

relacje

MAGAZYN FIRM RODZINNYCH

NR 4(37) WRZESIEŃ 2019 ISSN 2353-6470



MAJĄTEK FIRMOWO-RODZINNY

Temat numeru

- 4 Zarząd przedsiębiorstwem wchodzącym w skład majątku wspólnego małżonków
| Aleksander Giehsmann, Marcel Migala
- 8 Nie znajdziesz tego w kodeksie
| Łukasz Martyniec
- 14 Hipoteka ochroni pożyczkę wspólnika w razie upadłości spółki | Aleksandra Krawczyk

Zarządzanie

- 19 Dlaczego jeszcze nie turkus?
| Krzysztof Sarnecki
- 23 Wywiad jawnoźródłowy w działalności przedsiębiorstwa rodzinnego
| Gniewomir Pieńkowski



Ludzie w firmie

- 27 Rodzinne budowanie marki pracodawcy się opłaca! | Anna Dąbrowska

Wydarzenia

- 30 IV Złot Sukcesorów | Lidia Rygielska
- 33 Inspirujące spotkania | Anna Beler



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. Wzmocnijmy głos Rodzinnych!

RELACJE. Magazyn Firm Rodzinnych
kwartalnik, nr 4(37), wrzesień 2019
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

Projekt, skład:

Pracownia Register
www.pracowniaregister.pl

Fotografie ilustracyjne:

Freepik, Adobe Stock

Zdjęcie na okładce:

Freepik

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

EGZEMPLARZ

DYSTRYBUOWANY BEZPŁATNIE

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



Szanowni Państwo, Drodzy Rodzinni!

Silne połączenie rodziny z firmą to oprócz kwestii relacji międzyludzkich cała gama problemów na tle majątku. Jak wiemy, przeważająca większość firm rodzinnych zaczyna swoją drogę w formie jednoosobowej działalności gospodarczej. Jeżeli przedsiębiorstwo wchodzi w skład majątku wspólnego małżonków, pojawiają się różne ograniczenia w zarządzaniu. *Zważając, że majątkowe umowy małżeńskie nadal nie są zbyt popularne*, to warto pochylić się nad kwestiami związanymi z uprawnieniem do decydowania przez małżonków o przedsiębiorstwie objętym ustawową wspólnością majątkową – piszą Aleksander Giehsman i Marcel Migąła w artykule „Zarząd przedsiębiorstwem wchodzącym w skład majątku wspólnego małżonków”.

Sytuacja jeszcze bardziej się komplikuje, gdy dochodzi do przekazania majątku kolejnemu pokoleniu. Zasady społeczne w większości krajów prowadzą do tzw. sprawiedliwego podziału, który powszechnie rozumie się jako równe traktowanie. Jednak czy równe znaczy sprawiedliwe? Jak pisze Peter Leach w książce „Firmy rodzinne. Wszystko, co istotne” [EMKA, Warszawa 2017, s. 337], *przeniesienie koncepcji równego traktowania na grunt firmy rodzinnej jest (...) z zasady niebezpieczne i destruktywne – równości nie należy utożsamiać ze sprawiedliwością*. Zwraca na to uwagę Łukasz Martyniec w artykule „Nie znajdziesz tego

w kodeksie”. Na przykładzie kilku firm Autor dowodzi, że pozostawienie spraw dziedziczenia majątku firmy powszechnie obowiązującym przepisom prawa jest dużą nieroztropnością. Przepisy te bowiem nie uwzględniają istoty i specyfiki sukcesji biznesu.

Czy kiedyś zastanawialiśmy się, będąc wspólnikiem w firmie rodzinnej, jak zabezpieczyć pożyczkę udzieloną firmie? Bo to jasne, że działamy na zasadzie zaufania. Może jednak warto pomyśleć o zabezpieczeniu swoich interesów. Jak to zrobić, wyjaśnia Aleksandra Krawczyk w artykule „Hipoteka ochroni pożyczkę wspólnika w razie upadłości spółki”.

Polecam oczywiście całe wydanie, gdzie znajdą Państwo bardzo ciekawe rozważania chociażby na temat organizacji turkusowych czy budowaniu marki pracodawcy (*employer branding*) i wydarzeniach w naszym środowisku. A przed nami już wkrótce U-RODZINY 2019 – wielkie spotkanie Rodzinnych.

Życzę Państwu przyjemnej lektury.

Redaktor Naczelna,

Maria Adamska

maria.adamska@fimyrodzinne.pl

www.fimyrodzinne.pl



Zarząd przedsiębiorstwem wchodzącym w skład majątku wspólnego małżonków

Zważając, że majątkowe umowy małżeńskie nadal nie są zbyt popularne, to warto pochylić się nad kwestiami związanymi z uprawnieniem do decydowania przez małżonków o przedsiębiorstwie objętym ustawową wspólnością majątkową.



Aleksander Giehsmann
adwokat, właściciel
Kancelarii
Adwokackiej AGK



Marcel Migąła
adwokat, partner
w Kancelarii
Adwokackiej adv.
Marcin Gajewski

Z uwagi na bliskie relacje oraz wzajemne zaufanie małżonkowie niejednokrotnie odgrywają znaczącą rolę w prowadzeniu jednoosobowej działalności gospodarczej lub prowadzą ją wspólnie. W zakresie takiej działalności występują różne konfiguracje: jeden małżonek prowadzi taką działalność, prowadzą ją oboje lub też jeden z małżonków ją prowadzi, a drugi chce posiadać prawo współdecydowania.

Zarząd przedsiębiorstwem wchodzącym w skład majątku wspólnego

Wspólność majątkowa to nic innego jak ustrój majątkowy określający współwłasność przedmiotów nabytych przez małżonków w trakcie trwania małżeństwa. Najpowszechniejszy jest ustawowy ustrój małżeński, tzw. wspólności majątkowej, który co do zasady zakłada, że rzeczy nabyte przez małżonków stanowią ich współwłasność, a w konsekwencji są oni zobowiązani do współdziałania w zarządzaniu nimi.

Przedsiębiorstwo to natomiast zespół składników służących do prowadzenia działalności gospodarczej. Jeśli zatem przedsiębiorstwo zostanie założone lub nabyte w trakcie trwania związku małżeńskiego, to tym samym, jako zespół składników, zostanie objęty też wspólnością ustawową. W takim stanie należałoby przyjąć, że małżonkowie powinni zawsze współdziałać przy wszystkich decyzjach, które go dotyczą.

Ustawodawca jednak zważył na to, że przeważnie takie przedsiębiorstwo prowadzone jest przez jedną osobę. W takim stanie, aby osoba, która faktycznie je prowadzi miała swobodę działania, jak również nie musiała każdorazowo uzyskiwać zgody drugiego małżonka, zdecydował się na przyznanie takiemu małżonkowi-przedsiębiorcy prawa do samodzielnego zarządzania tym przedsiębiorstwem. Tym samym małżonek zarządzający przedsiębiorstwem będzie mógł swobodnie decydować o jego wszystkich bieżących sprawach, a drugi z małżonków nie będzie się mógł temu sprzeciwić.

Kompetencja do swobodnego zarządzania przedsiębiorstwem faktycznie ogranicza się do bieżącej

działalności, np. zawieraniem umów z kontrahentami, zatrudniania pracowników. Gdyby jednak taki przedsiębiorca chciał dokonać czynności, które dotyczą przedsiębiorstwa jako całości lub jego zorganizowanej części, np. je sprzedać, wydzierżawić, czy nabyć nieruchomość, to będzie już zmuszony współdziałać z drugim z małżonków, o czym będzie mowa dalej.

Gdy przedsiębiorstwo prowadzone jest faktycznie przez obu małżonków, to powyższa zasada nie znajdzie zastosowania. W takim stanie małżonkowie będą musieli ze sobą współdziałać. Jeśli natomiast każde z nich prowadzi swoje własne przedsiębiorstwo, ale niektóre przedmioty są przez nich wykorzystywane wspólnie, to również w odniesieniu do tych przedmiotów zasada swobodnego zarządu nie znajdzie zastosowania. Jako przykład można wskazać samochód, który każdy z małżonków wykorzystuje w swoich firmach. Gdy jeden z małżonków będzie chciał go sprzedać, to drugi będzie musiał na to wyrazić zgodę. Gdyby natomiast taki samochód był wykorzystywany tylko w przedsiębiorstwie jednego z małżonków, to mógłby on nim swobodnie rozporządzić.

W kontekście powyższego należy również wskazać, że gdy tylko jeden z małżonków prowadzi firmę, to nie ma przeciwwskazań, aby udzielił on prokury lub pełnomocnictwa drugiemu z nich, a tym samym ten miał możliwość podejmowania pewnych decyzji w obrębie przedsiębiorstwa.

Zgoda małżonka na czynność przekraczającą zakres zwykłego zarządu

Co do zasady przedsiębiorstwem wchodzącym w skład majątku wspólnego będzie samodzielnie zarządzać małżonek prowadzący działalność

gospodarczą. Niemniej drugi małżonek nie jest pozbawiony całkowicie wpływu na zarządzanie przedsiębiorstwem, w sytuacji gdy małżonek-przedsiębiorca zamierza w sposób definitywny rozporządzić składnikami majątku wspólnego lub zamierza obciążyć wspólny majątek, w tym przedsiębiorstwo. W celu dokonania zbycia, obciążenia, odpłatnego nabycia lub wydzierżawienia przedsiębiorstwa lub jego części niezbędne jest pozyskanie zgody drugiego małżonka. Przedsiębiorca-małżonek zamierzając dokonać strategicznej transakcji biznesowej powinien zawsze porozumieć się ze swoją drugą połówką.

Analogiczna sytuacja wystąpi w przypadku, gdy przedsiębiorca zdecyduje się na nabycie nieruchomości np. w celu powiększenia przedsiębiorstwa. Zgodę na powyższe działanie również musi wyrazić drugi małżonek. Zgoda na dokonanie czynności przekraczającej zakres zwykłego zarządu będzie również wymagana podczas przekształcenia jednoosobowej działalności gospodarczej w spółkę prawa handlowego. W praktyce do nowo zakładanej spółki przedsiębiorca wnosi aportem dotychczas prowadzone przez siebie przedsiębiorstwo, co jednocześnie prowadzi do zmiany jego właściciela.

