



MACIEJ SCHAB MANAGEMENT

Wsparcie przy budowie sprawnej organizacji

MATERIAŁ PRAKTYCZNY DLA WŁAŚCICIELI I ZARZĄDÓW

Zarządzanie ryzykiem w firmie rodzinnej

Dlaczego w obecnym otoczeniu i w czasie sukcesji intuicja właściciela przestaje wystarczać, i jak zacząć zarządzać ryzykiem w sposób uporządkowany.

Maciej Schab

maciejschab.pl

Spis treści

Wprowadzenie	Dlaczego ryzyko wymaga zarządzania
Rozdział 1	Wiedza: skąd firma wie, co się dzieje
Rozdział 2	Mapa ryzyk: co może zatrzymać firmę
Rozdział 3	Zarządzanie ryzykiem krok po kroku
Rozdział 4	Współpraca z doradcą bez strat
Rozdział 5	Pomiar efektów i zabezpieczenia formalne
Zakończenie	Plan na 90 dni
O autorze i literaturze	Źródła i nota o autorze

WPROWADZENIE

Dlaczego ryzyko wymaga zarządzania

Pytania otwierające

- Które trzy zdarzenia mogą w ciągu roku realnie zatrzymać firmę?
- Kto w firmie odpowiada za ryzyko, a kto za decyzje?
- Co stanie się z firmą, jeśli jutro zabraknie jej lidera?

Intuicja nie wystarcza już jak dawniej

Wiele firm rodzinnych zbudowało pozycję na doświadczeniu, relacjach i szybkości decyzji właściciela. Ten model dobrze służył, gdy firma była mniejsza, a rynek bardziej przewidywalny. Dziś na wynik firmy wpływają jednocześnie koszty pracy, dostęp do finansowania, zmiany przepisów, presja konkurencji i oczekiwania klientów, którzy porównują oferty w kilka minut. Właściciel polegający wyłącznie na wyczuciu zwykle

dowiaduje się o zagrożeniu wtedy, gdy jego skutki są już widoczne w wynikach.

Sukcesja zwiększa stawkę

Przekazanie firmy następnemu pokoleniu jest dziś jednym z największych wyzwań firm rodzinnych. Dane pokazują, że temat jest w większości firm wciąż odkładany. Według badania EY Barometr Przedsiębiorczości (edycja 2026) formalny plan sukcesji ma około jednej czwartej firm rodzinnych, a 29% właścicieli nie ma żadnego planu wyjścia z firmy. Jednocześnie raport KPMG z 2025 r. wskazuje, że tylko 21% liderów firm rodzinnych jest zadowolonych z komunikacji w rodzinie. Sukcesja nie kończy się więc na kwestiach prawnych i podatkowych. Obejmuje kompetencje następców, podział ról, zaufanie do osób spoza rodziny i wartość firmy, która często nie jest znana, dopóki nie zostanie wyceniona.

Czym jest ryzyko w tym materiale

Ryzyko to zdarzenie, które powoduje, że cel gospodarczy nie zostanie osiągnięty albo firma poniesie stratę. Może też być szansą, jeśli firma potrafi z niego skorzystać przed konkurencją. **Zarządzanie ryzykiem** to zorganizowany proces, którego celem jest utrzymanie ryzyka na poziomie, który właściciel uważa za akceptowalny. Ten poziom powinien być określony liczbowo, np. maksymalną roczną stratą, minimalnym poziomem gotówki albo terminem, po którym brak lidera zaczyna zagrażać ciągłości firmy.

ROZDZIAŁ 1

Wiedza: skąd firma wie, co się dzieje

Pytania otwierające

- Skąd dziś czerpię informacje o rynku i konkurencji?
- Ile wiem o klientach, którzy w ostatnim roku przestali kupować?
- Kiedy ostatnio sprawdziłem, czy założenia strategii nadal pasują do rynku?

Problem: informacja dociera późno albo wcale

Z praktyki (historia ilustracyjna)

Producent zatrudniający kilkadziesiąt osób rozwijał przez lata jedną ofertę. Klienci coraz częściej pytali o tańsze zamienniki, ale sprzedawcy przekazywali te sygnały wybiórczo, a raporty branżowe trafiały do szuflady. Firma zorientowała się w spadku zamówień po kilku kwartałach, gdy część klientów już odeszła. Systematyczne zbieranie informacji od klientów pozwoliłoby zareagować wcześniej i taniej. Historia łączy typowe sytuacje i nie opisuje konkretnej firmy.

