centrum holdingu rodzinnego. W tym miejscu należy zaznaczyć, że rozwinięte rodziny biznesowe koncentrują swoją aktywność i majątek w różnego rodzaju wehikulach finansowo-podatkowych w celu ułatwienia zarządzania majątkiem i optymalizacji podatkowej. Jednak nawet w takich strukturach nie da się w pełni wyłączyć sfery rodzinnej (niekomercyjnej a konsumpcyjnej) - w końcu nie wszystko da się zaliczyć do kosztów biznesu. Sposób ujęcia takiego wehikulu (trust, fundacja, FIz, holding i każda inna forma) powinien odzwierciedlać istotę jego funkcjonowania - albo jest to bardziej narzędzie zarządzania biznesem, albo sprawami rodzinnymi. (...) Konsolidacja majątku rodziny biznesowej w odniesieniu do sfery biznesowej powinna odbywać się z zastosowaniem metody praw własności – ponieważ szczegółowa analityka majątku składającego się na biznes znajduje się w sprawozdawczości biznesowej. Natomiast prezentacja sfery rodzinnej powinna mieć raczej pełną postać, ponieważ jest to często jedyna ewidencja.

Jeśli idzie o sferę społeczną, to jeśli aktywność prowadzona jest w formie kontrolowanej przez rodzinę biznesową fundacji, wystarczy metoda praw własności, z uwagi na rachunkowość, do jakiej prowadzenia fundacja jest zobowiązana. Jeśli zaś działalność społeczna prowadzona jest poprzez dotacje na rzecz jednostek niekontrolowanych przez rodzinę, to wówczas należy ujmować operacje metodą pełną”.





KONSOLIDACJA MAJĄTKU I WYNIKÓW MIESZCZĄCYCH SIĘ W SFERZE DZIAŁALNOŚCI BIZNESOWEJ ORAZ/LUB PROWADZONYCH POZA DZIAŁALNOŚCIĄ GOSPODARCZĄ

Majątek rodzinny

W wielu rodzinach nie ma pełnej wiedzy o posiadanym majątku. Osoby spoza rodziny widzą zwykle jej majątek. Nie widzą jednak, że często choć majątek jest własnością rodziny, to nie znaczy to, że ktoś inny nie ma do niego jakichś praw. Najczęściej są to zobowiązania, kredyty, które są zwykłymi elementami prowadzenia biznesu. A zobowiązania trzeba spłacać. Chyba, że spadkobiercy zdecydują o przyjęciu spadku z dobrodziejstwem inwentarza. W każdym razie, rzadko jest tak, że w biznesie wszystko finansowane jest z kapitału własnego przedsiębiorcy i jego rodziny. Zwykle duża jego część finansowana jest nie tylko przez dostawców, ale i przez banki, czy firmy leasingowe.

Kolejnym problemem związanym z częstym brakiem wiedzy o faktycznym stanie majątku jest po prostu brak takiej konieczności wymuszonej przepisami. Dopiero otwarcie spadku powoduje konieczność pozbierania jak najszybciej informacji z różnych źródeł. Czy są one kompletne, jeśli nie ma pewności, że spadkodawca sumiennie przekazał wiedzę swoim bliskim? Czy jest pełna wiedza nie tylko o jego majątku, ale i zobowiązaniach?

Sfera prywatnego majątku nie powinna być przedmiotem zainteresowania Państwa, poza aspektem podatkowym. Dlatego żaden przepis nie wymaga, aby majątek był obejmowany regularnym spisem i wyceną. Czy jednak rozsądny przedsiębiorca powinien zostawić swoim najbliższym sprawy nieuporządkowane?



KONSOLIDACJA MAJĄTKU I WYNIKÓW MIESZCZĄCYCH SIĘ W SFERZE DZIAŁALNOŚCI BIZNESOWEJ ORAZ/LUB PROWADZONYCH POZA DZIAŁALNOŚCIĄ GOSPODARCZĄ

Majątek rodzinny

Całość majątku i jego obciążeń podlegających sukcesji określana jest terminem SCHEDA. Od spadku różni się tym, że spadek oznacza konkretny udział w schedzie w procesie spadkobrania, czyli jeśli spadek „otworzy” się po śmierci spadkodawcy. W planowaniu sukcesyjnym, można używać pojęcia schedy dla zakresu przedmiotowego objętego planowaniem. Dopiero wybór drogi realizacji sukcesji majątkowej (czy darowizny za życia, czy w wyniku spadku) prowadzi do podziału schedy.

Jeśli więc przedsiębiorca powinien w sposób maksymalnie efektywny ułatwić rodzinie bezproblemowe wejście w posiadanie majątku i prowadzenie biznesu, to powinien zacząć od regularnego sporządzania inwentarza swojego majątku biznesowego i prywatnego, oraz swoich zobowiązań. Pozwoli to na osiągnięcie następujących celów:

- Dobrego planowania BIEŻĄCYCH interesów rodziny
- Dobrego planowania sukcesyjnego
 - Za życia z wykorzystaniem darowizn
 - Lub po śmierci z wykorzystaniem spadkobrania ze szczególnym uwzględnieniem testamentu
- Umożliwienie łatwego wdrożenia zarządzania sukcesyjnego w oparciu albo o instrumenty ustawy o zarządzie sukcesyjnym albo w odniesieniu do firm niedziałających w oparciu o wpis do CEiDG z wykorzystaniem innych narzędzi.
- Uniknięcie lub zmniejszenie niewiedzy członków rodziny o stanie spraw, co ma duże znaczenie przy racjonalności podejmowanych decyzji sukcesyjnych.



**KONSOLIDACJA MAJĄTKU I WYNIKÓW MIESZCZĄCYCH SIĘ W SFERZE DZIAŁALNOŚCI BIZNESOWEJ
ORAZ/LUB PROWADZONYCH POZA DZIAŁALNOŚCIĄ GOSPODARCZĄ****Bilans rodzinny**

Bilans rodzinny jest narzędziem ułatwiającym rozwiązywanie trudnego i delikatnego problemu, kto przejmie stery w rodzinie i jak na nowo ułożyć się relacje majątkowo.

Z tych powodów warto, choćby raz na rok, lub po ważniejszych zdarzeniach sporządzać, a potem regularnie aktualizować bilans rodzinny.

Najlepiej, aby bilans rodziny sporządziła osoba, która ma najpełniejszą wiedzę, czyli sam przedsiębiorca. Dokonując spisu majątku i zobowiązań warto kierować się zasadami ostrożnej wyceny, to jest: majątek i należności wyceniać w realnych wartościach możliwych do uzyskania w normalnych warunkach handlowych z uwzględnieniem ewentualnego spadku wartości, jeżeli jest ona niższa od ceny nabycia, a zobowiązania w kwotach należnych do zapłaty.

**KONSOLIDACJA MAJĄTKU I WYNIKÓW MIESZCZĄCYCH SIĘ W SFERZE DZIAŁALNOŚCI BIZNESOWEJ
ORAZ/LUB PROWADZONYCH POZA DZIAŁALNOŚCIĄ GOSPODARCZĄ****Bilans rodzinny**

Kategoria opisu składnika schedy	Objaśnienie
Co?	Jasna identyfikacja przedmiotu lub prawa
Przeznaczenie	Opis czemu służy ten przedmiot lub prawo?
Forma prawna lub tytuł	Wskazanie formy prawnej lub tytułu, żeby móc szybko zorientować się, jakich instrumentów i procedur prawnych użyć
Sfera	Klasyfikacja: biznes, inwestycje czy osobiste (w tym hobby i pro bono)
Komentarz	Istotne fakty pomagające w procesie decyzyjnym.
Wartość aktywów	Cena rynkowa składnika majątkowego możliwa do uzyskania w normalnej, starannej sprzedaży – bez zbędnych sentymentów.
Wartość zobowiązań	Wartość zobowiązań obciążających dany składnik.
Udział	Wysokość (%) udziału dysponenta majątku w danym składniku majątkowym
Wartość udziału netto	Wartość składnika majątkowego po odjęciu przypisanych do niego zobowiązań i przemnożona przez udział dysponenta
Wartość zobowiązań lub kosztów likwidacyjnych	Szacowany koszt obniżający wartość składnika majątkowego, który powinien w celu szybkiej sprzedaży.
Szacowane nakłady na restrukturyzację	Szacowane nakłady na zmiany w składniku majątkowym w celu jego zmiany niezbędnej dla kontynuacji korzystania z niego zgodnie z przeznaczeniem.
Wartość w schedule	Wartość udziału netto pomniejszona o koszty likwidacji lub restrukturyzacji
Płynność	Szybkość zamiany w gotówkę bez znacznej utraty wartości
Jurysdykcja	Czy stosowane jest prawo polskie, czy obce? Jakże?



**KONSOLIDACJA MAJĄTKU I WYNIKÓW MIESZCZĄCYCH SIĘ W SFERZE DZIAŁALNOŚCI BIZNESOWEJ
ORAZ/LUB PROWADZONYCH POZA DZIAŁALNOŚCIĄ GOSPODARCZĄ****Bilans rodzinny**

Osobno należy wydzielić zobowiązania o charakterze długoterminowym, które ciążyć będą na rodzinie – np. koszty edukacji, alimentacji osób niepracujących, opieki i leczenia. Jest to kwestia do rozważenia w gronie rodziny, czy osoby te powinny być objęte troską wspólną, czy powinny otrzymać swój udział w majątku i tym samym zwolnić pozostałych z odpowiedzialności za ich los oraz jak te rozwiązania wpływają na stosunki rodzinne i majątkowe wszystkich. Dla przykładu, wydaje się oczywiste, że rodzice powinni być otoczeni opieką przez dzieci. Jeżeli jednak ze względów łatwości kierowania biznesem tylko jedno z dzieci otrzyma własność firmy wyłączenie ze względu na swoją zdolność sukcesora do kontynuacji i rozwijania biznesu, to jak wtedy rozliczyć się z rodzeństwem i rodzicem pozostającym przy życiu? Natychmiastowa spłata pozostałych uprawnionych członków rodziny, którzy zostali pominięci w testamencie może być niemożliwa z majątku firmy bez znacznego uszczerbku nie tyle na wartości, ale na pozycji rynkowej i zdolności do dalszego działania. A majątek pozafirmowy może nie starczyć nawet na zachowki zredukowane do połowy należnego ustawowo udziału spadkowego. W takiej sytuacji nie da się uniknąć rozmów między spadkobiercami, które przeprowadzone powinny być w oparciu o racjonalną wiedzę o wartości i potencjale spadku.

**KONSOLIDACJA MAJĄTKU I WYNIKÓW MIESZCZĄCYCH SIĘ W SFERZE DZIAŁALNOŚCI BIZNESOWEJ
ORAZ/LUB PROWADZONYCH POZA DZIAŁALNOŚCIĄ GOSPODARCZĄ****Przegląd majątku i zobowiązań firmy rodzinnej**

Przegląd majątku i zobowiązań firmy rodzinnej w obliczu sukcesji prowadzić powinien do następujących refleksji:

- Czy i pod jakimi warunkami działalność firmy może być kontynuowana w sposób umożliwiający utrzymanie jej wartości?
- Czy jest osoba (lub osoby) w rodzinie, która może realnie podjąć się przejęcia ZARZĄDZANIA?
- Czy przejęcie ZARZĄDZANIA przez tę osobę (osoby) wiąże się z koniecznością podziału majątku?
- Jak możliwy podział majątku wpływa na ZARZĄDZANIE firmą przez sukcesora?
- Jeśli pierwotnie proponowany podział majątku jest stwarza ryzyko dla sprawnego ZARZĄDZANIA firmą w sukcesji, to czy i jakie są alternatywy wobec pierwotnego podziału?

Sprawy te najlepiej omawiać i przeprowadzać ZA ŻYCIA! Pozwala to seniorom, którzy są aktualnymi decydentami i posiadającymi pełnie praw, na takie kształtowanie poszczególnych czynności, aby były one pod ich kontrolą. Dlatego tak ważne jest traktowanie sukcesji jako PROCESU, a nie wydarzenia, będącego skutkiem zgonu. Dzięki temu można próbować kontrolować proces.





WARIANTOWE PODEJŚCIA DO POMIARU ZYSKU

Mentoring i kolumny tabeli

Wspomaganie osób i organizacji w osiąganiu tego, co dla nich ważne, bez mówienia im co mają robić i bez robienia tego za nie, wspomaganie naturalnych procesów planowania, wyznaczania celów, poszukiwania zasobów, uczenia się poprzez ich przyspieszanie, nazywanie, klarowanie, modyfikację. Karta mentoringowa:

- Obecna sytuacja (Jak jest teraz, jak to działa, co jest dostępne?)
- Wnioski z przeszłości (Czego się nauczyłaś/leś, co działa, czego potrzebują klienci, co pomagało, co przeszkadzało?)
- Jakie są pozytywne uwarunkowania dla osiągnięcia celów?
- Czego obecnie brakuje dla osiągnięcia celów, ryzyka (Co jest potrzebne, jak zapewnić zasoby)?
- Jaka jest oczekiwana sytuacja (Do czego dążysz? Konkretny cele do ...r.)?
- Jakie są ścieżki dojścia do celów (Warianty działań, dróg, terminów, skutków)?
- Co należy zrobić w najbliższym czasie w drodze do celów (Postanowienia, zobowiązania, monitorowanie postępów)?



ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE

Proces definiowania i redefiniowania strategii w reakcji na zmiany otoczenia lub wyprzedzający te zmiany, a nawet je wywołujący oraz połączony z nim proces wdrażania.

Opracowując strategię można od razu przygotowywać narzędzie do bieżącej kontroli, czy jest ona wdrażana.

Konieczne jest w tym celu:

- kwantyfikowanie przyjmowanych celów,
- określanie ich mierników,
- motywowanie do pojawiania się inicjatyw,
- oraz ustalanie osób odpowiedzialnych za ich realizację.





ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE

Kwantyfikowanie przyjmowanych celów

Określenie celów spółki powinno być powiązane z **wybranym koncepcji zarządzania** jej działalnością. Można dokonać wyboru przykładowo z przedstawionych poniżej opcji koncepcji zarządzania lub z kombinacji elementów tych opcji.

Przykładowe opcje koncepcji zarządzania

- a) Zarządzanie przez cele,
- b) Zarządzanie przez kompetencje,
- c) Zarządzanie procesowe,
- d) Zarządzanie z zastosowaniem norm i procedur (w tym np. normy ISO),
- e) Zarządzanie z zastosowaniem standardów,
- f) Zarządzanie przez odpowiedzialność,
- g) Zarządzanie poprzez misję,
- h) Zarządzanie przez delegowanie uprawnień,
- i) Zarządzanie przez centralizację uprawnień,
- j) Zarządzanie projektowe,
- k) Zarządzanie bez zastosowania zintegrowanego systemu informatycznego,
- l) Zarządzanie z zastosowaniem zintegrowanego systemu informatycznego.



SPOSOBY ZARZĄDZANIA FIRMĄ

Kaskadowanie celów oraz obliczanie wyników działalności dla poszczególnych centrów odpowiedzialności

Cel 1 dla firmy: Wzrost przychodów netto ze sprzedaży o $X \text{ zł} = Y + Z$

Cel dla kierownika Działu 1: Wzrost przychodów netto ze sprzedaży o $Y \text{ zł}$

Cel dla kierownika Działu 2: Wzrost przychodów netto ze sprzedaży o $Z \text{ zł}$

Cel 2 dla firmy: Osiągnięcie wyniku ze sprzedaży w wysokości $A \text{ zł}$

Cel dla kierownika Działu 1: Osiągnięcie wyniku ze sprzedaży w wysokości $B \text{ zł}$

Cel dla kierownika Działu 2: Osiągnięcie wyniku ze sprzedaży w wysokości $C \text{ zł}$

Cel 3 dla firmy: Wzrost poziomu marży I = przychody – wynagrodzenia bezpośrednie

Obliczanie marż poszczególnych centrów odpowiedzialności:

Cel dla centrum 1: wzrost przychodów przypisanych centrum 1 o $X \text{ zł}$

Cel dla centrum 2: wzrost przychodów przypisanych centrum 2 o $Y \text{ zł}$

Minus wynagrodzenia bezpośrednie

Cel dla centrum 1: wzrost marży I o $A \text{ zł}$

Cel dla centrum 2: wzrost marży I o $B \text{ zł}$

Cel 4 dla firmy: Wzrost poziomu marży II = marża I – pozostałe koszty bezpośrednie

Cel 5 dla firmy: Wzrost poziomu marży III = marża II – narzut kosztów pośrednich (wspólnych dla centrów).





SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU (Corporate Social Responsibility – CSR)

Definicje

Firmy rodzinne coraz częściej działają także poza obszarem biznesowym i rodzinnym, czyli w obszarze działań na rzecz szerszej społeczności, realizując strategię **społecznej odpowiedzialności biznesu** (ang. Corporate Social Responsibility – CSR). Jest to strategia zarządzania, zgodnie z którą przedsiębiorstwa w swoich działaniach dobrowolnie uwzględniają interesy społeczne, aspekty środowiskowe, czy relacje z różnymi grupami interesariuszy, w szczególności z pracownikami. Bycie społecznie odpowiedzialnym oznacza inwestowanie w zasoby ludzkie, w ochronę środowiska, relacje z otoczeniem firmy i informowanie o tych działaniach, co przyczynia się do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa i kształtowania warunków dla zrównoważonego rozwoju społecznego i ekonomicznego.

(Agnieszka TYLEC, Politechnika Częstochowska, ZESZYTY NAUKOWE POLITECHNIKI ŚLĄSKIEJ 2016
Seria: ORGANIZACJA I ZARZĄDZANIE z. 97 Nr kol. 1964, s. 513)

W Raporcie Banku Światowego społeczna odpowiedzialność biznesu zdefiniowano jako zobowiązanie biznesu do przyczyniania się do zrównoważonego rozwoju z udziałem pracowników, ich rodzin, lokalnych społeczności oraz całego społeczeństwa, w celu poprawy jakości życia, co przyniesie pozytywne skutki zarówno biznesowi, jak i społecznemu rozwojowi. Społeczna odpowiedzialność sprowadza się nie tylko do przestrzegania obowiązujących przepisów prawnych, ale także wychodzi naprzeciw oczekiwaniom etycznym społeczeństwa. Uwzględniła ona aspekty ekonomiczne, społeczne i ekologiczne. (JANINA FILEK Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Czy społeczna odpowiedzialność biznesu jest nową wersją umowy społecznej? *Prakseologia* nr 149/2009 S.37)



SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU (Corporate Social Responsibility – CSR)

Definicje

Precyzyjna definicja społecznej odpowiedzialności znalazła się w opublikowanej 1 listopada 2010 r. przez Międzynarodową Organizację Normalizacji normie ISO 26000. Społeczna odpowiedzialność zdefiniowano jako odpowiedzialność organizacji za wpływ jej decyzji i działań na społeczeństwo i środowisko, poprzez przejrzyste i etyczne zachowania, które:

- przyczyniają się do zrównoważonego rozwoju, włączając zdrowie i dobrobyt społeczeństwa;
- uwzględniają oczekiwania interesariuszy;
- są zgodne z obowiązującym prawem i spójne z międzynarodowymi normami zachowania;
- są wprowadzone w całej organizacji i praktykowane w jej działaniach w obrębie jej strefy wpływów.

Definicje społecznej odpowiedzialności biznesu akcentują dobrowolny charakter podejmowanych działań, generujących efekty społeczne, ekologiczne i ekonomiczne.



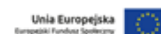


SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU (Corporate Social Responsibility – CSR)

Korzyści

Wyróżnia się następujące **korzyści** ze stosowania zasad społecznej odpowiedzialności biznesu:

- **Korzyści ekonomiczne**
 - posiadają wyższą płynność bieżącą;
 - lepiej wykorzystują majątek trwały i kapitał ludzki;
 - mają wyższą rentowność sprzedaży;
 - więcej inwestują w przeliczeniu na 1 pracownika.
- **Korzyści otoczenia społecznego**
 - wzrost poziomu kultury i bezpieczeństwa pracy;
 - ograniczenie negatywnego wpływu przedsiębiorstw na środowisko;
 - realizacja celów społecznych nie do osiągnięcia bez wsparcia ze strony biznesu.



SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU (Corporate Social Responsibility – CSR)

Korzyści

- **Korzyści środowiskowe**
 - postępowanie MŚP zgodnie z najlepszymi praktykami;
 - racjonalne gospodarowanie zasobami naturalnymi i odpadami;
 - zaangażowanie partnerów biznesowych w ramach łańcucha odpowiedzialności środowiskowej oraz inicjowanie wspólnych działań proekologicznych;
 - popularyzowanie idei proekologicznych.
- **Korzyści dla pracowników**
 - terminowe wypłaty wynagrodzenia;
 - wysoka kultura i bezpieczeństwo pracy;
 - stały rozwój zawodowy dzięki dostępności szkoleń;
 - dodatkowa opieka medyczna;
 - wysoka jakość udogodnień socjalnych;
 - równość szans kobiet i mężczyzn w zakresie zajmowanych stanowisk i wynagrodzenia.





SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU (Corporate Social Responsibility – CSR)

Narzędzia

Działania na rzecz lokalnej społeczności – przedsięwzięcia na rzecz otoczenia, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo. Przyjmują postać: działań polegających na wspieraniu lokalnych instytucji i osób, współpracy z lokalnymi organizacjami, programów dla dzieci i młodzieży, działań ekologicznych, a także inwestycyjnych (np. budowanie dróg).

Działania proekologiczne – działania skierowane na ochronę środowiska, inwestycje minimalizujące wpływ na środowisko. Należą tu takie inicjatywy jak wdrażanie polityki środowiskowej, zrównoważone zarządzanie surowcami, segregacja odpadów, edukacja ekologiczna pracowników i klientów, a także wdrażanie ekologicznych procesów technologicznych oraz ekologicznych produktów i usług.

Kampanie społeczne – umożliwiają przedsiębiorstwom za pośrednictwem mediów wpływanie na postawy społeczeństwa. Kampanie takie mają na celu niesienie pomocy potrzebującym (np. przekazywanie części zysków ze sprzedaży określonego produktu na cele społeczne lub działania prośrodowiskowe) lub zwiększenie świadomości społecznej na określony temat (np. ochrona środowiska, edukacja konsumencka). Temat akcji powinien być związany z działalnością przedsiębiorstwa.



SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU (Corporate Social Responsibility – CSR)

Narzędzia

Programy dla pracowników – inwestycje w rozwój pracowników poprzez programy podnoszące kwalifikacje pracowników (kursy, szkolenia), programy integracyjne, programy na rzecz wyrównywania szans (elastyczne formy zatrudnienia, wyrównywanie szans osób po 45 roku życia, osób niepełnosprawnych)

Raporty społeczne – publikacje prezentujące sposób zarządzania przedsiębiorstwem i realizacji strategii firmy z uwzględnieniem działań społecznie odpowiedzialnych. Istotą raportowania jest przejrzystość przedsiębiorstwa. Raporty powinny wskazywać okres sprawozdawczy, zawierać oświadczenia dotyczące polityki, celów i strategii oraz przegląd wyników, pozwalający na porównywanie ich w kolejnych latach. Raport winien uwzględniać interesy i potrzeby szerokiej grupy interesariuszy.

Systemy zarządzania – wprowadzanie przejrzystych i skutecznych systemów zarządzania tj. Quality Management System ISO 9000 (system zarządzania jakością), Environmental Management System ISO 14000 (system zarządzania środowiskowego), Social Accountability SA 8000 (zarządzanie odpowiedzialnością społeczną).





SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU (Corporate Social Responsibility – CSR)

Narzędzia

Wolontariat pracowniczy – polega na dobrowolnej pracy (np. wykonywanie określonych prac, przeznaczanie pewnej liczby godzin pracy) pracowników firm na rzecz inicjatyw prospołecznych (instytucji, organizacji, akcji).

Zarządzanie łańcuchem dostaw – stosowanie zasad społecznej odpowiedzialności biznesu na każdym etapie dostaw, wdrażanie standardów dla kontrahentów.

Znakowanie produktów – obejmuje eko-znakowanie oraz znakowanie społeczne. Polega na informowaniu konsumenta o aspektach ekologicznych produktu (wpływie na środowisko, zdrowie) i społecznych. Znakowanie produktów wyróżnia je spośród dostępnych na rynku i umożliwia dokonywanie świadomych wyborów przez konsumentów. Jednocześnie producenci winni umieszczać rzetelną informację o składzie produktów i zawartości poszczególnych składników.



SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU

Przykłady

Clifford Chance: Wsparcie dla młodych prawników w potrzebie

Firma Clifford Chance, Janicka, Krużewski, Namiotkiewicz i wspólnicy sp. k. jest warszawskim biurem globalnej sieci Clifford Chance zatrudniającej ok. 3,2 tys. prawników w 32 największych centrach gospodarczych i finansowych w 22 krajach. Warszawskie biuro Clifford Chance założone zostało w 1992 r., zatrudnia obecnie 134 pracowników, a usługi prawnicze świadczy w ramach 4 głównych obszarów: bankowości i finansów, prawa spółek/M&A, nieruchomości i budownictwa oraz postępowań spornych.

Just cause : Marketing społeczny na rzecz walki z niedożywieniem

Just cause jest mikrofirmą powstałą w 2010 r. Zajmuje się doradztwem dla biznesu, organizacji pozarządowych i administracji publicznej w zakresie odpowiedzialności społecznej i zrównoważonego rozwoju. Społeczna odpowiedzialność Just cause wynika z charakteru jego działalności – doradczą. Firma wspiera klientów – NGO, administrację publiczną, biznes – w równoważeniu potencjałów: ekonomicznego, społecznego, środowiskowego. Najbliższa jest jej działalność społeczna, która najczęściej realizuje się poprzez marketing zaangażowany społecznie oraz nieodpłatne przekazywanie know-how.





SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU

Przykłady

Leśnodorski, Ślusarek i Wspólnicy: Działalność pro bono

Kancelaria prawna Leśnodorski, Ślusarek i Wspólnicy jest spółką komandytową powstałą w 1998 r. Zajmuje się doradztwem prawnym w zakresie prawa korporacyjnego, nieruchomości, podatków, prawa własności intelektualnej. W 2005 r. firma rozszerzyła swoją działalność i otworzyła biuro w Katowicach. W 2009 r. otwarty został nowy oddział w Gdańsku. Obecnie spółka zatrudnia 60 osób

Cemex: Nowe technologie przyjazne środowisku

CEMEX Polska Sp. z o.o. zatrudnia 1330 osób. Profil działalności firmy obejmuje: produkcję i sprzedaż cementu, betonu towarowego, kruszyw, domieszek chemicznych; usługi transportowe oraz usługi laboratoryjne w zakresie badań kruszyw, mieszanek betonowych, zapraw budowlanych, betonu stwardniałego, gotowych elementów betonowych.

Aviva: Wsparcie dla niepełnosprawnych sportowców

Aviva jest szóstą co do wielkości grupą ubezpieczeniową świata, działającą w 28 krajach Europy, Ameryki Północnej i Azji, obsługującą 44,5 mln klientów. Szczyci się tradycją ponad 300 lat nieprzerwanej działalności. W Polsce Aviva jest obecna od 1992 r. – do 2009 r. jako Commercial Union – i należy do największych instytucji finansowych w naszym kraju.



SKŁADNIKI MAJĄTKU RODZINY

Propozycje podziału składników majątku, źródeł przychodów i kosztów wg (przykładowo) różnych sfer aktywności, przeznaczenia i płynności

Na składniki majątku rodziny warto patrzeć z punktu widzenia wszystkich trzech aktywności, tj. w obszarach:

- Biznesowej,
- Rodzinnej,
- Charytatywnej.





Istota wyceny udziałów i akcji

Oszacowanie ceny, która zostanie **zaakceptowana** przez nabywcę i sprzedającego

Zobiektywizowane oszacowanie sumy **środków pieniężnych**, które może uzyskać właściciel udziałów

Oszacowanie **nadwyżki** między uzyskanymi w przyszłości środkami pieniężnymi a ceną za udziały

Nie ma jedynie **śluszných** metod wyceny. Wycena to **sztuka** a nie nauka, 25% to technika, a 75% to doświadczenie.



Powody szacowania wartości udziałów albo akcji

- Sprzedaż/kupno nowych i dotychczasowych udziałów pomiędzy niewspółpracującymi ze sobą osobami
- Sprzedaż/kupno nowych i dotychczasowych udziałów pomiędzy współpracującymi ze sobą osobami
- Wycena przewidziana umową (statutem) spółki (np. gdy likwidacja)
- Wycena na potrzeby podatkowe
(np. zaniżenie wartości sprzedawanych udziałów w spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością może spowodować konieczność zapłaty przez ich nabywcę dodatkowego podatku wraz z odsetkami za zwłokę)
- Przekształcenia własnościowe (prywatyzacja), w tym prawa zakupu przez pracowników lub zarząd



Powody szacowania wartości udziałów albo akcji

- Wniesienie przedsiębiorstwa do spółki, udziały w bilansie
- Zakup własnych akcji przez spółkę
- Fuzje kapitałowe / podział firmy / przejęcia
- Ustanawianie zabezpieczeń dla banku, ubezpieczenia
- Wprowadzenie akcji na rynek publiczny (emisja)
- Wymiana udziałów
- Sprawy spadkowe lub podział majątku na dzieci
- Programy motywacyjne (kontrakty menedżerskie)
- Ocena zarządzania wartością spółki przez właścicieli



Główne podstawy wyceny

Zysk – wykonanie i prognoza zysków

Dywidenda – obecna wartość przyszłych strumieni dywidend

Majątek – głównie dla firm opartych na posiadaniu majątku, np. nieruchomości

Zdyskontowany przepływ środków pieniężnych – obecna wartość przyszłych strumieni pieniężnych, określonych w prognozie finansowej





Główne metody wyceny

Wskaźnikowe (Porównań rynkowych) – szacowanie wartości rynkowej, czyli hipotetycznej ceny transakcji możliwej do uzyskania przez właściciela w procesie sprzedaży na podstawie informacji o transakcjach

Dla celów porównania stosuje się tu przede wszystkim wskaźniki:

- cena / zysk (C/Z), ang. (P/E) – price/earnings
- cena / wartość księgową (C/WK), ang. (P/BV) - price/book value
- cena / przychody ze sprzedaży (C/P) EV/Sales - enterprise-value/sales
- cena / EBITDA (C/EBITDA) (ang. earnings before interest, taxes, depreciation and amortization) – zysk operacyjny przedsiębiorstwa przed potrąceniem odsetek od zaciągniętych zobowiązań oprocentowanych (kredytów, obligacji), podatków, amortyzacji wartości niematerialnych i prawnych (ang. amortization) oraz amortyzacji (depresiasi) rzeczowych aktywów trwałych (ang. depreciation) = przychody – koszty operacyjne bez amortyzacji



Główne metody wyceny (szacowania)

Majątkowe – oszacowanie wartości majątku, tzn. sumy nakładów pracy, pieniędzy i środków rzeczowych na utworzenie przedsiębiorstwa

Do tych metod zalicza się:

- metodę księgową (bez korekty aktywów netto),
- skorygowanych aktywów netto,
- metodę wartości likwidacyjnej,
- metodę odtworzeniową.





Główne metody wyceny

Dochodowe – szacowanie wartości dochodowej, rozumianej jako suma dochodów, jakie można uzyskać z posiadania udziałów spółki w danym czasie

Do tych metod zalicza się przede wszystkim:

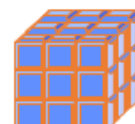
- a) metodę zdyskontowanych przepływów pieniężnych netto,
- b) metodę zdyskontowanych zysków,
- c) metodę zdyskontowanych dywidend.



Główne metody wyceny

Mieszane – wypadkowe - średnie arytmetyczne (zwykłe, ważone) wartości wynikającej np. z metody majątkowej, dochodowej i wskaźnikowej

Zazwyczaj stosowane jako obliczanie średniej ważonej z wyników zastosowania powyższych metod dla podsumowania wyceny udziałów albo akcji.





Wybór metody wyceny

1. Cel wyceny
2. Zakres działalności spółki
3. Umowa (statut) spółki i inne umowy wspólników
4. Ilość wycenianych udziałów i praw głosu
5. Przyczyny i uwarunkowania transakcji
6. Sytuacja prawna spółki
7. Wyniki finansowe spółki
8. Uwarunkowania marketingowe
9. Struktura majątku spółki
10. Plany spółki



Informacje dla potrzeb wyceny

Memorandum

1. Uwarunkowania prawne (dokumenty)
2. Historia (wyniki, zmiany własnościowe)
3. Działalność (produkty, organizacja, zasoby, technologia, lokalizacja)
4. Uwarunkowania marketingowe (rynki, konkurencja, udział w rynku, sytuacja na rynku)
5. Zarząd i pracownicy oraz właściciele (stabilność, związki zawodowe, system emerytalny, polityka personalna)
6. Analiza ksiąg, finansowa, podatkowa
7. Informacje z giełdy papierów wartościowych
8. Prognozy





Postulaty

Postulaty przedstawione przez Irvinga Fisher'a (1867-1947 USA) w 1930 r. – kanony teorii finansów:

1. Akcjonariusze chcą:
 - a) Zwiększyć bogactwo,
 - b) Mieć wybór, kiedy z niego korzystają,
 - c) Mieć wybór ryzyka.
2. Zarząd powinien akceptować projekty zwiększające wartość netto firmy
3. Efektywne rynki powinny zapewniać:
 - a) Wybór czasu dokonania inwestycji oraz czasu ich spieniężenia
 - b) Wybór podejmowanego ryzyka związanego z projektem inwestycyjnym.



Aksjomaty

1. Pieniądz otrzymany dziś jest więcej wart, niż ten sam pieniądz otrzymany jutro.
2. Pieniądz, którego otrzymania jesteśmy mniej pewni, jest mniej wart, niż pieniądz, którego otrzymania jesteśmy bardziej pewni (istotne jest ryzyko)





Czynniki wartości

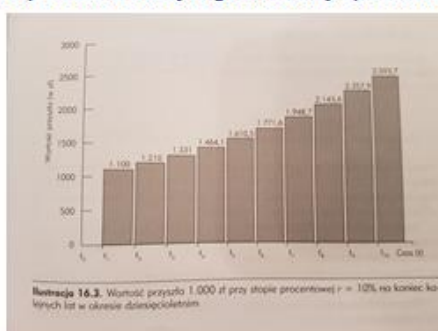
Wartość jest funkcją trzech czynników:

1. Wielkości spodziewanych przyływów środków pieniężnych (netto)
2. Momentu, w którym nastąpią
3. Ryzyka, że będą one w innej wysokości, niż oczekiwania.



Wartość przyszła. Procent składany

Ilustracja obrazuje na koniec każdego z kolejnych 10 lat wartość przyszłą zainwestowanej w momencie t_0 kwoty 1000 zł w lokatę długoterminową, oprocentowaną w wysokości 10% w skali rocznej.



Rachunkowość zarządcza,
A. Jaruga, P. Kabalski,
A. Szycha, 2014, s. 705



Procent składany

Procent składany wyrażony formułą $(1+r)^n$, służy do obliczania wartości przyszłej (**FV**) obecnie ulokowanych środków (**PV**) w działalność dochodową na n okresów (lat) przy stopie procentowej (zysku) r , obowiązującej w poszczególnych okresach.

$$FV \text{ (future value)} = PV \text{ (present value)} (1+r)^n$$

Gdy stopa procentowa (r) jest określona w skali rocznej, wartość przyszła oznacza kwotę obecnie inwestowanych środków należną na koniec roku (n).

Dyskonto – odwrotność procentu składanego.

Rachunkowość zarządcza, A. Jaruga, P. Kabalski, A. Szychta, 2014, s. 705



Dyskonto

Obniżka umożliwiająca określenie obecnej wartości (**PV**) przyszłych przepływów pieniężnych netto (**FV**) i porównywanie kwot z różnych okresów.

$$PV \text{ (present value)} = \sum FV / (1+r)^n$$

Gdzie:

FV = przyszła kwota, n – ilość lat

r = stopa dyskontowa,

$r = r_1 + r_2$

r_1 = stopa bez ryzyka (np. oprocentowanie obligacji skarbu państwa)

r_2 = stopa z tytułu ryzyka (ocena inwestora)





Dyskonto

$$FV_1 = 100 \times (1+0,09) = 109 \text{ (obecna kwota z odsetkami za rok)}$$

$$FV_n = PV \times (1+r)^n \text{ (obecna kwota z odsetkami za n lat)}$$

$$PV = FV_n / (1+r)^n = FV_n \times 1/(1+r)^n$$

$$1/(1+r)^n = \text{współczynnik dyskontowy}$$

Przyszła kwota:

$FV_5 = 3\,000$; $r = 0,06$; $n = 5$ (3 000 za 5 lat przy 6% odsetek/rok) Ile wynosi kwota obecna, którą trzeba ulokować, by $FV_5 = 3\,000$?

$$PV = 3\,000 \times 1/(1+0,06)^5 = 2\,241,77 \text{ (obecna wartość przyszłej kwoty 3 000, =POTĘGA(1,06;5))}$$

Matematyka finansowa cz.1[3] Akademicka Telewizja Naukowa ATVN



Dyskontowanie

Który wariant wybrać? Trzy warianty czynszu:

1. (PV1) Klient płaci cały czynsz z góry za 2 lata (3000)
2. (PV2) Płaci w trzech równych ratach (na początku, po roku i po 2 latach)
3. (PV3) Płaci całą kwotę po roku
4. C – cała kwota czynszu (3000)
5. PV – obecna wartość umowy
6. $PV1 = C > PV2 >$ albo $< PV3$
7. $C > PV3 = C \times X$
8. $X = \text{współczynnik dyskontowy } (0 < x < 1) = 1/(1+r)$
9. $r = \text{stopa dyskontowa (10\%)}$
10. $PV2 = C/3 + C/3 \times X + C/3 \times Y$
11. $Y = 1/(1+r)^2$





NPV

Wartość bieżąca netto (net present value):

Wartość bieżąca zdyskontowanych wolnych środków pieniężnych z projektu inwestycyjnego. Informuje, o ile wzrośnie zainwestowany kapitał dzięki realizacji projektu. Im większe NPV, tym lepiej.



„Pierwsze odniesienie do NPV w amerykańskiej literaturze ekonomicznej pojawiło się w 1907 r. w "The Rate of Interest" Irvinga Fishera. Ta ważna praca została zmieniona i ponownie wydana w 1930 r. jako „The Theory of Interest”.”

Zob. Thomas W. Jones, University of Arkansas and J. David Smith Western Illinois University, An historical perspective of net present value and equivalent annual cost.



Etapy wyceny metodą dochodową

Wartość metodą dochodową jest obliczana w oparciu o **zdyskontowane przyszłe przepływy pieniężne** (DCF - discounted cash flow), czyli na podstawie prognozy finansowej.

Najpierw w ramach analizy uwarunkowań formułuje się wnioski i założenia do prognoz oraz opracowuje:

- charakterystykę zakresu działalności,
- prezentację i analizę wyników ekonomiczno-finansowych działalności za okres kilku ostatnich lat działalności – sprzedaż, przychody ze sprzedaży, koszty działalności operacyjnej, rachunek zysków i strat, bilans, **przepływy pieniężne**, wskaźniki finansowe,





Etapy wyceny metodą dochodową



Etapy wyceny metodą dochodową

- c) założenia i prognozę **sprzedaży** (ilości) oraz **przychodów** ze sprzedaży (wartości),
- d) założenia i prognozę **kosztów** działalności operacyjnej w układzie rodzajowym w podziale na koszty zmienne oraz koszty stałe (w tym np. koszty ogólnego zarządu, niezależne od wielkości sprzedaży),
- e) założenia i prognozę **nakładów** inwestycyjnych (wydatki ale nie koszty),
- f) założenia i prognozę **majątku obrotowego netto** (należności, zapasów oraz zobowiązań bieżących bez kredytów i pożyczek),
- g) prognozę **sprawozdań**: rachunku zysków i strat, bilansu oraz przepływów pieniężnych spółki,





Etapy wyceny metodą dochodową

- h) określenie i uzasadnienie przyjętej w wycenie metodą zdyskontowanych przepływów pieniężnych **wartości rezydualnej** na koniec ostatniego roku prognozy (np. na podstawie zdyskontowanego średnio rocznego strumienia przepływów pieniężnych netto – model Gordona lub na podstawie wartości skorygowanej aktywów netto spółki),
- i) określenie i uzasadnienie **stopy dyskontowej** (uwzględniając średni ważony koszt kapitału obcego i własnego spółki oraz aktualną stopę zwrotu z inwestycji w kraju o najniższym ryzyku, premię za ryzyko związane z działalnością w branży oraz premię za ryzyko indywidualne dotyczące działalności spółki – rynek, aktualna sytuacja finansowa, potrzeby inwestycyjne),



Etapy wyceny metodą dochodową

- j) określenie **strumienia przepływów pieniężnych** do wyceny, uwzględniającego prognozowane przepływy z działalności operacyjnej, prognozowane przepływy z działalności inwestycyjnej, wartość zadłużenia netto do spłaty z tytułu kredytów i pożyczek oraz wartość rezydualną określoną na koniec okresu prognozy,
- k) określenie **wartości spółki** na podstawie zdyskontowanych przepływów pieniężnych dla przyjętej i uzasadnionej stopy dyskontowej (uwzględniając wyznaczony koszt kapitału własnego i obcego) oraz dla przedziału stóp dyskontowych +/- x% w stosunku do stopy rekomendowanej.





Analiza wrażliwości

Elementem wyceny sporządzonej metodą zdyskontowanych przepływów pieniężnych jest **analiza wrażliwości** wartości spółki na zmianę, w stosunku do założeń przyjętych w prognozie finansowej, kluczowych czynników determinujących przyszłe przepływy pieniężne, tj. np.:

- a) poziom sprzedaży (ilość jednostek produktów lub usług),
- b) poziom cen,
- c) poziom jednostkowych kosztów zmiennych,
- d) poziom kosztów stałych działalności spółki (w tym kosztów ogólnego zarządu),
- e) poziom nakładów inwestycyjnych.



NPV

Wartość bieżąca netto (net present value):

Wartość bieżąca zdyskontowanych wolnych środków pieniężnych z projektu inwestycyjnego. Informuje, **o ile wzrośnie zainwestowany kapitał** dzięki realizacji projektu. Im większe NPV, tym lepiej. Obliczanie NPV:

1. Obliczenie wartości bieżącej poszczególnych przepływów pieniężnych (z kolejnych lat), a następnie zdyskontowanie ich.
2. Zsumowanie wartości bieżącej poszczególnych przepływów pieniężnych.





NPV

$$NPV = \sum_{i=0}^n a_t S_i^C = \frac{S_0^C}{(1+r)^0} + \frac{S_1^C}{(1+r)^1} + \dots + \frac{S_n^C}{(1+r)^n}$$

$$a_t = \frac{1}{(1+r)^t}$$

S^C = salda całkowitych przepływów pieniężnych netto generowanych przez Projekt w poszczególnych latach przyjętego horyzontu czasowego analizy

t = numer kolejnego roku projekcji w ramach okresu analizy (wartości od 0 do n)

a = współczynnik dyskontowy

r = przyjęta stopa dyskontowa



NPV

$$NPV = CF_0 + CF_1/(1+r)^1 + CF_2/(1+r)^2 + \dots + CF_n/(1+r)^n =$$

$$\sum (t = \text{od } 0 \text{ do } n) CF_t/(1+r)^t$$

$$NPV_5 = -1000 + 500/1,1^1 + 400/1,1^2 + 300/1,1^3 + 100/1,1^4$$

$$= -1000 + 454,55 + 330,58 + 225,39 + 68,30 = 78,82$$

CF_0 = Nakład inwestycyjny na początku życia projektu (liczba ujemna)

CF_1 = Przepływy pieniężne netto na koniec 1 roku

CF_n = Przepływy pieniężne netto w ostatnim roku projektu

E. Brigham, J. Houston, Zarządzanie finansami, PWN, 2015, s. 444





Lokalne Centrum Kompetencji Rozwoju Firm Rodzinnych

www.firmyrodzinne.eu
kontakt@firmyrodzinne.eu



Publikacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego na lata 2014-2020.
Projekt pn. "Tworzenie systemu wsparcia przedsiębiorczości rodzinnej – lokalne centra kompetencji rozwoju firm rodzinnych"



1.3 Studia przypadków

1.3.1 Studium przypadku 1

Poniżej przedstawiono studium przypadku przykładowej rodziny X, która zastosowała zestawienie bilansowe dotyczące zgromadzonego majątku, kapitału i zobowiązań.