Małżonek przedsiębiorcy ma zatem zagwarantowane prawo współdecydowania o losach przedsiębiorstwa. Ograniczona została wyłącznie jego decyzyjność w zakresie bieżących spraw.

Naruszenie zasad zarządu i ochrona prawna wierzycieli

Dokonanie czynności prawnych z naruszeniem zasad zarządu majątkiem wspólnym prowadzi do stanu niepewności pomiędzy stronami umowy. Brak zgody małżonka na zawarcie umowy

Małżonek przedsiębiorcy ma zagwarantowane prawo współdecydowania o losach przedsiębiorstwa, z ograniczeniem decyzji bieżących.

skutkować będzie jej czasową bezskutecznością. Innymi słowy umowa zawarta bez zgody drugiego małżonka będzie wymagać jej potwierdzenia pod rygorem uznania umowy za nieważną. Żeby taki stan niepewności nie trwał w nieskończoność ustawodawca przyznał kontrahentowi prawo do wyznaczenia terminu drugiemu małżonkowi na potwierdzenie umowy. Po bezskutecznym upływie wyznaczonego terminu umowa przestaje wiązać strony, a zatem należy uznać, że nigdy nie została zawarta. Jeżeli natomiast drugi małżonek potwierdzi zawarcie umowy, to umowa będzie wywoływać skutki prawne od chwili jej zawarcia.

Dokonanie czynności prawnych przez małżonka nieuprawnionego do zarządu przedsiębiorstwem, co do zasady będzie bezskuteczne prawnie. Czynności takie nie będą też podlegać potwierdzeniu. Nie oznacza to jednak, że dokonanie czynności przez nielojalnego małżonka nigdy nie będzie rodzić konsekwencji prawnych dla przedsiębiorstwa i małżonka prowadzącego działalność gospodarczą.

Pewność obrotu prawnego wymaga ochrony praw wierzycieli, po to aby konsekwencje wewnętrznych konfliktów małżonków nie oddziaływały negatywnie na osoby trzecie, jak również po to aby nie wykorzystywali oni regulacji prawnych dotyczących wspólności majątkowej małżeńskiej

Rozwój przedsiębiorstwa rodzinnego wymaga ustalenia klarownych zasad zarządzania z członkami rodziny.

w celu zwolnienia się z odpowiedzialności za zaciągnięte zobowiązania.

Jeżeli osoba trzecia nabyła rzecz ruchomą od osoby nieuprawnionej, a jednocześnie działała w dobrej wierze i doszło już do wydania rzeczy, to wówczas osoba ta nabędzie prawo własności rzeczy z chwilą jej wydania. Analogiczna regulacja została ustanowiona co do czynności prawnych mających za przedmiot nieruchomości. Co do zasady osoba działająca w dobrej wierze, która zawiera odpłatną umowę dotyczącą nieruchomości z małżonkiem wpisanym do księgi wieczystej jako jedynym właścicielem, będzie skuteczna prawnie i doprowadzi do zmiany właściciela nieruchomości.

Warto też zwrócić uwagę, że odpowiedzialność za zobowiązania powstałe w związku z prowadzeniem przedsiębiorstwa będzie ponosić swoim majątkiem osobistym małżonek dokonujący czynności prawnej bez zgody drugiego małżonka, ale również będzie ponosić drugi małżonek w ten sposób, że wierzyciel będzie mógł zaspokoić się z przedmiotów majątkowych wchodzących w skład przedsiębiorstwa wchodzącego do majątku wspólnego.

Jak zabezpieczyć przedsiębiorstwo

Obowiązujące przepisy pozwalają zabezpieczyć się przedsiębiorcy przed niełojalnym działaniem współmałżonka. Pewnym rozwiązaniem jest

zawarcie umowy majątkowej małżeńskiej i dokonanie podziału majątku wspólnego. Jest to rozwiązanie skuteczne ale i zarazem daleko idące. Brak zgody drugiego małżonka na zawarcie wspomnianych umów uniemożliwi wdrożenie zmian w zakresie sposobu zarządzania przedsiębiorstwem. Sądowe dochodzenie ustanowienia rozdzielności majątkowej może natomiast okazać się zbyt długie i zbyt kosztowne dla przedsiębiorcy, co zarazem może negatywnie oddziaływać na samą możliwość prowadzenia działalności gospodarczej.

Mniej radykalnym rozwiązaniem, które może pozwolić na zachowanie poprawnych relacji rodzinnych i uniknięcie długotrwałego sporu sądowego, jest możliwość wystąpienia do sądu z wnioskiem o pozbawienie drugiego małżonka samodzielnego zarządu majątkiem wspólnym lub wniosek o postanowienie, że na dokonanie czynności przekraczającej zakres zwykłego zarządu zamiast zgody małżonka będzie wymagane uzyskanie zezwolenia sądu. Przedstawione rozwiązanie niewątpliwie zwiększy zakres kompetencji małżonka-przedsiębiorcy, a zarazem przyczyni się do zabezpieczenia przedsiębiorstwa przed wstrzymywaniem podejmowania strategicznych decyzji biznesowych.

Na koniec

Rozwój przedsiębiorstwa rodzinnego wymaga ustalenia klarownych zasad zarządzania nim zarówno w stosunkach wewnętrznych, tj. z członkami rodziny, a także w stosunkach zewnętrznych, a dokładniej z kontrahentami. Nieodpowiedzialne i niezgodnione czynności prawne w zakresie zarządu przedsiębiorstwem wchodzącym w skład majątku wspólnego mogą prowadzić do nieodwracalnych skutków prawnych, które będą obciążać przedsiębiorstwo. ●



Nie znajdziesz tego w kodeksie

Prawo i finanse są jak prawa fizyki. Obowiązują, czy tego chcemy, czy nie. Nawet wtedy, kiedy nie mamy pojęcia o ich istnieniu. Banał? Nie do końca. Procent składany, wartość pieniądza w czasie albo proste prawo własności już niejednemu pokazały swoją siłę. Przypomniwały, że nie powinno się ich lekceważyć. To od nas zależy, czy wykorzystamy ich moc, czy wpadniemy w jedną z licznych pułapek, jakie zastawiają na nieprzygotowanych.



Łukasz Martyniec

Doradca sukcesyjny, prawnik, ekspert Instytutu Biznesu Rodzinnego, właściciel Kancelarii Sukcesyjnej MARTYNIEC we Wrocławiu

Wielu przedsiębiorców i właścicieli firm rodzinnych skupia się niemal wyłącznie na sukcesji firmy rodzinnej. Kwestie pozostałego rodzinnego majątku, tego o niebiznesowym charakterze, rozważa się osobno i dla wielu osób są to problemy o drugorzędnym znaczeniu. Liczy się firma i powodzenie w sukcesji biznesu.

Powodów jest kilka. Przede wszystkim życie rodziny biznesowej skupia się wokół zarządzania firmą i spraw biznesowych. Jest to słuszne i naturalne, także dlatego, że właśnie tam zarabia się pieniądze. Przeznaczone są one w pierwszej kolejności na reinwestycje i rozwój przedsiębiorstwa, a dopiero w drugiej na pozostałe cele, nie związane z działalnością gospodarczą. W efekcie najczęściej to firma stanowi główny składnik majątku rodzinnego. Pozostałe aktywa, takie jak nieruchomości, pieniądze czy inne, pomniejsze składniki majątku, stanowią tylko ułamkową część jego wartości. Owszem, coraz więcej rodzin dba o stopniową rozbudowę także pozabiznesowych aktywów, ale jest to stosunkowo nowe zjawisko. Najpierw trzeba było przecież zbudować biznes, który wygeneruje środki na ich zakup. Dlatego sukcesja biznesu postrzegana jest jako najważniejsza.

Powodzenie sukcesji biznesu zależy od szeregu czynników. Tylko niewielka ich część jest i może podlegać regulacji prawnej. Proces przekazania wiedzy i władzy w przedsiębiorstwie, zaangażowanie i kompetencje sukcesorów, budowa strategii i skutecznych zespołów, które będą ją wdrażać, umiejętność pozyskania kapitału na dobrze przemyślane inwestycje czy wreszcie dobre relacje rodzinne – to tylko część przykładów na przesłanki dobrze przeprowadzonej sukcesji. Ale o żadnej z nich nie przeczytamy i nie możemy przeczytać w kodeksach.

Powszechnie obowiązujące przepisy prawa (nazwijmy je umownie: kodeksami) nie regulują wielu aspektów sukcesji biznesu. Nie oznacza to, że jej nie normują, ponieważ – lepiej lub gorzej – spełniają swoją funkcję. Nie dostrzegają jednak jej istoty ani specyfiki. Poniżej kilka przykładów.

W kodeksie cywilnym firma traktowana jest jako jeden ze składników majątku, która podlega dziedziczeniu. Nie ma znaczenia, czy ktoś w niej pracuje, czy się angażuje w jej rozwój.

Nie ma sukcesji biznesu. Jest sukcesja majątku.

Żaden przepis nie definiuje firmy rodzinnej. Nie znajdziemy w kodeksie jej definicji. Tym bardziej nie znajdziemy przepisów odnoszących się do sukcesji biznesu rodzinnego. Spółka, to spółka. Nieważne, czy rodzinna. Kodeks spółek handlowych reguluje kwestie struktury poszczególnych rodzajów spółek, praw i obowiązków wspólników, sposobu reprezentacji, sporów pomiędzy wspólnikami, tryb zaskarżania uchwał, wypowiedzenie umowy spółki czy rozliczeń z występującym wspólnikiem. Nie odróżnia jednak firmy rodzinnej od pozostałych przedsiębiorstw. Reguły są takie same dla wszystkich.

