



HID·RU

HAŚKIEWICZ·DYŁA
Restrukturyzacje | Upadłości

2026

RAPORT HDRU 2026

POLSKI PRZEDSIĘBIORCA W KRYZYSIE

Diagnoza postaw, świadomości i barier reakcji
w polskich spółkach z ograniczoną
odpowiedzialnością

Badanie ilościowe na próbie 500 firm
Małe, średnie i duże spółki z o.o. w Polsce

SPIIS TREŚCI

CZEGO DOWIESZ SIĘ Z TEGO RAPORTU?

●	Przedmowa	3
●	Streszczenie wyników	5
01	Jak powstał ten raport	7
02	Kogo pytaliśmy	9
03	Co pokazało badanie	11
04	Dlaczego polski przedsiębiorca nie sięga po pomoc	27
05	Trzy oblicza polskiego biznesu	34
06	Wnioski dla polskich zarządzających	38
07	Rekomendacje systemowe	40
08	Lista kontrolna Dziesięć sygnałów ostrzegawczych dla zarządu ...	43
●	O autorach raportu	45

PRZEDMOWA

Przez lata pracy z firmami w trudnej sytuacji finansowej zaobserwowaliśmy w naszej kancelarii pewną prawidłowość, która powtarza się niemal w każdej sprawie – Klient zjawia się u doradcy restrukturyzacyjnego za późno. Nie dlatego, że jest niedbały lub pozbawiony wiedzy, lecz dlatego, że żyje w przekonaniach, których nigdy nie miał okazji skonfrontować z rzeczywistością.

To badanie powstało, ponieważ chcieliśmy te przekonania zmierzyć. Wiedzieliśmy intuicyjnie, że dla wielu przedsiębiorców spółka z o.o. stała się symbolem bezpieczeństwa, którego rzeczywiste granice rzadko bywają weryfikowane. Wiedzieliśmy, że wstyd przed pracownikami, kontrahentami i rodziną jest barierą trudniejszą do przekroczenia niż jakakolwiek racjonalna kalkulacja kosztów. Wiedzieliśmy, że wielu zarządzających funkcjonuje w warunkach ciągłego napięcia decyzyjnego, którego zewnętrzny obserwator nie zauważa. Nie wiedzieliśmy jednak, w jakiej skali.

Teraz wiemy. Pięćset rozmów telefonicznych z właścicielami i kadrą zarządzającą polskich spółek z o.o. dostarczyło odpowiedzi mocniejszych, niż się spodziewaliśmy. Liczby, które znajdują Państwo w tym raporcie, nakreślają portret polskiego przedsiębiorcy w obliczu kryzysu firmy. Portret ten nie jest pochlebny dla rynku, ale nie jest też powodem do wstydu dla pojedynczych zarządzających. Jest powodem do otwartej rozmowy o tym, co w polskiej kulturze biznesu pozostaje niedopowiedziane.

Ten raport przekazujemy Państwu w przekonaniu, że diagnoza jest pierwszym krokiem do zmiany. Członkowie zarządu, dyrektorzy i właściciele spółek znajdą tu siebie. Doradcy, prawnicy oraz dziennikarze opisujący polski biznes znajdą tu narzędzie do prowadzenia ważnych rozmów.

PRZEDMOWA

Mamy też nadzieję, że raport przyczyni się do dyskusji o potrzebie systemowego wzmocnienia edukacji prawniczej polskich menedżerów oraz wprowadzenia programów wczesnej diagnostyki kryzysu finansowego. Konkretnie rekomendacje w tym zakresie sformułowaliśmy w rozdziale 7 niniejszego raportu.

Kolejne edycje raportu będziemy publikować w cyklu rocznym, a zakres tematyczny będziemy systematycznie rozszerzać. Planujemy mierzyć, jak zmienia się w czasie wiedza zarządzających o instytucjach restrukturyzacyjnych, jak ewoluuje ich świadomość prawna oraz i co ważne jak zmienia się kondycja psychiczna polskich liderów biznesu – dane bez kontekstu psychologicznego dają bowiem tylko połowę obrazu.

Życzymy pożytecznej lektury.

Mateusz Hańkiewicz



Kwalifikowany doradca restrukturyzacyjny i radca prawny
Założyciel Hańkiewicz Dyła Restrukturyzacje Upadłości sp. z o.o.
Prowadzący kanał na YouTube „Biznes w kryzysie”

HD•RU
HAŃKIEWICZ • DYŁA
Restrukturyzacje | Upadłości



BIZNES
W KRYZYSIE

STRESZCZENIE WYNIKÓW

Badanie zrealizowane na próbie **500 polskich spółek z o.o.** dostarcza szeregu kluczowych danych, które pokazują, że kryzys bardzo często rozwija się nie tylko w obszarze finansowym, ale również w sposobie podejmowania decyzji.

Polscy zarządzający funkcjonują pod dużą presją, często w warunkach ciągłego napięcia decyzyjnego, a w praktyce część decyzji biznesowych podejmowana jest bardziej intuicyjnie niż strategicznie. Jednocześnie zarządzający nierzadko próbują utrzymać pełną kontrolę nad sytuacją, nawet wtedy, gdy problem wymaga już zewnętrznego wsparcia. Poniżej prezentujemy najważniejsze wnioski z badania.

54%

wierzy w mit
pełnej ochrony
spółki z o.o.

35%

ma trudność
w mówieniu
o problemach firmy

6%

sięga po doradcę
zewnętrznego jako
pierwszy krok

16%

nie ma nikogo do
szczerzej rozmowy
o firmie

52%

nie zna dokładnie roli
doradcy
restrukturyzacyjnego

88%

deklaruje świadomość
odpowiedzialności
prawnej

STRESZCZENIE WYNIKÓW

54%

wierzy w mit
pełnej ochrony
spółki z o.o.

Tylu zarządzających uważa, że forma prawna spółki z o.o. zapewnia pełne bezpieczeństwo finansowe w razie problemów firmy. Z perspektywy prawa to przekonanie jest fałszywe.

6%

sięga po doradcę
zewnętrznego jako
pierwszy krok

Tylko 6,4 procent zarządzających w sytuacji problemów finansowych firmy wybiera konsultację z doradcą zewnętrznym jako pierwszą reakcję. Większość zaczyna od konsultacji wewnętrznej i cięcia kosztów.

52%

nie zna dokładnie roli
doradcy
restrukturyzacyjnego

Ponad połowa zarządzających ma niedostateczną znajomość roli doradcy restrukturyzacyjnego. 22 procent nie wie, kim jest doradca restrukturyzacyjny, 30,2 procent słyszało o tej roli, ale nie zna szczegółów.

35%

ma trudność
w mówieniu
o problemach firmy

Co trzeci zarządzający przyznaje wprost, że trudno mu otwarcie mówić o trudnościach swojej firmy. Najwyższy odsetek (38 procent) dotyczy dużych firm.

16%

nie ma nikogo do
szczerzej rozmowy
o firmie

Niemal co szósty zarządzający funkcjonuje w warunkach pełnej izolacji decyzyjnej, bez osoby, z którą mógłby otwarcie rozmawiać o sytuacji firmy. W małych firmach odsetek ten rośnie do 22 procent.

88%

deklaruje świadomość
odpowiedzialności
prawnej

Wysoka świadomość ryzyka prawnego współlistnieje z fałszywym przekonaniem o ochronie. 55,7 procent osób deklarujących świadomość prawną jednocześnie wierzy w mit spółki z o.o.

JAK POWSTAŁ TEN RAPORT

1



badanie
ilościowe CATI

Raport opiera się na badaniu ilościowym zrealizowanym techniką telefonicznych wywiadów wspomaganych komputerowo (CATI). Wywiady przeprowadzono w dniach od 24 do 30 kwietnia 2026 roku.

Próba liczyła 500 firm. Respondentami byli właściciele oraz kadra zarządzająca, w tym członkowie zarządów i dyrektorzy. Badanie objęło wyłącznie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością zatrudniające co najmniej dziesięciu pracowników. Wyłączono z badania jednoosobowe działalności gospodarcze, podmioty świadczące usługi w modelu B2B oraz mikroprzedsiębiorstwa zatrudniające do dziewięciu osób.

500 firm

właściciele
oraz kadra zarządzająca



wywiady:
100 - 10 do 49
pracowników
200 - 50 do 249
pracowników
200 - 250 i więcej
pracowników

Strukturę próby kontrolowano kwotowo według wielkości firmy. Zrealizowano 100 wywiadów wśród małych firm zatrudniających od 10 do 49 pracowników, 200 wywiadów wśród średnich firm zatrudniających od 50 do 249 pracowników oraz 200 wywiadów wśród dużych firm zatrudniających 250 i więcej pracowników. Spełnienie kryteriów weryfikowano zarówno na podstawie danych w bazie kontaktowej, jak i deklaracji respondentów składanych w trakcie wywiadu.

JAK POWSTAŁ TEN RAPORT

1



Dlaczego, Pana lub Pani zdaniem, osoby zarządzające firmami tak często zwlekają z sięgnięciem po zewnętrzne wsparcie – nawet wtedy, gdy problemy już narastają?

Kwestionariusz liczył dwanaście pytań: osiem dotyczyło istoty sprawy, cztery – demograficznego profilu respondentów. Najciekawsze okazało się jednak ostatnie, otwarte. To właśnie ono przyniosło prawdziwą kopalnię materiału: aż 500 wypowiedzi, które przeanalizowaliśmy jakościowo, porządkując je tematycznie. Brzmiało prosto, ale celnie: dlaczego, Pana lub Pani zdaniem, osoby zarządzające firmami tak często zwlekają z sięgnięciem po zewnętrzne wsparcie – nawet wtedy, gdy problemy już narastają?

Odpowiedzi układają się w wyrazisty wzór. Respondenci najchętniej stawiali diagnozę z dystansu, opisując zachowania innych menedżerów. Rzadziej zdobywali się na szczerość wobec własnej firmy i odstawiali jej postawę. Cytaty przytaczane w dalszej części raportu zachowaliśmy w oryginalnym brzmieniu, korygując jedynie drobne interpunkcyjne.



Cytaty przytaczane w dalszej części raportu zachowaliśmy w oryginalnym brzmieniu

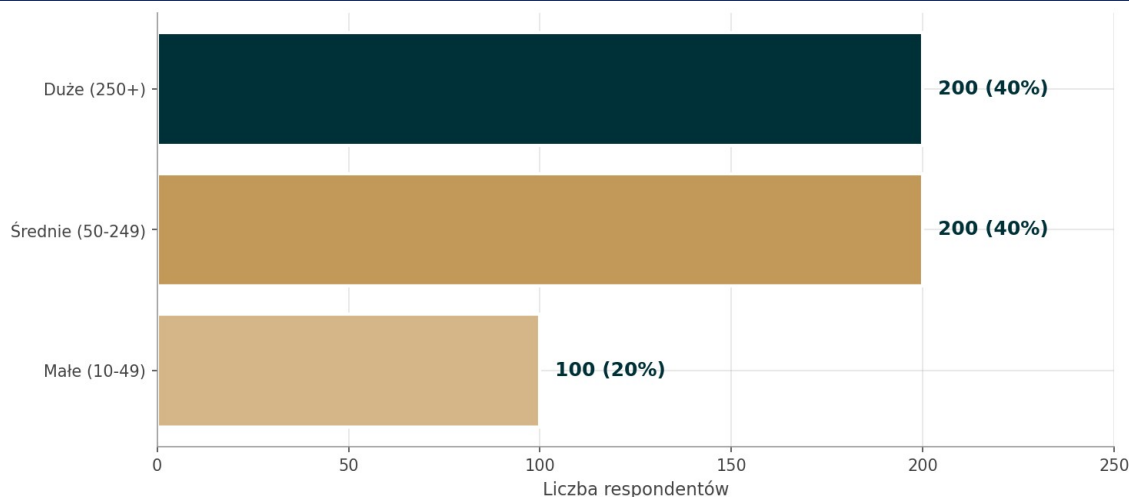


W raporcie pokazujemy poziomy istotności statystycznej

Zależności między zmiennymi sprawdziliśmy metodą chi-kwadrat (χ^2), tj. testem współwystępowania cech – pozwala on ocenić, czy dwie cechy idą ze sobą w parze, czy spotkały się w danych przypadkiem. W raporcie pokazujemy poziomy istotności statystycznej tylko tam, gdzie wnoszą coś do interpretacji.