Rodzina X prowadzi od 25 lat firmę usługową, w której ma na długi termin:

- a) udział w kapitale zakładowym w wysokości 200 tys. zł oraz
- b) udział w kapitale zapasowych w wysokości 800 tys. zł.

Ma również na długi termin udziały w drugiej spółce o wartości 90 tys. zł.

Ponadto rodzina zgromadziła majątek (rzeczowe aktywa trwałe) w postaci:

- a) trzech działek gruntowych,
- b) dwóch domów i
- c) sześciu mieszkań.

W majątku trwałym ma także:

- a) należności, które powinny zostać spłacone rodzinie przez dłużnika za 2 lata,
- b) obligacje spółki deweloperskiej,
- c) jednostki uczestnictwa funduszu inwestycyjnego,
- d) zbiory porcelany,
- e) należności z tytułu udzielonej pożyczki, która ma zostać spłacona w tym roku.

Poza tym rodzina X jest właścicielem majątku obrotowego w skład którego wchodzi:

- a) środki pieniężne w gotówce oraz w czterech bankach,
- b) odsetki z obligacji,
- c) środki z tytułu dwóch polis ubezpieczeniowych.

Rodzina postanowiła określić poziom swojego kapitału porównując posiadane aktywa ze swymi zobowiązaniami, które składają się z:

- a) kredytu na mieszkanie w wysokości 120 tys. zł,
- b) odsetek od kredytu w wysokości 50 tys. zł.

Przedstawiciel rodziny X, prowadzący jej księgi dokonał poniższego zestawienia i obliczył na jego podstawie, że kapitał rodziny wynosi 7 428 500 zł i składa się z:

- a) kapitału podstawowe, obliczonego jako różnica pomiędzy wartością aktywów trwałych i wartością zobowiązań długoterminowych,
- b) kapitału zapasowego, obliczonego jako różnica pomiędzy wartością aktywów obrotowych i wartością zobowiązań krótkoterminowych.

Na tej podstawie można stwierdzić, że sytuacja finansowa rodziny X jest stabilna, gdyż wartość kapitału stanowi ok. 98% pasywów.

Poniżej zaprezentowano zestawienie, które zawiera informacje o aktywach i pasywach rodziny X.

Majątek Rodziny - 2019-01-31	Opis składnika bilansu			Wartość składnika bilansu
	Adres	Nr działki/Ks.wiecz	Pow. m2	
Aktywa				
A. Aktywa trwałe				6 140 000
I. Wartości niematerialne i prawne				
II. Rzeczowe aktywa trwałe				3 570 000
1. Grunty				100 000
a) Działka w			10 000
b) Działka w			30 000
c) Działka w			60 000
2. Budynki i lokale				3 470 000
a) Dom 1			900 000
b) Dom 2	-	450 000
c) Mieszkanie 1	-	450 000
d) Mieszkanie 2	420 000
e) Mieszkanie 3	-	360 000
f) Mieszkanie 4	320 000
g) Mieszkanie 5	-	290 000
h) Mieszkanie 6	-	280 000
III. Należności długoterminowe				50 000
IV. Inwestycje długoterminowe				2 520 000
1. Nieruchomości				
2. Wartości niematerialne i prawne				
3. Długoterminowe aktywa finansowe				2 520 000
a) Udziały w spółce 1 (kapitał zakładowy)				200 000
b) Udział w spółce 1 (kapitał zapasowy)				800 000
c) Udziały w spółce 2				90 000
d) Obligacje				670 000
e) Inne papiery wartościowe (fundusze inwestycyjne)				450 000
f) Zbiory				250 000
g) Udzielone pożyczki				60 000
B. Aktywa obrotowe				1 458 500
I. Należności krótkoterminowe				
II. Inwestycje krótkoterminowe				1 458 500
1. Krótkoterminowe aktywa finansowe poza środkami pieniężnymi				-
a) Udziały lub akcje				
b) Inne papiery wartościowe				
c) Udzielone pożyczki				-
2. Środki pieniężne i inne aktywa pieniężne				1 458 500
a) Środki pieniężne w kasie				1 000
b) Bank 1 Konto 1				450 000
b) Bank 1 Konto 2				620 000
c) Bank 2				40 000
d) Bank 3				90 000
e) Bank 4				55 000
f) Odsetki z obligacji				2 500
g) Konto walutowe				45 000
h) Polisa ubezpieczeniowa 1				65 000
i) Polisa ubezpieczeniowa 2				90 000
AKTYWA RAZEM				7 598 500
Pasywa				
A. Kapitał własny				7 428 500
I. Kapitał podstawowy				6 020 000
II. Kapitał zapasowy				1 408 500
III. Kapitał z aktualizacji wyceny				
IV. Zysk netto				
B. Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania				170 000
I. Rezerwy na zobowiązania				
II. Zobowiązania długoterminowe				120 000
a) Kredyty (kapitał) na mieszkanie				120 000
b) Pożyczki				
III. Zobowiązania krótkoterminowe				50 000
a) Kredyty (odsetki) na mieszkanie				50 000
b) Pożyczki				
c) Podatek dochodowy				
d) Inne zobowiązania finansowe				
PASYWA RAZEM				7 598 500

1.3.2 Studium przypadku 2

Następnie zaprezentowano studium przypadku przykładowej rodziny Y, która zastosowała także zestawienie bilansowe dotyczące zgromadzonego majątku, kapitału i zobowiązań.

Rodzina Y prowadzi od 20 lat firmę handlową, w której ma na długi termin:

- c) udział w kapitale zakładowym w wysokości 800 tys. zł oraz
- d) udział w kapitale zapasowym w wysokości 1 300 tys. zł.

Ma również na długi termin udziały w drugiej spółce o wartości 90 tys. zł.

Ponadto rodzina zgromadziła majątek (rzeczowe aktywa trwałe) w postaci:

- d) dwóch działek gruntowych,
- e) dwóch domów i
- f) czterech mieszkań.

W majątku trwałym rodzina ma także:

- f) należności, które powinny zostać spłacone rodzinie przez dłużnika za 3 lata,
- g) obligacje spółki produkcyjnej,
- h) jednostki uczestnictwa funduszu inwestycyjnego,
- i) zbiory wyrobów z metali szlachetnych.

Poza tym rodzina Y jest właścicielem majątku obrotowego w skład którego wchodzi:

- d) środki pieniężne w gotówce oraz ulokowane w trzech bankach,
- e) odsetki z obligacji,
- f) środki z tytułu jednej polisy ubezpieczeniowej.

Rodzina postanowiła określić poziom swojego kapitału porównując posiadane aktywa ze swymi zobowiązaniami, które składają się z:

- c) kredytu długoterminowego w wysokości 4 900 tys. zł,
- d) kredytu krótkoterminowego w wysokości 90 tys. zł,
- e) zaciągniętej pożyczki w wysokości 150 tys. zł.

Przedstawiciel rodziny Y, prowadzący jej ewidencję dokonał poniższego zestawienia i obliczył na jego podstawie, że kapitał rodziny wynosi 2 568 100 zł i składa się z:

- c) kapitału podstawowe, obliczonego jako różnica pomiędzy wartością aktywów trwałych i wartością zobowiązań długoterminowych,
- d) kapitału zapasowego, obliczonego jako różnica pomiędzy wartością aktywów obrotowych i wartością zobowiązań krótkoterminowych.

Na tej podstawie można stwierdzić, że sytuacja finansowa rodziny Y jest mniej stabilna niż sytuacja rodziny X, gdyż wartość kapitału rodziny Y stanowi ok. 33% jej pasywów.

Mimo wyższego poziomu wartości aktywów, którymi dysponuje rodzina Y (7 708 100 zł), to

jej kapitał jest znacznie niższy (2 568 100), niż kapitał rodziny X (7 428 500).

Poniżej zaprezentowano zestawienie, które zawiera informacje o aktywach i pasywach rodziny Y.

Majątek Rodziny Y - 2019-01-31	Opis składnika bilansu			Wartość składnika bilansu
	Adres	Nr działki/Ks.wiecz	Pow. m2	
Aktywa				
A. Aktywa trwałe				7 590 000
I. Wartości niematerialne i prawne				
II. Rzeczowe aktywa trwałe				3 530 000
1. Grunty				100 000
a) Działka w			60 000
b) Działka w			40 000
2. Budynki i lokale				3 430 000
a) Dom 1			1 200 000
b) Dom 2		-	600 000
c) Mieszkanie 1		-	700 000
d) Mieszkanie 2	400 000
e) Mieszkanie 3		-	290 000
f) Mieszkanie 4	240 000
III. Należności długoterminowe				70 000
IV. Inwestycje długoterminowe				3 990 000
1. Nieruchomości				300 000
2. Wartości niematerialne i prawne				90 000
3. Długoterminowe aktywa finansowe				3 600 000
a) Udziały w spółce 1 (kapitał zakładowy)				800 000
b) Udział w spółce 1 (kapitał zapasowy)				1 300 000
c) Udziały w spółce 2				90 000
d) Obligacje				500 000
e) Inne papiery wartościowe (fundusze inwestycyjne)				360 000
f) Zbiory				550 000
g) Udzielone pożyczki				
B. Aktywa obrotowe				118 100
I. Należności krótkoterminowe				
II. Inwestycje krótkoterminowe				118 100
1. Krótkoterminowe aktywa finansowe poza środkami pieniężnymi				-
a) Udziały lub akcje				
b) Inne papiery wartościowe				
c) Udzielone pożyczki				-
2. Środki pieniężne i inne aktywa pieniężne				118 100
a) Środki pieniężne w kasie				1 500
b) Bank 1 Konto 1				12 000
b) Bank 1 Konto 2				60 000
c) Bank 2				30 000
d) Bank 3				10 000
f) Odsetki z obligacji				600
g) Konto walutowe				1 000
h) Polisa ubezpieczeniowa 1				3 000
AKTYWA RAZEM				7 708 100
Pasywa				
A. Kapitał własny				2 568 100
I. Kapitał podstawowy				2 690 000
II. Kapitał zapasowy				- 121 900
III. Kapitał z aktualizacji wyceny				
IV. Zysk netto				
B. Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania				5 140 000
I. Rezerwy na zobowiązania				
II. Zobowiązania długoterminowe				4 900 000
a) Kredyty				4 900 000
b) Pożyczki				
III. Zobowiązania krótkoterminowe				240 000
a) Kredyty				90 000
b) Pożyczki				150 000
c) Podatek dochodowy				
d) Inne zobowiązania finansowe				
PASYWA RAZEM				7 708 100

1.3.3 Studium przypadku 3

Poniżej przedstawiono przykład zastosowania rekomendowanej przez T. Budziaka metody zestawiania wyników działalności rodziny K z punktu widzenia różnych sfer jej działania, tj.:

- a) Sfery biznesowej,
- b) Sfery prywatnej,
- c) Sfery społecznej/charytatywnej.

Sfera biznesowa może polegać na prowadzeniu przez przedstawicieli rodziny spółki prowadzącej działalność gospodarczą lub posiadania udziałów lub akcji w takich spółkach.

Sfera prywatna polega na przykład na prowadzeniu gospodarstwa domowego.

Sfera społeczna może polegać na angażowaniu się w fundacje, stowarzyszenia, przedsięwzięcia organizacji nie nastawionych na zysk itp.

Rodzina prowadząca od dłuższego czasu działalność gospodarczą i uzyskująca z tego tytułu odpowiednie dochody z natury rzeczy z czasem angażuje się w działania pozabiznesowe, co wynika np. z powodu uzyskania możliwości realizowania swoich ambicji, celów i zainteresowań.

W rozważanym przypadku opracowano najpierw zestawienie bilansowe ukazujące efekty działania rodziny w sferze biznesowej.

Jak widać z poniższego zestawienia rodzina K zainwestowała w:

- a) Nieruchomości,
- b) Przedsiębiorstwa i udziały w nich (notowane na rynku papierów wartościowych oraz nienotowane),
- c) Prawa (patenty, licencje),
- d) Papiery wartościowe,
- e) Lokaty, depozyty,
- f) Kolekcje komercyjne oraz
- g) Udzieliła pożyczek na cele biznesowe.

Oczywiście poniższa ewidencja wartości składników majątku opiera się na określonych metodach ich wyceny, które powinny prowadzić do oszacowania ich wartości rynkowej.

Wielkości uwzględnione w Inwestycjach trwałych dotyczą składników majątku, których rodzina nie planuje zbyć w najbliższym roku.

Bilans rodziny biznesowej						
				Zasada wyceny	Komentarz	
SFERA BIZNESOWA (Kapitał finansowy)			PLN			
Aktywa krajowe			7 165 000			
1.	Inwestycje trwałe	Nieruchomości i udziały w nich		1 200 000		Kraj rezydencji podatkowej
		Przedsiębiorstwa i udziały w nich	<i>Notowane</i>	900 000	Metoda praw własności - niezależnie od poziomu udziału	
			<i>Nienotowane</i>	100 000	Nie wyżej niż wartość rynkowa	
		Prawa		135 000		W tym patenty i licencje
		Papiery wartościowe - pasywne (w tym certyfikaty inwestycyjne)	<i>Notowane</i>	450 000	Wartość godziwa. Dla notowanych nie wyżej niż cena rynkowa	Bez możliwości kontroli lub wywierania wpływu
			<i>Nienotowane</i>	150 000		
		Lokaty, depozyty		990 000		Dotyczy tej części majątku rodziny, która intencjonalnie podlega ryzyku biznesowemu. Chodzi też o operacje wykonywane poza przedsiębiorstwami - "prywatnie", ale z zamysłem inwestycyjnym
		Pożyczki na cele biznesowe		300 000		j.w.
		Inne (np. kolekcje komercyjne)		700 000		Kolekcje mające przeznaczenie inwestycyjne o niskiej wartości sentymentalnej

Z kolei poniższe zestawienie zawiera informacje o składnikach majątku, które mogą być zbywane w niedługim czasie oraz środki pieniężne i przychody przyszłych okresów.

2. Inwestycje przeznaczone do zbycia	Nieruchomości i udziały w nich		330 000		
	Przedsiębiorstwa i udziały w nich		250 000		
	Prawa		40 000		
	Papiery wartościowe		850 000		
	Inne (np. kolekcje przeznaczone do zbycia na cele komercyjne)		90 000		
3. Środki płynne	Środki pieniężne		660 000		Środki płynne rodziny przeznaczone do działalności biznesowej, niemające aktualnie przyporządkowania i konkretnego przeznaczenia, jednak gotowe do użycia w celach biznesowych
4. Przychody przyszłych okresów			20 000		
	Aktywa zagraniczne		750 000		Pogrupowanie adekwatnie do prezentacji krajowej. Możliwy dalszy podział na poszczególne kraje

Następnie przedstawione zostały biznesowe zobowiązania krajowe i zagraniczne.

Zobowiązania krajowe			2 790 000		
1. Zobowiązania		<i>Krótkoterminowe</i>	1 800 000		
		<i>Długoterminowe</i>	990 000		
Zobowiązania zagraniczne			250 000		Pogrupowanie adekwatnie do prezentacji krajowej. Możliwy dalszy podział na poszczególne kraje
Kapitały własne			4 875 000		
	Z lat poprzednich		1 400 000		
	Rezerwowe		1 920 000		
	Z wyceny		750 000		
	Zysk bieżący		805 000		
Kapitały mniejszości					

Po odjęciu od wartości aktywów wartości zobowiązań w sferze biznesowej obliczono kapitały rodziny, które wynoszą 4 875 tys. Zł.

SFERA PRYWATNA / RODZINNA		PLN		Pogrupowanie na część krajową i zagraniczną
1. Część inwestycyjna		3 400 000		Inwestycje przeznaczone do finansowania fundacji (funduszu) na cele rodzinne
2. Część konsumpcyjna	Nieruchomości	1 100 000	Wycena rynkowa	
	Rzeczy wartościowe	750 000	np.. Drogie auta - utrata wartości zgodnie z wyceną rynkową	
	np.. Kolekcje prywatne	480 000	nie do zbycia - wartość sentymentalna	
	Środki pieniężne	850 000	Zasoby przeznaczone na konsumpcję	
3. Zobowiązania prywatne		1 350 000		
4. Kapitały własne		5 230 000		Jako różnica
SFERA SPOŁECZNA/ CHARYTATYWNA (Kapitał społeczny)				Pogrupowanie na część krajową i zagraniczną
1. Instytucje pod kontrolą rodziny	Inwestycje przeznaczone do finansowania instytucji na cele społeczne	480 000		Otrzymane obce fundusze nie są zobowiązaniami. Środki przekazane instytucjom poza kontrolą rodziny nie są należnością
	Majątek operacyjny instytucji na cele społeczne	370 000		
2. Zobowiązania		160 000		Podział wg poszczególnych kategorii instytucji
3. Kapitał fundacji		690 000		

Zestawienie bilansowe zawiera także informacje o majątku i zobowiązaniach rodziny w sferze prywatnej oraz społecznej. Jak widać w sferze prywatnej rodzina K ma kapitał o wartości 5 230 tys. Zł, a w sferze społecznej (w fundacji) ma kapitał 690 tys. zł.

Sytuacja finansowa rodziny K we wszystkich trzech sferach jest więc dobra.

Rachunek zysków i strat rodziny biznesowej					
					Komentarz
SFERA BIZNESOWA (Kapitał finansowy)					Możliwa prezentacja wg przedsiębiorstw, segmentów i krajów
1.	Przychody działalności biznesowej	5 700 000	Przychody z działalności operacyjnej z udziałów w działalności biznesowej Przychody ze zbycia inwestycji		Podział analityczny na poszczególne centra przychodów i kosztów
2.	Koszty działalności biznesowej	4 700 000	Koszty z działalności operacyjnej z udziałów w działalności biznesowej Koszty związane ze zbywanymi inwestycjami		
3.	Przychody działalności finansowej	20 000			
4.	Koszty działalności finansowej	90 000	W tym prezentacja wpływu różnic kursowych z konsolidacji		
5.	Zmiany spowodowane wycenami	35 000			
6.	Obciążenia działalności biznesowej z tytułu podatków	160 000			Podział na jurysdykcje podatkowe. Z podatkiem u źródła
WYNIK NA DZIAŁALNOŚCI BIZNESOWEJ		805 000			

Powyższe zestawienie przedstawia informacje o przychodach i kosztach oraz wynikach na działalności biznesowej rodziny K. Natomiast poniżej ukazano dodatkowo wyniki finansowe uzyskane w sferze prywatnej/rodzinnej oraz społecznej/charytatywnej.

SFERA PRYWATNA / RODZINNA			
1.	Przychody rodziny	1 600 000	
2.	Koszty funkcjonowania rodziny	950 000	
3.	Opodatkowanie rodziny	300 000	
4.	Koszty obsługi profesjonalnej interesów rodziny, niezaliczone do innych sfer działalności	120 000	
5.	Zmiany wartości wyceny majątku prywatnego rodziny	150 000	
WYNIK - ZMIANA STANU MAJĄTKU PRYWATNEGO RODZINY		380 000	
SFERA SPOŁECZNA/ CHARYTATYWNA (Kapitał społeczny)			
1.	Przychody na działalność społeczną z majątku rodziny	950 000	
2.	Przychody na działalność społeczną spoza majątku rodziny	350 000	
3.	Wydatki na działalność społeczną na rzecz instytucji kontrolowanych przez rodzinę	900 000	
4.	Wydatki na działalność społeczną na rzecz instytucji poza kontrolą rodziny	290 000	
NADWYŻKA NIEROZDYSPONOWANA NA DZIAŁALNOŚĆ SPOŁECZNĄ		110 000	

1.3.4 Studium przypadku 4

W kolejnym studium przypadku zaprezentowano zestawienie bilansowe dotyczące sfery biznesowej rodziny T, która (przy tej samej wartości aktywów) z punktu widzenia wartości kapitału, czyli wartości części majątki będącego własnością rodziny, ma zdecydowanie gorszą sytuację, niż przedstawiona wcześniej rodzina K.

Bilans rodziny biznesowej						
				Zasada wyceny	Komentarz	
SFERA BIZNESOWA (Kapitał finansowy)			PLN			
Aktywa krajowe			7 165 000			
1.	Inwestycje trwałe	Nieruchomości i udziały w nich	1 200 000		Kraj rezydencji podatkowej	
		Przedsiębiorstwa i udziały w nich		<i>Notowane</i>	900 000	Metoda praw własności - niezależnie od poziomu udziału
				<i>Nienotowane</i>	100 000	Nie wyżej niż wartość rynkowa
		Prawa	135 000			W tym patenty i licencje
		Papiery wartościowe - pasywne (w tym certyfikaty inwestycyjne)		<i>Notowane</i>	450 000	Wartość godziwa. Dla notowanych nie wyżej niż cena rynkowa
				<i>Nienotowane</i>	150 000	
		Lokaty, depozyty	990 000			Dotyczy tej części majątku rodziny, która intencjonalnie podlega ryzyku biznesowemu. Chodzi też o operacje wykonywane poza przedsiębiorstwami - "prywatnie", ale z zamysłem inwestycyjnym
		Pożyczki na cele biznesowe	300 000			j.w.
		Inne (np. kolekcje komercyjne)	700 000			Kolekcje mające przeznaczenie inwestycyjne o niskiej wartości sentymentalnej

2. Inwestycje przeznaczone do zbycia	Nieruchomości i udziały w nich		330 000		
	Przedsiębiorstwa i udziały w nich		250 000		
	Prawa		40 000		
	Papiery wartościowe		850 000		
	Inne (np. kolekcje przeznaczone do zbycia na cele komercyjne)		90 000		
3. Środki płynne	Środki pieniężne		660 000		Środki płynne rodziny przeznaczone do działalności biznesowej, niemające aktualnie przyporządkowania i konkretnego przeznaczenia, jednak gotowe do użycia w celach biznesowych
4. Przychody przyszłych okresów			20 000		
	Aktywa zagraniczne		750 000		Pogrupowanie adekwatnie do prezentacji krajowej. Możliwy dalszy podział na poszczególne kraje

Rodzina T ma zobowiązania krajowe w wysokości 7 790 tys. zł, gdy rodzina K miała zobowiązania krajowe na poziomie 2 790 tys. zł. Powoduje to, że rodzina T ma ujemną wartość kapitału własnego, czyli finansuje swą działalność biznesową jedynie zobowiązaniami. Znajduje się więc w tej sferze z trudnej sytuacji finansowej.

	Zobowiązania krajowe		7 790 000	
1. Zobowiązania		<i>Krótkoterminowe</i>	1 800 000	
		<i>Długoterminowe</i>	5 990 000	
	Zobowiązania zagraniczne		250 000	Pogrupowanie adekwatnie do prezentacji krajowej. Możliwy dalszy podział na poszczególne kraje
	Kapitały własne		-125 000	
		Z lat poprzednich	1 400 000	
		Rezerwowe	1 920 000	
		Z wyceny	750 000	
		Wynik bieżący	-4 195 000	
	Kapitały mniejszości			

Jak przedstawiają to poniższe zestawienia, rodzina T znajduje się jednak w lepszej sytuacji w sferze prywatnej oraz społecznej. W tych sferach kapitały rodziny są dodatnie, choć w sferze prywatnej kapitał rodziny jest zdecydowanie niższy od jej zobowiązań.

SFERA PRYWATNA / RODZINNA		PLN		Pogrupowanie na część krajową i zagraniczną
1. Część inwestycyjna		3 400 000		Inwestycje przeznaczone do finansowania fundacji (funduszu) na cele rodzinne
2. Część konsumpcyjna	Nieruchomości	1 100 000	Wycena rynkowa	
	Rzeczy wartościowe	750 000	np.. Drogie auta - utrata wartości zgodnie z wyceną rynkową	
	np.. Kolekcje prywatne	480 000	nie do zbycia - wartość sentymalna	
	Środki pieniężne	850 000	Zasoby przeznaczone na konsumpcję	
3. Zobowiązania prywatne		4 350 000		
4. Kapitały własne		2 230 000		Jako różnica
SFERA SPOŁECZNA/ CHARYTATYWNA (Kapitał społeczny)				Pogrupowanie na część krajową i zagraniczną
1. Instytucje pod kontrolą rodziny	Inwestycje przeznaczone do finansowania instytucji na cele społeczne	480 000		Otrzymane obce fundusze nie są zobowiązaniami. Środki przekazane instytucjom poza kontrolą rodziny nie są należnością
	Majątek operacyjny instytucji na cele społeczne	370 000		
2. Zobowiązania		160 000		Podział wg poszczególnych kategorii instytucji
3. Kapitał fundacji		690 000		

Poniższy rachunek zysków i strat wskazuje na trudności rodziny w sferze biznesowej, gdyż mimo osiągnięcia zdecydowanie wyższych przychodów, niż rodzina K, wynik finansowy działalności rodziny T w sferze biznesowej w ostatnim okresie jest zdecydowanie gorszy (ujemny). Lepszy wynik rodzina T osiągnęła natomiast w sferze prywatnej oraz społecznej/charytatywnej.

Rachunek zysków i strat rodziny biznesowej					
					Komentarz
SFERA BIZNESOWA (Kapitał finansowy)					Możliwa prezentacja wg przedsiębiorstw, segmentów i krajów
1.	Przychody działalności biznesowej	55 700 000	Przychody z działalności operacyjnej z udziałów w działalności biznesowej Przychody ze zbycia inwestycji		Podział analityczny na poszczególne centra przychodów i kosztów
2.	Koszty działalności biznesowej	60 760 000	Koszty z działalności operacyjnej z udziałów w działalności biznesowej Koszty związane ze zbywanymi inwestycjami		
3.	Przychody działalności finansowej	20 000			
4.	Koszty działalności finansowej	90 000	W tym prezentacja wpływu różnic kursowych z konsolidacji		
5.	Zmiany spowodowane wycenami	935 000			
6.	Obciążenia działalności biznesowej z tytułu podatków				Podział na jurysdykcje podatkowe. Z podatkiem u źródła
WYNIK NA DZIAŁALNOŚCI BIZNESOWEJ		-4 195 000			
SFERA PRYWATNA / RODZINNA					
1.	Przychody rodziny	1 600 000			
2.	Koszty funkcjonowania rodziny	950 000			
3.	Opodatkowanie rodziny	300 000			
4.	Koszty obsługi profesjonalnej interesów rodziny, niezaliczone do innych sfer działalności	120 000			
5.	Zmiany wartości wyceny majątku prywatnego rodziny	150 000			
WYNIK - ZMIANA STANU MAJĄTKU PRYWATNEGO RODZINY		380 000			

SFERA SPOŁECZNA/ CHARYTATYWNA (Kapitał społeczny)				
1.	Przychody na działalność społeczną z majątku rodziny		950 000	
2.	Przychody na działalność społeczną spoza majątku rodziny		350 000	
3.	Wydatki na działalność społeczną na rzecz instytucji kontrolowanych przez rodzinę		900 000	
4.	Wydatki na działalność społeczną na rzecz instytucji poza kontrolą rodziny		290 000	
	NADWYŻKA NIEROZDYSPONOWANA NA DZIAŁALNOŚĆ SPOŁECZNĄ		110 000	

Można więc stwierdzić, że stosowanie przez rodziny, prowadzące działalność w trzech powyższych sferach, zaproponowanych metod zestawiania efektów działalności może być bardzo przydatne dla podejmowania decyzji przez rodzinę biznesową.

1.3.5 Studium przypadku 5

Poniżej przedstawiono przykład wyceny metodą wskaźnikową dokonanej w ramach procesu sukcesji przez przedstawiciela rodziny A, który planuje sprzedać udziały Spółki A przedstawicielowi rodziny B. Zastosował on prostą metodę wyceny 100% udziałów Spółki A, która polega na uwzględnieniu wskaźnika P/E, czyli C/Z (cena akcji notowanych na giełdzie spółki podobnej do Spółki A) podzielona przez zysk na akcję. Wyceniający uznał, że podobną spółką jest Spółka B, której wskaźnik P/E wynosi 21,90. W wycenie zastosował także standardowy wskaźnik podatku dochodowego (19%). Zastosował także dyskonto z tytułu braku płynności udziałów Spółki A w wysokości 25%, gdyż nie jest to spółka giełdowa. Wynik jego wyceny wyniósł więc ponad 10,6 mln zł. Z taką wyceną przedstawiciel rodziny A przystąpił do negocjacji w celu sprzedaży udziałów Spółki A, którą nie planuje zarządzać inny członek rodziny A.

Lp.	Wyszczególnienie	Wartości
1	Roczny zysk brutto Spółki A (2018)	800 000
2	Podatek dochodowy (19%)	152 000
3	Roczny zysk netto Spółki A (1-2)	648 000
4	Wskaźnik P/E giełdowej Spółki B	21,90
5	Szacowana wartość Spółki A bez dyskonta (3*4)	14 191 200
6	Dyskonto (obniżka)	25%
7	Wartość dyskonta (5*6)	3 547 800
8	Szacowana wartość Spółki A z dyskontem (5-7)	10 643 400

Przedstawiciel rodziny B, któremu zaoferowano udziały Spółki A, wykonał także wycenę jej udziałów prostą metodą wskaźnikową, lecz przyjąć w tym celu odmienne założenia:

- uwzględnił wyniki finansowe Spółki A z trzech ostatnich lat (2016-2018),
- zastosował dla wyników finansowych każdego w trzech ostatnich lat odpowiednie wagi (25%, 35% i 40%),
- uwzględnił także rzeczywiste stopy podatku dochodowego, które w praktyce wystąpiły w Spółce A,
- obliczył na tej podstawie średni ważony wynik finansowy netto Spółki A,
- jako podobne do Spółki A uznał giełdowe Spółki C i D, które charakteryzują się innymi wskaźnikami P/E, niż Spółka B, którą wziął pod uwagę przedstawiciel rodziny A,
- obliczył średnią arytmetyczną wskaźników P/E dla Spółek C i D,
- zastosował także wyższych poziom dyskonta z tytułu braku płynności udziałów, niż

sprzedający.

Na podstawie powyższych założeń przedstawiciel rodziny B obliczył wartość 100% udziałów Spółki A na poziomie ok. 5,5 mln zł (poniżej przedstawiono te obliczenia).

Jak widać na tym przykładzie istotne jest poznanie metod wyceny udziałów i akcji spółek, gdyż w procesie sukcesji oraz w przypadku zaistnienia innych powodów sprzedaży udziałów lub akcji trzeba być dobrze przygotowanym na niekiedy trudne negocjacje, od wyniku których w znacznym stopniu zależy możliwość skorzystania przez rodzinę z jej dorobku.

Lp.	Wyszczególnienie	Wartości
1	Roczny zysk brutto 2016 r.	700 000
2	Podatek dochodowy (21%)	147 000
3	Roczny zysk netto 2016 r. (1-2)	553 000
4	Waga zysku 2016 r.	25%
5	Roczny zysk brutto 2017 r.	300 000
6	Podatek dochodowy (21%)	63 000
7	Roczny zysk netto 2017 r. (5-6)	237 000
8	Waga zysku 2017 r.	35%
9	Roczny zysk brutto 2018 r.	800 000
10	Podatek dochodowy (21%)	168 000
11	Roczny zysk netto 2018 r. (9-10)	632 000
12	Waga zysku 2018 r.	40%
13	Średnia ważona zysku netto	474 000
14	Wskaźnik P/E giełdowej Spółki C	17,30
15	Wskaźnik P/E giełdowej Spółki D	15,90
16	Średnia arytmetyczna P/E	16,600
17	Szacowana wartość Spółki A bez dyskonta (13*16)	7 868 400,0
18	Dyskonto (obniżka)	30%
19	Wartość dyskonta (17*18)	2 360 520,0
20	Szacowana wartość Spółki A z dyskontem (17-19)	5 507 880,0

1.3.6 Studium przypadku 6

Kolejnym przykładem jest realizacja przez spółkę rodzinną projektu inwestycyjnego, który polega na wybudowaniu obiektu, służącego jednocześnie spółce, prowadzonej przez rodzinę fundacji oraz wspomagającemu przez rodzinę ośrodkowi opiekuńczemu. Poniżej przedstawiono uproszczony rachunek efektywności projektu analizowany z tych trzech punktów widzenia jednocześnie. Metoda dla tych obliczeń została zaczerpnięta ze standardów, dotyczących studiów wykonalności dla potrzeb wniosków o dofinansowanie projektów w funduszy europejskich.

Analiza prowadzi do obliczenia następujących wskaźników efektywności:

- a) Finansową wewnętrzną stopę zwrotu (FRR) projektu,
- b) Finansową obecną wartość netto (FNPV) projektu,
- c) Ekonomiczną wewnętrzną stopę zwrotu (ERR) projektu,
- d) Ekonomiczną obecną wartość netto (ENPV) projektu.

Nakłady inwestycyjne w projekcie wynoszą 1 060 tys. zł i służą zarówno spółce, jak i fundacji oraz ośrodkowi opiekuńczemu. Analiza finansowa projektu z punktu widzenia spółki rodzinnej, która została przedstawiona tu w sposób uproszczony (bez zmian stanów zapasów, należności i zobowiązań) polega na wyliczeniu finansowych przepływów pieniężnych, a następnie obliczeniu FRR i FNPV. Akceptowalne wskaźniki efektywności z punktu widzenia spółki powinny oznaczać dodatnie FNPV oraz FRR wyższe od stopy dyskontowej. Projekt nie spełnia więc tych wymogów.

W związku z tym rodzina zadała sobie pytanie, czy projekt nie jest jednak korzystnych z punktu widzenia fundacji i ośrodka opiekuńczego. Obliczono więc ekonomiczne przepływy pieniężne netto, które równają się: finansowe przepływy pieniężne + wpływy z tytułu korzyści społecznych – wydatki z tytułu kosztów społecznych. Następnie zdyskontowano je i obliczono ERR i ENPV. Wskaźniki te wskazują na to, że choć projekt nie jest korzystnych dla spółki, to przynosi per saldo korzyści dla fundacji i ośrodka opiekuńczego, co może być celem rodziny. Jeśli więc spółka jest w stanie pokryć tę stratę z analizowanego projektu korzyściami z innych projektów, to rodzina może podjąć decyzję o realizacji projektu.²⁹

²⁹ W. Samitowski, Konspekt Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie, 2018

Wyszczególnienie w tys. zł	Prognoza							
	0	1	2	3	4	5	6	7
Okres prognozy								
Nakłady inwestycyjne	-1 060	0	0	0	0	-50	-40	
Przepływy pieniężne z działalności operacyjnej	-366	171	252	252	252	252	252	252
EBIT (Przychody - Koszty)	-600	50	150	150	150	150	150	150
Przychody	340	1 140	1 240	1 240	1 240	1 240	1 240	1 240
Koszty	940	1 090	1 090	1 090	1 090	1 090	1 090	1 090
Podatek dochodowy (19% od EBIT)	-114	10	29	29	29	29	29	29
Amortyzacja	120	130	130	130	130	130	130	130
Zmiana stanu zapasów								
Zmiana stanu należności								
Zmiana stanu zobowiązań bieżących								
Wartość rezydualna								30
Finansowe przepływy pieniężne netto	-1 426	171	252	252	252	202	212	282
Wpływ z tytułu korzyści społecznych	120	130	130	130	130	130	130	130
Korzyści fundacji	50	60	60	60	60	60	60	60
Korzyści ośrodka opiekuńczego	70	70	70	70	70	70	70	70
Wydatki z tytułu kosztów społecznych	100	100	100	100	100	100	100	100
Koszty fundacji	60	60	60	60	60	60	60	60
Koszty ośrodka opiekuńczego	40	40	40	40	40	40	40	40
Ekonomiczne przepływy pieniężne netto	-1 406	201	282	282	282	232	242	312
Stopa dyskontowa	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%
Zdyskontowane ekonomiczne przepływy pieniężne netto	-1 406	193	260	250	241	190	191	237
FRR	3,18%							
FNPV	-44							
ERR	6,84%							
ENPV	156							

2. OBSZAR TEMATYCZNY: ANALIZA RYZYKA W PRZEDSIĘBIORSTWACH RODZINNYCH

2.1 Materiały teoretyczne dla uczestników, pozwalające na samodzielne zapoznanie się z tematyką na poziomie umożliwiającym efektywny kontakt z doradcami, aktywny udział w seminariach i webinarach

2.1.1 Budowanie przewagi konkurencyjnej firmy rodzinnej z wykorzystaniem wsparcia zewnętrznych doradców

Wiedza jako fundament każdej organizacji

Współczesne przedsiębiorstwa mają dostęp do wielu narzędzi wspierających prowadzenie działalności gospodarczej. Dzisiejszy, bardzo konkurencyjny rynek wymaga od przedsiębiorców posiadania szerokiej wiedzy i umiejętności w zakresie zarządzania. Globalizacja w sprzedaży produktów i usług oraz technologie internetowe powodują istotne zmiany w zachowaniach klientów. Dotyczy to zarówno klientów indywidualnych (konsumentów), jak i odbiorców biznesowych. W takim środowisku prowadzenie działalności gospodarczej, na wszystkich jej etapach, jest niezwykle trudne. Współczesne koncepcje zarządzania wskazują, że szansą na sukces rynkowy przedsiębiorstwa i jego przetrwanie w dłuższej perspektywie czasowej jest oparcie organizacji na podstawowym kapitale jakim jest wiedza. Każda organizacja, niezależnie od rozmiaru powinna przede wszystkim dbać o rozwój swojego know-how. Jest to niezbędne jako czynnik przetrwania i podnoszenia własnej konkurencyjności. Już Henry Ford podkreślał, że organizacja, która stwierdza że osiągnęła sukces i więcej jej już nic nie potrzeba, właśnie zaczyna upadać. Brak monitorowania otoczenia, umiejętności „kupowania” i agregowania wiedzy jest poważnym błędem, którego nie uniknęły nawet największe korporacje światowe zachłyśnięte własny sukcesem. Można tu przytoczyć przykłady takich firm jak Nokia i Polaroid. Firmy te w pewnym momencie coś przegapiły i straciły swój status niekwestionowanych liderów w ciągu kilkunastu miesięcy. Postęp technologiczny, a w tym wypadku rozwój fotografii cyfrowej i oferta smartfonów spowodowały konieczność szybkiej i drastycznej reformy tych organizacji. Takie samo niebezpieczeństwo grozi małym i średnim przedsiębiorcom. Niektóre małe przedsiębiorstwa, które opracowały znakomity produkt czy usługę, nie są w stanie wdrożyć ich do sprzedaży i upadają. Według badania CBIInsights 42% badanych startupów upadło ponieważ pracowało nad produktem bez wyraźnej potrzeby rynkowej. 29% firm, którym się nie powiodło wskazało, że porażkę spowodował brak kapitału. Trzecią najczęstszą przyczyną (23%) był źle dobrany zespół i kłótnia o podział zadań. Widać zatem, że skupianie się wyłącznie na doskonaleniu oferty (fascynacja własnym pomysłem) przynosi często katastrofalne skutki. Nie można zapominać o otoczeniu biznesowym i innych obszarach działalności firmy, które muszą być przygotowane do komercjalizacji znakomitego pomysłu. Z kolei dojrzałe przedsiębiorstwa zapominają, że są dobre i złe momenty działalności gospodarczej. Wpływ

na wyniki firmy ma wiele czynników, które muszą być stale monitorowane, a po osiągnięciu wskaźnika alarmowego powinny zostać podjęte odpowiednie działania. Ktoś mógłby pomyśleć, że to czarnowidztwo. Otóż nie – to nie jest nawet prorocstwo. Zmienność należy przyjąć jako pewnik, coś co na pewno się wydarzy. Problem polega tylko na tym aby przewidzieć czas i przedmiot tych zdarzeń.

Aby móc obserwować otoczenie i odpowiednio reagować na zmiany w nim zachodzące każde przedsiębiorstwo powinno wypracować model budowania własnego know-how. Jak wspomniano wcześniej przyjęcie koncepcji firmy jako „organizacji uczącej się” zwiększa znacząco szanse jej efektywnego działania na rynku.

Organizacja ucząca się nie jest terminem nowym. Kotarbiński i Zieleniewski nazywają ją „systemem, którego uporządkowanie polega przede wszystkim, na tym, że funkcjonalnie zróżnicowane jego części w zasadzie współprzyczyniają się do powodzenia całości, a powodzenie całości jest istotnym warunkiem powodzenia części”³⁰. Inaczej mówiąc, aby organizacja, każdy projekt, każdy zespół i każda osoba mogły działać muszą także posiadać niezbędną wiedzę i umiejętności.

Peter M. Senge³¹ definiuje organizację uczącą się jako taką organizację, która ciągle rozszerza swoje możliwości kreowania własnej przyszłości. Organizacja ucząca się łatwo adaptuje się do zmiennych warunków oraz zapewnia stałe doskonalenie się wszystkich osób związanych z jej funkcjonowaniem. Ważne jest tu stałe nabywanie nowych umiejętności, szukanie możliwości, próbowanie wzorców działania. Z drugiej strony istotnym elementem uczenia się jest uzyskiwanie informacji na temat popełnianych przez siebie błędów i wskazówek, w jaki sposób ich unikać lub gdy wystąpią – jak należy błędy korygować. Uczenie się – co ważne – wymagane jest na wszystkich poziomach.

Senge uważa, że organizacja ucząca się jest miejscem „gdzie ludzie stale poszerzają swoje zdolności do osiągania wyników, których prawdziwie pragną, stale odkrywają, że tworzą rzeczywistość. I jak mogą ją stworzyć”.³² W tym ujęciu jest ona tworem, którego konstrukcja bazuje na nigdy niekończącym się procesie uczenia. Do procesu uczenia się nawiązują również M. Pedler, J. Burgoyne, J. Boydell (1990), którzy twierdzą, że organizacja ucząca się powinna ułatwiać uczenie się wszystkim jej członkom i stale przekształcać się oraz J. Moss-Jones (1992), który stwierdza, że podstawowym celem takiej organizacji jest gwałtowne i ciągłe odradzanie się, które uzależnione jest od szybkiego i ciągłego uczenia się.³³

Na podstawie klasycznego ujęcia można wyróżnić pięć niezbędnych warunków funkcjonowania organizacji uczącej się:

³⁰ A. Purgat, A. Stańda, Podstawy zarządzania, Poznań 1997, s. 5.

³¹ Peter M. Senge jest jednym z twórców pojęcia organizacja ucząca się, por. P. Senge, Piąta Dyscyplina, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, 2006;

³² Kupczyk A., Korolewska-Mróż H., Czerwonka M., *Radykalne zmiany w firmie od reengineeringu do organizacji uczącej się*, INFOR, Warszawa 1998

³³ Mirvis P., *Historical foundations of organizational learning*, Journal of Organizational Change Management 1996, Vol. 9, No 1.

1. Mistrzostwo osobiste, które polega na ciągłym doskonaleniu się przez każdą osobę związaną z organizacją. Doskonalenie to jednak jest oparte na wartościach osobistych, celach do osiągnięcia w życiu. Każda osoba ma zapewnione pole do eksperymentowania dla odkrycia naprawdę dobrych rozwiązań. Kreatywność jest więc ważnym aspektem rozwoju zarówno osobistego jak i grupowego. Wzajemne wspieranie się w uzyskiwaniu mistrzostwa pozwala na budowanie silnych więzi oraz mistrzostwo całej organizacji.
2. Modele mentalne związane są z określonym podejściem każdej osoby do działania, każdy bowiem wypracowuje sobie swoje zasady pracy, modele i schematy, które ułatwiają nam realizację zadań. Skoro jednak chcemy współpracować – a organizacja uczyca się z zasady współpracuje wewnątrz swej struktury oraz na zewnątrz – powinniśmy poznać zasady pracy, modele i schematy współpracowników. Stała świadomość różnych doświadczeń i metod pracy każdej osoby pozwala skutecznie działać.
3. Wspólna wizja jest niezbędna by organizacja faktycznie się rozwijała. Wizja jest kierunkowskazem dokąd zmierzamy, określa jak chcemy działać. Jest oparta na wartościach indywidualnych i grupowych, bazuje także na indywidualności organizacji. Sprzyja osiągnięciu celów.
4. Zespołowe uczenie się jest zwykle siłą organizacji, które często nie jest wykorzystywana optymalnie. Firmy skupiają się bowiem na ogół w swoich szeregach ludzi otwartych, zaangażowanych, dla których współpraca i wspólne wypracowywanie rozwiązań jest nie tylko czymś oczywistym ale wręcz warunkiem sukcesu. Każda osoba ma przecież swoją wiedzę doświadczenie i podejście do zadania – do zaoferowania innym. Dzięki wymianie informacji, doświadczeń, dobrych praktyk kolejne przedsięwzięcia przygotowywane przez organizacje są jeszcze lepszą odpowiedzią na potrzeby społeczne. Zyskuje organizacja i każda osoba działająca w jej ramach.
5. Myślenie systemowe Opiera się na założeniu, że organizacja jest sumą licznych elementów składowych. Każdy z nich jest ważny i powinien być odpowiednio zagospodarowany. Trzeba jednak pamiętać, że organizacja nie jest tylko sumą części składowych. Myślenie systemowe wskazuje więc na rolę zarówno dbania o elementy jak i całość. Pozwala to na osiągnięcie efektu synergii.³⁴

Organizację uczącą się charakteryzuje następujący zespół cech:³⁵

- uczenie się na błędach;

³⁴ Efekt synergii oznacza uzyskiwanie zwielokrotnionych korzyści dzięki umiejętnemu połączeniu części składowych całości, internetowa Encyklopedia zarządzania

³⁵ Na podstawie: *Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się politycznie Europie. Zarządzanie zmianami*, red. T. Wawaka, Wyd. Informacji Ekonomicznej Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2001, str. 269-277.

