

relacje

MAGAZYN FIRM RODZINNYCH

NR 5(32) PAŹDZIERNIK 2018 ISSN 2353-6470



FIRMA RODZINNA – DUMA CZY WSTYD?



Temat numeru

- 4 Czy powinienem się wstydzić własnej firmy rodzinnej? | Artur Piszczek
- 6 Rodzinność firmy w cenie? | Maria Adamska

Sukcesja

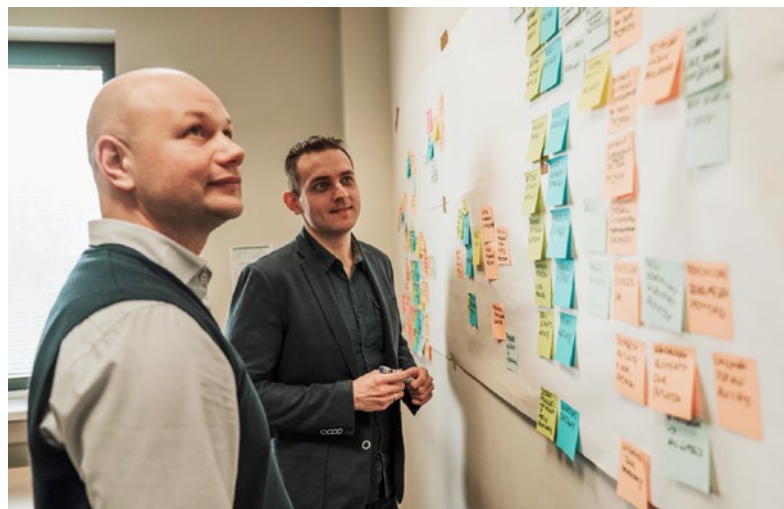
- 9 Firma zorientowana na sukcesję – czyli na co zwrócić uwagę przed przystąpieniem do planu przekazania biznesu następnemu pokoleniu | Michał Mieszkietło
- 14 Gdyby można było cofnąć czas... | Łukasz Martyniec

Inne kultury

- 19 Aszkenazyjskie firmy rodzinne w Izraelu | Gniewomir Pieńkowski

Zarządzanie

- 24 System CRM – realne wsparcie dla funkcjonowania oraz zysków Twojej firmy | Magdalena Urbanowicz



Wydarzenia

- 28 O biznesie i pieniądzach przy golfie, czyli Akademia Golfa dla firm rodzinnych | Aleksandra Jasińska-Kłoska

Chcesz być usłyszany? Masz coś do powiedzenia, zatwierdzenia? Chcesz na coś zwrócić uwagę? Podzielić się swoją wiedzą? Napisz, zadzwoń. Każdy może zgłosić swoje uwagi, propozycje, napisać do redakcji, przygotować tekst do publikacji. Wzmocnimy głos Rodzinnych!

RELACJE. Magazyn Firm Rodzinnych
dwumiesięcznik, nr 5(32), październik 2018
ISSN 2353-6470

Wydawca:

ifr[®]
INICJATYWA
FIRM RODZINNYCH

Stowarzyszenie
Inicjatywa Firm Rodzinnych
ul. Bobrowiecka 1A
00-728 Warszawa
www.firmyrodzinne.pl

Redaktor naczelna:

Maria Adamska

Kontakt:

maria.adamska@firmyrodzinne.pl

Korekta:

Beata Leśniak

Projekt, skład:

Pracownia Register
www.pracowniaregister.pl

Fotografie ilustracyjne:

Fotolia.com

Rysunek na okładce:

Natalia Bieniek

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

EGZEMPLARZ

DYSTRYBUOWANY BEZPŁATNIE

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



Szanowni Państwo, Drodzy Rodzinni!

Temat numeru wziął się z inspiracji krótkim artykułem nadestanym przez Artura Piszczka, właściciela rodzinnego biznesu. Czytając Jego gorzkie refleksje wpadłam w zadumę – czy prowadzenie firmy rodzinnej jest powodem do dumy czy... wstydu? Czy bycie rodzinnym przedsiębiorcą stawia nas w gorszej sytuacji, budzi niechęć i lekceważenie? Czy może upoważnia do oczekiwania splendorów, ułatwień, przywilejów?

Na temat wartości i znaczenia przedsiębiorczości rodzinnej wylano już morze atramentu, przeprowadzono mnóstwo badań. I choć wiele wskazuje na to, że z samopoczuciem przedsiębiorców rodzinnych nie jest tak źle, to także nie jest oczywiste, jak odbierają pytanie „FIRMA RODZINNA – DUMA CZY WSTYD?”. Tak jak słynne rozważania mleczarza Tewje ze „Skrzypka na dachu”: bo z jednej strony...

Bardzo jestem ciekawa, co myślą Drodzy Czytelnicy. Może niektórzy z Was zechcą napisać coś na ten temat? Ja też zabrałam głos – zaprezentowałam opinie przedsiębiorców ankietowanych w ramach projektu *Firmy Rodzinne*. Zachęcam do dyskusji na ten temat na łamach RELACJI.

Polecam artykuły o sukcesji. Radca prawny Michał Mieszkietło bardzo przystępnie i całościowo omówił temat przygotowania firmy do sukcesji, by zakończyła się ona sukcesem. Też prawnik, Łukasz Martyniec, zwrócił uwagę na podobny temat, ale poprzez pryzmat osób uczestniczących – czynnie lub biernie – w procesie sukcesji. Sukcesji, która nie kończy się po myśli nestora, ale i tak nie najgorzej dla rodziny.

Nasz stały dział „Inne kultury” wypełnia w niniejszym numerze artykuł Gniewomira Pieńkowskiego „Aszkenazyjskie firmy rodzinne w Izraelu”. Artykuł wpisuje się w tematykę XI Zjazdu Firm Rodzinnych U-RODZINY 2018 i informuje, na co zwrócić uwagę, chcąc wejść na rynki Bliskiego Wschodu.

Jak zwykle zachęcam do lektury całego trzydziestego drugiego numeru RELACJI. Czekam na Państwa pytania i uwagi.

Redaktor Naczelna,

Maria Adamska

maria.adamska@firmyrodzinne.pl

www.firmyrodzinne.pl



Czy powinienem się wstydzić własnej firmy rodzinnej?



Artur Piszczek

Dyrektor Generalny Biura Podróży WADI „Na Wschód”, przedstawiciel Polsko-Azjatyckiej Izby Turystyki, biegły sądowy z zakresu turystyki, członek zarządu Oddziału Śląskiego Inicjatywy Firm Rodzinnych

Parę lat temu w przypadkowej rozmowie biznesowej powiedziałem, że mam „firmę rodzinną”. Pracuję: ja, żona, wspomaga nas jeszcze kilka osób z rodziny... czyli tak! Jest to firma rodzinna – naszej rodziny. Mój rozmówca – dyrektor sporego przedsiębiorstwa – słysząc to, nieco już lekceważącym tonem odniósł się do tego takim oto stwierdzeniem: *„E tam... firma rodzinna? To jakaś pierdółka, byle co, a nie firma...”*

Cóż... Miałem z tego powodu pewien kompleks, bo jednak korporacje mają w naszym kraju większy szacunek, duże koncerny, spółki S.A. i gdzie ja, „mały żuczek” ze swoją firmą rodzinną „pierdółką”?

Nie ukrywam, że parę lat mnie to męczyło...

Pracując wspólnie nie zdradzaliśmy klientom, że jesteście rodziną czy małżeństwem... Dochodziło

do komicznych sytuacji, że nie informowaliśmy o swoim pokrewieństwie, a wręcz anonimowo podawaliśmy, np.: „Koleżanka to panu wykona...” „Pan Artur to pani zarezerwuje...” „Pan..., pani..., kolega... – byle nie wymówić słowa: rodzina, mąż, żona, brat.

Przed wszystkim w Polsce firma rodzinna jest odbierana jako „Ojciec szewc i syn Jan...” Nic

Duńska Rodzina Królewska spotyka się z przedsiębiorcami firm rodzinnych raz w roku – jest to już wyrażenie szacunku i duży prestiż dla zaproszonych.

wielkiego, nic istotnego. Firma rodzinna jest utożsamiana z czymś niezbyt wielkim i poważnym. Nie ma szacunku czy wartości, wyróżnika, że jest się firmą rodzinną, czyli czymś lepszym, mocniejszym! Mówiąc wprost – w poważnych rozmowach to nic nie znaczy, a wręcz przeszkadza. I odczułem to, niestety, parę razy...