Próba liczyła 500 respondentów reprezentujących polskie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością. Struktura odpowiada zakładanym kwotom kontrolowanym według wielkości zatrudnienia.

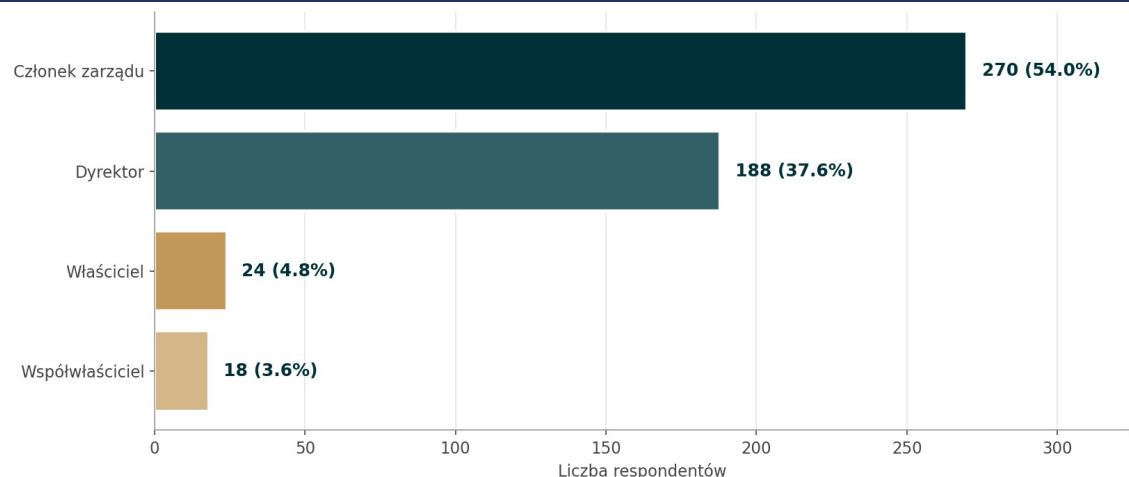
Struktura próby według wielkości firmy



odpowiedzi pochodzą od osób, które realnie podejmują decyzje strategiczne i finansowe w swoich firmach.

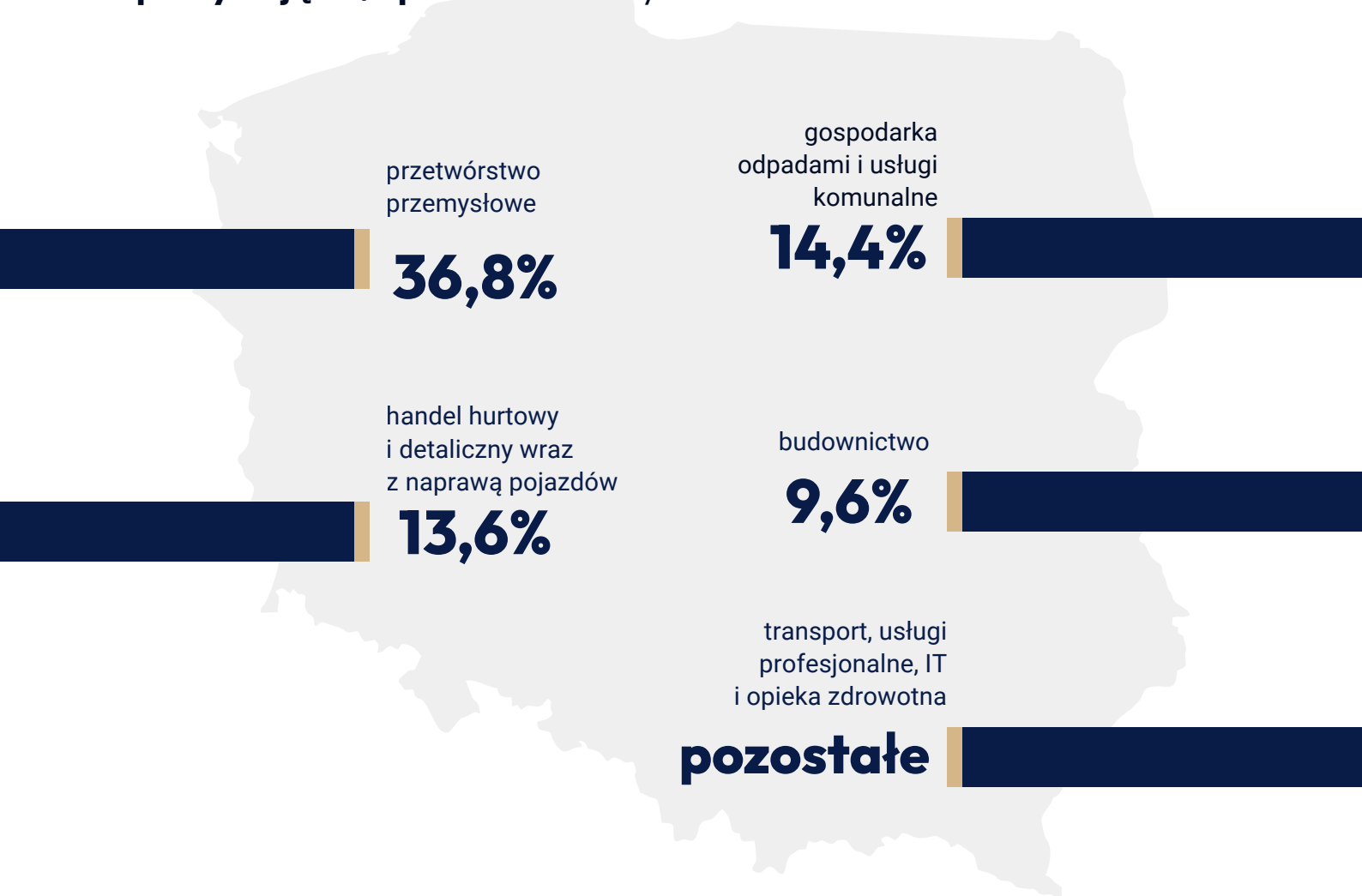
Zdecydowana większość rozmówców to kadra zarządzająca wyższego szczebla. Członkowie zarządu stanowią 54 procent próby, dyrektorzy 37,6 procent, a właściciele łącznie 8,4 procent. Taki profil oznacza, że odpowiedzi pochodzą od osób, które realnie podejmują decyzje strategiczne i finansowe w swoich firmach.

Stanowisko respondenta



W próbie dominują cztery sekcje gospodarki, które łącznie obejmują 74,4 procent firm. Najliczniej reprezentowane jest przetwórstwo przemysłowe z udziałem 36,8 procent, następnie gospodarka odpadami i usługi komunalne (14,4 procent), handel hurtowy i detaliczny wraz z naprawą pojazdów (13,6 procent) oraz budownictwo (9,6 procent). Pozostałe sekcje, w tym transport, usługi profesjonalne, IT i opieka zdrowotna, pojawiają się w próbie w mniejszej liczebności, ale razem stanowią istotną część obrazu polskiego biznesu.

Geograficznie próba odzwierciedla rzeczywistą gęstość spółek sformalizowanych w Polsce. Najliczniej reprezentowane są województwa **wielkopolskie, śląskie i mazowieckie, które razem pokrywają 46,6 procent** badanych firm.

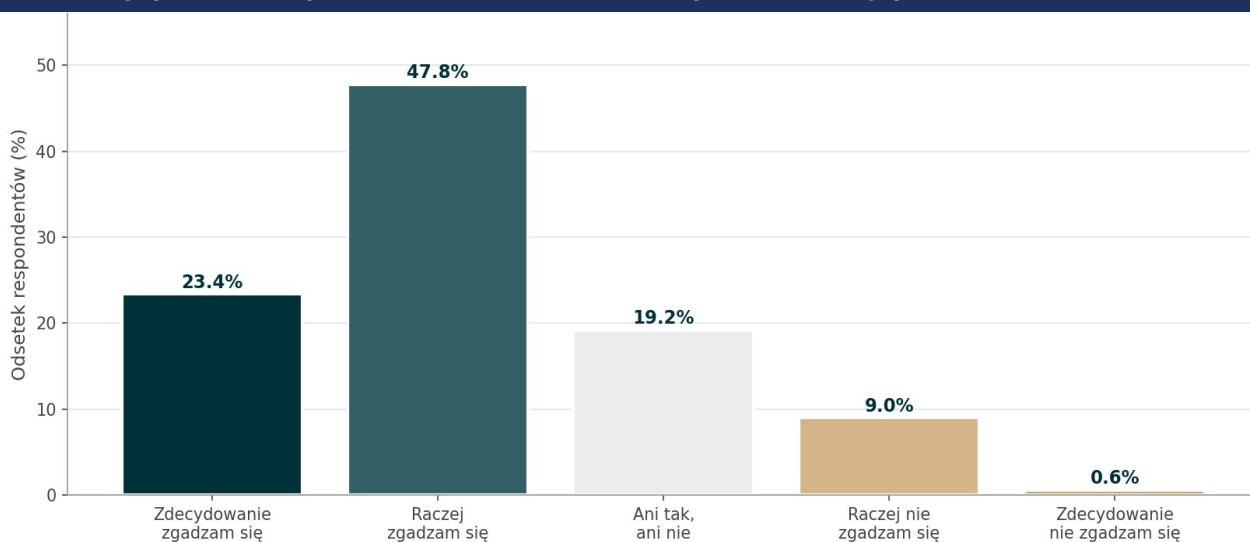


3.1

Polski model przywództwa. Kontrola jako warunek funkcjonowania firmy

Pierwszy obszar badania weryfikował stopień zgody ze stwierdzeniem, że bez osobistej kontroli zarządzającego firma nie byłaby w stanie funkcjonować prawidłowo.

Bez mojej osobistej kontroli firma nie funkcjonowałaby prawidłowo.