- ciągły trening członków organizacji z wykorzystaniem wewnętrznych i zewnętrznych źródeł wiedzy;
- rozwój zespołu, koordynowany przez zarząd;
- delegowanie uprawnień i odciążenie liderów;
- podejmowanie ryzyka, zachęcanie do eksperymentowania;
- częste przeglądy i usprawnianie procedur działania;
- poszukiwanie sposobów zwiększenia skuteczności pracy;
- podejmowanie decyzji na podstawie faktów;
- ścisła współpraca między różnymi zespołami i programami realizowanymi w organizacji.

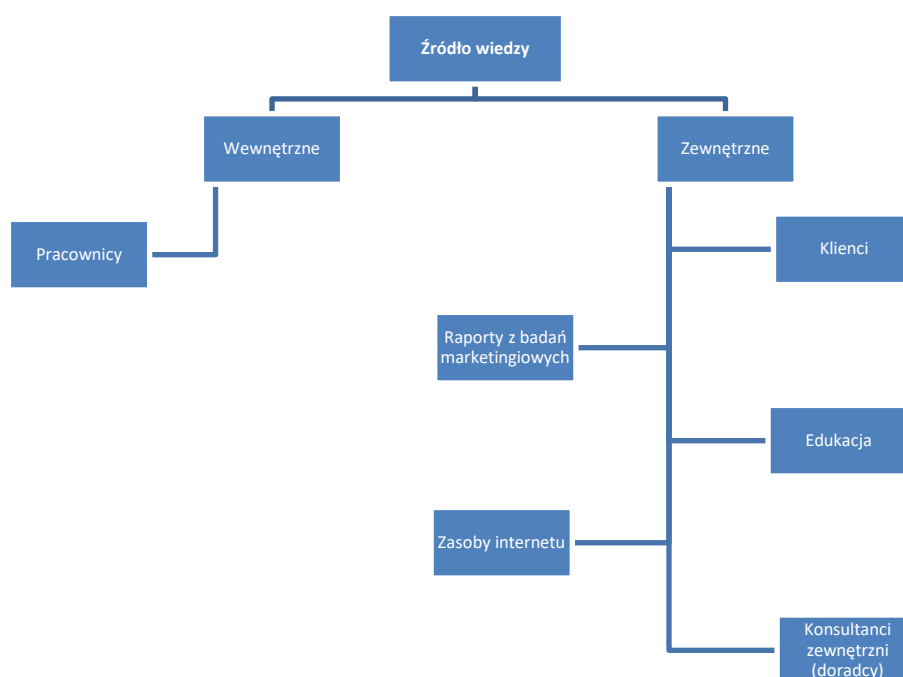
Kluczowe dla organizacji uczącej się jest przywództwo oraz właściwe zarządzanie kapitałem intelektualnym. Koncepcja organizacji uczącej się wywodzi się z ciągłej potrzeby dostosowywania sposobów zarządzania organizacją do zmian zachodzących w jej otoczeniu i potrzeby osiągnięcia przewagi.³⁶ Organizacja ucząca się jest organizacją biegłą w realizacji zadań tworzenia, pozyskiwania i przekazywania wiedzy, oraz w modyfikowaniu swoich zachowań w reakcji na nową wiedzę i doświadczenie³⁷.

Źródła wiedzy dla organizacji

Żadna organizacja nie jest w stanie zgromadzić całej, niezbędnej w danym czasie wiedzy. Budowanie tego podstawowego zasobu przedsiębiorstwa opiera się na ciągłym procesie uzupełnienia braków, które powinny być na bieżąco identyfikowane. Poniższy schemat obrazuje źródła wiedzy, z których może korzystać firma:

³⁶ Beck K., *Organizational learning*, Information Management & Economics, Inc., <http://home.istar.ca/~ime/knowledge.htm>, 28.05.2002

³⁷ Garvin, D. A. (1998) Budowanie organizacji uczącej się, w *Harvard Business Review on Knowledge Management*, s. 51, Wyd. Harvard Business School



Rys. 1. Źródło: Opracowanie własne.

Przedstawione na powyższym schemacie źródła wiedzy dla przedsiębiorstwa mogą być wykorzystywane dowolnie. Każde z nich jednak ma swoją określoną wartość (cenę) oraz specyfikę. Z punktu widzenia przedsiębiorcy kupującego wiedzę dla swojej organizacji kluczowe jest pytanie: co otrzymam za tę cenę? Aby odpowiedzieć na to pytanie warto scharakteryzować poszczególne źródła wiedzy:

Pracownicy

Pracownicy są zawsze największą wartością przedsiębiorstwa. Wykonują oni niezbędne działania operacyjne gwarantujące funkcjonowanie firmy. Pracownicy w toku tych działań zdobywają wiedzę i umiejętności, dzięki którym lepiej zaspokajają oczekiwania klientów i przyczyniają się tym samym do zysku firmy. Słabością pracowników jako źródła wiedzy jest naturalna cecha człowieka do podążania sprawdzonymi i bezpiecznymi ścieżkami. Często jest to też niechęć do wdrażania innowacji w działaniu. Inną powszechną cechą ludzi jest zatrzymywanie wiedzy dla siebie. Niechęć do dzielenia się doświadczeniem podyktowana jest wieloma czynnikami jak np. obawa, że ktoś przejmując tę wiedzę przejmie stanowisko pracy. Ograniczeniem w przekazywaniu wiedzy mogą być też zwykłe problemy z komunikacją (wolę robić niż o tym opowiadać). Innym istotniejszym problemem jest fakt, że pracownicy ograniczają się do interpretacji i oceny działań wyłącznie w swoim obszarze aktywności zawodowej. Nie patrzą na firmę i procesy w niej zachodzące „z lotu ptaka”. Z tego powodu dostarczana przez nich wiedza (informacja zwrotna do przełożonych) może być niepełna, podyktowana własnymi przekonaniem, ambicjami czy ocenami.

Patrząc na pracowników jako źródło wiedzy z punktu widzenia małej czy średniej firmy, mamy najczęściej do czynienia z multizadaniową działalnością niektórych stanowisk. Ze względu na ograniczone zasoby finansowe (koszty pracy) jeden pracownik wykonuje

zróznicowane, często niepowiązane ze sobą zdania. Np. pracownik obsługujący klientów prowadzi także księgowość firmy. Nie jest zatem możliwe wykorzystania pełnego potencjału tej osoby w żadnym ze wskazanych dwóch obszarów. Ze względu na ograniczenia budżetowe przedsiębiorstwo nie może zwiększyć zatrudnienia o kolejne osoby, które wniosłyby do firmy oczekiwaną wiedzę i umiejętności. Intensywność zadań powoduje także, że pracownikom brakuje czasu na wymianę wiedzy i spostrzeżeń (samodoskonalenie się), ponieważ priorytet zawsze mają bieżące zadania.

Klienci

Przez klientów organizacji należy rozumieć zarówno dostawców jak i odbiorców przedsiębiorstwa. Są to podmioty zainteresowane współpracą z firmą przez co stają się elementem nie tylko łańcucha dostaw ale i komunikacji. Klienci są nośnikami wiedzy na temat tego co na rynku się dzieje. Np. dostarczają wiedzy o cenach towarów i usług czy aktywności konkurencji. Trzeba jednak pamiętać, że przekazywana przez nich wiedza jest nieusystematyzowana, dotyczy jakiegoś wycinka otoczenia gospodarczego. Może być też nieprecyzyjna, lub przeinaczona w wyniku złej interpretacji, albo też celowo wprowadzać w błąd dla osiągnięcia określonych korzyści (np. obniżenie ceny produktu). Informacje płynące od klientów mogą być zatem źródłem cennej wiedzy o ich potrzebach i wymaganiach, ale i źródłem plotek. Klienci często jako pierwsi dostarczają ważne informacje na temat postrzegania przedsiębiorstwa przez otoczenie. Najpoważniejsza z tych informacji to decyzja klienta o rezygnacji ze współpracy. Odejścia klientów w większej skali oznaczają najczęściej poważne problemy wewnętrzne przedsiębiorstwa, których genezy należy jednak szukać dużo wcześniej.

Raporty

Często wykorzystywanym przez przedsiębiorstwa źródłem wiedzy są raporty rynkowe opisujące na podstawie przeprowadzonych badań wybrany fragment otoczenia biznesowego firmy. Można wyróżnić dwa podstawowe typy raportów:

1. Raporty na zamówienie indywidualne.
2. Raporty branżowe / segmentowe.

Pierwszy rodzaj raportów oparty jest na badaniach, których zakres określa zleceniodawca. Są przygotowane na indywidualne zlecenie, a więc bardziej precyzyjnie opisują fragment konkretnej rzeczywistości. Przykładem takiego raportu będą wyniki badania satysfakcji klientów przeprowadzone na respondentach kupujących w danej firmie.

Raporty branżowe to bardziej ogólne analizy. Wiele tego typu raportów dostępnych jest za darmo lub odpłatnie w sieci internetowej, zwłaszcza w najbardziej dochodowych segmentach rynku (np. motoryzacja, alkohole, zabawki). Raporty te najczęściej pokazują trendy wynikające z odpowiedzi klientów lub agregują dane statystyczne, ale głównie o charakterze ilościowym. Bardzo rzadko na ich podstawie można wnioskować przesłanki dla decyzji strategicznych przedsiębiorstwa. Raczej należy je interpretować jako wskazówki kierunkowe.

Raporty zawierające wyniki badań marketingowych oraz te oparte na statystykach to jedno z narzędzi zarządzania i jednocześnie źródło wiedzy dla przedsiębiorstwa. Nie można jednak przyjmować założenia, że analizy tego typu zastąpią inne źródła wiedzy. Ich podstawową „słabością” jest oparcie wniosków o wyniki ilościowe. Oznacza to, że za prezentowanymi liczbami mogą kryć się decyzje, których interpretacja wymaga odpowiedniej wiedzy o rynku i narzędziach jego badania. Zatem wyniki badania przedstawione w raporcie będą dla organizacji pomocne pod warunkiem posiadania odpowiedniej wiedzy do ich rozumienia i interpretacji.

Edukacja

Przez edukację należy rozumieć wszystkie metody nauczania, które pozwalają podnosić kompetencje pracowników w przedsiębiorstwie. Będą to więc różne formy szkoleń wewnętrznych i zewnętrznych w formie tradycyjnej i e-learning. Szkolenia są znakomitym narzędziem do budowania fundamentu wiedzy i doskonalenia umiejętności pracowników. Wiedza ze szkoleń implementowana podczas realizacji zadań praktycznych pozwala znacząco podnieść efektywność pracy, a także uniknąć kosztownych błędów. Należy jednak wskazać różnicę pomiędzy szkoleniami wewnętrznymi (organizowane w oparciu o zasoby firmy) i zewnętrznymi (organizowanymi przez konsultantów/firmy zewnętrzne). Szkolenia wewnętrzne powinny służyć przede wszystkim dystrybucji wiedzy wewnątrz organizacji, standaryzacji procesów i wdrażaniu istotnych zmian systemowych. Szkolenia wewnętrzne usprawniają więc procesy czysto operacyjne firmy. Szkolenia zewnętrzne powinny być wykorzystywane szczególnie w projektach dotyczących poważnych zmian organizacyjnych, oraz do uzupełniania deficytów wiedzy w organizacji z konkretnych, zidentyfikowanych obszarów. W takim kontekście za jakość szkoleń zewnętrznych odpowiedzialna jest organizacja, która zna swoje potrzeby szkoleniowe, oraz podmiot dostarczający wiedzę. Pewną „słabością” tej formy przekazywania wiedzy jest niepewność co do jej zastosowania przez uczestników szkoleń. Warsztaty trwające od kilku do kilkudziesięciu godzin pozwalają zbudować wśród uczestników odpowiednią wiedzę i przekazać narzędzia realizacji zadań. Nie dają jednak możliwości nadzorowania zastosowania tej wiedzy i wykorzystania narzędzi w praktyce. Oznacza to, że cały ciężar odpowiedzialności za wykorzystanie wiedzy szkoleniowej ciąży na uczestnikach i szerzej – całej organizacji.

Zasoby Internetu

Zasoby internetowe stale dynamicznie rosną i są źródłem ogromnej ilości wiedzy ze wszystkich dziedzin życia. Internet to możliwość szybkiego dostępu do informacji o nowych trendach w modzie, motoryzacji i biznesie. Wykorzystanie tych zasobów w odpowiedni sposób pozwala często obniżyć koszty działania firmy. Przedsiębiorcy zazwyczaj wykorzystują darmowy dostęp do różnych aplikacji, raportów, poczty internetowej, szkoleń, czy opinii ekspertów przedstawianych na różnych portalach branżowych. Trzeba jednak pamiętać, że co do zasady nikt nie udostępnia za darmo informacji, dzięki którym przedsiębiorca otrzyma receptę na każdy problem biznesowy. Korzystanie z zasobów Internetu rodzi sporo

niebezpieczeństw jak np. utrata danych, niekontrolowane udostępnienie newralgicznych informacji przedsiębiorstwa, naruszenie prawa własności intelektualnej, itp. Warto pamiętać, że wartość merytoryczna zasobów internetowych nie jest przez nikogo kontrolowana. Oznacza to, że wykorzystując jakieś treści internetowe możemy jedynie wierzyć, że ich autor jest człowiekiem uczciwym i profesjonalnym. Ale jeżeli tak nie jest to pamiętajmy, że zazwyczaj nie bierze on żadnej odpowiedzialności za to co publikuje. Przykładem takiego ryzyka jest korzystanie z rozmaitych wzorów umów prawnych dostępnych on-line. Ich zastosowanie do czynności prawnej przedsiębiorstwa może być źródłem poważnych problemów, a czasem upadku firmy.

Doradca jako optymalne źródło wiedzy dla małych i średnich przedsiębiorstw

Ostatnim omawianym źródłem wiedzy dla przedsiębiorstwa są konsultanci zewnętrzeni świadczący usługi doradcze. Spopularyzowana nazwa to „doradcy” a nazwa usługi, którą realizują to „doradztwo”. Najlepiej scharakteryzować konsultacje zewnętrzne świadczone przez doradców porównując je z powyżej opisanymi źródłami wiedzy przedsiębiorstwa.

Doradca może być traktowany jako quazi pracownik przedsiębiorstwa, który świadczy swoje usługi w zakresie ustalonym ze zleceniodawcą. Przedsiębiorca ma więc dostęp do zasobów doradcy w określonym czasie, w sposób swobodny i nieograniczony, prawie jak z pracownikiem. Jednakże zobowiązanie finansowe wobec doradcy jest ograniczone w czasie i nieobjęte kosztami zatrudnienia jak przy pracownikach. Zamawiający usługę doradcą zawiera umowę z doradcą nastawioną na konkretny rezultat, który ma służyć podniesieniu efektywności przedsiębiorstwa.

Doradca jest, w pewnym sensie, klientem przedsiębiorstwa (dostawcą), który jest zainteresowany sukcesem swoje partnera biznesowego. Rośnie przez to jego zaangażowanie, które jest uzależnione od finalnego wyniku. Zatem w przeciwieństwie do rynkowych klientów i dostawców przedsiębiorstwa doradca będzie dbał o rzetelność swoje pracy i obiektywizm, a także będzie chronił interes zamawiającego zgodnie z przyjętym zobowiązaniem. Po stronie doradcy nie ma ciągłego dążenia do osiągnięcia najlepszego wyniku finansowego (jak np. u klientów targujących się o cenę), ponieważ realizuje usługę w cenie i zakresie z góry oznaczonym.

W odniesieniu do wszelkich raportów i badań rynkowych praca doradcy jest raczej nieporównywalna. Większość doświadczonych doradców znakomicie rozumie celowość stosowania narzędzi jakimi są badania rynku. Wielu doradców potrafi opracować projekt takich analiz na zlecenie lub osobiście je przeprowadzić. Szczególną cenną umiejętnością doradców w tym zakresie jest umiejętności oceny jakości wszelkich dostępnych analiz rynkowych także w zasobach internetowych. Doradcy pracują w oparciu o własne narzędzia, modele i doświadczenie. Rzadko kiedy korzystają z zasobów internetowych. Dzięki temu przedsiębiorca zamawiający usługę ma pewność, że opracowane raporty, narzędzia,

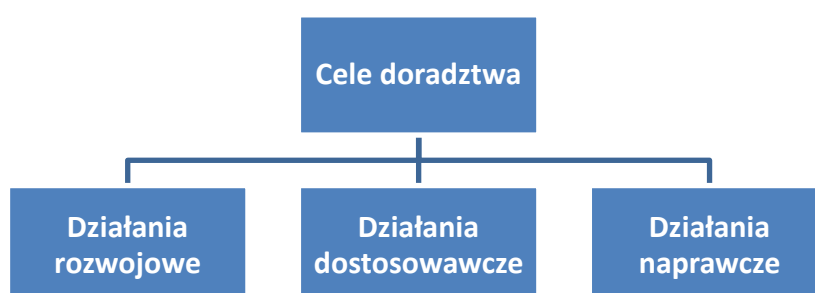
procedury i inne rozwiązania mają charakter autorski i są dopasowane do potrzeb firmy w oparciu o wcześniej przeprowadzone analizy.

Większość doradców posiada także umiejętności szkoleniowe, albo pracuje w zespołach doradczo-trenerskich, które mogą zaproponować kompleksowe rozwiązania wdrożeniowe. Dzięki temu zamawiający współpracując z jednym podmiotem ma możliwość skorzystania z potencjału kilku osób w ramach jednej umowy/wynagrodzenia. To znacząca wartość dodana ponieważ usługa doradcza może być wtedy zrealizowana od A-Z, zgodnie z metodologią zarządzania projektami i/lub wdrażania zmian w organizacji (z ang. change management).

Usługa doradcza jest więc sposobem na uzupełnienie deficytów firmy we wszystkich jego obszarach aktywności. Doradcy mogą udzielić wsparcie korzystne z punktu widzenia konkurencyjności firmy. W przeciwieństwie do pozostałych źródeł wiedzy dla organizacji doradcy mogą być bardziej zaangażowani w procesy, a w niektórych przypadkach nawet zastępować pracowników wykonując operacje w celu utrwalenia odpowiedniego standardu pracy. Doradcy nie przejmują jednak ryzyka biznesowego a dostarczają wskazówek do podjęcia odpowiednich decyzji w celu jego ograniczenia. Natomiast wybór metod i narzędzi zarządzania zawsze pozostaje po strony przedsiębiorcy.

Doradztwo jako czynnik zwiększenia konkurencyjności firmy

Podmioty świadczące doradztwo mogą być zatrudniane przez przedsiębiorstwo w różnych fazach rozwoju i do różnych zadań. Można wyróżnić trzy podstawowe cele doradztwa przedstawione na poniższym schemacie:



Rys. 2. Źródło: Opracowanie własne.

Doradztwo rozwojowe ma służyć wsparciu procesów związanych ze zwiększeniem potencjału rynkowego przedsiębiorstwa. Taka usługa może przykładowo objąć doradztwo w zakresie:

- Organizacja procesu wytwarzania produktów lub oferowania usług,
- Obsługi klienta,
- Analizy rynku,
- Podnoszenia kompetencji pracowników wobec wyzwań rozwojowych firmy,
- Przygotowanie wizualizacji marketingowej firmy i kampanii reklamowych.

Doradztwo w obszarze dostosowania się do wymogów rynkowych w stale zmieniającej się rzeczywistości gospodarczej może obejmować:

- Badanie zachowań konsumenckich,
- Analizę potencjału rynku,
- Wdrożenie modelu sprzedaży w kanałach nowoczesnych,
- Przebudowę modelu dystrybucji,
- Wsparcie przy wdrożeniu nowej technologii wytwarzania produktów,
- Opracowanie dokumentów prawnych dla zabezpieczenia interesów firmy,

Doradztwo w zakresie działań naprawczych realizowane jest w sytuacji zidentyfikowania przez przedsiębiorstwo poważnych ryzyk biznesowych, albo w sytuacji poważnego kryzysu zagrażającego dalszemu funkcjonowaniu organizacji. Doradztwo w dotychczasowe działania naprawcze przedsiębiorstwa może przykładowo obejmować:

- Audyt kluczowych procesów w celu identyfikacji dysfunkcji,
- Badanie satysfakcji klienta,
- Audyt finansowy,
- Audyt prawny,
- Restrukturyzację modelu zarządzania finansami.

Patrząc na wyżej wymieniony, przykładowy charakter usług doradczych łatwo zauważyć, że małe czy średnie przedsiębiorstwo może „pokryć” własnymi zasobami tylko niektóre z wymienionych obszarów. Dlatego dobrej jakości usługa doradcza, której wykonanie zostało zlecone w odpowiednim czasie może pomóc we wzmocnieniu konkurencyjności przedsiębiorstwa, a w skrajnych przypadkach wydobycie je z tarapatów.

Wykorzystanie doradztwa zewnętrznego w działalności przedsiębiorstwa przynosi zatem następujące, przykładowe korzyści, które wystąpią w zależności od rodzaju i przedmiotu usługi doradczej:

Efekt	Przykład	Korzyść
Zmniejszenie kosztów pracowniczych	Doradca przejmuje na siebie zadania związane z przygotowaniem konkretnych rozwiązań i przekazuje je przedsiębiorstwu jednocześnie ucząc pracowników realizacji nowych zadań.	Przedsiębiorca nie musi poszerzać swoich zasobów pracowniczych, a jeżeli to konieczne to robi to w sposób optymalny, zweryfikowany przez zewnętrznego, doświadczonego doradcę.
Zwiększenie zysków firmy	Doradca dokonuje analizy procesu dostarczania usługi lub towaru do klienta. Kieruje się wiedzą rynkową i procesową dzięki czemu znajduje tańsze rozwiązania logistyczne, których	Doradca opracowuje nowy model działania firmy dla przedsiębiorcy, który redukuje koszty operacyjne w długiej perspektywie czasu i dzięki temu podnosi swój zysk a także

	wcześniej przedsiębiorstwo nie stosowało.	satysfakcję klientów.
Działania realizowane przez specjalistów	Specjalista w zakresie umów handlowych na podstawie wskazówek przedsiębiorcy przygotowuje założenia kontraktu z firmą zagraniczną.	Specjalista tworzy wzór umowy, który można powielać z innymi kontrahentami. Wzór zawiera zabezpieczenia, które pozwalają zwiększyć bezpieczeństwo transakcji pomiędzy podmiotami z różnych krajów.
Implementacja nowych technologii	Ekspert zatrudniony przez przedsiębiorstwo jako doradca prowadzi badania rozwojowe i testy nowych rozwiązań technologicznych w celu podniesienia jakości produktu, a efektem jego działań ma być osiągnięcie konkretnego parametru.	Przedsiębiorca zlecający usługę doradczą płaci za efekt, do którego osiągnięcia doradca ma pełną determinację. Przedsiębiorca nie musi tworzyć specjalne bazy naukowej czy laboratoryjnej aby zrealizować swój cel rozwojowy.
Optymalizacja procesów	Zatrudniony doradca, posiadający doświadczenie w obszarze procedur obiegu dokumentów dokonuje audytu obiegu dokumentacji. W efekcie rekomenduje usprawnienie komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej oraz przygotowuje/rekomenduje odpowiednią aplikację komputerową a także wdraża przygotowane przez siebie procedury postępowania.	Przedsiębiorca bez angażowania swoich pracowników i odrywania ich od pracy przy pomocy zewnętrznego doradcy ocenia i usprawnia procesy wewnętrzne redukując czas ich realizacji. Przez to zwiększa wydajność pracowników przy jednoczesnym odciążeniu ich od niepotrzebnych zadań.
Dostosowanie się do potrzeb klientów	Przedsiębiorca zleca doradcom coroczne badanie satysfakcji klientów i przygotowanie raportu z tego badania.	Przedsiębiorca bez angażowania swoich zasobów co roku dostaje informację na temat zmieniających się potrzeb klientów i dzięki temu może dostosowywać swoją ofertę do oczekiwań rynku.

Tab 1. Źródło: Opracowanie własne.

łatwo zauważyć, że wyżej wymienione, przykładowe usługi doradcze dostarczają konkretnych korzyści, które łatwo przeliczyć na pieniądze. Efektem umiejętnego wykorzystania usług doradczych w przedsiębiorstwie jest redukcja kosztów, która jest możliwa poprzez usprawnienie procesów i czasowe wykorzystanie zasobów zewnętrznych bez zwiększania kosztów stałych przedsiębiorstwa.

Zewnętrzne wsparcie doradcze dostarcza więc wiedzy, umiejętności, narzędzi i zasobów ludzkich do zwiększenia konkurencyjności przedsiębiorstwa przy odpowiednim koszcie tej usługi.

2.1.2 Analiza i redukcja ryzyka z wykorzystaniem doradców zewnętrznych w tym przykładowo: mapy ryzyk, narzędzia interpretacji, podział ról między klientem a doradcą (20)

Ryzyko w działalności gospodarczej

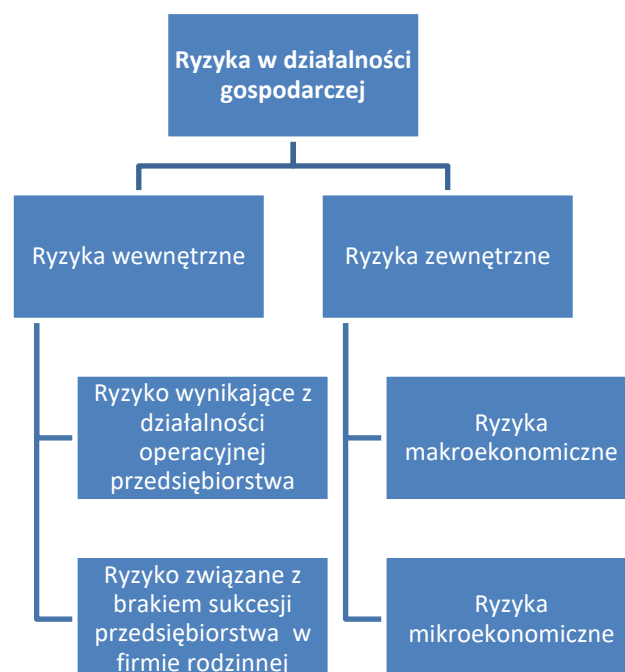
Ryzyko działalności gospodarczej jest wszechobecne. Gdyby tak nie było, to każdy mógłby prowadzić własną firmę i zarabiać nieograniczone pieniądze. Wystarczy aby miał dobry pomysł. Tymczasem czynnikami decydującymi o tym czy ktoś zostaje przedsiębiorcą czy raczej pozostaje pracownikiem najemnym są pomysł i skłonność do podejmowania ryzyka. Pomysł, to oczywiście koncepcja biznesowa, która zdaniem jej twórcy przyniesie w przyszłości oczekiwane zyski pod warunkiem jej zrealizowania w odpowiedni sposób. Natomiast skłonność do podejmowania ryzyka to swego rodzaju umiejętność do pokonywania barier realizacji pomysłu zaczynając od sceptycznych opinii rodziny i znajomych po dywersyfikację ryzyka transakcyjnego w obrocie międzynarodowym.

Na początku drogi przedsiębiorcy tworzą projekty biznesowe częściej na fali entuzjazmu i przekonania o słuszności pomysłu. To znakomity napęd i przyczynę do tego, że ludzkość się rozwija. Jednak trzeba pamiętać, że kilka sukcesów jest okupione wieloma porażkami. Przyczyny niepowodzeń biznesowych są różne, a firmy upadają na różnych etapach swojego życia. Z całą pewnością jednak część tych klęsk biznesowych mogła wynikać z niedoszacowania ryzyka prowadzenia działalności gospodarczej. A z kolei ta zła kalkulacja wynikała być może z braku chłodnej analizy rzeczywistości wewnątrz i firmy i przesłanek płynących z otoczenia. Brak obserwacji i niedoszacowanie ryzyka może być wiedzy przyczyną niepowodzeń różnych projektów biznesowych, a czasami nawet powodować upadłość przedsiębiorstwa.

Ryzyko w prowadzeniu działalności gospodarczej jest przedmiotem wielu specjalistycznych analiz i opracowań naukowych. Na podstawie literatury można zdefiniować ryzyko jako zdarzenie, które powoduje, że zamierzony cel gospodarczy nie został osiągnięty lub sprawia, że firma ponosi straty. Zdarzają się też często sytuacje, że obie te negatywne konsekwencje zaistnieją jednocześnie. Ryzyko można też postrzegać pozytywnie. Podjęcie działalności

obarczonej ryzykiem i umiejętnie nim zarządzanie może spowodować osiągnięcie przez przedsiębiorstwo korzyści finansowych.

Ryzyka pojawiające się w działalności gospodarczej można podzielić na dwie grupy podstawowe grupy:



Rys. 3. Źródło: Opracowanie własne.

Z punktu niniejszego opracowania najistotniejsza jest analiza ryzyka wewnętrznego, a więc tego, które generuje przedsiębiorstwo. Należy jednak scharakteryzować ryzyka zewnętrzne ze względu na to, że mogą mieć istotny wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Ryzyka te, powinny podlegać analizie równie często jak ryzyka wewnętrzne, co zostanie wykazane poniżej w oparciu o przykłady.

Ryzyko makroekonomiczne.

Ogromny błędem w zarządzaniu jest pomijanie zdarzeń o charakterze politycznym czy koniunkturalny. Chodzi tutaj o decyzje regulatorów rynku takich jak rząd państwowy, bank centralny, oraz takie czynniki jak bezrobocie czy inflacja, zmiany prawie krajowym i międzynarodowym. Obserwacja otoczenia makroekonomicznego jest szczególnie ważna, gdy przedsiębiorstwo planuje lub prowadzi wymianę handlową z podmiotami zagranicznym. Nie należy specjalnie przekonywać, że zmiany w systemie prawnym (np. regulacje podatkowe, przepisy dotyczące certyfikacji wyrobów) mogą istotnie wpływać na wynik finansowy firmy. Podobnie jak rosnąca inflacja wpłynie na koszty kredytów zaciąganych przez

przedsiębiorstwo, a spadek bezrobocia będzie powodował ograniczony dostęp do określonych zasobów ludzki i zwiększy koszty pracy. To podstawowe ryzyka makroekonomiczne, które należy monitorować.

Ponieważ mowa była o przykładach posłużmy się jednym, niezwykle doniosłym – Brexit. W momencie tworzenia tego opracowania nie było wiadomo, czy Wielka Brytania wystąpi z Unii Europejskiej, ale posłużmy się tym przykładem jako materializacja jednego z ryzyk.

Wyobraźmy sobie, że przedsiębiorca prowadzi wymianę handlową z podmiotem z Wielkiej Brytanii w ramach swobodnego przepływu towarów i usług w UE. Realizuje dostawy na Wyspy na podstawie 5-cio letniego kontraktu, w którym ustalono stałe ceny i zasady dostaw. Wyobraźmy sobie, że po wystąpieniu Wielkiej Brytanii z UE automatycznie wprowadzone zostaną cła na towary eksportowane przez danego przedsiębiorcę. Tymczasem w treści kontraktu nie zastrzeżono, że w przypadku zmian stawek celnych cena sprzedaży zostanie odpowiednio zwiększona.

Na powyższym przykładzie przedstawione zostało konkretne ryzyko makroekonomiczne, które można było zredukować do „zera” uwzględniając przy tworzeniu kontraktu ryzyko zmiany stawek celnych, które wcale nie musiało być powiązane z Brexitem.

Ryzyko mikroekonomiczne

To ryzyko związane z bliższym otoczeniem przedsiębiorstwa i jest powiązane z segmentem rynku, w którym działa przedsiębiorstwo. Czynniki tego ryzyka są konkurencja firmy i jej intensywność, popyt, zachowaniami klientów, itp. Bliższe otoczenie przedsiębiorstwa wcale nie odnosi się do pojęcia geograficznego. Należy charakteryzować je jak podmioty, z którymi przedsiębiorstwo ma bezpośrednie (np. klienci) albo pośrednie (np. firmy konkurencyjne) interakcje.

Przykładem takie ryzyka będą działania konkurencji w odwecie na wejście nowego przedsiębiorstwa na rynek. Wyobraźmy sobie, że kierujemy przedsiębiorstwem, które wymyśliło nowy produkt, ale podobny do tego, który oferuje konkurencja. Postanawiamy jednak wejść na rynek i rozpocząć rywalizację lepszym jakościowo produktem, ale koszty jego wytworzenia są wyższe niż wyrobu konkurencji. Jakie jest ryzyko? Czy mamy pewność, że po wejściu na rynek z naszym nowym produktem, konkurencja nie obniży cen? Jakie jest ryzyko, że klienci wybiorą gorszy ale znacznie tańszy stary produkt, który zasadniczo spełnia ich potrzeby?

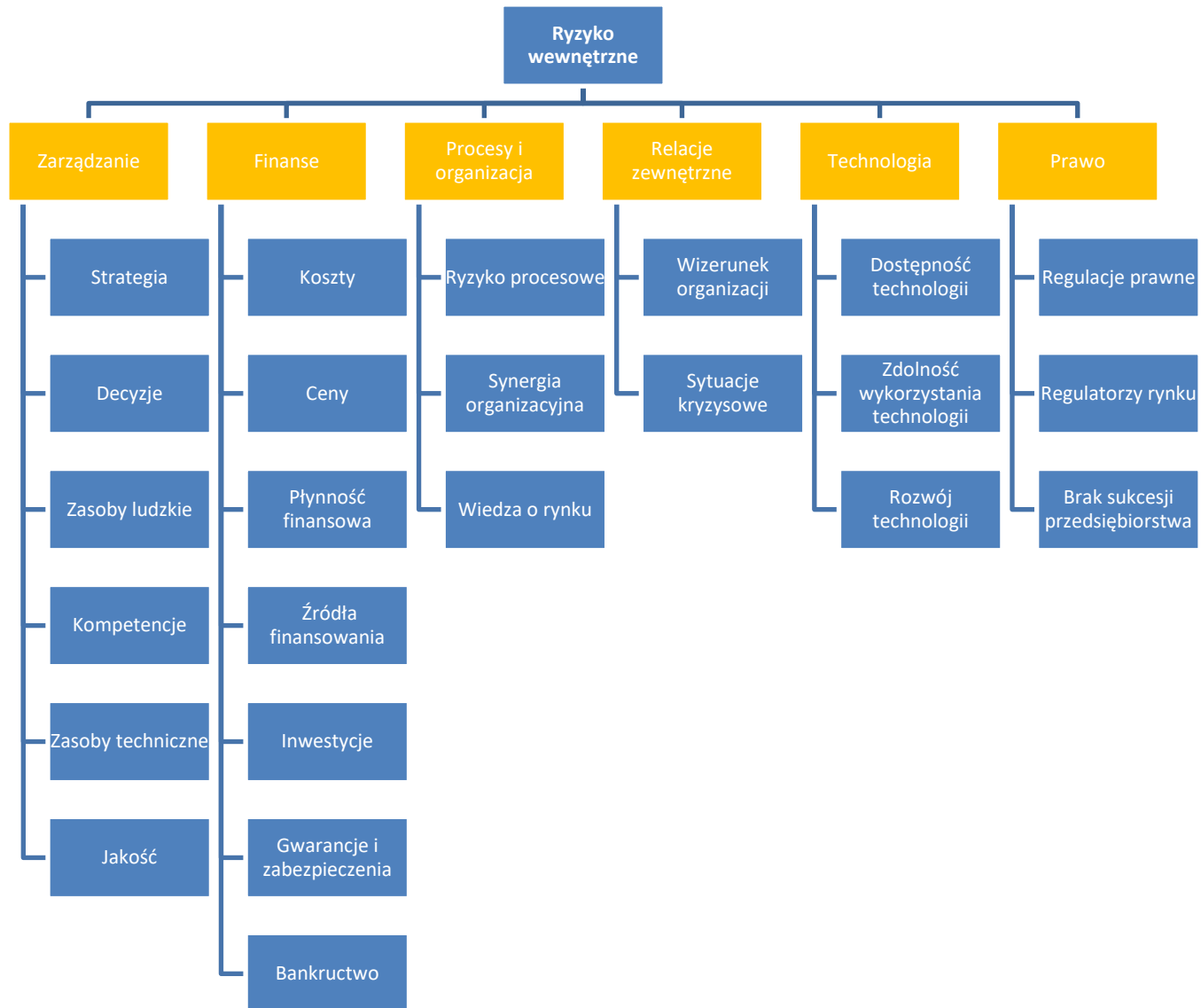
Postawione w powyższym przykładzie pytania nie mają odwołać przedsiębiorcy od wdrożenia produktu na rynek. Te pytania należy postawić przed rozpoczęciem projektu. Następnie znaleźć na nie odpowiedzi przy pomocy obiektywnych narzędzi i podjąć decyzje w celu zmniejszenia tego ryzyka.

Ryzyko wewnętrzne

Prezentacja ryzyka makro- i mikroekonomicznego pozwoliła na przedstawienie prostych przykładów związanych z identyfikacją ryzyka w działalności gospodarczej. W dalszej części

opracowania przeanalizujemy ryzyka wewnętrzne, a więc te których źródłem są działania przedsiębiorstwa oraz sposoby ich niwelowania we współpracy z doradcami zewnętrznymi. Należy przy tym podkreślić, że stwierdzenie „ryzyka generowane przez przedsiębiorstwo” nie ma negatywnego zabarwienia i nie chodzi tu o błędy w zarządzaniu. Jest to określenie sytuacji, w której działanie firmy powoduje konkretne konsekwencje definiowane jako ryzyko. Przykładem może być sprzedaż eksportowa z Polski do krajów rozliczających się w walucie Euro. Konsekwencją takiej operacji jest wygenerowanie przez firmę ryzyka finansowego w postaci zmiany kursu waluty, co może powodować straty, ale też zyski.

Ryzyka wewnętrzne są grupą najłatwiej zarządzanych ryzyk ponieważ powstają w wyniku aktywności firmy. W związku z tym każde takie działanie może być poprzedzone analizą, co spowoduje ograniczenie zagrożeń, albo całkowitą ich eliminację. Aby skutecznie zarządzać ryzykiem wewnętrznym należy poznać jego genezę. Poniższy diagram prezentuję mapę ryzyka w przedsiębiorstwie. Jest to zdecydowania katalog otwarty i obejmuje jedynie największe grupy problemowe. Nie sposób jest przedstawić listę wszystkich ryzyk i dokonać ich oceny. To przede wszystkim zadanie dla przedsiębiorcy, który korzystając z odpowiednich technik (o tym mowa dalej) opracowuje mapę ryzyka dla swojej firmy. Taka mapa powinna być rewidowana i uzupełniana regularnie w odpowiedzi na stale zmieniające się otoczenie. Diagram zawiera więc informację o najczęstszych ryzykach występujących w każdej organizacji, niezależnie od jej wielkości. Należy założyć, że główne grupy ryzyk dla większości firm są takie same. W diagramie grupy te zostały oznaczone kolorem pomarańczowym.



Rys. 4. Źródło: Opracowanie własne.

Z diagramu przedstawionego na poprzedniej stronie wynika, że w pięciu podstawowych grupach ryzyka występują 24 obszary, które wymagają szerszego omówienia. W dalszej części opracowania w zestawieniu tabularycznym zaprezentowane zostaną przykłady najistotniejszych ryzyk dla poszczególnych kategorii.

Zarządzanie	
Ryzyko	Przykłady
Strategia	<ul style="list-style-type: none"> • Brak długoterminowej strategii przedsiębiorstwa • Brak okresowej rewizji strategii • Niedopasowanie strategii (oferty) do sytuacji rynkowej • Sporządzenie strategii w oparciu o nieadekwatne dane rynkowe • Częste zmiany strategii • Brak substrategii dla poszczególnych linii biznesowych strategii • Brak planowania alternatywnych działań strategicznych • Brak kompetencji do zarządzania zmianą w organizacji
Decyzje	<ul style="list-style-type: none"> • Niejasny system decyzyjny w przedsiębiorstwie • Zbyt wiele ośrodków decyzyjnych mających wpływ na te same działania • Rywalizacja ośrodków decyzyjnych • Nieadekwatność decyzji do problemów zarządczych • Nieterminowość decyzji • Niedopasowania stylu zarządzania do wyzwań obecnych i przyszłych
Zasoby ludzkie	<ul style="list-style-type: none"> • Brak dostępności zasobów ludzkich dla planowanych działań strategicznych i operacyjnych • Nieadekwatność zasobów ludzkich do wymaganych zadań • Utrata zasobów ludzkich przez przedsiębiorstwo • Brak programu rozwoju zasobów ludzkich albo jego nieadekwatność
Kompetencje	<ul style="list-style-type: none"> • Ryzyko niedopasowania możliwości członków do potrzeb firmy aktualnie i perspektywicznie • Brak zarządzania kompetencjami i wiedzą w organizacji • Brak rozwoju kompetencji wśród pracowników • Brak agregowania w sposób usystematyzowany

	<p>wiedzy rynkowej</p> <ul style="list-style-type: none"> • Brak sukcesji obszaru kompetencyjnego • Brak ochrony tajemnicy przedsiębiorstwa w zakresie własności intelektualnej
Zasoby techniczne	<ul style="list-style-type: none"> • Brak przejrzystego procesu zarządzania zasobami technicznymi • Niedopasowanie zasobów technicznych do potrzeb przedsiębiorstwa • Brak procesów serwisowych zasobów technicznych • Brak standaryzacji zasobów technicznych • Brak kontroli efektywności i ekonomiki wykorzystywania zasobów technicznych (także w obszarze produkcji)
Jakość	<ul style="list-style-type: none"> • Brak wiedzy na temat wymogów jakościowych klientów • Brak regularnej weryfikacji oczekiwań jakościowych klientów • Brak efektywnych procedur jakościowych • Brak procesu obsługi reklamacji i wyciągania wniosków z interwencji jakościowych klientów

Tab. 2. Źródło: Opracowanie własne.

Finanse	
Ryzyko	Przykłady
Koszty	<ul style="list-style-type: none"> • Brak obliczenia kosztów produkcji • Brak analizy kosztów wejścia na rynek • Brak analizy bieżących kosztów prowadzenia działalności gospodarczej • Brak procesu zarządzania kosztami
Ceny	<ul style="list-style-type: none"> • Niedopasowanie cen do oczekiwań klientów • Określenie cen bez analizy kosztów • Określenie cen w oderwaniu od procesów wytwarzania produktów albo świadczenia usług • Brak strategii cenowej • Brak uwzględnienia cyklu życia produktu • Brak analizy cen konkurencji
Płynność finansowa	<ul style="list-style-type: none"> • Brak nadzoru nad płynnością finansową

	<p>przedsiębiorstwa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Brak określonych kryteriów oceny płynności finansowej przedsiębiorstwa • Brak rezerw finansowych na wypadek sytuacji kryzysowych
Źródła finansowania	<ul style="list-style-type: none"> • Brak dostępności źródeł finansowania • Brak zdolności kredytowej • Niedoszacowanie potrzeb finansowych
Inwestycje	<ul style="list-style-type: none"> • Pominięcie procesów inwestycyjnych w działalności przedsiębiorstwa • Brak szczegółowego planu inwestycyjnego • Pominięcie metod zarządzania projektami przy realizacji inwestycji
Gwarancje i ubezpieczenia	<ul style="list-style-type: none"> • Brak stosowania narzędzi zabezpieczania transakcji finansowych w sytuacjach ryzykownych • Rezygnacja z kosztów ubezpieczenia majątku firmy i odpowiedzialności cywilnej • Udzielenie niewspółmiernych do ryzyka gwarancji ubezpieczeniowych
Bankructwo	<ul style="list-style-type: none"> • Brak monitorowania bieżącej kondycji finansowej przedsiębiorstwa w oparciu o wskaźniki finansowe

Tab. 3. Źródło: Opracowanie własne.