Firmy upadają często nie dlatego, że mają zły produkt, lecz dlatego, że skupiają się wyłącznie na jego doskonaleniu i zaniedbują resztę. Wiedza o rynku jest więc zasobem, którego brak sam jest ryzykiem.

Organizacja ucząca się

Koncepcja organizacji uczącej się, rozwijana m.in. przez Petera Senge, zakłada, że firma zdolna do adaptacji stale zdobywa, przekazuje i wykorzystuje wiedzę. Senge wskazuje pięć warunków jej funkcjonowania: mistrzostwo osobiste, świadomość własnych modeli myślenia, wspólną wizję, zespołowe uczenie się i myślenie systemowe. W praktyce najczęściej zawodzi ostatni warunek. Firmy rozwiązują

problemy w obrębie działów, a ich przyczyny leżą w zależnościach między działami.

Źródła wiedzy dla firmy

Żadna firma nie zgromadzi całej potrzebnej wiedzy. Zadaniem zarządu jest wskazanie braków i wybór źródeł, które je uzupełnią. Każde źródło ma inną cenę i inne ograniczenia.

Źródło	Co daje	Ograniczenia
Pracownicy	Wiedza operacyjna, bliskość procesów i klientów	Przywiązanie do sprawdzonych rozwiązań; zatrzymywanie wiedzy; ocena ograniczona do własnego działu
Klienci i dostawcy	Sygnały o cenach, jakości i działaniach konkurencji	Wiedza nieusystematyzowana, czasem wybiórcza; najważniejsza informacja to rezygnacja
Raporty rynkowe	Trendy w branży i segmencie	Oparte na liczbach; wymagają interpretacji; to wskazówki kierunkowe
Szkolenia	Kompetencje i wspólny język w zespole	Efekt zależy od wdrożenia; bez zadania praktycznego zanika
Internet	Szybki dostęp do informacji i narzędzi	Brak kontroli jakości; ryzyko utraty danych; gotowe wzory bez odpowiedzialności autora
Doradca zewnętrzny	Obiektywne spojrzenie, metody, doświadczenie z innych firm	Koszt; zależność od jakości zlecenia; nie przejmuje odpowiedzialności za decyzje

Doradca działa jak zewnętrzny ekspert w ustalonym zakresie i czasie. Jego rzetelność wynika z umowy i z wynagrodzenia ustalonego z góry, a nie z interesu w tym, by wynik firmy był lepszy kosztem jej interesu. Wybór metod i odpowiedzialność za wdrożenie pozostają jednak po stronie przedsiębiorcy.

Najważniejsze wnioski

- Wiedza jest podstawowym zasobem firmy, a jej brak jest ryzykiem.
- Każda firma powinna wskazać osoby odpowiedzialne za zbieranie informacji z rynku.
- Rezygnacje klientów są zwykle pierwszym sygnałem problemów wewnętrznych.
- Źródła wiedzy dobiera się do konkretnego braku, a nie do ogólnego przekonania o potrzebie.

Lista kontrolna – rozdział 1

- ☐ Wskazano osoby odpowiedzialne za zbieranie informacji z rynku.
- ☐ Reklamacje, rezygnacje i zapytania klientów są rejestrowane i analizowane.
- ☐ Zarząd zna listę źródeł wiedzy i ich koszt.
- ☐ Działy sprzedaży, operacji i finansów mają wspólne, regularne spotkanie.
- ☐ Założenia strategii są przeglądane co najmniej raz w roku.
- ☐ Przed zleceniem doradcy opisano, jakiego braku ma dotyczyć.

ROZDZIAŁ 2

Mapa ryzyk: co może zatrzymać firmę

Pytania otwierające

- Które zdarzenie zmieniłoby wynik firmy o co najmniej 20%?
- Które zmiany w otoczeniu (koszty, finansowanie, przepisy) śledzimy, a które pomijamy?
- Jakie ryzyka wynikają z relacji rodzinnych, a nie z rynku?

Problem: ryzyko niedoszacowane

Część upadłości firm wynika z niedoszacowania ryzyka. Złą kalkulację często poprzedza brak analizy wewnętrznej sytuacji i sygnałów z otoczenia. Problem jest szczególnie widoczny w długich kontraktach.