Z kolei własność, zasady jej przenoszenia i dziedziczenia regulowane są w kodeksie cywilnym i rodzinnym. Tam firma traktowana jest jako jeden ze składników majątku. Podlega prawu własności i dziedziczenia, tak samo jak samochód, dom albo obraz na ścianie. Nie ma znaczenia, czy ktoś w tej firmie pracuje, czy angażuje się w jej rozwój, czy potrafi to robić. Nieważne, że z odpowiedzialnie przekazywaną w procesie sukcesji własnością firmy powinny wiązać się określone obowiązki i kompetencje, a przynajmniej postawa. Jeżeli ktoś

staje się właścicielem – ma swoje prawa. Takie same dla wszystkich.

Nawet nowe prawo sukcesyjne, czyli ustawa o zarządzie sukcesyjnym przedsiębiorstwem osoby fizycznej, umożliwia formalne zarządzanie przedsiębiorstwem w spadku, ale nie odnosi się do własności i reguł dziedziczenia. Jeśli spadkobiercy nie dojdą do porozumienia odnośnie do sposobu prowadzenia firmy albo podziału majątku – sukcesja biznesu może się nie udać. Przedsiębiorstwo jest w tym wypadku tylko jednym ze składników majątku.

(Współ)własność

Pan Robert od 21 lat prowadzi jednoosobowe przedsiębiorstwo, dzisiaj zatrudnia 170 osób. 19 lat temu rozwiódł się z żoną. Wtedy firma była niewielka – to był dopiero początek. Dopiero po rozwodzie nastąpił jej rozwój. Za dotację unijną pan Robert wybudował nowe hale, kupił maszyny, rozwinął eksport. Dzisiaj firma warta jest całkiem sporo pieniędzy.

Po rozstaniu małżonkowie nie podzielili majątku. Była małżonka przypomniała sobie o tym dopiero 11 lat po rozwodzie. Wystąpiła z pozwem do sądu. Wyroki pierwszej i drugiej instancji nie przyniosły rozstrzygnięcia. Żadna ze stron nie chciała się zgodzić na werdykt. Dopiero Sąd Najwyższy potwierdził zdanie poprzednich sądów orzekających: przedsiębiorstwo stanowi zespół środków do prowadzenia działalności gospodarczej o składzie zmiennym i – w tym wypadku – podlega współwłasności byłych małżonków. Po rozwiązaniu małżeństwa ustata wspólność majątkowa małżeńska regulowana przepisami kodeksu rodzinnego i opiekuńczego i zamieniła się na współwłasność w częściach ułamkowych regulowaną przepisami



kodeksu rodzinnego. Była żona jest współwłaścicielką całego majątku stanowiącego własność firmy, także tego zakupionego po rozwodzie, a podział następuje według stanu z dnia wydania wyroku sądowego rozstrzygającego o nim. Byłej żonie należy się połowa zysków zaksięgowanych w firmie od dnia rozvodu do dnia wydania wyroku. Liczy się suma zysków pochodzących z rocznych sprawozdań finansowych. Nie ma znaczenia, czy zostały pobrane i – dla przykładu – co wynika z zasad amortyzacji nieruchomości. Kodeks cywilny z podatkami ma niewiele wspólnego.

Nie ma znaczenia, że była żona nigdy nie pracowała w firmie, nie angażowała się w jej rozwój ani nie ponosiła ryzyka gospodarczego czy związanego z zaciąganiem w międzyczasie zobowiązaniami. Nawet nie pojawiła się w firmie przez ostatnich kilkanaście lat. Jest współwłaścicielką.

To samo prawo własności obejmuje np. udziały i akcje w spółkach kapitałowych, jeśli zostały nabyte w trakcie trwania wspólności ustawowej.



Jak przekazać udziały dzieciom? Równo, czy według zasług? Co będzie słuszne? Co będzie sprawiedliwe?

Staje się to istotne po ustaniu małżeństwa. Jeżeli dojdzie do rozwodu, podziału majątku lub śmierci jednego z małżonków. Także tego, który nie został ujawniony w sądzie rejestrowym jako wspólnik albo akcjonariusz – jego spadkobiercy pojawią się w spółce jako współuprawnieni z każdej akcji czy każdego udziału. Aby móc głosować na zgromadzeniu wspólników, powinni wskazać wspólnego przedstawiciela. W innym przypadku z akcji lub udziałów nie można wykonywać prawa głosu.

Każdemu po równo

Pan Piotr ma trójkę dzieci. Starsza córka i syn angażują się w pracę w firmie rodzinnej. Najmłodszy

jednak wybrał inną drogę, studiuje w Londynie genetykę i tylko tym chce się zajmować. Pan Piotr ma także sporą spółkę. Jest lokalnym leaderem w produkcji betonu i prefabrykatów do budownictwa.

Jak przekazać udziały dzieciom? Równo, czy według zasług? Co będzie słuszne? Co będzie sprawiedliwe? To dylematy nie tylko pana Piotra. Czy najmłodszy syn powinien odziedziczyć 1/3 firmy? A może dać mu mniej, albo firmę przekazać na wyłączność rzeczywistym sukcesorom?

Kodeks nie ma wątpliwości. Każdemu po równo. Jeżeli pan Piotr nie sporządzi testamentu – efekt będzie dokładnie taki, a decyzję o dalszym współistnieniu w spółce, podziale obowiązków, stanowisk i zysków, będą musiały w przyszłości podjąć dzieci.

Jeśli zaś sporządzi testament i przekaze udziały w spółce tylko dwojce dzieci, lub też za życia przekaze je w formie darowizny – najmłodszy będzie miał prawo do zachowku. Podstawą jego obliczenia będzie rynkowa (godziwa) wartość firmy na dzień wydania wyroku sądowego, według stanu z dnia śmierci spadkodawcy albo z dnia dokonania darowizny. Jeśli rodzeństwo wcześniej samodzielnie nie dojdzie do porozumienia.

Nie ma znaczenia, czy najmłodszy syn pracował w firmie i przyczynił się do wzrostu jej wartości. Nie ma znaczenia, że obecna wartość firmy jest nie tylko efektem osobistej pracy nestora i sukcesorów, lecz także dwustu pracowników, wzrostu wartości nieruchomości kupionych za nieduże pieniądze w latach dziewięćdziesiątych i wieloletnich nakładów inwestycyjnych wspieranych kredytami i dotacjami unijnymi. Nieważne, że

uprawniony do zachowku nigdy nie ponosił ryzyka i osobistej odpowiedzialności za zobowiązania firmy, jak robili to jego ojciec i rodzeństwo. Kodeks tego nie dostrzega.

Splata

W umowie spółki z o.o. należącej do pani Karoliny był prosty zapis: *W sytuacji śmierci wspólnika jego spadkobiercy nie wchodzi do spółki. Spadkobiercom należy się splata o równowartości rynkowej wartości udziałów przypadających zmarłemu wspólnikowi.* Jest dość często stosowany w firmach „nierodzinnych”, w których prawnik pomyślał o zabezpieczeniu spółki przed przystąpieniem do niej niechcianych osób. Pani Karolina przejęła firmę po rodzicach, ale mniejszościowe udziały należały do menedżerów, którzy mieli ją wspierać w rozwoju spółki. Udział w spółce miał

motywować ich do działania i lojalności. Tak też się działo, dopóki jeden z menadżerów, pan Marek, nie zginął w wypadku samochodowym.

Okazało się, że wycena firmy przedstawiona przez rodzinę pana Marka różniła się w znacznej mierze od tej przedstawionej przez większośćową spółniczkę. Była trzy razy wyższa od wartości bilansowej, na której opierała się pani Karolina. Reprezentujący spadkobierców prawnik sugerował, że w sądzie będą żądali więcej i że teraz – z ich strony – jest to propozycja ugodowa. Podpisanie ugody będzie korzystne dla wszystkich.

Nie ma znaczenia, że firma inwestuje. Że splata kredyty, a presja na wzrost wynagrodzeń jest coraz wyższa, o ile w ogóle można znaleźć kandydatów do pracy. Nie ma znaczenia, że trzeba



pozyskać z rynku kogoś, kto zastąpi pana Marka i zajmie jego miejsce w przedsiębiorstwie. Teraz trzeba spłacić spadkobierców. Kodeks nie podpowie, skąd mamy wziąć pieniądze.

Temida bywa ślepa

Powszechne przekonanie głosi, że prawo powinno być równe dla wszystkich – każdego traktować tak samo. Przynajmniej w teorii tak to powinno wyglądać. Zasada, która jest pożądana w prawie administracyjnym, podatkowym czy karnym, może stać się problemem w prawie cywilnym, gospodarczym i rodzinnym. Kiedy reguły wynikające z powszechnie obowiązujących przepisów trzeba przełożyć na nasze indywidualne wybory, decyzje i wartości. Skoro sytuacja każdego z nas jest inna, z jakiego powodu, w kluczowych dla wielu z nas kwestiach, mamy być traktowani tak samo? W dodatku bez wprowadzenia różnic pomiędzy sukcesją biznesu rodzinnego a sukcesją całego pozostałego majątku.

Podane wyżej przykłady nie przesądzają o niedoskonałości przepisów. Przecież każdy z nas, w granicach prawa i zgodnie z nim, może mieć wpływ na swoją sytuację. Rzecz w tym, że należy korzystać z indywidualnie dopasowanych rozwiązań i nie pozostawiać spraw samym sobie. Kodeksy nam w tym nie pomogą. Ustawodawca musiał przecież w jakiś sposób rozstrzygnąć o kwestiach własności, dziedziczenia, rozliczeniach ze spadkobiercami czy rodzajach form prowadzenia działalności gospodarczej. A prawo – będąc powszechnym – nie może regulować naszych sytuacji indywidualnie. Ustawowo nie można także załatwić wielu kwestii, które nie poddają się regulacjom prawnym. O dobre relacje wzajemne, czy też o to, skąd wziąć pieniądze, musimy przecież zatroszczyć się sami.