Owszem, mamy duże i prężne firmy rodzinne, ale też raczej jest to ukrywane, niepodawane szerzej czy bardziej publicznie. Nie ma prestiżu, nie ma ułatwień, nie ma pomocy państwa. I tu mnie zaskoczył nieco mój kolega, który wiele lat pracował w Danii. **Tam wygląda to zupełnie inaczej!**

Otóż duńska Rodzina Królewska spotyka się z przedsiębiorcami firm rodzinnych raz w roku – jest to już wyrażenie szacunku i duży prestiż, być zaproszonym na takie spotkanie z monarchą państwa. To nie byle co! Ponadto Król (obecnie Jej Królewska Mość Królowa Małgorzata II, Królowa Danii) przyznaje tytuł „Duńska firma rodzinna”, co pozwala na zamieszczenie na swojej stronie internetowej czy też w dokumentach wyraźnego oficjalnego znaku-loga – symbolu szczególnego okazania szacunku przez Królową. Mając ów tytuł i oznaczenie, można mieć wiele przywilejów – od niższych podatków, przez ulgi

i dofinansowania państwa w różnych projektach. Po prostu państwo pomaga. Rozmawiając tam z kimś, kto ma firmę rodzinną, już na początku rozmowy jest się o stopień wyżej w porównaniu do pracy np. w korporacji.

Firmy rodzinne rozstawiają kraj, zatem szacunek i korzyść są tu podwójne. Duńskimi firmami rodzinnymi są tak znane marki jak LEGO, Ecco, JYSK, VELUX... **Jest wyróżnienie, jest pomoc i szacunek.** Podobnie to też wygląda w Szwecji...

„Na wschodzie”

Czyli: Rosja, Kazachstan, Ukraina, Gruzja, Uzbekistan – tu firmy rodzinne nie mają może takich oficjalnych splendorów, ale są pewnego rodzaju klanami biznesowymi. Otacza je i nieco tajemniczości, i grozy (przed nimi), ale i szacunek, a nawet pewien postrach. Nikt nie chce „zadzierać” z klanem rodziny A. czy z firmą rodziny X. Ich fortuny wyrosły w latach dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku, nie zawsze do końca legalnie (choć w tamtych krajach były to dziwne czasy), ale obecnie to potężne międzynarodowe rodzinne korporacje. Firmy te są bogate i mają wpływy, duże wpływy często wśród polityków, osób z najwyższych władz w danym państwie i mają też władzę! Mając takiego partnera „rodzinnego” można wiele, bardzo wiele. Dużo „zamkniętych drzwi” nagle w magiczny wręcz sposób otwiera się. **Czyli też jest szacunek i władza.**

W Polsce

Ja, mając firmę rodzinną, mam kompleksy. Nie mam takich możliwości jak „rodzinni z Zachodu”, ani jak „rodzinni ze Wschodu”. Polskiemu „rodzinnemu” brakuje powagi, ułatwień, możliwości, prestiżu i szacunku. Czyli co? Pozostaje mi nadal jednak wstydzić się, że mam „firmę rodzinną”... ●



Rodzinność firmy w cenie?

Poczucie wstydu lub dumy z bycia firmą rodzinną jest z pewnością sprawą bardzo indywidualną. Chciałabym zabrać głos w tej sprawie patrząc na to z innej strony – co mówią badania świadomości przedsiębiorców na temat postrzegania rodzinności?



Maria Adamska
Redaktor naczelna
MFR Relacje, doradca,
trener biznesu

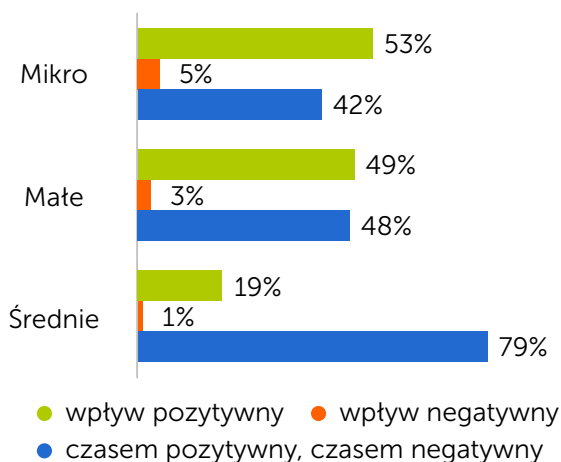
Poniższy artykuł jest skrótem innego, opublikowanego w numerze 1-2/2014 Magazynu Firm Rodzinnych (poprzednika RELACJI), gdzie omówiłam wyniki badań przeprowadzonych dla stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych¹. Wynika z nich, że blisko 95% badanych firm uważa, że ich przedsiębiorstwo może zostać nazwane firmą rodzinną,

a 77% jest przekonanych o tym, że tak postrzegane jest w swoim otoczeniu. Większość z nich – 74% – uważa, że rodzinność ma duży wpływ na funkcjonowanie ich biznesu.

Kierunek tego wpływu – pozytywny czy negatywny – jest oceniany bardzo różnie. Spośród

respondentów 52% stwierdza, że rodzinność pomaga, 43% – że czasami pomaga, a czasami utrudnia, a 5% jednak widzi ten wpływ jako utrudnienie w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Pozytywny wpływ najrzadziej występuje wśród badanych firm średniej wielkości (19%), podczas gdy około połowa firm małych (49%) i mikro (53%) ocenia rodzinność pozytywnie (rysunek 1).

Rysunek 1. Ocena kierunku wpływu rodzinności na funkcjonowanie firmy według grup przedsiębiorstw



Źródło: Opracowanie własne na podstawie A. Kowalewska, J. Szut, J. Głuszuński „Raport z badania firm rodzinnych dla Inicjatywy Firm Rodzinnych”, Warszawa 2014

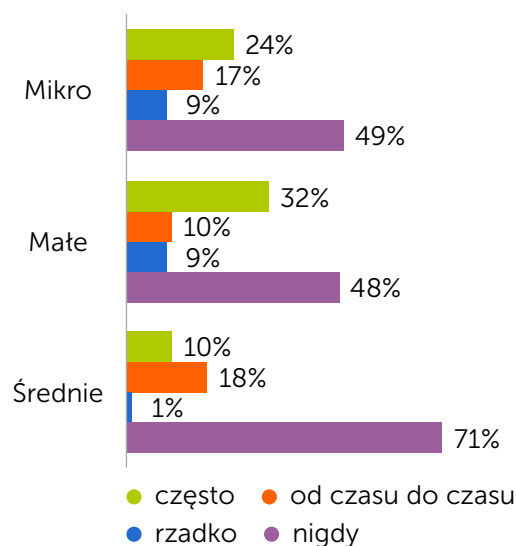
Wykorzystywanie rodzinnego charakteru firmy w prowadzeniu działalności

Badani przedsiębiorcy mają też różne opinie na temat wpływu rodzinnego charakteru firmy na budowanie przewagi konkurencyjnej. Prawie 50% właścicieli uważa, że komunikowanie o rodzinnym charakterze przedsiębiorstwa poprawia jego wizerunek, 46% zaś jest zdania, że ten atrybut nie ma znaczenia dla wizerunku firmy. Tylko 2% firm uznaje, że jest to czynnik negatywny w budowaniu przewagi konkurencyjnej.

Okolo 25% przedsiębiorstw rodzinnych buduje swój wizerunek podkreślając rodzinny charakter firmy, 17% respondentów czyni to od czasu do czasu, a 9% robi to rzadko. Ale aż 49% badanych w ogóle nie eksponuje rodzinności w kontaktach z kontrahentami.

Rodzinność w relacjach biznesowych jest przede wszystkim wykorzystywana przez firmy małe – 32% z nich robi to często, podczas gdy często robi to 24% mikroprzedsiębiorstw i tylko 10% średnich (rysunek 2).

Rysunek 2. Wykorzystywanie rodzinności w relacjach biznesowych według grup przedsiębiorstw



Źródło: Opracowanie własne na podstawie A. Kowalewska, J. Szut, J. Głuszuński „Raport z badania firm rodzinnych dla Inicjatywy Firm Rodzinnych”, Warszawa 2014

Wizerunek firm rodzinnych według ich przedstawicieli

Respondenci kreślą bardzo pozytywny obraz firmy rodzinnej. Dobra opinia dotyczy firm, ich właścicieli i członków rodziny oraz pracowników z rodziny.

Według zdecydowanej większości badanych, właściciele i członkowie rodziny są skłonni do dużych poświęceń na rzecz firmy i są z niej dumni.

Na pozytywne postrzeganie składa się przekonanie większości, że firmy rodzinne są zainteresowane celami długoterminowymi, że są uczciwe i godne zaufania, elastyczne i dobrze dostosowujące się do sytuacji rynkowej, a także zdolne do budowania dobrych relacji z otoczeniem. Według 82% respondentów przedsiębiorstwa rodzinne wyróżnia etyka prowadzenia biznesu oraz podążanie za nowoczesnymi trendami.