Z praktyki (przykład uogólniony)

Przedsiębiorca realizował pięcioletni kontrakt eksportowy ze stałymi cenami. Umowa nie przewidywała mechanizmu korygowania ceny przy zmianie kosztów handlu. Gdy koszty wzrosły, marża zniknęła. Ryzyko było znane przy zawieraniu umowy, ale nie zostało ujęte w jej treści. Prosty zapis o zmianie cen mógł ograniczyć tę stratę niemal do zera.

Otoczenie: co dziś obciąża małe firmy

Dane z inFakt indeksu 2025 (badanie SW Research, publikacja w styczniu 2026) pokazują, w jakim otoczeniu działają małe firmy. Ponad połowa właścicieli ocenia swoją sytuację finansową jako dobrą lub bardzo dobrą, co jest najlepszym wynikiem od kilku lat indeksu. Jednocześnie:

- 47% firm ma zadłużenie lub zaległości, głównie wobec ZUS, a także wobec banków i kontrahentów.

- Dla 32% firm należności wyraźnie zagrażają płynności finansowej.
- 45% firm podniosło wynagrodzenia, a ponad 40% podniosło ceny, zwykle o 10–20%.
- Ok. jedna na pięć firm rozważa redukcję zatrudnienia.

Dla firmy rodzinnej wniosek jest prosty: ryzyka płynności i kosztów nie można zostawić do decyzji „na bieżąco”. Wymagają stałego monitorowania i progów, przy których zarząd podejmuje działanie.

Ryzyka zewnętrzne i wewnętrzne

Ryzyka zewnętrzne dzielą się na makroekonomiczne, wynikające z decyzji regulatorów, koniunktury, inflacji i zmian w prawie, oraz mikroekonomiczne, związane z konkurencją, popytem i zachowaniem klientów. Ryzyko wewnętrzne jest generowane przez samą firmę, np. sprzedaż w euro generuje ryzyko kursowe, które może przynieść stratę lub zysk. Ryzyko wewnętrzne jest najłatwiejsze do zarządzania, bo wynika z decyzji i może być poprzedzone analizą.

Mapa ryzyk w przedsiębiorstwie

Mapa obejmuje sześć grup i 24 obszary, które występują w większości firm, niezależnie od wielkości. Każda firma powinna opracować własną mapę i regularnie ją aktualizować.

Mapa ryzyk w przedsiębiorstwie

6 grup i 24 obszary, które warto przejrzeć w każdej firmie – niezależnie od wielkości



Źródło: opracowanie własne; katalog otwarty.

Rys. 1. Mapa ryzyk w przedsiębiorstwie. Źródło: opracowanie własne.

Grupa ryzyk	Pytanie kontrolne
Zarządzanie	Kto podejmuje decyzje strategiczne i czy strategia jest aktualna?
Finanse	Jaki jest próg rentowności i ile gotówki firma ma na trzy miesiące?
Procesy i organizacja	Czy procesy działają bez konkretnej osoby?
Relacje zewnętrzne	Kto odpowiada za reakcję na kryzys wizerunkowy?
Technologia	Kiedy kluczowa technologia była ostatnio oceniona?
Prawo i sukcesja	Kto śledzi zmiany regulacji? Czy istnieje plan przekazania firmy?

Ryzyka właściwe dla firmy rodzinnej

Firma rodzinna ma przewagi: lojalność, zaufanie, długofalowość i szybkość decyzji. Te same cechy mogą tworzyć ryzyka. Ich siła zwykle wynika z relacji, a słabości pojawiają się tam, gdzie relacje zaczynają zastępować procedury.

Zagrożenie	Jak się objawia	Pytanie kontrolne
Autorytaryzm właściciela	Decyzje według starych schematów; lekceważenie opinii spoza rodziny	Kiedy ostatnio decyzja została zweryfikowana przez kogoś z zewnątrz?
Mieszanie finansów	Pieniądze, czas i majątek przenikają między firmą a domem	Czy finanse prywatne są jasno oddzielone?
Nierówne traktowanie	Członkowie rodziny zarabiają więcej przy tych samych zadaniach	Czy zasady płacy i oceny są takie same dla wszystkich?
Wielowładztwo	Kilka osób decyduje o tych samych sprawach	Kto ostatecznie decyduje w każdym obszarze?
Konflikty i stronictwa	Spory rodzinne przenoszą się do firmy	Czy istnieje forum rozstrzygania sporów?
Zależność od założyciela	Relacje i wiedza skupione w jednej osobie	Co stanie się z kluczowymi relacjami po jego odejściu?