W wielu rodzinach dostrzegam rozbieżności pomiędzy tym, co w ich indywidualnej sytuacji wydaje się słuszne, a tym, co wynika z kodeksów. Jeśli samodzielnie nie odkodujemy naszych wartości, jeśli nie postawimy sobie dość wcześnie kilku ważnych pytań i nie będziemy pracować nad uzyskaniem zadowalających odpowiedzi i wdrożeniu uszytych na miarę rozwiązań – przyszłość może zaskoczyć. ●



Hipoteka ochroni pożyczkę wspólnika w razie upadłości spółki

W postępowaniu upadłościowym przeciwko spółce należności wspólników albo akcjonariuszy z tytułu pożyczki lub innej czynności prawnej o podobnych skutkach są zaspokajane w ostatniej kolejności. Zwykle odzyskanie środków przekazanych spółce jest więc niemożliwe. Dotyczy to także spółek rodzinnych, gdzie pożyczkodawca to zwykle główny wspólnik, a wręcz niejako właściciel przedsiębiorstwa. Pożyczkę można jednak zabezpieczyć w taki sposób, by wspólnik odzyskał pieniądze jako pierwszy.



**Aleksandra Krawczyk,
LL.M.**

adwokat, doradca restrukturyzacyjny w Kancelarii Prawnej SDZLEGAL Schindhelm we Wrocławiu. Specjalizuje się w prawie upadłościowym i restrukturyzacyjnym oraz prawnych aspektach sukcesji przedsiębiorstw

Zabezpieczenie przed upadłością

Ryzyko upadłości bywa często ignorowane przez właścicieli firm rodzinnych. Niestety, w dzisiejszych czasach każdy przedsiębiorca powinien zdawać sobie z niego sprawę. Upadłość wcale nie musi być przy tym skutkiem niewłaściwego zarządzania. Nieraz wystarczy, że kilku czy nawet jeden spośród istotnych kontrahentów popadną w kłopoty finansowe, a niewypłacalność kolejnych przedsiębiorców, ich odbiorców czy dostawców, staje się jedynie kwestią czasu. Przed ryzykiem upadłości można się jednak zabezpieczyć. Warto przy tym pamiętać, że w razie upadłości spółki handlowej konsekwencje finansowe ponosi nie tylko sama spółka, ale takie konsekwencje mogą ponieść i jej wspólnicy. Dzieje się tak zwłaszcza w częstym przypadku, gdy jeszcze przed ogłoszeniem upadłości spółki, dla jej dofinansowania czy już tylko ratowania, wspólnicy udzielają spółce pożyczek. W razie upadłości pożyczka co do zasady przepada, ale można się przed tym uchronić. W tym artykule omawiam przypadek udzielenia spółce przez wspólnika pożyczki, kiedy następnie spółka ogłasza upadłość. Na początek przedstawiam kilka ogólnych zagadnień z tym związanych, a na koniec daję wskazówki, jak zabezpieczyć pożyczkę przed ryzykiem upadłości.

Kategorie zaspokojenia

Zobowiązania podlegające zaspokojeniu z funduszy masy upadłości, a więc długie upadłej spółki, zaspokajają się zgodnie z zasadami wyraźnie opisanymi w ustawie z dnia 28 lutego 2003 r. Prawo upadłościowe. W pierwszej kolejności spłaca się koszty postępowania upadłościowego, a więc np. wynagrodzenie i wydatki syndyka. Następnie pokrywa się inne zobowiązania masy upadłości powstałe po ogłoszeniu upadłości, przykładowo wynagrodzenia pracowników upadłego ze

stosunku pracy przypadające za czas po ogłoszeniu upadłości. Dopiero po zaspokojeniu tych grup należności przechodzi się do długów upadłej spółki powstałych przed dniem ogłoszenia upadłości, a więc także długów w stosunku do wspólników tej spółki. Te długie spłaca się w czterech kategoriach. Ostatnia, czwarta kategoria, dotyczy należności wspólników albo akcjonariuszy z tytułu pożyczki lub innej czynności prawnej o podobnych skutkach. Wśród tych czynności o podobnych skutkach wskazać można w szczególności dostawę towaru z odroczonym terminem płatności. W zasadzie należy tu uwzględnić wszelkie działania wspólników, które miały na celu dofinansowanie spółki, nawet pod pozorem zawarcia innej transakcji.

Podporządkowanie pożyczek i innych płatności dokonanych na rzecz spółki nie jest absolutne. Po pierwsze, zasada dotyczy tylko spółek kapitałowych, a więc spółki z ograniczoną odpowiedzialnością i akcyjnej. Nie są nią objęte np. spółka cywilna czy jawna. Po drugie, chodzi tu jedynie o płatności dokonane na rzecz spółki w okresie pięciu lat przed ogłoszeniem upadłości. Po trzecie, zaspokojenie w czwartej kategorii nie dotyczy należności z tytułu pożyczek oraz innych czynności prawnych o podobnych skutkach dokonanych w toku postępowania restrukturyzacyjnego, jak również w ramach wykonania układu, a także należności wspólnika albo akcjonariusza, który stał się nim w wyniku konwersji wierzytelności na udziały lub akcje dokonanej w ramach zawartego układu. Takie należności zaspokajają się w kategorii drugiej, wraz ze wszelkimi innymi zwykłymi zobowiązaniami dłużnika, wynikającymi z prowadzonej przez niego działalności. Po czwarte, omawiana zasada dotyczy tylko istotnych wspólników i akcjonariuszy. Nie są nią dotknięte należności



wspólników albo akcjonariuszy dysponujących mniej niż 10% głosów na zgromadzeniu wspólników albo na walnym zgromadzeniu spółki, chyba że są oni członkami organów spółki lub faktycznie prowadzą jej sprawy. W spółkach rodzinnych ten ostatni wyjątek niestety zwykle nie znajduje więc zastosowania.

Wierzytelności zabezpieczone spłaca się szybciej

Od opisanych zasad istnieje istotne odstępstwo. Wierzytelności zabezpieczone rzeczowo, a więc w szczególności hipoteką, zastawem i zastawem rejestrowym, podlegają zaspokojeniu z pierwszeństwem przed takimi długami upadłego, które nie zostały w ten sposób zabezpieczone. Zaspokaja się je z sumy uzyskanej z likwidacji obciążonego przedmiotu, a więc np. w przypadku hipoteki

ze sprzedaży obciążonej nią nieruchomości. Likwidacji przedmiotu zabezpieczenia dokonuje co do zasady syndyk, przede wszystkim poprzez jego sprzedaż. Sumę uzyskaną z likwidacji przed jej przekazaniem wierzycielowi pomniejsza się przy tym o koszty likwidacji przedmiotu zabezpieczenia oraz inne koszty postępowania upadłościowego w wysokości nieprzekraczającej dziesiątej części sumy uzyskanej z likwidacji, nie więcej jednak niż o taką część kosztów postępowania upadłościowego, która wynika ze stosunku wartości obciążonego przedmiotu do wartości całej masy upadłości.

Wierzytelności zabezpieczone są zaspokajane w kolejności przysługującego im pierwszeństwa, a więc np. kolejności wpisów hipotek w księdze wieczystej nieruchomości, która jest przedmiotem

zabezpieczenia. Zasadniczo w równym stopniu z wierzytelnością główną zaspokaja się roszczenia wierzyciela o świadczenia uboczne objęte zabezpieczeniem, a więc przede wszystkim odsetki. Przypadającą wierzycielowi sumę zalicza się najpierw na należność główną, następnie na odsetki i pozostałe roszczenia o świadczenia uboczne, z tym że koszty postępowania uwzględnia się w ostatniej kolejności. Dzięki temu wierzyciel uzyskuje zaspokojenie niezależnie od tego, czy i w jakim stopniu długi innych wierzycieli upadłej spółki zostaną spłacone przez syndyka.

Pożyczkę wspólnika także można zabezpieczyć

Co ważne, nie ma przeszkód do tego, żeby zabezpieczenie rzeczowe, a więc np. hipotekę czy zastaw rejestrowy, ustanowić na rzecz wspólnika, który udziela spółce pożyczki. Jeżeli takie zabezpieczenie zostanie ustanowione, wspólnik co do zasady nie będzie ponosił opisanych wyżej konsekwencji zaliczenia go do czwartej kategorii zaspokojenia i będzie miał realną szansę na odzyskanie wypłaconych spółce środków. Zaspokojenie będzie bowiem możliwe z przedmiotu zabezpieczenia, a więc np. należących do spółki nieruchomości, na których ustanowiono hipotekę, albo maszyn, urządzeń, samochodów, na których ustanowiono zastaw rejestrowy. Jedynie w sytuacji, gdyby wartość pożyczki była wyższa niż to, co można uzyskać z likwidacji przedmiotu zabezpieczenia, to w części niespłaconej wspólnik będzie mógł liczyć tylko na zaspokojenie w ramach podziału pozostałego, niezabezpieczonego majątku dłużnika i to w ostatniej, czwartej kategorii.

Należy wskazać, że ustawa Prawo upadłościowe nie reguluje omawianej kwestii wprost, tzn. nie daje wyraźnej odpowiedzi na pytanie o to,

które przepisy powinny znajdować zastosowanie z pierwszeństwem – te o zaspokojeniu z przedmiotu zabezpieczenia, czy raczej te o kolejności zaspokajania należności wspólników. W przypadku reguł dotyczących zaspokojenia z przedmiotu zabezpieczenia ustawa nie wprowadza jednak żadnego wyjątku odnośnie do wspólników, a więc nie wyłącza możliwości zaspokojenia przez nich z przedmiotu zabezpieczenia także udzielonych spółce pożyczek. Dlatego uznać należy, że ten sposób zaspokojenia jest w pełni dopuszczalny.

Nie każda hipoteka ostaje się w razie upadłości

Podkreślenia wymaga przy tym, że skuteczność zabezpieczenia rzeczowego ustanowionego przed dniem ogłoszenia upadłości dłużnika może zostać podważona w postępowaniu upadłościowym. Skutkiem tego jest potraktowanie zabezpieczonej wierzytelności tak, jakby zabezpieczenie nigdy nie zostało ustanowione. Z tego powodu wspólnicy decydujący się na ustanowienie zabezpieczenia dla udzielonych spółce pożyczek lub innych należności podobnego rodzaju powinni dokładnie zadbać o to, by postanowienia umowy odnośnie do zabezpieczenia w sposób wystarczający chroniły ich przed upadłością spółki. Inaczej ryzyka upadłości spółki nie da się niestety ani wykluczyć, ani nawet zminimalizować.

