



# Kiedy w firmie rodzinnej kończy się paliwo...



## *Sztuka przechodzenia przedsiębiorstwa rodzinnego przez kryzysy i zmiany*

Firma rodzinna jest jak serce przedsiębiorstwa – bije w niej nie tylko kapitał, ale także historia, tradycje i pasja. Jednak, jak w przypadku każdego serca zdarza się, że paliwo, które napędza to serce, zaczyna się wyczerpywać. Okresy zmęczenia i braku motywacji to naturalna część życia przedsiębiorcy.

Źródłem zniechęcenia może być, poza doświadczeniem biznesowego maratonu, przeświadczenie, że budowane i rozwijane przez lata przedsiębiorstwo doszło „do ściany”, czyli biznes napotkał istotną barierę wzrostu. Kontynuowanie dotychczasowej strategii jest nieskuteczne, a model biznesowy nieefektywny bądź niewystarczająco efektywny.

### Wypalenie zawodowe i zniechęcenie

Przedsiębiorcy są narażeni na ogromne presje i obciążenia związane z prowadzeniem firmy. Wielu z nich poświęca długie godziny pracy, pozostawiając niewiele czasu na życie prywatne i relacje rodzinne. To może prowadzić do wypalenia zawodowego, w wyniku którego pasja i zaangażowanie słabną. Dla właścicieli firm rodzinnych



#### **dr Katarzyna Sobańska-Helman**

Doradca strategiczny, certyfikowany interim manager z doświadczeniem w projektach strategicznych, budowie wzrostu, skalowania i restrukturyzacji spółek. Wysokiej klasy menedżer, strateg i praktyk biznesowy. Doktor ekonomii (SGH), magister prawa (UW).

dotychczasowym wyzwaniem jest przejście między rolami – rodzinną i zawodową.

Oczywistością jest, że przedsiębiorcy doświadczają momentów, kiedy brakuje im impulsu do dalszego rozwoju swojej firmy. To naturalne, ale ważne jest, jak reagujemy na te chwile wątplenia. Warto podjąć konkretne kroki, aby odzyskać motywację, zainspirować się na nowo i wypracować koncepcję portfela projektów, które usuną bądź istotnie zmniejszą bariery rozwoju, które napotkała firma.



Przede wszystkim warto spojrzeć na cele, które przyświecają naszej firmie. Czy wciąż nas inspirują? Jeśli nie, to może warto je ponownie zdefiniować i nadać nowy kierunek. Niekiedy potrzebujemy świeżego spojrzenia, dlatego zatrudnienie doradcy biznesowego, *interim managera* lub mentora może przynieść nowe perspektywy i pomysły.

## Przemyślenie strategii

---

Przemyślenie strategii firmy to dobry krok. Czy nasza obecna droga nadal jest słuszna? Czy nie warto wprowadzić zmian lub poszukać nowych rynków i produktów? Praca nad strategią pomaga odzyskać motywację, nabiera dystansu i rozwija umiejętności menedżerów. Nasz sukces zależy od naszej determinacji i zdolności do adaptacji w obliczu zmieniających się wyzwań.

## Sytuacja rodzinna i biznesowa

---

Przedsiębiorstwo rodzinne to nie tylko firma, to również skomplikowana sieć relacji rodzinnych. Konflikty i napięcia w rodzinie mogą przenosić się na firmę, co wpływa na jej efektywność i klimat pracy. Moment, kiedy sytuacja rodzinna staje się niewłaściwie napięta, może oznaczać, że dalsze prowadzenie firmy jest bardzo utrudnione.

## Sposoby radzenia sobie z kryzysami i zmianami

---

Warto zauważyć, że firmy rodzinne są odporne i elastyczne. Przeżyły one wiele kryzysów, okresów dekonstrukcji, zmiany łańcuchów dostaw, funkcjonowały niezmiennie w bardzo różnych warunkach społecznych i politycznych. Część z nich przeszła przez zmiany pokoleniowe. Kluczem do sukcesu jest umiejętność radzenia sobie z trudnościami i kryzysami. Zapewne jest nim także charyzma nestora, która jednak powoduje, że presja rozwoju towarzyszy mu przez wiele lat, uzależniając organizację od innowacyjności i biznesowej intuicji jednego człowieka.