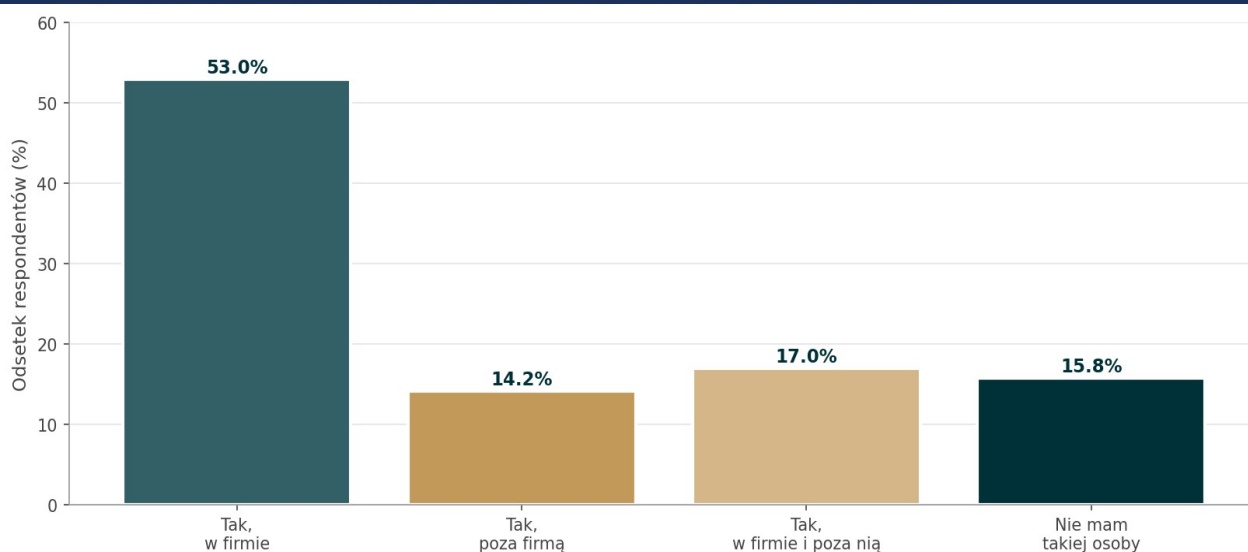


71,2 procent kadry zarządzającej zgadza się z tym stwierdzeniem, w tym 23,4 procent zdecydowanie i 47,8 procent raczej. Tylko 9,6 procent zaprzecza tej tezie.

Tak wysoki odsetek wskazuje na model przywództwa silnie skupiony wokół osoby zarządzającego, w którym delegowanie odpowiedzialności bywa postrzegane jako zagrożenie dla firmy, a nie jako element jej dojrzałości operacyjnej.

Drugi obszar sprawdzał, czy respondent ma osobę, z którą może szczerze i bez obaw o ocenę rozmawiać o problemach swojej firmy.

Czy ma Pan/i osobę, z którą może szczerze porozmawiać o problemach firmy?



Większość badanych ma takiego rozmówcę w firmie (53 procent), co odzwierciedla strukturę próby zdominowaną przez członków zarządów. Jednocześnie 15,8 procent zarządzających deklaruje, że nie ma w ogóle takiej osoby. W segmencie małych firm odsetek ten rośnie do 22 procent.

Analiza krzyżowa pokazuje, że brak zaufanego rozmówcy istotnie koreluje z trudnością w mówieniu o problemach firmy. Wśród zarządzających deklarujących brak takiej osoby 45,6 procent przyznaje, że trudno im otwarcie mówić o problemach firmy. Wśród zarządzających posiadających rozmówcę odsetek ten spada do 32,8 procent.

„Problemy są z ukrywaniem problemów – i z tego względu uniemożliwia to szybką reakcję i skorzystanie z pomocy.”

Z odpowiedzi respondenta na pytanie otwarte. Dyrektor, mała firma, sektor edukacji, województwo lubelskie.

CO TO OZNACZA W PRAKTYCE

Brak zaufanego rozmówcy nie jest wyłącznie kwestią komfortu psychicznego – ma wyraźny wymiar operacyjny. Powiernik pełni bowiem funkcję wczesnego systemu ostrzegawczego: to w rozmowie z nim zarządzający nazywa pierwsze niepokojące sygnały i konfrontuje je z zewnętrznym spojrzeniem, zanim urosną do skali realnego zagrożenia.

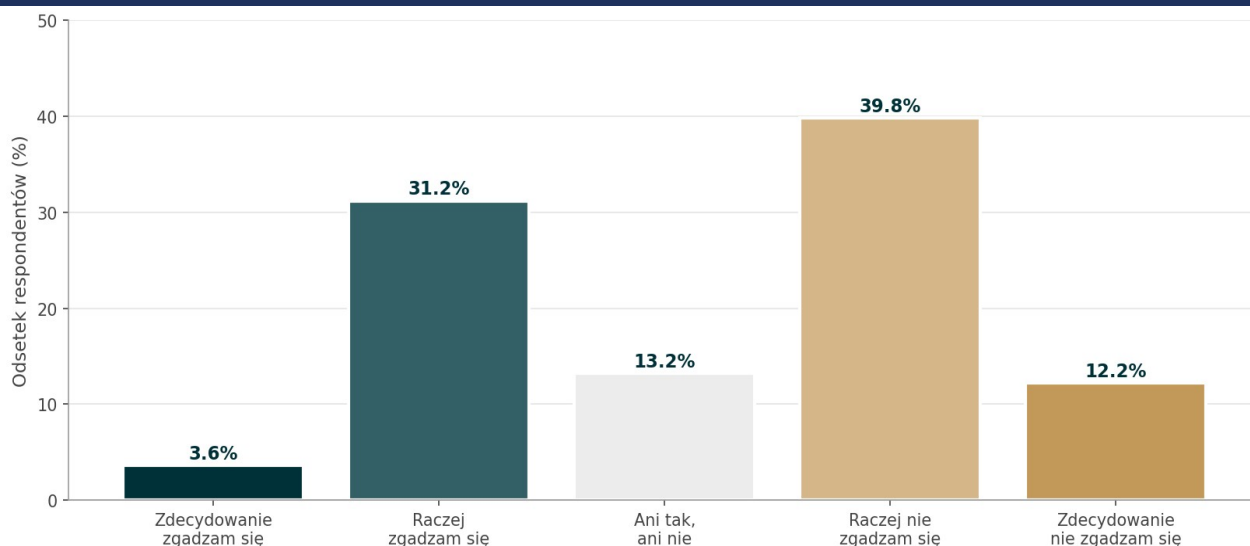
To właśnie zatajanie pierwszych sygnałów odbiera firmie dwie rzeczy decydujące w kryzysie: czas na reakcję i możliwość sięgnięcia po pomoc, zanim sytuacja stanie się nieodwracalna.

Mechanizm ten trafnie uchwycił jeden z respondentów cytowany powyżej, wskazując, że prawdziwy kłopot zaczyna się od ukrywania kłopotów. To właśnie zatajanie pierwszych sygnałów, choćby przed samym sobą, odbiera firmie dwie rzeczy decydujące w kryzysie: czas na reakcję i możliwość sięgnięcia po pomoc, zanim sytuacja stanie się nieodwracalna. Zarządzający pozbawiony takiej przestrzeni dłużej zwleka z przyznaniem, że firma ma problem, a w skrajnych przypadkach skala trudności staje się dla niego czytelna później niż dla otoczenia zewnętrznego: kontrahentów, banku czy pracowników.

Trudność w mówieniu o problemach firmy

Trzeci obszar mierzył stopień zgody ze stwierdzeniem, że trudno jest zarządzającemu otwarcie mówić o problemach swojej firmy.

Trudno jest mi otwarcie mówić o problemach mojej firmy.



34,8 procent badanych przyznało, że ma trudność z otwartym mówieniem o problemach firmy. Oznacza to, że co trzeci respondent mierzy się z takim wyzwaniem w swojej pracy. Liczbę tę należy jednak odczytywać z ostrożnością, ponieważ deklaracja w wywiadzie telefonicznym nie wiąże się z rzeczywistym ujawnieniem informacji. W realnym kontakcie z doradcą zewnętrznym bariera może być wyższa.

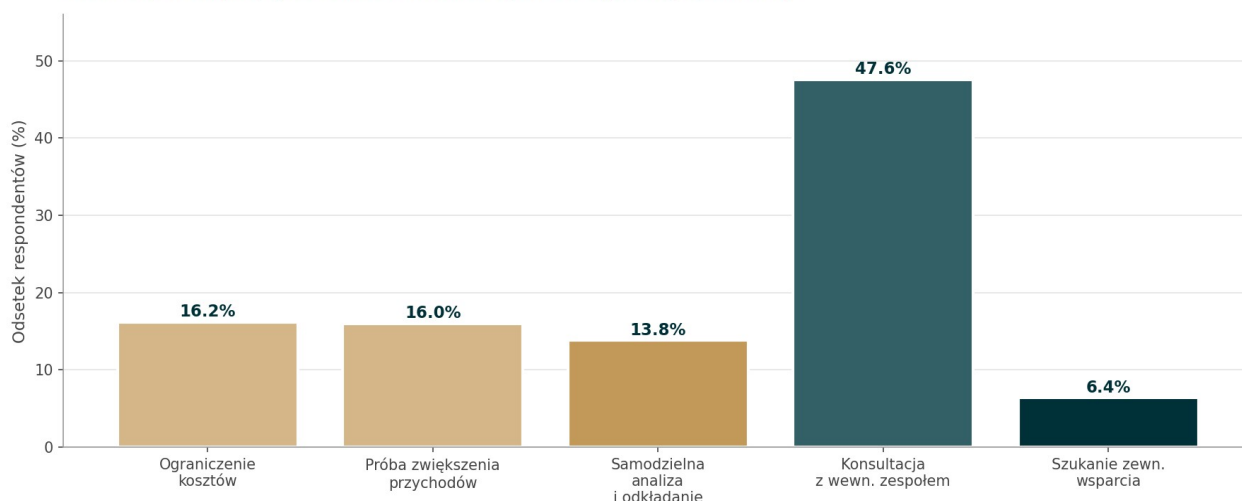
W segmencie dużych firm odsetek deklarujących trudność w mówieniu o problemach osiąga 38% i jest najwyższy ze wszystkich segmentów.

Trudność ta wyraźnie różnicuje się w zależności od wielkości firmy. W segmencie dużych firm odsetek deklarujących trudność w mówieniu o problemach osiąga 38 procent i jest najwyższy ze wszystkich segmentów. To wynik kontr intuicyjny, ponieważ duże firmy dysponują najbardziej rozwiniętymi strukturami komunikacji wewnętrznej. Może to sugerować, że dojrzałość organizacyjna nie eliminuje, lecz może zaostrzać wrażliwość reputacyjną kadry zarządzającej, co z kolei koresponduje z punktem 3.1. badania, tj. potrzebą kontroli oraz z pkt. 3.2, badania, tj. brakiem zaufanego rozmówcy.

Pierwszy krok przy problemach. Doradca jako czwarta opcja.

Kolejny obszar ujawnia faktyczny scenariusz reakcji kadry zarządzającej w sytuacji problemów finansowych lub operacyjnych firmy.

Pierwszy krok przy problemach finansowych lub operacyjnych firmy.



Najczęstszą reakcją jest konsultacja z wewnętrznym zespołem, którą wskazuje 47,6 procent zarządzających. Drugie miejsce zajmują reakcje operacyjne, czyli ograniczenie kosztów (16,2 procent) oraz próba zwiększenia przychodów (16 procent). 13,8 procent zarządzających przyznaje, że ich pierwszy krok to samodzielna analiza i odkładanie decyzji. Tylko 6,4 procent zarządzających wybiera szukanie zewnętrznego wsparcia jako pierwszy krok.

Najczęstszą reakcją jest konsultacja z wewnętrznym zespołem, którą wskazuje 47,6 procent zarządzających

Analizując powyższe dane, należy wskazać, że trzy pierwsze obszary badania, tj. potrzeba osobistej kontroli (3.1), brak zaufanego rozmówcy (3.2) oraz trudność z otwartym mówieniem o problemach (3.3) – nie są od siebie niezależne.