W tym zakresie wskazać należy, że z mocy prawa bezskuteczne w stosunku do masy upadłości jest zabezpieczenie niewymagalnego długu dokonane przez upadłego w ciągu sześciu miesięcy przed dniem złożenia wniosku o ogłoszenie upadłości. Bezskuteczność z mocy prawa oznacza, że nie jest potrzebne żadne powództwo ani inna czynność ze strony syndyka i zabezpieczenie już z dniem ogłoszenia upadłości uważa się po prostu za

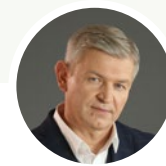


niebyłe. Ustawa pozwala osobie, która otrzymała zabezpieczenie (a więc tu wspólnikowi), na to, żeby w drodze powództwa lub zarzutu zażądała uznania ustanowienia zabezpieczenia za skuteczne. Osoba taka musi jednak wykazać, że w czasie ustanowienia zabezpieczenia nie wiedziała o istnieniu podstawy do ogłoszenia upadłości. Podstawa ogłoszenia upadłości to niewypłacalność, czyli sytuacja, w której dłużnik utracił zdolność do wykonywania swoich wymagalnych zobowiązań pieniężnych, albo gdy jego zobowiązania pieniężne przekraczają wartość jego majątku, a stan ten utrzymuje się przez okres przekraczający dwadzieścia cztery miesiące.

Z uwagi na powyższe, wspólnik, zanim udzieli spółce pożyczki i zabezpieczy ją np. hipoteką, powinien dokładnie sprawdzić, czy na dzień ustanawiania

zabezpieczenia spółka nie jest niewypłacalna i zgromadzić na tę okoliczność dowody, np. w postaci raportu z badania finansów spółki. Odpowiednie postanowienia umowne, poparte dokumentami, powinny zostać również umieszczone w umowie dotyczącej pożyczki i zabezpieczenia. Pamiętać należy, że zwłaszcza w spółkach rodzinnych, gdzie wspólnik uczestniczy w prowadzeniu spraw spółki, istnieje niejako domniemanie, że zna on jej sytuację finansową. Dlatego taki wspólnik powinien dodatkowo zebrać jak najwięcej dowodów na to, że kiedy ustanawiano na jego rzecz zabezpieczenie spółka nie była niewypłacalna i on o takiej niewypłacalności nic nie wiedział. Jedyne wystarczająca dbałość o swoje interesy pozwoli wspólnikowi na uzyskanie skutecznego zabezpieczenia, nawet jeżeli krótko po jego ustanowieniu spółka stanie się niewypłacalna. ●

Dlaczego JESZCZE NIE turkus?



Krzysztof Sarnecki

Konsultant strategiczny, zawodowy negocjator, trener biznesu i coach. Ekspert w dziedzinie marketingu, sprzedaży i efektywnego zarządzania

Od początku lat 90. do dziś mieliśmy do czynienia z kilkoma koncepcjami w obszarze zarządzania firmami. Wszystkie te idee (jak np. jit, re-in-żynieria), wydawały się kluczem do rozwiązania problemów zarządczych. Jak pokazał czas, niektóre ich elementy czy narzędzia rzeczywiście znalazły zastosowanie, ale idee jako całość raczej nie mają się najlepiej lub funkcjonują tylko częściowo.

Prawdą jest, że każda z tych idei posuwa nas o krok do przodu, może niekoniecznie dokładnie w kierunku, o którym myśleliśmy, ale jednak...

Teraz przyszedł czas na TURKUS, a właściwie na ORGANIZACJE TURKUSOWE. Można zauważyć, że ten temat odbierany jest przez społeczność przedsiębiorców jak nowy „powiew mody” biznesowej. O Turkusowych Firmach mówi się i pisze. Jednak, nie polecam traktować idei turkusu z takim entuzjazmem, jaki zauważany jest w „biznesowym eterze”. Zagrożenia, które czekają na „entuzjastów stosowania bez przygotowania” są, niestety, ogromne!

ORGANIZACJA TURKUSOWA – organizacja wolna od patologii

Osobą, która uważana jest za „ojca” pojęcia turkusu jest Frederic Laloux. Zaprezentował on, w swojej publikacji z 2016 r. pt. „Pracować inaczej”, koncept Turkusowej Organizacji. Dokonał analizy dotychczasowych stylów i trendów w zarządzaniu. Jego punktem wyjściowym było poszukiwanie odpowiedzi na pytanie: czy ze względu na tak szybko zmieniający się świat ludzkość jest w stanie stworzyć organizacje wolne od patologii, które tak często pojawiają się w miejscach pracy? Założył, że trzeba szukać takiego modelu zarządzania, który stymulowałby do sprawnego działania i nie

powodował pojawiania się i nasilania zagrożeń psychospołecznych. Laloux zastosował następujący zabieg: przyporządkował istniejące na rynku style zarządzania do etapów rozwoju ludzkiej świadomości.

O co tu chodzi?

W latach 50. XX-go wieku amerykański psycholog Clare W. Graves stworzył teorię Spirali Rozwoju (rozwinęta później m.in. przez Don'a Beck'a, Chris'a Cowan'a i Ken'a Wilber'a). Głosi ona, że natura ludzka ciągle się rozwija, dzięki czemu ludzie są w stanie, reagując na zmienne otoczenie, dostosować się do niego, tworząc modele działania pozwalające im rozwiązywać nowe problemy. Każdy nowy model świata (jeden z poziomów Spirali) transformuje i obejmuje poprzedni. Opisane zostały kolejne poziomy rozwoju. Co ciekawe, dają się one zastosować zarówno do całych kultur, jak i do pojedynczego człowieka. Ludzkość rozwija się „wchodząc” na kolejne poziomy, tak samo każdy człowiek przechodzi taką drogę, rozwijając się od najniższego poziomu, na którym jest po narodzeniu, z możliwością wzniesienia się do tak wysokiego, jaki reprezentuje jego środowisko. Model ten używa pojęcia spirali, ponieważ każdy kolejny poziom rozwoju człowieka lub całego społeczeństwa zawiera wszystkie jego poprzednie.

Laloux w swojej pracy wskazał, że w dzisiejszym świecie istnieją organizacje:

- **CZERWONE** – oparte na hierarchicznej władzy i strachu, działające nieplanowo, np. gangi uliczne, mafia – opisał ich metaforą „wataha wilków”,
- **BURSZTYNOWE** (w spirali Gravesa to kolor niebieski) – scentralizowane, sformalizowane, hierarchiczne, stabilne, z długodystansowym

spojrzeniem, oparte na procedurach i procesach) np. wojsko, kościół katolicki, większość agencji rządowych – z metaforą „armia”,

- **POMARAŃCZOWE** – (konkurujące, nastawione na zysk, szukające przewagi dzięki innowacjom, nastawione na cele oraz w których rządzą kwestie merytoryczne, np. międzynarodowe korporacje, duże zorganizowane firmy – z metaforą „maszyna”,
- **ZIELONE** – ważne są relacje międzyludzkie, samorealizacja, motywowanie pracowników, orientacja na zadowolenie klienta, kultura wartości, silne delegowanie decyzyjności, np. organizacje napędzane kulturą, młode firmy, spółdzielnie.

W jego modelu pominięty został poziom żółty (integrujący) ze spirali Gravesa. Po ZIELONYM zaproponował on **ORGANIZACJĘ TURKUSOWĄ**.

Cechują ją: praca zespołowa bez wpływu na nią hierarchii stanowisk, skupienie się na budowaniu zaufania i partnerstwa w każdym aspekcie działania, dzięki czemu osiąga się elastyczność w obliczu zmian oraz „antykruchłość” (ang. antifragility), czyli umiejętność dostosowania się do nawet nagłych sytuacji, szybkich zmian w każdym kierunku i aspekcie. Charakteryzuje ją samozarządzanie, osiąganie równowagi oraz pełni życia, czyli możliwości bycia autentycznym w każdym wymiarze codzienności. Inspiracją ludzi w takiej organizacji jest świadomość ewolucyjnego celu, takiego, który nie jest z góry narzucony, ale zmienia się zgodnie z nieprzewidywalną rzeczywistością. Cele organizacji są spójne z celami jednostek. Ta „symbioza celów” wynika z obserwacji i „wczuwania się” w to, co się wydarza.

Konkurowanie rynkowe oraz współzawodnicstwo przestają być motorem działania organizacji



i jednostek. Dominuje świadomość współistnienia i dążenie do dobrego życia w każdym wymiarze. Metaforą Laloux dla takiej organizacji stał się „żywy organizm”. Wystarczy? Zrozumiałe? Znane? Znajdujemy przykłady takich organizacji w naszej codzienności? Nie za bardzo, prawda? Dodam jeszcze jeden element. Otóż to, co zamieszczone jest w powyższym opisie firmy turkusowej definiuje po części **najważniejszą z cech** tego poziomu rozwoju – jego **holistyczny** charakter.

To jak działać, aby się rozwijać w dobrym kierunku?

Odpowiedź na to pytanie jest złożona. Jednak jej zarys jest prosty:

a) Trzeba przeprowadzić ludzi w swojej organizacji jak najwyżej po Spirali Rozwoju. Część z nich jest na poziomie czerwonym (nie wierzą w porządek, czekają na rozkazy silniejszego, chcą mieć poczucie przewagi tam, gdzie się tylko da, boją się podejmować decyzje). Inni są na

niebieskim/bursztynowym (podporządkowani są hierarchii, chcą zachować status quo, odrzucają zmiany, trzymają się przepisów). Na pewno sporo osób jest na pomarańczowym (konkurują ze światem, chcą być lepsi niż inni, szukają rozwiązań dla polepszenia statusu, wyznaczają i realizują twarde cele, wymagają odpowiedzialności, ciężko pracują) i na zielonym (chcą budować dobrą atmosferę, szukają motywacji i jej oczekują, chcą, aby ludzie wokół czuli się dobrze i żeby klienci byli zadowoleni, chcą mieć możliwość decydowania, czuć się współtwórcami, być docenieni i dbają o równowagę między życiem zawodowym i prywatnym).

