

# relacje

MAGAZYN  
FIRM  
RODZINNYCH

ISSN 2353-6470

NR  
38 05

grudzień  
2019



**Nietypowa  
sukcesja**

TEMAT NUMERU

**4** – **A jeśli dziecko nie chce przejąć firmy?**  
| Katarzyna Karpiuk

**6** – **A-Typowa sukcesja**  
| Łukasz Martyniec

ZARZĄDZANIE SUKCESJĄ

**9** – **Jakiej fundacji rodzinnej potrzebują polscy przedsiębiorcy?**  
| Tomasz Budziak, Dawid Rejmer

**12** – **Zarządzanie wiedzą w sukcesji**  
| Iwona Pękala

**14** – **Projekt sukcesja**  
| Robert Jaś

INNE  
KULTURY

**16** – **Wybrane uwarunkowania współpracy z Arabią Saudyjską**  
| Gniewomir Pieńkowski

WYDARZENIA

**18** – **Rebranding Stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych**  
| Anna Dąbrowska

**22** – **U-RODZINY 2019**  
| Andriy Tsyaputa

## relacje

### Wydawca:

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



Inicjatywa  
Firm  
Rodzinnych

### Redaktor naczelna:

Maria Adamska

### Skład:

Pracownia Register  
www.pracowniaregister.pl

### Szablon projektu:

RECEVENT  
www.recevent.pl

### Fotografie ilustracyjne:

Adobe Stock



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

### EGZEMPLARZ DYSTRYBUOWANY BEZPŁATNIE

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





**Maria Adamska**

Redaktor Naczelna,  
maria.adamska@firmyrodzinne.pl  
www.firmyrodzinne.pl

## Szanowni Państwo, Drodzy Rodzinni!

Nietypowa sukcesja, inna sukcesja, sukcesja inaczej... Czy takie określenia mają w ogóle sens? Bo najczęściej, myśląc o sukcesji w firmie rodzinnej, mamy przed oczami taką sytuację: przekazanie władzy jednemu dziecku – najczęściej synowi – lub niekiedy kilkorgu dzieciom, kontynuacja tradycji rodzinnej, ale w wersji unowocześnionej i stopniowe wycofywanie się założyciela z zarządzania. I chyba taką sukcesję moglibyśmy uznać za typową.

A przecież rację mają także ci, którzy twierdzą, że każda firma działająca na swój niepowtarzalny sposób, ze specyficznym układem rodzinnym, to osobny, indywidualny przypadek, dla którego trzeba wypracować osobny, indywidualny plan sukcesji. I właśnie takie odmienności można potraktować jako „typowe”.

Katarzyna Karpiuk w swoim artykule „A jeśli dziecko nie chce przejąć firmy?” analizuje sytuacje sukcesyjne w przypadku braku sukcesora z rodziny. W artykule Łukasza Martyńca znajdziemy przegląd takich sytuacji z punktu

widzenia relacji rodzinnych. Czy istnieje coś takiego jak „Sukcesja A-Typowa”? Zachęcam do zastanowienia się, jaka sytuacja występuje w Waszej firmie.

A ponieważ o sukcesji nigdy dosyć, mamy jeszcze rozważania o rozwiązaniach prawnych i zarządczych, ułatwiających lub wręcz umożliwiających efektywną zmianę pokoleniową. Chodzi o stworzenie narzędzi sprzyjających koncentracji i akumulacji kapitału firm rodzinnych, poprzez zmniejszenie ryzyka rozdrobnienia przez kolejne pokolenia majątku i zarządzania oraz stworzenie barier dla pokusy roztrwonienia dziedzictwa – piszą Tomasz Budziak i Dawid Rejmer w artykule o fundacji rodzinnej. Pokazują w nim nie tylko istotę tego rozwiązania, ale przede wszystkim wyniki badania opinii przedsiębiorców na ten temat.

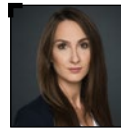
I jeszcze ostatnia, choć nie najmniej ważna, uwaga. Drodzy Rodzinni, jesteśmy po WIELKIEJ ZMIANIE WIZUALNEJ naszego czasopisma! Po latach stowarzyszenie przeszło REBRANDING (niestety, angielszczyzna w marketingu króluje), co objaśnia Anna Dąbrowska w artykule „Rebranding Stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych”. A razem z logotypem IFR zmienił się też wygląd RELACJI. Czy na lepsze? Mamy nadzieję, że tak, ale ocenę pozostawiam naszym Czytelnikom.