Składają się na spójny profil postawy, który najlepiej opisać jednym mechanizmem: zarządzający traktuje problem firmy jako sprawę, którą powinien rozstrzygnąć samodzielnie, w obrębie własnej organizacji i bez odstawiania słabości na zewnątrz. Co istotne, postawa ta nie słabnie wraz z dojrzałością organizacyjną – w segmencie dużych firm trudność z otwartym mówieniem o problemach jest wręcz najwyższa (38 procent), co sugeruje, że rozwinięte struktury nie znoszą wrażliwości reputacyjnej, lecz ją zaostrzają.

Zarządzający traktuje problem firmy jako sprawę, którą powinien rozstrzygnąć samodzielnie, w obrębie własnej organizacji i bez odstawiania słabości na zewnątrz

Badany czwarty obszar pokazuje, że ten profil postaw przekłada się wprost na zachowanie w sytuacji kryzysu. Dominują reakcje skierowane „do wewnątrz”: konsultacja z własnym zespołem (47,6 procent), operacyjne dźwignie kosztów i przychodów (łącznie ok. 32 procent) oraz samodzielna analiza połączona z odkładaniem decyzji (13,8 procent). Łącznie blisko 94 procent reakcji rozgrywa się w granicach firmy i pod bezpośrednią kontrolą zarządzającego. Warto przy tym podkreślić, że konsultacja z zespołem, choć z pozoru przeczy tezie o izolacji – w istocie ją potwierdza: zespół podlega zarządzającemu i sam stanowi audytorium oceniające, nie jest więc bezpieczną przestrzenią szczerej rozmowy w rozumieniu obszaru 3.2.

94%

reakcji na kryzys rozgrywa się w granicach firmy i pod bezpośrednią kontrolą zarządzającego

Na tym tle kluczowa staje się ostatnia liczba: po wsparcie zewnętrzne jako pierwszy krok sięga zaledwie 6,4 procent zarządzających. Nie jest to wynik przypadkowy ani odosobniony – to bezpośrednia, mierzalna konsekwencja postaw opisanych wcześniej. Potrzeba kontroli, brak zaufanego rozmówcy i bariera reputacyjna tworzą razem mechanizm, który systematycznie odsuwa moment sięgnięcia po pomoc z zewnątrz. Tym samym badanie odpowiada na pytanie postawione u jego źródła: zarządzający nie zwlekają z zewnętrznym wsparciem z braku dostępu do niego, lecz dlatego, że cała struktura ich postaw kieruje reakcję do wewnątrz – a po pomoc na zewnątrz pozwala sięgnąć dopiero w ostateczności, często zbyt późno.

KOMENTARZ EKSPERCKI

Mateusz Hańkiewicz, kwalifikowany doradca restrukturyzacyjny
i radca prawny, założyciel HDRU



W naszej praktyce kancelaryjnej obserwujemy, że klient trafiający do doradcy dopiero po wyczerpaniu trzech wcześniejszych reakcji najczęściej dysponuje już ograniczonym polem skutecznej restrukturyzacji. Wynika to z konstrukcji prawa, które premiuje wczesne działanie. Przepisy nakładają na członków zarządu obowiązek złożenia wniosku o ogłoszenie upadłości w terminie trzydziestu dni od dnia, w którym wystąpiła podstawa do jej ogłoszenia – czyli od powstania stanu niewypłacalności (art. 21 Prawa upadłościowego). Terminowe działanie, przez złożenie wniosku o ogłoszenie upadłości albo otwarcie postępowania restrukturyzacyjnego, pozwala zarządowi uchronić się przed osobistą odpowiedzialnością za zobowiązania spółki. Jego uchybienie tej ochrony nie odbiera automatycznie, lecz przenosi ciężar dowodu: to członek zarządu musi wykazać brak winy lub brak szkody po stronie wierzycieli.

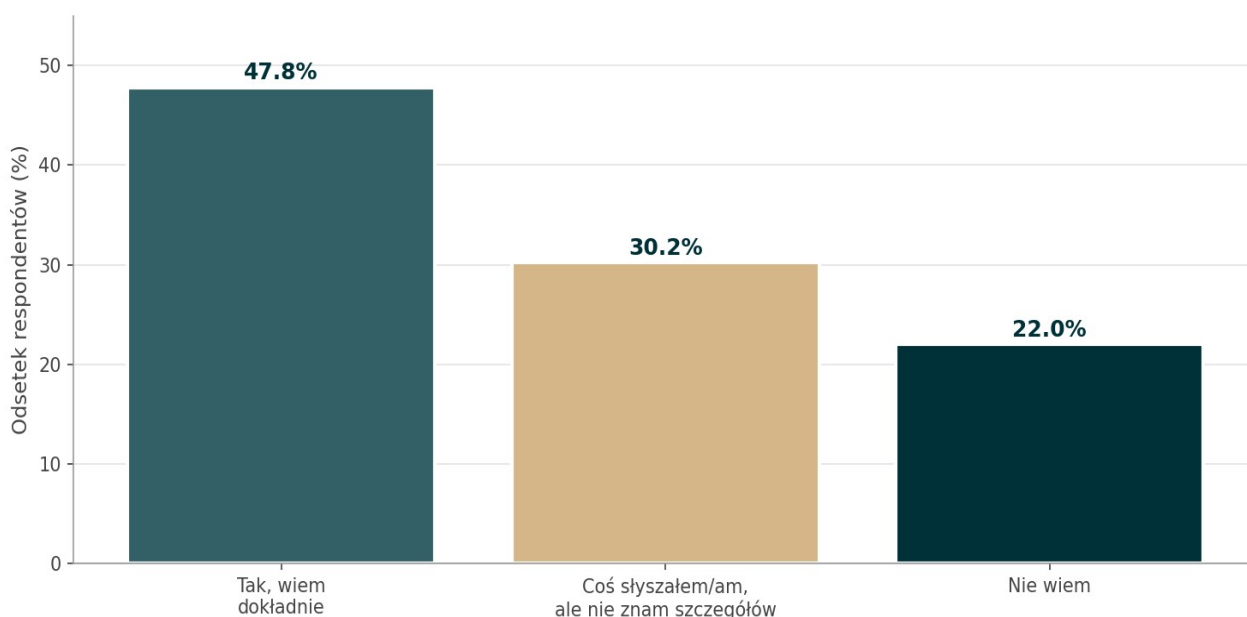
KOMENTARZ EKSPERCKI

Mateusz Hańkiewicz, kwalifikowany doradca restrukturyzacyjny
i radca prawny, założyciel HDRU



Najtrudniejsze w praktyce nie jest jednak samo dotrzymanie terminu, lecz rozpoznanie momentu, od którego on biegnie. Niewypłacalność nie ma jednej oczywistej daty – wyznaczają ją przesłanka płynnościowa (utrata zdolności do regulowania wymagalnych zobowiązań) oraz bilansowa (nadwyżka zobowiązań nad majątkiem utrzymująca się odpowiednio długo). To właśnie uchwycenie tej chwili, a nie odliczenie kolejnych trzydziestu dni, najczęściej umyka zarządzającym – i to ono decyduje, czy firma zdąży wejść na ścieżkę restrukturyzacji, czy pozostanie jej już tylko upadłość.

3.5

Znajomość roli doradcy restrukturyzacyjnego**Znajomość roli doradcy restrukturyzacyjnego**

47,8 procent badanych deklaruje, że wie dokładnie, czym zajmuje się doradca restrukturyzacyjny i w jakich sytuacjach może pomóc firmie. Pozostałe 52,2 procent stanowi obszar luki edukacyjnej. 30,2 procent przyznaje, że coś słyszało, ale nie zna szczegółów. 22 procent nie wie, kim jest doradca restrukturyzacyjny.

52,2%

badanych stanowi obszar luki edukacyjnej – słyszało, ale nie zna szczegółów lub nie wie, kim jest doradca restrukturyzacyjny.

Deklaracja znajomości w badaniu telefonicznym jest często optymistyczna. W naszej praktyce kancelaryjnej obserwujemy, że część osób z pierwszej kategorii myli funkcję doradcy restrukturyzacyjnego z innymi rolami zawodowymi. Warto przy tym wyjaśnić ważny niuans. Każdy syndyk w Polsce musi mieć licencję doradcy restrukturyzacyjnego, a doradca restrukturyzacyjny może pełnić funkcje syndyka, nadzorcy układu, nadzorcy sądowego lub zarządcy. To jeden zawód regulowany, w którym ta sama osoba pełni różne funkcje w zależności od rodzaju postępowania.

Analiza krzyżowa potwierdza zależność między znajomością roli doradcy a skłonnością do sięgania po zewnętrzne wsparcie jako pierwszy krok. Wśród osób, które wiedzą dokładnie czym zajmuje się doradca, 9,2 procent jako pierwszy krok wybiera szukanie zewnętrznego wsparcia. Wśród osób nieznających doradcy odsetek ten spada do 0,9 procent. Wskazuje to, że wiedza o istnieniu i kompetencjach doradcy może realnie zmieniać ścieżkę decyzyjną zarządzającego.

CO TO OZNACZA W PRAKTYCE

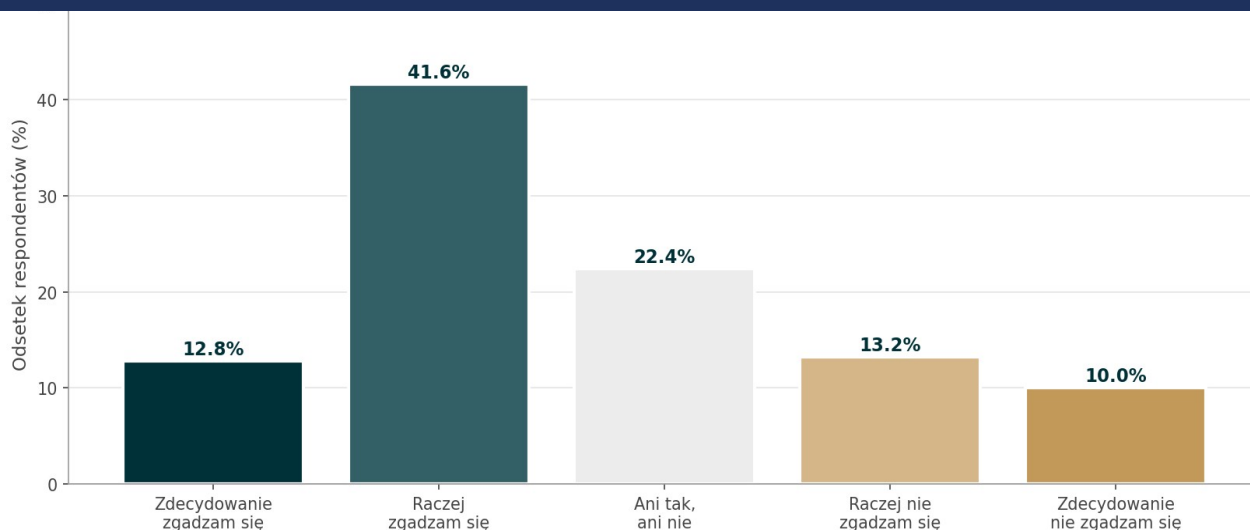
Rozróżnienie funkcji doradcy restrukturyzacyjnego ma konsekwencje wykraczające poza samą terminologię. W postępowaniu restrukturyzacyjnym doradca działa po stronie przedsiębiorstwa, jego rolą jest wsparcie w utrzymaniu działalności i uporządkowaniu sytuacji firmy.

Ta sama osoba, powołana jako syndyk w postępowaniu upadłościowym, działa już w interesie wierzycieli i zarządza majątkiem upadłej spółki. Nie jest to różnica zawodu, lecz funkcji wyznaczonej przez rodzaj prowadzonego postępowania.