Nepotyzm w firmie rodzinnej nie zawsze jest wadą. Zaufanie i więzi mogą przynosić korzyści w sprawności działania. Ryzyko pojawia się, gdy zaufanie zastępuje kompetencje i kontrolę.

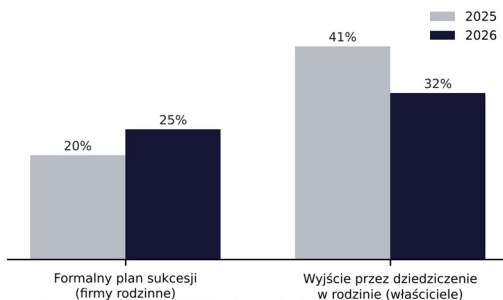
Sukcesja jako ryzyko, które narasta

Brak planu przekazania firmy prowadzi do blokady rozwoju, utraty kluczowych osób, konfliktów rodzinnych i sprzedaży w trudnym momencie. Ryzyko obejmuje też wartość firmy: przedsiębiorstwo zależne od jednej osoby jest mniej wartościowe dla następców i potencjalnych nabywców.

Dane EY pokazują, że właściciele coraz częściej rozważają wyjście z firmy. W 2026 r. 57% założycieli wykluczyło sprzedaż udziałów (wobec

66% rok wcześniej), a około jednej trzeciej planuje odejście w ciągu 5–10 lat. Preferowana droga wyjścia nadal to przekazanie w rodzinie, ale jej udział spadł z 41% do 32%.

Sukcesja w polskich firmach rodzinnych



Źródło: EY Barometr Przedsiębiorczości, 2025 i 2026 (wartości zaokrąglone; w 2025 „ok. 1 na 5”).

Rys. 2. Sukcesja w polskich firmach rodzinnych. Źródło: EY Barometr Przedsiębiorczości 2025 i 2026.

Najczęstsze przyczyny blokady sukcesji to obawa przed rozproszaniem dorobku, obawa o zabezpieczenie finansowe starszego pokolenia, konflikt władzy z własnością i obciążenie majątku osobistego ryzykami firmy. Każdą z nich da się nazwać, zanim stanie się sporem.

Pytania do rozmowy rodzinnej o sukcesji

- Kto chce i może przejąć firmę w perspektywie 5–10 lat?
- Jakie kompetencje musi mieć następca i które już ma?
- Co stanie się z firmą w ciągu 12 miesięcy po odejściu obecnego lidera?
- Które prawa właścicielskie oddzielamy od zarządzania?
- Na czym opiera się wartość firmy?

Lista kontrolna – rozdział 2

- ☐ Firma ma własną mapę ryzyk zaktualizowaną w ostatnich 12 miesiącach.
- ☐ Każde ryzyko z mapy ma wskazanego właściciela.
- ☐ Finanse firmy są oddzielone od finansów prywatnych.

- ☐ Zasady płacy i oceny są jasne i takie same dla wszystkich.
- ☐ Kompetencje w zarządzie są opisane i nie nakładają się.
- ☐ Wiedza kluczowa dla firmy jest zapisana w procedurach.
- ☐ Plan sukcesji został omówiony w rodzinie.
- ☐ Wartość firmy jest znana co najmniej w przybliżeniu.

ROZDZIAŁ 3

Zarządzanie ryzykiem krok po kroku

Pytania otwierające

- Kto w firmie odpowiada za ryzyko i czy wie o tym?
- Czy ryzyka mają listę, właściciela i termin przeglądu?
- Czy koszt ograniczenia ryzyka jest uzasadniony w porównaniu z tym, co firma straci bez działania?

Problem: zarządzanie zaczyna się po szkodzie

Zmiana procedur następuje często dopiero po zdarzeniu. Zarządzanie ryzykiem ma odwrócić tę kolejność. Ryzyka nie należy postrzegać wyłącznie jako zagrożenia. W każdym przypadku trzeba jednak ograniczać prawdopodobieństwo ich wystąpienia i przygotować plan działania na wypadek, gdyby się wydarzyły. Wymaga to procesu stałego, a nie jednorazowego projektu.