Polecam Państwu całe wydanie i życzę przyjemnej lektury. A ponieważ za pasem mamy święta, składam najserdeczniejsze życzenia Najmilszych, Urokliwych Świąt Bożego Narodzenia i pogody ducha w nadchodzącym Nowym Roku. To już 2020! Ale przeleciało. ●



## A jeśli dziecko nie chce przejąć firmy?

Firmy rodzinne stanowią filar rodzimej gospodarki – od dawna już do ich grona nie zalicza się jedynie lokalnych, małych przedsiębiorstw, ale duże, prężnie działające firmy, które prowadzą śmiałą i skuteczną ekspansję zagraniczną. W większości przypadków, z uwagi na uwarunkowania historyczne, mamy do czynienia z pierwszym pokoleniem przedsiębiorców, czyli założycielami tych firm. Nic więc dziwnego, że coraz częściej i więcej mówimy o sukcesji w firmach rodzinnych.



### Katarzyna Karpiuk

Radca Prawny w Kancelarii Ożóg Tomczykowski. Specjalizuje się w zagadnieniach prawa spółek i planowania sukcesyjnego. Autorka projektu ustawy o fundacji rodzinnej, współpracuje ze środowiskiem firm rodzinnych oraz doradza właścicielom firm rodzinnych.

Na ogół pod tym pojęciem rozumiemy przekazanie biznesu własnym dzieciom. No właśnie – a co jeżeli przedsiębiorca nie posiada naturalnego sukcesora albo nie jest on zainteresowany kontynuowaniem biznesu? W takiej sytuacji należy rozważyć kilka możliwości.

### Brak zainteresowania po stronie sukcesora

Z brakiem woli kontynuowania rodzinnego biznesu przez dziecko, zwłaszcza w początkowej fazie rozmów o sukcesji, spotyka się całkiem spora grupa przedsiębiorców. W wielu przypadkach jest to także problem przemijający, a z pomocą mogą przyjść psychologowie biznesu i odpowiednio poprowadzone dalsze rozmowy. Rozwiązaniem może okazać się także stopniowe wdrażanie

potencjalnego sukcesora w działalność operacyjną firmy, co w efekcie może rozbudzić apetyt na większe zaangażowanie, otwierając furtkę do dalszego planowania skutecznej sukcesji międzypokoleniowej w oparciu o dostępne narzędzia krajowe i zagraniczne.

## Konflikt pomiędzy sukcesorami

Nie tylko brak zainteresowania, ale także nadmierne zainteresowanie ze strony sukcesorów może okazać się problemem – w szczególności, gdy pomiędzy nimi dochodzi do konfliktu. Może się bowiem zdarzyć, że posiadają oni skrajnie odmienne wizje kontynuowania biznesu i mimo wielu rozmów, zaangażowania nestora, ich interesy pozostają sprzeczne i niemożliwe do pogodzenia. Tu pojawiają się kilka potencjalnych rozwiązań, zależnych od wartości wyznawanych przez właściciela. Z jednej strony, przy założeniu prymatu trwałości biznesu, istnieje możliwość skorzystania z zagranicznych rozwiązań, w szczególności z fundacji rodzinnej. Rodzimym rozwiązaniem może być też namaszczenie tylko jednego z sukcesorów (lub tych, pomiędzy którymi konflikt się nie pojawia) do dalszego prowadzenia firmy, przy jednoczesnym zabezpieczeniu ewentualnych przyszłych roszczeń zachowkowych pozostałych spadkobierców. Natomiast w sytuacji, w której to nie biznes, a rodzina i jej przyszłość stanowi nadrzędną wartość, właściciel ma możliwość ewentualnego podzielenia biznesu między swoich sukcesorów (o ile prowadzi przedsiębiorstwo w formie spółki kapitałowej). Przy czym sam nestor może zachować zarówno pewne uprawnienia właścicielskie, jak i zarządcze w nowo powstałych spółkach, co pozwoli na stopniowe wprowadzanie i nadzór nad sukcesorami, podobnie jak w przypadku „klasycznej” sukcesji, ale już z poziomu odrębnych podmiotów i bez potencjalnego konfliktu w tle.