Kiedy masa krytyczna członków organizacji osiągnie pułap ZIELONY, a organizacja odczuwać będzie stabilność działania (możliwość **bezpiecznego skierowania swojego potencjału na działania rozwojowe**) – wtedy przyjdzie czas na aktywne wdrażanie mechanizmów charakterystycznych dla poziomu turkusowego.



b) Trzeba edukować siebie i otoczenie w obszarze rozumienia holizmu, w kierunku którego idzie stale rozwijający się Świat. Rozumienie Świata Turkusu pozwoli na dynamizowanie rozwoju, a w mniejszych organizacjach czy zespołach często umożliwi ogromne przyspieszenie wdrożenia. Częścią tej edukacji jest uświadamianie społeczeństwu (Twojemu zespołowi także), że chaos jest normalnością i nie ma sensu przed nim uciekać. Trzeba go zaakceptować, przyzwyczajając się do nielinearności w myśleniu i działaniu. Ujmując temat z innego kąta – kluczem jest edukacja i praca nad obszarami miękkimi zarządzania i komunikacji.

Zagrożenie i puenta tego artykułu

Człowiek głodujący – jeśli dorwie się do jedzenia – umrze lub bardzo się pochoruje. Jego cały system musi „dojść” do możliwości spożywania tego, co dostępne, chciane, wymarzone.... Zachętyśnięcie się ideą prowadzenia Organizacji Turkusowej tu i teraz jest bardzo niebezpieczne i obciążone dużym ryzykiem fiaska i strat. Strat, wśród których największą będzie DEMOTYWACJA ZESPOŁU I NIEWIARA W SENS TURKUSOWOŚCI.

Dlatego chcę postawić sprawę jasno - **pomysł wdrażania idei turkus DZIŚ jest ogromnym błędem, który niestety nakręcany jest przez grono „specjalistów” chcących „podłączyć się do nowego” i na tej fali wypłynąć... Turkus dzisiaj to mrzonka. Absolutnie konieczne jest rozwinięcie poziomu zielonego. Następnie przejście przez poziom żółty (integrujący) i zbudowanie świadomości idei holizmu, zanim zajmiemy się wdrażaniem turkus. Musi minąć czas... Jednocześnie TURKUS – żeby była jasność – jest nieunikniony!**

Dokonaj więc najpierw analizy firmy pod kątem „rozkładu kolorów”. Upewnij się, że rozumiesz czym jest myślenie holistyczne i co oznacza myślenie na poziomie turkus, a następnie zbuduj proces równoważenia kolorów do momentu osiągnięcia masy krytycznej wiedzy i umiejętności na poziomie zielonym Spirali Rozwoju. Jego drugim etapem uczyni wtedy kolor żółty, którym Graves ostrzegł nas przed pochopnością. Pozwoli Ci on na stopniowe przechodzenie w stan innej świadomości, także biznesowej – w stan, który Laloux nazwał Organizacją Turkusową. Powodzenia! ●



Wywiad jawnoźródłowy w działalności przedsiębiorstwa rodzinnego

Aby osiągnąć sukces biznesowy nie musimy wynajmować sztabu analityków oraz zastanawiać się skąd pozyskać strategiczne dla losów naszych przedsięwzięć dane. Wystarczy tylko we właściwy sposób wykorzystać ogólnodostępne dane w ramach systemu *Open Source Intelligence*, co można przetłumaczyć jako wywiad jawnoźródłowy.



Gniewomir Pieńkowski

Adiunkt, Katedra Zarządzania, Akademia
Leona Koźmińskiego w Warszawie

jawnoźródłowego, miały amerykańskie służby specjalne. Dlatego to Amerykanów należy uznać za tych, którzy stworzyli najbardziej szczegółową definicję tego pojęcia. Znalazło ono odzwierciedlenie w licznych publikacjach (biznesowych, jak i strategicznych NATO). Opracowania te stały się podstawą do przygotowania metod i technik pozyskiwania informacji ze źródeł jawnych nie tylko dla państw ale także przedsiębiorstw.

Rodzinni przedsiębiorcy powinni definiować pojęcie *Open Source Intelligence* jako zaplanowane działanie mające na celu poszukiwanie, dobieranie, dedukowanie i dystrybucję informacji dla ściśle określonej grupy odbiorczej, np. nestorów, sukcesorów, kadry kierowniczej i specjalistycznej

Bez wiarygodnych i rzetelnych informacji nie moglibyśmy prowadzić efektywnej działalności biznesowej. Czy bez nich moglibyśmy uwierzyć w pozytywne zamiary nieznanej firmy, która chce nawiązać z nami współpracę? Oczywiście, że nie!

Czym jest *Open Source Intelligence*?

Największy wkład w powstanie systemu *Open Source Intelligence* (OSINT), czyli wywiadu

danymi tajnymi i jawnymi – przeprowadzana jest ich wspólna analiza macierzowa. Powstałe w wyniku tej analizy wnioski są syntezywane i uogólniane.

Prowadząc działalność gospodarczą rodzinni często zadają sobie pytania: „Czy warto podejmować współpracę z firmami, których nie znamy?”; „Czy jesteśmy w stanie przewidzieć wszystkie zagrożenia, które czekają na nas w podejmowaniu kooperacji z innymi przedsiębiorstwami?”. W takich sytuacjach z pomocą przychodzi nam wspomniany już system OSINT. Większość firm i ich reprezentantów zostawia tzw. cyfrowe odciski stóp. Dzięki nim łatwo i szybko jesteśmy w stanie zebrać

24

najważniejsze informacje o naszych potencjalnych kontrahentach – ich wiarygodności, perspektywach rozwoju oraz oceny dystrybuowanych przez nich produktów, a także jakości zatrudnianej przez nich kadry specjalistów i menedżerów. Dodatkowo możemy wykorzystać osobowe źródła informacji, które możemy odnaleźć nie tylko w wyniku osobistego kontaktu, ale analizując także zasoby mediów społecznościowych takich jak Facebook czy You Tube.

Co jednak zrobić w sytuacji, kiedy w sieci nie znajdziemy informacji o naszych potencjalnych partnerach? Ryzykować, czy odpuścić intratne przedsięwzięcie? W takim przypadku z pomocą przychodzą nam informacje zawarte w tzw.

„ukrytym internecie” (ang. *darknet* lub *deepweb* – sieć, która jest niedostępna dla znanych nam przeglądarek internetowych, możemy z niej korzystać dzięki popularnej przeglądarce TOR). Zawiera on często skandalizujące informacje, które nie mają bezpośredniego potwierdzenia. Oprócz sensacyjnych informacji „ciemna strona Internetu” może nam dostarczyć dużą ilość wiarygodnych danych. To tam często są zapisywane archiwalne wersje stron firmowych, kiedyś dostępne w obiegu publicznym dokumenty dotyczące płynności finansowej oraz informacje prasowe i filmy z działalności przedsiębiorstw.

Kolejnym ważnym elementem efektywnego wdrażania systemu OSINT jest bariera językowa.



Co z tego, że będziemy chcieli szczegółowo analizować materiały o naszych kontrahentach jeśli nie będziemy znali języka, w którym materiały te zostały przygotowane... Język angielski coraz częściej przestaje mieć uprzywilejowaną pozycję w działaniach analitycznych i biznesowych. Brak specjalistów biegle władających językami takimi jak arabski, hebrajski, hindi, farsi czy też pasztu poważnie ogranicza efektywność zbierania danych. Uniemożliwia to podjęcie efektywnej współpracy biznesowej w regionach, które coraz bardziej zyskują na znaczeniu w światowej gospodarce. Eksperci zajmujący się problemami analitycznymi w handlu międzynarodowym szacują, że blisko 80% danych, które dotyczą obszaru zainteresowania polskich przedsiębiorstw rodzinnych nie jest publikowana w języku angielskim. Fakt ten nie tylko znacząco ogranicza rzeczywistą przydatność otwartych źródeł informacji, ale także ogranicza możliwości rozwoju polskich firm rodzinnych.

Ograniczenia Open Source Intelligence

Open Source Intelligence ma także inne ograniczenia. Jednym z nich jest z pewnością szum informacyjny, czyli nadmiar informacji, które powinniśmy przeanalizować. Selekcja najbardziej wiarygodnych danych oraz dostarczanych na bieżąco „surowych” materiałów wymaga nie tylko olbrzymich umiejętności analitycznych, ale także zajmuje dużo bezcennego czasu. Wykorzystanie *Open Source Intelligence* w działaniach przedsiębiorstwa rodzinnego wymaga nie tylko fachowej wiedzy i dużego doświadczenia biznesowego, ale także umiejętności interdyscyplinarnego i wielowymiarowego spojrzenia na analizowany problem.

Innym, ważnym problemem jest weryfikacja pozytywnych informacji. W wielu przypadkach trudno

zweryfikować terminy, w których poszczególne informacje zostały umieszczone w dostępnych nam źródłach (zwłaszcza w Internecie). Przeprowadzenie takiej weryfikacji wpłynie na aktualność i czas, który będziemy musieli poświęcić na przygotowanie analizy. Warto zwrócić uwagę na to, że informacje, które są zamieszczane w Internecie są kopiowane wiele razy, często bez podania źródła. Dlatego pełna weryfikacja danych – tego w jakim miejscu i w jakiej formie pierwszy raz pojawiły się w sieci jest niemożliwa. Zjawisko to jest nazywane „efektem echa”.

Ostatnią, ale wcale nie najmniej ważną ułomność, która cechuje OSINT, jest stosunkowo duża podatność na dezinformację. Manipulacja przekazu medialnego oraz wywieranie wpływu na biznesową opinię publiczną to zjawisko tak stare jak samo prowadzenie działalności gospodarczej. V. Volkoff – jeden z najbardziej znanych teoretyków dezinformacji stwierdza, że działania te można zdefiniować jako pewnego rodzaju sztukę świadomego, planowego i celowego wprowadzania w błąd ściśle określonych grup społecznych. Jest to działanie prowadzone w sposób systematyczny, za pomocą rozbudowanych instrumentów analitycznych, przy silnym wykorzystaniu mass mediów. Dezinformacja jest najważniejszym orężem prowadzenia biznesowych wojen informacyjnych.