Pięć etapów procesu

Proces składa się z pięciu etapów wykonywanych w pętli. Wynik kontroli wraca do identyfikacji, gdy zmienia się otoczenie firmy. Decyzje i sterowanie ryzykiem należą do zarządu. Doradca pomaga przygotować firmę do tej roli.



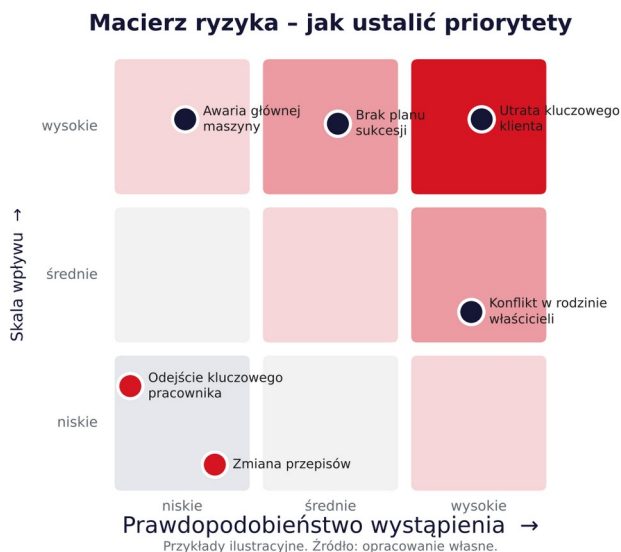
Rys. 3. Cykl zarządzania ryzykiem. Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury.

Etap	Co robi firma	Rola doradcy
I. Identyfikacja	Określa przyczyny, rodzaj, skutki i obszary wpływu ryzyka	Metodycznie prowadzi przez pełną diagnozę wszystkich obszarów
II. Analiza	Ocenia prawdopodobieństwo i skalę wpływu	Stosuje narzędzia klasyfikacji; pogłębia analizę złożonych procesów
III. Wybór reakcji	Dobiera sposób ograniczenia i porównuje koszty z konsekwencjami	Pomaga przygotować scenariusze i procedury
IV. Sterowanie	Ustala priorytety i monitoruje działania w sytuacji zagrożenia	Ograniczona: przygotowuje firmę, nie interweniuje w kryzysie
V. Kontrola	Sprawdza, czy ryzyko spadło do założonego poziomu	Obiektywna ocena zadań i pracy, nie ludzi

Etap II. Analiza: prawdopodobieństwo i wpływ

Nie da się przygotować planu na każde zdarzenie. Ryzyka sortuje się według dwóch kryteriów: prawdopodobieństwa i wpływu.

Prawdopodobieństwo ocenia się na podstawie historii firmy, danych rynkowych i doświadczenia branży. Wpływ najlepiej wyrażać w liczbach: utracie przychodu, kosztach dodatkowych, opóźnieniach.



Rys. 4. Macierz ryzyka. Przykłady mają charakter ilustracyjny. Źródło: opracowanie własne.

Etap III. Wybór reakcji: koszt a konsekwencje

Dla każdego istotnego ryzyka firma wybiera reakcję: unikanie, ograniczenie (zmiana procesu lub zapisu w umowie), przeniesienie (np. ubezpieczenie) albo akceptację z planem działania. Najprostszy sposób decyzji to porównanie kosztu reakcji z kosztem samego zdarzenia.

Przykład rachunku (ilustracja)

Zdarzenie zatrzymujące produkcję zdarza się średnio raz na 10 lat i kosztuje 300 000 zł. Oczekiwany koszt roczny to około 30 000 zł. Jeśli ubezpieczenie kosztuje 3 000 zł rocznie, a zabezpieczenie procesu 10 000 zł jednorazowo, reakcja jest uzasadniona. Jeśli zabezpieczenie kosztuje 200 000 zł, lepszym wyborem może być akceptacja ryzyka z przygotowanym planem działania. Rachunek upraszcza rzeczywistość, ale pokazuje istotę decyzji.