## Brak sukcesora

Nie można natomiast wykluczyć, że mimo podjętych prób, żaden z sukcesorów nie zechce kontynuować dorobku nestora. Nie każdy z przedsiębiorców posiada także naturalnego następcę. Jednym z rozwiązań, które wydaje się wówczas najbardziej oczywiste, jest sprzedaż firmy na rzecz zewnętrznego inwestora. Pozwala to z jednej strony na kontynuację działalności, aczkolwiek pod obcymi skrzydłami, natomiast z drugiej zabezpiecza finansowo



*Właściciel może podzielić biznes między swoich sukcesorów, a sam może zachować zarówno pewne uprawnienia właścicielskie, jak i zarządcze w nowo powstałych spółkach.*



nestora i jego najbliższych. Proces sprzedaży firmy wymaga jednak skrupulatnego przygotowania. Poprzedzony jest *due diligence*, czyli badaniem prawnym i podatkowym firmy, które służy zweryfikowaniu kondycji biznesu, a także pozwala na wykrycie ewentualnych uchybień lub niedociągnięć i ich naprawienie. To z kolei przekłada się bezpośrednio na pozycję negocjacyjną z potencjalnym inwestorem, a w konsekwencji także na wartość samej transakcji.

Specyficznym rodzajem sprzedaży spółki jest także tzw. wykup menedżerski. Może on przybrać formę wykupu wewnętrznego (MBO – *management buyout*), gdzie to dotychczasowi menedżerowie spółki (niekoniecznie członkowie ścisłego zarządu) dokonują nabycia kontrolnego pakietu udziałów lub akcji. Często dotychczasowy właściciel nadal zachowuje pakiet mniejszościowy, zapewniając sobie tym samym źródło przychodu, niemniej jednak stopniowo wycofuje się z zarządzania firmą. W ten sposób, mimo braku naturalnego sukcesora, można zadbać o kontynuację dorobku firmy, powierzając ją osobom, które już są z nią związane i będą w stanie w pełni wykorzystać jej potencjał. Możliwy jest także wykup przez osoby spoza kierownictwa spółki, które dopiero planują przejęcie jej zarządzania (MBI – *management buy-in*).

## Sukcesja inaczej

W przypadku braku sukcesora bądź też jego niechęci do kontynuowania dzieła nestora, trudno mówić o „klasycznej” sukcesji międzypokoleniowej. Niemniej jednak, odejście nestora nie musi oznaczać zakończenia działalności firmy. Co prawda, może straci ona przymiot firmy rodzinnej (choćby tymczasowo), ale możliwe jest, aby marka stworzona przez odchodzącego właściciela nadal trwała i była rozwijana. ●





## A-Typowa sukcesja

**Które sukcesje są typowe? Czy istnieje coś takiego, jak typowa sukcesja? A jeżeli tak, to czy warto do niej dążyć? I za jaką cenę?**

Istnieją rodziny, w których w sposób naturalny wszystko się dobrze układa. Jakby ktoś od początku do końca zaplanował cały ciąg pomyślnych zdarzeń. Rodzice zakładają firmę, rozwijają ją razem, potem do zespołu dołączają dzieci, które nie wyobrażają sobie dla siebie innej drogi



**Łukasz Martyniec**

Doradca sukcesyjny, prawnik, doradca finansowy, publicysta i wykładowca, właściciel i prezes zarządu Kancelarii Sukcesyjnej Martyniec

zawodowej. Czasem nawet udaje się w taki sposób ułożyć relacje z drugimi połówkami dzieci, że to zięć lub synowa stają się dla firmy nieodzownym wsparciem. Stopniowo sukcesorzy przejmują zarządzanie, zgodnie dzieląc się obowiązkami i odpowiedzialnością, nestorzy zaś w spokoju przechodzą na dostatnią emeryturę i całkowicie oddają stery. Na koniec przekazują dzieciom własność firmy

i cieszą się jej dalszym wzrostem, obserwując, jak lokalna firma przeobraża się w rodzinny koncern o międzynarodowym zasięgu. I jak rośnie trzecie pokolenie, które także rwie się do pracy w rodzinnym biznesie.

Tak, to rzeczywiście może się zdarzyć. Znam sporo takich rodzin. Tylko że to nie jest typowa sukcesja. To jest sukcesja idealna. Samo z siebie dzieje się tak niezwykle rzadko. Nawet przy świadomym zarządzaniu procesem sukcesji oraz sporym wsparciu z zewnątrz. Typowe sytuacje – czyli takie, które zdarzają się częściej – są zupełnie inne. Typowe sytuacje, to sukcesje z problemami.