Perspektywy Open Source Intelligence

Nie rezygnujemy z naszych marzeń. Bez strachu poznawajmy nowy rynki, odmienne kultury i z radością siadajmy do negocjacji z wydawałoby się obcymi nam kulturowo menedżerami. Zwracamy jednak uwagę na informację, które dostarczają nam nasze działy analityczne oraz podchodzimy z pewnym dystansem do analizowanych źródeł. ●

Rodzinne budowanie marki pracodawcy się opłaca!

Rynek pracy opanowali pracownicy. To nie film s.f. ani groźba, to już od kilku lat codzienność przedsiębiorców. Na rozmowach kwalifikacyjnych coraz częściej kandydaci starają się wybadać, co firma jest w stanie zaoferować im. Specjaliści czują swoją wartość i wiedzą, że znajdą dobrą pracę, zadają sobie za to pytanie, która firma może im taką zaoferować.



Anna Dąbrowska
Vice CEO RECEVENT Sp. z o.o.

Czy to dla pracodawców trudna sytuacja? Raczej nie. Mądry przedsiębiorca szybko adaptuje się do wciąż ewoluujących warunków rynkowych, a rosnąca samoświadomość specjalistów jest ich zaletą. Wystarczy się zastanowić, jak się poruszać w tej rzeczywistości.

Tutaj z pomocą przychodzą działy *public relations* i *human resources*. Synergia ich działania, wymiana narzędzi i doświadczeń pozwalają na pozyskanie aplikacji o lepszym dopasowaniu do stanowiska, czyli... bardziej wartościowe kontakty (lead).

Terminologia marketingowa nie jest tu przypadkowa. Działania dotyczące budowania marki pracodawcy, czyli *employer brandingowe*, w wielu punktach są styczne z etapami planowania kampanii reklamowych. By odnaleźć na bogatym rynku pracowniczym kandydatów odpowiadających poszukiwanemu przez Ciebie wzorcowi, powinienes ustalić styl komunikacji oraz kanały dostosowane do osoby – cech, upodobań potencjalnego, projektowanego pracownika. Zastanów się, co Twoja firma może zaoferować ambitnemu pracownikowi, który chce się rozwijać, i temu z mniejszym polotem, którego trzeba będzie silniej motywować. „Możliwość pracy w młodym zespole, w dynamicznie rozwijającej się firmie” – to tylko nic nieznaczący, zdarty już slogan. Postaraj się o konkrety.

Promowanie firmy jako dobrego pracodawcy

Warto przy tym podkreślać w komunikacji z rynkiem pracy rodzinny charakter firmy. Jak? Tu pomoże strategia PR-owa przedsiębiorstwa. Informacje na stronie www, w mediach społecznościowych czy w treści ogłoszenia o pracę... Możliwości jest wiele.

Nieodzwonne jest przy tym pokazanie firmy jako ciekawego i wartościowego pracodawcy. Firmy rodzinne mają tu szerokie pole do popisu. Jak wiemy, rodzinne przedsiębiorstwa cieszą się rosnącym zaufaniem społecznym. Konsumenci wolą kupować polskie produkty wytworzone w rodzinnych przedsiębiorstwach, chętniej rozglądają się także za pracodawcą, któremu przyświecają takie wartości jak tradycja, rodzina i stabilność.

Ponadto zamiast szukać influencerów, którzy będą promować Twoją markę, pomyśl o tym,

że to pracownik jest najlepszym ambasadorem Twojego brandu. Badania pokazują, że najczęściej wartościowych pracowników zdobywa się dzięki poleceniom. Ale te rekomendacje działają w dwie strony: ktoś poleca Ci specjalistę – jemu ktoś powinien polecić Twoją firmę, a kto jest najbardziej wiarygodny w tej materii, jeśli nie aktualny pracownik?

Referencje nie muszą pochodzić tylko od klientów. Zadbaj, by opinie w Googlach czy na Facebooku oceniały Twoją firmę także jako pracodawcę. Zwykłe „Lubię co rano tu przychodzić” dodane przez członka zespołu może się okazać bardziej wartościowe, a na pewno bardziej autentyczne, niż superprofesjonalna strona korporacyjna na portalu rekruterskim.

A jednak na zaciekawieniu potencjalnych kandydatów na pracowników *employer branding* się nie kończy. Pozyskanie specjalistów to jedno, ale utrzymanie ich, zbudowanie w nich poczucia lojalności do firmy to zupełnie inna para kaloszy.

I wcale nie chodzi tu o *green roomy*, czwartkowe pizze czy o dwie godziny krótsze piątki. Satisfakcja z wykonywanych zadań i poczucie, że ma się realny wkład w sukces firmy, okazują się dużo istotniejsze. Połączenie HR-u i komunikacji wewnętrznej może przynieść nieoczekiwane pozytywne efekty. I nie będzie do tego potrzebny kosztorys, raczej odrobina chęci oraz entuzjazmu.

Dobrze poinformowany pracownik czuje, że jest równoważnym ogniwem zespołu, zna firmę i jej strukturę. Rozumie jej misję, wie, jak ją realizować, i robi to każdego dnia. Nie dlatego, że zapoznał się z procedurami, ale przede wszystkim dlatego, że przynosi to efekty. Warto więc dla przykładu



Dobrze poinformowany pracownik czuje, że jest ogniwem zespołu. Rozumie misję firmy, wie, jak ją realizować, i robi to każdego dnia.

uruchomić wewnętrzny newsletter, w którym będą przekazywane krótkie komunikaty dotyczące postępów w realizacji konkretnych projektów – koniec końców wszyscy pracują na osiągnięciu jednego celu, jakim jest rozwój firmy – ale też życzenia urodzinowe, gratulacje z powodu narodzin dziecka czy awansu. Ważne, żeby zespołito to team jako ludzi, nie tryby w korporacyjnej maszynie. Narzędzie nie ma większego znaczenia, może

się to odbywać drogą mailową, za pośrednictwem CRM-u albo zwykłej korkowej tablicy, dobrać kanał do stylu swojej marki. Personalizuj komunikaty czy drobne upominki związane z rodzinnymi uroczystościami oraz podnoszeniem kwalifikacji – dasz w ten sposób odczuć, że zgraną drużynę tworzą konkretne indywidualności.

Employer branding to nie wymysł korporacji czy nadmuchana przez leniwych HR-owców bańka mydlana. To już konieczny element strategii marketingowej firmy, a w tej dziedzinie firmy rodzinne mają z górki, skoro ich ogólna ocena jako pracodawców już jest pozytywna. HR i komunikacja wewnętrzna zyskują na znaczeniu, mogą się okazać kluczowe dla wypracowania specjalistycznej kadry, a tylko zadowolony pracownik to dobry pracownik. ●



IV Złot Sukcesorów. Cykliczne spotkania młodych przedsiębiorców polskich firm rodzinnych

W dniach 7 – 9 czerwca 2019 roku po raz czwarty młodzi przedsiębiorcy firm rodzinnych spotkali się na IV Złocie Sukcesorów. Wydarzenie jak co roku organizowane jest z ramienia Stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych (przez Aleksandrę Jasińską-Kłoska, sukcesorkę firmy DARPOL oraz Annę Gwizdalską, sukcesorkę firmy JARS), a współorganizowane przez samych uczestników zlotu.

W tym roku na miejsce spotkania wybrana została niezwykle atrakcyjna pod względem turystycznym Osada Karbówko w Elgiszewie koło Torunia. Zjazd trwał trzy dni, w których odpowiednio zaplanowano różne aktywności.

Pierwszego dnia mieliśmy niepowtarzalną okazję zwiedzać Osadę w sposób niedostępny przeciętnym turystom. Po obiedzie oprowadzały nas siostry Karbowskie – Anna i Ewa (sukcesorki w firmach OSADA KARBÓWKO, PAK, HOTEL SPICHRZ, HOTEL VA BANK). Dzięki nim sukcesorzy mogli zgłębić tajniki produkcji sera podpuszczkowego, proces przygotowania mięsa na idealne steki, a także poczuć zapach wędlin, które dojrzewają w niezwykle pomysłowej wędzarni, w której mięso



wędzone jest przez zimny dym. Spośród wielu atrakcji, jakie czekały na nas tego popołudnia, na szczególną uwagę zasługuje spotkanie z nestorem Osady Witoldem Karbowskiem. Jak się okazuje jest to człowiek, który nieustannie swoje pomysły i inspiracje wciela w życie. Osobiście zaprezentował nam swój najnowszy projekt – jeszcze nieukończony minihotel w kształcie silosu, a w nim pomieszczenia zaprojektowane w ten sposób, że goście będą mogli korzystać m.in. z profesjonalnie wyposażonej wielostanowiskowej kuchni. Po zakończonym zwiedzaniu udaliśmy się na warsztaty kulinarne. Mieliśmy okazję nauczyć się jak przyrządzić idealne steki, pizzę z genialnym sosem na bazie anchois, a także wypiec swój pierwszy w życiu chleb. Wszystkie te atrakcje połączone



były z degustacją innych smakołyków, które serwuje na co dzień Osada. Po doskonałej kolacji na wieczorku tematycznym prowadzonym przez Krzysztofa Ogorzałka (JMK COMPUTERATE) dowiedzieliśmy się czego unikać i na co szczególnie uważać przy budowaniu wizerunku firmy. Z kolei Piotr Artemjew (MARTIS GROUP) podczas swojej prezentacji pt. „Life-work balance” sprowokował nas do refleksji o tym, co jest w naszym życiu najważniejsze. Po zakończonym dniu chętni mogli jeszcze skorzystać z relaksu w strefie SPA.