Etap IV i V: sterowanie i kontrola

Sterowanie następuje wtedy, gdy ryzyko się materializuje. Wymaga ustalenia priorytetów i stosowania wcześniej przygotowanych procedur, dlatego to, co firma zrobi w kryzysie, zależy od tego, co przygotowała wcześniej. Kontrola odpowiada na trzy pytania: czy ryzyko spadło do założonego poziomu, czy decyzje były trafne i co poprawić. Największą wartość daje systematyczny przegląd, który zmienia rutynowe zachowania, a nie pojedyncze wnioski po zdarzeniu.

Najważniejsze wnioski

- Zarządzanie ryzykiem jest procesem ciągłym, a nie jednorazowym projektem.
- Akceptowalny poziom ryzyka powinien być określony liczbowo.
- Nie każde ryzyko trzeba ograniczać. Decyzję podejmuje się, porównując koszt reakcji z kosztem zdarzenia.
- Sterowanie należy do zarządu; doradca przygotowuje firmę do tej roli.

Lista kontrolna – rozdział 3

- ☐ Zarząd wskazał osobę odpowiedzialną za proces zarządzania ryzykiem.
- ☐ Akceptowalny poziom ryzyka jest zapisany liczbowo.
- ☐ Każde istotne ryzyko ma właściciela i termin przeglądu.
- ☐ Dla najważniejszych ryzyk przygotowano plan działania.
- ☐ Koszt reakcji został porównany z konsekwencjami ryzyka.
- ☐ Procedury kryzysowe są opisane i znane osobom, które je stosują.
- ☐ Co najmniej raz w roku przegląda się skuteczność działań.

ROZDZIAŁ 4

Współpraca z doradcą bez strat

Pytania otwierające

- Jaki problem chcę rozwiązać, a nie jaką usługę chcę kupić?
- Kto w firmie będzie odpowiadał za wdrożenie rekomendacji?
- Po czym poznam, że projekt się udał?

Problem: doradca nie gwarantuje sukcesu

Doradca jest narzędziem realizacji celu, a nie jego gwarantem. Wartość współpracy zależy od tego, jak firma przygotuje zlecenie, jakie zasoby udostępni i jak wykorzysta wynik. Najkosztowniejsze są nie tygodnie straconego czasu, lecz decyzje podjęte na podstawie niepełnej analizy i konflikty wewnętrzne.

Sześć etapów współpracy

Etap	Co się dzieje	Wynik
1. Analiza potrzeb	Dokładne określenie dysfunkcji na podstawie wiedzy wewnętrznej	Opis problemu i oczekiwanego rezultatu
2. Profil doradcy	Określenie kompetencji potrzebnych do rozwiązania problemu	Lista wymagań
3. Rekrutacja	Rekomendacje, oferty, rozmowy, selekcja według kryteriów	Wybór doradcy
4. Projekt próbny	Krótszy, prostszy zakres, np. audyt wybranego obszaru	Sprawdzenie jakości współpracy
5. Projekt właściwy	Realizacja zakresu według harmonogramu	Rezultat zgodny z zakresem

Etap	Co się dzieje	Wynik
6. Ewaluacja	Ocena wyników, komunikacji i kosztów	Wnioski i decyzja o kolejnych krokach

Projekt próbny jest szczególnie ważny przy nowym partnerze. Firma widzi sposób pracy doradcy, zanim zaangażuje się w większy zakres.

Dziesięć ryzyk współpracy z doradcą

Ryzyko	Jak je ograniczyć
1. Brak zidentyfikowanych potrzeb	Opisać problem i oczekiwany wynik przed rekrutacją
2. Brak precyzyjnych warunków	Spisać zasady współpracy i zaakceptować je na piśmie
3. Brak harmonogramu	Ustalić kamienie milowe i terminy przekazania danych
4. Brak profesjonalizmu	Sprawdzić referencje i sposób pracy w projekcie próbnym
5. Nadmierne oparcie decyzji o opinie	Pamiętać, że doradca odpowiada za zakres z umowy; decyduje zarząd
6. Brak czasu w firmie	Wyznaczyć osoby wewnętrzne i uwzględnić ich czas w planie
7. Przekonanie, że doradca zrobi wszystko	Rozpisać, co robi firma, a co doradca
8. Konflikt z zespołem	Ustalić zasady komunikacji z pracownikami, wspierane przez zarząd
9. Brak ochrony tajemnicy	Zapisać poufność i ograniczyć dostęp do danych do minimum
10. Rozgrywki wewnętrzne	Określić, kto ma dostęp do raportów i w jakim celu