Procesy i organizacja	
Ryzyko	Przykłady
Ryzyko procesowe	<ul style="list-style-type: none"> • Brak sporządzenia mapy procesów w firmie • Brak przejrzystych procedur działania na poszczególnych stanowiskach pracy • Brak procedur bezpieczeństwa • Ryzyko zakłócenia operacji
Synergia organizacji	<ul style="list-style-type: none"> • Brak współpracy pomiędzy poszczególnymi jednostkami organizacyjnymi firmy • Brak współpracy organizacji z otoczeniem biznesowym (firma jako element łańcucha dostaw) • Brak współpracy przedsiębiorstwa z władzami lokalnymi
Wiedza o rynku	<ul style="list-style-type: none"> • Brak narzędzi monitorowania rynku

	<ul style="list-style-type: none"> • Brak oceny zjawisk rynkowych • Kierowanie się wyłącznie intuicją w podejmowaniu decyzji biznesowych
--	--

Tab. 4. Źródło: Opracowanie własne.

Relacje zewnętrzne	
Ryzyko	Przykłady
Wizerunek organizacji	<ul style="list-style-type: none"> • Brak strategii wizerunkowej przedsiębiorstwa • Brak narzędzi promocji i kanałów komunikacji z klientami • Brak zrozumienia wśród pracowników zasad reprezentacji przedsiębiorstwa na zewnątrz
Zarządzanie sytuacjami kryzysowymi	<ul style="list-style-type: none"> • Brak przygotowania procedur działania na wypadek sytuacji kryzysowych

Tab. 5. Źródło: Opracowanie własne.

Technologia	
Ryzyko	Przykłady
Dostępność technologii	<ul style="list-style-type: none"> • Brak możliwości opracowania technologii • Niestabilna technologia wytwarzania • Zbyt duże koszty technologii
Zdolność wykorzystania technologii	<ul style="list-style-type: none"> • Brak odpowiedniej wiedzy i umiejętności do realizacji procesów technologicznych • Brak zasobów kadrowych, infrastrukturalnych i technicznych do stosowania technologii
Rozwój technologii	<ul style="list-style-type: none"> • Stosowanie przestarzałej i niekonkurencyjnej technologii • Brak rozwoju technologii • Brak działań badawczo-rozwojowych

Tab. 6. Źródło: Opracowanie własne.

Prawo	
Ryzyko	Przykłady
Regulacje prawne	<ul style="list-style-type: none"> • Zmienność prawa

	<ul style="list-style-type: none"> • Niezrozumienie lub nie wiedza na temat przepisów prawa • Zła interpretacja prawa
Regulatorzy rynku	<ul style="list-style-type: none"> • Brak świadomości na temat instytucji nadzoru rynku • Kontrole ze strony regulatorów rynku
Brak sukcesji przedsiębiorstwa	<ul style="list-style-type: none"> • Zbyt mała wartości firmy dla następców • Obawy przed sukcesją z powodu obawy o alimentację starszego pokolenia • Obawy przed roztrwonieniem dorobku firmy • Konflikt między władzą a własnością w firmie rodzinnej • Obciążenie majątku prywatnego/osobistego ryzykami biznesowymi

Tab. 7. Źródło: Opracowanie własne.

Szczególny charakter ryzyka gospodarczego w przedsiębiorstwach rodzinnych – procesy zarządzania i kultura organizacyjna

Głównym czynnikiem określającym model zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym jest przede wszystkim geneza tej firmy. Przedsiębiorstwo rodzinne charakteryzuje się utrzymaniem władzy i własności w jednym ręku – w kręgu tej samej rodziny. Z tego powodu łatwo wnioskować, że relacje rodzinne i wzory kulturowe będą przenoszone przez jej członków do struktur biznesowych przedsiębiorstwa. Może to powodować pozytywne ale i negatywne skutki dla prowadzenia działalności gospodarczej. Z punktu widzenia tego opracowania najważniejsze jest wskazanie ryzyka, które może wynikać z takiego charakteru działalności gospodarczej. Świadomość tych dysfunkcji pozwoli każdemu przedsiębiorcy zidentyfikować niedoskonałości i w miarę możliwości je ograniczyć. Wiadomo jednak, że nie łatwe jest oddzielenie emocji w stosunku do bliskiej osoby powstałych w relacjach domowych, od pracy zawodowej, którą wykonuje się wspólnie.

Na podstawie opublikowanych badań metodą case study wśród 40 przedsiębiorstw opracowane zostały wnioski dotyczące następujących obszarów działalności firm rodzinnych:³⁸

- Praktyk zarządzania,
- Wpływu relacji rodzinnych na kierowanie przedsiębiorstwem,
- Reguł sukcesji w przedsiębiorstwach.

³⁸ Sułkowski Ł., Przedsiębiorczość w firmach rodzinnych w Polsce – wnioski z badań, Zasoby Internetu: http://www.mikroekonomia.net/system/publication_files/1076/original/19.pdf?1315294358

Na podstawie tych badań ustalono, że atutami przedsiębiorstwa rodzinnego są³⁹:

- Przedsiębiorczość lidera i członków jego rodziny przy zakładaniu i rozwijaniu przedsiębiorstwa,
- Oparcie działalności firmy na wartościach i relacjach rodzinnych,
- Rozwój firmy w oparciu o wspólną, rodzinną wizję i determinacja w jego realizacji,
- Wspólny interes osób partycypujących w przedsiębiorstwie w szybkim rozwiązywaniu pojawiających się problemów.

Te same badania pokazały także szeroki katalog niebezpieczeństw czyhających na przedsiębiorstwo rodzinne, które wynikają bezpośrednio z jego modelu rynkowego. Należy podkreślić, że pojawianie się tych czynników może być niezamierzone i wynikające z niewiedzy lub braku odpowiedniej refleksji osób kierujących przedsiębiorstwem. Często jednak negatywne praktyki zarządzania są skutkiem chęci utrzymania pozytywnych relacji w pracy i w „domu” (rodzinie). W konsekwencji procedury firmowe są „naginane” w taki sposób, aby zaspokoić potrzeby członków rodziny. W takim ujęciu interes przedsiębiorstwa jako organizacji zmierzającej do maksymalizacji zysku jest stawiany na drugim planie, ponieważ przegrywa z presją wynikającą z relacji opartych na emocjach. Nie jest to zjawisko całkiem niepożądane, jednakże jego eskalacja z całą pewnością może przynieść negatywne skutki.

Poniższa tabela przedstawia zestawienie negatywnych cech działania przedsiębiorstwa rodzinnego, które przedstawił w swoim opracowaniu Łukasz Sułkowski⁴⁰. Zostały one dodatkowo opatrzone autorskim komentarzem w celu lepszego wyjaśnienia istoty poszczególnych czynników.

Zagrożenia dla przedsiębiorstwa rodzinnego	Komentarz
Niebezpieczeństwo autorytaryzmu zarządzającego i właściciela	<p>Przejawem takiej postawy wśród twórców idei przedsiębiorstwa może być:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Brak obiektywnego spojrzenia na niektóre procesy zachodzące w firmie, • Kierowanie się wyłącznie intuicją, • Podejmowanie decyzji według starych schematów, które nie przystają do obecnej rzeczywistości, • Lekceważenie informacji zwrotnej ze strony osób niezwiązanych z rodziną, a czasem też młodszego pokolenia krewnych, • Angażowanie się we wszystkie procesy w

³⁹ Ibidem.

⁴⁰ Ibidem.

	<p>firmie i dążenie do 100% kontroli nad każdą operacją,</p> <ul style="list-style-type: none"> • Niechęć do wdrażania zmian, usprawnień innowacji.
<p>Opór rodziny przed utratą wpływu na firmę, części jej udziałów</p>	<p>Taka postawa może wynikać z:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obawy o utratę dochodów i wpływu na decyzje przedsiębiorstwa, • Stygmatyzowania osób spoza klanu rodzinnego i podchodzeniu do nich z ograniczonym lub brakiem zaufania, • Przekonania o nieomyślności członków rodziny i niedopuszczanie zdania odrębnego.
<p>Ograniczenia zdolności firmy z powodów niedostępności zewnętrznego finansowania</p>	<p>Powodem tych ograniczeń mogą być:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Przywiązanie do jednego modelu finansowania firmy jakim są środki własne rodziny, co w przypadku większych inwestycji może nie być wystarczające, • Brak zaufania do instytucji finansowych lub niechęć do ponoszenia kosztów takich operacji, • Brak wiedzy na temat rynków finansowych i usług związanych ze wsparciem rozwoju przedsiębiorczości, • Struktura organizacyjna firmy i model zarządzania, który w ocenie instytucji finansujących nie spełnia kryteriów przyznania dofinansowania, • Wyniki finansowe przedsiębiorstwa, które nie są wystarczające do uzyskania dodatkowego finansowania na rozwój czy też działalność operacyjną.
<p>Błędy w zarządzaniu mające istotny wpływ na kondycję finansową przedsiębiorstwa i jego pozycję rynkową (błędy strategiczne)</p>	<p>Powodem zaistnienia tych błędów mogą być:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Czynniki wymienione powyżej, związane z zamkniętą formą zarządzania i autorytarnym podejściem do procesu decyzyjnego, • Niechęć do zatrudniania profesjonalnych menedżerów, • Przekonania o braku opłacalności wydatków na profesjonalne kadry, • Przekonanie o wystarczającej wiedzy i

	<p>umiejętnościach w kręgu rodziny zaangażowanej w firmie,</p> <ul style="list-style-type: none"> • Brak umiejętności analizowania sytuacji zewnętrznej przedsiębiorstwa, • Niechęć do brania pod uwagę opinii zewnętrznych np. wynikających z pracy doświadczonych doradców.
<p>Eksploatowanie przedsiębiorstwa przez rodzinę</p>	<p>Przejawem takiej sytuacji są działania powodujące niekorzystne rozporządzenia kapitałem firmy. Nie chodzi tu wyłącznie o finanse, ale także zasoby ludzkie czy sprzęt. Może to wynikać z braku jasnego rozdzielania życia prywatnego od działalności gospodarczej a w efekcie niekontrolowane przenikanie finansów, czasu pracy i materiałów pomiędzy przedsiębiorstwem a „domem”. W efekcie model działania firmy traci swojej atuty, a przedsiębiorstwo często ponosi niepotrzebne straty finansowe. Najczęściej dzieje się tak w przedsiębiorstwach nie prowadzących ścisłej księgowości (działalność gospodarcza prowadzona przez osoby fizyczne), gdzie rachunki firmowe i domowe „są płacone” z tego samego konta. Inną przyczyną takiego stanu rzeczy może być traktowanie firmy wyłącznie jako źródła dochodów, bez uwzględniania potrzeb rozwojowych i inwestycyjnych, a także nadmierne eksploatowanie kadr pracowniczych bez odpowiedniej rekompensaty finansowej.</p>
<p>Trudność w odejściu od rodzinnego modelu zatrudnienia do wykorzystywania pracowników i menedżerów niezwiązanych z rodziną</p>	<p>Przyczyny takiego stanu rzeczy zostaną omówione w kolejnym rozdziale dotyczącym zarządzania zasobami ludzkimi. W tym miejscu wymienione zostaną możliwe powody zaistnienia tego czynnika ryzyka:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Brak zidentyfikowanych potrzeb zatrudnienia w kontekście celów strategicznych przedsiębiorstwa, • Brak zaufania do osób spoza rodziny, • Brak środków na finansowanie pracowników, • Brak umiejętności pozyskania odpowiednio wykwalifikowanych kadr.
<p>Nierówne, albo niesprawiedliwe</p>	<p>Przesłankami do takiej oceny stanu rzeczy mogą być:</p>

<p>traktowanie pracowników z kręgu rodzinnego i spoza rodziny</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Zróżnicowany system wynagrodzeń (członkowie rodziny zarabiają lepiej wykonując te same czynności), • Zróżnicowanie w systemie premiowania, • Nierówne traktowanie przy wyrażaniu ocen pracy wobec podwładnych – tendencja do większej krytyki osób spoza rodziny, • Nierównomierne obciążenie pracą (większe wymagania wobec osób „z zewnątrz”) i nie rekompensowanie tego odpowiednim wynagrodzeniem, • Obwinianie o porażki biznesowe wyłącznie osoby spoza rodziny, • Napięcia pomiędzy grupami pracowników z kręgu rodzinnego a zatrudnionych „z zewnątrz”.
<p>Poczucie niestabilności miejsca pracy wśród pracowników spoza rodziny</p>	<p>Ryzyka związane z takim stanem rzeczy należy oceniać dużo szerzej niż tylko w aspekcie relacja wewnątrz firmy. Poczucie obawy o miejsce pracy ma negatywny wpływ na działalność pracownika i sprawia, że w określonych sytuacjach zawodowych wybiera on między dwiema strategiami:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Strategia interesu firmy – mimo spodziewanej krytyki czy innych negatywnych konsekwencji, pracownik działa profesjonalnie i będąc przekonany do swoich racji za wszelką cenę forsuje swój pomysł, którego realizacja ma przynieść korzyści przedsiębiorstwu. 2. Strategia przetrwania – obawa przed negatywnymi skutkami forsowania pomysłu, nawet najlepszego sprawia, że pracownik zachowuje się konformistycznie, unikając konfliktu ze świadomości rezygnacji z możliwości usprawnienia pracy. <p>Niezależnie od rodzaju i typu przedsiębiorstwa wybór przez pracownika strategii numer 2 faktycznie blokuje procesy rozwojowe firmy. Korzystanie z potencjału zasobów ludzkich, ich kreatywności, jest istotą działania każdej firmy, o czym mowa była w</p>

	rozdziałach poprzedzających i co będzie jeszcze przedmiotem analizy w kolejnych punktach opracowania.
Brak jasnego podziału kompetencji pomiędzy osobami kierującymi przedsiębiorstwem lub poszczególnymi jego obszarami	<p>Niejasny proces decyzyjny w przedsiębiorstwie i ryzyko wielowładztwa w firmie jest poważnym utrudnieniem dla pracowników. Może powodować zmniejszenie efektywności działania przedsiębiorstwa, ale także prowadzić do krytycznych zdarzeń z punktu widzenia jego przetrwania. Wielowładztwo jest typowe dla organizacji niehierarchizowanych albo opartych na strukturze rodziny. Przykładami złej organizacji procesu kierowania firmą może być:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rywalizacja ośrodków władzy w rodzinie (np. rodzeństwa, konflikt pokoleń pomiędzy właścicielem a potencjalnym sukcesorem), • Brak formalnego podziału obowiązków i niespójność decyzji, • Zmianie decyzji wydanych przez innych ośrodek władzy, • Podział na zwolenników i przeciwników kilku ośrodków władzy w firmie, • Występowanie sytuacji, w której formalnie zarządzający firmą nie jest postrzegany przez pracowników jako skuteczny lider, a z kolei tę funkcję pełni inna osoba, • Brak ustalonego, formalnego procesu obiegu dokumentacji wewnątrz przedsiębiorstwa, • Niechęć do delegowania podstawowych zadań na pracowników niższego szczebla.
Ograniczenia inicjatywy podwładnych	Istotą sprawnie działającej firmy jest efektywne wykorzystywanie dostępnych zasobów, a w szczególności pracowników. Każdy zarządzający oczekuje, że jego podwładni będą wykonywać swoją pracę rzetelnie i ekonomicznie przynosząc odpowiednie zyski dla firmy. Powinien także oczekiwać inicjatywy w usprawnianiu nawet najprostszych procesów w celu doskonalenia efektów pracy i ograniczania kosztów jej wykonywania. Tym samym podnoszenia rentowności

	<p>przedsiębiorstwa. Tak więc blokowanie kreatywności pracowników, albo nieprawidłowe zarządzanie inicjatywami oddolnymi może mieć negatywny wpływ na potencjał rozwojowy firmy i jej konkurencyjność. Ograniczenie inicjatywy podwładnych może być konsekwencją:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autorytarnego modelu działania firmy (omawiane wcześniej), • Obawy pracowników przed wyrażaniem opinii (spodziewane negatywne konsekwencje) • Strach przed naruszeniem autorytetu przełożonego, • Brak wytworzonej w przedsiębiorstwie kultury / modelu wdrażania usprawnień w oparciu o doświadczenia i opinie pracowników.
Nepotyzm	<p>Mówienie o nepotyzmie w przypadku przedsiębiorstwa rodzinnego w pełnym rozumieniu definicji tego pojęcia jest niewłaściwe. Istotą działalności firmy rodzinnej jest oparcie jej działalności na „wężach krwi”. Konsekwencją takiego modelu są konkretne korzyści z punktu widzenia skuteczności prowadzonej działalności gospodarczej. Nie można jednak pominąć tego aspektu całkowicie, ponieważ nadmierny nepotyzm może prowadzić do negatywnych skutków. Jak zatem zdefiniować ten termin w kontekście firmy rodzinnej. To raczej zadanie dla każdego właściciela kierującego takim przedsiębiorstwem. Można jednak wyróżnić kilka przesłanek do oceny tego obszaru zarządzania. Objawami nadmiernego oparcia biznesu o zasoby rodzinne mogą być:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Przydzielanie zadań bez względu na faktycznie posiadane kompetencje pracownika, • Zatrudnianie rodziny bez względu na umiejętności i motywację do wykonywania określonych zadań, • Nadmierne faworyzowanie członków rodziny, • Brak obiektywnego rozliczania wykonanej

	<p>pracy,</p> <ul style="list-style-type: none"> • Przekonanie, że otaczający przedsiębiorstwo biznes prowadzi działalność gospodarczą w oparciu o te same reguły, które funkcjonują w firmie rodzinnej. <p>Konsekwencją takich zjawisk mogą być:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Brak konkurencyjności firm, • Brak rozwoju kapitału ludzkiego, • Utrata pozycji rynkowej przedsiębiorstwa lub jego upadek.
<p>Ograniczenia awansów brak możliwości rozwoju</p>	<p>Struktura organizacyjna firmy rodzinnej odbiega, zwłaszcza w początkowej fazie działalności, od typowych modeli organizacyjnych. Podział zadań pomiędzy pracownikami firmy jest płynny, często nie usystematyzowany. Rzadko kiedy występuje hierarchia organizacyjna, albo jest ona przeniesiona bezpośrednio z życia prywatnego rodziny. To model sprawdza się, jeżeli organizacja działa w oparciu o zasoby rodzinne. W przypadku zatrudnienia pracowników spoza najbliższego otoczenia konieczne jest usystematyzowanie modelu działania, ponieważ w większości przypadków nie będzie on zrozumiały i przejrzysty dla osób „z zewnątrz”. Ma to szczególne znaczenie w kontekście planowania rozwoju pracowników. O ile dla rodziny kierującej firmą sam fakt prowadzenia działalności jest wystarczającym napędem i motywacją do pracy, tak dla osób z zewnątrz istotna jest wizja rozwoju w zakresie kompetencji zawodowej i oczywiście wynagrodzenia. W związku z tym brak uporządkowania tego obszaru zarządzania w momencie, gdy firma już znacząco się rozrosła może rodzić problemy związane z zarządzaniem kadrami i pozyskiwaniem pracowników z rynku. Innymi przyczynami, które mogą powodować ograniczenia w awansach są:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kierowanie się wyłącznie relacjami rodzinnymi w procesie nagradzania pracowników, • Świadome lub nieświadome

	<p>dyskryminowanie pracowników pozyskanych z zewnątrz,</p> <ul style="list-style-type: none"> • Niechęć do zwiększania kosztów pracy wynikająca z niepotwierdzonego analizą przekonania, że jest to nieopłacalne i zbędne z punktu widzenia efektywności działania firmy.
Konflikty i stronnictwa	<p>Zjawisko konfliktu i polityki wewnętrznej w firmie jest powszechne i nie dotyczy wyłącznie firm rodzinnych. Ma ono jednak swoją specyfikę wynikającą przede wszystkim z faktu spojenia rodziny wokół tych samych wartości, ale także różnych punktów widzenia na prowadzenie biznesu. Jest to najtrudniejszy z pewnością obszar działalności firmy rodzinnej, ponieważ wymaga on od wszystkich członków rodziny chłodnego spojrzenia na siebie, rzetelnej samooceny i obiektywnej analizy otoczenia. Dalszą komplikację stanowi trudność w oddzieleniu relacji prywatnych od zawodowych. Nie ma złotego środka na rozwiązanie tego problemu, ale drogą do redukcji tego ryzyka jest przede wszystkim formalizowanie i przestrzeganie kluczowych reguł, istotnych z punktu widzenia kontynuacji działalności przedsiębiorstwa, a tym samym bezpieczeństwa finansowego całej rodziny skupionej wokół firmy. Przykładami konfliktów występujących w firmie rodzinnej mogą być:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Konflikt pokoleń spowodowany różnymi punktami widzenia na te same aspekty rzeczywistości, • Konflikt pracowników wywodzących się z rodziny z pracownikami spoza firmy, • Rywalizacja rodzeństwa, • Przenoszenie nieporozumień i konfliktów prywatnych na forum pracownicze w firmie i kierowanie się tymi samymi emocjami przy podejmowaniu decyzji.
Nastawienie na sukcesję jako ograniczenie rozwoju firmy	<p>To specyficzny rodzaj ryzyka blokujący rozwój firmy. Wynika on z niechęcie dopuszczania osób z zewnątrz do procesów decyzyjnych albo właścicielskich w</p>

	<p>firmie. Przyczyną takiego stanu rzeczy może być obawa przed rozproszeniem dorobku firmy, który często narasta z pokoleń. Mogą to być też pobudki czysto egoistyczne wynikające ze słabszych umiejętności przyszłych właścicieli lub liderów w porównaniu z współpracującymi z firmą rodzinną menedżerami z zewnątrz. Niedopuszczanie możliwości przekształceń własnościowych firmy, albo modelu zarządzania może, choć nie zawsze musi, powodować istotne ograniczenia w rozwoju firm. Temat ten związany z pojęciem sukcesji ma osobne miejsce w literaturze i na tym etapie jego omawianie jest niecelowe.</p>
<p>Perturbacje po śmierci lidera / założyciela</p>	<p>To ryzyko jest także związane z tematem sukcesji, który nie jest przedmiotem tej części opracowania. Podkreślenia jednak wymaga fakt, że brak świadomości lidera / założyciela oraz jego sukcesorów może powodować poważne problemy z kontynuacją działalności firmy.</p>
<p>Podeszły wiek lidera jako ograniczenie dla sprawnego zarządzania</p>	<p>Utrzymywanie sterów władzy mimo podeszłego wieku nie jest samo w sobie ryzykiem. Doświadczenie biznesowe pokazuje, że wielu światowych liderów sprawnie zarządza organizacjami mimo przekroczenia „wieku emerytalnego”. Niektórzy innowatorzy zdecydowali się jednak przekazać dowodzenie swoim przedsiębiorcami profesjonalistom i młodszymi pokoleniami. Oddzieli przy tym przywileje właścicielskie od struktur zarządzania. Nie jest to łatwe, ale jak pokazuje przykład niedawno zmarłego założyciela IKEA, jest to możliwe.</p> <p>To ryzyko także jest związane z problemem sukcesji przedsiębiorstwa, a konkretnie przekazania funkcji kierowniczych. Wymaga to świadomości twórcy oraz przyszłych sukcesorów ze swojej roli. Jest to temat odrębnych analiz.</p>
<p>Uzależnienie trwałości przedsiębiorstwa od jego założyciela</p>	<p>Jest to ryzyko wynikające często z oparcia biznesu przedsiębiorstwa rodzinnego w przeważającej mierze na relacjach indywidualnych jego właściciela. Często impulsem do otwarcia działalności gospodarczej jest</p>

	<p>dostrzeżenie szansy wynikających z półprywatnych relacji przedsiębiorcy. Są one wykorzystywane w dalszym rozwoju przedsiębiorstwa. Jednakże gwarantem trwałości biznesu jest wyłącznie konkretna osoba. Stanowi to poważne ryzyko dla przedsiębiorstwa w sytuacji, gdy właściciel z jakichś powodów nie może już wykorzystywać swoich relacji do utrzymywania i rozwoju biznesu. Przejawami takiej niekorzystnej sytuacji przedsiębiorstwa mogą być:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Współpraca z innymi firmami oparta na wspólnych kręgach znajomych, • Bazowanie przedsiębiorstwa na jednym lub kilku klientach, którzy generują przychody warunkujące rentowność przedsiębiorstwa, • Brak poszukiwania nowych rynku zbytu, klientów, • Brak działań rozwojowych w zakresie wdrażania nowych produktów i usług, • Brak zatrudnienia wyspecjalizowanych służb sprzedażowych albo nie wykorzystywanie innych, dostępnych kanałów dystrybucji, • Przekonanie, że całe otoczenie biznesowe działa w ten sposób i wyłącznie dobre relacje są gwarantem sukcesu gospodarczego. <p>W związku z tymi zagrożeniami przedsiębiorstwo powinno szukać rozwiązań, które będą depersonalizowały wszelkie warunki biznesowe, a więc pozwalały na kontynuowanie działalności niezależnie od składu osobowego zarządu firmy i kluczowych pracowników.</p>
--	---

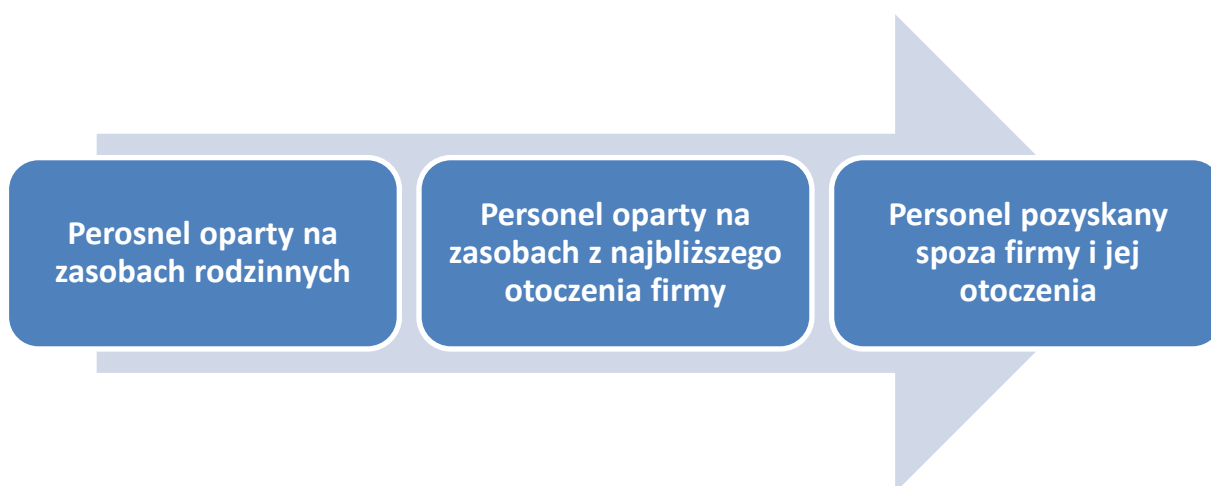
Tab. 8. Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Sułkowski Ł., *Przedsiębiorczość w firmach rodzinnych w Polsce – wnioski z badań*⁴¹

Szczególny charakter ryzyka gospodarczego w przedsiębiorstwach rodzinnych – zasoby

⁴¹ Ibidem.

ludzkie

Działalność firm rodzinnych, których wielkość jest najczęściej określana jako małe i średnie przedsiębiorstwa nie generuje ryzyka z innych obszarów niż wskazana w rozdziałach poprzedzających. Jednakże charakter niektórych problemów jest specyficzny i niespotykany w organizacjach rozdzielających formalnie i personalnie kwestie własności przedsiębiorstwa i zarządzania nim. Przedsiębiorstwa rodzinne wyróżnia integracja procesów zarządzania firmą w stosunkowo ograniczonym gronie osób. Skupienie tych kompetencji w jednym ręku ma pozytywny wpływ na działalność firmy szczególnie w pierwszym okresie działalności, w którym potrzebne są szybkie decyzje, oparte na wiedzy i kompetencjach pomysłodawcy przedsięwzięcia. Szybkie i odważne decyzje często warunkują sukces rynkowy. Konsekwencją rozwoju firmy jest w dalszej kolejności jej rozrost (np. zwiększenie produkcji, wzrost zatrudnienia), a co za tym idzie zwiększenie ilości procesów i zadań wymagających podziału obowiązków pomiędzy pracowników. Na tym etapie włączają się członkowie rodziny, albo osoby z najbliższego otoczenia przedsiębiorcy. Zazwyczaj, dopiero w trzeciej kolejności zatrudniane są osoby spoza bezpośredniego otoczenia rodzinnego. Pierwsze dwa etapy rozwoju firmy wiążą się więc z zatrudnianiem osób, do których organizator biznesu ma zaufanie. Pozwala to też ograniczyć koszty zatrudnienia, ponieważ działalność firmy rodzinnej może być wspierana bez ponoszenia kosztów pracy. Ten proces, przedstawiony na diagramie poniżej, generuje pierwsze istotne ryzyko dotyczące dostępu do wykwalifikowanej kadry, nie tylko w obszarze kierowania, ale i wykonywania podstawowych prac.



Rys. 5. Źródło: Opracowanie własne

Biorąc pod uwagę proces przedstawiony na rys. 5 warto porównać szablony praktyki zarządzania stosowane w rozwiniętych organizacjach ze specyfiką działalności firm rodzinnych. Pod uwagę wzięte zostaną punkty wskazane na rys. 8. W zestawieniu przedstawiono pozytywne i negatywne konsekwencje stosowania określonych sposobów

postępowania przez duże organizacje i firmy rodzinne. Nie należy odczytywać treści tabeli jako opisu rzeczywistości, ale jako zestawienie przykładowych praktyk, których prowadzenie może wywoływać określone skutki (pozytywne albo negatywne) dla przedsiębiorstwa.

Zakres ZZL	Standard rynkowy firm o charakterze korporacyjnym	Firma rodzinna
Planowanie zasobów ludzkich	<p>Cechy pozytywne:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rekrutacja w oparciu o model kompetencyjny, • Stosowanie obiektywnych technik rekrutacji i selekcji. <p>Cechy negatywne:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Przewlekłość procesu i nadmierna biurokracja. 	<p>Cechy pozytywne:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elastyczność i szybkość procesu rekrutacji, • Większe zwrócenie uwagi na system wartości kandydata. <p>Cechy negatywne:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preferowanie kandydatów z otoczenia rodziny, • Zwalnianie pracowników jedynie z konieczności zrobienia miejsca członkom rodziny.
Zarządzanie pracą	<p>Cechy pozytywne:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jasna hierarchia, proces decyzyjny i system procedur wewnętrznych, • Wsparcie lub łatwy dostęp do specjalistów, • Obiektywny system ocen, nagród i ewentualnych kar. <p>Cechy negatywne:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wydłużenie się procesów zarządczych i nadmierna formalizacja, • Ograniczona możliwość dostrzeżenia potencjału jednostki. 	<p>Cechy pozytywne:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Możliwość opracowania elastycznego modelu pracy dopasowanego do życia prywatnego pracownika, • Możliwość dostrzegania indywidualnego potencjału pracownika. <p>Cechy negatywne:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Brak sformalizowanego systemu zarządzania, co powoduje dysfunkcje procesów kierowania, • Faworyzowanie członków rodziny i w efekcie demotywowanie pracowników spoza kręgu rodziny.
Wynagrodzenia	Cechy pozytywne:	Cechy pozytywne:

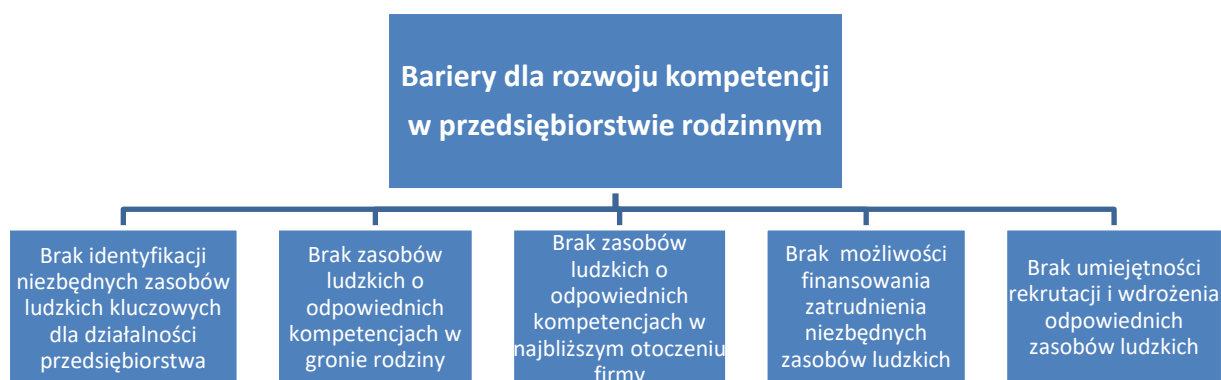
	<ul style="list-style-type: none"> • Przejrzysty system wynagrodzeń określony procedurami prawnymi i wewnętrznymi • Jasny system premiowy oparty na ocenach pracowniczych. <p>Cechy negatywne:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Brak obiektywizmu menedżerów, • Nieostrzeganie innych, atrakcyjnych dla przedsiębiorstwa cech, • Realizowanie ocen pracowniczych w sposób nieobiektywny (sztampowy). 	<ul style="list-style-type: none"> • Możliwość elastycznego podejście do wynagradzania pracowników, • Możliwość premiowania konkretnych sukcesów osiągniętych przez pracownika. <p>Cechy negatywne:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ustalanie preferencyjnych wynagrodzeń dla członków rodziny, a w efekcie demotywowanie pozostałych pracowników. • Nieobiektywne przyznawanie premii członkom rodziny, co wpływa na spadek morale zespołów oraz efektywności pracy pozostałych osób.
<p>Rozwój pracowników</p>	<p>Cechy pozytywne:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Możliwość realizowania przez pracownika ścieżki kariery w oparciu o jasne kryteria określone w procedurach wewnętrznych, • Dostęp do programów rozwojowych i określony budżet na ich realizację. <p>Cechy negatywne:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programy szkoleniowe stanowiące swoistą średnią oczekiwań firmy i pracowników (brak indywidualnego podejścia), • Ograniczone możliwości 	<p>Cechy pozytywne:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Możliwość indywidualnego planowania rozwoju poszczególnych pracowników, • Możliwość kształcenia pracowników w kierunku uzyskania specjalistycznych umiejętności niezbędnych dla firmy (model rozwoju w ramach struktury płaskiej przedsiębiorstwa), • Możliwość skorzystania z wielu programów rozwojowych dedykowanych małym i średnim przedsiębiorstwom.

	<p>samorealizacji pracowników (konieczność trzymania się konkretnych ram korporacyjnych).</p>	<p>Cechy negatywne:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ograniczona struktura organizacyjna (najczęściej spłaszczona) uniemożliwiająca, nawet w długiej perspektywie, awans pracownika, • Faworyzowania członków rodziny na ścieżkach awansu mimo braku uzasadnienia merytorycznego, • Finanse postrzegane jako jedyny możliwy wyznacznik awansu w firmie.
--	---	--

Tab. 9. Źródło: Opracowanie własne.

Ryzyko to jest generowane jako pierwsze i czasami wynika z przekonania, że zatrudnianie specjalistów z danej dziedziny nie jest niezbędne do skutecznej działalności firmy. Z drugiej strony możliwość zatrudnienia tych specjalistów jest często ograniczona ze względu na zbyt wysokie koszty pracy, albo brak dostępności pracowników o danym profilu kompetencji w bezpośrednim otoczeniu geograficznym firmy.

Pogłębiając analizę ryzyka dotyczącego ograniczeń kadrowych przedsiębiorstwa można je określić jako bariery dla rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego w sferze kompetencji. Ogólny model wstępowania tego ryzyka obrazuje poniższy diagram.



Rys. 6. Źródło: Opracowanie własne.

Definiując konsekwencję zaistnienia przedstawionych w powyższym diagramie potencjalnych barier należy stwierdzić, że generują one główne ryzyko polegające na braku reakcji osób zarządzających przedsiębiorstwem rodzinnym na zmieniające się otoczenie gospodarcze spowodowane niechęcią lub niemożliwością skorzystania z nowej wiedzy dostarczonej przez odpowiednio wykwalifikowane kadry. Formułując tę definicję w inny, bardziej dosadny sposób można wskazać, że przedsiębiorstwo rodzinne narażone na to ryzyko cechuje stagnacja lub nawet opór przed doskonaleniem modelu działania firmy co jest determinowane brakiem świadomości i/lub przekonaniem o braku dostępności odpowiednich środków i narzędzi do wdrażania zmian organizacyjnych.

W dalszej części tego rozdziału przedstawione zostaną rozwiązania, które mają na celu ograniczenie sceptycyzmu w zakresie rozwoju kadr w przedsiębiorstwie. Przy czym należy podkreślić, że stwierdzenie „rozwój kadr” nie oznacza jedynie zatrudniania nowych pracowników. Tak więc omawiane będą kolejno bariery przedstawione na rys. 7 wraz z podaniem metod ich pokonywania, także przy wykorzystaniu wsparcia doradców zewnętrznych, czy też kompleksowym outsourcingu niektórych usług dotyczących zarządzania kadrami przedsiębiorstwa.

Brak identyfikacji niezbędnych zasobów ludzkich kluczowych dla działalności przedsiębiorstwa

Pokonanie tej bariery dla rozwoju przedsiębiorstwa warunkuje sprawne zarządzanie firmą. Identyfikacja niezbędnych zasobów ludzkich to tak naprawdę odpowiedź na pytania dotyczące strategii firmy, polityki sprzedaży, finansów, itp. Mali przedsiębiorcy często bagatelizują problem zarządzania zasobami ludzkimi uważając, że mają pracowników pod bezpośrednią kontrolą, a także sami potrafią przejść do działań operacyjnych wtedy, kiedy to jest konieczne.

Rozważmy zatem pewien problem posługując się uproszczoną listą kontrolną dla przedsiębiorcy, który prowadzi jednoosobową działalność gospodarczą. O to kilka pytań, na które odpowiadamy tak lub nie, przyjmując że to właśnie my jesteśmy tym przedsiębiorcą – prowadzimy działalność produkcyjną dostarczając śrubokręty:

1. Czy posiadasz praktyczne umiejętności w zakresie sprzedaż bezpośredniej?
2. Czy posiadasz praktyczne umiejętności w zakresie obsługi programów komputerowych do pełnej rachunkowości?
3. Czy znasz język angielski w stopniu biegłym?
4. Czy potrafisz przygotować treść umowy na dostawy?
5. Czy wiesz jaka jest obecna stawka ZUS w twojej firmie?
6. Czy rozróżniasz techniczne kwestie w produkcji śrubokrętów?

7. Czy potrafisz sporządzić umowę o pracę?
8. Czy znasz obecną sytuację na rynku śrubokrętów, albo czy możesz ją szybko poznać?
9. Czy potrafisz zafakturować sprzedaż?
10. Czy potrafisz przygotować firmę do uczestnictwa w najbliższych targach dla producentów narzędzi?

Wczuwając się w rolę tego przedsiębiorcy z pewnością odpowiemy twierdząco na co najmniej 7, a często na wszystkie zadane powyżej pytania. Pójdźmy jednak o krok dalej w rozwoju firmy i przyjmijmy, że mamy już 30 klientów z regularnymi zamówieniami zapełniającymi moce produkcyjne. I zadajmy sobie te pytania jeszcze raz. Czy odpowiedzi będą inne? Oczywiście, że nie. Zawsze z dumą odpowiemy „tak”. Tylko, że żadnego z tych procesów nie jesteśmy już w stanie wykonać sami – braknie czasu. Nie jest możliwe równoczesne prowadzenie rozmów handlowych, w wyniku których podpisane zostaną rzetelne kontrakty, na śrubokręty o odpowiedniej jakości technicznej, nadzorowanej w procesie określonym przez klienta. Przy tym muszą je wykonywać pracownicy odpowiednio przygotowani i opłacani zgodnie z prawem, których wynagrodzenie będzie pokrywane z wpływów na podstawie poprawnie wystawionych faktur sprzedażowych niezależnie od faktu, że w dniu sprzedaży odbywają się czterodniowe targi producentów narzędzi.

Podsumowując powyższy przykład: Nie ma znaczenia, że ktoś potrafi coś zrobić. Istotne jest czy robi to w czasie, który pozwala firmie być konkurencyjną. Jeżeli nie, to konieczna jest nowa organizacja pracy i często zlecenie niektórych zadań innym osobom, ze świadomością, że zwiększy to koszty. No właśnie, te straszne koszty pracy...

Będąc przedsiębiorcą kierującym firmą albo jej częścią warto zadawać sobie następujące pytania – czy to zadanie, które obecnie wykonuję przynosi oczekiwaną wartość dla firmy? Czy to zadanie może wykonać ktoś inny odpłatnie i wówczas ja zrealizuję lepiej i szybciej inną czynność, która dostarczy dwukrotnie większą wartość firmie mimo dodatkowego kosztu?

Udzielenie odpowiedzi na tak postawione pytania wydaje się proste i oczywiste. Chętnie przecież oddamy swoje kompetencje komuś, dzięki któremu zarobimy więcej? Niestety w tej sytuacji pojawiają się dwa kolejne pytania:

- 1) Jakie kompetencje mamy oddać?
- 2) Komu przekazać dotychczasowe obowiązki (nasze lub innej osoby)?

Po postawieniu dwóch powyższych pytań dochodzi się do sedna problemu, którym jest brak identyfikacji potrzeb kadrowych przedsiębiorstwa. Źródeł tego problemu należy poszukiwać we wczesnej fazie rozwoju firmy. Na początku przedsiębiorca, często osobiście, wykonywał większość kluczowych pracy związanych z działalnością firmy. Było to możliwe, ponieważ skala działalności firmy była niewielka (jeden lub kilku klientów lub dostawców, niewielka produkcja, mało rozliczeń, prosta księgowość, rodzinne zasoby ludzkie, itp.). Rozrost firmy wymaga jednak zwielokrotnienia tych samych procesów, które były wykonywane na początku, ale obecna ich skala uniemożliwia sprawne działanie. Mimo to, częstym

podejściem zarządzających przedsiębiorstwem jest stwierdzenie, że skoro ja mogłem wszystko sam, to inni też mogą. Taka postawa może jednak powodować negatywne skutki, których przejawem mogą być m.in.:

- Nadmierna rotacja kadr powodująca spadek jakości obsługi przedsiębiorstwa,
- Problemy jakościowe związane z produkcją towarów lub dostawą usług,
- Nieterminowość w działaniu,
- Rezygnacja klientów,
- Problemy z płynnością finansową,
- Brak rozwoju technologicznego firmy.

Powyższa, wieloaspektowa prezentacja problemu związanego z planowaniem kadr w przedsiębiorstwie rodzinnym miała na celu zobrazowanie trudnego momentu dla firmy, którym jest przejście do etapu korzystania z zasobów zlokalizowanych poza najbliższym (rodzina, znajomi) jej otoczeniem. Jest to punkt krytyczny w życiu firmy i jej właścicieli ponieważ wymaga odejścia od dotychczasowych schematów myślenia, uświadomienia sobie własnych braków kompetencyjnych, oraz gotowości do przekazania części kompetencji osobom spoza „zaufanego” grona. Przeoczenie tego momentu może być katastrofalne w skutkach i doprowadzić w efekcie do upadku firmy.

Przejdźmy zatem do prezentacji sposobu radzenia sobie z tą barierą stanowiącą ryzyko specyficzne dla firmy rodzinnej.