## Sukcesja nie-domówiona

---

To jest najbardziej powszechna sytuacja. Każdy ogląda się na pozostałych. Przecież nie wypada zacząć, bo potem będzie na mnie. Nestor nigdzie się nie wybiera, choć wiek emerytalny już dawno osiągnął. Poza tym dzieci nie są jeszcze gotowe. I nigdy nie będą. Albo też nestor z góry wie, kto do czego się nadaje, albo nie nadaje. Rozdaje role i stanowiska, co pół roku zmienia zdanie. W rodzinie tworzą się obozy, grupy interesów. Komunikacja kuleje. O niektórych rzeczach się nie mówi – przecież są oczywiste. A czas płynie.

Zapalnikiem staje się choroba, kryzys w firmie, propozycja kupna z zewnątrz, albo nagła sukcesja – kiedy odchodzi nestor lub ktoś z najbliższej rodziny. Zapalnikiem bywa rozwód i kwestia podziału majątku lub problem z kluczowymi managerami. W gęstniejącej atmosferze, kiedy rządzi ten, kto akurat pierwszy przyszedł do firmy – trudno jest normalnie pracować.

Wtedy mleko się rozlewa. Następuje konfrontacja, o mniejszym lub większym zasięgu. Najbardziej słychać tych, którzy krzyczą głośniej. Najłatwiej mówi się o problemach, nie o rozwiązaniach. Najczęściej chwytają się pojedynczych wątków, z których trudno zbudować obraz całości.

Jak zbudować realny plan sukcesji, kiedy brakuje dystansu i spojrzenia na sytuację z góry? Jeśli brak doświadczenia i kompleksowego podejścia, gdy każdy doradca podpowiada co innego? Brak nawet gotowości, żeby uczciwie – w stosunku do samego siebie – położyć problem na stole i zacząć rozmawiać, biorąc odpowiedzialność za własne

postępowanie. Często dopiero po rocznej pracy z rodziną buduje się zaufanie, które pozwala na wyciągnięcie wszystkich „trupów z szafy”.

## Sukcesja prze-gadana

---

Wszyscy kłócą się ze wszystkimi. Wywlekane są grzechy i grzeszki sprzed 23 lat, włos dzieli się na czworo, a potem na ośmioro, bo czworo to za mało. Wytacza się coraz cięższe działa, frakcje okopują się na z góry upatrzonych pozycjach i do tego jeszcze jakiś prawnik bierze kodeks i tłumaczy, co z niego wynika. I że na 100% wygramy w sądzie. Kiedy po kasacji Sąd Najwyższy cofnie sprawę do sądu drugiej instancji do ponownego rozstrzygnięcia, po zaledwie 9 latach i pogrzebanej firmie. Wszak robić biznes i się sądzić w tym samym czasie nie każdy psychicznie daje radę. Tylko, że tego pan mecenas do końca nie wyjaśnił.

Kiedy człowiek gada, ma problem ze słuchaniem. Trudno jest robić obie rzeczy jednocześnie. Tymczasem tu potrzebna jest rozmowa. Z szacunkiem, wysłuchaniem, zrozumieniem, daniem przestrzeni. Tu jest miejsce na poszukiwanie wspólnych wartości, naukę komunikacji, budowanie kompromisów, a jeśli trzeba – mediacje.

## Sukcesja za-kleszczona

---

Wszyscy zależą od siebie nawzajem. Rodzice mają dosyć i trudno im podjąć decyzję – bo to przecież ich dzieci, które wszystkie kocha się po równo. Co z tego, że się nie dogadują i że ewidentnie widać, że jeden się do biznesu nie nadaje. Tylko jak długo można liczyć, że dzieci same zdecydują, co dla nich dobre?

Nestorzy po oddaniu władzy planowali zostawić sobie część udziałów w firmie, spodziewając się, że przyszłe zyski będą podstawą ich emerytury. Co się jednak stanie, jeżeli dzieci nie sprostają odpowiedzialności i spółka popadnie w tarapaty? Czy będzie się czym dzielić?

Cały majątek rodziny ulokowany jest w rodzinnej spółce. Przez te wszystkie lata trzeba było inwestować i nie można było wyjąć czegokolwiek z firmy, bo to było równoznaczne z jej okradaniem. Tylko czy mądrze jest wkładać wszystkie jajka do jednego koszyka?