W badaniach ujawniła się także powszechna opinia, że firmy rodzinne unikają ryzyka biznesowego i nieprzemyślanych decyzji (75%), nie ma w nich niszczącej konkurencji o przywództwo w firmie

(74%). Dopełnieniem pozytywnego obrazu jest przekonanie, że w przedsiębiorstwach rodzinnych tak samo traktuje się pracowników z rodziny i spoza rodziny (71%) i że są one profesjonalnie zarządzane (70%).

Według zdecydowanej większości badanych (91-95%), właściciele i członkowie rodziny są skłonni do dużych poświęceń na rzecz firmy i są z niej dumni. Potwierdza się także opinia o darzeniu zaufaniem przede wszystkim członków najbliższej rodziny – 79% respondentów deklaruje, że bardziej ufa sobie niż pracownikom spoza rodziny. Znaczna część, bo 60%, wskazuje na pozytywny aspekt firmy rodzinnej, iż zazwyczaj są zgodni w sprawach związanych z prowadzeniem firmy.

Znacząca większość – 68% respondentów – uważa, że pracownicy z rodziny właściciela „świecą przykładem” dla innych pracowników, a tylko 15% jest odmiennego zdania. Jedynie 17% ankietowanych uważa, że pracownicy z rodziny mogą nadużywać swojej uprzywilejowanej pozycji, co przejawia się gorszą pracą i lepszymi zarobkami.

Z przedstawionych w skrócie wyników badania wynika, że świadomość znaczenia rodzinności dla rozwoju przedsiębiorstwa jest bardzo zróżnicowana wśród właścicieli firm. Jednocześnie nasuwa się wniosek, że działania upowszechniające problematykę przedsiębiorczości rodzinnej są bardzo potrzebne nie tylko szeroko pojętej opinii społecznej, ale także samym przedsiębiorcom. ●



¹ A. Kowalewska, J. Szut, J. Głuszuński „Raport z badania firm rodzinnych dla Inicjatywy Firm Rodzinnych”, Warszawa 2014. W badaniu wzięty udział 1004 przedsiębiorstwa sektora MMSP, w tym 852 przedsiębiorstwa mikro, 121 małych przedsiębiorstw i 31 firm średniej wielkości

Firma zorientowana na sukcesję –

czyli na co zwrócić uwagę
przed przystąpieniem
do planu przekazania
biznesu następnemu
pokoleniu

W ostatnich latach temat sukcesji biznesu rodzinnego staje się coraz głośniejszy, w dużej mierze dzięki działaniom podejmowanym przez Ministerstwo Przedsiębiorczości, krajowe instytucje zrzeszające polskich przedsiębiorców, ale także przez największy polski biznes rodzinny, który u progu wyzwania, jakim jest sukcesja, stara się dać dobry przykład i podejmuje wiele inicjatyw propagujących ideę zaplanowanego i odpowiedzialnego przekazania sterów w firmie.

Systemowe myślenie o sukcesji wymaga odpowiednio wczesnego opracowania jej planu, a następnie przygotowanie przedsiębiorstwa do jego wdrożenia. Sam plan sukcesji można przyrównać do planu lotu samolotu rejsowego. W tym drugim, elementami niezbędnymi są: wskazanie celu podróży i planowanego czasu przybycia, wytyczenia

trasy, sprawdzenia prognozy pogody, wyznaczenia zadań członkom załogi, ale też wskazania lotnisk awaryjnych na wypadek nieprzewidzianych okoliczności. Zawsze przed startem dowódca z pierwszym oficerem kompleksowo sprawdzają najważniejsze systemy celem potwierdzenia, że maszyna jest gotowa do lotu.



Michał Mieszkietło
Radca prawny, Lider
Praktyki Doradztwa
Korporacyjnego
w Kancelarii Ożóg
Tomczykowski

Przekładając to na proces sukcesji, elementami koniecznymi są: wyznaczenie planowanej daty przekazania sterów, wskazanie zadań, jakie sukcesorzy oraz nestorzy przyjmą w trakcie tego procesu, a także – po jego zakończeniu – sprawdzenia, czy obrany plan można wdrożyć bez przeszkód (prawnych lub podatkowych), a także opracowanie planu na wypadek zaistnienia ryzyka. Nie bez znaczenia jest także przygotowanie wariantów alternatywnych – w szczególności związanych z możliwością przedwczesnego odejścia właściciela jako współnika lub osoby zarządzającej w firmie. Każdy taki proces powinien zostać poprzedzony sprawdzeniem, czy stan prawny przedsiębiorstwa oraz okoliczności zewnętrzne związane z procesem sukcesji, pozwolą na wdrożenie z sukcesem przyjętego planu.

Poniżej wskazuję kilka obszarów, w których, bazując na dotychczasowych doświadczeniach, najczęściej potrzeba zmian lub reorganizacji

niezbędnych do implementacji założeń sukcesyjnych.

Wyłonienie sukcesora i kwestie rodzinne

W tym obszarze należy skupić się na konsekwencjach wyboru konkretnego sukcesora lub sukcesorów spośród rodziny uprawnionej do spadkobrania. Najczęstsze problemy natury prawnej związane z wyborem konkretnej osoby na sukcesora wiążą się z pominięciem w planowanej sukcesji i przekazaniu części majątku rodzinnego – przedsiębiorstwa – pozostałych, uprawnionych członków rodziny. Dlatego ważne jest, aby odpowiednio wcześniej wypracować rozwiązania mające na celu uwzględnienie interesów i potencjalnych roszczeń pozostałych spadkobierców i tym samym zapewnić jedność rodziny. Brak rozwiązań w tym zakresie może doprowadzić do konfliktów pomiędzy członkami rodziny, a w niektórych przypadkach nawet zablokować lub przedłużyć



proces przejęcia majątku lub władzy w spółce przez wyznaczone osoby.

Często spotykamy się z sytuacjami, w których do grona sukcesorów powoływane są osoby małoletnie lub takie, które nie mają zdolności do czynności prawnych. W takich przypadkach należy liczyć się z koniecznością każdorazowego uzyskania zgody sądu rodzinnego i opiekuńczego na dokonanie w imieniu nieletniego sukcesora czynności przekraczających zwykły zarząd. Takim zdarzeniem może być już samo złożenie oświadczenia o przyjęciu lub odrzuceniu spadku przez osobę małoletnią. Sama procedura uzyskania zgody sądu lub powołania kuratora dla takiej osoby może potrwać kilka tygodni i wpłynąć na termin np. wydania postanowienia o nabyciu spadku lub notarialnego aktu poświadczenia dziedziczenia, uprawnającego sukcesora np. do objęcia udziałów lub akcji w przedsiębiorstwie, jeśli dochodzi do niego na podstawie testamentu lub dziedziczenia ustawowego. Każda kolejna czynność wykonywana w imieniu takiego spadkobiercy, do czasu osiągnięcia przez niego pełnoletności, wymagać będzie analizy, czy jej dokonanie nie narusza najlepszego interesu małoletniego, a następnie uzyskania zgody sądu na jej dokonanie.

Brak potencjalnego sukcesora

Jeżeli w rodzinie nie ma odpowiedniej osoby, której można przekazać stery, to proces sukcesyjny musi się wiązać najczęściej ze sprzedażą prowadzonego biznesu. Zdarzają się również tzw. wykupy managerskie (MBO), kiedy to dotychczasowa kadra zarządzająca lub kierownicza podejmuje się nabycia przedsiębiorstwa od właściciela, a zapłata za przejęte przedsiębiorstwo nastąpi z zysków wypracowanych przez nie w przyszłości. Tego typu rozwiązania pozwalają na przekazanie firmy

Warto wziąć pod uwagę, czy potencjalny następca nie będzie wymagał pomocy osoby trzeciej, która wesprze go wiedzą i doświadczeniem w okresie niezbędnym do nabycia przez niego odpowiednich kompetencji.

w nowe ręce, natomiast interesy potencjalnych spadkobierców mogą zostać zapewnione, np. w formie pieniężnej. Oczywiście warto jak najwcześniej dokonać analizy możliwości dokonania sprzedaży przedsiębiorstwa oraz określenia warunków, na jakich taką transakcję można przeprowadzić.

Charakterystyka prowadzonego biznesu

Bardzo często charakterystyka prowadzonej przez nestora działalności wymaga wyspecjalizowanej wiedzy branżowej lub umiejętności potwierdzonych specjalistycznymi certyfikatami. Może się zdarzyć, że nawet najlepiej przygotowane do sukcesji – pod względem prawnym – przedsiębiorstwo, z chwilą odejścia jego właściciela straci wymagany zasób wiedzy lub uprawnień, konieczny do kontynuowania działalności. W ocenie ryzyk związanych z sukcesją biznesu warto wziąć pod uwagę, czy potencjalny następca nie będzie – przynajmniej przez pewien okres – wymagał pomocy osoby trzeciej, która wesprze go wiedzą i doświadczeniem w okresie niezbędnym do nabycia przez niego odpowiednich kompetencji.