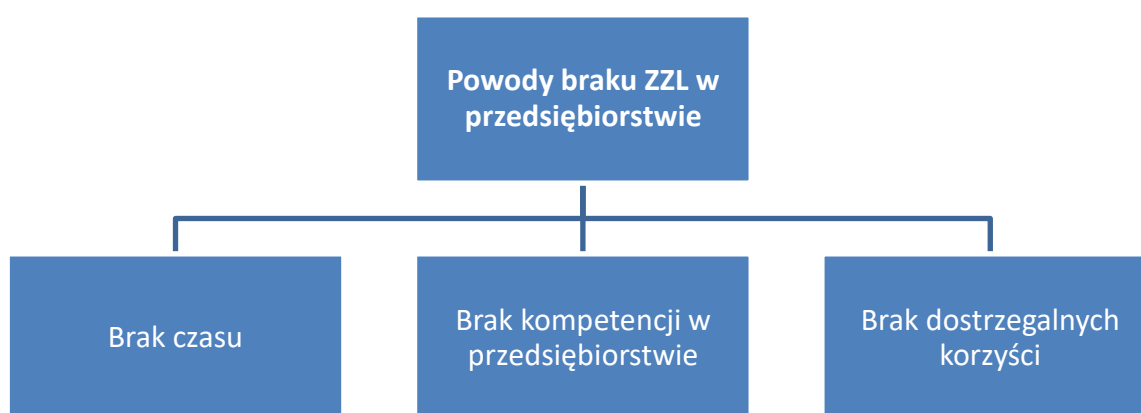
Pierwszym korkiem do identyfikacji potrzeb kadrowych przedsiębiorstwa powinno być przygotowanie bądź analiza celów strategicznych firm. Dzięki temu uzyskujemy podstawową informację na temat oczekiwanej pozycji rynkowej przedsiębiorstwa w dłuższej perspektywie czasu. W tej samej perspektywie planowane będą zasoby ludzkie i ich rozwój. Znając główny cel działalności przedsiębiorstwa należy teraz przejść do opracowania poszczególnych działań operacyjnych, które muszą być wykonane do jego osiągnięcia. Na tym etapie opracowywane jest optymalna struktura firmy oraz zasoby wstępnie zasoby kadrowe, które będą wykonywać konkretne zadania. Mając już docelowy schemat organizacyjny firmy, podział głównych zadań można przejść do profilowania poszczególnych stanowisk. W wyniku tego działania otrzymamy informację na temat potrzebnych zasobów kadrowych oraz ich kompetencji. W ten sposób określone zostały potrzeby kadrowe przedsiębiorstwa. Pora je teraz odnieść do rzeczywistości ekonomicznej. Najpierw weryfikujemy spodziewane koszty pracy, a więc sprawdzamy ile będzie nas kosztować zatrudnienie tych osób. Następnie tę pozycję kosztową odnosimy do całego biznesplanu przedsiębiorstwa (np. planu finansowego lub CAPEX⁴²). Na końcu otrzymujemy wynik, który pokazuje nam zasadność przeprowadzenia konkretnego projektu (jego oczekiwaną rentowność), albo wręcz przeciwnie – dyskwalifikuje celowość realizacji strategii w takim formacie.

Powyższy opis procesu identyfikacji potrzeb w zakresie zatrudniania zasobów ludzkich jest

⁴² CAPEX (ang. capital expenditures) – oznacza wydatki inwestycyjne na rozwój produktu lub wdrożenie systemu

bardzo uproszczony. Należy pamiętać, że powodzenie przedsięwzięcia w sensie finansowym może być uzależnione od wielu innych czynników, na które stan zasobów ludzkich przedsiębiorstwa nie ma wpływu. Jednakże w przypadku uzyskania informacji o tym, że realizacja celu biznesowego wymaga wykorzystania zasobów w sposób przekraczający możliwości budżetowe, należy zweryfikować jego założenia. Ponowna analiza powinna objąć nie tylko koszty pracy ale całość planowanej działalności.

Identyfikacja zasobów ludzkich nie jest działaniem jednorazowym i łatwym w realizacji. Przedsiębiorstwa małe i średnie rzadko kiedy mają wyodrębnione i regularnie wykonywane działania związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi (ZZL). Wynika to z kilku powodów przedstawionych na poniższym diagramie.

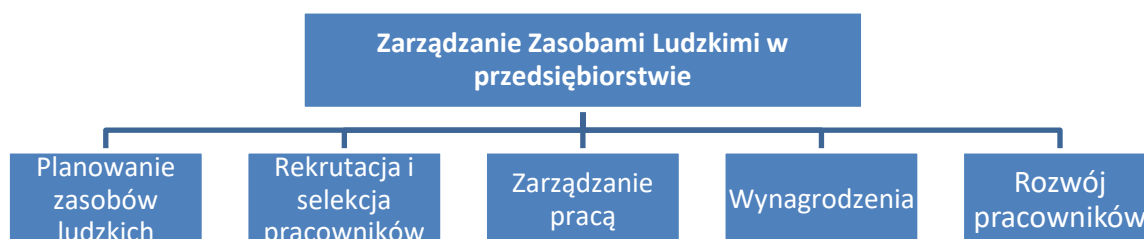


Rys. 7. Źródło: Opracowanie własne

Wszystkie wymienione powyżej przyczyny braku stosowania przez przedsiębiorstwa polityki zarządzania kadrami mogą prowadzić do następujących konsekwencji:

- Utrata pracowników,
- Pozyskanie niekompetentnych pracowników,
- Znacząca rotacja pracowników i w efekcie spadek jakości pracy,
- Starty finansowe wynikające z niewykonania przez przedsiębiorstwo określonych zadań w terminie.

Aby uświadomić sobie przyczyny tych zagrożeń warto wskazać jak złożonym procesem jest zarządzanie zasobami ludzkimi. Zakres zarządzania zasobami ludzkimi w firmie obejmuje następujące działania przedstawione na poniższym diagramie.



Rys. 8. Źródło: Opracowanie własne na podstawie McKenna E., Beech N., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Felber SJA, Warszawa 1999

Ta część opracowania w znacznej mierze poświęcona została uzasadnieniu jak ważne jest planowanie zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie. Odpowiednie kadry są gwarantem prawidłowej realizacji celów firmy. Mówiąc w uproszczeniu: właściwi ludzie wykonujący prawidłowo swoje zadania są bezcenni dla firmy. Zatem poważnym ryzykiem dla przedsiębiorstwa jest brak zarządzania kadrami. Dzisiejszy rynek pracy charakteryzujący się ograniczoną dostępnością wykwalifikowanych pracowników oraz ich rosnącymi oczekiwaniami wymaga od przedsiębiorców większej uwagi w zakresie zasobów ludzkich. Małe i średnie przedsiębiorstwa nie są wyłączone spod tego trendu, a często w konkurencji z dużymi firmami przegrywają walkę o pracownika. Błędne jest jednak myślenie, że jest to spowodowane wyłącznie lepszymi warunkami finansowymi. Na decyzje pracowników wpływa wiele pozafinansowych elementów, które wynikają z precyzyjnie zaplanowanej polityki firmy.

Ryzyka, które wynikają z deficytu wiedzy, umiejętności albo obiektywnego spojrzenia na procesy zarządcze w przypadku firm rodzinnych może być wyeliminowane poprzez outsourcing usług związanych z zarządzaniem kadrami. Wymaga to podjęcia przez przedsiębiorcę decyzji o wdrożeniu nowych elementów zarządzania lub ich rozwinięciu, a następnie o przeniesieniu ich na podmiot zewnętrzny, który szybko i profesjonalnie zrealizuje te zadania.

Doradztwo w zakresie HR⁴³ jest powszechnie wykorzystywane przez firmy niezależnie od ich wielkości. Najczęściej w procesach rekrutacji i selekcji potencjalnych pracowników. Przedsiębiorstwa mogą jednak korzystać ze wsparcia zewnętrznego we wszystkich, przedstawionych na rys. 8 obszarach. Przykładowe obszary doradztwa w zakresie ZZL dla przedsiębiorstw przedstawia tabela poniżej.

⁴³ Zasoby ludzkie (ang. human resources, HR)

Obszar ZZL	Możliwe wsparcie doradcze
Planowanie zasobów ludzkich	<ul style="list-style-type: none"> • Planowanie zatrudnienia • Opis stanowisk • Tworzenie modelu kompetencyjnego firmy i pracowników
Rekrutacja i selekcja pracowników	<ul style="list-style-type: none"> • Przygotowanie procesów rekrutacji i selekcji • Prowadzenie procesów rekrutacji i selekcji
Zarządzanie pracą	<ul style="list-style-type: none"> • Analiza modelu zarządzania • Przygotowanie i wdrożenie systemów motywacji pozafinansowej • Przygotowanie i wdrożenie modelu komunikacji wewnętrznej
Wynagrodzenia	<ul style="list-style-type: none"> • Analiza, przygotowanie i wdrożenie siatki wynagrodzeń • Przygotowanie raportów rynkowych na temat wynagrodzeń • Przygotowanie i wdrożenie systemów motywacji finansowej
Rozwój pracowników	<ul style="list-style-type: none"> • Przygotowanie i realizowanie systemu ocen pracowniczych • Analiza kompetencji pracowników • Przygotowanie i wdrożenie ścieżek rozwoju pracowników • Przygotowanie i wdrożenie systemu szkoleń pracowników

Tab. 9. Źródło: Opracowanie własne.

Brak zasobów ludzkich o odpowiednich kompetencjach w gronie rodziny

Zaistnienie tego ryzyka w działalności przedsiębiorstwa rodzinnego jest niemalże pewne. Wynika to z faktu, że złożoność dzisiejszej cywilizacji uniemożliwia funkcjonowanie jednostek, które wiedzą i umieją wszystko. Pojęcie człowiek renesansu, jest rzeczywiście renesansowe. Podobnie w organizacjach biznesowych. Współcześnie nikt nie oczekuje od kierujących organizacją by byli wszechwiedzący i potrafili realizować szczegółowe zadania. Od zarządzających oczekuje się jedynie wiedzy i umiejętności globalnego spojrzenia na procesy zachodzące w firmie i ich optymalizowania. Od pracowników wykonujących prace montażowe przy taśmie produkcyjnej, nie wymaga się wiedzy z zakresie finansów przedsiębiorstwa, a jedynie zaangażowania w wykonywaną pracę. Kluczem do sukcesu firmy

jest więc odpowiednie dopasowanie kompetencji do wykonywanych zadań.

W przedsiębiorstwie rodzinnym można czasami zaobserwować monarchiczny model myślenia o zarządzaniu. Polega on na przyjęciu dogmatu, że wiedza i umiejętności są dziedziczne. A więc wszyscy członkowie rodziny przedsiębiorcy – twórcy firmy, posiadają te same cechy i kompetencje. W konsekwencji przyjęcia takiego toku myślenia zakłada się, że decyzje albo wykonywane zadania podejmowane przez każdego członka rodziny będą miały ten sam, pozytywny skutek. Oczywiście nie jest to prawdą. Pozostając przy porównaniach historycznych łatwo zauważymy, że dynastie królów jednak upadały, mimo że zapoczątkowali je znakomici władcy. Historycy często wskazują, że klęska rodu wynikała ze słabości jednego z jego potomków. To brutalne stwierdzenie, ale faktyczny powód istniał w modelu wyboru lidera, czyli dziedziczności.

Jak uczy historia powszechna oraz biznesowa nie ma pewności, że każdy członek rodziny będzie miał te same kompetencje. Nie ma też gwarancji, że wszyscy członkowie rodziny przedsiębiorcy będą tak samo zaangażowani w prowadzenie biznesu. Dlatego warto jest spojrzeć systemowo na to ryzyko i rozwiązać go zgodnie z metodyką Zarządzania Zasobami Ludzkimi.

Na wstępie należy przyjąć, że szef czy właściciel firmy, członkowie jego rodziny zaangażowani w biznesie i inne osoby pracujące w przedsiębiorstwie są po prostu pracownikami. Dzięki temu możemy dokonać oceny kompetencji wszystkich pracowników w sposób obiektywny, oderwany od emocjonalnych aspektów. Z punktu widzenia otoczenia rodzinnego pracującego w firmie jest to niezwykle trudny moment, powodujący emocje związane z poddaniem się ocenie. Dlatego najlepiej jest aby ocena tych kompetencji była wykonywana przez osoby niezależne posiadające obiektywne i pozbawione emocji spojrzenie na biznes. Pierwszym krokiem do takiej oceny jest jednak świadomość osób zarządzających biznesem i gotowość do pierwszej, wstępnej samooceny. Udzielenie odpowiedzi na pytanie „Jak widzę moją rolę w przedsiębiorstwie rodzinnym?” jest dobrym wstępem do planowania własnej przyszłości biznesowej.

Przyjmijmy jako założenie, że wszyscy członkowie rodziny biznesowej są zdeterminowani by kontynuować działalność gospodarczą i aktywnie ją wspierać. Ustaliliśmy już wcześniej, że same chęci jednak nie wystarczą. Dlatego poza samooceną, która jednak z natury jest nieobiektywna warto skorzystać ze wsparcia zewnętrznego w tym zakresie. Doradztwo personalne w obszarze zarządzania firmą może obejmować następujące usługi:

- Coaching,
- Trening interpersonalny,
- Szkolenia poza firmą w zróżnicowanych grupach szkoleniowych wspierających wymianę doświadczeń,
- Kursy służące uzyskaniu certyfikatów,
- Doradztwo indywidualne.

Powyższe usługi, z których może korzystać każdy, niezależnie od pełnionej funkcji w przedsiębiorstwie mają służyć indywidualnemu rozwojowi kompetencji. Oczywiście

doświadczenie jest znakomitym nauczycielem, ale niektórych błędów można uniknąć korzystając z dostępnych narzędzi kształcenia. Współcześnie każdy profesjonalny menedżer ma zaplanowany nie tylko rozwój kariery, ale przede wszystkim kompetencji. Rozwój wiedzy i umiejętności jest fundamentem rozwoju kariery. W przedsiębiorstwie rodzinnym osoby nim zarządzające powinny więc stale doskonalić swoją wiedzę i umiejętności nie tylko w oparciu o zasoby wewnętrzne firmy, ale także korzystać z zewnętrznych źródeł informacji i narzędzi zarządzania.

Charakter usług doradczych wymienionych powyżej opisany został w poniższej tabeli.

Usługa doradcza	Opis
Coaching	Celem coachingu jest wspieranie procesu rozwoju jednostki w wybranym obszarze. W przypadku osób zarządzających coaching ma prowadzić do rozwoju kompetencji menedżerskich umożliwiając sprawniejsze kierowanie przedsiębiorstwem. Coaching wykorzystuje metody psychologii i socjologii. Prowadzony przez osoby doświadczone w obszarze zarządzania dostarcza często kluczowych refleksji i ułatwia rozwiązywanie problemów.
Trening interpersonalny	Jest formą rozwoju kompetencji inną od coachingu. Polega na doskonaleniu zdolności interpersonalnych niezbędnych do sprawnego zarządzania (np. wystąpienia publiczne). Plan treningu zawiera najczęściej szereg zróżnicowanych ćwiczeń i zadań, które mogą być realizowane indywidualnie albo na forum grupy.
Szkolenia poza firmą	Udział w szkoleniach zewnętrznych to znakomita możliwość do wymiany doświadczeń z menedżerami i pracownikami spoza przedsiębiorstwa. Pozwala to na pozyskanie, często także w nieformalny sposób, informacji i narzędzi stosowanych przez inne firmy. Dzięki temu uczestnik szkolenia rozszerza swoją wiedzę i inne zasoby menedżerskiej, które może zastosować w swojej pracy.
Kursy służące uzyskaniu certyfikatów	W odróżnieniu od szkoleń kursy są nie tylko czasem nauki, ale pozwalają na uzyskanie konkretnych kompetencji albo uprawnień, które są certyfikowane. Przykładem mogą być tu kursy

	dotyczące metod zarządzania projektami, zdobycie uprawnień biegłego rewidenta, czy też brokera ubezpieczeniowego.
Doradztwo indywidualne	Doradztwo indywidualne, to często stosowana forma usług także przez menedżerów w dużych organizacjach. Doradca jest zatrudniany czasowo lub regularnie w celu bezpośredniego wsparcia procesu decyzyjnego w firmie. Dzięki zewnętrznemu spojrzeniu doradcy właściciel firmy albo zarządzający danym przedsiębiorstwem mogą weryfikować swoje plany i decyzje korzystając z opinii zewnętrznego doradcy.

Tab. 10. Źródło: Opracowanie własne.

Brak zasobów ludzkich o odpowiednich kompetencjach w najbliższym otoczeniu firmy

Ograniczenie dostępności zasobów ludzkich w najbliższym otoczeniu firmy może mieć dwojaki charakter. Pierwszą przyczyną niedostępności może być fizyczny brak pracowników spełniających minimalne wymagania pracodawcy, który mógłby ich zatrudnić. Drugim powodem ograniczeń kadrowych jest dostępność pracowników o perspektywicznych, ale nie posiadających minimalnych kompetencji kwalifikujących ich do zatrudnienia.

W chwili obecnej oba te ograniczenia są powszechne i dotyczą całego rynku pracy w Polsce, praktycznie bez żadnych wyjątków. Przedsiębiorstwa mają poważne problemy z zatrudnianiem odpowiednio wykwalifikowanych pracowników zarówno w rejonach aglomeracyjnych jak i mniejszych miejscowościach. Przyczyną tego są także rosnące oczekiwania pracowników nie tylko w zakresie oczekiwanego wynagrodzenia, ale także w kontekście socjalnych warunków pracy.

Mając na uwadze powyższe trzeba podkreślić, że także przedsiębiorstwa rodzinne napotykają problem deficytu odpowiednio przygotowanych pracowników. Ma to negatywny wpływ na wszelkie procesy w przedsiębiorstwie. Analizy rynkowe pokazują, że w najbliższym czasie nie można oczekiwać istotnej poprawy tej sytuacji na korzyść pracodawców. Należy raczej przyjąć założenie, że będzie następować dalsze ograniczenie dostępności kadr i wzrost kosztów pracy wynikających ze stale rosnących wynagrodzeń.

Tak sytuacja wymusza planowanie i prowadzenie przez każde przedsiębiorstwo odpowiedniej polityki kadrowej. Warto zauważyć, że w tym zakresie przedsiębiorstwa rodzinne mogą mieć znaczącą przewagę na rynku pracy jako potencjalny pracodawca. Aby to się stało małe i średnie przedsiębiorstwa rodzinne powinny zwrócić większą uwagę na następujące czynniki:

- Elastyczny model zatrudnienia,
- Odpowiednie warunki pracy,
- Pole do rozwoju osobistego,
- Odpowiednia atmosfera w firmie,
- Skuteczny system motywacji.

Omawiając powyżej wymienione elementy związane z budowaniem wizerunku rzetelnego pracodawcy należy podkreślić, że te same czynniki dotyczą dużych organizacji. Jednakże małe i średnie przedsiębiorstwa mogą skuteczniej wprowadzać pewne rozwiązania dzięki naturalnemu środowisku afiliacyjnemu towarzyszącemu firmom rodzinnym. Właśnie charakter rodzinnej atmosfery jest często czynnikiem motywującym pracowników do wyboru określonego pracodawcy, albo pozostanie w firmie mimo innych, korzystniejszych finansowo ofert, ale bez gwarancji oczekiwanego przez pracownika środowiska pracy.

W walce o pozyskanie i utrzymanie odpowiednio wykwalifikowanych pracowników kluczowe staje się więc odpowiednie wykorzystanie atutów firmy rodzinnej.

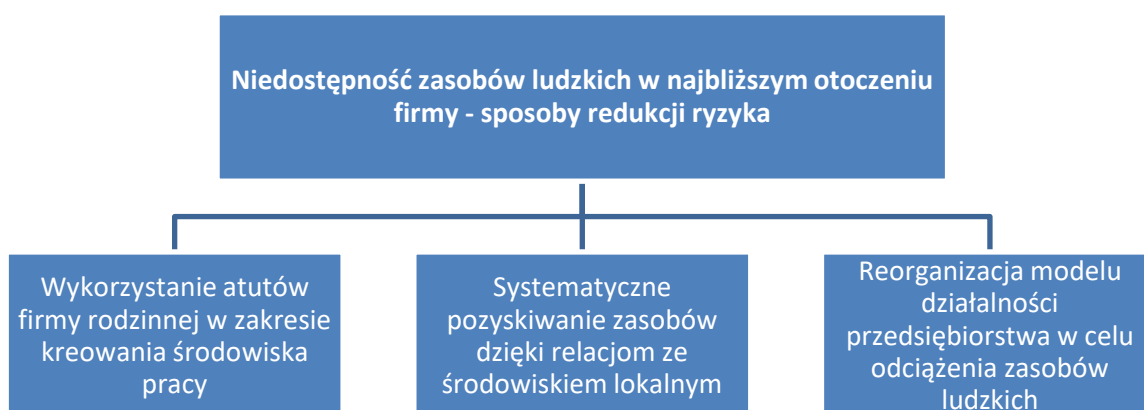
Drugim narzędziem dywersyfikacji braku dostępność odpowiednich pracowników jest ich kształcenie według zaplanowanego modelu rozwoju. Sprzyja temu środowisko w jakim najczęściej funkcjonują firmy rodzinne. Są one często osadzone w rzeczywistości społeczności lokalnej. Dzięki temu przedsiębiorstwo ma dostęp do różnych centrów wpływu na terenie gminy, powiatu, a czasami województwa. Wiele firm wykorzystało ten potencjał do budowania systemu kadrowego od podstaw, tj. od budowania świadomości mieszkańców na temat jej funkcjonowania poprzez edukację. Najprostsze rozwiązania w tym obszarze to rozmaite formy sponsoringu ważnych wydarzeń lokalnych. Bardziej skomplikowanym rozwiązaniem jest wdrożenie systemu kształcenia kadr w oparciu o współpracę ze szkołami średnimi. Rozbudowanie systemu praktyk i staży w różnych formach pozwala zaprezentować potencjalnym pracownikom potencjał firmy i jej wnętrza. Z punktu widzenia przedsiębiorcy możliwa jest bezpośrednia obserwacja potencjalnych kandydatów do pracy podczas wykonywania przez nich pierwszych zadań zawodowych. Bez względu na ostateczny efekt tych działań odbywa się to z korzyścią dla obu stron.

Trzecim rozwiązaniem pozwalającym zniwelować niedostępność odpowiednich zasobów ludzkich w otoczeniu firmy jest reorganizacja działalności przedsiębiorstwa. Celem tego działania jest zmiana systemu pracy w taki sposób, aby w maksymalnym stopniu pokryć braki kadrowe dostępnymi zasobami. W tym wypadku nie należy myśleć wyłącznie w kategoriach osobowych. Wziąć należy pod uwagę także rozwiązania technologiczne usprawniające procesy produkcji i komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej przedsiębiorstwa. Zmianie mogą podlegać też całe struktury firmy jak np. model dystrybucji, czy też przekazanie niektórych procesów wewnętrznych firmą zewnętrzną (outsourcing). Przykładem outsourcingu procesów mogą być:

- Usługi księgowe (zamiast zatrudniania na stałe osób odpowiedzialnych za rachunkowość),
- Usługi w zakresie zarządzania kadrami (np. rekrutacja pracowników),

- Usługi informatyczne (np. dzierżawienie serwerów na potrzeby firmy zamiast ich utrzymywania),
- Usługi prawne (zamiast zatrudniania na stałe radcy prawnego),
- Usługi windykacyjne (zamiast realizowania tego zadania własnymi zasobami),
- Współpraca w zakresie dystrybucji towarów z inną firmą (zamiast budowania własnej sieci dystrybucji),
- Usługi transportowe (zamiast utrzymywania kierowców i samochodów).

Bariera jaką jest ograniczenie dostępności zasobów ludzkich może być więc pokonana na kilka sposobów. W tej części pracy wskazano narzędzia zarządzania przedstawione na poniższym diagramie.



Rys. 9. Źródło: Opracowanie własne

Przykładowe obszary wsparcia doradczego w obszarach wskazanych na powyższym diagramie przedstawia poniższa tabela.

Działanie	Opis usługi doradczej
Wykorzystanie atutów firmy rodzinnej w zakresie kreowania środowiska pracy	<ul style="list-style-type: none"> • Opracowanie i wdrożenie polityki w zakresie budowania wizerunku przedsiębiorstwa w wymiarze wewnętrznym (marketing wewnętrzny), • Audyt procesów zarządczych w celu

	<p>wyeliminowania czynników demotywuujących pracowników,</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analiza oczekiwań pracowniczych i rynku pracy w bezpośrednim otoczeniu firmy, • Przygotowanie i poprowadzenie warsztatów integrujących pracowników i podnoszących jakość współpracy zespołowej
Systematyczne pozyskiwanie zasobów dzięki relacjom ze środowiskiem lokalnym	<ul style="list-style-type: none"> • Opracowanie, wdrożenie i prowadzenie polityki komunikacji zewnętrznej przedsiębiorstwa (Public Relation), • Opracowanie, wdrożenie i prowadzenie polityki komunikacji i współpracy z kluczowymi podmiotami z otoczenia przedsiębiorstwa, • Opracowanie, wdrożenie i prowadzenie systemu praktyk i staży w przedsiębiorstwie, • Opracowanie, wdrożenie i prowadzenie modelu rozwoju kadr w przedsiębiorstwie
Reorganizacja modelu działalności przedsiębiorstwa w celu odciążenia zasobów ludzkich	<ul style="list-style-type: none"> • Audyt funkcji personalnych i procesów zarządczych w przedsiębiorstwie, • Wsparcie przy reorganizacji modelu działania przedsiębiorstwa w celu redukcji obciążenia pracowników, • Wdrożenie rozwiązań teleinformatycznych, • Outsourcing wybranych zadań przedsiębiorstwa.

Tab. 11. Źródło: Opracowanie własne.

Brak możliwości finansowania zatrudnienia niezbędnych zasobów ludzkich

Działalność finansowa przedsiębiorstwa jest celem i narzędziem jego funkcjonowania. Optymalizacja zarządzania zawsze zmierza do tego aby osiągnąć maksymalny zysk ponosząc w tym czasie jak najmniejsze koszty. Jednakże każdy przedsiębiorca ma świadomość, że jakakolwiek działalność wytwórcza czy usługowa nie może być wolna od kosztów. Z całą pewnością jednak odpowiednie zarządzanie tą pozycją rachunku zysku i strat jest kluczowe dla sukcesu ekonomicznego przedsiębiorstwa. Zazwyczaj jedną z głównych pozycji kosztowych przedsiębiorstwa są koszty pracy. Wynika to przede wszystkim ze znacznych obciążeń podatkowych wypłacanego wynagrodzenia. To obciążenie jest znaczące w stosunku

do tego, co otrzymuje pracownik przelewem na konto. Nie należy jednak nadmiernie demonizować kosztów pracy. Trzeba zwrócić uwagę, że w danym otoczeniu gospodarczym wszystkie firmy mają takie same zasady zatrudniania. Ponadto firmy rodzinne mają możliwość bardziej elastycznego podchodzenia do kwestii wynagrodzeń, ze względu na możliwość łatwiejszego sterowania wynagrodzeniem właścicieli oraz możliwości wnoszenia własnego wkładu pracy w sposób bardziej efektywny od pracowników najemnych. Tym niemniej rozwój firmy wcześniej czy później doprowadzi do konieczności zatrudnienia nowych pracowników. Tym samym nie będzie możliwe utrzymanie tej pozycji kosztowej na stałym poziomie. Jak wspomnieliśmy we wcześniejszych rozdziałach bardzo ważne jest zaplanowanie tego momentu, w którym skala działalności przedsiębiorstwa będzie na tyle duża, że konieczne będzie zatrudnianie kolejnych osób, czy też pozyskanie dodatkowych zasobów technicznych. Dzięki temu przedsiębiorca zarządzający firmą nie będzie zaskoczony faktem, że w danym momencie jego koszty wzrosną, ponieważ wzrost skali działalności uzasadniał dodatkowe zatrudnienie.

Wielu przedsiębiorców nie planuje jednak tego momentu, w którym przedsiębiorstwo będzie potrzebować dodatkowych zasobów ludzkich. Takie podejście może wynikać z kilku przesłanek:

- Przedsiębiorca nie zakłada zwiększenia skali działalności firmy,
- Przedsiębiorca jest przekonany, że większa skala działalności nie będzie powodować konieczności pozyskania nowych zasobów ludzkich,
- Przedsiębiorca nie może zatrudnić nowych pracowników, ponieważ wpłynie to negatywnie na rentowność przedsiębiorstwa, albo wręcz przyniesie straty.

Pierwszy z powyżej wymienionych przypadków jest dość powszechny. Przykładem takiego podejścia może być prowadzenie sklepu z jakimkolwiek asortymentem. Cele biznesowe właściciela ograniczają się do zysku uzyskiwanego z działalności sklepu. Nie przewiduje on budowy sieci sklepów. Skala działalności jest odpowiednia, a proces obsługi klienta nie wymaga zatrudniania dodatkowych osób. Jest to więc stabilny biznes, przynoszący oczekiwany zysk. Oczywiście kwestią dyskusyjną pozostaje ocena takiego podejścia z punktu widzenia obecnego, bardzo konkurencyjnego rynku, który stale się rozwija.

Drugim, częstym powodem nie uwzględniania zwiększenia zatrudnienia w planach rozwojowych przedsiębiorstwa jest przekonanie, że nowa skala zadań nie będzie powodować dodatkowego obciążenia dotychczasowych pracowników. Ryzyko wynikające z takiego podejścia powoduje, że przyrost nowych zadań jednak przeciąży pracowników, co negatywnie odbije się na jakości pracy, a w efekcie na wynikach finansowych firmy. Wzrost ilości zadań zawsze powoduje zwiększenie obciążeń. Podstawowym kosztem w takim wypadku jest czas. Gdy czas realizacji jest zbyt długi firma traci klientów. Nie lubimy przecież stać zbyt długo w kolejce do kasy, wolno działające komputery nas denerwują, a kontrahenci zbyt długo odpowiadający na zapytania mailowe zazwyczaj są skreślane z listy partnerów biznesowych. Rozwiązaniem problemu czasu realizacji zamówień klientów nie są tylko zwiększone zasoby ludzkie, o czym pisaliśmy wcześniej. Niemniej jednak przy rozwoju

działalności gospodarczej rozsądne zwiększenie zatrudnienia jest niezbędne.

Trzeci wskazana powyżej przyczyna nie zwiększania zatrudnienia może być spowodowana błędami związanymi z konstrukcją biznesową całego przedsiębiorstwa. W tym wypadku mamy do czynienia z sytuacją, gdy przedsiębiorca widzi potrzebę zwiększenia zatrudnienia, ale nie ma możliwości finansowania dodatkowych kosztów pracy. Konsekwencją takiego stanu rzeczy jest albo odrzucanie zamówień i w efekcie świadoma rezygnacja z dodatkowego przychodu, a w konsekwencji utrata klientów, albo wykonywanie zleceń z obniżoną jakością i nie na czas. Obie te sytuacja wcześniej czy później przyniosą negatywne skutki. Aby zredukować takie ryzyko konieczna jest głęboka analiza działalności przedsiębiorstwa, szczególnie od strony finansowej. W jej wyniku możemy uzyskać różne informacje. Bardzo częstym wnioskiem jest jednak stwierdzenie, że firma prowadzi nieodpowiednią politykę cenową. Krótko mówiąc zbyt tanio sprzedaje. Poziom cen może być z kolei pochodną pierwszego okresu działalności firmy, kiedy rywalizacja rynkowa oparta była wyłącznie na wysokości ceny. Przedsiębiorstwo chcąc wejść na rynek oferowały ceny zdecydowanie niższe niż konkurencja, co było możliwe dzięki nisko kosztowej strukturze firmy. Wejście na szerszą skalę działalności wymaga jednak zwiększenia wydatków po stronie kosztów zmiennych i stałych. Muszą być one rekompensowane przez odpowiednio marżową sprzedaż. Jeżeli przychody ze zwiększonej sprzedaży nie rekompensują kosztów przedsiębiorstwa, to należy uznać taką sytuację za wymagającą natychmiastowej interwencji zarządczej.

Mając na uwadze trzy, wymienione powyżej przypadki ograniczające możliwości zatrudnienia w firmie warto poszukać rozwiązań w celu ograniczenia ryzyka z nich wynikających. Zestawienie możliwych działań doradczych w tym zakresie przedstawia tabela poniżej.

Ograniczenie	Usługa doradcza
Przedsiębiorca nie zakłada zwiększenia skali działalności firmy	<ul style="list-style-type: none"> • Analiza pozycji rynkowej przedsiębiorstwa w celu weryfikacji strategii działania, • Analiza cyklu życia produktu/usługi, • Analiza trendów rynkowych i zagrożeń zewnętrznych mogących mieć wpływ na utrzymanie działalności przedsiębiorstwa.
Przedsiębiorca jest przekonany, że większa skala działalności nie będzie powodować konieczności pozyskania nowych zasobów ludzkich	<ul style="list-style-type: none"> • Analiza funkcji personalnych w przedsiębiorstwie, • Analiza procesów zarządzania, wytwarzania, itp. pod kątem obciążeń pracą, • Optymalizacja procesów zarządzania i produkcją w celu redukcji strat i obniżenia obciążenia pracowników, • Outsourcing pracy.
Przedsiębiorca nie może zatrudnić	<ul style="list-style-type: none"> • Przegląd zarządzania w zakresie redukcji

<p>nowych pracowników, ponieważ wpłynie to negatywnie na rentowność przedsiębiorstwa, albo wręcz przyniesie straty</p>	<p>kosztów,</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analiza rynku w zakresie cen, kosztów pracy, jakości produktów • Reorganizacja modelu zarządzania lub dystrybucji, • Outsourcing pracy, • Outsourcing niektórych zadań, w celu zwiększenia zatrudnienia dla wykonania działalności podstawowej, • Opracowanie nowej strategii rynkowej, • Opracowanie nowej strategii cenowej, • Segmentacja rynku, klientów, itp. w celu identyfikacji rentownych nisz rynkowych.
--	--

Tab. 12. Źródło: Opracowanie własne.

Brak umiejętności rekrutacji i wdrożenia odpowiednich zasobów ludzkich

Specyfika firm rodzinnych sprawia, że w początkowym okresie ich działalności nie było konieczności stosowania specjalnie zaplanowanych procesów rekrutacji i selekcji pracowników. Pracę wykonywały osoby zaangażowane, które tworzyły biznes i lojalne wobec członków swojej rodziny lub znajomych. Kryteria zatrudniania osób były w głównej mierze oparte na rekomendacjach, przynależności do określonej grupy. W mniejszym stopniu brano pod uwagę kompetencje, cechy interpersonalne, które mogły być kształtowane „w toku pracy”. W tym okresie firma osiąga sukcesy i zalicza porażki ucząc się na swoich błędach. Tak samo doświadczenie zdobywają zarządzający firmą i osoby zaangażowane w ten biznes od samego początku. Są jednak granice tego komfortowego z punktu widzenia zarządzania firmą staniu, ale ryzykowanego biorąc pod uwagę deficyt kompetencji, o którym pisano w rozdziałach poprzedzających. Jak zostało zauważone przychodzi moment, w którym firma musi skorzystać z zasobów kadrowych dostępnych na wolnym rynku pracy. Przeprowadzenie rekrutacji wydaje się proste – ogłoszenie o pracę, przeprowadzenie rozmowy rekrutacyjnej, okres próbny i ... już. Niestety taki model to rozwoju kadr to czysta loteria. Przedsiębiorca postępujący w ten sposób ryzykuje wydanie pieniędzy na pracownika, który nie odnajdzie się w strukturach firmy. Pracodawca straci więc czas i pieniądze, a pracownik może poczuć się oszukany i będzie negatywnie wypowiadał się o doświadczeniach z firmą. Zatem nie warto iść drogą na skróty i prowadzić bez przygotowania nabór pracowników. Dobre planowanie, jak zawsze w zarządzaniu, pozwala na oszczędność pieniędzy i redukcję ryzyka, że się nie uda. W dalszej części tego rozdziału zaprezentowane zostanie nowoczesne podejście do procesów rekrutacji i wdrożenia pracowników oparte na koncepcji modelu

kompetencyjnego.

Myśląc o zatrudnieniu nowych pracowników pracodawca powinien w pierwszej kolejności zadać sobie pytanie kogo potrzebuje. Jest to niewątpliwie bardzo odkrywczym pytaniem, ale jeżeli rozłożymy je na czynniki pierwsze okaże się, że odpowiedź wcale nie jest taka prosta. Doprecyzujmy więc kogo chcemy zatrudnić w naszej firmie?

- Jakie umiejętności techniczne ma mieć kandydat?
- Jakie kompetencje interpersonalne ma mieć kandydat?
- Jaka jest cena rynkowa powyższych kompetencji?
- Jakie wartości, które wynikają z kultury naszej firmy ma mieć dana osoba?

Odpowiedź na powyższe pytania wydaje się być nieco trudniejsza. Należy sobie te też uświadomić, że odpowiedzi na te pytania będą różne w zależności od rodzaju stanowiska i zadań z nim powiązanych. Wreszcie powinniśmy mieć pewność, że nigdy nie znajdziemy idealnego kandydata posiadającego 100% poszukiwanych cech. Zatem, które obszary oceny potencjalnego kandydata do pracy są dla nas kluczowe, które mniej ważne, a jakie możemy doskonalić już po zatrudnieniu?

Aby zobrazować złożoność tego problemu warto przytoczyć przykładowy (jeden z wielu) model kompetencyjny opracowany przez naukowców specjalizujących się w analizach funkcji personalnych przedsiębiorstwa. Zakłada on cztery skupiska kompetencji pracownika, co zostało przedstawione w poniższej tabeli.

Praca z ludźmi	Postępowanie się informacjami	Rozwijanie firmy	Osiąganie celów
<ul style="list-style-type: none"> • Zarządzanie relacjami międzyludzkimi • Praca zespołowa • Oddziaływanie i wywieranie wpływu 	<ul style="list-style-type: none"> • Gromadzenie i analiza danych • Podejmowanie decyzji 	<ul style="list-style-type: none"> • Rozwój pracowników • Inicjowanie i twórcze rozwijanie umysłów 	<ul style="list-style-type: none"> • Planowanie • Zarządzanie wykonywaniem zadań • Wyznaczanie celów i zadań

Tab. 13. Źródło: Whidett S., Hollyforde S. (2003), *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków

Do wskazanych w powyższej tabeli należy dodać kompetencje związane bezpośrednio z wykonywaniem pracy jak np.: obsługa komputera, obsługa maszyny, znajomość języka obcego, itp.

Łatwo już zauważyć, że powstaje solidna lista życzeń dotycząca oczekiwanych od przyszłego pracownika cech. Dalszym krokiem jest zbadanie tych cech u potencjalnych kandydatów. W tym miejscu sprawa komplikuje się zdecydowanie. Rzetelne sprawdzenie kompetencji pracowniczych wymaga przeprowadzenia wieloetapowego procesu rekrutacji i selekcji

kandydatów, z których analiza życiorysu zawodowego jako podstawa decyzji o kwalifikacji kandydata jest najmniej przydatna. Celem procesu rekrutacji jest pozyskanie kandydata, który będzie wykonywał zadania w danej organizacji w sposób efektywny. Efektem selekcji nie ma być więc wybór kandydata z najlepszym życiorysem zawodowym. Do tego dochodzi czynnik finansowy, który ma wpływ na decyzje o zatrudnieniu. Często idealny pracownik stawia wyższe wymagania finansowe uniemożliwiające jego zatrudnienie. Wówczas wybiera się kandydatów o mniejszych kompetencjach mając na uwadze konieczność angażowania się w ich dalszy rozwój w celu wyrównania do poziomu oczekiwanych umiejętności.

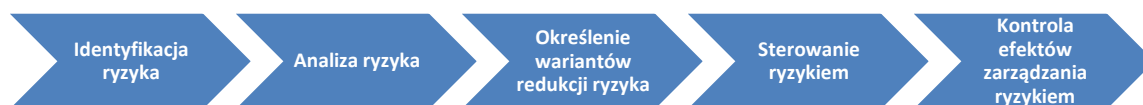
Proces rekrutacji i selekcji pracowników, oraz szerzej usługi związane z zarządzaniem kadrami, są najczęściej przedmiotem outsourcingu, Z tej formy pozyskiwania pracowników korzystają małe i duże firmy. Przedsiębiorstwa zlecają też opracowanie procedur rekrutacyjnych i selekcyjnych do ich wewnętrznego stosowania. Katalog usług doradczych w tym zakresie jest dość szeroki. Wybrane z nich przedstawiono w poniższej tabeli.

Usługa doradcza	Opis
Tworzenie modelu kompetencyjnego przedsiębiorstwa	<ul style="list-style-type: none"> • Opracowanie katalogu kluczowych kompetencji niezbędnych do funkcjonowania i dalszego rozwoju firmy, • Opracowanie katalogu kompetencji dla grup stanowisk i pojedynczych stanowisk specjalistycznych, • Opis stanowisk pracy i zakresu kompetencji pracowników na poszczególnych stanowiskach.
Rekrutacja pracowników	<ul style="list-style-type: none"> • Przygotowanie modelu rekrutacji pracowników wraz z niezbędnymi narzędziami, • Prowadzenie procesów rekrutacji.
Selekcja pracowników	<ul style="list-style-type: none"> • Przygotowanie narzędzi selekcji kandydatów na poszczególne stanowiska, • Prowadzenie procesów Assessment Centre (AS) i Development Centre (DC) w zakresie oceny kompetencji i potencjału do rozwoju kandydatów i pracowników.
Wdrożenie i rozwój pracowników	<ul style="list-style-type: none"> • Opracowanie systemu wdrożenia pracowników na poszczególnych stanowiskach, • Nadzór nad wdrożeniem pracowników i ocena postępów.

Tab. 14. Źródło: Opracowanie własne.

Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie z wykorzystaniem doradztwa zewnętrznego.

We wprowadzeniu do niniejszego opracowania ustalone zostało, że ryzyka nie należy postrzegać wyłącznie jako niebezpieczeństwo, ale traktować je jako szansę na uzyskanie przewagi. W najgorszym przypadku należy podchodzić do niego w taki sposób, aby ograniczyć szanse na jego powstanie a w przypadku zaistnienia mieć opracowany plan działania, który zniweluje jego negatywne skutki. Takie podejście wymaga zorganizowanego działania nazywanego zarządzanie ryzykiem. Zarządzanie ryzykiem jednym z przedmiotów kierowania organizacją najczęściej kojarzonym z nadzorem nad finansami przedsiębiorstwa. Nie zawsze jednak ryzyka powstają w związku z wymiarem finansowym aktywności przedsiębiorstwa. Natomiast zawsze mają one wpływ na wynik finansowy firmy. Gdyby było inaczej analiza ryzyka nie miałyby sensu. Bezprzedmiotowe jest analizowanie zdarzeń, które nie mają żadnego wpływu na rezultat finansowy przedsiębiorstwa. Zarządzanie ryzykiem powinno więc dotyczyć tych procesów, które zostały określone dla przedsiębiorstwa jako istotne. A te z kolei powinny być klasyfikowane według odpowiednich kryteriów. Zdefiniujmy najpierw pojęcie zarządzanie ryzykiem. Obejmuje ono następujące etapy, przedstawione na poniższym diagramie:



Rys. 10. Źródło: Opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu.

Z powyższego diagramu jasno wynika, że zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie jest procesem, który powinien być realizowany permanentnie. Jest to warunek jego skuteczności. Istotą tego procesu zarządczego jest prowadzenie działań, których celem jest osiągnięcie akceptowalnego dla zarządzającego (właściciela) poziomu ryzyka. Poziom ten powinien zostać jasno określony w postaci konkretnych parametrów, najczęściej finansowych. Celem zarządzania ryzykiem może być też jego ograniczenie do z góry założonego parametru. W dalszej części omówione zostaną czynności jakie przedsiębiorstwo powinno realizować na poszczególnych etapach procesu zarządzania ryzykiem. Zestawienie będzie zawierać także informacje na temat możliwego wsparcie ze strony doradcy zewnętrznego.

Etap I. Identyfikacja ryzyka.

Na tym etapie procesu realizowane są następujące działania:

1. Określenie powodów powstania ryzyka.
2. Określenie rodzaju ryzyka.
3. Określenie konsekwencji po zaistnieniu ryzyka.
4. Określenie obszarów aktywności firmy, na które ryzyko będzie wywierać wpływ.