Drugi dzień to zawsze mocny ładunek wiedzy, dzień w którym sukcesorzy intensywnie pracują, dzielą się doświadczeniami, wzajemnie się inspirowują. Tak też było tym razem. Jako pierwsza zaprezentowała się Anna Turska z KANCELARII OŻÓG TOMCZYKOWSKI z *case study*, na którym można było dowiedzieć się m.in. jak dzielić się udziałem w zysku w firmie rodzinnej oraz jakie są trendy w benefitach pozapłacowych. Następnie wzięliśmy udział w panelu dyskusyjnym przygotowanym przez specjalistów Agnieszkę Gołąb-Stanikowską z BNP PARIBAS oraz Adama Lipkę-Bebeniec z UNION INVESTMENT na temat sposobów budowania zaangażowania pracowników na przykładzie korporacji. Potem czekało nas odkrywanie talentów na warsztatach poprowadzonych przez



Katarzynę Konarską-Błaszczyk (LANDSTER, GLOBAL TALENTS CENTER, GoK2). Ten etap zlotu to zawsze bardzo integrujący i osobisty moment dla sukcesorów. Wieczorem czekał na nas bal przebierańców „Dary lasu”, na którym mogliśmy zaprezentować nasze stroje. Były m.in. Motyl, dwa Czerwone Kapturki, Robin Hood, ale bezkonkurencyjna okazała się Strażniczka Lasu – Klaudia Drozd (BAMA Logistics).

Trzeciego dnia przygotowana została akcja charytatywna, w ramach której wsparliśmy niepełnosprawnego Kubusia z Golubia-Dobrzynia. To jego rodzina wskazana została nam przez gminę jako najbardziej potrzebująca pomocy. Po raz kolejny udało się nam więc pomóc osobom będącym w największej potrzebie.

W tym roku zlot został wzbogacony o element turystyczny. Uczestnicy mieli okazję poznać lokalne dziedzictwo i historię przy okazji zwiedzania zamku w oddalonym od Karbówka kilka kilometrów Golubiu-Dobrzyniu. Na zakończenie wydarzenia chętni wzięli udział w spływie kajakowym po rzece Drwęcy, gdzie na szlaku czekało ich jeszcze kilka niespodzianek i przygód.

Takie spotkania jak Zlot Sukcesorów dają nam młodym przedsiębiorcą ogromny ładunek pozytywnej



energii, możliwość poznawania nowych ciekawych ludzi, są źródłem wiedzy i inspiracji. Jest to dobrze zainwestowany czas, który na pewno zaowocuje. Do zobaczenia za rok!!! ●

Opracowanie: Lidia Rygielska, współtwórcielka i sukcesorka w firmie rodzinnej COALA sp. z o.o. sp.k. z Torunia

Autor zdjęć: Tomasz Kloska



Spotkanie w firmie rodzinnej LPP SA

Inspirujące spotkania

Tegoroczne przygotowania do 12. Ogólnopolskiego Zjazdu Firm Rodzinnych u-Rodziny 2019 obfitują w niezwykle inspirujące spotkania. Koordynatorzy postanowili odwiedzić kilka firm oraz ich właścicieli, którzy mają nietuzinkowe doświadczenia i osiągnięcia w rozwijaniu firmy. W ten sposób członkowie i sympatycy stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych w okresie wakacyjnym zawitali do LPP SA oraz KROSS SA.

We wtorkowy poranek w Pruszczu Gdańskim uczestnicy spotkania mieli okazję wysłuchać historii i poznać genezę powstania marek Reserved, Cropp, House, Mohito i Sinsay. Właściciel firmy opowiedział nam o tym, od czego się zaczęło, jak jest i jak (być może) będzie. Plany na lata, oparte na potencjale rodziny i pracowników, którzy są traktowani jak rodzina. Firma, w której właściciel poznaje pracowników, pracując razem z nimi. Tworzą trendy w modzie, ale słuchając Marka

Piechockiego, chciałoby się rzec, że to trendy również w zarządzaniu i biznesie. Jeżeli widzieliście kiedyś osiemnastometrowy regat (chyba niewiele osób miało taką okazję), to wyobraźcie sobie takich kilkadziesiąt stojących obok siebie, wypełnionych kartonami, w pełni zautomatyzowanych. Tak właśnie wygląda część centrum dystrybucyjnego LPP. Robi wrażenie! Jeżeli zamawialiście kiedyś artykuły z wyżej wymienionych sklepów, to wyobraźcie sobie teraz ich drogę.

Pracownicy centrum *e-commerce* chętnie odpowiadzieli na wszystkie nasze pytania dotyczące sztuki fotografowania. Jak te zdjęcia wybrać, co sprawdzić, jak wyczyścić (drogie panie, nie ma modelek idealnych) i na koniec, jak wyeksponować to, na czym nam zależy.

Trzymamy kciuki i dziękujemy Markowi Piechociemu za gościnę!

Każdy z nas chciałby piątek spędzać na luzie, w półformalnej atmosferze. My taki piątek mieliśmy 23 sierpnia. Odwiedziliśmy firmę KROSS SA, największego w Polsce producenta rowerów. Dla każdego coś miłego – rowery górskie, miejskie, szosowe, elektryczne – aż się chciało to wszystko wypróbować. Po linii produkcyjnej oprowadzali nas eksperci z każdego działu. Podczas wydarzenia mieliśmy przyjemność wysłuchać prelekcji Kacpra Sosnowskiego – Dyrektora Rozwoju Biznesu i Członka Zarządu KROSS S.A., który przybliżył nam historię i ewolucję firmy założonej przez jego ojca, Zbigniewa Sosnowskiego. Tematem przewodnim wystąpienia sukcesora było przedstawienie doświadczenia firmy KROSS we współpracy z influencerami. Dowiedzieliśmy się, jak dzięki tej współczesnej metodzie marketingu można budować wizerunek marki oraz zwiększać jej rozpoznawalność. Poznaliśmy także, jakie trudności mogą pojawić się przy współpracy ze znanymi osobowościami oraz jak należy reagować w przypadku kryzysów

Część merytoryczną każdego ze spotkań wzbogacili przedstawiciele partnerów strategicznych IFR: Grupa AXA w Polsce, BNP Paribas Bank Polska, Kancelaria Ożóg Tomczykowski, Union Investment TFI oraz Metropolitan Investment S.A. W imieniu AXA wystąpił Piotr Wójcik (dyrektor ubezpieczeń OC dla firm), który opowiedział



Spotkanie w firmie rodzinnej LPP

o specyfice usług IT oraz najczęstszych problemach, które powodują ich dostawcy. Dowiedzieliśmy się również, jak skutecznie zarządzać ryzykiem związanym z korzystaniem z tego rodzaju usług oraz w jaki sposób można ubezpieczyć firmę przed potencjalnymi problemami. Wiceprezes BNP Paribas Bank Polska, Jerzy Śledziwski, opowiedział o bezpieczeństwie finansowym firmy w kontekście zmian na globalnych rynkach oraz dał kilka wskazówek firmom rodzinnym, na co przede wszystkim należy zwracać uwagę planując finanse przedsiębiorstwa. Po raz pierwszy dla uczestników naszych spotkań wystąpił Robert Jaś – współzałożyciel Metropolitan Investment S.A. oraz prezes zarządu amerykańskiej gałęzi spółki – Metropolitan Investment LLC. W swojej prelekcji ekspert opowiedział o specyfice inwestowania w nieruchomości komercyjne, przybliżył nam współczesne trendy i wyzwania rynku. Interesującym było również przedstawienie przykładów

strategii i polityki inwestycyjnej tak znanych światowych marek rodzinnych jak Walmart, IKEA czy Lidl & Schwartz. Adam Lipka-Bebeniec z Union Investment TFI opowiedział o jakże gorącym temacie, jakim są Pracownicze Plany Kapitałowe (PPK). Wyjaśnił, jakie mamy możliwości, jak się do tego przygotować. Anna Turska natomiast, Wiceprezes Kancelarii Ożóg Tomczykowski, przekazała nam kilka informacji o pozytywnych dla przedsiębiorców planowanych i wprowadzonych zmian w przepisach prawa.

Jak zawsze na spotkaniach firm rodzinnych – nie zabrakło czasu na integrację i *networking* przy kawie. Serdecznie dziękujemy wszystkim uczestnikom za przybycie, a partnerom za wsparcie merytoryczne. Wielkie podziękowania należą się oczywiście gospodarzom spotkań – firmom LPP SA oraz KROSS SA. Do zobaczenia na kolejnych spotkaniach! ●

Opracowanie: Anna Beler, biuro stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych

Zdjęcia: Archiwum IFR



Spotkanie w firmie rodzinnej KROSS SA

NAJWIĘKSZA I NAJWAŻNIEJSZA KONFERENCJA BIZNESOWA FIRM RODZINNYCH W POLSCE!

Temat 12. Ogólnopolskiego Zjazdu Firm Rodzinnych będzie skupiony wokół głównych aspektów budowania firmy rodzinnej – **ROZWÓJ i BEZPIECZEŃSTWO**

Razem ze znanymi prelegentami odpowiemy na główne pytanie tegorocznej edycji:
“Jak w dynamicznie zmieniającym się świecie zapewnić trwałość polskich firm rodzinnych?”

SWOJĄ WIEDZĄ I DOŚWIADCZENIEM PODZIELĄ SIĘ MIĘDZY INNYMI:

✓ Maciej Panek Prezes Zarządu PANEK S.A.	✓ Krzysztof Pawiński Prezes Zarządu Grupa Maspex
✓ Grzegorz Putka Dyrektor Zarządzający Piekarnie Cukiernie Putka	✓ Krzysztof Domarecki Prezes Zarządu Selena FM S.A.
✓ Adam Rozwadowski Założyciel Enel-Med S.A.	✓ dr Stanisław Han Prezes Zarządu Hasco-Lek S.A.
✓ Jacek Walkiewicz Psycholog, mówca motywacyjny	✓ prof. Andrzej Blikle Matematyk-informatyk-przedsiębiorca

**ZAPRASZAMY WSZYSTKICH PRZEDSIĘBIORCÓW, DLA KTÓRYCH
ROZWÓJ POLSKICH FIRM RODZINNYCH JEST WAŻNY!**



**OGÓLNOPOLSKI ZJAZD
FIRM RODZINNYCH
U-RODZINY**

ifr[®]
INICJATYWA
FIRM RODZINNYCH
Łączymy by budować

WARSZAWA

24-26 PAŹDZIERNIKA 2019

www.u-rodziny.pl