Z tego rozróżnienia wynika istotna konsekwencja praktyczna: wachlarz dostępnych rozwiązań zależy od momentu, w którym dochodzi do kontaktu. Restrukturyzacja pozostaje realną ścieżką dopóty, dopóki kondycja firmy na nią pozwala; wraz z pogłębianiem się trudności faktycznie dostępną opcją coraz częściej staje się już wyłącznie upadłość.

Czas nie jest tu zatem kwestią preferencji, lecz czynnikiem, który sam – niezależnie od intencji zarządzającego – zawęży pole manewru.

Spółka z o.o. zapewnia pełne bezpieczeństwo finansowe



Ponad połowa zarządzających, tj. 54,4 procent pozostaje w przekonaniu, że prowadzenie działalności w formie spółki z o.o. zapewnia pełną ochronę majątku osobistego w razie problemów finansowych firmy. W świetle prawa przekonanie to jest nietrafne. Granice tej ochrony wyznaczają przede wszystkim art. 299 Kodeksu spółek handlowych, art. 116 Ordynacji podatkowej oraz przepisy o odpowiedzialności karnej członków zarządu w sytuacji niewypłacalności. Oznacza to, że znaczna część kadry zarządzającej podejmuje decyzje w oparciu o założenie, które w warunkach kryzysu może okazać się zawodne. Praktyczne konsekwencje takiego stanu są trojaki: zaniedbanie obowiązku terminowego zgłoszenia upadłości, nieświadome narażenie majątku osobistego oraz odkładanie konsultacji do momentu, w którym jej skuteczność jest już ograniczona.

Przekonanie o pełnej ochronie najczęściej podzielają dyrektorzy i właściciele, a więc osoby zajmujące najwyższe pozycje zarządcze, od których można by oczekiwać najpełniejszej świadomości granic tej ochrony.

Analiza wykazała, że sposób postrzegania problemu różnił się w zależności od roli respondentów w firmie. Wbrew intuicji, przekonanie o pełnej ochronie najczęściej podzielają dyrektorzy i właściciele, a więc osoby zajmujące najwyższe pozycje zarządcze, od których można by oczekiwać najpełniejszej świadomości granic tej ochrony.

Stanowisko	Zgadza się z mitem	Neutralni	Odrzuca mit	n
Dyrektor	69,70%	10,10%	20,20%	188
Właściciel	62,50%	33,30%	4,20%	24
Członek zarządu	44,40%	31,10%	24,40%	270
Współwłaściciel	33,30%	5,60%	61,10%	18

Wbrew oczekiwaniu, że właściciele i prezesi powinni najlepiej rozumieć granice ochrony spółki, w tej grupie odsetek wierzących w mit jest jednym z najwyższych. Dyrektorzy operacyjni, którzy najrzadziej obcuja z prawem korporacyjnym na poziomie zarządczym, również powielają to przekonanie. Najtrzeźwiej oceniają sytuację członkowie zarządu, w grupie których odsetek wierzących w mit jest najniższy spośród trzech głównych kategorii (44,4 procent). Wiersz Współwłaściciel oparty jest na próbie n=18, co wymaga ostrożności interpretacyjnej

KOMENTARZ EKSPERCKI

Mateusz Hańkiewicz, kwalifikowany doradca restrukturyzacyjny i radca prawny, założyciel HDRU



Najtrudniejsze rozmowy w naszej kancelarii dotyczą właśnie tego przekonania. Klient, który przez lata zakładał, że spółka z o.o. chroni jego prywatny majątek, w pewnym momencie dowiaduje się, że bywa inaczej – że za zobowiązania publicznoprawne, za niezgłoszoną w terminie upadłość czy za decyzje podejmowane już w stanie niewypłacalności może odpowiadać wprost, własnym majątkiem.

KOMENTARZ EKSPERCKI

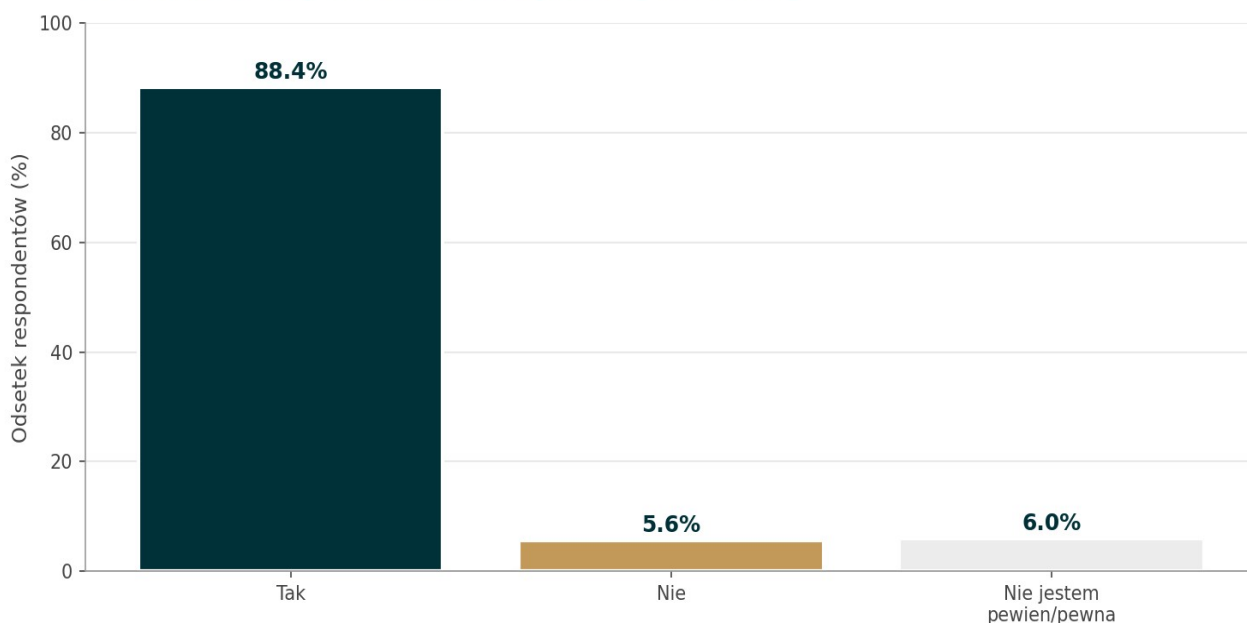
Mateusz Hańkiewicz, kwalifikowany doradca restrukturyzacyjny
i radca prawny, założyciel HDRU



O tej odpowiedzialności decyduje przede wszystkim czas, a nie sama forma prawna prowadzenia działalności gospodarczej. Punktem granicznym jest termin trzydziestu dni od powstania niewypłacalności – w tym czasie należy złożyć wniosek o upadłość albo otworzyć postępowanie restrukturyzacyjne. Dochowanie tego terminu pozostaje najpewniejszą ochroną przed odpowiedzialnością osobistą.

Przekroczenie terminu nie oznacza automatycznie, że członek zarządu odpowie majątkiem prywatnym. Zmienia jednak jego sytuację zasadniczo: to on musi wówczas wykazać, że nie ponosi winy albo że wierzyciele nie ponieśli szkody. Ciężar dowodu przechodzi na jego stronę, a tego przesunięcia nie cofnie już żadna forma prawna.

Świadomość odpowiedzialności prawnej lub karnej



Na poziomie deklaracji świadomość prawna kadry zarządzającej wydaje się wysoka. Aż 88,4 procent badanych potwierdza, że wie o istnieniu odpowiedzialności prawnej lub karnej za decyzje podejmowane w okresie problemów finansowych firmy; jedynie 5,6 procent odpowiada przecząco, a 6 procent nie ma pewności. Gdyby poprzestać na tym wyniku, można by uznać ryzyko prawne za dobrze rozpoznane przez zarządzających.

Zestawienie tej deklaracji z przekonaniem o ochronnym charakterze spółki z o.o. prowadzi jednak do wniosku odwrotnego. Spośród osób deklarujących świadomość odpowiedzialności prawnej 55,7 procent jednocześnie wierzy, że spółka z o.o. zapewnia pełne bezpieczeństwo majątku osobistego. Na gruncie prawa obu tych przekonań nie da się utrzymać równocześnie – nie jest to jednak klasyczna sprzeczność wewnętrzna, lecz przejaw nierównomiernego rozłożenia świadomości pomiędzy dwa różne reżimy odpowiedzialności.

55,7%

DYSONANS POZNAWCZY
osób deklarujących świadomość
odpowiedzialności prawnej jednocześnie
wierzy w pełną ochronę spółki z o.o.

Świadomość ta koncentruje się na odpowiedzialności karnej, czyli tej, która dla zarządzającego działającego w dobrej wierze materializuje się stosunkowo rzadko, ponieważ wymaga winy umyślnej lub działania na szkodę wierzycieli. Znacznie słabiej rozpoznana pozostaje odpowiedzialność cywilna i podatkowa (art. 299 Kodeksu spółek handlowych, art. 116 Ordynacji podatkowej), która uruchamia się niezależnie od intencji – wystarczy spóźnione zgłoszenie upadłości lub niezaspokojone zobowiązanie publicznoprawne.

Proporcja jest zatem odwrócona względem rzeczywistego ryzyka: zarządzający najlepiej znają zagrożenie, które dosięga ich najrzadziej, a w największym stopniu pomijają to, które realnie decyduje o utracie majątku osobistego.

Rozkład ten tłumaczy nie prawdopodobieństwo, lecz wyrazistość zagrożenia. Odpowiedzialność karna jest sugestywna i obecna w przekazie publicznym, przez co łatwo zapada w świadomość; odpowiedzialność cywilna i podatkowa ma charakter techniczny i pozostaje niewidoczna aż do chwili, w której faktycznie się realizuje. Uwaga kadry zarządzającej kieruje się więc tam, gdzie zagrożenie budzi największe emocje, a nie tam, gdzie jest najbardziej prawdopodobne.

CO TO OZNACZA W PRAKTYCE

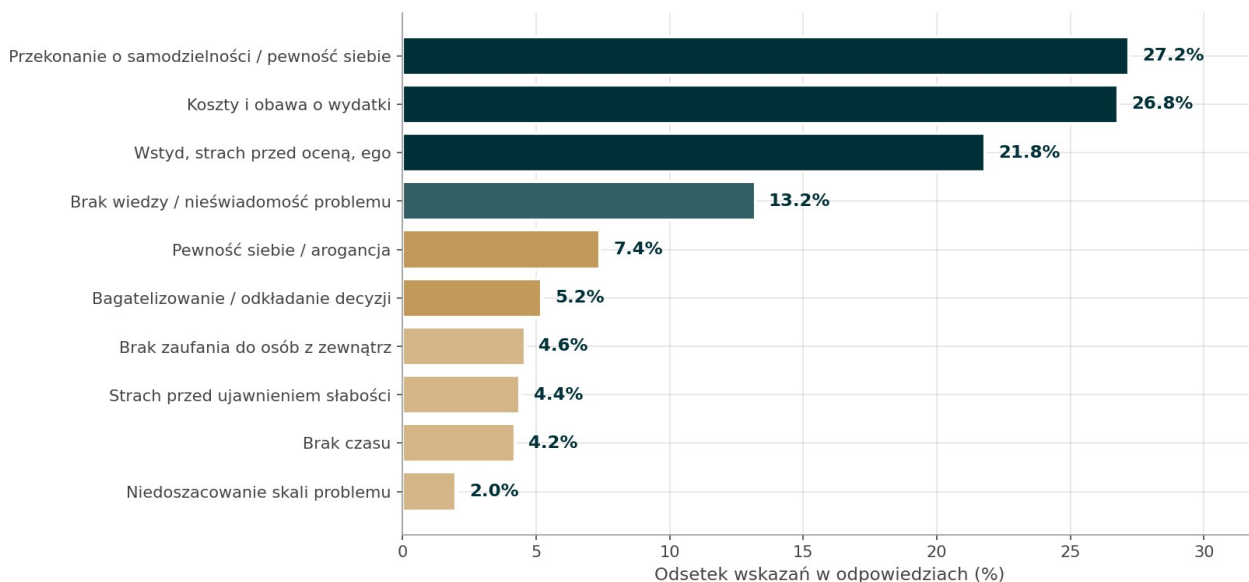
Deklarowana wysoka świadomość prawna przedsiębiorców nie przekłada się na trafną ocenę ryzyka osobistego. Zarządzający rozpoznają odpowiedzialność za działanie zawinione, lecz nie dostrzegają odpowiedzialności za zwłokę i bierność — a to właśnie ona, uruchamiana automatycznie w razie niewypłacalności, stanowi najczęstsze źródło rzeczywistej utraty majątku prywatnego. W tym sensie świadomość prawna polskich zarządzających nie jest tyle niska, ile skierowana w niewłaściwą stronę.