Wsparcie doradcze w zakresie identyfikacji ryzyka w przedsiębiorstwie:

Ten etap procesu zarządzania ryzykiem jest kluczowy z punktu widzenia przedsiębiorstwa. Zarządzający firmą musi uświadomić sobie, że określone ryzyka występują i mogą mieć istotny wpływ na działalność firmy. Najczęstszym problemem, z którym borykają się przedsiębiorcy jest brak świadomości, że rzeczywistość biznesowa jest o wiele bardziej złożona niż ją postrzegają. Wsparcie doradcze na tym etapie jest zatem nieodzowne, ponieważ pozwala w sposób metodyczny zainspirować przedsiębiorcę do aktywnej diagnozy wszystkich sfer aktywności firmy. W ten sposób można sporządzić szeroką listę ryzyk, które będą oceniane pod kątem częstości występowania i ich znaczenia dla firmy.

Etap II. Analiza ryzyka.

Na tym etapie procesu konieczne jest wykonanie następujących działań:

1. Określenie prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka.
2. Określenie skali wpływu danego ryzyka na działalność przedsiębiorstwa.
3. Określenie skutków zaistnienia ryzyka dla przedsiębiorstwa z uwzględnieniem różnych wariantów jego występowania.

Wsparcie doradcze w zakresie analizy ryzyka w przedsiębiorstwie:

Ten etap determinuje dalsze działania przedsiębiorstwa związane z ograniczaniem ryzyka. Żadna firma nie jest w stanie przygotować scenariuszy działania na wypadek pojawienia się wszystkich, możliwych ryzyk. Dlatego na tym etapie rzetelna analiza pozwala sporządzenie listy ryzyk w oparciu dwa podstawowe kryteria:

- Prawdopodobieństwa zaistnienia, oraz
- Wpływu jakie dane ryzyko może mieć na przedsiębiorstwo.

Wiedza i doświadczenie doradców jest szczególnie przydatna ponieważ dysponują oni narzędziami klasyfikacji ryzyka, oraz mogą odnieść prawdopodobieństwo wystąpienia danego ryzyka do własnego doświadczenia i badań empirycznych. Występowanie niektórych ryzyk jak np.: zmienność kursu waluty, ryzyko opóźnienia dostawy materiałów do produkcji, czy opóźnienie płatności przez klienta, jest oczywiste i prostymi metodami można określić powstałe w związku z nim zagrożenia dla przedsiębiorstwa, a na podstawie badań np. reputacji potencjalnego dostawcy lub klienta łatwo obliczyć prawdopodobieństwo opóźnienia dostawy, czy zapłaty faktury.

Niektóre ryzyka wymagają jednak, szczególnej i zaawansowanej analizy obejmującej często całe procesy zachodzące w przedsiębiorstwie, co wymaga metodycznego podejścia i wiedzy, ze strony doradców.

Etap III. Określenie wariantów redukcji ryzyka i sposobów neutralizacji.

Ten etap procesu obejmuje wykonanie następujących zadań:

1. Określenie metod ograniczania ryzyka w zależności od różnych wariantów jego

występowania.

2. Określenie, skutków, konsekwencji finansowych dla poszczególnych działań i w różnych wariantach ograniczania ryzyka.

Wsparcie doradcze w zakresie określania wariantów redukcji ryzyka i sposobów jego neutralizacji:

Ten etap procesu obejmuje wypracowanie koncepcji działania na wypadek zaistnienia ryzyka. Plany te muszą objąć różne warianty w zależności od stopnia czy intensywności występowania danego ryzyka. Przy tym obliczane są koszty redukcji tego ryzyka i są porównywane z konsekwencjami finansowymi, które by nastąpiły, gdyby nie podjęto żadnych działań. W ten sposób można określić listę zdarzeń o znaczącym wpływie na funkcjonowanie przedsiębiorstwa i metody ich niwelowania w przypadku ich występowania. Wsparcie doradcze w tym zakresie może pomóc w przygotowaniu odpowiednich ścieżek (procedur) postępowania na wypadek ich zaistnienia.

Etap IV. Sterowanie ryzykiem.

Sterowanie ryzykiem to działania obejmujące:

1. Ustalenie priorytetów postępowania w zakresie redukcji ryzyka.
2. Dobór i zastosowanie odpowiednich metod, narzędzi i procedur w celu redukcji ryzyka.
3. Monitorowanie procesu sterowania ryzykiem.

Ten etap procesu zarządzania ryzykiem jest realizowany w sytuacji, kiedy dane ryzyko zaistnieje. W zakres zadań zarządzających procesach jest identyfikacja ryzyka na podstawie wcześniej przygotowanych kryteriów oceny. Następnie, w przypadku zaistnienia kilku albo bardzo złożonych ryzyk określone są priorytety działań w celu ich ograniczenia. Czynności te należy wykonywać w oparciu o opracowane procedury, stosując wcześniej zdefiniowane narzędzia i procedury.

Wsparcie doradcze w tym obszarze aktywności firmy ma ograniczone zastosowanie. Praca doradców zewnętrznych ma na celu przede wszystkim przygotowanie przedsiębiorstwa i kierujących nim osób do zarządzania ryzykiem. Odpowiednio przygotowane narzędzia, metody, procesy oraz kompetentne kadry powinny skutecznie zarządzić powstałym ryzykiem. Ponadto dostępność doradców w takich sytuacjach jest zazwyczaj ograniczona, ponieważ powstające ryzyka nie dają możliwości interwencji doraźnej a czasu ich powstania nie można określić precyzyjnie. Sterowanie ryzykiem jest więc obszarem zarezerwowanym dla kadry zarządzającej przedsiębiorstwa, które dysponuje odpowiednimi narzędziami przygotowanymi wcześniej przy wykorzystaniu wsparcia zewnętrznego.

Etap V. Kontrola efektów zarządzania ryzykiem.

Na tym etapie zarządzający procesem dokonuje:

1. Sprawdzenia czy proces zarządzania ryzykiem doprowadził do jego wyeliminowania albo ograniczenia do zakładanego poziomu.
2. Weryfikuje trafność podejmowanych decyzji w procesie przygotowania narzędzi zarządzania ryzykiem oraz sterowania.
3. Wprowadza ewentualne zmiany, udoskonalenia lub usuwa błędy związane z procedurami zarządzania ryzykiem.

Wsparcie doradcze przy ewaluacji procesów zarządzania ryzykiem:

Kontrola efektów zarządzania ryzykiem powinna prowadzić do stałego doskonalenia procedur postępowania przedsiębiorstwa. Zarządzający na podstawie skrupulatnej analizy zdarzeń może zazwyczaj podjąć decyzje, które będą prowadziły do usprawnienia pracy firmy i poszczególnych pracowników w sytuacji kryzysowej. Wnioski z takiego przeglądu mogą mieć wpływ także na bieżące działania operacyjne. Zmiana rutynowych postępowania pracowników często prowadzi do redukcji prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka. Niestety, często w myśl zasady, że „człowiek jest mądry po szkodzie”.

Wsparcie doradców przy ewaluowaniu wyników zarządzania ryzykiem ma na celu obiektywne spojrzenie na wykonana działania oraz skrupulatną ich analizę pod kątem zgodności z założeniami. Spojrzenie zewnętrzne ma podstawowy atut jakim jest brak emocji przy ocenie konkretnych zdarzeń czy działań. Informacja zwrotna od doradców jest zatem obiektywna i pozbawiona ocen co do ludzi, a odnosi się do wykonanych zdań i pracy. Tego typu raporty zawierają też rekomendacje, na podstawie których można wprowadzić korzystne zmiany organizacyjne w firmie.

Wsparcie doradców biznesowych dla przedsiębiorstwa jest realizowane sprawdzonymi metodami i narzędziami. Wybór odpowiednich metod pracy zależy przede wszystkim od przedmiotu analizy (doradztwa) oraz spodziewanego przez przedsiębiorcę zakresu. Najlepszym rozwiązaniem jest zastosowanie odpowiedniego miksu metod badawczych, które pozwala na zwiększenie obiektywności analizowanego obszaru. Jednostronne spojrzenie może powodować wypaczenie rzeczywistości, a przez to błędne wnioski i w konsekwencji rekomendacje. Najpoważniejszym zadaniem każdego doradcy we współpracy z przedsiębiorstwem jest opisanie obiektywnej oceny sytuacji wewnętrznej przedsiębiorstwa oraz jego otoczenia. Trudność tego zadania polega na tym, że przedstawione przed doradcę opinie często odbiegają od dotychczasowych przekonań właścicieli i pracowników przedsiębiorstwa. Powoduje to swoisty konflikt poglądów, a co za tym idzie istotną presję na doradcę, o czym mowa będzie w dalszej części opracowania. Dlatego tak ważne jest stosowanie w procesie doradczym obiektywnych i rzetelnych metod, które będą stanowić bezsporne uzasadnienie wniosków przedstawianych przez doradców.

Doradcy zewnętrzni mogą stosować metody i narzędzia współpracy w różnych konfiguracjach. Ich wybór powinien być uzasadniony przedmiotem analizy oraz oczekiwaniami zlecającego doradztwo. Najczęściej stosowane metody doradcze zostaną przedstawione w ujęciu tabularycznym wraz z komentarzem opisującym i najważniejsze

cechy:

Metoda doradcza / badawcza	Komentarz
Audyt dokumentacji	Usługa polega na przeglądzie dokumentacji pod kątem jej zgodności z określonymi kryteriami. Doradcy analizują dokumenty pod kątem ilościowym i jakościowym. Analiza jakościowa może dotyczyć np. zgodności z przepisami podatkowymi albo wymogami prawa. Kontekstem audytu dokumentacji może być także spełnienie wewnętrznych wymogów proceduralnych.
Audyt (organizacyjny)	Audyt organizacyjny obejmuje analizę globalną procesów zarządzania w przedsiębiorstwie. Analizowane są kluczowe z punktu widzenia działalności przedsiębiorstwa procesy. W porównaniu z audytem dokumentacji audyt organizacyjny ma szerszy zakres i wykorzystuje więcej metod badawczych. Poza analizą dokumentów najczęściej prowadzone są wywiady kwestionariuszowe z pracownikami różnych szczebli. W celu weryfikacji zewnętrznej można też badać np. opinię dostawców lub klientów. Ma to na celu uzyskanie najszerszego i najbardziej obiektywnego obrazu.
Mapa procesów	Mapa procesów to narzędzie wykorzystywane najczęściej w organizacjach produkcyjnych. Narzędzie to pozwala przedstawić za pomocą schematów i symboli przebieg procesu wytwarzania. Celem tego działania jest najczęściej dążenie do identyfikacji i eliminowania strat produkcyjnych (np. zmniejszenie liczby wybrakowanych produktów). To działania wiąże się z szerszą dziedziną nauki jaką jest organizacja oparta na Lean Management. Elementy systemu Lean można z powodzeniem wykorzystywać do usprawniania procesów administracyjnych w organizacji (Lean Office Management)
Analiza założeń strategicznych	Analiza założeń strategicznych jest przeprowadzana przez grupę ekspertów i dotyczy założeń strategii rynkowej przedsiębiorstwa. Celem tej analizy

	najczęściej jest wskazania słabych punktów strategii po to, aby przedsiębiorca miał w porę zakomunikowane ryzyko potencjalnych problemów i czas na reakcję by ich uniknąć.
Analiza działań operacyjnych	Analiza działań operacyjnych podobnie jak analiza strategiczna realizowana jest przez ekspertów danej dziedziny, ale jej zakres jest węższy. Przedmiotem badania jest wybrany fragment działalności operacyjnej przedsiębiorstwa. Mogą to być przykładowo standardy obsługi klienta, polityka magazynowa, albo kwestie związane z obiegiem dokumentacji.
Analiza błędów, reklamacji, itp.	Analiza błędów obejmuje zewnętrzne działania mające na celu określenie na podstawie informacji zewnętrznych (np. reklamacje klientów, uwagi dostawców) ustalić te dziedziny aktywności przedsiębiorstwa, które wymagają zmian organizacyjnych. Aby przeprowadzić to badanie niezbędne jest wcześniejsze wdrożenie przez przedsiębiorstwo systemu rejestracji kontaktów z klientami (np. CRM).
Sporządzenie list kontrolnych	Metoda sporządzania list kontrolnych służy do obiektywnej i mierzalnej oceny poszczególnych aktywności przedsiębiorstwa. Narzędzie to może być stosowane wielokrotnie przez co można pozyskiwać porównywalne wyniki oparte na jednolitych kryteriach. Narzędzie to może być wykorzystywane z powodzeniem z innymi metodami (np. podczas audytu).
Metoda delficka (ekspercka)	Metoda ta polega na wykorzystywaniu w procesie decyzyjnym wiedzy i doświadczenia grupy ekspertów, którzy wypowiadają swoje poglądy najczęściej podczas otwartej debaty publicznej. Metodę tę można wykorzystywać w procesie doradczym, jako dodatkowe źródło informacji dające przesłanki do podejmowania decyzji.
Technika grupy nominalnej	To metoda polegająca na wykorzystaniu potencjału grupy. Odpowiednio moderowany i inspirowany zespół odpowiada na pytania problemowe, albo poszukuje rozwiązań ważnych dla przedsiębiorstwa kwestii. Rola doradcy polega na kierowaniu pracy grupy w taki sposób, aby nie podążała starymi, utartymi ścieżkami

	postępowania.
Metoda burzy mózgów	Jest to najbardziej znana i lubiana metoda współpracy zespołowej. Pozwala ona na otwarte wyrażanie opinii i wspólne poszukiwanie rozwiązań. Ten model pracy jest jednak mało usystematyzowany i sprzyja narzucaniu rozwiązań przez silne osobowości, które nie zawsze mają rację. Z tego punktu widzenia, aby zachować obiektywizm pracy burze mózgów powinny być prowadzone przez osoby z zewnątrz, w oparciu o specjalnie przygotowany scenariusz i kryteria.
Metoda Gordona (synektyczna)	Istotą tej metody jest twórcze kwestionowanie dotychczas funkcjonujących zasad, relacji, zależności w analizowanym przedmiocie. Istotą jest niestandardowe podejście do analizowanego problemu i kwestionowania wszystkich dotychczas określających go reguł. Narzędzie to jest skomplikowane i wymaga dobrego przygotowania osoby prowadzącej projekt i dużej świadomości uczestników.
Metoda budowy scenariuszy	Metoda ta polega na budowaniu hipotetycznych scenariuszy dotyczących rozwoju przedsiębiorstwa w konkretnej perspektywie czasowej. Istotą tej metody jest sprawdzanie stanu faktycznego z wcześniej opracowanymi scenariuszami. Scenariusze mogą się różnić w kwestii przyjmowanych kryteriów, zaistniałych zdarzeń zewnętrznych i wewnętrznych, oraz osiągniętych wyników. Ta metoda jest dość często wykorzystywana w procesach analizy ryzyka i wymaga dużej wiedzy, ze strony osób posługujących się nią.
Debata publiczna	Debata publiczna ma na celu zaangażowanie większej liczby osób w proces decyzyjny. Podczas debaty najczęściej ścierają się dwie wizje reprezentowane przez dwa obozy. Czasami koncepcji jest więcej. Tę formę narzędzia stosuje się w przedsiębiorstwach w procesach wdrażania zmian w aspekcie zaangażowania pracowników. Można ją też wykorzystać do zbadania nastrojów pracowników. Natomiast jej głównym celem jest uzyskanie jak najszerszego poparcia dla określonych koncepcji czy kierunków działań.

Tab. 15. Źródło: Opracowanie własne.

2.1.3 Komunikacja i współpraca z doradcą w celu redukcji ryzyk – w tym ryzyk wewnętrznych wynikających ze współpracy z doradcami

Obszary zastosowania usług doradczych w przedsiębiorstwie i warunki współpracy z doradcami w cel redukcji ryzyka

Aby rozpocząć dyskusję o ryzykach związanych z korzystaniem z pomocy doradców należy w pierwszej kolejności doprecyzować pojęcie „usługa doradcza”. Już na łamach tej pracy można zauważyć, że autorzy wymieniali wiele nazw różnego rodzaju usług. Mowa była o audycie, doradztwie, outsourcingu, szkoleniach, coachingu. Do tego należy dodać słowo „konsulting” pochodzące z języka angielskiego. W praktyce gospodarcze właśnie to słowo jest używane jako synonim usługi doradczej, czy też pojęcia „doradztwo”. W obrocie gospodarczym można doświadczyć w wielu przypadkach niekonsekwencję w używaniu tych pojęć albo różne ich rozumienie. Należy jednak zwrócić uwagę, że konsulting wydaje się pojęciem szerszym niż doradztwo, jeżeli będziemy doprecyzowywać czego doradztwo ma dotyczyć. Tak więc konsulting może obejmować doradzanie przedsiębiorstwom, ale także osobom prywatnym w szeroki zakresie prowadzonej przez nich działalności (podatki, prawo, ochrona środowiska, działalność handlowa, itp.). Podczas gdy doradztwo może obejmować wyszczególnione dziedziny, jak np. doradztwo prawne czy doradztwo podatkowe. Istotą konsultingu jest dostarczenie kompleksowych rozwiązań dla klienta, które obejmują wszystkie zlecane przez niego działania. Firma konsultingowa, albo osoba oferująca takie usługi, powinna dążyć więc do zaspokojenia wszystkich potrzeb zleceniodawcy w taki sposób, aby spójnej analizie były poddawane wszystkie obszary jego aktywności.

W dalszej tej pracy używane będą oba pojęcia, tj. doradztwo i konsulting. Przyjmijmy więc, że oba te określenia mogą być używane zamiennie i będą definiowane w sposób przedstawiony poniżej.

Słowo „konsulting” (z łac. consulo – sulere – sului – sultum – naradzać się, znaleźć radę, szukać rady, konsultować) zostało wprost przejęte z języka angielskiego (consulting) i zawiera w swoim znaczeniu udzielanie porad w sprawach związanych z produkcją, wymianą, kupnem i sprzedażą towarów bądź doradztwo techniczne i gospodarcze. Obejmuje zatem możliwość świadczenia usług doradczych tam, gdzie występuje taka potrzeba. Konsulting jest to działalność zawodowa, prowadzona przez ekspertów, których celem jest wsparcie przedsiębiorstw przy rozwiązywaniu ważnych dla nich problemów związanych z prowadzeniem biznesu. Konsulting może być prowadzone w formie prostej przez specjalistów z danej dziedziny, którzy ze względu na swoją wiedzę i doświadczenie eksperckie świadczą usługi jako indywidualne osoby. Istnieją też zaawansowane formy konsultingu, które są realizowane przez rozbudowane organizacje, często o zasięgu globalnym, które dysponują dostępem do ogromnych zasobów wiedzy, specjalistów, a przede wszystkim

informacji z rynków.

Współcześnie znaczenie usług konsultingowych rośnie. Wynika to z komplikacji procesów biznesowych i ogromnej dynamiki rozwoju nowych form oferowania produktów i usług oraz ich wytwarzania. Przedsiębiorcy pragnący podołać wyzwaniom rynkowym korzystają z konsultingu oczekując przede wszystkim szybkiego i precyzyjnego wsparcia dla swoich działań.

Przed ryzyka związanego z korzystaniem z usług konsultingu (doradztwa) zostaną przedstawione w poniższej tabeli definicje innych usług, które mogą być świadczone odrębnie, ale także wchodzić w katalog kompleksowych usług konsultingowych. W wielu przypadkach będzie można zauważyć, że zakres tych usług może się przenikać, uzupełniać, a czasami nawet dublować niektóre działania.

Rodzaj usługi	Definicja
Audyty zewnętrzne	<p>Audyty zewnętrzne to usługi realizowane przez niezależną i kompetentną w danej dziedzinie osobę. Istotą audytu jest dostarczenie zlecającemu takie działania obiektywnych danych dotyczących działania całego przedsiębiorstwa, albo jego wybranych elementów. Powodem zlecenia audytu mogą być:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obowiązek prawny (np. przepisy podatkowe wymagające regularnego badania sprawozdań finansowych spółek prawa handlowego), • Zamówienie przedsiębiorcy (np. samokontrola procesów obsługi klienta). <p>Wyróżniane są także inne typy audytów zewnętrznych:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Audyt strony drugiej (polega na obowiązku poddania się audytowi przedsiębiorstwa lub jego wybranych procesów, które jest narzucony przez procedury wewnętrzne przedsiębiorstwa będącego zazwyczaj odbiorcą towarów albo usług), • Audyt strony trzeciej (dotyczy procesów certyfikacji wykonywanych przez podmioty działające na podstawie prawa, albo renomowane organizacje udzielające określonych uprawnień – np. audyt systemów zarządzania ISO). <p>Audyty są usługą węższą od konsultingu, ale może stanowić jego element lub narzędzie. Celem audytu jest zbadanie rzeczywistości w sposób obiektywny i najczęściej wykazania zgodności lub niezgodności z określonymi normami prawnymi, procedurami wewnętrznymi albo normami, których prawidłowe wykonywanie uprawnia do uzyskania określonego certyfikatu. W uproszczeniu</p>

	<p>można stwierdzić, że celem audytu jest sprawdzenie, czy dane działanie jest albo nie jest wykonywane. Nie jest celem audytu dostarczanie rozwiązań mających na celu usprawnianie procesów zarządzania, a jedynie wskazanie rekomendacji z tym związanych.</p>
Doradztwo prawne	<p>Doradztwo prawne to najbardziej znana forma doradzania firmom i osobom prywatnym. Obejmuje ona szerokie wsparcie mające na celu zapewnienie odbiorcom tych usług zgodne z prawem postępowanie. Polska jest krajem o szczególnej dynamice zmian w przepisach prawa. W związku z tym celowość korzystania z tych usług wydaje się być jak najbardziej uzasadniona. Doradztwo prawne może obejmować kwestie związane z przygotowaniem dokumentów (np. umowy, wezwania do zapłaty), analizy i interpretacji przepisów istotnych z punktu działania firmy, reprezentowania przedsiębiorstwa przed organami administracji państwowej i samorządowej, a także przed sądami. Usługi te mogą prowadzić osoby posiadające wykształcenie prawnicze, a w wielu przypadkach muszą posiadać odpowiednie uprawnienia uzyskane podczas aplikacji notarialnej, radcowskiej, albo adwokackiej. Zakres tych usług i warunki odpowiedzialności tych grup zawodowych regulują odpowiednie przepisy prawa.</p>
Usługi doradcze w zakresie <i>compliance</i>	<p>To kolejny termin anglojęzyczny, którego przetłumaczenie jest niezwykle trudne w celu prawidłowego oddania znaczenia tego pojęcia. Najogólniej ujmując <i>compliance</i> oznacza „zgodność”. W tym wypadku chodzi przede wszystkim o zgodność z procedurami prawnymi. Jednakże praktyka biznesowa stale rozszerza zakres działań obejmujących politykę <i>compliance</i> firmy. Obejmuje ona także kwestie dotyczące szeroko rozumianej reputacji przedsiębiorstwa, na które wpływ mają stosunki wewnętrzne (np. relacje z pracownikami) i zewnętrzne (np. nie wykorzystywanie w produkcji surowców z krajów, które stosują niezgodne z konwencjami dotyczącymi praw człowieka praktyki wobec pracowników). Ten obszar działalności firmy ma obecnie coraz większe znaczenie. Strona etyczna prowadzonej działalności gospodarczej jest często przeważającym argumentem wobec czysto ekonomicznych kwestii (np. cen, kosztów). <i>Compliance</i> to działania przedsiębiorstwa realizowane często przez odpowiednio przygotowanych pracowników (<i>compliance officer</i>), albo całe jednostki organizacyjne, których celem jest minimalizacja ryzyka niezgodności działań przedsiębiorstwa z przepisami prawa, regulacjami wewnętrznymi, a także stosowanymi przez</p>

	<p>organizację standardami rynkowymi (wewnątrz i na zewnątrz organizacji). Działania w zakresie compliance obejmują często współpracę z regulatorami rynku takimi jak Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów, Inspekcja Handlowa, Inspekcja Pracy, Urząd Komunikacji Elektronicznej, itd.</p> <p>Usługi doradcze w tym zakresie mają więc spełnić oczekiwania przedsiębiorstwa w myśl przedstawionej powyżej definicji. Ich zakres jest szerszy niż doradztwo prawne, ponieważ wychodzi poza zakres stosowania przepisów prawa (np. obejmuje normy etyczne).</p>
Doradztwo finansowe	<p>Doradztwo finansowe jest dość powszechnie znaną formą usług. Niestety praktyka rynkowa sprawia, że w związku z oferowaniem tych usług przez różne podmioty i w różnej formie, istota tego rodzaju wsparcia zewnętrznego stała się trudna do zdefiniowania. Obecnie z doradcami finansowymi mamy do czynienia w bankach czy biurach rachunkowych. Doradcami finansowymi nazywają się także agenci ubezpieczeniowi, czy też osoby działające na rynku jako wolni strzelcy oferujący swoje profesjonalne usługi. W związku z takim zamieszczeniem powstaje znaczące ryzyko złego doboru partnerów biznesowych oferujących ten rodzaj usług.</p> <p>Istotą doradztwa finansowego dla przedsiębiorstw jest świadczenie tej usługi w taki sposób, aby ich realizacja zmierzała do ochrony interesów finansowych zleceniodawcy, a także zmierzała do wsparcia realizacji jego celów strategicznych, czyli maksymalizacji zysków. Doradztwo finansowe ma więc wspierać wszelkie działania przedsiębiorstwa dotyczące operacji kapitałowych. Istotą tych usług jest bezinteresowność doradcy finansowego podczas wykonywania swoich obowiązków. Bezstronność i niezależność poparta szeroką wiedzą i doświadczeniem doradcy finansowego jest najtrudniejsza do osiągnięcia i zazwyczaj kosztuje więcej. Przeanalizujmy przypadki podmiotów lub osób używających określenia doradca finansowy:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bank – bank jako instytucja finansowa realizuje swoje zadania zgodnie z prawem. Należy jednak pamiętać, że jest to przedsiębiorstwo dążące do maksymalizacji swoich zysków. Zadajmy sobie pytanie, czy bank zainteresowany udzieleniem kredytu o określonych kosztach, będzie nam obiektywnie wskazywał inne formy finansowania, albo zachęcał do skorzystania z usług innego, tańszego banku? 2. Agenci, pośrednicy, brokerzy – najczęściej są to osoby,

	<p>które rozwiązują wiele problemów formalnych i skracają drogę formalną dostępu do określonych usług finansowych. Należy jednak podkreślić, że działają oni w ramach zawartych umów pośrednictwa z określoną grupą instytucji finansowych, które wypłacają im prowizje. To powiązanie może mieć zatem niekorzystny wpływ na proces doradztwa.</p> <p>3. Biura rachunkowe (podatkowe) – są to podmioty funkcjonujące w ramach działalności regulowanej, zgodnie z prawem. Ich zadaniem jest zapewnienie klientowi poprawności rozliczeń podatkowych. Usługi te nie zawsze obejmują wsparcie w zakresie procesów inwestycyjnych przedsiębiorstwa. Zazwyczaj tylko je rozliczają.</p> <p>Wykazaliśmy zatem, że istotą usługi finansowej jest niezależność, obiektywizm, profesjonalizm oraz kompleksowe spojrzenie podmiotu świadczącego tego typu doradztwo na działalność klienta. Z tego punktu widzenia najbardziej trafnie doradcę finansowego definiuje FECIF (The European Federation of Financial Advisers and Financial Intermediaries) określając go jako wszechstronnie wykształcony specjalista, którego celem jest ochrona majątku i bezpieczeństwo finansowe Klienta, poprzez analizę jego potrzeb, dobór produktów do realizacji celów finansowych, zapewnienie płynności finansowej oraz przygotowanie Klienta do skorzystania z usług instytucji finansowej. Doradca Finansowy nie jest Pośrednikiem Finansowym⁴⁴.</p> <p>Szczególnym zawodem regulowanym, a więc określonym przez przepisy prawa jest <i>Doradca Inwestycyjny</i>. Jest to zawód zaufania publicznego. Obecnie w Polsce działa kilkuset doradców inwestycyjnych, którzy zgodnie z otrzymanymi uprawnieniami mogą posługiwać się tym tytułem. Uzyskanie licencji doradcy inwestycyjnego wymaga zdania egzaminu organizowanego przez Komisję Nadzoru Finansowego.</p> <p>Zadaniem doradcy inwestycyjnego jest opracowanie odpowiedniej strategii inwestycyjnej dla swoich klientów. Skuteczność tego działania z założenia ma być zapewniona poprzez szeroką wiedzę doradcy i jego wszechstronne przygotowanie do takiej pracy. Doradca inwestycyjny w swoich</p>
--	--

⁴⁴ Źródło: Strona internetowa organizacji <http://www.fecif.org/>

	<p>zadaniach może mieć zarządzanie powierzonym mu majątkiem. W przeciwieństwie do innych doradców wymienionych powyżej za efekt swoich działań bierze odpowiedzialność. Eksperci posiadający te uprawnienia często zajmują wysokie stanowiska w dużych firmach i korporacjach i odpowiadają za inwestycyjną część działalności tych przedsiębiorstw.</p>
Doradztwo techniczne	<p>Doradzanie w obszarze technicznym nie różni się od innych, powszechnych form tego typu usług. Istotna różnica polega na tym, że doradztwo techniczne obejmuje swoim przedmiotem zagadnienia technologiczne i inżynierskie związane najczęściej z wytwarzaniem określonych wyrobów. Może dotyczyć takich dziedzin działalności firm jak budownictwo, produkcja, wydobywanie, itp. Istotą doradztwa technicznego jest korzystanie przez przedsiębiorstwo z zewnętrznych zasobów eksperckich wyspecjalizowanych w danej dziedzinie. Przykładowo – firma planująca rozbudowę zakładu produkcyjnego zatrudnia do kierowania takim projektem eksperta posiadającego doświadczenie w realizacji tego typu inwestycji. Z góry założone jest, że współpraca będzie czasowa, na czas realizacji projektu. Dzięki temu zleceniodawca otrzymuje profesjonalne wsparcie w niezbędnym zakresie i czasie, co pozwoli mu uniknąć problemów wynikających z ograniczonych własnych zasobów i braku doświadczenia.</p>
Usługi szkoleniowe jako uzupełnienie usług doradczych	<p>Szkolenia to chyba najpopularniejsza wśród firm forma rozwoju kompetencji pracowniczych. W tej części pod uwagę wzięte zostaną wyłącznie te projekty, które są realizowane przez podmioty zewnętrzne w stosunku do przedsiębiorstwa. W nomenklaturze biznesowej nazywane są one właśnie szkoleniami zewnętrznymi. Szkolenia wewnętrzne, to te które projektują i wykonują przedsiębiorstwa własnymi zasobami. Należy jednak w tym miejscu podkreślić, że system szkoleń zewnętrznych i wewnętrznych powinien być spójny. Realizowane tematy warsztatów i ścieżki rozwoju oparte na tych dwóch rodzajach kształcenia powinny wzajemnie się uzupełniać w celu maksymalizacji pozytywnego efektu szkoleniowego.</p> <p>Projekty szkoleniowe, które mają przynieść konkretny efekt powinny być skrupulatnie planowane. Kluczem do dobrego szkolenia, czyli takiego co uczy a nie tylko się podoba, jest dokładna identyfikacja potrzeb szkoleniowych. Pełna analiza potrzeb szkoleniowych powinna obejmować informacje</p>

	<p>otrzymane od:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Najwyższego kierownictwa firmy, • Bezpośrednich przełożonych pracowników, • Działu HR, • Pracowników uczestniczących w szkoleniu, • Trenerów przygotowujących się do realizacji szkolenia poprzez obserwację środowiska pracy przy użyciu różnych metod badawczych. <p>Takie podejście pozwala na przygotowanie programu szkoleniowego nie tylko w ujęciu kilku godzin kształcenia, ale także w dłuższej perspektywie rozwoju firmy i jej pracowników.</p>
Coaching	<p>To forma rozwoju osobistego została już przedstawiona nieco wcześniej. To narzędzie wspierające procesy zarządzania jest wykorzystywane coraz częściej, głównie przez menedżerów średniego i wyższego szczebla. Podłoże psychologiczne tej dziedziny sprawia, że podczas sesji coachigowych uczestnicy analizują także swoją aktywność w życiu prywatnym, aby uzyskać efekt synergii z działalnością zawodową. To skomplikowany proces wymagający od coacha ogromnej wiedzy i umiejętności, ponieważ dotyczy ona często obszarów prywatnych. W związku z tym etyka zawodowa osób zajmujących się coachingiem musi stać na wysokim poziomie. Istotą coachingu jest zmotywowanie jego uczestnika do poszukiwania nowych rozwiązań, pomysłów, a także spojrzenia na te same codzienne sprawy z innej perspektyw w celu zwiększenia własnej efektywności.</p>
Outsourcing	<p>To sposób zarządzania zadaniami organizacji, którego istotą jest wyodrębnienie do odrębnej, zewnętrznej struktury niektórych procesów jego działalności. Celem takiego zabiegu jest:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Usprawnienie przekazywanych na zewnątrz procesów, • Profesjonalizacja wykonywanych zewnętrznie zadań firmy, • Uzyskanie wsparcie w nowych obszarach działalności operacyjnej, poprzez ich przekazanie do zewnętrznego podmiotu (nowe zdania przejmuje zewnętrzny podmiot), • Obniżenie kosztów działania organizacji poprzez redukcję zadań i skupienie się na kluczowej aktywności (odzyskane w ten sposób zasoby ludzkie mogą być skierowane do innych zadań). <p>Przedsiębiorstwa najchętniej przekazują do podmiotów zewnętrznych następujące zadania:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Związane z rekrutacją i zarządzaniem kadrami,

	<ul style="list-style-type: none"> • Księgowością, • Organizacją wydarzeń (konferencje, szkolenia, spotkania integracyjne), • Działania marketingowe i public relations, • Reklama, • Usługi informatyczne, • Serwis pojazdów i zarządzanie flotą, • Obsługa prawna, • Usługi cateringowe, • Usługi sprzątnia, • Usługi ochrony.
Doradztwo strategiczne	<p>To pojęcie dostarcza największych kłopotów definicyjnych. Nasuwa bowiem pytanie czy doradztwo strategiczne jest elementem konsultingu, czy też jest pojęciem szerszym, które może zawierać w sobie konsulting. Żeby nie tracić miejsca na dywagacje na ten temat dla potrzeb tej pracy przyjęte zostanie węższe spojrzenie na ten termin. Obejmie ono bowiem doradzanie w zakresie budowania strategii rynkowej przedsiębiorstwa, czyli te działania które są związane z istotą biznesu warunkującą sukces rynkowy firmy. Chodzi więc o koncepcję, ideę i wizję, oraz sposoby ich osiągnięcia. Doradztwo strategiczne może więc dotyczyć budowy całkiem nowego bytu gospodarczego, albo obejmować całkowite przebudowanie wizji działania przedsiębiorstwa. W takim ujęciu usługi konsulting stanowią dalszy etap działań, które są bardziej operacyjne i służą realizacji wypracowanej strategii. Należy jednak podkreślić, że w praktyce rynkowej pojęcia „konsulting” i „doradztwo strategiczne” często się przenikają i definiują same przez siebie. Jeśli chodzi o ujęcie formalno prawne, to nie różnią się między sobą w żaden sposób.</p>

Tab. 16. Źródło: Opracowanie własne.

Po zapoznania się z katalogiem różnych usług adresowanych do przedsiębiorców w celu wsparcia ich działalności nasuwa się pytanie: Jaka jest główna różnica pomiędzy konsultingiem a innymi usługami o podobnym charakterze (np. szkolenia, audyt). Po zapoznaniu się z powyższą tabelą można wskazać podstawowe różnice, których istotą jest właśnie bardziej kompleksowy charakter konsultingu, a więc usług doradczych. Oto dwie najważniejsze różnice pomiędzy konsultingiem a innymi usługami dla biznesu:

- Konsulting oferuje rozwiązania, których celem jest całościowe wsparcie przedsiębiorstwa w danym obszarze. Doradcy zastosują więc wszystkie dostępne narzędzia i zasoby, aby dostarczyć zleceniodawcy oczekiwane przez niego rozwiązania.
- Usługi doradcze są dużo bardziej ukierunkowane na mierzalny efekt, który jest najczęściej określany przez zleceniodawcę. Doradca nie przejmuje ryzyka biznesowego, ale ma zwiększoną odpowiedzialność za jakość swojej pracy, także od strony formalnej.
- Ryzyko negatywnych konsekwencji dla przedsiębiorstwa wynikających z błędnie wykonanego konsultingu jest znacząco większe w porównaniu do pojedynczych odosobnionych usług.

Powyższe, różnice powodują więc z jednej strony większą użyteczność usług konsultingowych dla przedsiębiorstwa. Wiąże się z tym znacząco większy koszt konsultingu w porównaniu do innych, fragmentarycznych usług. Należy też pamiętać, że oparcie się na usługach doradczych generuje ryzyko dla przedsiębiorstwa. Paradoksalnie więc pojawia się nowa rzeczywistość, w której firma konsultingowa, która ma pomóc w ograniczaniu ryzyka działalności firmy, sama w jakimś stopniu to ryzyko generuje. Zagadnienie to zostanie przedstawione w dalszej części pracy.

Ryzyka związane ze współpracą z doradcami zewnętrznymi i metody ich ograniczania

Praca z doradcami albo zespołem doradców świadczącymi określony katalog usług wspierających działalność firmy jest wartością dodaną dla organizacji. Warunkiem pozytywnego efektu tej współpracy jest świadomość przedsiębiorcy, że doradcy nie są gwarantem powodzenia każdego przedsięwzięcia, a jedynie dodatkowym narzędziem do jego realizacji. Konsulting z założenia powinien odpowiadać na potrzeby przedsiębiorstwa. Nieumiejętne korzystanie z usług doradców zewnętrznych, czy też organizacji świadczących takie usługi, może powodować istotne straty po stronie przedsiębiorstwa, z których strata czasu na dany projekt doradczy jest najmniej poważna. Poniżej wymienione zostały najważniejsze ryzyka związane z korzystaniem z usług konsultingowych przez przedsiębiorstwa. W dalszej części tego rozdziału ryzyka te zostaną scharakteryzowane, oraz wskazane będą rozwiązania mające na celu ograniczenie tych niebezpieczeństw, albo ich całkowitą eliminację.

1. Brak zidentyfikowanych potrzeb doradczych.

Identyfikacja potrzeb doradczych to punkt wyjście do właściwego wykonania obowiązków przez doradcę. Na tym etapie pojawia się kilka pułapek. Jedną z nich jest rozbieżność ocen przedsiębiorstwa dokonanych przez doradcę i przedsiębiorcę. Istotą usług doradczych jest

zewnątrzne spojrzenie przez obiektywnego eksperta na życie firmy. Przedsiębiorca, na co dzień uczestniczący w procesach zarządzania ma już wyrobione spojrzenie i nawyki (także złe) związane ze swoją firmą. Zatem zamawiający usługi doradcze u eksperta powinien z założenia przyjąć, że specjalista ten dokona obiektywnej i niezależnej oceny przedsiębiorstwa we wskazanym obszarze. Firmy korzystające z usług konsultingowych powinny dopuszczać inne spojrzenie. Z drugiej strony doradcy powinni równie obiektywnie weryfikować swoje spostrzeżenia poprzez stosowanie wielu narzędzi, które wzajemnie się weryfikują. Na końcu drogi doradca powinien konfrontować swoje spostrzeżenia ze zleceniodawcą aby uniknąć nietrafionych rozwiązań na dalszych etapach współpracy. Takie podejście obu stron pozwala zatem dokładnie zidentyfikować obszary problemowe, a następnie zaplanować odpowiednie do potrzeb działania.

2. Brak precyzyjnego określenia warunków i celu współpracy przedsiębiorstwa z doradcami.

Jest to jedno z poważniejszych ryzyk. Brak jasno określonych warunków współpracy i zasad postępowania w szybkim czasie doprowadzi do konfliktu pomiędzy zespołem doradczym i zamawiającym. Może to doprowadzić do fiaska całego projektu, czego można byłoby uniknąć, gdyby obie strony postanowiły opracować katalog zasad postępowania w trakcie projektu. Najlepiej jest aby taki dokument został formalnie zaakceptowany przez obie strony i rozstrzygał jednoznacznie, kto w jakim momencie powinien podjąć określone działania. Inicjatywa przygotowania takiego dokumentu powinna wyjść ze strony doradców. Jest to w ich najlepszym interesie, aby przygotować taki regulamin. W wielu, takie dokumenty, stają się częścią umów o usługi doradcze. Dzięki temu, w razie nieporozumień, strony umowy mogą zastosować procedury naprawcze wynikające z formalnych zapisów. Więcej informacji na ten temat zostanie przekazanych w kolejnych rozdziałach dotyczących aspektów formalnych współpracy z doradcami. Tutaj są one jedynie sygnalizowane jako narzędzie zarządzania, a precyzyjniej komunikowania się pomiędzy zleceniodawcą i doradcą, albo zespołem doradców. Tego typu regulamin może zawierać rozwiązania dotyczące:

- Częstotliwości spotkań zleceniodawcy z doradcami,
- Regularności raportów z prac i ich zawartości,
- Zasad sygnalizowania sytuacji kryzysowych i definicje takich sytuacji,
- Zasad współpracy doradców z pracownikami firmy,
- Udostępnienia zasobów technicznych, ludzkich oraz własności intelektualnej przedsiębiorstwa doradcom.
- Inne, w zależności od potrzeb i specyfiki przedsiębiorstwa.

3. Brak określenia harmonogramu projektu doradczego.

Powszechnie wiadomo, że jednym z kryteriów efektywności działalności przedsiębiorstwa jest czas. Długość procesów może zadecydować o tym, czy firma będzie konkurencyjna. W przypadku projektów doradczych czas jest równie istotny. Z punktu widzenia doradców

pogoń za czasem jest naturalna i wynika ona z dwóch powodów:

- Presja ze strony zleceniodawcy,
- Chęć realizacji projektu w najszybszym czasie w celu maksymalnego obniżenia kosztów doradztwa.

Dwa wyżej wymienione powody wskazują wspólnotę doradcy i zamawiającego jeśli chodzi o szybkość, a dokładniej terminowość wykonywania zobowiązań. Należy jednak pamiętać, że pogoń za czasem nie powinna obniżać jakości. Dlatego tak ważne jest określenie celów i innych zadań projektu doradczego w sposób wymierny. Jednakże aby obie strony miały poczucie pewności to treść porozumienia o współpracy (w praktyce umowa) powinna zawierać harmonogram projektu uwzględniający cele etapowe i końcowe. W praktyce zarządzania projektami stosuje się określenie „kamienie milowe” w celu określenia najważniejszych i przełomowych elementów projektu, który osiągnięcie warunkuje przejście do kolejnego etapu działań. Zasady zarządzania projektami w kontekście realizowania usług doradczych zostaną przedstawione w kolejnych rozdziałach niniejszego opracowania.

4. Brak profesjonalizmu doradcy.

Wybór odpowiedniego doradcy, czyli osoby posiadające odpowiednie kompetencje i narzędzie do realizacji zadań zleczonych przez przedsiębiorstwo nie jest łatwy. Jest to spowodowane następującymi czynnikami:

- Duża liczba doradców dostępna na rynku,
- Znaczne zróżnicowanie zakresu usług doradczych,
- Różne specjalizacje podmiotów świadczących usługi doradcze,
- Duże zróżnicowanie cen za te same usługi.

Firma zamierzająca skorzystać z zewnętrznej pomocy eksperta stoi zatem przed nie lada wyzwaniem – wyboru tego właściwego. Aby ograniczyć ryzyko błędnego wyboru doradcy warto podzielić proces jego zatrudnienia na 6 etapów przedstawione na poniższym diagramie.



Rys. 11. Źródło: Opracowanie własne.

Etap 1. Analiza potrzeb.

Na tym etapie przedsiębiorstwo, które zidentyfikowało problemy związane z własną działalnością powinno dokładniej zidentyfikować te dysfunkcje. Na podstawie wewnętrznie dostępnej wiedzy określić w miarę precyzyjnie zakres przedmiotowy przyszłych usprawnień. Posłużyć do tego mogą proste narzędzia menedżerskie, które wymieniane były już w

niniejszej pracy. Najpopularniejsze z nich to obserwacja, analiza dokumentów, badanie opinii klientów, analiza kosztów itp. Są to łatwo dostępne informacje, których interpretacja nie wymaga szczególnej wiedzy lub umiejętności. Na podstawie zagregowanych informacji przedsiębiorca ustali, jakie problemy chce rozwiązać, albo jakie podjąć działania zmieniające dotychczasowy model działania firmy jako całości lub jej części. Wynik tej analizy powinien być zapisany w formie raportu, który będzie niezbędny w kolejnym etapie procesu.