Pięć parametrów projektu

Każdy projekt powinien mieć ustalone: **zakres** (co jest, a czego nie ma w projekcie), **jakość** (mieralne kryteria odbioru produktu i sposobu pracy), **koszty** (rekomendowany jest kosztorys przygotowany przez doradcę, co pozwala porównać oferty), **czas** (harmonogram z obowiązkami obu stron) oraz **zasoby** (kapitał, ludzie, technologia, informacja). Dostępność zasobów uzgodniona przed startem jest najczęstszym sposobem uniknięcia opóźnień.

Komunikacja jako warunek sukcesu

Doradca regularnie raportuje postępy zarządowi w ustalonych terminach, a zmiany w projekcie uzgadnia z zarządem. Nie jest przełożonym pracowników, dlatego polecenia związane z projektem wydają przełożeni. Zasady kontaktu doradcy z pracownikami ustala się wspólnie z zarządem, tak aby zespół wiedział, czego się spodziewać.

Najważniejsze wnioski

- Doradca jest narzędziem, nie gwarancją. Odpowiedzialność za wdrożenie pozostaje w firmie.
- Projekt próbny ogranicza ryzyko złej współpracy.
- Parametry projektu ustala się przed podpisaniem umowy.
- Komunikacja z zarządem i pracownikami jest tak samo ważna jak merytoryka.

Lista kontrolna – rozdział 4

- ☐ Problem i oczekiwany wynik zostały opisane przed rekrutacją.
- ☐ Określono profil doradcy i kryteria wyboru.
- ☐ Zaplanowano projekt próbny lub etap pilotażowy.
- ☐ Zasady współpracy są spisane i zaakceptowane.
- ☐ Harmonogram zawiera kamienie milowe i obowiązki obu stron.
- ☐ Kosztorys jest znany przed podpisaniem umowy.
- ☐ Wyznaczono osobę wewnętrzną odpowiedzialną za projekt.

- ☐ Ustalono zasady komunikacji z zarządem i pracownikami.

ROZDZIAŁ 5

Pomiar efektów i zabezpieczenia formalne

Pytania otwierające

- Po czym poznam, że ryzyko rzeczywiście spadło?
- Co zapisałem w umowie na wypadek sporu lub niewykonania zlecenia?
- Kto po stronie firmy odpowiada za odbiór wyników?

Problem: efekt, którego nikt nie zmierzył

Doradztwo bez pomiaru jest kosztem, a nie inwestycją. Wskaźniki trzeba ustalić przed startem projektu, bo po jego zakończeniu nie da się odtworzyć punktu wyjścia.

Metody pracy doradczej

Metody dobiera się do przedmiotu analizy i oczekiwań. Najlepsze efekty daje połączenie kilku metod, bo jednostronne spojrzenie może prowadzić do błędnych wniosków.

Metoda	Na czym polega	Kiedy stosować
Audyt dokumentacji	Przegląd dokumentów według kryteriów ilościowych i jakościowych	Zgodność z regulacjami i procedurami
Audyt organizacyjny	Globalna analiza procesów; wywiady z pracownikami; opinie klientów	Szeroki i obiektywny obraz firmy
Analiza założeń strategii	Ocena założeń strategii przez grupę ekspertów	Przed ważną decyzją rynkową
Analiza reklamacji	Wnioski z sygnałów zewnętrznych	Gdy firma prowadzi rejestr kontaktów

Metoda	Na czym polega	Kiedy stosować
Listy kontrolne	Powtarzalna, mierzalna ocena według jednolitych kryteriów	Porównania w czasie
Metoda delficka	Wiedza grupy ekspertów jako uzupełnienie decyzji	Brak danych, potrzebna ocena ekspercka

Umowa jako zabezpieczenie

Umowa o usługi doradcze jest zwykle umową zlecenia, a gdy przedmiotem jest konkretny rezultat, np. raport, może mieć charakter umowy o dzieło. Wybór formy wpływa na odpowiedzialność i odbiór, dlatego warto go skonsultować z prawnikiem. Tytuł umowy opisuje przedmiot, ale w sporze liczy się treść, dlatego kluczowe są zapisy o zakresie, rezultacie i odbiorze.