DLACZEGO POLSKI PRZEDSIĘBIORCA NIE SIĘGA PO POMOC

W kwestionariuszu zadaliśmy pytanie otwarte o przyczyny opóźnionego sięgania po wsparcie zewnętrzne. Zebraliśmy 500 odpowiedzi tekstowych i poddaliśmy je analizie jakościowej z kategoryzacją tematyczną. Wyłoniło się dziesięć dominujących kategorii, przy czym jedna odpowiedź często łączyła kilka motywów – z tego względu odsetki wskazań nie sumują się do stu procent, lecz pokazują, jak często dany motyw pojawiał się w całym zbiorze wypowiedzi.

Powody niesięgania po zewnętrzne wsparcie wcześniej

(analiza jakościowa, wielokrotne dopasowania)

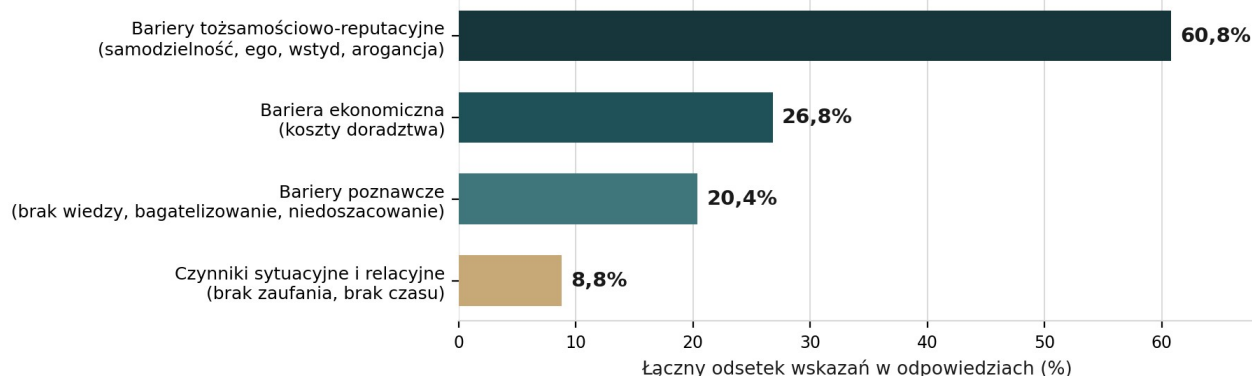


Choć kategorii jest dziesięć, nie są one od siebie niezależne. Po bliższym oglądzie układają się w trzy rodziny barier, uzupełnione o czynniki sytuacyjne. Jedna z tych rodzin, związana z tożsamością i reputacją zarządzającego, wyraźnie dominuje nad pozostałymi.

Co istotne, rozkład ten nie jest zaskoczeniem: stanowi jakościowe potwierdzenie tego, co wcześniejsze, ilościowe obszary badania pokazały na poziomie deklaracji.

Bariery sięgania po pomoc w trzech rodzinach

(konsolidacja dziesięciu kategorii)



4.1

Bariery tożsamościowo-reputacyjne – rdzeń problemu.

Najlicznieszka grupa wskazań nie dotyczy ani pieniędzy, ani wiedzy, lecz tożsamości zarządzającego. Składają się na nią przekonanie o samodzielności (27,2 procent), wstyd i strach przed oceną (21,8 procent), a w dalszej kolejności nadmierna pewność siebie i arogancja (7,4 procent) oraz strach przed ujawnieniem słabości (4,4 procent). Łącznie to najsilniej reprezentowany motyw w całym badaniu. Jego sednem jest utożsamienie firmy z własną osobą: skoro „ja zbudowałem tę firmę, ja powinienem rozwiązać jej problemy”, sięgnięcie po pomoc staje się przyznaniem do porażki, a nie racjonalnym ruchem zarządczym.

„Często myślą, że skoro zbudowali firmę, najlepiej wiedzą, jak rozwiązać jej problemy.”

Z odpowiedzi respondenta na pytanie otwarte. Dyrektor, średnia firma, gospodarka odpadami i usługi komunalne, województwo dolnośląskie.

„Często myślą, że skoro zbudowali firmę, najlepiej wiedzą, jak rozwiązać jej problemy.”

Z odpowiedzi respondenta na pytanie otwarte. Dyrektor, średnia firma, gospodarka odpadami i usługi komunalne, województwo dolnośląskie.

„Bo często człowiek ma poczucie, że skoro sam doprowadził firmę do tego miejsca, to sam powinien sobie poradzić z problemem.”

Z odpowiedzi respondenta na pytanie otwarte. Członek zarządu, średnia firma, przetwórstwo przemysłowe, województwo lubuskie.

„Przyznanie, że potrzebne jest zewnętrzne wsparcie, bywa odbierane jako oznaka słabości.”

Z odpowiedzi respondenta na pytanie otwarte. Członek zarządu, duża firma, przetwórstwo przemysłowe, województwo małopolskie.

„Boją się, że doradcy podważą ich pracę, że znajdą dowody na niekompetencje lidera.”

Z odpowiedzi respondenta na pytanie otwarte. Dyrektor, średnia firma, rolnictwo i leśnictwo, województwo pomorskie.

KOMENTARZ

Ta rodzina barier jest jakościowym głosem mechanizmu opisanego wcześniej w sposób ilościowy. Przekonanie o samodzielności to ten sam fundament, na którym opierała się zmierzona w obszarze pierwszym potrzeba osobistej kontroli (71,2 procent). Wstyd i obawa o reputację to z kolei to samo źródło, które utrudniało otwarte mówienie o problemach i które, jak pokazaliśmy, nie słabnie, lecz nasila się w większych organizacjach. Innymi słowy: respondenci, odpowiadając własnymi słowami, sami nazwali mechanizm, który wcześniej wyłonił się z danych liczbowych.

Bariera ekonomiczna – koszt jako pozorny argument

Niemal równie często (26,8 procent) respondenci wskazują obawę o koszty doradztwa: drogie usługi, ograniczenia budżetowe, dodatkowe wydatki. Z perspektywy ekonomicznej argument ten jest jednak w dużej mierze pozorny, koszt doradztwa restrukturyzacyjnego we wczesnej fazie jest bowiem zwykle ułamkiem kosztów postępowania upadłościowego w fazie późnej. Sami respondenci niekiedy to dostrzegają, wskazując na mylenie kosztu z inwestycją.

„Gdy jest kryzys w firmie, przepływy pieniężne są ograniczone, to usługi doradcze są traktowane jako wysoki i zbędny koszt.”

Z odpowiedzi respondenta na pytanie otwarte. Dyrektor, duża firma, handel hurtowy i detaliczny, województwo mazowieckie.

„Mylenie kosztów z inwestycją i obawa przed kosztami z tym związanymi.”

Z odpowiedzi respondenta na pytanie otwarte. Członek zarządu, średnia firma, działalność w zakresie usług administrowania, województwo małopolskie.

Warto zauważyć, że bariera kosztowa rzadko działa samodzielnie. Częściej jest racjonalizacją – łatwiejszym do wypowiedzenia uzasadnieniem decyzji, której prawdziwe źródło leży w opisanej wyżej rodzinie barier tożsamościowych. „Za drogo” brzmi bowiem rozsądniej niż „wstyd mi prosić o pomoc”.

4.3

Bariery poznawcze – gdy problem nie zostaje rozpoznany

Trzecia rodzina barier nie dotyczy postawy wobec pomocy, lecz samego rozpoznania sytuacji. Najczęstsza w tej grupie jest luka wiedzy (13,2 procent): respondenci nie wiedzą, do kogo się zwrócić, nie znają możliwości ani samej formy wsparcia. Kategoria ta potwierdza lukę edukacyjną, którą zaobserwowaliśmy już wcześniej, tj. przy pytaniu o znajomość roli doradcy restrukturyzacyjnego.

„Brak wiedzy do kogo mają się zgłosić i w którym momencie.”

Z odpowiedzi respondenta na pytanie otwarte. Członek zarządu, średnia firma, handel hurtowy i detaliczny, województwo kujawsko-pomorskie.

Dwie kolejne kategorie, tj. bagatelizowanie i odkładanie decyzji (5,2 procent) oraz niedoszacowanie skali problemu (2,0 procent), opisują ten sam błąd percepcji w różnym natężeniu. W naszej praktyce kancelaryjnej obserwujemy, że bagatelizowanie często wiąże się z oczekiwaniem na konkretne zdarzenie mające „rozwiązać” sytuację, na przykład duży kontrakt lub zwrot nadpłaty; oczekiwanie to wstrzymuje wszystkie inne decyzje. Niedoszacowanie skali wynika natomiast najczęściej ze stopniowego pogarszania się sytuacji, w którym suma niewielkich zmian umyka uwadze zarządzającego.

4.4

Czynniki sytuacyjne i relacyjne

Ostatnią grupę stanowią bariery o charakterze sytuacyjnym. Brak zaufania do osób z zewnątrz (4,6 procent) wiąże się z obawą przed wpuszczeniem obcych w sprawy firmy i ryzykiem wykorzystania informacji. Warto w tym kontekście przypomnieć, że doradca restrukturyzacyjny jest w Polsce zawodem regulowanym, związanym tajemnicą zawodową, a pierwsza rozmowa diagnostyczna pozostaje poufna i nie generuje publicznej rejestracji. Świadomość tego nie jest jednak powszechna.

„Nie chcę angażować w sprawy firmy osób obcych z zewnątrz.”

Z odpowiedzi respondenta na pytanie otwarte. Dyrektor, duża firma, działalność w zakresie usług administrowania, województwo mazowieckie.

Brak czasu (4,2 procent) opisuje z kolei stan operacyjnego przeciążenia w fazie ostrego kryzysu. Konsultacja z doradcą wymaga przygotowania dokumentów i podsumowania liczb, co w stanie wyczerpania może wydawać się trudne do zorganizowania – paradoksalnie odsuwając pomoc właśnie wtedy, gdy jest ona najbardziej potrzebna.

4.5

Głosy odmienne – zarządzający, którzy korzystają z doradztwa

Wśród 500 odpowiedzi pojawiły się również wypowiedzi respondentów, którzy sami z doradztwa korzystają i nie potrafią wyjaśnić, dlaczego inni tego nie robią. Głosy te są nieliczne, lecz wartościowe – pokazują, że bariery opisane wyżej nie są obiektywne. Są wyborem, którego część zarządzających nie podejmuje.

„My korzystamy ze wsparcia, także nie wiem, dlaczego inne firmy nie korzystają.”