Etap 2. Opracowanie profilu doradcy.

Dysponując raportem opracowanym na poprzednim etapie łatwo ustalić niezbędne kompetencje przyszłego doradcy. W szczególności można przygotować listę obejmującą wykaz wiedzy, cech i doświadczenia, które powinien posiadać przyszły doradca, albo firma, która zapewni zespół odpowiednich ekspertów. Jeżeli problemem przedsiębiorstwa jest wadliwość sieci komputerowej w firmie, to oczywiste jest, że profil doradcy obejmie umiejętności konstruowania i zarządzania sieciami informatycznymi. Jeżeli oczekujemy dodatkowo stworzenia odpowiednich zabezpieczeń sieci przed włamanie, to dodatkową cechą eksperta będą wiedza i umiejętności z zakresu ochrony zasobów firmy przed atakami hakerów. Profil doradcy możemy także rozbudować o dodatkowe elementy takiej jak: referencje, doświadczenie zawodowe i oczywiście akceptowany budżet projektu.

Etap 3. Rekrutacja doradcy.

Źródłami pozyskania doradców najczęściej są rekomendacje znajomych oraz szeroko rozumiana reklama internetowa. Warto jest wziąć pod uwagę oba te źródła. Po wstępnej selekcji potencjalnych kandydatów warto jest zaprosić ich na rozmowy, a jeżeli to niemożliwe to przeprowadzić takie wywiady za pośrednictwem telefonu albo komunikatorów internetowych. Pozwoli to wstępnie poznać doradcę i wstępnie zweryfikować jego podejście do planowanego przez firmę przedsięwzięcia. Kolejnym etapem będzie zazwyczaj prośba o przygotowanie oferty. Możliwe są dwie drogi jej opracowania. Pierwsza zakłada, że doradca ma pełną wiedzę o zakresie projektu i ze względu na jej standardowy zakres prześle własną propozycję wykonania zlecenia. Drugi wariant to sytuacja, w której realizacja projektu wymaga spełnienia szeregu kryteriów i zadań. Z tego punktu widzenia lepiej jest aby zamawiający przygotował szczegółowy zakres swoich oczekiwań w tzw. zapytaniu ofertowym. To drugie rozwiązanie jest rekomendowane i pozwala uniknąć nieporozumień przy kalkulowaniu ceny. Przygotowanie zapytania ofertowego jest łatwiejsze, jeżeli firma przeprowadziła opisany powyżej Etap 1, a także po rozmowach z potencjalnymi doradcami, którzy zawsze dostarczają wskazówek co do skonstruowania zapytania. Po tym etapie następują ewentualnie negocjacje i wybór oferty.

Etap 4. Projekt próbny.

W przypadku pracy z nowymi partnerami dobrym rozwiązaniem jest poprzedzenie realizacji głównego projektu realizacją wstępnego, prostszego zadania. Na przykład zlecenie przeprowadzenia audytu wybranego działu przed opracowaniem całkiem nowej strategii przedsiębiorstwa. Takie rozwiązanie pozwala przedsiębiorcy poznać doradcę lub całą firmę

od strony operacyjnej bez znaczącego ryzyka angażowania środków finansowych. Dzięki temu łatwiej też będzie wycofać się z projektu, gdyby jakość współpracy nie była odpowiednia. Etap próbny to także korzyść dla doradcy, który dostosowuje swój warsztat pracy do specyfiki firmy, a w przypadku powstania niejasności może omówić je ze zleceniodawcą. Projekty próbne służą więc selekcji doradców, ale także pozwalają usprawnić komunikację doradcy ze zleceniodawcą podczas realizacji usługi głównej.

Etap 5. Projekt właściwy. Etap 6. Ewaluacja współpracy.

Realizujące poprzednie, cztery etapy mamy większą pewność, że wykonanie projektu głównego przez doradcę będzie przebiegało prawidłowo. Ryzyko zostało znacząco ograniczone poprzez dokładne określenie profilu doradcy i jego weryfikację. Wykonanie usługi oraz jej ewaluacja są najczęściej wykonywane metodą projektową. Jest to narzędzie gwarantujące poprawność realizacji zadań. Metoda projektowa, jako rekomendowane narzędzie współpracy z doradcami będzie omówiona w dalszej części opracowania.

5. Nadmierne oparcie decyzji o opinie doradców.

Każdy przedsiębiorca zlecający usługi doradcze powinien mieć świadomość, że firma doradcza bierze odpowiedzialność tylko w tym zakresie, który zostaje objęty umową regulującą współpracę. Aspekt formalny sporządzania takich umów będzie omówiony w dalszej części opracowania. Na tym etapie jednak warto podkreślić, że zawarcie umowy wymaga konsensusu, a więc jej zapisy rzadko kiedy odzwierciedlają pełni oczekiwania stron. Należy także pamiętać, że ryzyko prowadzenia działalności gospodarczej ciąży na właścicielu, o czym stanowią przepisy prawa. Podmiot zewnętrzny ponosi odpowiedzialność wtedy, jeżeli jego działania spowodują naruszenie interesów przedsiębiorcy niezgodnie z prawem. W praktyce gospodarczej trudno jest jednak z całą pewnością wykazać, jakie czynniki zaważyły o sukcesie lub niepowodzeniu firmy. Patrząc na mapę ryzyka przedstawioną na początku tej pracy łatwo zauważyć, że jest wiele czynników które mogą negatywnie wpłynąć na kondycję firmy, a żaden z nich może nie być związany z samą firmą lub osobą jej doradzającą. Mając to na uwadze każdy przedsiębiorca i menedżer powinien pamiętać, że to on podejmuje ostateczne decyzji i nie muszą one być zgodne z wnioskami doradców.

6. Brak czasu i zasobów w przedsiębiorstwie do wspierania doradców.

Przygotowując się do współpracy z doradcą każdy przedsiębiorca menedżer powinien sobie uświadomić, że wykonanie tego zlecenia spowoduje także obciążenie zasobów firmy. Doradca czy zespół doradców współpracujących z firmą będą absorbować czas kierownictwa i poszczególnych pracowników. Będzie to spowodowane koniecznością uzyskania dodatkowych informacji, dokumentów, czy też weryfikacji obserwacji z miejsca pracy. Spowoduje to często większy wysiłek organizacyjny dla firmy, przejawiający się większą ilością zdań i koniecznością pracy w dłuższym czasie. Z tego punktu widzenia bardzo istotne jest zaplanowanie harmonogramu projektu wspólnie z doradcami. Dzięki temu kierownictwo firmy i pracownicy będą informowani z wyprzedzeniem o dodatkowych zadaniach. Pozwoli to im je zaplanować i lepiej rozłożyć w czasie, tak aby wzrost obciążeń był jak najmniejszy.

7. Przekonanie, że doradcy załatwią wszystko bez pomocy pracowników.

Często spotykanym stanowiskiem w przedsiębiorstwach jest przekonania, że zatrudnieni doradcy są po to aby rozwiązać problemy od A do Z. Otrzymują przecież wynagrodzenie, które powinno to rekompensować. Takie podejście jest błędne z samego założenia. Przedsiębiorca zamawiający usługę doradczą powinien mieć świadomość, że doradca nie ma żadnych uprawnień decyzyjnych w firmie. Nie może wydawać poleceń pracownikom ani podejmować żadnych innych decyzji zarządczych. Decyzyjność jest zawsze po stronie kierownictwa przedsiębiorstwa. Doradca może co najwyżej przedstawić argument za podjęciem konkretnych decyzji, ale moc sprawcza będzie leżała zawsze po stronie kadry przedsiębiorstwa. Zatem całkowicie nietrafne jest stwierdzenie, że doradca sam, bez pomocy pracowników dokona jakichkolwiek zmian w firmie. W niektórych przedsiębiorstwach rola doradcy postrzegana w ten sposób jest mylona z pozycją Interim Managera. Jest to ekspert, zatrudniany przez organizację w celu realizacji konkretnych celów. Jako pracownik firmy otrzymuje odpowiednie narzędzia formalne i zasoby do tego aby zrealizować postawione przed nim zadanie.

8. Konflikt zarządu i / lub pracowników z doradcami.

Dobra współpraca kierownictwa firmy z doradcami jest warunkiem sukcesu. Zamawiający usługi doradcze powinien mieć świadomość, że istotą tych usług jest jak najbardziej obiektywne pokazanie obrazu firmy i dostarczenie rozwiązań w celu usprawnienia jej działalności. Praca doradcza nie służy wytykaniu błędów, ale wskazywaniu możliwości optymalizacji procesów. Wnioski doradców nie powinny być odbierane przez zarząd firmy i wszystkich jej pracowników jako ocena, tylko jako informacja służąca poprawie jakości pracy. Ewentualny konflikt w takiej sytuacji ma najczęściej podłoże emocjonalne wynikające z uświadomienia sobie niedoskonałości przez pracownika czy osobę zarządzającą. Wówczas, jako nieracjonalne działanie może pojawić się kontestacja opinii doradcy, który wskazał niedoskonałości modelu pracy. Taki stan rzeczy powoduje brak możliwości efektywnego zakończenia zlecenia. Należy zatem podkreślić, że doradzanie wymaga od obu stron umowy rozsądku, asertywności i wstrzeźliwości w reagowaniu na sytuacje, które wcześniej nie były dostrzegane.

9. Brak zabezpieczenia tajemnicy przedsiębiorstwa.

Profesjonalni doradcy kierują się zasadami etyki zawodowej, której podstawą jest zachowanie tajemnicy przedsiębiorstwa klienta, któremu doradzają. Tym niemniej zalecane jest aby przedsiębiorcy zawierali z doradcami lub firmami świadczącymi takie usługi stosowne umowy zobowiązujące obie strony do zachowania poufności. Szczegóły z tym związane zostaną przedstawione w kolejnych rozdziałach dotyczących aspektów formalnych wykonywania usług doradczych.

10. Wykorzystywanie efektów doradztwa do rozgrywek wewnętrznych w przedsiębiorstwie.

Zdarza się, że wyniki projektów doradczych są wykorzystywane nie tylko do usprawniania pracy firmy, ale także do wewnętrznych rozgrywek personalnych. Wyniki, np. audytu, stają się orężem w walce o stanowiska i miejsca pracy. W ten sposób doradca, bez własnej winy, zostaje uwikłany w wewnętrzne rywalizacje. Prowadzi to do paraliżu procesu doradczego i konfliktu uniemożliwiającego efektywną pracę doradcy. Przedsiębiorca zlecający usługi tego typu powinien pamiętać, aby nie wywoływać tego typu emocji. Należy odróżnić doradzanie od kontrolowania. Procesy kontroli mają zupełnie inne podłoże a ich przebieg podlega innym regułom. Kontrola jako działanie zarządcze powinna zostać zakomunikowana na samym początku i wskazywać na wszelkie konsekwencje z niej wynikające. W przypadku projektów doradczych celem jest usprawnianie pracy a nie ocenianie i wyciąganie konsekwencji.

11. Nieterminowe i nieprzejrzyste rozliczenia z doradcami.

Z punktu widzenia doradcy, jak każdego przedsiębiorcy, najważniejsze jest terminowe otrzymanie wynagrodzenia, za prawidłowo wykonaną pracę. Cena usług zazwyczaj jest uzgodniona w formie oferty, albo umowy. Z punktu widzenia współdziałania zamawiającego i doradcy ważna jest przejrzystość rozliczeń i oparcie się na sformalizowanych oczekiwaniach. Poślizgi w rozliczeniach zazwyczaj powodują spadek zaangażowania doradców, albo prowadzą do gorszej jakościowo pracy. W celu uniknięcia dyskusji na temat zasadności rozliczeń za wykonaną usługę doradczą, w dalszej części opracowania zaprezentowane zostaną narzędzia formalne, które uściślają i formalizują te kwestie z korzyścią dla wszystkich zainteresowanych.

2.1.4 Techniki pracy z doradcami

Współpraca z doradcami wymaga dostosowania przedsiębiorstwa do modelu pracy metodą projektową. Wynika to z faktu, że większość firm świadczących usługi konsultingu stosuje klasyczne metody projektowe. Dzięki stosowaniu tego narzędzia realizacja zadań odbywa się w sposób zaplanowany, kontrolowany i optymalny jakościowo. Jak wcześniej zostało podkreślone pracownicy przedsiębiorstwa zlecającego wykonanie usług doradczych są, a w zasadzie, muszą być zaangażowani we współpracę z doradcami. Poznanie podstaw zarządzania projektami przez pracowników staje się więc niezbędnymi minimum. Wiedza taka jest przydatna nie tylko w związku ze współpracą z doradcami, ale także ze względu na jej użyteczność przy realizacji codziennych zadań.

W dalszej części tego rozdziału przedstawione zostaną najważniejsze parametry projektu, oraz etapu cyklu realizacji projektu metodą tradycyjną. Oba te zagadnienia są istotne także z punktu widzenia zawierania umów na wykonanie usług doradczych. Podstawowe parametry projektu oraz jego harmonogram powinny być załącznikami do takiej umowy. Tak więc poza aspektem biznesowym dokumenty projektowe mają także znaczenie formalne, ponieważ

stanowią one podstawę współpracy a także w jakiejś części potwierdzenie jej efektu.

Parametry projektu

Każdy projekt powinien mieć zdefiniowane podstawowe pięć parametrów:⁴⁵

- Zakres,
- Jakość,
- Koszty,
- Czas,
- Zasoby.

Zakres projektu określa przede wszystkim zadania, które w jego ramach zostaną wykonane. Przy określaniu tego katalogu niezbędna jest współpraca zamawiającego i doradcy. Zakres działań powinien być przemyślany i kompatybilny z pozostałymi parametrami projektu. Ustalenie te powinny być wynikiem analizy potrzeb przedsiębiorstwa i jego pracowników. Zakres projektu powstaje zatem nie jako oferta, ale jako wynik przeglądu określonych procesów w przedsiębiorstwie. Stanowi więc listę zadań do wykonania i jako taki może stanowić element umowy łączącej doradcę z zamawiającym albo stanowić całościowy załącznik do niej. To drugie rozwiązanie jest łatwiejsze i bardziej kompleksowe, zatem rekomendowane.

Drugi parametr projektu to jakość. Z punktu widzenia zarządzania projektami można mówić o dwóch typach jakości⁴⁶:

- Jakości produktu,
- Jakości procesu.

Na tym etapie określone są więc parametry dotyczące rezultatów projektu. Opisany jest stan przyszły, który ma być osiągnięty, albo inne mierzalne parametry. Mogą to być przykładowo raport z audytu, opracowanie procedur obsługi klienta, przygotowanie testów rekrutacyjnych, czy przeprowadzenie określonej liczby z kandydatami do pracy, albo przeprowadzenie badań opinii publicznej. Jakość produktu powinna być opisana tak, aby nie było problemów z odniesieniem się do dowodów, które będą jasno rozstrzygać, że zakres projektu został wykonany, albo też nie zrealizowano zakładanych celów.

Jakość procesu to odniesienie się do kwestii zarządzania projektem. Przyjęcie rozwiązań w tym zakresie ma na celu sprawne współdziałanie pracowników firmy i doradców. Podstawą sprawnego realizacji usług doradczych jest prawidłowa komunikacja pomiędzy zarządem firmy, pracownikami i doradcami. W poprzednim rozdziale jako jedno z ryzyk została zaprezentowana sytuacja, w której zarząd i pracownicy są przekonani, że doradcy wykonają całą pracę za nich. Takie błędne podejście powoduje fiasko wszelkich projektów. W tej części

⁴⁵ Zob.: Wysocki R. K., McGary R., *Efektywne zarządzanie projektami*, Helion, 2003, s. 51

⁴⁶ Ibidem., s. 52

opracowania wyjaśnione zostanie jak powinien wyglądać obieg informacji pomiędzy wszystkimi uczestnikami projektu.

1. Komunikacja doradcy z zarządem albo kierownictwem projektu ze strony zamawiającego.

Wymiana informacji powinna być regularna, oparta na stałych terminach i uzgodnionych formach komunikacji, a także raportach dokumentujących historię współpracy. Istotą komunikacji doradcy z zarządem firmy powinny być:

- Postępy w projekcie,
- Konieczność zmian w projekcie i określanie kierunków tych zmian,
- Informowanie o jakości współpracy z pracownikami,
- Rozstrzyganie wszelkich kwestii dotyczących parametrów projektu (czas, budżet, zasoby),
- Stopień zaangażowania zarządu w projekt,
- Komunikowanie przez zarząd do pracowników komunikatów związanych z zaangażowaniem w projekt (należy pamiętać, że doradca nie jest przełożonym pracowników – polecenia związane z projektem wydają więc przełożeni).

2. Komunikacja doradcy z pracownikami podczas realizacji usługi.

Doradca realizujący usługę często komunikuje się z pracownikami – przeprowadza wywiady, obserwuje, szkoli. W związku z tym dbałość o jakość tego procesu jest bardzo ważna. Zasady komunikacji z pracownikami powinny być ustalone wspólnie z zarządem i menedżerami, a następnie zakomunikowane pracownikom współpracującym z doradcą. Jest to bardzo ważne, aby pracownicy nie traktowali doradcy jako intruza. Nadanie doradcy odpowiednich uprawnień w relacjach z pracownikami warunkuje sprawność realizacji projektu.

Trzecim parametrem projektu są koszty. Oszacowanie kosztów projektu, a więc wydatków jakie są konieczne do poniesienia aby osiągnąć oczekiwany rezultat pozwala ocenić zasadność realizacji usługi. Przedsiębiorca analizuje więc w jakim czasie i jakim kosztem może osiągnąć oczekiwaną zmianę. Często się zdarza, że analiza finansowa prowadzi do modyfikacji założeń projektowych, a czasem rezygnacji z działań, ze względu na brak rentowności. Możliwe są różne podejścia do szacowania wydatków związanych z projektem. Pierwsze z nich zakłada realizację projektu w ramach budżetu określonego przez przedsiębiorcę. Doradca zostaje poinformowany dostępnej wartości pieniężnej na wykonanie zadania. Takie rozwiązanie ma podstawową zaletę, którą jest zmuszenie doradcy do mieszczania się w określonych ramach finansowych. Jednakże to samo co jest zaletą może powodować poważne dysfunkcje ponieważ założony budżet może być zawyżony, podczas gdy doradca przedstawiłby dużo tańszą propozycję. Inną niedoskonałością takiego podejścia jest brak weryfikacji budżetu w oparciu o konkretne zadania. Przedsiębiorca powinien mieć wiedzę i wybór wariantu cenowego na podstawie konkretnej listy zadań.

Obniżanie ceny usługi oznacza zazwyczaj zmniejszenie zaangażowania doradcy, co może prowadzić do obniżenia parametrów jakościowych projektu.

Drugie rozwiązanie, rekomendowane, zakłada przygotowanie kosztorysu usługi przez doradcę. Wówczas przedsiębiorca może dokonać porównania jakościowego i cenowego wielu ofert, a po wyborze przejść do negocjacji poszczególnych pozycji. Wybór oferty to ważna decyzja. Na tym etapie trzeba decydować co jest a co nie jest potrzebne do osiągnięcia oczekiwanego wyniku.

Korzystając z usług doradców należy pamiętać, że dobrej jakości usługa jest najczęściej realizowana jednorazowo, ale odnosi się do korzyści, które przedsiębiorca odnosić będzie w długim czasie. Warto jest więc patrzeć na ten koszt rozkładając go na okres czasu, w którym się będzie zwracał.

Czas to czwarty parametr projektu. Jest on bardzo zbliżony swoim charakterem do pieniądza. Czas to przede wszystkim harmonogram projektu, który powinien zawierać zadania i warunki ich wykonania dotyczące obowiązków obu stron (doradcy i zleceniodawcy). Monitorowanie przebiegu projektu w głównej mierze dotyczy terminowości. Powinno to być współodpowiedzialnością zamawiającego i wykonującego usługę doradczą. Należy podkreślić, że przyczyny opóźnień w projektach konsultingowych często wynikają z niedostarczania na czas niezbędnych danych przez przedsiębiorstwo. Powoduje to opóźnienia i często jest powodem nieporozumień. Dlatego wymiana informacji powinna być dokumentowana a wykonywanie zadań weryfikowane w oparciu o uzgodniony wspólnie harmonogram prac.

Zasoby to ostatni parametr projektu obejmujący⁴⁷:

- Zasoby kapitałowe,
- Zasoby ludzkie,
- Zasoby technologiczne,
- Zasoby informacyjne.

Organizacja współpracy z doradcą wymaga uzgodnienia dostępności tych zasobów przedsiębiorstwa dla doradcy, oraz ustalenia jakie zasoby będą wnoszone przez doradcę w całym procesie. Jest to ważne, ponieważ na etapie realizacji usług doradczych wzrastają obciążenia zasobów o nowe zadania. Nie dotyczy to tylko pracowników, ale także urządzeń. Np. zajmowane są sale konferencyjne, wzrasta zużycie materiałów biurowych, nowe maszyny obciążane są testami itp. Dlatego ważne jest aby zasady współpracy z doradcą określały też kwestie współdzielenia zasobów firmy oraz określały warunki ich dostępności.

Etapy cyklu realizacji projektu

Dla potrzeb tego opracowania i lepszego zrozumienia modelu współpracy z doradcami na

⁴⁷ Ibidem., s. 53

poniższym diagramie zostaną przedstawione kolejne etapy cyklu realizacji projektu, a następnie zostaną pokrótce skomentowane. Model ten jest oparty na tradycyjnym podejściu do zarządzania projektami i przez to jest najpopularniejszy.



Rys. 12. Na podstawie: Wysocki R. K., McGary R., *Efektywne zarządzanie projektami*, Helion, 2003, s. 69

Powyższy diagram stanowi dobre podsumowanie omawianych wcześniej kwestii dotyczących współpracy z doradcami i firmami konsultingowymi. Podejście projektowe doradców do realizowanych zadań oraz rozumienie tego procesu przez zamawiającego wprowadza wspólną płaszczyznę porozumiewania się. Dzięki temu komunikacja oraz wszelkie decyzje podejmowane są sprawnie na wszystkich etapach. Na diagramie przedstawiono główne etapy projektów i wskazane zostały hasłowo zadania, które należy wykonać w kolejnych krokach. Szczegółowe ich omawianie nie jest konieczne na łamach tego opracowania, ponieważ literatura profesjonalna szeroko opisuje zagadnienia związane z zarządzaniem projektami. Warto jest z nią się zapoznać niezależnie od zaangażowania w projekty związane z usługami doradczymi.

2.1.5 Pomiar wyników pracy z doradcami 5

Pomiar efektów pracy z doradcami jest jednym z najtrudniejszych elementów całej współpracy. Z założenia przedsiębiorca zlecający usługi doradcze oczekuje od doradcy maksymalnego zaangażowania i rozwiązania wszelkich problemów firmy. Tendencją osób

zamawiających takie usługi jest ciągłe rozszerzenia ich zakresu, ale bez zwiększania zasobów do ich wykonania – w tym kosztów. Z kolei w interesie doradców jest jak najszybsze wykonania projektu i niekoniecznie jego szczegółowe rozliczanie. Mamy więc stanowiska dwóch stron, które wydają się rozbieżne. Ta rozbieżność jest pozorna ponieważ w interesie obu stron jest sukces zamawiającego - w tym wypadku firmy rodzinnej. Usługa doradcza zrealizowana prawidłowo daje szansę na sukces zamawiającego i doradcy. Ten pierwszy osiągnie korzyści finansowe wynikające z udoskonalenia pracy firmy, a doradca otrzyma wynagrodzenie za dobrze wykonaną pracę. Poza tym doradca trudniący się zawodowo usługami tego typu zawsze liczy na dalszą współpracę i rekomendacje. Złej jakości usługi dyskwalifikują go z rynku tak samo jak każdego innego przedsiębiorcę nie spełniającego oczekiwań klientów. Usługi doradcze są jednak specyficzne dlatego tak ważne jest ich prawidłowe kształtowanie i profesjonalizm obu stron.

Sposób ewaluacji jakości usługi doradczej zależy przede wszystkim od jej prawidłowego przygotowania. Mowa tutaj o wszystkich tych elementach związanych z realizacją projektu doradczego, które zostały opisane w poprzednich rozdziałach. Dodatkowo należy wziąć pod uwagę aspekty formalne umów o doradztwo, które będą omówione w kolejnym punkcie opracowania. Zatem ocena efektu projektu doradczego powinna się opierać przede wszystkim o jasne kryteria, wypracowane przez obie strony i wskazane w treści umowy cywilnoprawnej. Niestety nie jest możliwe mierzenie wszystkich parametrów projektu. Są obszary, który ocena zawsze będzie niezwykle subiektywna. Tym niemniej są narzędzia pozwalające zobiektywizować wyniki realizacji usług doradczych. Przejdźmy do ich omówienia.

1. Dostarczenie zamówionych elementów

Usługa doradcza może polegać na zaprojektowaniu i wykonaniu jakiegoś elementu według określonej specyfikacji lub kryteriów. Zatem w tym wypadku ocena efektów pracy z doradcą będzie polegała na sprawdzeniu, czy dostarczona rzecz została wykonana zgodnie z założeniami przyjętymi w umowie i celem jako postawił przedsiębiorca. Sprawdzenie takiej zgodności może odbyć się poprzez weryfikację odporniej listy kontrolnej, obserwację obiektu, albo zatwierdzenie dokumentacji technicznej. Dana rzecz może być też poddana udokumentowanym testom użytkowym. Tego typu ocena efektów wykonanej usługi będzie dotyczyć głównie projektów o charakterze technicznym i technologicznym.

2. Analiza raportów i dokumentów.

Analiza dokumentów związanych z projektem jest bardzo często formą weryfikacji usług doradczych. Ocenie podlegają głównie dokumenty, które są efektem prac doradcy. Sprawdzana jest zgodność ich treści z założeniami określonymi przez zamawiającego. Kryteria oceny mogą być ilościowe (te są łatwiejsze w ocenie) oraz jakościowe (trudniejsze w ocenie, bo zazwyczaj wymagają specjalistycznej wiedzy). Ocena jakościowa może obejmować sprawdzenie poprawności danych wejściowych i rzetelności raportów, na podstawie których

zamawiający usługę doradczą otrzymuje rekomendacje. Przykładem takich usług doradczych są wszelkie badania i analizy rynkowe. W takich przypadkach obiektywne i rzetelnie przygotowane informacje są niezbędne do przygotowania obiektywnych wniosków.

3. Audyt powdrożeniowy

Audyt powdrożeniowy to narzędzie mające na celu przeprowadzenie systematycznej, wieloaspektowej analizy obszaru działalności przedsiębiorstwa, który był poddany działaniom doradcy. Uzyskanie obiektywnej oceny efektów świadczenia usług doradczych wymaga jednak wcześniejszego opisanie stanu rzeczy. Zatem wykonanie usługi doradczej powinien poprzedzić pre-audyt. Działanie to ma na celu ocenę stanu rzeczy przy wykorzystaniu dokładnie tych samych kryteriów i metod, które będą zastosowane przy realizacji audytu powdrożeniowego. Porównując obraz sprzed zmian i po zmianach będzie można ocenić efektywność przeprowadzonych prac. W tym wypadku należy zastanowić się kto przeprowadzić taki audyt. Chodzi przede wszystkim o obiektywny wynik, który może mieć znaczenie także formalne. Można bowiem od wyników audytu powdrożeniowego uzależnić odbiór przedmiotu umowy o usługi doradcze a także wypłatę wynagrodzenia. Jest to rzadko spotykana praktyka, ponieważ wątpliwości dostarcza niedoskonałość metody audytowej i jej znaczne uzależnienie od kompetencji czynnika ludzkiego. Jest to także dodatkowy koszt dla obu stron, które musiałby zlecić wykonanie audytu niezależnemu podmiotowi.

Niezależnie od tych niedoskonałości audyt powdrożeniowy dostarcza szeregu przydatnych informacji, które mogą służyć mniej formalnej ocenie efektów realizacji usług doradczych.

4. Obserwacja pracy

Obserwacja pracy jest narzędziem stosowanym do oceny zmian sposobów wykonywania określonych czynności w przedsiębiorstwie. Obserwację pracy można prowadzić na kilka sposobów i nie należy wiązać tego wyłącznie z wzrokową weryfikacją pracy konkretnej osoby. To narzędzie oceny będzie przydatne w przypadku projektów doradczych mających na celu zmianę procesów, metod pracy i działania w rozumieniu indywidualnym i systemowym. W tym przypadku, podobnie jak przy audycie powdrożeniowym konieczne jest wcześniejsze zbadanie stanu rzeczy. Zatem przed wykonaniem usługi powinny być przeprowadzone obserwacje pracy w oparciu o ankiety obserwacji pozwalające usystematyzować zdobywane spostrzeżenia. Te same ankiety powinny być wykorzystane podczas obserwacji pracy wykonywanej po przeprowadzeniu usług doradczych. Porównanie wyników obu badań pozwoli określić skalę postępów. Pomocne w obserwacji pracy mogą być też dane liczbowe pochodzące z systemów informatycznych. W przypadku produkcji mogą być to np. czasy przebrojeń, czasy awarii itp. dla projektów związanych z optymalizacją procesów wytwarzania.

5. Testy.

Testy to narzędzie, które może być wykorzystywane do badania wiedzy i umiejętności pracowników. Ta forma oceny usług doradczych jest bardzo często wykorzystywana przy ocenie efektów kształcenia podczas kursów i szkoleń. Jest to narzędzie powszechnie stosowane i łatwe w konstrukcji. Testy mogą też dotyczyć zadań czynnościowych – np. w przypadku szkoleń BHP sprawdzenie umiejętności pracownika w zakresie resuscytacji.

Badanie wiedzy wyjściowej po projekcie doradczym mogłoby być nieobiektywne, gdyby nie były zbadane kompetencje wejściowe uczestników projektu (np. szkolenia). Dlatego i w tym wypadku rekomendowane jest badanie wiedzy wejściowej osób podlegających procesowi dydaktycznemu. Posiadając obiektywne wyniki wiedzy wejściowej można na tej podstawie założyć oczekiwany progres kompetencji w formie konkretnych liczb (wyniki testu). W nomenklaturze doradczej mówi się w tym wypadku o przeprowadzeniu pre-testu i post-testu.

6. Ankiety ewaluacyjne i wywiady

Ankiety ewaluacyjne i wywiady mogą być zastosowane do oceny różnych rodzajów usług doradczych. Jako źródło formalnej oceny są zazwyczaj mniej przydatne ponieważ opierają się na subiektywnych spostrzeżeniach osób badanych. Na oceny indywidualne wpływ mogą mieć nieobiektywne czynniki, jak np. emocje, samopoczucie, itp. Jako jedno z narzędzi oceny metody te są bardzo pomocne ponieważ pozwalają na uzyskanie bardziej swobodnych wypowiedzi osób badanych. Ankiety w formie anonimowej umożliwiają przede wszystkim większą szczerość, a tym samym identyfikację ukrytych ryzyk związanych z projektem czy usługą doradczą. Drugiej strony anonimowość może służyć jako ukrycie dla wyrażania nieprawdziwych opinii. Dotyczy to zwłaszcza projektów dotyczących bezpośrednio pracowników i pracy, którą wykonują.

Wywiady to forma najluźniejszego zbierania informacji. Zazwyczaj stosowane są na początku procesów doradczych w celu wstępnego opisu rzeczywistości. W przypadku ocen usług doradczych nie mogą stanowić formalnego kryterium oceny. Jednakże dobrze przygotowany wywiad kwestionariuszowy pozwala zebrać i usystematyzować szereg informacji. Najcenniejsze z nich to te, które cechuje pewna powtarzalność w wyrażanych przez rozmówców opiniach. Dlatego pracodawcy chętnie korzystają z tej formy oceny usług świadczonych dla ich firmy i pracowników.

7. Analiza dokumentów

Dokumenty są najczęstszym efektem usług doradczych, które nie mają charakteru edukacyjnego. Choć i ten rodzaj usług „generuje” określone dokumenty, o czym była już mowa wcześniej. Analiza dokumentów to kontrola pracy merytorycznej doradcy i może obejmować:

- Terminowość składania dokumentów,
- Adekwatność zawartości dokumentów do wymogów formalnych,
- Zgodność treści dokumentów z oczekiwaniami merytorycznymi.

Dokumentacja usługi stanowi dowód poprawnego jej wykonania. Ponadto dokumenty związane z usługą pozwalają zarchiwizować wiedzę dotyczącą jej wykonania i wyników. Dzięki temu w przyszłości można dokonać weryfikacji usług doradczych.

8. Analiza wskaźników projektowych i przedsiębiorstwa

Dobłą praktyką zarządzania projektami a tym samym wykonywaniem usług doradczych jest określenie wskaźników oceny i kryteriów sukcesu. Pozwala to na jednoznaczną interpretację wyników przeprowadzonych działań. Przyjmowane wskaźniki mogą wynikać ze specyfiki realizowanej usługi doradczej albo opierać się na parametrach już monitorowanych przez przedsiębiorstwo. W pierwszym przypadku przykładowym kryterium ilościowym może być przeprowadzenie określonej ilości wywiadów z klientami przedsiębiorstwa. Przykładem oparcia się o parametry monitorowane przez przedsiębiorstwo można przyjąć kryterium ilościowe polegające na liczbie wysyłek zamówień do klientów określonym czasie (np. dla firmy prowadzącej sprzedaż internetową). W tym przypadku usługa doradcza zmierzająca do optymalizacji procesu wysyłek oceniana byłaby według kryterium dziennej ilości takich zleceń. Dodatkowym kryterium jakościowym mogłaby być poprawność adresowania przesyłek. Możliwości w zakresie ustalania wskaźników są bardzo duże i stanowią najbardziej obiektywną ocenę efektywności prac doradców, oraz wszelkich procesów optymalizacyjnych realizowanych przez przedsiębiorstwo.

9. Analiza wyniku finansowego

Ostatnim omawianym kryterium, ale najważniejszym z punktu widzenia celów działalności firmy są parametry finansowe. Istotą projektu zmian w przedsiębiorstwie jest poprawa jest kondycji finansowej. Każda zmiana generuje jednak koszty, a zatem powinna być celowa – przynieść określony zysk w określonym czasie. Sprowadzenie każdego projektu doradczego do wyniku finansowego jest trudne. Wynika to z faktu, że jest wiele czynników wpływających na wynik finansowy firmy. Globalne zestawienia księgowie nie obrazują efektów realizacji usług doradczych z zakresu informatyki, rozwoju pracowników, albo rekrutacji. Zawsze jednak pokazują te działania pozycjach kosztowych. Dlatego tak ważne jest obiektywne ocenianie wyników realizacji tych usług na poziomie konkretnego działania. Przykładowo: Jeżeli skrócimy okres obsługi klienta w przedsiębiorstwie i w ten sposób uzyskamy dodatkowy czas na obsługę kolejnego, to oznacza, że podwoiliśmy możliwości sprzedaży. Jednocześnie zmniejszyliśmy obciążenia pracowników oraz koszty obsługi. W ten sposób wzrosła rentowność sprzedaży. Wynik finansowy pokaże więc większy zysk operacyjny, którego same liczby nie tłumaczą. Jest on efektem usprawnień procesów, które mogły być efektem profesjonalnej usługi doradczej.

2.1.6 Narzędzia formalne – np. klauzule umów, karty ocen

Podstawą wykonywania usług w obrocie gospodarczym jest konsensus zawarty pomiędzy zamawiającym usługę, a jej wykonawcą. Porozumienie to ma doniosłość o charakterze konsumpcyjnym – zaspokajane są potrzeby społeczne albo gospodarcze. Realizacja takiego

uzgodnienia ma też doniosłość prawną i bez względu na formę jej zawarcia może być rozpatrywana w kategoriach prawa cywilnego. Dla przejrzystości obrotu gospodarczego, bezpieczeństwa stron, oraz zgodności z przepisami podatkowymi najlepszym rozwiązaniem jest sporządzanie umów dotyczących wykonywanych usług w formie pisemnej. Zagadnienia związane ze sporządzaniem umów cywilnoprawnych to domena profesjonalnych prawników. Należy rekomendować współpracę z profesjonalistami zawsze, a w szczególności w przypadkach gdy umowa ma dotyczyć poważnych zobowiązań. Chodzi o sytuacje, w której strony inwestują znaczne zasoby (głównie finansowe) w wykonanie umowy, albo też w sytuacji gdy niewykonanie lub nienależyte wykonanie takiego zobowiązania pociągnęłoby za sobą poważne straty finansowe dla stron.

Przed zawarciem umowy o usługi doradcze warto poznać jej charakterystykę w kontekście obowiązujących reguł prawnych. Umowa o usługi doradcze, nazywana także czasami umową konsultingową jest umową cywilnoprawną. Oznacza to, że fundament do jej zawarcia stanowią przepisy ustawy Kodeks cywilny (kc), która reguluje najważniejsze instytucje prawa dotyczące codziennego obrotu gospodarczego. Kodeks cywilny ustala zasady prawne dla szeregu umów w nim wymienionych. Jednakże nie znajdziemy w nim rozdziału poświęconego umowie o usługi doradcze. Nie oznacza to, że taka umowa nie występuje w obrocie prawnym. Prawnicy zakwalifikują ją jako tzw. umowę nienazwaną, czyli nie wymienioną wprost w przepisach kodeksu cywilnego. Jednakże zgodnie z zasadą swobody zawierania i formułowania treści umów jest ona w pełni legalna i ma taką samą moc prawną jak inne umowy. W tym miejscu warto zwrócić uwagę na pojęcie swobody umów. Jak zostało wspomniane dotyczy ono zawierania kontraktu i formułowania jego treści. Oznacza to, że każdy, kto posiada zdolność do czynności prawnych (osoba pełnoletnia z pełnią praw) może zawierać umowy kierując się zasadą swobodnej decyzji. Podobnie jeżeli chodzi o formułowanie treści umowy. Trzymając się przykładu usług doradczych, strony mogą sporządzić umowę w sposób dowolny regulujący prawa i obowiązki obu stron. Należy jednak pamiętać, że strony mają swoje interesy, a więc treść umowy będzie najczęściej efektem wynegocjowanego porozumienia. Ograniczeniem dla treści umowy mogą być przepisy prawa zabraniające lub nakazujące pewnych praktyk, albo zasady życia społecznego. Umowa swoją treścią nie może więc naruszać ustaw, ani ładu społecznego w sposób nieuzasadniony i niesprawiedliwy.

Znając już podstawowe zasady zawierania umów należy bliżej omówić charakter umowy o usługi doradcze. Gruntem prawnym dla tej umowy jest uregulowana w kodeksie cywilnym umowa zlecenia uregulowana w art. 734 – 751 kc. Definicja tej umowy brzmi zgodnie z art. 734 kc w sposób następujący: *§ 1. Przez umowę zlecenia przyjmujący zlecenie zobowiązuje się do dokonania określonej czynności prawnej dla dającego zlecenie.* Kolejnym istotnym przepisem jest art. 750 kc, który stanowi, że *do umów o świadczenie usług, które nie są uregulowane innymi przepisami, stosuje się odpowiednio przepisy o zleceniu.*

Na gruncie wyżej wymienionych przepisów łatwo zauważyć, że umowa o usługi doradcze jest oparta na przepisach umowy zlecenia i w przypadku, gdy treść umowy nie reguluje jakiejś

kwestii, to właśnie te przepisy kodeksu cywilnego będą brane pod uwagę przy ich wyjaśnianiu.

Sporządzanie umowy cywilnoprawnej często jest postrzegane jako zadanie wyłącznie dla prawnika. W praktyce jednak proces ten wymaga zaangażowania przede wszystkim zainteresowanej osoby. W tym wypadku będziemy mówić o zleceniodawcy i zleceniobiorcy usługi. Ich podstawowym zadaniem jest dostarczenie prawnikowi następujących informacji:

- Przedmiotu umowy,
- Warunków wynagrodzeń,
- Czasu trwania umowy,
- Spodziewanego efektu umowy,
- Warunków wcześniejszego rozwiązania umowy,
- Zabezpieczeń dotyczących wykonania umowy przez strony,
- Innych, ważnych dla stron parametrów umowy.

Specyfika obrotu gospodarczego sprawia, że różnorodność zapisów umownych, klauzul, załączników i sposobów zabezpieczania umów jest ogromna. Oznacza to, że każdy stosunek prawny, a więc wykonywana usługa powinny być analizowane odrębnie. Powtarzalność działań pozwala na sporządzenie wzorów umów, co znacznie przyspiesza ich przygotowywanie i zawieranie, nawet bez obecności prawnika. W przypadku skomplikowanych usług wzorce umowne stają się niewystarczające, a czasem nawet niosące poważne ryzyko prawne dla stron. Nie można zatem na łamach tego opracowania przedstawić jednego, skutecznego wzorca umownego czy konkretnych zapisów. Byłoby to nieprofesjonalne. W celach dydaktycznych można jednak posłużyć się przykładowym szablonem umowy w celu wskazania systematyki umowy i przybliżenia zasad ich interpretacji. W dalszej części tego rozdziału zaprezentowany zostanie uproszczony szablon umowy o usługi doradcze wraz z komentarzem dotyczącym poszczególnych jego zapisów. Szablon ten nie stanowi wzoru umowy właściwego do jego stosowania. Jego prezentacja ma posłużyć do zwrócenia uwagi na najważniejsze, czyli istotne warunki umowy, które powinny się znaleźć w każdym kontrakcie. Przed omówieniem przykładowej treści umowy należy zaznaczyć, że regulacje w niej zawarte powinny wynikać przede wszystkim z ustaleń biznesowych poczynionych pomiędzy jej stronami. Podejście projektowe, przedstawione w poprzednich rozdziałach pozwoli opracować niezbędny „wsad” do umowy tj.:

- Przedmiot umowy,
- Harmonogram realizacji usługi,
- Efekt realizowanej usługi,
- Forma odbioru / potwierdzenia wykonania usługi,
- Koszt realizacji usługi,
- I inne.

Zatem rzetelne przygotowanie projektu, dokładne ustalenie oczekiwań i spodziewanych efektów realizacji usługi pozwala na przygotowanie odpowiedniego materiału niezbędnego

do opracowania adekwatnej treści umowy.