Elementy umowy o usługi doradcze

- ☐ Przedmiot i zakres, z opisem rezultatu i kryteriów odbioru.
- ☐ Harmonogram z terminami i obowiązkami obu stron.
- ☐ Wynagrodzenie, sposób rozliczania i kosztorys.
- ☐ Obowiązki zamawiającego: dane, osoby kontaktowe, terminowe decyzje.
- ☐ Poufność i zasady ochrony danych.
- ☐ Odpowiedzialność wykonawcy i jej ograniczenia.
- ☐ Prawa do wyników projektu (raportów, procedur, szablonów).
- ☐ Zasady odbioru i protokół odbioru wskazujący umowę.
- ☐ Sąd właściwy i załączniki stanowiące integralną część umowy.

Lista kontrolna – rozdział 5

- ☐ Przed startem określono wskaźniki efektów i sposób ich pomiaru.

- ☐ Dla każdego wskaźnika wskazano właściciela danych.
- ☐ Umowa opisuje rezultat, zasady odbioru i harmonogram.
- ☐ Po zakończeniu projektu przeprowadzono ocenę współpracy.
- ☐ Wnioski z oceny przypisano do konkretnych działań.

ZAKOŃCZENIE

Plan na 90 dni

Zarządzanie ryzykiem nie wymaga od razu rozbudowanego systemu. Trzy miesiące wystarczą, by uporządkować obraz sytuacji i podjąć pierwsze decyzje.

Termin	Działanie	Efekt
Tygodnie 1–2	Lista ryzyk w zarządzie; wstępni właściciele; rozmowa o sukcesji	Lista ryzyk i odpowiedzi na pytania z rozdziału 2
Tygodnie 3–4	Ocena 10 najważniejszych ryzyk; określenie akceptowalnego poziomu	Macierz ryzyka i priorytety
Miesiąc 2	Wybór reakcji; rozdzielenie finansów firmy i rodziny; decyzja o doradcy	Plan działań z terminami
Miesiąc 3	Start działań; ustalenie wskaźników; ewentualny projekt próbny	Pierwsze wyniki i kolejne decyzje

Pięć pytań na zamknięcie

- Które ryzyko jest dziś największe i kto za nie odpowiada?
- Co stanie się z firmą, jeśli lider będzie niedostępny przez trzy miesiące?
- Jakie informacje o rynku docierają do zarządu i jak często?

- Które zasady współpracy z doradcą lub z rodziną wymagają spisania?
- Kiedy wrócimy do tej listy?

O AUTORZE

Maciej Schab



Maciej Schab prowadzi Maciej Schab Management, firmę wspierającą przedsiębiorców w budowie sprawnej organizacji. Obszary pracy to doradztwo, audyt organizacyjny, interim management i szkolenia. Od kilkunastu lat współpracuje z małymi firmami rodzinnymi, a wnioski z tego materiału opierają się na analizach i praktyce w tych firmach.

Więcej informacji: maciejschab.pl.

Źródła danych i literatura

EY, Barometr Przedsiębiorczości, edycja 2026 (publikacja lipiec 2026) oraz edycja 2025.

KPMG, Global Family Business Report 2025 / „Firmy rodzinne 2025. Trendy i wnioski z globalnego raportu KPMG”, 2025.

inFakt, inFakt indeks 2025 – Sytuacja finansowa małych firm w Polsce (badanie SW Research), styczeń 2026.

Garvin D. A. (1998), Budowanie organizacji uczącej się, [w:] Harvard Business Review on Knowledge Management, Harvard Business School.

Kupczyk A., Korolewska-Mróż H., Czerwonka M. (1998), Radykalne zmiany w firmie. Od reengineeringu do organizacji uczącej się, INFOR, Warszawa.

Senge P. M. (2006), Piąta dyscyplina, Oficyna Ekonomiczna.

Sułkowski Ł., Przedsiębiorczość w firmach rodzinnych w Polsce – wnioski z badań.

Wysocki R. K., McGary R. (2003), Efektywne zarządzanie projektami, Helion.

Materiał ma charakter informacyjny i nie stanowi porady prawnej, podatkowej ani finansowej. Przed decyzjami dotyczącymi umów, sukcesji i zobowiązań warto skonsultować się ze specjalistą.