W sytuacji kryzysowej, w zależności od okoliczności, kondycji własnej i biznesu, mamy do dyspozycji kilka opcji. Warto zauważyć, że każda z nich jest też dostępna, gdy biznes rozwija się zgodnie z założeniami, tyle tylko, że

podejmowanie decyzji o zmianie jest łatwiejsze (wbrew pozorom!) w sytuacji kryzysowej, ponieważ trudności wywołują wrażenie konieczności i nieuchronności zmiany. Nie oznacza to niestety, że sama zmiana jest prostsza. Jest dokładnie przeciwnie: przeprowadzenie ludzi i biznesu przez szeroko zakrojone zmiany zawsze powoduje zburzenie dotychczasowego *status quo*.

W sytuacji, gdy spółka wymaga silnego rozwojowego impulsu, a w organizacji brakuje pomysłu, sił i kompetencji, możemy tę zmianę przeprowadzić posiłkując się pomocą z zewnątrz albo wycofać się z biznesu na własnych warunkach.

## Przesunięcie biznesowego horyzontu

---

W niektórych przypadkach zmiana strategii i poszukiwanie nowych rynków mogą być niezbędne. Źródłem impulsu wzrostu jest ułożenie na nowo relacji spółki z rynkiem albo wejście na nowy rynek. Katalizatorem jest pozyskanie do spółki *know-how*, doradcy strategicznego, doświadczonego „wdrożeniowca”, który wskaże nowe możliwości, poprowadzi proces tworzenia nowej strategii spółki i skoordynuje jego wdrożenie. Współtworzenie strategii przez ludzi z i spoza spółki jest najlepszym rozwiązaniem, ponieważ zapewnia nową perspektywę z jednej strony oraz zrozumienie biznesu i specyfiki przedsiębiorstwa z drugiej.

## Gdzie jest najślabsze ogniwo?

---

Nieraz wystarczy ułożenie na nowo procesów w firmie – wprowadzenie profesjonalnych standardów zarządzania może pomóc w zwiększeniu efektywności i wydajności firmy. Według teorii ograniczeń każda organizacja czy firma jest jak łańcuch, czyli zespół połączonych ogniwi. Każdy łańcuch ma jedno najślabsze ogniwo i jeżeli go bardzo mocno naprężymy, to w tym właśnie miejscu pęknie. Jedynie wzmocnienie najślabszego ogniwa pozwala zwiększyć siłę całego łańcucha. Twierdzenie to doskonale opisuje podejście do doskonalenia efektywności organizacji poprzez identyfikację „wąskiego gardła” (*bottleneck*), czyli obszaru, który stanowi ograniczenie dla osiągnięcia celów organizacji. Poprawa tego obszaru może przynieść znaczące korzyści w postaci zwiększonej efektywności,



obniżenia kosztów i poprawy jakości produktów lub usług, może przyczynić się istotnie do znaczącej poprawy wyników całej organizacji.

Ważne jest, aby zrozumieć, że organizacje są bardziej złożone niż prosty łańcuch, i mogą istnieć różne obszary, które wpływają na ich wydajność. Identyfikacja najsłabszego ogniw lub wąskiego gardła wymaga dokładnej analizy i zrozumienia procesów organizacji. W praktyce może istnieć kilka obszarów, które wymagają uwagi i doskonalenia, ale niekoniecznie każdy z nich jest najsłabszym ogniwem. Tego typu działania dają pożądane efekty tylko wtedy, gdy adresują przyczyny kryzysu.

Ponadto mam przeświadczenie, że nawet osiągnięcie doskonałości operacyjnej nie zmieni istotnie ani skali biznesu, ani jego potencjału. Do pewnego momentu możemy karmić wzrost usprawniając to, co spółka robi. W pewnym momencie jednak biznes powinien być zarządzany nie tylko lepiej, ale też inaczej.