Może się zdarzyć, że do prowadzenia poszczególnych rodzajów działalności niezbędne jest

posiadanie stosownych pozwoleń lub koncesji. W tym zakresie plan sukcesji będzie musiał przewidywać warunki, na jakich możliwe jest przejście takich pozwoleń lub koncesji na sukcesora i tam, gdzie będzie to możliwe, uprzednio przenieść prawa i obowiązki z nich wynikające bezpośrednio na przedsiębiorstwo, w czym może pomóc choćby zmiana formy prawnej. Ale o tym poniżej.

Forma prawna przedsiębiorstwa

Forma prawna przedsiębiorstwa jest jednym z najistotniejszych kryteriów mających wpływ na sposób oraz możliwości przekazania udziałów, akcji albo majątku wchodzącego w skład przedsiębiorstwa. W zależności od przyjętych założeń sukcesyjnych, koniecznym elementem planu sukcesji powinny być działania zmierzające do dostosowania formy prawnej przedsiębiorstwa, pozwalającej na efektywne prawnie i podatkowo przekazanie sukcesorom majątku, w tym przedsiębiorstwa.

Kondycja finansowa przedsiębiorstwa i odpowiedzialność za jego zobowiązania, istotne umowy

Kolejnym nieodłącznym elementem badania stanu przedsiębiorstwa powinna być analiza jego możliwości finansowych i zapewnienie jego funkcjonowania w okresie, który jest konieczny dla skutecznego przejścia własności przedsiębiorstwa na wyznaczonych spadkobierców.



Nierzadko zdarza się, że kondycja finansowa przedsiębiorstwa uzależniona jest w pewnym zakresie od finansowania zewnętrznego i w oparciu o majątek jego właścicieli. Bardzo często można spotkać się np. z kredytami obrotowymi i inwestycyjnymi udzielonymi firmie, a zabezpieczonymi na składnikach majątkowych stanowiących majątek prywatny właścicieli.

Zwłaszcza w przypadku kredytów bankowych odejście właściciela lub zmiana osoby zarządzającej w przedsiębiorstwie stanowi materialną zmianę. Takie zdarzenie może stanowić podstawę do wypowiedzenia kredytu w przypadku uznania, że następca prawny kredytobiorcy nie spełnia warunków. Podobne klauzule mogą występować również w innych istotnych umowach zawartych przez przedsiębiorstwo, stąd planując sukcesję, warto poświęcić uwagę potencjalnym ryzykom związanym z możliwością wywiązania się przez przedsiębiorstwo z jego zobowiązań w okresie

przejściowym – podyktowanym choćby czasem trwania procedur i postępowań o nabycie spadku.

Majątek spółki

Częstym przypadkiem jest, że pewne składniki majątku rodzinnego są wykorzystywane w przedsiębiorstwie, nie wchodząc w jego skład, np. duży zakład produkcyjny może zostać postawiony na kilku nieruchomościach stanowiących własność poszczególnych członków rodziny właścicieli. Warto dokonać odpowiednio wcześniej stosownej analizy i przekazać do przedsiębiorstwa te składniki majątku, które w przyszłości będą związane z prowadzeniem dalszej działalności.

Własność intelektualna

Kolejnym obszarem, w którym warto zabezpieczyć przyszłe funkcjonowanie przedsiębiorstwa są kwestie związane z własnością intelektualną, tj. w szczególności prawami własności przemysłowej, prawami autorskimi i pokrewnymi. Warto się upewnić, że prawo do znaku towarowego, loga lub projektu, które przedsiębiorstwo wykorzystuje od lat, zostało prawidłowo zabezpieczone, wniesione do przedsiębiorstwa przez właścicieli, lub przedsiębiorstwo dysponuje ważną umową z twórcą znaku, uprawniającą do jego wykorzystania.

Sytuacje awaryjne

Odpowiedzialne zaplanowanie procesu sukcesji polega również na zapewnieniu jego wdrożenia, pomimo wystąpienia nieprzewidzianych okoliczności. W zależności od stanu zaawansowania prac nad implementacją planu sukcesyjnego lub aktualnej formy prawnej przedsiębiorstwa, warto rozważyć rozwiązania mające na celu zagwarantowanie ciągłości funkcjonowania przedsiębiorstwa lub możliwość przeprowadzenia pewnych

elementów planu sukcesji w oderwaniu od stanu zaawansowania np. postępowania o nabycie spadku po zmarłym właścicielu.

W takich przypadkach rekomendowanym rozwiązaniem może być wyznaczenie zaufanej osoby na wykonawcę testamentu lub powierzenie jej funkcji zarządcy sukcesyjnego w przedsiębiorstwie osoby fizycznej, który dopełni starań, aby przedsiębiorstwo zachowało ciągłość i pozwoli na dokończenie czynności zmierzających do jego przejęcia przez wyznaczonego sukcesora.

Zaplanowanie zmiany pokoleniowej nie jest łatwym procesem i nigdy nie przebiega według identycznych schematów. Każda firma rodzinna jest wyjątkowa, nie tylko z uwagi na rodzaj prowadzonej działalności, formę prawną, czy strukturę właścicielską, ale też z uwagi na przyjęty model zarządzania, stosunki rodzinne, możliwość powołania jednego lub więcej sukcesorów, a być może ich brak, czy też stopień powiązania majątku rodzinnego z prowadzonym przedsiębiorstwem. Elementem, który zawsze będzie miał wpływ na to, żeby proces zmiany pokoleniowej przebiegł sprawniej, będzie odpowiednie przygotowanie przedsiębiorstwa i zabezpieczenie ciągłości jego funkcjonowania. Odpowiednie rozwiązania i mechanizmy wdrożone jeszcze na etapie planowania, pozwolą znacząco ograniczyć zakres ryzyk, które mogą wiązać się z procesem sukcesji i przejścia władzy na sukcesora.

Należy mieć nadzieję, że wraz z większą liczbą odpowiedzialnie przygotowanych do sukcesji przedsiębiorstw polska gospodarka z roku na rok będzie mogła się pochwalić coraz większym odsetkiem przeprowadzonych z sukcesem zmian pokoleniowych w biznesie rodzinnym. ●



Gdyby można było cofnąć czas...



Łukasz Martyniec

Doradca sukcesyjny, prawnik,
ekspert Instytutu Biznesu
Rodzinnego, redaktor
naczelný portalu
www.planowaniespaskowe.pl

Skąd się biorą udane sukcesje? Z pasji, cierpliwości, pracowitości i pokory. Z przestrzeni, którą daje się dzieciom na drodze ich rozwoju. Z dystansu, który pozwala akceptować ich wybory oraz z mądrości, która podpowiada, kiedy zrobić krok w tył i pozwolić dzieciom działać samodzielnie. A kiedy tego nie robić. Do tego przydaje się dobra komunikacja i umiejętność rozmawiania na trudne tematy. Przecież życie nikomu ich nie oszczędza...

Adam

Adam założył firmę ponad 30 lat temu. Z niewielkiego warsztatu wyrosła fabryka, która zatrudnia dzisiaj ponad 170 osób. Po drodze kilka odważnych decyzji, kredytów i unijnych dotacji. Udało się – dzisiaj jest się czym chwalić... To znaczy byłoby, gdyby był pomysł na to, co dalej robić z firmą.

Nigdy nie był wylewny. Pracowników trzymał krótko, członków najbliższej rodziny – także. Wymagał wiele, tak samo, jak od siebie. Kiedy córka powiedziała, że idzie na zarządzanie, nawet się ucieszył. Jednak decyzja podjęcia pracy w zagranicznym koncernie ucieszyła go znacznie mniej. *Pójdiesz na zmarnowanie* – powiedział. Po cichu jej kibicował. Liczył, że Karolina w końcu zmądrzeje, wróci i pomoże mu prowadzić dalej firmę. Nie, nie powiedział jej tego. Sama powinna się była domyślić, że na nią liczy.

Z synem relacje miał już lepsze. Choć także nietańskie. Ale przynajmniej ze sobą rozmawiali. Robert postanowił pracować w rodzinnej firmie. Kiedy Adam kupił Robertowi dom, w rodzinie żartowali, że to było w nagrodę. *Przecież nie będzie brał kredytów. Po co dawać zarabiać bankom* – powiedział. Robert zaangażował się w sprzedaż i marketing. Co chwila jeździł na jakieś kursy, czasem nawet na drogie. Pozyskał nowe rynki zbytu – w Austrii i Niemczech zamawiali coraz więcej. Ale do produkcji i projektowania głowy nie miał. To nie był jego świat.

Adam miał jedno marzenie. Żeby Robert i Karolina przejęli po nim firmę. Żeby razem, w zgodzie, prowadzili ją i rozwijali, aby potem przekazać ją wnukom. Kiedyś. Jeszcze nie teraz. Jeszcze przecież sam miał wiele siły i nie potrzebował pomocy.