Wszyscy zależą od banku, ponieważ zamiast rozmawiać o sukcesji, trzeba było inwestować i zjednoczyć rodzinę wokół wspólnego celu. Dzisiaj okazuje się, że celu nie udało się zbudować, ale i tak nie mamy ruchu, bo bank rozdał karty. Kredytu inwestycyjnego zaciągniętego na 20 lat nestorzy samodzielnie nie spłaca, kiedy sukcesorzy jednak nie pomogą.

Od lat powtarzam, że prawo i finanse są jak prawa fizyki. Obowiązują niezależnie od tego, czy je znamy i akceptujemy. Zignorowane, potrafią niezłe dać popalić.

## Sukcesja źle-doradzona

Dzisiaj sukcesja stała się modna. Co druga kancelaria prawna, podatkowa czy sprzedająca ubezpieczenia i inne produkty finansowe zajmuje się dziś sukcesją. Coraz więcej spółek komandytowych lub spółek *offshore* na Kajmanach, bo Cypr przestał się opłacać. Coraz więcej przekazanych darowizn, bo przecież jest okazja zarobić na podatkach i amortyzacji znaku towarowego (też już nie działają). Coraz więcej sprzedanych polis na życie i egzotycznych, „sukcesyjnych” produktów finansowych, uszytych na miarę, pod jak najwyższą prowizję doradcy, który jest zwykłym pośrednikiem.

Od kilkunastu lat szkolę regularnie doradców finansowych, radców prawnych czy doradców podatkowych. Widzę, z jakim podejściem, wiedzą i wartościami podchodzą

do sytuacji zastanych u klientów. Jak wszędzie, są lepsi i gorsi. Mistrzowie, rzemieślnicy oraz partacze. Uczciwi i ci trochę mniej uczciwi. Tyle że każdy patrzy z perspektywy swojej gałęzi wiedzy. Prawnik nie widzi finansów, finansista prawa, a mało kto dostrzega rodzinę, ludzi i firmę, które za danym problemem stoją.

O ile w ogóle zdecydujemy się wydać pieniądze na doradztwo i wsparcie, bo przecież doskonale radzimy sobie z sukcesją sami.

## Sukcesja A-Typowa

Nie istnieje typowa sukcesja. Każda jest A-Typowa. Właściwa dla danej rodziny, osób i firm. Najbardziej istotne jest chyba to, aby dać sobie szansę na wzajemne wysłuchanie się, zrozumienie swoich stanowisk, na naukę budowy kompromisów, wspólnych rozwiązań. Nawet jeżeli polegać one będą na zaniechaniu kontynuacji firmy rodzinnej, sprzedaży lub likwidacji biznesu czy podzieleniu majątku, gdy każde z dzieci pójdzie swoją drogą. Dać sobie szansę na świadomą, odpowiedzialną decyzję. Nawet jeżeli ostatecznie nie uda się spełnić tych marzeń, które były na samym początku. Tych o idealnej sukcesji.

Przynajmniej będziemy mogli patrzeć w lustro i powiedzieć samemu sobie: zrobiłem wszystko, co mogłem, by było idealnie! Zmierzyłem się ze wszystkimi problemami i nie mam już sobie nic do zarzucenia. ●







## Jakiej fundacji rodzinnej potrzebują polscy przedsiębiorcy?

Polskie firmy rodzinne powinny mieć możliwość korzystania z rozwiązań prawnych nie gorszych niż ich zagraniczni konkurenci, szczególnie w zakresie budowania trwałości biznesu rodzinnego przez pokolenia. W sytuacji, kiedy nie ma zgody między spadkobiercami co do ich roli i przyszłości firmy, polskie prawo spadkowe obecnie sprzyja bardziej podziałowi firmy i majątku, niż jego trwaniu w całości. Czy sytuacja ta może się zmienić?



**Tomasz Budziak**

Wiceprezes Zarządu Stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych



**Dawid Rejmer**

Członek Zarządu Stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych

Prędzej czy później zagadnienie sukcesji spotka każdy biznes rodzinny. Nie ma jednego scenariusza rozwiązania tego problemu, bo różne są struktury majątku i biznesu, liczebność, priorytety i umiejętności członków rodziny i relacje pomiędzy nimi, a także wartości, jakimi się w życiu

kierują. Duża liczba rodzin polskich przedsiębiorców szuka, choć nie znajduje, w polskim prawie narzędzia, które w prosty lecz elastyczny sposób pozwoliłoby na lepszą ochronę całości biznesu i rodziny poprzez:

- zmniejszenie zagrożenia rozdrabniania majątku oraz władzy w wyniku podziałów spadkowych,
- ustalenie jasnych i trwałych reguł korzystania z dorobku pokoleń i podejmowania decyzji.