## Wycofanie się z zarządzania spółką połączone z sukcesją

Kiedy w firmie rodzinnej kończy się paliwo, to dobry czas by potencjalni sukcesorzy wyjęli buławę, którą noszą w plecaku. Kolejna zatem opcja to wycofanie się bądź rozpoczęcie procesu wycofywania się z zarządzania biznesem oraz przekazanie odpowiedzialności i władzy kolejnemu pokoleniu. Cennym wehikułem prawnym wspierającym sukcesję jest instytucja fundacji rodzinnej. Mecenasek Piotr Grabowski, prowadzący praktykę w kancelarii GW LAW, specjalizującej się w procesach sukcesyjnych, słusznie zauważył w rozmowie z magazynem Forbes, że fundacja rodzinna w Polsce „to podstawowy instrument prawny w drodze do budowania wielopokoleniowych firm rodzinnych i tym samym planowania sukcesji. Swoiste panaceum na wiele problemów, jakie napotyka polskie firmy rodzinne w ramach zmiany pokoleniowej, w tym m.in. takich jak niekontrolowane wydostanie się udziału kapitałowego w firmie rodzinnej poza linię krwi, nagła śmierć właściciela firmy rodzinnej i konflikty rodzinne wynikające ze spadkobrania czy ryzyka związane z brakiem umiejętności zarządzania firmą rodzinną przez spadkobierców.” Decyzja o rozpoczęciu procesu sukcesji, poza wymiarem formalnym i majątkowym, implikuje z dużym

prawdopodobieństwem zmiany strategiczne. Rekomenduję więc pozyskanie przez nestora wsparcia niezależnego doradcy, który pomoże w procesie wyboru odpowiedniego następcy, uwzględniając zarówno kompetencje zawodowe, jak i kwestie związane z zarządzaniem rodziną i emocjami. Poza know-how i doświadczeniem w procesach sukcesyjnych menedżer z zewnątrz ma tę przewagę, że posiada zdolność zdystansowania się od innych, niż biznesowe, czynników.

## Wyjście kapitałowe z biznesu bez poczucia klęski

Jeśli sytuacja wskazuje, że najlepszym rozwiązaniem jest wyjście z biznesu w drodze sukcesji bądź sprzedaży spółki, nie oznacza to klęski. Dla wielu przedsiębiorców jest to właśnie moment, w którym mogą przekazać swój dorobek przyszłemu pokoleniu lub zacząć nowy rozdział w życiu. Kluczem jest to, aby podjąć tę decyzję w sposób świadomy i dobrze przygotować spółkę do wyceny przez potencjalnego kupca.

## Kluczowa jest analiza i odpowiednie planowanie

To, kiedy w firmie rodzinnej kończy się paliwo, zależy od wielu czynników. Jednak zrozumienie ich, planowanie i otwarta komunikacja mogą pomóc w zarządzaniu kryzysami i przekształcaniu wyzwań w nowe możliwości. Starsze pokolenie może pełnić rolę mentora dla młodszych członków rodziny i pracowników, dzieląc się swoim doświadczeniem, ale pozostawiając sukcesorom formalną i faktyczną autonomię w zarządzaniu. Zewnętrzni eksperci, tacy jak doradca strategiczny, *interim manager* z doświadczeniem w tworzeniu i wdrażaniu strategii, *shadow manager*, prawnik czy doradca podatkowy będą architektami zmiany i pomogą w rozwiązywaniu konfliktów, zmapują i skoordynują wdrożenie zmiany i wyjścia z sytuacji kryzysowej. Pomogą zdefiniować cele i strategie biznesowe, a także śledzić ich realizację. Firma może koncentrować się na osiągnięciu wyników.

Przedsiębiorcy firm rodzinnych powinni pamiętać, że to, co ich napędza, może być odnawiane i przekazywane kolejnym pokoleniom, tworząc trwałą spuściznę. ●