Kiedy Adam dostał zawału, Robert był na targach w Niemczech, pod francuską granicą. Musiał natychmiast wracać do firmy. Karolina także pojawiła się w szpitalu. Kiedy Adam przechodził operację, Robert po raz pierwszy poruszył temat sukcesji. Wcześniej w ogóle o tym nie rozmawiali.

Karolina

Z ojcem zawsze relacja była trudna. Lepszy kontakt miała z mamą. A nawet z bratem, kiedy jeszcze byli młodszy. Potem wyjechała do Warszawy na studia, a Robert poszedł do firmy ojca. Kiedy Adam kupił mu dom, zrobiło jej się przykro. *Ja nic nie dostałam. Owszem, płacili chesne i akademik, ale niewiele więcej. Ledwie parę złotych na dobry start...* – wspominała. Potem praca, mąż, dzieci. I jakoś zleciało – teraz już czterdziestka na karku, stabilna płaca i praca na dobrym stanowisku. *Urządziłam się tutaj i nie chcę wracać do domu* – mówiła. Owszem, myślała o pójściu na swoje – ale w zupełnie innej branży, niż firma rodzinna. Chciała założyć własną szkołę. *To jest moje duże marzenie!*

Naprawdę zabolalo mnie, kiedy Robert powiedział, że to jemu należy się firma. Przecież ja też jestem córką i muszę coś dostać. Mają praktycznie tylko firmę i dom, a co mi po domu na wsi? Nie chcę przecież tam mieszkać. Mój mąż tłumaczy mi, że nie powinnam odpuszczać. Trzeba podzielić równo albo należy mi się spłata. Musi w końcu być jakaś sprawiedliwość!

Robert

Już w podstawówce chciał pracować z ojcem. Miał pomysły na rozwój firmy, poszerzenie sprzedaży, nowe technologie. Ale do nauki się nie garnął. Matematyka i fizyka? Był dużo lepszy z przedmiotów humanistycznych. Może dlatego rzucił

Niecałe pół roku nieobecności założyciela wystarczyło, aby zarządzana przez niego silną ręką firma przestała działać prawidłowo.

politechnikę jeszcze na pierwszym roku. Za to w firmie szło mu całkiem dobrze. Ojciec dbał, żeby synowi nie stała się krzywda. Choć relacje z pracownikami pozostawiały dużo do życzenia. Szczególnie z Przemkiem, szefem produkcji. Ciągłe blokował jego pomysły na nowe produkty, mówił, że nie da się czegoś zrobić. Brak zaufania pojawiał się w relacjach także z innymi pracownikami.

A siostra? Ona nie ma pojęcia, co tu się dzieje i przez co musiałem przejść, aby nad tym wszystkim zapanować. – wspomina Robert. Zresztą z jej mężem i tak nie da się rozsądnie rozmawiać. Pieniądze, pieniądze i jeszcze raz pieniądze – nic innego ich nie interesuje!

Przemek

Szef produkcji podsumował sprawę krótko: *Nie wyobrażam sobie pracy bez szefa. Wiem, że z Robertem się nie dogadam, zresztą wszyscy widzą, że on nie nadaje się na sukcesora. Już dawno obawialiśmy się, co się stanie, kiedy szef przejdzie na emeryturę, ale teraz, kiedy jest w szpitalu, sprawy mają się jeszcze gorzej. Robert nie ma pojęcia o tym, co dzieje się w firmie – poza swoim działem w niczym nie zdobył doświadczenia.*

Zaczynają tworzyć się podziały na stronnictwa. Żeby cokolwiek załatwić, trzeba mieć lepsze

dojście do nowego szefa. Każdy dział patrzy na swój interes i wszystko zaczyna się rozjeżdżać. Jeśli nic się nie poprawi, skorzystam z propozycji przejścia do konkurencji. Dyrektorowi produkcji zapłacę tam lepiej, a tu i tak wszystko niedługo się posypie. Choć będzie szkoda. Zżyłem się z tą firmą; w końcu włożyłem w to całe serce. Pracuję tu prawie 20 lat!

Kryzys

Przemek nie zdążył złożyć wypowiedzenia. Robert uprzedził go i zwolnił go wcześniej. Adam o wszystkim dowiedział się w szpitalu i o mało nie wyrzucił syna z pracy. Firma została bez szefa produkcji, a Adam po raz pierwszy zaczął się zastanawiać, czy Robert będzie w stanie samodzielnie przejąć firmę.

Nie tylko on – z pracy zwolniono się kilku kolejnych kluczowych pracowników, pojawiły się problemy z organizacją produkcji i sporo reklamacji. Klienci przestali płacić w terminie i składać nowe zamówienia, a bank zaczął interesować się, co się dzieje z obsługą kredytu inwestycyjnego. Gdyby Adam wrócił do firmy jeszcze 2-3 miesiące później – problemy mogłyby być jeszcze większe. Niecałe pół roku nieobecności wystarczyło, aby zarządzana silną ręką firma przestała działać prawidłowo.

Nie to jednak było głównym zmartwieniem Adama. Okazało się, że Robert i Karolina nie potrafią się porozumieć odnośnie do sukcesji biznesu. Karolina wreszcie powiedziała ojcu, że nie planuje wracać do firmy rodzinnej i że jest stanowczo za późno, aby w ogóle jej to proponować. Robert stwierdził, że firma należy się jemu i że nie ma zamiaru dzielić się zyskami z siostrą, a nawet jej sptać. Kiedy pojawiły się pytania o testament

Adama i przymiarki do obliczenia zachowku, okazało się, że rodzeństwo zupełnie inaczej wycenia firmę i wysokość wzajemnych rozliczeń. Trudno jest mówić o wzajemnym porozumieniu.

Kolejna trudna rozmowa czekała ojca z Robertem – kiedy trzeba było zadać pytanie, czy Robert w ogóle podejmie się przejęcia odpowiedzialności za firmę. Adam w końcu uświadomił sobie, że jeżeli przekaze biznes synowi, który nie poradzi sobie z jego prowadzeniem, narazi na stratę nie tylko firmę, ale i siebie – nie odłożył przecież nic na starość, nie planował jeszcze przechodzić na emeryturę.

Decyzja

Kilka miesięcy potem Adam skontaktował się z kancelarią, która pomaga w sprzedaży firm. Trzeba było przeprowadzić audyt, przygotować strukturę organizacyjną firmy, poukładać kompetencje, zadbać o integralność działów i zespołów; jednym słowem spowodować, że firma będzie funkcjonować... bez Adama. Konieczna była zmiana formy prawnej firmy, uzyskanie zgód banków i instytucji

finansujących. Czekaty ich trudne rozmowy z dostawcami i kontrahentami.

Trzeba było – aby mieć nadzieję na uzyskanie dobrej ceny przy sprzedaży firmy – przeprowadzić te same procesy, co... przy zmianie pokoleniowej. Adam ze względu na stan zdrowia zmuszony był wycofać się z działalności operacyjnej wcześniej, niż zamierzał. A Robert? Stwierdził, że zakłada własną firmę marketingową. Nie będzie już pracował w firmie ojca.

Po kolejnych kilku miesiącach doszło do sfinalizowania transakcji sprzedaży firmy. Adam zyskał pieniądze i zabezpieczenie na emeryturę, Robert pozbył się presji, że musi zostać sukcesorem, a Karolina otrzymała zastrzyk gotówki na realizację jej marzenia – uruchomienia szkoły, o której zawsze myślała. Ułożyły się także relacje rodzinne – po okresie trudnych rozmów emocje opadły i każdy zajął się realizacją własnych celów.

Udało się nawet namówić Przemka do powrotu do firmy. Nabywcą okazał się jego nowy



pracodawca, który uczynił go z powrotem dyrektorem zarządzającym. Tym razem z pełnym zakresem odpowiedzialności. W końcu znał firmę niemal tak samo, jak dotychczasowy właściciel.

Warianty

Zapewne było ich kilka. Być może rodzeństwo mogło podzielić się kompetencjami, a zarządzanie firmą udałoby się ułożyć w taki sposób, że Karolina i Robert, przy wsparciu Przemka, wspólnie przejęliby biznes rodzinny. I wyposażyli finansowo ojca na czas emerytury.

Lub też jedynym sukcesorem mógł zostać Robert, który uzyskałby wsparcie kluczowych pracowników i zaplanował rozliczenie z siostrą. Można je przecież rozłożyć w czasie.

Rodzeństwo mogłoby także razem przejąć firmę, planując oddzielenie kompetencji właścicielskich od zarządczych, choć wymagałoby to jeszcze więcej kompromisów, zaufania i szczegółowych uzgodnień.