## Idea fundacji rodzinnej

Już od 2014 roku stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych (IFR) stara się o wprowadzenie do polskiego prawa instytucji pod roboczą nazwą *fundacji rodzinnej* lub *fundacji prywatnej*. We wrześniu 2019 r. Ministerstwo Rozwoju (d. Ministerstwo Przedsiębiorczości i Technologii) rozpoczęło proces konsultacji społecznych do projektu nowej legislacji. Choć formalnie prawdopodobnie nie będzie ona obarczona istotnymi ograniczeniami co do wielkości przedsiębiorstw, to jednak wydaje się, że ten instrument prawny skierowany będzie do przedsiębiorstw przekraczających obroty 20 milionów złotych rocznej sprzedaży i 50 pracowników. To raczej szacunek opłacalności, a nie formalny limit.

Ministerstwo opublikowało założenia do ustawy w postaci tak zwanej *Zielonej Księgi*. W skrócie – chodzi o stworzenie narzędzi sprzyjających koncentracji i akumulacji kapitału firm rodzinnych, poprzez zmniejszenie ryzyka rozdrobnienia przez kolejne pokolenia majątku i zarządzania oraz stworzenie barier dla pokusy roztrwonienia dziedzictwa. Jednocześnie stworzone mogą być mechanizmy wspierania potrzeb rodziny. Podobne rozwiązania od dawna funkcjonują w rozwiniętych gospodarkach naszych zachodnich europejskich konkurentów. Brak tych rozwiązań stawia polski biznes w dłuższej perspektywie w gorszej pozycji niż zagraniczne firmy rodzinne. To się może zmienić!

## Jak działa panel konsultacyjny przedsiębiorców rodzinnych?

Podczas 12. Ogólnopolskiego Zjazdu Firm Rodzinnych U-RODZINY 2019 w Warszawie wspólnie z Ministerstwem dokonaliśmy podsumowania pierwszego, wstępnego etapu konsultacji społecznych założeń do nowych regulacji. Ministerstwo poinformowało, że spośród prawie 30

odpowiedzi na zaproszenie do konsultacji, jedynie IFR była organizacją, która zorganizowała badanie opinii przedsiębiorców na temat rozwiązań *fundacji rodzinnej* i przedstawiła jego wyniki. Pozwoliło to IFR na zabieranie głosu w imieniu przedsiębiorców w oparciu o ich realne wypowiedzi.

## Czego oczekuje polski biznes rodzinny?

W badaniu przeprowadzonym przez IFR wzięło udział 85 respondentów, którzy odpowiedzieli na 10 pytań. Podstawowe pytanie na wczesnym etapie konsultacji, to czy przedsiębiorcy w ogóle widzą potrzebę wprowadzenia nowego rozwiązania w postaci *fundacji rodzinnej*. Z badań IFR wynika, że zdecydowana większość respondentów uważa, że taki mechanizm jest potrzebny (76,5%) oraz że powinna powstać specjalna ustawa regulująca wyłącznie kwestie dotyczące *fundacji rodzinnej* (52,9%).

Odpowiedzi na kolejne pytania dają pierwsze wskazówki, jakie oczekiwania mają przedsiębiorcy. Czy zależy im bardziej na mechanizmie, który może być elastycznie dopasowany do potrzeb rodziny i firmy, czy też na pierwszym miejscu należy postawić więcej formalnych wymogów i ograniczeń, które mają służyć zagwarantowaniu bezpieczeństwa zgromadzonego w *fundacji rodzinnej* majątku. Z ośmiu pytań szczegółowych, jedynie w dwóch przeważały odpowiedzi świadczące o potrzebie większego formalizmu i zabezpieczenia, zaś w pięciu przypadkach respondenci wskazali na rozwiązania o charakterze bardziej liberalnym. Z kolei pytanie dotyczące możliwości zasiadania przez osoby prawne w zarządzie *fundacji rodzinnej* podzieliło respondentów (po 47,1% odpowiedzi na tak i nie).

*Fundacja rodzinna*, jaka wyłania się z badania IFR, to podmiot, który:

- (1) jest ustanawiany w dowolnym celu wskazanym przez fundatora (47,1%), a nie w jednym z celów dopuszczonych przez ustawodawcę (35,3%);
- (2) może prowadzić działalność gospodarczą (70,6%);
- (3) może być zarządzany przez swojego beneficjenta (70,6%);
- (4) nie musi rozliczać się ze spadkobiercami fundatora uprawnionymi do zachowku (70%);
- (5) jest zwolniony z opodatkowania, przy czym opodatkowane są wypłaty dla beneficjentów (61%).