Z odpowiedzi respondenta na pytanie otwarte. Członek zarządu, średnia firma, opieka zdrowotna, województwo zachodniopomorskie.

„Zawsze jest obawa czy to pomoże, ale my korzystamy i sobie chwalimy taką pomoc.”

Z odpowiedzi respondenta na pytanie otwarte. Członek zarządu, średnia firma, przetwórstwo przemysłowe, województwo podlaskie.

Wypowiedzi te prowadzą do wniosku spinającego całą sekcję. Bariery sięgania po pomoc nie wynikają z braku dostępnych rozwiązań, lecz z tego, że konsultacja zewnętrzna nie jest dla polskiego zarządzającego rutynowym elementem prowadzenia firmy. Tam, gdzie staje się nawykiem, przestaje budzić opór.

KOMENTARZ EKSPERCKI

Mateusz Hańkiewicz, kwalifikowany doradca restrukturyzacyjny
i radca prawny, założyciel HDRU



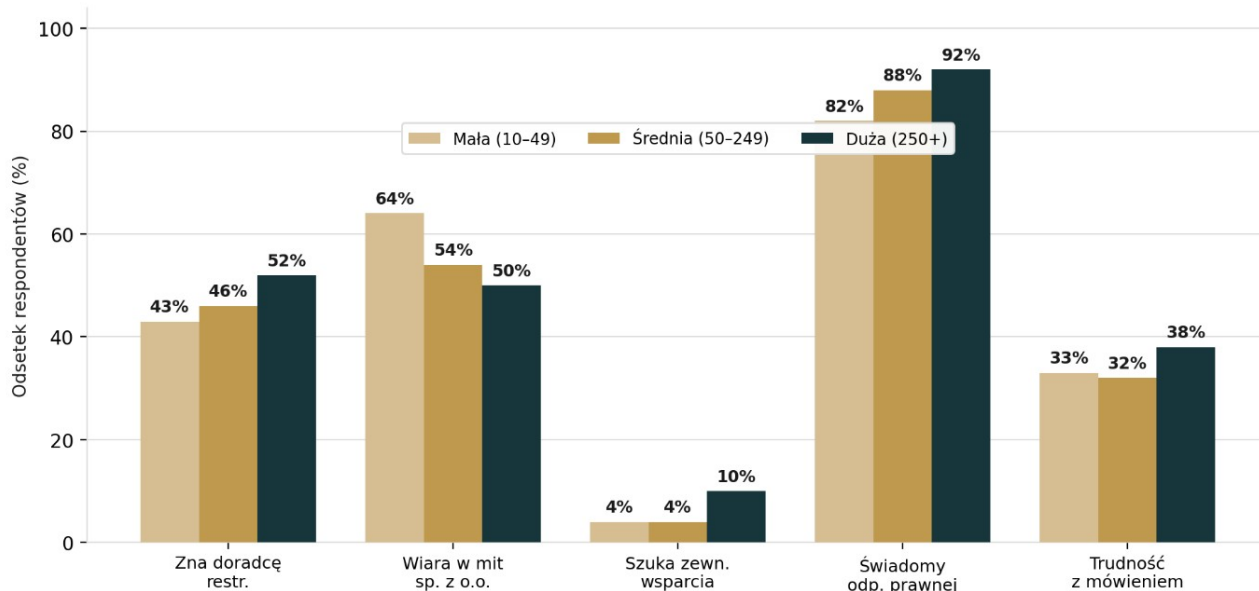
Spośród dziesięciu kategorii barier, które wyłoniliśmy z odpowiedzi respondentów, trzy główne odpowiadają za blisko trzy czwarte wszystkich wskazań. Pozostałe siedem kategorii to mechanizmy uzupełniające. Wspólnym mianownikiem wszystkich barier jest fakt, że polski zarządzający w kryzysie nie ma jeszcze ugruntowanego rytuału konsultacji zewnętrznej. Sięgnięcie po doradcę nie jest dla niego standardowym ruchem zawodowym, lecz aktem wymagającym przełamania kilku barier jednocześnie. Pogłębioną analizę psychologicznych źródeł tych barier opracowuję w odrębnej publikacji autorskiej zatytułowanej Biznes w kryzysie.

TRZY OBLCZA POLSKIEGO BIZNESU

5

Wielkość firmy okazała się najsilniej różnicującym kryterium w analizach krzyżowych. Trzy segmenty, czyli małe, średnie i duże spółki z o.o., różnią się między sobą zarówno poziomem wiedzy, jak i wzorcami reakcji w sytuacji kryzysu.

Porównanie kluczowych wskaźników według wielkości firmy.



5.1

Małe firmy. Najmniejsza wiedza, największa wiara w mit

Segment najslabiej przygotowany na każdym wymiarze wiedzy. Doradcę restrukturyzacyjnego zna dokładnie tylko 43 procent, a aż 26 procent nie wie o nim nic. Najsilniej utrzymuje się tu wiara w mit pełnej ochrony spółki z o.o. (64 procent) i najniższa jest świadomość odpowiedzialności prawnej (82 procent – choć wciąż wysoka).

43% zna dokładnie
rolę doradcy
restrukturyzacyjnego

26% nie posiada wiedzy
na temat roli doradcy
restrukturyzacyjnego

Do tego dochodzi izolacja decyzyjna: 22 procent zarządzających nie ma nikogo do szczerzej rozmowy o problemach (najwięcej ze wszystkich segmentów), a konsultacja wewnętrzna jest najrzadsza (35 procent), co wynika z małych zespołów. Po wsparcie zewnętrzne jako pierwszy krok sięga 4 procent. Kumulacja luki wiedzy i braku rozmówcy sprawia, że to właśnie tu okno wczesnej interwencji jest najkrótsze, a margines finansowy najmniejszy.

Kumulacja luki wiedzy i braku rozmówcy sprawia, że to właśnie tu okno wczesnej interwencji jest najkrótsze, a margines finansowy najmniejszy.

5.2

Średnie firmy. Wskaźniki bliskie średniej rynkowej

Wskaźniki plasują się pośrodku i blisko rynkowej normy: znajomość doradcy 46 procent, mit 54,5 procent, świadomość prawna 88 procent. Charakterystyczna jest najwyższa w całym badaniu potrzeba osobistej kontroli (74 procent) oraz reakcja na kryzys odzwierciedlająca średnią rynkową, tj. konsultacja wewnętrzna na poziomie 47,5 procent (przy średniej całej próby 47,6 procent).

74%**charakterystyczna jest najwyższa w całym badaniu potrzeba osobistej kontroli**

Trudność z otwartym mówieniem o problemach jest tu najniższa (32,5 procent), a gotowość do wsparcia zewnętrznego wciąż znikoma (4,5 procent). To segment dojrzały operacyjnie, lecz jeszcze niedojrzały w obszarze świadomości prawnej i restrukturyzacyjnej – zarządza problemem sprawnie, ale wyłącznie własnymi siłami.

To segment dojrzały operacyjnie, lecz jeszcze niedojrzały w obszarze świadomości prawnej i restrukturyzacyjnej – zarządza problemem sprawnie, ale wyłącznie własnymi siłami

5.3

Duże firmy. Lepsza wiedza, większa wrażliwość reputacyjna

Segment najlepiej poinformowany: najwyższa znajomość doradcy (52 procent, tylko 15,5 procent nie zna go w ogóle), najniższa wiara w mit (49,5 procent) i najwyższa świadomość prawna (92 procent). Najczęściej też reaguje konsultacją – co ważne, zarówno wewnętrzną (54 procent), jak i zewnętrzną (9,5 procent, ponad dwukrotnie częściej niż mniejsze segmenty). A jednak to właśnie tu najsilniej deklarowana jest trudność z otwartym mówieniem o problemach (38 procent, najwyższej ze wszystkich segmentów). Wiedza i zasoby nie eliminują więc bariery, przesuwają jedynie jej charakter z „nie wiem, do kogo się zwrócić” na „wiem, ale nie chcę się odstąpić”.

38%**najsilniej deklarowana jest trudność z otwartym mówieniem o problemach**

Wielkość firmy jest najsilniejszym czynnikiem różnicującym w całym badaniu, ale działa selektywnie – poprawia wiedzę, świadomość prawną i, w mniejszym stopniu, gotowość do działania, nie usuwa jednak bariery reputacyjnej. Cztery z pięciu kluczowych wskaźników zmieniają się korzystnie wraz z wielkością; jedynym wyjątkiem jest trudność z mówieniem o problemach, najwyższa w największych firmach. Z tego płyną cztery konkretne wnioski:

wniosek 1

Bariera nie znika wraz z rozwojem firmy, zmienia naturę. W małych firmach blokadą jest niewiedza i izolacja; w dużych – wrażliwość reputacyjna. To dwa różne problemy, wymagające różnych odpowiedzi: edukacji i dostępu w jednym przypadku, odbudowy poczucia bezpieczeństwa (poufność, normalizacja konsultacji) w drugim.

wniosek 2

Mit pełnej ochrony spółki z o.o. jest powszechny niezależnie od segmentu. Nawet w najlepiej poinformowanych dużych firmach podziela go blisko połowa zarządzających (49,5 procent), to nie problem małych firm, lecz całego rynku.

wniosek 3

W żadnym segmencie sięganie po pomoc zewnętrzną nie jest normą. Nawet w dużych firmach robi to jako pierwszy krok tylko jedna na dziesięć; w mniejszych – jedna na dwadzieścia pięć. Reakcja na kryzys zawsze kieruje się „do wewnątrz”, co potwierdza wcześniejszą diagnozę z rozdziału 4.

wniosek 4

Najbardziej narażony jest segment najmniejszych firm – łączy najśłabszą wiedzę, największą wiarę w mit i najwyższą izolację decyzyjną przy najmniejszym marginesie finansowym. To tu interwencja wczesna ma największą wartość i zarazem najmniejsze szanse zaistnieć samoistnie.

WNIOSKI DLA POLSKICH ZARZĄDZAJĄCYCH

6

Ten raport jest diagnozą stanu rzeczy, a liczby nabierają pełnego znaczenia dopiero w zestawieniu z indywidualną sytuacją. Poniżej trzy pytania, które warto sobie zadać po jego lekturze.

1 Czy znasz granice ochrony swojej spółki z o.o. ?

Jeżeli wierzysz, że spółka z ograniczoną odpowiedzialnością chroni cię w pełni, jesteś w gronie 54,4 procent polskich zarządzających, którzy podzielają to przekonanie. Liczba ta nie powinna jednak uspokajać, lecz niepokoić, ponieważ jest to przekonanie fałszywe.

Artykuł 299 Kodeksu spółek handlowych nakłada na członków zarządu osobistą odpowiedzialność za zobowiązania spółki w razie bezskuteczności egzekucji wobec niej. Artykuł 116 Ordynacji podatkowej wprowadza odpowiedzialność członków zarządu za zaległości podatkowe spółki. Artykuł 21 Prawa upadłościowego nakłada z kolei osobistą odpowiedzialność za szkody wyrządzone wierzycielom przez niezłożenie wniosku o upadłość w ustawowym terminie.

Forma prawna spółki nie znosi zatem odpowiedzialności osobistej – określa jedynie warunki, w których może ona powstać.

2 Czy znasz datę trzydziestego dnia ?

Od dnia powstania niewypłacalności zarząd ma trzydzieści dni na złożenie wniosku o ogłoszenie upadłości albo wniosku o otwarcie postępowania restrukturyzacyjnego. Po tym terminie członkowie zarządu mogą odpowiadać osobiście za zobowiązania spółki, których termin płatności przypadał na okres pełnienia przez nich funkcji.