Ta historia i tak nie skończyła się źle. Udało się sprzedać firmę za przyzwoite pieniądze i odrobić zaległości w dbałości o relacje rodzinne. Do dyspozycji pozostała przynajmniej część zasobów, w oparciu o które nadal można budować zamożność. Jeśli nie powiedzie się sukcesja biznesu, pozostanie zawsze sukcesja majątku rodzinnego.

Choć Adam wciąż powtarza, że musiał sprzedać... swoje trzecie dziecko.

W takich procesach biorę udział coraz częściej. Jako doradca pojawiaam się zbyt późno, aby mieć nadzieję na powodzenie sukcesji biznesu

Udało się sprzedać firmę za przyzwoite pieniądze i odrobić zaległości w dbałości o relacje rodzinne. Jeśli nie powiedzie się sukcesja biznesu, pozostanie zawsze sukcesja majątku rodzinnego.

rodzinnego. Nierzadko rodzina bywa już skłócona, czasem na etapie sporu sądowego. Nagle wychodzą sprawy przez lata zamiatane pod dywan. Zdarza się, że z góry wiadomo, iż nie będzie sukcesora. Bywa, że samo przekonanie się o tym zajmuje kilka lat.

Trudno wtedy o skuteczne planowanie sukcesji biznesu. Bardzo często jej uczestnicy nie zdają sobie sprawy, ile jeszcze i jak trudnych decyzji życiowych wymagać będzie zmiana pokoleniowa. Z jakimi wyzwaniem biznesowymi, finansowymi czy prawnymi przyjdzie im się zmierzyć. Na jaką próbę wystawione będą relacje rodzinne. Prędzej czy później dojdzie do konfrontacji wyobrażeń i oczekiwań z realiami. Każdy patrzy przecież z własnej perspektywy, a nawet drobne problemy przy komunikacji nie ułatwiają zadania. Najważniejsze są rozmowy i umiejętność bieżącego reagowania na wyzwania, które niesie życie. Mile widziany jest dystans i wiedza, jak potoczyły się sprawy w innych procesach sukcesyjnych. Doświadczenie, które można przenieść na własny grunt. Przecież nie zawsze i nie wszystko da się jeszcze naprawić. Czas płynie tylko w jedną stronę. ●



Aszkenazyjskie firmy rodzinne w Izraelu

Prowadzenie efektywnej wymiany handlowej w środowisku międzynarodowym nie jest obecnie możliwe bez szczegółowego poznania naszych potencjalnych partnerów. Obejmuje ono nie tylko mikrosystemową analizę i ocenę wiarygodności działalności firm, z którymi chcemy nawiązać współpracę, ale także umiejętne umiejscowienie ich funkcjonowania w znacznie większym i równie złożonym makrosystemie społeczno-kulturowych, prawno-politycznych i organizacyjno-administracyjnych zależności.



Gniewomir Pieńkowski
 Adiunkt, Katedra
 Zarządzania, Akademia
 Leona Koźmińskiego
 w Warszawie

Wszystkie razem i każda osobno wywierają olbrzymi wpływ na powodzenie naszych działań handlowych. Dzięki ich poznaniu możemy nie tylko uniknąć „szoku” kulturowego i pułapek, które czyhają na nas w zupełnie nieznanym regionie

świata, ale także udoskonalić nasz biznes, przenosząc po dostosowaniu do naszych realiów sprawdzonych przez dekady zagranicznych metod i technik zarządzania oraz pozyskując patenty i nową wiedzę.

Rodzinni na Bliskim Wschodzie

W ostatnich latach jednym z najbardziej atrakcyjnych kierunków dla wymiany handlowej polskich firm rodzinnych stał się region Bliskiego Wschodu. Mimo – wydawałoby się – względnej jednorodności, różnice w prowadzeniu współpracy handlowej w poszczególnych państwach są zauważalne i znaczące. Północne położenie geograficzne Półwyspu Arabskiego wywarło kluczowy wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw rodzinnych zarówno w przypadku Żydów, jak i Arabów. Wszystkie grupy, zamieszkujące ówczesne tereny półwyspu próbowały znaleźć dla siebie chociaż skrawek ziemi, który nadawałby się do prowadzenia działalności gospodarczej. Do dzisiaj na terenie Półwyspu Arabskiego możemy obserwować zjawisko, które polega na tym, że tylko państwa bogate w surowce mineralne albo posiadające ziemie nadające się do uprawy (znajdujące się w odpowiednich warunkach klimatycznych) się rozwijają, a firmy rodzinne z ich terytoriów osiągają sukcesy nie tylko na arenie lokalnej, ale także międzynarodowej.

Przemiany w Izraelu

Jednym z nielicznych państw regionu, któremu udało się osiągnąć sukces gospodarczy, mimo niesprzyjającego położenia, był Izrael. Izraelscy rodzeni, aby osiągnąć sukces musieli zmierzyć się nie tylko z przeciwnościami wynikającymi z położenia, ale także z wewnętrznymi problemami związanymi z dużą ilością różnych grup społecznych zamieszkujących ich państwo. Każda z nich pochodziła z innego zakątka świata, różniąc się od pozostałych statusem społecznym i ekonomicznym.

Ludność żydowska stanowi obecnie prawie 80 proc. społeczeństwa Izraela. Można ją podzielić na Sabrów (*Sabres, Sabras*), czyli Żydów urodzonych w Izraelu oraz *olim* – tych, którzy w Izraelu pojawili się jako imigranci i ich potomków. Wśród tych drugich wyróżnia się dwie główne grupy: aszkenazyjczyków (*Aszkenazim*) – Żydów «zachodnich», pochodzenia europejskiego i amerykańskiego posługujących się językiem *jidysz* oraz sefardyjczyków (*Sfardim*) – Żydów



orientalnych, pochodzących z Afryki i Azji, których językiem jest *ladino*. Jednakże warto zwrócić uwagę, że podział na aszkenazyjczyków i sefardyjczyków jest dość umowny. W języku hebrajskim „Aszkenaz” oznacza kraj po drugiej stronie Alp, a zatem Niemcy, Polskę, a także Litwę i Rosję (dlatego też aszkenazyjczyków nazywamy też Żydami wschodnioeuropejskimi). Obecnie mianem tym określa się także Żydów pochodzących z kontynentu amerykańskiego. Natomiast nazwa „Sfardim”, czyli „Hiszpanie”, pochodzi od Żydów, którzy w 1492 r. zostali wypędzeni z Hiszpanii przez szalejącą inkwizycję. Dzisiejsi sefardyjczycy nie mają nic wspólnego z tym krajem – pochodzą z islamskich krajów Bliskiego Wschodu i Afryki Północnej (ci są zwani Żydami orientальnymi – *Misrachim*), a także Bałkanów i południa Europy (m.in. Bułgarii, Grecji Włoch, Turcji).

Pod koniec lat osiemdziesiątych XX wieku we wschodniej Europie rozpoczęła się jedna z największych współczesnych emigracji Żydów aszkenazyjskich do Izraela. Swoją szczytowy punkt osiągnęła w latach 1990-1991. Emigrację umożliwiło „prawo powrotu” („Hok Hashvut”) i tzw. „klauszula wnuka” zezwalająca na przyjazd do Izraela wszystkim Żydom wliczając w to tych, których jeden z dziadków był Żydem. Nowa ojczyzna od samego początku dawała prawo bycia jej równoprawnym obywatelem – płaciła za kontener z rzeczami, które zabierali ze sobą ze starej ojczyzny, wypłacała miesięczną zapomogę, wynajmowała czasowo mieszkanie, gwarantowała naukę języka i służbę zdrowia, pomagała w przekwalifikowaniu się zawodowym i w otrzymaniu niskoprocentowanej pożyczki bankowej na założenie działalności gospodarczej, a także pozwalała na przywóz bezcłowego i bezpodatkowego samochodu, co, biorąc pod uwagę 100% podatek na samochody

Z państw Europy Wschodniej przybyła ogromna liczba wykształconych i nierzadko wybitnych ludzi biznesu. W 1989 r. co piąty izraelski przedsiębiorca pochodził z terytorium tych państw.

w Izraelu, było drogocennym przywilejem, na który jednak większość „olim” nie było stać.

Należy zauważyć, że w początkowym okresie między nowo przybytymi, którzy od razu otrzymywali wspomnianą pomoc materialną, a resztą Izraelczyków powstały pewne tarcia. Aż 40 proc. mieszkańców Izraela uważało, że imigranci otrzymują zbyt wiele pomocy od rządu, a ponad 60 proc. sprzeciwiało się przyjmowaniu kolejnych osób z państw wschodniej Europy. Zaczęto zwracać uwagę na negatywne skutki dla Izraela, do których należała m.in. drastyczna podwyżka cen mieszkań, wynikająca z nagłego popytu na nie. Poważnym problemem stały się także prostytucja i przestępczość zorganizowana. Izrael stał się bowiem idealną pralnią brudnych pieniędzy dla wschodnioeuropejskich mafii, które oparowały głównie prostytucję i sektor nieruchomości. Z biegiem lat ta sytuacja zaczęła się zmieniać. Z państw Europy Wschodniej przybyła ogromna liczba wykształconych i nierzadko wybitnych ludzi biznesu. Już w 1989 r. co piąty izraelski przedsiębiorca pochodził z terytorium Europy Wschodniej. Coraz częściej to aszkenazyjczycy i zakładane przez nich rodzinne przedsiębiorstwa budowały potencjał gospodarczy państwa.