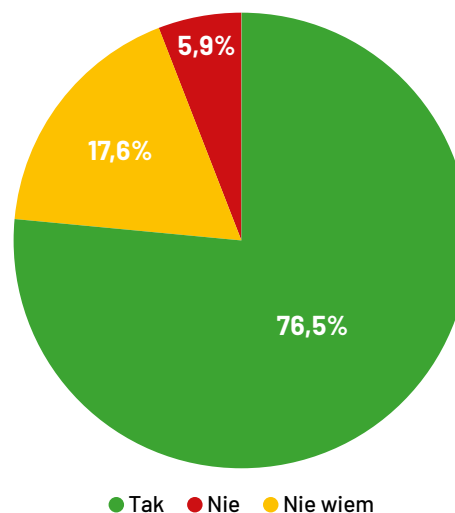
Jednocześnie respondenci widzą potrzebę „gwarancji bezpieczeństwa”, do których można zaliczyć potrzebę ustalenia minimalnego funduszu założycielskiego (52,9%) oraz prawa do rozwiązania *fundacji rodzinnej* przez sąd w razie gdy jest ona zarządzana w sposób sprzeczny z prawem, z jej celami lub interesami beneficjentów (76,5%).

### Co będzie dalej? Konsultacje z przedsiębiorcami podczas procesu legislacji

Jako IFR widzimy trzy podstawowe obszary, od których zależy, czy instytucja *fundacji rodzinnej* będzie wykorzystywana w praktyce. Po pierwsze, konieczne będzie rozstrzygnięcie tego, czy *fundacja rodzinna* będzie zobowiązana do przekazania części swojego majątku na poczet roszczeń zachowkowych. Mowa tu jest o sporych wartościach, ponieważ zobowiązania *fundacji rodzinnej* wobec osób uprawnionych do zachowku wyniosłyby od połowy do dwóch trzecich majątku przekazanego *fundacji rodzinnej*. Brak pogłębionej refleksji nad tym zagadnieniem doprowadzi do tego, że *fundacja rodzinna* nie będzie atrakcyjnym instrumentem prawnym do akumulowania kapitału.

Opodatkowanie *fundacji rodzinnej* będzie drugim głównym czynnikiem, który zadecyduje o powodzeniu tej formy prowadzenia przedsiębiorczości rodzinnej. Jeżeli fiskus zobaczy w tym projekcie jedynie okazję do nałożenia większych obciążeń dla przedsiębiorców w stosunku do dzisiejszych rozwiązań, to nawet najlepsze rozwiązania prawne nie odniosą zamierzonego skutku. Pogodzenie interesu skarbu państwa z interesem przedsiębiorców chcących budować wielopokoleniowy biznes będzie zatem wyzwaniem przed jakim staną wszyscy interesariusze uczestniczący w pracach legislacyjnych.

Wreszcie tworzenie nowego rozwiązania, jakim jest *fundacja rodzinna* powinno uwzględniać, że obserwujemy obecnie proces odchodzenia od tradycyjnego rozumienia pojęcia *rodziny*. Coraz częściej mamy do czynienia z rodzinami, których członkowie nie są powiązani więzami krwi (np. dzieci z poprzednich związków) ani więziami formalnymi (np. osoby żyjące w konkubinatach). W związku z powyższym uważamy, że *fundacja rodzinna* powinna być instrumentem tak samo atrakcyjnym dla rodzin



### Czy zachodzi potrzeba, aby wprowadzić do polskiego prawa instytucję fundacji rodzinnej (85 odpowiedzi)

w tradycyjnym tego słowa znaczeniu, jak i dla rodzin, których nie da się ubrać w sztywne formalne ramy.