Sama niewypłacalność powstaje wtedy, gdy spółka traci zdolność do regulowania wymagalnych zobowiązań pieniężnych. Ustawa wprowadza tu pomocnicze domniemanie: jeśli opóźnienie w spłacie wymagalnych zobowiązań przekracza trzy miesiące, przyjmuje się, że spółka jest niewypłacalna, chyba że zarząd wykaże, że mimo opóźnienia zachowuje zdolność płatniczą.

Domniemanie to wiąże się z konstrukcją upadłości jako postępowania zbiorowego, zakładającego istnienie więcej niż jednego wierzyciela. W praktyce trudniejsze od samego dotrzymania terminu bywa ustalenie momentu, od którego on biegnie – i to ustalenie jest obowiązkiem zarządu.

3 Kto jest twoim drugim krokiem



Jeżeli twoim pierwszym krokiem przy problemach jest konsultacja wewnętrzna, jesteś w naturalny sposób ostrożnym zarządzającym. Pytanie strategiczne brzmi jednak inaczej: kogo przewidujesz jako krok kolejny? Dziś po wsparcie zewnętrzne jako pierwszy krok sięga zaledwie 6,4 procent zarządzających. Pozostali w przeważającej części pozostają w obrębie własnej firmy – od konsultacji z zespołem, przez samodzielną analizę, po operacyjne cięcia kosztów i próby zwiększenia przychodów, które rzadko rozwiązują problem strukturalny.

Warto rozważyć, czy w twojej osobistej hierarchii reakcji nie dopisać – pomiędzy konsultację wewnętrzną a działania operacyjne – jednej linii: konsultacji diagnostycznej z doradcą restrukturyzacyjnym.

REKOMENDACJE SYSTEMOWE

Diagnoza zawarta w tym raporcie wskazuje na lukę systemową, której rynek sam nie zamknie. Polski zarządzający w sytuacji kryzysu funkcjonuje w warunkach niedostatecznej świadomości prawnej i bez ugruntowanego rytuału konsultacji zewnętrznej. To problem złożony, którego rozwiązanie wymaga skoordynowanego działania kilku grup podmiotów. Poniżej formułujemy rekomendacje skierowane do pięciu kategorii adresatów, które naszym zdaniem mogą wnieść największy wkład w zmianę tego stanu rzeczy.

7.1

Ustawodawca i regulator

Rekomendujemy rozważenie wprowadzenia obowiązku informacyjnego, na mocy którego nowy członek zarządu spółki kapitałowej przy obejmowaniu funkcji otrzymywałby standardowe pouczenie o zakresie odpowiedzialności osobistej wynikającej z Kodeksu spółek handlowych, Ordynacji podatkowej i Prawa upadłościowego. Forma takiego pouczenia może być wzorowana na istniejących w innych dziedzinach prawa pouczeniach dla osób obejmujących funkcje publiczne.

Drugim postulatem jest doprecyzowanie obowiązku dokumentowania momentu rozpoznania niewypłacalności przez zarząd. Obecna konstrukcja domniemania nie wymaga aktywnego ewidencjonowania, co utrudnia obronę członków zarządu w sporach o odpowiedzialność osobistą oraz osłabia ich motywację do bieżącego monitorowania sytuacji finansowej spółki.

7.2

Samorzędy zawodowe

Krajowa Izba Doradców Restrukturyzacyjnych, samorząd radców prawnych oraz Naczelna Rada Adwokacka mogą odegrać kluczową rolę w upowszechnianiu wiedzy o roli doradcy restrukturyzacyjnego.

Rekomendujemy uruchomienie systematycznych kampanii edukacyjnych adresowanych do kadry zarządzającej spółek kapitałowych, w formie certyfikowanych szkoleń, webinarów i materiałów referencyjnych. Wskaźnik 22 procent zarządzających deklarujących nieznaną rolę doradcy restrukturyzacyjnego pokazuje skalę luki edukacyjnej, którą samorządy zawodowe są w stanie znacząco zmniejszyć w perspektywie kilku lat.

7.3

Organizacje pracodawców i izby gospodarcze

Konfederacja Lewiatan, Pracodawcy RP, Business Centre Club oraz regionalne izby gospodarcze mogą wprowadzić do swojej oferty programy wczesnej diagnostyki kryzysu finansowego dla firm członkowskich, zwłaszcza z segmentu małych i średnich przedsiębiorstw.

Rekomendujemy formaty grupowe, w których kilku członków organizacji może w bezpiecznych ramach skonfrontować swoją sytuację z doświadczeniem doradcy oraz innych przedsiębiorców. Tego typu format obniża próg psychologiczny do indywidualnej konsultacji, a jednocześnie buduje branżową świadomość o dostępnych narzędziach restrukturyzacyjnych.

7.4

System edukacji menedżerskiej

Programy MBA, executive education oraz studia podyplomowe z zakresu zarządzania finansami obecnie w niewielkim stopniu pokrywają tematykę prawa upadłościowego i restrukturyzacyjnego.

Rekomendujemy wprowadzenie obowiązkowego modułu z zakresu odpowiedzialności osobistej członków zarządów oraz wczesnego zarządzania kryzysem finansowym do programów obowiązkowych każdego programu kierunkowo związanego z zarządzaniem strategicznym i finansami. Moduł powinien obejmować minimum analizę przepisów Kodeksu spółek handlowych, Ordynacji podatkowej i Prawa upadłościowego oraz studia przypadków praktycznych.

7.5

Media biznesowe

Media biznesowe mogą znacząco przyspieszyć budowę świadomości w obszarze ryzyka osobistego członków zarządów oraz roli doradcy restrukturyzacyjnego.

Rekomendujemy cykle edukacyjne poświęcone konkretnym aspektom odpowiedzialności prawnej zarządów oraz mechanizmom wczesnej restrukturyzacji. Wartością takich cykli jest nie tylko przekazanie wiedzy merytorycznej, lecz również normalizacja tematu, czyli oswojenie odbiorców z faktem, że konsultacja u doradcy restrukturyzacyjnego jest standardowym narzędziem zarządczym, a nie sygnałem porażki firmy. Mamy nadzieję, że niniejszy raport stanie się punktem wyjścia takich cykli.

LISTA KONTROLNA

DZIESIĘĆ SYGNAŁÓW OSTRZEGAWCZYCH DLA ZARZĄDU

8

10 SYGNAŁÓW OSTRZEGAWCZYCH DLA ZARZĄDU

1

Opóźnienia w płatnościach do urzędu skarbowego lub Zakładu Ubezpieczeń Społecznych przekraczające jeden okres rozliczeniowy.

2

Konieczność wnioskowania o rozłożenie należności publicznoprawnych na raty lub o ich umorzenie.

3

Pojawiające się trudności w terminowej obsłudze rat kredytów lub leasingów.

4

Wzrost liczby kontrahentów wymagających przedpłat lub odmawiających udzielenia kredytu kupieckiego.

5

Powtarzające się sytuacje, w których wynagrodzenia są wypłacane z opóźnieniem lub w transzach.

6

Spadek przychodów o ponad dwadzieścia procent w stosunku do analogicznego okresu poprzedniego roku, utrzymujący się dłużej niż jeden kwartał.

7

Odejścia kluczowych pracowników w niedługim odstępie czasu, szczególnie z działu finansowego lub sprzedaży.

8

Pierwsze pisma od komornika lub zawiadomienia o zajęciach rachunków bankowych.

9

Pojawienie się powództw sądowych o zapłatę składanych przez kontrahentów lub byłych pracowników.

10

Świadomy lub mimowolny zwyczaj odkładania trudnych decyzji finansowych na późniejszy termin.

LISTA KONTROLNA

DZIESIĘĆ SYGNAŁÓW OSTRZEGAWCZYCH DLA ZARZĄDU

8

Powyższa lista powstała na podstawie obserwacji kancelarii HDRU z setek spraw prowadzonych w ostatnich latach. Każdy z dziesięciu punktów to sygnał, który w naszych statystykach poprzedzał wejście firmy w fazę poważnego kryzysu. Pojawienie się dwóch lub więcej sygnałów jednocześnie powinno skłonić zarząd do konsultacji z doradcą restrukturyzacyjnym.

CO TO OZNACZA W PRAKTYCE

Lista jest narzędziem alarmowym, nie diagnostycznym. Jej zadaniem jest zwrócenie uwagi zarządzającego na sygnały, które w codziennym natłoku spraw łatwo zignorować. Świadome odhaczanie tej listy raz na kwartał jest tanim sposobem zarządzania ryzykiem, który nie wymaga ani zewnętrznego doradcy, ani specjalistycznych narzędzi.

O AUTORACH RAPORTU

HD•RU

HAŚKIEWICZ • DYŁA

Restrukturyzacje | Upadłości

Hańkiewicz Dyła Restrukturyzacje Upadłości

Kancelaria HDRU jest wrocławską firmą doradczą specjalizującą się w restrukturyzacji i upadłości przedsiębiorstw oraz konsumentów. Działa od 2019 roku. Założyciele kancelarii, Mateusz Hańkiewicz i Kamila Dyła, są kwalifikowanymi doradcami restrukturyzacyjnymi z wieloletnim doświadczeniem w zarządzaniu kryzysowym.

HDRU jest jedną z nielicznych kancelarii w Polsce, w której oboje założyciele dysponują najwyższymi uprawnieniami w dziedzinie restrukturyzacji. Należą do grona zaledwie 160 kwalifikowanych doradców restrukturyzacyjnych w kraju.

Kancelaria pełni rolę syndyków w postępowaniach upadłościowych, tymczasowych nadzorców sądowych, nadzorców układu, nadzorców sądowych i zarządców sądowych w postępowaniach restrukturyzacyjnych. Wsparcie kancelarii wykracza poza standardowe usługi prawne, obejmując także elementy doradztwa strategicznego i ekonomicznego. Misją HDRU jest przekształcanie kryzysów w szansę na lepsze jutro.



Mateusz Hańkiewicz

Kwalifikowany doradca restrukturyzacyjny i radca prawny, współzałożyciel kancelarii HDRU. Aktywny komentator wydarzeń na rynku restrukturyzacji i upadłości, autor publikacji branżowych. Prowadzący kanał na YouTube „Biznes w kryzysie”. Inicjator badania, którego wyniki prezentuje niniejszy raport.



kanal na YouTube „Biznes w kryzysie”



**BIZNES
W KRYZYSIE**

O AUTORACH RAPORTU



Kamila Dyła

Kwalifikowany doradca restrukturyzacyjny, współzałożycielka kancelarii HDRU. Specjalizuje się w postępowaniach restrukturyzacyjnych dużych podmiotów gospodarczych oraz w opiece nad złożonymi procesami upadłościowymi.

Realizator badania

Badanie ilościowe metodą CATI zostało zrealizowane w dniach od 24 do 30 kwietnia 2026 roku przez agencję Fieldstat na zlecenie kancelarii **HDRU** we współpracy z agencją **PR Calling**. Fieldstat to agencja badań rynku realizująca projekty dla firm, instytucji publicznych oraz innych agencji badawczych.

Kontakt

Jeżeli rozpoznają Państwo swoją sytuację w którymś z opisanych wzorców, pierwsza rozmowa jest tańsza niż jej brak.

HD•RU

HAŚKIEWICZ • DYŁA

Restrukturyzacje | Upadłości

Hańkiewicz Dyła
Restrukturyzacje Upadłości sp. z o.o.

ul. Oławska 17/2, 50-442 Wrocław



www.hdru.pl

Opracowanie graficzne i skład: Magdalena Wedler