Dla wielu menedżerów wschodnioeuropejskich firm rodzinnych z Izraela idealnymi kontrahentami są firmy z krajów pochodzenia nestorów rodu. Może to być szansa dla naszego przedsiębiorstwa.

Rodzinna rewolucja

Pojawienie się nowej, ponadmilionowej grupy mieszkańców doprowadziło do niezwykłych przeobrażeń w Izraelu – do „rodzinnej rewolucji”. Nowi obywatele szybko włączyli się w życie społeczeństwa. Rozpoczęli zakładanie własnych rodzinnych firm. Rodzinni ze wschodu zaczęli specjalizować się w wydawaniu prasy, turystyce, farmacji i informatyce. W Izraelu rodзинni aszkenazyjscy wydają dwadzieścia gazet i magazynów, a także piętnaście tytułów prasy lokalnej. Należy zwrócić uwagę, że w wielu przypadkach są to tytuły w językach wschodnioeuropejskich. Warto także zauważyć, że często całe dzielnice największych izraelskich miast są zamieszkane wyłącznie przez osoby pochodzące z państw Europy Wschodniej, których 60 proc. na co dzień posługuje się językami nauczonymi w dzieciństwie, m.in. rosyjskim, ukraińskim, polskim (nawet mimo intensywnych kursów hebrajskiego).

Przykładowo w miejscach tradycyjnie uważanych za „turystyczne”, takich, jak: Morze Martwe, Ejlat, Tyberiada, Natania, Aszdod czy Akko – choć nie tylko w nich, bo w zasadzie w całym Izraelu – stale

słychać języki wschodnioeuropejskie. Za najlepszy przykład mogą posłużyć badania opinii publicznej przeprowadzane przez wyspecjalizowane ośrodki na najmłodszych przedstawicielach aszkenazyjskich rodzinnych: 86,6% młodzieży izraelskiej pochodzenia wschodnioeuropejskiego, w wieku 19-24 lat, czyli urodzonych w Izraelu lub przywiezionych do Izraela jako małe dzieci, twierdzi (według badań organizacji „Forum rodziców”), że są jego obywatelami; 70% „wschodnioeuropejskich Izraelczyków”, z ponad miliona mieszkańców 7,6 milionowego Izraela, mówi w domu w językach wschodnioeuropejskich, a 62,7% porozumiewa się ze swoimi rodzicami w dwóch językach: po hebrajsku i w jednym z języków wschodnioeuropejskich, przy tym tylko 28,4% uważa się za Izraelczyków, ale aż 88% jest dumnych z bycia



formalnie obywatelami Izraela i 70% chce go czynnie bronić w wojsku.

Dlatego pamiętajmy, że nawet jeśli w naszym zespole negocyjacyjnym nie będzie osoby, która biegle zna język hebrajski, to do przeprowadzenia rozmowy wystarczą nam osoby płynnie posługujące się językiem rosyjskim, ukraińskim lub białoruskim. Nie powinniśmy być zszokowani także tym, że nasi kontrahenci będą znać biegle język polski.

Podsumowując

Wyniki badań odzwierciedlają fenomen masowej wschodnioeuropejskiej emigracji w Izraelu i jej rodzinnej specyfiki charakteryzującej się tendencją do postrzegania środowiska rodzinnego jako kameralnego kręgu rodziny i znajomych, „towarzyszy

losu” mówiących w językach wschodnioeuropejskich.

Tak jak wspominałem, aszkenazyjscy rodzeni w Izraelu tworzą dla swojej grupy wiele przedsięwzięć, które mają ułatwić nowym mieszkańcom start w nowe życie, a starszym utrzymanie kontaktu z dawnymi ojczyznami. Wschodnioeuropejscy rodzeni prowadzą wiele różnych przedsiębiorstw, m.in.: sklepy spożywcze, przedszkola, szkoły, księgarnie, kluby, teatry, zawodowe zespoły muzyczne, kanały telewizyjne w językach wschodnioeuropejskich. Przykładem takiego udanego przedsięwzięcia rodzinnych aszkenazyjskich jest sieć niekoszernych (m.in. otwartych w soboty) supermarketów – „Tiv Tam” ze wschodnioeuropejskimi (i nie tylko) produktami, które kupują zamiast izraelskich nie tylko wschodnioeuropejscy mieszkańcy państwa, ale także liczne restauracje.

Według badań większość aszkenazyjskich rodzinnych nie ma ochoty, ani nie odczuwa konieczności szerszej współpracy z innymi grupami społecznymi zamieszkującymi Izrael. Nie mają autentycznej potrzeby integracji z „sabrami”, czyli Izraelczykami urodzonymi w Izraelu, a 50% z nich nie chce wstąpić w związek małżeński z rdzennymi Izraelczykami bojąc się utraty tożsamości swojej rodziny. Aszkenazyjscy rodzeni nie mają także pełnego zaufania do tych, którzy nie znają jakiegoś języka wschodnioeuropejskiego. Taki stan rzeczy nie zrodził się z dnia na dzień, nie jest też kaprysem czy rodzajem spisku, ale raczej manifestem własnych wartości. Dla wielu menedżerów wschodnioeuropejskich firm rodzinnych z Izraela idealnymi kontrahentami są firmy z państw, w których urodzili się nestorowie rodu. Może to szansa dla naszego przedsięwzięcia?! Aszkenazyjscy rodzeni są nam bliżsi niż nam się wydaje! ●





System CRM

– realne wsparcie dla funkcjonowania oraz zysków Twojej firmy



Magdalena Urbanowicz
Specjalista ds. marketingu
Kotrak S.A.

Szybki wzrost zysków firmy jest przede wszystkim zależny od siły relacji z naszymi klientami oraz wiedzy na ich temat. Skąd jednak czerpać te istotne informacje i jak je wygodnie gromadzić oraz przetwarzać? Tutaj właśnie z pomocą przychodzą systemy klasy CRM.

Czym jest system CRM i jak działa?

Skrót CRM pochodzi od angielskiego „Customer Relationship Management” i oznacza oprogramowanie wspierające zarządzanie kontaktami oraz relacjami z obecnymi, jak i potencjalnymi klientami.

System klasy CRM jest używany przez firmy przede wszystkim do rejestrowania, raportowania i analizowania interakcji z klientami. Wspiera udoskonalanie procesów, pozostawanie w bieżącej relacji z otoczeniem i zwiększanie zysków.

Oprogramowanie CRM może działać w dwóch wersjach: stacjonarnie lub w chmurze (CRM online).

Dlaczego ważny jest program do zarządzania relacjami z klientami?

Rozwój firmy determinuje zwykle większą liczbę danych w przedsiębiorstwie. Ich przetwarzanie oraz analizowanie potrafi być kłopotliwe i pochłaniać sporą ilość czasu, zwłaszcza gdy informacje o Twoich klientach są rozproszone między komputerami, papierowymi dokumentami i różnymi pracownikami. Łatwo jest wtedy zapomnieć o ważnych kwestiach lub po prostu nie mieć pełnego wglądu w historię relacji.

Ważną kwestią jest również nadzorowanie działań handlowców. Specjalistyczne oprogramowanie pozwala nadzorować liczne telefony, wiadomości mailowe oraz wizyty u klientów. CRM umożliwia ocenianie skuteczności pracy przedstawicieli handlowych i efektywności poszczególnych działań sprzedażowych.

Co ułatwia system CRM i jakie moduły powinien zawierać?

Praca w systemie CRM daje wiele możliwości, między innymi:

- możliwość przypisania konkretnego klienta do jego opiekuna handlowego,
- możliwość przygotowania oferty handlowej,
- obsługę ofert handlowych,
- zarządzanie obsługą sprzedażową bezpośrednio u klienta, z poziomu urządzenia mobilnego,
- pełną rejestrację kontaktów z klientami (nazwa klienta, data, handlowiec, opis przebiegu rozmowy, czas rozmowy itd.),

Rozwój firmy powoduje wzrost liczby danych, a ich przetwarzanie i analizowanie staje się bardzo pracochłonne, zwłaszcza gdy informacje o klientach są rozproszone w wielu miejscach i zapisane na różnych nośnikach.