Treść umowy	Komentarz
<p style="text-align: center;">Umowa o Usługi Doradcze zawarta w dniu w Warszawie, pomiędzy:</p> <p>Firma Rodzinna z siedzibą w Krakowie, adres, KRS, NIP, REGON, kapitał zakładowy reprezentowaną przez:</p> <p>1. imię nazwisko – Prezesa Zarządu, zwaną dalej „Zleceniodawcą”</p> <p>a Imię i nazwisko, adres, NIP, REGON, zwaną dalej „Zleceniobiorcą” lub „Ekspertem”, łącznie zwane „Stronami”, a odrębnie „Stroną”.</p> <p style="text-align: center;">§ 1. Przedmiot umowy</p> <p>1. Zleceniodawca zleca, a Zleceniobiorca przyjmuje zlecenie świadczenia usług doradczych na rzecz Zleceniodawcy polegających na przygotowania nowego modelu obsługi klienta w przedsiębiorstwie.</p> <p>2. Zleceniobiorca zobowiązuje się wykonywać niniejszą Umowę mając na uwadze dobro Zleceniodawcy, z należytą starannością, z uwzględnieniem zawodowego i profesjonalnego charakteru prowadzonej przez Zleceniobiorcę działalności.</p> <p style="text-align: center;">§ 2. Oświadczenia Zleceniobiorcy</p>	<p>Tytuł umowy oddaje zazwyczaj przedmiot umowy, ale sąd w pierwszej kolejności interpretuje postanowienia umowy. Miejsce i data zawarcia umowy decyduje czasami o właściwości sądowej oraz terminach zobowiązania.</p> <p>Oznaczenie stron polega na wskazaniu osób upoważnionych do zawarcia umowy. Należy sprawdzić w odpowiednich rejestrach zasady reprezentacji firm, oraz czy podpisujące umowę osoby, są do tego uprawnione.</p> <p>Określenie przedmiotu umowy jest istotnym elementem umowy oddającym jej celowość. W tej części umowy należy wskazać najważniejsze cechy zobowiązania. Nie jest konieczne opisywanie całego sposobu jego wykonywania. Mniej istotne elementy mogą być przeniesione do załącznika do umowy, co zazwyczaj zwiększa przejrzystość dokumentu i ułatwia jego anektowanie w przypadku konieczności wprowadzania zmian.</p>

<p>Zleceniobiorca oświadcza, że:</p> <ol style="list-style-type: none"> posiada uprawnienia niezbędne do prawidłowego wykonania usług, dysponuje koniecznym doświadczeniem i profesjonalnymi kwalifikacjami niezbędnymi do prawidłowego wykonania usług, posiada potencjał ekonomiczny i techniczny, niezbędny do prawidłowego wykonania usług, znajduje się w sytuacji finansowej, zapewniającej prawidłowe wykonanie usług. <p style="text-align: center;">§ 3.</p> <p style="text-align: center;">Obowiązki Zleceniobiorcy</p> <ol style="list-style-type: none"> Zleceniobiorca zobowiązuje się w ramach niniejszej Umowy świadczyć usługi doradcze zgodnie z zasadami określonymi przez Strony niniejszej umowy w Załączniku nr 1, który stanowią integralną część niniejszej umowy. Podczas wykonywania zlecenia Zleceniobiorca zobowiązuje się do dochowania należytej staranności w celu ochrony interesów Zleceniodawcy rozumianych jako własności przedsiębiorstwa i dobro pracowników. Zleceniodawca zobowiązuje się do przestrzegania zasad obowiązujących na terenie zakładu pracy Zleceniodawcy. W szczególności Zleceniobiorca, przed rozpoczęciem wykonywania przedmiotu niniejszej umowy zapozna się z zasadami BHP obowiązującymi na terenie zakładu pracy Zleceniodawcy, co potwierdzi własnoręcznym podpisem. Obowiązek określony w punkcie 3 powyżej dotyczy także osób reprezentujących Zleceniobiorcę. <p style="text-align: center;">§4.</p>	<p>Warto jest w tej części dodać oświadczenia Zleceniodawcy wskazujące, że świadomie podejmuje się wykonania przedmiotu umowy i posiada niezbędną wiedzę. W przypadku niewykonania zobowiązania będzie można ocenić to oświadczenie w sposób formalny, choć wykazanie złej woli albo braku umiejętności w przypadku działalności nieregulowanej wymaga zazwyczaj żmudnego procesu dowodowego.</p> <p>To część umowy, która powinna wskazywać najważniejsze obowiązki Zleceniobiorcy, a więc doradcy. W tym wypadku dotyczą one:</p> <ul style="list-style-type: none"> Przestrzegania harmonogramu i innych założeń projektowych, co określa Załącznik nr 1., Dbłość o ochronę interesów Zleceniodawcy i jego pracowników, Przestrzegania zasad BHP podczas pracy na terenie zakładu (to ważne, bo wiąże się to z odpowiedzialnością Zleceniodawcy).
---	---

<p style="text-align: center;">Obowiązki Zleceniodawcy</p> <p>Zleceniodawca zobowiązuje się do:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Współpracy ze Zleceniobiorcą w zakresie koniecznym dla należytego wykonania przez niego zobowiązań wynikających z Umowy, w szczególności udostępnianie mu: <ol style="list-style-type: none"> a. Niezbędnych dokumentów i danych elektronicznych, b. Kontaktu do ustalonej grupy klientów, c. Osobnego pomieszczenia w celu prowadzenia prac. 1. Reagowania na zgłoszenia Zleceniobiorcy dotyczące sytuacji problemowych związanych z realizacją projektu najpóźniej w terminie dwóch dni roboczych. 2. Dokonania odbioru zrealizowanych usług oraz zapłaty za realizację przedmiotu Umowy na zasadach określonych w Umowie. <p style="text-align: center;">§ 5. Harmonogram</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Strony umowy zgodnie ustalają, że przedmiot umowy zostanie wykonany przez Zleceniobiorcę i odebrany przez Zleceniodawcę w terminie do xx.xx.xxxx r. i zgodnie z harmonogramem określonym w Załączniku nr 1 do niniejszej umowy. <p style="text-align: center;">§ 6. Odbiór przedmiotu umowy</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Odbiór usług określonych w §3 i Załączniku nr 1 do niniejszej umowy będzie następował zgodnie z poniższymi zasadami: <ol style="list-style-type: none"> a. Zleceniobiorca przekaze Zleceniodawcy raport zgodny 	<p>Ten element umowy jest zazwyczaj rekomendowany przez Zleceniobiorcę, który chce sobie zabezpieczyć prawo do uzyskiwania informacji, a jednocześnie dyscyplinuje Zleceniodawcę do ich przekazywania w terminie. W przypadku, gdy Zleceniodawca nie przekazuje na czas informacji Zleceniobiorcy, ten drugi może później wykazać, że zwłoka powstała w projekcie nie jest z jego winy.</p> <p>Harmonogram ustalony w treści umowy i załącznikach, oraz inne postanowienia regulujące zadania stron mogą są zazwyczaj podstawą odbioru usługi przez Zleceniodawcę, a więc stwierdzenia, że umowa została wykonana. Zatem uściślenie obowiązków stron jest niezbędne z punktu widzenia oceny jakościowej w oparciu o mierzalne kryteria.</p> <p>Odbiór przedmiotu umowy to procedura określająca zasady uznania wykonania umowy przez Zleceniodawcę i jednocześnie potwierdzenia zobowiązania do zapłaty wynagrodzenia. Warto doprecyzować te zasady w umowie jasno określając listę</p>
---	---

<p>z warunkami określonymi w Załączniku nr 1 do niniejszej umowy.</p> <p>b. W terminie 7 dni od daty otrzymania raportu Zleceniodawca przystąpi do odbiorze przedmiotu umowy, chyba że zgłosi uwagi co do jakości jego wykonania i wyznaczy Zleceniobiorcy termin do ich usunięcia.</p> <p>c. Po odbiorze przedmiotu umowy Zleceniobiorca wystawi fakturę VAT lub rachunek Zleceniodawcy a Zleceniodawca zapłaci wynagrodzenie określone w niniejszej umowie.</p> <p style="text-align: center;">§ 7.</p> <p>Wynagrodzenie Zleceniobiorcy</p> <p>1. Za wykonanie przedmiotu umowy Zleceniodawca zapłaci Zleceniobiorcy wynagrodzenie wynoszące zł brutto (słownie: złotych), w tym..... zł VAT (słownie: złotych).</p> <p style="text-align: center;">§ 8.</p> <p>Prawo autorskie i prawa pokrewne</p> <p>1. Zleceniobiorca zobowiązuje się zgodnie z ustawą z dnia 4 lutego 1994r. o prawie autorskim i prawach pokrewnych do przeniesienia na Zleceniodawcę wszelkich autorskich praw majątkowych do korzystania i rozporządzania dziełami powstałymi w związku z wykonywaniem przedmiotu niniejszej umowy na wszystkich polach eksploatacji znanych w dniu podpisania Umowy, a w szczególności do:</p> <p style="padding-left: 20px;">a. korzystania z pracy na własny użytek,</p>	<p>czynności, które muszą być wykonane przez strony aby płatność wynagrodzenia nastąpiła. W takim wypadku odbiór przedmiotu umowy będzie polegał przede wszystkim na sprawdzeniu, czy Zleceniobiorca wykonał umowę zgodnie z jej postanowieniami.</p> <p>Wynagrodzenie powinno być określone precyzyjnie wraz ze wskazaniem sposobu rozliczenia przy uwzględnieniu zasad podatkowych.</p> <p>Z punktu widzenia Zleceniodawcy ważne jest uzyskanie prawa do wykorzystywania efektów pracy doradcy na wyłączność. Z jednej strony gwarantuje to prawa autorskie majątkowe, z drugiej strony Zleceniodawca ma gwarancję, że efekty tej pracy nie będą dalej wykorzystywane przez Zleceniobiorcę np. u firm konkurencyjnych. A gdyby tak się stało, to Zleceniodawca będzie mógł z tego tytułu dochodzić się odszkodowania.</p>
---	---

<p>b. wielokrotnego publikowania pracy,</p> <p>c. rozpowszechniania,</p> <p>d. wielokrotnego udostępniania i przekazywania osobom trzecim,</p> <p>e. wielokrotnego wprowadzania do pamięci komputera,</p> <p>f. najmu,</p> <p>g. dzierżawy,</p> <p>h. nadanie za pomocą wizji lub fonii bezprzewodowej i przewodowej przez stację naziemną oraz za pośrednictwem satelity,</p> <p>i. wykorzystywanie w produkcjach multimedialnych i internetowych.</p> <p>2. Zleceniodawca uprawniony będzie do dokonywania zmian, poprawek, przeróbek oraz skrótów.</p> <p>3. Zleceniobiorca upoważnia Zleceniodawcę do korzystania i rozporządzania zależnym prawem autorskim do przedmiotu ochrony prawnej, o którym mowa w ust. 1 niniejszego paragrafu.</p> <p>4. Wynagrodzenie określone w §7 będzie wyczerpywać roszczenia Zleceniobiorcy z tytułu przeniesienia na rzecz Zleceniodawcy autorskich praw majątkowych oraz praw zależnych, o których mowa w ust. 1 i ust. 2 niniejszego paragrafu.</p> <p>5. Zleceniobiorca oświadcza, że osoby trzecie nie uzyskają autorskich praw majątkowych do prac powstałych w ramach Umowy, ani że nie naruszy ona praw osób trzecich.</p> <p style="text-align: center;">§ 10. Kary umowne</p> <p>1. W przypadku niewykonania lub nienależytego wykonania niniejszej</p>	
---	--

<p>umowy przez jedną ze Stron, druga strona umowy może odstąpić od Umowy w całości lub w części,</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. W przypadku odstąpienia od umowy z winy Zleceniobiorcy będzie on zobowiązany do zapłaty na rzecz Zleceniodawcy kary umownej w wysokości X% wynagrodzenia umownego określonego i nie będzie przysługiwało Zleceniobiorcy wynagrodzenie określone w Umowie. 3. Kara umowna będzie płatna przez Zleceniobiorcę w terminie X dni od daty otrzymania wezwania Zleceniodawcy. 4. Żadna ze Stron nie ponosi odpowiedzialności za niewykonanie lub nienależyte wykonanie Umowy spowodowane wystąpieniem siły wyższej. 5. Zapłata kary umownej przez Zleceniobiorcę nie ogranicza Zleceniodawcy prawa do dochodzenia odszkodowania uzupełniającego na zasadach ogólnych określonych przepisami Kodeksu cywilnego. 	<p>Kary umowne to element umowy, który zazwyczaj podlega najdłuższym negocjacjom. Ustalenie wysokości kar wymaga porozumienia obu stron. Dlatego strony powinny podchodzić do rozmowy na ten temat z rozwagą. Jest wiele możliwości zapisów dotyczących kar umownych, które można zastosować. Powinny być one odpowiednio dobrane do charakteru umowy i zdolności ekonomicznych stron.</p>
<p style="text-align: center;">§ 11.</p> <p>Tajemnica i poufność informacji</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Wszelkie informacje uzyskane przez Zleceniobiorcę, w związku z realizacją prac będących przedmiotem Umowy stanowią tajemnicę przedsiębiorstwa i mogą być wykorzystane tylko w celu należytego wykonania przedmiotu niniejszej umowy. 2. Zleceniobiorca jest zobowiązany do zwrotu wszelkich dokumentów, nośników elektronicznych i innych informacji otrzymanych od Zleceniodawcy w związku z wykonywaniem niniejszej umowy najpóźniej w chwili odbioru przez Zleceniodawcę przedmiotu umowy. 3. Postanowienia o poufności nie 	<p>Bardzo ważne dla Zleceniodawcy jest ochrona interesów przedsiębiorstwa, a w szczególności jego tajemnicy, które warunkuje sukces rynkowy. Sporządzenie odpowiednich zapisów jasno zakazujących doradcom publikowanie informacji stanowiących dane newralgiczne przedsiębiorstwa jest w umowie konieczne. Uwzględnienie takich zapisów w treści umowy powoduje, że firma doradcza albo sam doradca będą musieli naprawić szkodę, którą wyrządzą w przypadku ujawnienia tajemnicy przedsiębiorstwa.</p>

<p>dotyczą informacji które były już znane Zleceniobiorcy przed zawarciem niniejszej Umowy, na której publikację Zleceniodawca wyraził pisemną zgodę, oraz należy do informacji powszechnie znanych.</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Zleceniobiorca ponosi odpowiedzialność za dochowanie poufności także przez osoby działające na jego zlecenie. 5. Zobowiązanie do zachowania poufności nie dotyczy udzielania informacji na wezwanie odpowiednich organów państwowych i samorządowych w ramach przysługujących im kompetencji. 6. W przypadku naruszenia przez Zleceniobiorcę zasad poufności określonych w niniejszym paragrafie Zleceniobiorca będzie zobowiązany do naprawienia wynikłej z tego działania albo zaniechania szkody poniesionej przez Zleceniodawcę. <p style="text-align: center;">§ 12. Przedstawiciele Stron</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. W imieniu Zleceniodawcy, bez prawa zaciągania zobowiązań i zmian jej postanowień, sprawy związane z realizacją Umowy prowadzić będą: <ul style="list-style-type: none"> • Imię i nazwisko, dane kontaktowe • Imię i nazwisko, dane kontaktowe 2. W imieniu Zleceniobiorcy, bez prawa zaciągania zobowiązań i zmian jej postanowień, sprawy związane z realizacją Umowy prowadzić będzie: <ul style="list-style-type: none"> • Imię i nazwisko, dane kontaktowe • Imię i nazwisko, dane kontaktowe 3. Zmiana osób wymienionych w ust. 1 i 2 wymaga pisemnego powiadomienia drugiej Strony bez konieczności sporządzania aneksu do Umowy. <p style="text-align: center;">§ 13. Postanowienia końcowe</p>	<p>Ten zapis umowy wydaje się pozornie techniczny. Jednakże wskazanie osób odpowiedzialnych za komunikację pomiędzy stronami umowy ma doniosłe znaczenie. Prawidłowe doreczenie informacji na wskazane w umowie dane kontaktowe pozwala ocenić, kto i w jakim terminie miał odpowiedzialność za przekazanie informacji drugiej stronie. Jest to szczególnie ważne podczas dynamicznych prac projektowych oraz w przypadku oceny przyczyn zwłoki w wykonywaniu przedmiotu umowy.</p>
---	---

<ol style="list-style-type: none"> 1. Zmiany niniejszej umowy wymagają pisemnego aneksu podpisanego przez obie strony pod rygorem nieważności, chyba że umowa stanowi inaczej. 2. Sądem właściwym dla rozstrzygnięcia sporów wynikających z wykonywania niniejszej umowy jest sąd właściwy dla siedziby Zleceniodawcy. 3. W sprawach nieuregulowanych niniejszą umową zastosowanie mają przepisy kodeksu cywilnego. 4. Niniejsza umowa została sporządzona w dwóch jednobrzmiących egzemplarzach wraz z załącznikami, po jednym dla każdej ze Stron. 5. Załączniki do umowy, stanowiące jej integralną część: <ol style="list-style-type: none"> a. Załącznik nr 1 <p style="text-align: center;">Podpisy stron</p>	<p>Postanowienia końcowe to zazwyczaj typowe klauzule określające warunki zawarcia umowy oraz rozstrzygnięcia sporów.</p> <p>Należy zadbać aby umowa była podpisana przez upoważnione do tego osoby.</p>
--	--

Częstym dokumentem pojawiającym się w przypadku umów o doradztwo jest protokół odbioru zlecenia. Jego treść powinna jasno wskazywać umowę, do której się odnosi i zawierać stosowne oświadczenia stron dotyczące oddania przedmiotu umowy i jego przyjęcia. Tego typu protokół może zawierać listę czynności wynikającą np. z załączników do umowy, etapowe potwierdzenia wykonania części projektu lub inne oświadczenia. Często załącznikiem do protokołu obioru dzieła są dokumenty i raporty. Ze względu na niejednorodność formy protokołu odbioru przedmiotu umowy warto go sporządzić indywidualnie. Jako wstępny wzór można wykorzystać szereg dokumentów dostępnych w Internecie.

2.2 Scenariusze zajęć na seminaria

2.2.1 Scenariusz Webinarium - Część 1 - Ryzyko w działalności przedsiębiorstwa rodzinnego – wprowadzenie

Wprowadzenie

Niniejszy scenariusz stanowi pierwszą z trzech części projektu webinarium. Celem

webinarium jest wyjaśnienie słuchaczom istoty pojęcia ryzyka w zarządzaniu przedsiębiorstwem rodzinnym. Przed webinarium uczestnicy otrzymają materiały prezentujące tematykę webinarium, podczas którego wiedza to zostanie usystematyzowana. Uczestnicy będą mogli zadawać pytania w kontekście materiału, który poznali oraz prezentacji trenerskich. Pierwsza część webinarium stanowi materiał wyjściowy do analiz problemowych opartych na przykładach, które będą realizowane podczas 2 i 3 części webinarium. W tej części webinarium zostaną też zaprezentowane zewnętrzne narzędzia wsparcia dla przedsiębiorców kierujących firmami rodzinnymi oraz katalog dostępnych usług doradczych. Zaprezentowane zostaną także zasady współpracy z partnerami biznesowymi świadczącymi usługi doradcze w poszczególnych obszarach zarządzania.

Parametry webinarium

Czas webinarium – 90 minut

Narzędzia prezentacji – platforma internetowa umożliwiająca komunikację audio i video

Liczba uczestników – ograniczona możliwościami technicznymi platformy

Forma webinarium – prezentacja, dyskusja, sesja pytań

Scenariusz webinarium

Czas (min)	Nazwa bloku	Slajd / Dokument / Akcja	Komentarz
00-03	Wprowadzenie	SL nr 1 Tytuł SL nr 2 Agenda	Przedstawienie się trenerów, przedstawienie się uczestników, prezentacja problematyki webinarium, prezentacja agendy, prezentacja zasad komunikacji podczas webinarium
03-08	Wiedza w organizacji	SL nr 3 Warunki dla organizacji uczącej się	Pytanie do uczestników na temat tego co decyduje o przewadze konkurencyjnej ich firm. Pytanie do uczestników jak zarządzają wiedzą w swojej organizacji (skąd ją pozyskują, gdzie przechowują i komu i jak przekazują). Komentarz do slajdu
		SL 4 Cechy organizacji uczącej się	Komentarz do slajdu prezentującego cechy charakterystyczne dla organizacji uczącej się. Podkreślenie, że ciągła nauka i doskonalenie się pracowników itym samym całej firmy, jest warunkiem jej przetrwania.
08-11		SL 5 Źródła wiedzy w organizacji	Komentarz do slajdu prezentującego źródła wiedzy w organizacji. Wskazanie korzyści i słabszych stron tych źródeł. Zwrócenie uwagi

			na jakość tych źródeł i koszty korzystania z nich.
11-18		SL 6 Doradcy jako źródło wiedzy	Komentarz do slajdu przedstawiającego cele doradztwa, możliwości jakie daje doradztwo w firmie i korzyści finansowych z tej formy wykorzystywania wiedzy ekspertów.
		SL 7 Przykłady wykorzystania doradców zewnętrznych	Pytanie do uczestników, czy korzystali kiedyś z usług doradców zewnętrznych. Jeżeli ktoś korzystał to prośba o podzielenie się opinią na ten temat. Następnie komentarz do slajdu nt przykładów wykorzystania doradców zewnętrznych w firmie.
18-22	Ryzyko w działalności gospodarczej	SL 7 Rodzaje ryzyk w organizacji	Krótki komentarz do slajdu wskazującego główny podział rodzaju ryzyka w działalności gospodarczej. Pytanie do uczestników w zakresie ryzyka operacyjnego, czyli tego które wynika z bezpośredniego zarządzania – Jakie ryzyka mogą zidentyfikować w kierowaniu swoją firmą (luźne przykłady i krótkie komentarze).
22-32		SL 8 Mapa ryzyka	Komentarz do ogólnej mapy ryzyka prezentującej główne ryzyka działalności firmy w obszarach: zarządzanie, finanse, procesy, relacje wewnętrzne, technologia, prawo. Krótkie omówienie poszczególnych elementów
32-35		SL 9 Ryzyka w zarządzaniu FR	Prezentacja przykładowych ryzyk związanych z zarządzaniem FR w obszarze: strategii, decyzji, zasobów ludzkich, kompetencji, zasobów technicznych i jakości.
35-44		SL 10 Ryzyka w finansach FR	Prezentacja przykładowych ryzyk związanych z zarządzaniem finansami: koszty, ceny, płynność finansowe, inwestycje, źródła finansowania, gwarancje i ubezpieczenia, bankructwo.
44-48		SL 11 Ryzyka w procesach i organizacji	Prezentacja przykładowych ryzyk związanych z: procesami, synergia firmy, wiedzą o rynku.
48-52		SL 12 Ryzyka w relacjach zewnętrznych	Omówienie ryzyka wynikającego z relacji FR z otoczeniem zewnętrznym – wizerunek firmy, sytuacje kryzysowe.

52-56		SL 13 Ryzyka związane z technologią	Omówienie ryzyka związanego ze stosowaniem technologii w przedsiębiorstwie.
56-60		SL 14 Ryzyka związane ze stosowaniem prawa	Omówienie ryzyka związanego ze stosowaniem przepisów prawa w aspekcie regulacji zasad rynkowych, sukcesji i innych wymogów prawnych.
60-64		SL 15 Ryzyko w zarządzaniu FR SL 16 Ryzyko w zarządzaniu FR c.d. SL 17 Ryzyko w zarządzaniu FR c.d.	Prezentacja ryzyka związanego ze szczególnym modelem zarządzania FR w aspekcie łączenia relacji rodzinnych z biznesem.
64-70		SL 18 Zasoby ludzkie w FR	Prezentacja problematyki rozwoju zasobów ludzkich w organizacji i ich rozwoju. Omówienie ryzyka związanego z nadmiernym oparciem się FR na zasobach kadrowych związanych z rodziną lub jej najbliższym otoczeniem.
70-74	Proces zarządzania ryzykiem	SL 19 Proces zarządzania ryzykiem	Ogólna prezentacja procesu zarządzania ryzykiem. Omówienie schematu i zadań do wykonania przez przedsiębiorcę w tym zakresie.
74-85	Wsparcie doradcze w procesie zarządzania ryzykiem	SL 20 Definicja usługi doradczej SL 21 Narzędzia pracy doradców SL 22 Obszary wsparcia doradców	Prezentacja zakresu usługi doradczej i zakresu odpowiedzialności doradcy. Prezentacja metod i narzędzi pracy doradców w FR wraz z krótką charakterystyką. Prezentacja zakresu możliwego wsparcia ze strony doradców dla FR wraz z prezentacją korzyści wynikających z takiej współpracy w obszarze redukcji ryzyka gospodarczego.
85-90	Sesja pytań, dyskusja	SL 23 Wskazanie	Odpowiedzi na pytania uczestników, ewentualnie dyskusja.

		<p>dostępnych materiałów z webinarium</p> <p>SL 24 Wskazanie zadania domowego na webinarium nr 2</p> <p>SL 25 Slajd końcowy</p>	<p>Wskazanie dostępności materiałów w formie elektronicznej. Prezentacja harmonogramu kolejnych zajęć. Prośba o przygotowanie się do dyskusji podczas webinarium nr 2 na podstawie udostępnionego elektronicznego materiału.</p>
--	--	---	--

2.2.2 Scenariusz Webinarium - Część 2 - Ryzyko w działalności przedsiębiorstwa rodzinnego – studium przypadku

Wprowadzenie

Niniejszy scenariusz stanowi drugą z trzech części projektu webinarium. Celem webinarium jest rozwój umiejętności uczestników w zakresie identyfikowania ryzyka w przedsiębiorstwie rodzinnym. Podczas webinarium omawiane będą wyniki ćwiczenia, które uczestnicy przygotowali indywidualnie jako zadanie przed webinarium. Realizując polecenia z instrukcji ćwiczenia każdy uczestnik opracuje materiał, który będzie analizowany wspólnie z trenerami oraz innymi uczestnikami. W ten sposób uczestnicy porównując swoje wyniki będą dzielić się swoimi doświadczeniami. Wyniki ćwiczenia będą też wstępem do kolejnego zadania opartego na tym studium przypadku albo na faktycznym przykładzie firmy uczestników (w zależności od indywidualnego wyboru uczestników).

Parametry webinarium

Czas webinarium – 90 minut

Narzędzia prezentacji – platforma internetowa umożliwiająca komunikację audio i video

Liczba uczestników – ograniczona możliwościami technicznymi platformy

Forma webinarium – studium przypadku, dyskusja, sesja pytań, prezentacja

Scenariusz webinarium

Czas (min)	Nazwa bloku	Slajd / Dokument / Akcja	Komentarz
------------	-------------	--------------------------	-----------

00-03	Wprowadzenie	SL nr 1 Tytuł SL nr 2 Agenda	Prezentacja się trenerów, przedstawienie się uczestników, prezentacja problematyki webinarium, prezentacja agendy, prezentacja zasad komunikacji podczas webinarium.
03-18	Prezentacja ćwiczenia	SL nr 3 Opis przedsiębiorstwa SL nr 4 RZiS przedsiębiorstwa SL nr 5 Prezentacja instrukcji ćwiczenia	Prowadzący przedstawiają ćwiczenie, które było przedmiotem „zadania domowego” uczestników. Celem tej części seminarium jest przypomnienie treści ćwiczenia albo jego prezentacja, dla uczestników, którzy pierwszy raz uczestniczą w webinarium lub też nie przygotowali się do zadania.
18-50	Studium przypadku – identyfikacja ryzyka	SL nr 6 Mapa ryzyka w przedsiębiorstwie	Prowadzący przedstawiają mapę ryzyka w przedsiębiorstwie, aby była widoczna dla wszystkich uczestników. Następnie, w miarę możliwości uczestnicy są proszeni o wymienienie ryzyka zidentyfikowanego w poszczególnych obszarach działalności przedsiębiorstwa. Są to ryzyka wewnętrzne w następujących grupach: <ul style="list-style-type: none"> • Zarządzanie • Finanse • Procesy i organizacja • Relacje zewnętrzne • Technologia • Prawo Prowadzący notują ryzyka w poszczególnych grupach i tworzą listę, która będzie dalej analizowana a następnie udostępniona elektronicznie uczestnikom. Jeżeli warunki techniczne pozwalają to lista jest tworzona w czasie rzeczywistym i wyświetlana na ekranach uczestników.
50-70	Studium przypadku – ryzyka główne	SL 7 Lista ryzyka wykonana podczas poprzedniego bloku webinarium	Prowadzący wyświetlają na ekranach uczestników listę zidentyfikowanych ryzyk w poszczególnych obszarach działalności przedsiębiorstwa i pokrótce je omawiają. Następnie uczestnicy są proszeni o uporządkowanie tej listy od

			<p>najważniejszego do najmniej ważnego.</p> <p>W zależności od liczby uczestników i listy zgłoszonych ryzyk ta część ćwiczenia może być zrealizowana na kilka sposobów:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kolejność ryzyk ustalana jest w poszczególnych grupach (jeżeli lista zgłoszonych problemów jest długa) 2. Kolejność ryzyk jest ustalana na jednej liście (jeżeli lista zgłoszonych problemów nie jest długa) <p>Ustalanie listy może odbywać się w głosowaniu (grupa uczestników 20-30 osób). W przypadku większych grup prowadzący będą proponować i uzasadniać własną kolejność.</p>
70-80	Studium przypadku – inne obserwacje uczestników	SL 8 Lista problemów zidentyfikowanych przez uczestników podczas ćwiczenia	W tej części ćwiczenia prowadzący w czasie rzeczywistym tworzą listę innych problemów przedsiębiorstwa opisanego w ćwiczeniu, które nie były wcześniej wykazane. W miarę możliwości problemy są omawiane.
80-85	Instrukcja zadania na webinarium nr 3	SL 9 Instrukcja zadania w dwóch wariantach	<p>Prowadzący przedstawiają uczestnikom zadanie domowe na ostatnie webinarium. Pozostawiają uczestnikom dwa warianty zadania:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Przygotowanie szczegółowej analizy ryzyka wykazanego jako pierwsze na indywidualnej liście danego uczestnika w ramach studium przypadku i opracowanie planu jego ograniczenia lub wyeliminowania. 2. Wskazanie zidentyfikowanego ryzyka we własnym przedsiębiorstwie i przedstawienie planu jego ograniczenia. Zadanie może dotyczyć sytuacji, która już została rozwiązana, albo określać działanie na przyszłość.
85-90	Zakończenie	SL 10 Zakończenie	Podsumowanie webinarium, ewentualne pytania uczestników i odpowiedzi ze strony prowadzących. Pożegnanie.

2.2.3 Scenariusz Webinarium - Część 3 - Ryzyko w działalności przedsiębiorstwa rodzinnego – przykłady uczestników

Wprowadzenie

Niniejszy scenariusz stanowi trzecią i ostatnią część projektu webinarium. Celem webinarium jest umożliwienie zainteresowanym uczestnikom analizy ryzyka we własnych przedsiębiorstwach. Uczestnicy, którzy nie będą chcieli dzielić się przykładami z własnych firm będą mogli wykonać identyczne zadania oparte na studium przypadku z poprzedniego webinarium.

Ta część seminarium jest ściśle warsztatowa, ale możliwość zaangażowania uczestników będzie ograniczona ze względu na możliwości czasowe. Prowadzący webinarium wybiorą kilka przykładów zgłoszonych przez uczestników. W zależności od możliwości technicznych uczestnicy mogą wcześniej przesłać efekty swojej pracy do prowadzących albo umieścić je na forum dyskusyjnym on-line (jeżeli takie będzie dostępne).

Parametry webinarium

Czas webinarium – 90 minut

Narzędzia prezentacji – platforma internetowa umożliwiająca komunikację audio i video

Liczba uczestników – ograniczona możliwościami technicznymi platformy

Forma webinarium – studium przypadku, dyskusja, sesja pytań i odpowiedzi

Scenariusz webinarium

Czas (min)	Nazwa bloku	Slajd / Dokument / Akcja	Komentarz
00-03	Wprowadzenie	SL nr 1 Tytuł SL nr 2 Agenda	Przedstawienie się trenerów, przedstawienie się uczestników, prezentacja problematyki webinarium, prezentacja agendy, prezentacja zasad komunikacji podczas webinarium.
03-20	Analiza przygotowania uczestników	SL 3 Treść zadania domowego (SL z poprzedniego webinarium)	Prowadzący weryfikują stan przygotowania uczestników do webinarium określając liczbę osób, które przygotowały przykład własny lub oparły się na wcześniej przygotowanym studium przypadku. Prowadzący wybiorą 6 chętnych do prezentacji swojego zadania. Jeżeli proporcja osób z własnym przykładem i studium przypadku na to pozwoli to prowadzący wybiorą do prezentacji 3 własne przypadki i 3 oparte na studium przypadku.

20-25	Prezentacja zadania	SL 4 Zasady prezentacji	<p>Prowadzący prezentują na slajdzie zasady prezentacji:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Całkowity czas prezentacji 10 min • Prezentacja problemu i sposobu jego rozwiązania 4 min • Komentarze, dyskusja, pytania i odpowiedzi 6 min. <p>W zależności od liczebności grupy prowadzący zadecydują, czy uczestnicy mogą zadawać pytania, czy też pytania i komentarz będzie wyłącznie ze strony prowadzących.</p> <p>W tym ćwiczeniu możliwe jest wykorzystanie czatu, jeżeli taka funkcja jest dostępna. Uczestnicy w trakcie prezentacji piszą pytania wyświetlane na wszystkich ekranach. Prowadzący decydują, które z napisanych pytań zadadzą osobie prezentującej.</p>
25-35	Prezentacja zadania	Prezentacja uczestnika nr 1	<ul style="list-style-type: none"> • 5 min prezentacja • 5 min sesja pytań
35-45		Prezentacja uczestnika nr 2	<ul style="list-style-type: none"> • 5 min prezentacja • 5 min sesja pytań
45-55		Prezentacja uczestnika nr 3	<ul style="list-style-type: none"> • 5 min prezentacja • 5 min sesja pytań
55-65		Prezentacja uczestnika nr 4	<ul style="list-style-type: none"> • 5 min prezentacja • 5 min sesja pytań
65-75		Prezentacja uczestnika nr 5	<ul style="list-style-type: none"> • 5 min prezentacja • 5 min sesja pytań
75-85		Prezentacja uczestnika nr 6	<ul style="list-style-type: none"> • 5 min prezentacja • 5 min sesja pytań
85-90	Zakończenie	SL 5 Zakończenie	Podsumowanie webinarium, ewentualne pytania uczestników i odpowiedzi ze strony prowadzących. Pożegnanie.

2.3 Studium przypadku - Analiza ryzyka w przedsiębiorstwie produkcyjno-handlowym

1. Instrukcja zadania

a. Wprowadzenie

Niniejsze zadanie stanowi materiał dydaktyczny niezbędny do aktywnego udziału w drugiej części webinarium. Uczestnicy, którzy uczestniczyli w pierwszej części webinarium i/lub zapoznali się z materiałami z tej części szkolenia powinni przygotować się do praktycznego zastosowania tej wiedzy w swoim przedsiębiorstwie. Będzie to przedmiotem trzeciego webinarium. Aby uniknąć błędów wynikających z niezrozumienia części teoretycznej w tej części webinarium omówiony zostanie przypadek teoretycznego przedsiębiorstwa borykającego się z różnymi problemami. Uczestnicy otrzymają dodatkowo listy kontrolne jako podstawowe narzędzie niezbędnego wykonania tego zadania.

b. Zadanie dla uczestników

Jako doradca zewnętrzny zostałeś zaproszony przez zarząd przedsiębiorstwa produkcyjno-handlowego do przeprowadzenia szerokiej analizy jego funkcjonowania. Zarządzający przedsiębiorstwem i jednocześnie jego właściciele chcą rozwinąć działalność przedsiębiorstwa ale przed tym chcą poznać niezależną opinię, aby uniknąć pomyłki i fiaska całego przedsięwzięcia.

Zapoznaj się z opisem i rachunkiem zysków i strat przedsiębiorstwa oraz dokonaj jego oceny. Minimum twojego zadania stanowi udzielenie odpowiedzi na pytania zawarte liście kontrolnej. Wszelkie inne uwagi, oraz pytania, które Ci się nasuwają wpisz w polu „Pytania, uwagi, komentarze”. Analizując opis przedsiębiorstwa staraj się dostrzec pozytywne aspekty pamiętając o tym, że diagnoza polega na identyfikacji ryzyka ale także dostrzeżeniu potencjału rozwojowego. Analizuj firmę w perspektywie długoterminowej. Zarządzający oczekują materiału do strategii, która będzie punktem wyjścia do działalności firmy przez najbliższe 7-10 lat.

Wykonanie tego zadania nie powinno zająć Ci więcej niż 60-90 minut.

Najważniejsze wnioski z tego ćwiczenia zostaną omówione podczas drugiej części webinarium.

Opis przedsiębiorstwa: *Firma Produkcyjno-Handlowa Big Family s.c.*

1. Profil przedsiębiorstwa

PPH Big Family s.c. została założona przez rodzeństwo Krzysztofa (69 lat) i Marię (61 lat) 17 lat temu. Rodzeństwo w równym stopniu zainwestowało w przedsiębiorstwo swoje oszczędności w kwocie po ok. 250 000 zł. Nie była to jednorazowa inwestycja ale taka suma wkładu własnego wniesionego przez oboje wspólników narosła przez te lata. Krzysztof i Maria zdecydowali się współpracować na zasadach Kodeksu cywilnego. Spółka cywilna, jako forma działalności prawnej dawała swobodę przekształtowaniu umowy między wspólnikami, usprawniała proces rejestracji, no i umożliwiała bardziej elastyczne zarządzanie finansami firmy. Rodzeństwo zdecydowało się na działalność produkcyjną polegającą na wytwarzaniu różnego typu śrubokrętów, jako narzędzi używanych przy pracach w Polsce i w krajach UE. Narzędzia te są oparte na standardzie europejskim, przy czym firma oferuje swoje produkty na rynku polskim (siedziba firmy), oraz na Słowacji w Czechach i w Niemczech. Należy jednak zaznaczyć, że 90% sprzedaży licząc według obrotów realizowane jest na rynku krajowym.

Asortyment oferowany przez firmę Big Family s.c. nie jest zaawansowany technicznie czy specjalistyczny. Są to zwykłe śrubokręty niezbędne do pracy na każdej budowie czy podczas amatorskiego majsterkowania. Śrubokręty są dobrej jakości, co podkreślają dystrybutorzy tych narzędzi współpracujący z firmą. Wynika to z niewielkiej ilości reklamacji tych produktów. Śrubokręty w sprzedaży hurtowej są od 20% do 30% droższe od tego samego typu narzędzi importowanych z krajów azjatyckich. Stanowi to poważne wyzwanie dla firmy, ale dotychczas firma skutecznie konkurowała. Udawało się utrzymywać rentowność produkcji i działania całej firmy. Wspólnicy dostrzegają jednak stale spadające marże co wynika z presji odbiorców tych narzędzi i silnej konkurencji. Krzysztof i Maria rozważają rozszerzenie asortymentu przedsiębiorstwa i wprowadzenia nowej grupy produktowej. Mają to być śrubokręty dynamometryczne – bardziej zaawansowane technicznie i stosowane w specjalistycznych branżach. Rozpoczęcie tej produkcji wymaga inwestycji na poziomie 1-2 mln złotych w park maszynowy. W ocenie rodzeństwa uruchomienie takiej produkcji wymaga zdobycia odpowiedniego finansowania, pozyskania specjalistów oraz zapewnienia rynku zbytu na nowe produkty.

Firma zatrudnia obecnie 34 osoby, którzy (według wewnętrznego nazewnictwa w firmie) dzielą się na: „biuro” i „zakład”. „Biuro” to 14 osób a „zakład”, czyli pracownicy zajmujący się wytwarzaniem, projektowaniem i kontrolą jakości to 20 osób pracujących w systemie dwuzmianowym.

Personel biurowy stanowią dwie osoby zarządzające tytułowane jako Prezes (Maria) i Wiceprezes (Krzysztof). Podział obowiązków między wspólnikami utarł się przez lata. Maria zajmuje się kontaktami z klientami i nadzoruje pracę 6 osobowego działu sprzedaży, którego kierownikiem jest córka Krzysztofa. Marii podlega też księgowość i kadry. Zadania te pełnią 2 osoby – jej córka, wraz z dalszą kuzynką. Pozostałe osoby to recepcjonistka – córka sąsiadów, z którymi rodzina od wielu lat utrzymuje bardzo dobre relacje. Jednym z inżynierów produkcji jest jej ojciec. Kolejnym pracownikiem biura jest Wojtek, który zajmuje się współpracą z dostawcami materiałów oraz nadzoruje operacje logistyczne w firmie (transport do klientów). Nieoficjalnie wiadomo, że Wojtek utrzymuje dobre relacje z córką Marii (księgowość) – mówi się o rychłym ślubie. Kolejne 2 osoby to Jerzy i Marek, którzy nie mają do końca zdefiniowanych zadań i głównie wykonują bieżące polecenia Prezesów, których zakres jest bardzo duży – „są na każde zawołanie”. W razie konieczności zastępują też w pracy innych pracowników.

W prywatnych rozmowach właściciele Big Family często podkreślają, że mają coraz mniej siły na prowadzenie firmy i chcieliby skorzystać ze swoich oszczędności w sposób inny niż kolejne inwestycje. Maria myśli o podróżach a Krzysztof chciałby kupić w górach dom letniskowy i tam spędzać wolny czas z dala od biznesu. Bieżąca dynamika pracy firmy nie pozwala im jednak zająć się tym tematem skutecznie.

2. Rachunek Zysków i strat PPH Big Family s.c. na koniec ostatniego roku kalendarzowego

Pozycja	Wyszczególnienie	Kwota za rok poprzedni	Kwota za rok obrotowy
		(tys)	(tys)
1	2	3	4
A.	Przychody netto ze sprzedaży i zrównane z nimi, w tym: - od jednostek powiązanych	4 126,00	4 335,00
I.	Przychody netto ze sprzedaży produktów	4 126,00	4 335,00
II.	zmniejszenie - wartość ujemna)	0,00	0,00
III.	Koszt wytworzenia produktów na własne potrzeby jednostki	0,00	0,00
IV.	Przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów	0,00	0,00
B.	Koszty działalności operacyjnej	3 583,00	3 837,00
I.	Amortyzacja	250,00	267,00
II.	Zużycie materiałów i energii	345,00	355,00
III.	Usługi obce	19,00	24,00
IV.	Podatki i opłaty, w tym: - podatek akcyzowy	0,00	0,00
V.	Wynagrodzenia	2 284,00	2 455,00
VI.	Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia	685,00	736,00
VII.	Pozostałe koszty rodzajowe	0,00	0,00
VIII.	Wartość sprzedanych towarów i materiałów	0,00	0,00
C.	Zysk (strata) ze sprzedaży (A-B)	543,00	498,00
D.	Pozostałe przychody operacyjne	0,00	0,00
I.	Zysk ze zbycia niefinansowych aktywów trwałych	0,00	0,00
II.	Dotacje	0,00	0,00
III.	Inne przychody operacyjne	0,00	0,00
1.	Przychody z działalności nieodpłatnej pożytku publicznego	0,00	0,00
2.	Przychody z działalności odpłatnej pożytku publicznego	0,00	0,00
3.	Inne przychody operacyjne	0,00	0,00
E.	Pozostałe koszty operacyjne	0,00	0,00
I.	Strata ze zbycia niefinansowych aktywów trwałych	0,00	0,00
II.	Aktualizacja wartości aktywów niefinansowych	0,00	0,00
III.	Inne koszty operacyjne	0,00	0,00
1.	Koszty z działalności nieodpłatnej pożytku publicznego	0,00	0,00
2.	Koszty z działalności odpłatnej pożytku publicznego	0,00	0,00
3.	Inne koszty operacyjne	0,00	0,00
F.	Zysk (strata) z działalności operacyjnej (C+D-E)	543,00	498,00
G.	Przychody finansowe	0,00	0,00
I.	Dywidendy i udziały w zyskach, w tym: - od jednostek powiązanych	0,00	0,00
II.	Odsetki, w tym: - od jednostek powiązanych	0,00	0,00
III.	Zysk ze zbycia inwestycji	0,00	0,00
IV.	Aktualizacja wartości inwestycji	0,00	0,00
V.	Inne	0,00	0,00
H.	Koszty finansowe	0,00	0,00
I.	Odsetki, w tym: - dla jednostek powiązanych	0,00	0,00
II.	Strata ze zbycia inwestycji	0,00	0,00
III.	Aktualizacja wartości inwestycji	0,00	0,00
IV.	Inne	0,00	0,00
I.	Zysk (strata) z działalności gospodarczej (F+G-H)	543,00	498,00
J.	Wynik zdarzeń nadzwyczajnych (J.I.-J.II.)	0,00	0,00
I.	Zyski nadzwyczajne	0,00	0,00
II.	Straty nadzwyczajne	0,00	0,00
K.	Zysk (strata) brutto (I±J)	543,00	498,00
L.	Podatek dochodowy	103,17	94,62
M.	Pozostałe obowiązkowe zmniejszenia zysku (zwiększenia straty)	0,00	0,00
N.	Zysk (strata) netto (K-L-M)	439,83	403,38

Lista kontrolna do analizy przedsiębiorstwa PPH Big Family s.c.

- A. Wymień zidentyfikowane ryzyka dla PPH Big Family s.c. w poszczególnych obszarach oraz wskaż przykładowe konsekwencje, gdyby te ryzyka zaistniały. Przy realizacji tego zadania pomocne będą materiały dostępne elektronicznie na temat zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie rodzinnym:
- Zarządzanie
 - Finanse
 - Procesy i organizacja
 - Relacje zewnętrzne
 - Technologia
 - Prawo
- B. Uszereguj w kolejności od najważniejszego (priorytet) do najmniej ważnego wykazane powyżej ryzyka. Im wyższe miejsce na liście danego ryzyka, tym szybciej należy nim zarządzić.
- C. Wskaż brakujące elementy w opisie przedsiębiorstwa, które twoim zdaniem są niezbędne do poprawnej diagnozy jego kondycji.

Pytania, uwagi i komentarze (np. inne wnioski z ćwiczenia, pytania do prowadzących webinarium)