- harmonogram zadań pracowników, ustalanie priorytetów w zadaniach i terminarz,
- rejestrację wykonanych czynności (opiekun zadania, termin realizacji zadania, priorytet, procent wykonania zadania itd.),
- wzór procedury obsługi klienta,
- automatyczną archiwizację,
- automatyczne generowanie wielu faktur dla wielu podmiotów (faktury cykliczne),
- mechanizm windykacji należności,
- obsługę firmowej skrzynki pocztowej.

Jakie są korzyści z posiadania programu CRM?

Nim zdecydujemy się na wdrożenie oprogramowania, warto wiedzieć w jakim celu potrzebujemy w firmie systemu CRM. Kluczowymi korzyściami, wynikającymi z jego implementacji są:

- posiadanie pełnej, elektronicznej bazy wiedzy o klientach, ich potrzebach i problemach,
- dostęp do informacji o klientach z dowolnego miejsca i o dowolnej porze przez przeglądarkę internetową,

- pełna historyczność wszelkiego rodzaju kontaktów z klientami (rozmowy telefoniczne, e-mail, kontakty poprzez komunikator internetowy, spotkanie),
- automatyczna archiwizacja korespondencji mailowej,
- możliwość zbierania i analizy informacji o klientach (preferencje, lojalność klientów, opinie o produktach, ocena obecnej współpracy i perspektywy dalszej), na przykład za pomocą ankiet,
- ułatwienie budowania strategii i długofalowych działań marketingowych,
- możliwość automatyzacji działań wspierających wzrost sprzedaży, na przykład poprzez sugestie rabatowe,
- kompleksowa analiza informacji o klientach dzięki raportom Business Intelligence.

W jaki sposób poszczególne działy firmy zyskują dzięki CRM?

System CRM to w pierwszej kolejności wsparcie dla osób, których praca jest związana z cyklem życia produktu. Zebrane przez oprogramowanie dane użytkownicy mogą w szybki sposób analizować, otrzymując tym samym pełny obraz obecnej sytuacji na rynku, a także oczekiwań i niezaspokojonych potrzeb klientów. Wnioski te pozwalają na lepsze planowanie działań oraz pozyskiwanie większej liczby klientów.

Aplikacja CRM wspiera również optymalizację ponoszonych kosztów. Dzięki jej pomocy możemy lepiej zaplanować działania marketingowe, jak również szybciej podejmować ważne, biznesowe decyzje. Wraz z systemem CRM możemy lepiej poznać preferencje oraz oczekiwania naszych klientów, a tym samym skuteczniej i precyzyjniej dopasować działania naszej firmy do ich potrzeb.

To jednak nie wszystkie zalety posiadania oprogramowania CRM. Bardziej zaawansowane systemy wspierają również efektywność działań windykacyjnych. W przypadku klientów, którzy nie uregulowali płatności na czas, możliwe jest automatyczne wysyłanie powiadomień, ponagleń zapłaty i wiadomości. Jeśli po ustalonym czasie nadal nie odnotowaliśmy wpłaty, można zablokować sprzedaż danemu kontrahentowi.

Poza wspieraniem pracy działów sprzedaży i marketingu, CRM jest również dobrą formą pomocy dla działu asysty technicznej. Niezależnie od tego, w jaki sposób klient zgłosi usterkę, każdą informację można wygodnie rejestrować w systemie. Pozwala to na proste zapanowanie nad napływającymi wiadomościami i ich nadzorowanie. Dodatkowo asysta posiada wgląd w produkty nabyte przez konkretnego klienta, co ułatwia jej udzielanie wskazówek dostosowanych do jego potrzeb.

Jak wybrać odpowiedni program do zarządzania relacjami z klientami?

Na wybór odpowiedniego systemu CRM ma wpływ wielkość firmy, specyfika jej działania i liczba klientów. Z powodu wielu kryteriów warto wybrać takie oprogramowanie, które obejmuje procesy o różnym zaawansowaniu.

Ponieważ praca z klientem wymaga dokładności oraz szybkości w wykonywaniu zadań, nierzadko pod presją czasu, istotnym jest, by wybrany program CRM był intuicyjny i wygodny w obsłudze. Równie ważne jest umożliwianie pracy w terenie, zwłaszcza dla handlowców, dlatego decydując się na dany program musimy się upewnić, czy będzie działać na posiadanych przez nas urządzeniach mobilnych.

System CRM stanowi wsparcie pracy nie tylko działów sprzedaży i marketingu, ale też pracowników z działów technicznych, którzy na podstawie zarejestrowanych w systemie informacji o usterkach produktów mogą szybko pomóc klientowi.

System CRM musi również być zgodny z obowiązującym prawem i być aktualizowany, z uwagi na gromadzone przez niego informacje o naszych klientach. Zwróćmy także uwagę na to, czy w razie jakichkolwiek problemów mamy dostęp do pełnego wsparcia technicznego i obsługi posprzedażowej.



Jakie są etapy wdrożenia CRM? Jak wdrożyć CRM w małej, średniej i dużej firmie?

Dokładna analiza przedwdrożeniowa to podstawa wyboru odpowiedniego i dopasowanego do naszej firmy systemu CRM. Uwzględnia ona nasze potrzeby, oczekiwania stawiane programowi i sposoby jego użytkowania.

Po dobrze przeprowadzonej analizie wiemy, w jaki sposób musimy wdrożyć system, by maksymalnie wykorzystać wszystkie jego atuty. Jednocześnie instalowany program dostosowuje się do potrzeb konkretnych użytkowników tak, aby codzienna praca była wygodna i przyjemna. Jednym z elementów jest także przygotowanie standardowych szablonów dokumentów lub stworzenie nowych, zindywidualizowanych rozwiązań.

Jeśli korzystaliśmy już wcześniej z jakiegoś oprogramowania lub prowadziliśmy arkusze kalkulacyjne, najczęściej dane będą mogły być zaimportowane do naszego nowego systemu CRM. Dzięki temu nie stracimy wieloletnich danych, a po migracji praca na posiadanych zasobach będzie przebiegać o wiele szybciej. Oprogramowanie CRM warto także zintegrować z innymi modułami, które już posiadamy w firmie.

Ostatnim elementem jest szkolenie pracowników firmy z obsługi systemu CRM. Jest to bardzo ważny etap, ponieważ w dużym stopniu od niego zależy jakość późniejszej pracy. Nie należy jednak zapominać o tym, że firma wdrażająca system CRM powinna być dla nas dostępna także po wdrożeniu, w razie jakichkolwiek wątpliwości lub chęci rozwijania oprogramowania wraz z rozwojem naszej firmy. ●



 Akademia golfa dla firm rodzinnych w Bydgoszczy
Fot. MARKFILM Mikołaj Grajner

O biznesie i pieniądzach przy golfie, czyli Akademia Golfa dla firm rodzinnych



Aleksandra Jasińska-Kloska
Współwłaścicielka, prokurent, sukcesorka w Darpol sp. z o.o. sp.k.; lider Kujawsko-Pomorskich Firm Rodzinnych (regionalnego koła IFR), członek Komisji Rewizyjnej IFR



Cóż to był za udany dzień!

Korzystając z pięknego lata, w czwartek 9 sierpnia 2018 r. kujawsko-pomorskie firmy rodzinne miały okazję spotkać się na luzie w plenerze. Połączyliśmy przyjemne z pożytecznym. Na początku spotkania Tomasz Budziak z Zarządu IFR opowiedział



o tym co w trawie piszczy, czyli o nowinkach z życia IFR. Następnie po zapoznaniu się uczestników nasz ekspert merytoryczny p. Adam Lipka-Bebeniec (ekspert z Union Investment) omówił aktualną sytuację gospodarczą w Polsce i na świecie oraz to, jak wykorzystać ją dla dobra naszych firm.

Poza dużą dawką wiedzy na uczestników czekała prawdziwa gratka! Akademia golfa dla firm rodzinnych! Poznaliśmy etykietę oraz podstawowe zasady gry w ten najpopularniejszy w świecie biznesu sport. Następnie z profesjonalnym sprzętem przeszliśmy na pole i strzelnicę, gdzie każdy miał okazję pod okiem i z instruktażem trenera spróbować swoich sił. W konkursie z nagrodami wyłoniliśmy aż dwóch Mistrzów Golfa, którymi zostali Asia i Michał. Jeszcze raz gratulujemy!



Czy nie cudownie być przedsiębiorcą? Kto inny może grać golfa w czasie pracy?

Zapraszamy na kolejne wydarzenia kujawsko-pomorskich firm rodzinnych, o których na bieżąco informujemy na <https://www.facebook.com/loza-brbydgoszcz/> i poprzez newsletter IFR. ●



📷 Autorem wszystkich zdjęć jest MARKFILM Mikołaj Grajner

Dołącz do nas!

Łączymy, by budować



www.firmyrodzinne.pl

ifir[®]
INICJATYWA
FIRM RODZINNYCH