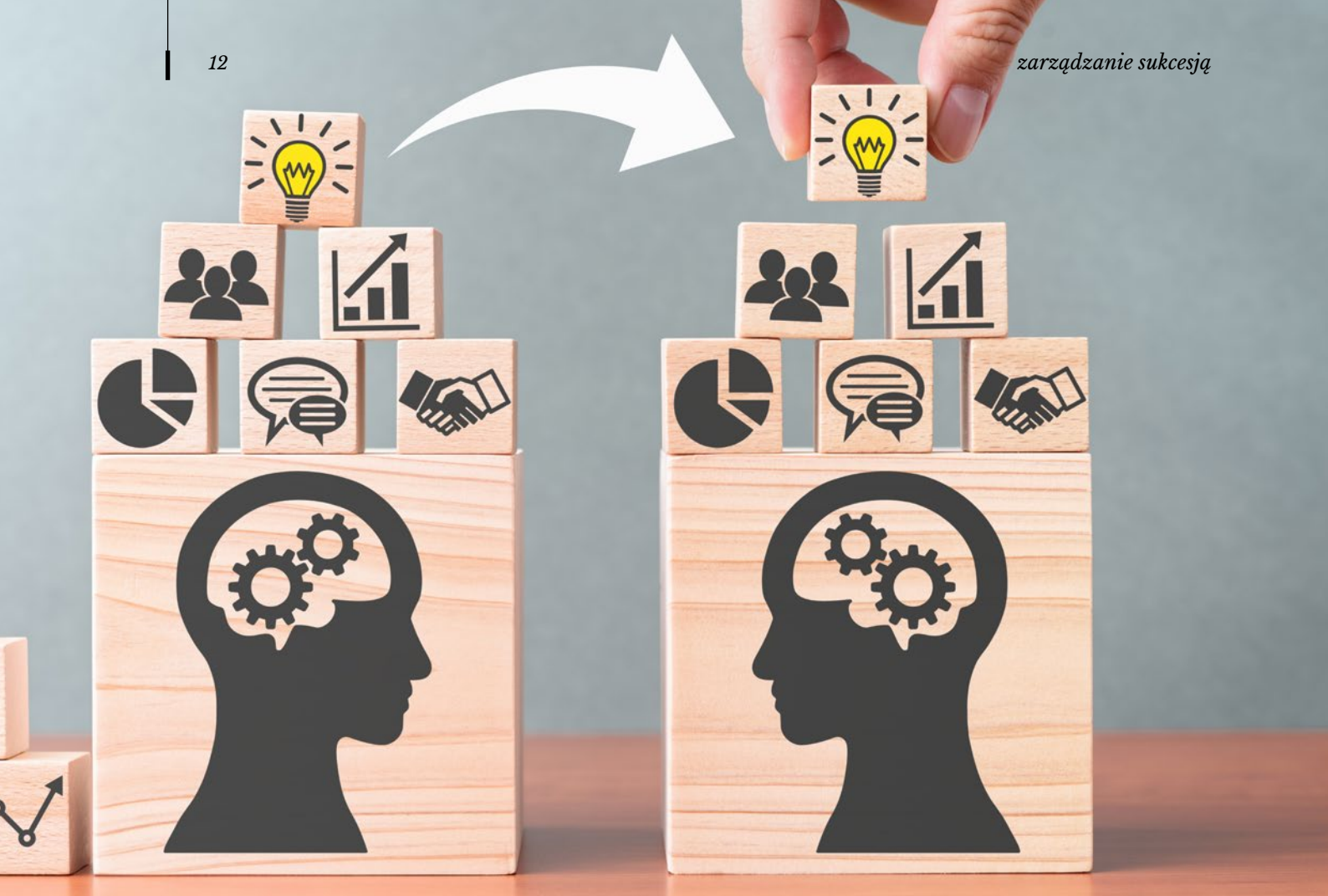
Tak jak w przypadku poprzedniej inicjatywy legislacyjnej, dotyczącej *zarządu sukcesyjnego*, także i tym razem IFR będzie aktywnie reprezentować przedsiębiorców rodzinnych. Zamierzamy regularnie publikować materiały z kolejnych etapów prac legislacyjnych i poddawać je konsultacjom w ramach stałego panelu złożonego z przedsiębiorców rodzinnych oraz badań ankietowych. Konsultacje poprzedzone będą też akcją edukacyjną w postaci webinarium.

W miarę możliwości będziemy zapraszać przedsiębiorców na spotkania z Ministerstwem.

Konsultacje potrwać prawdopodobnie kilkanaście miesięcy. Będą się składać z kilku (4 – 6) etapów przybliżających do konkretnego projektu ustawy. Prace w zakresie współpracy legislacyjnej koordynują Tomasz Budziak, Wiceprezes Zarządu oraz Dawid Rejmer, Członek Zarządu ze wsparciem Biura IFR. ●

<sup>1</sup> Do pobrania m.in. na: [http://firmyrodzinne.pl/wp-content/uploads/2019/09/IFR\\_Zielona\\_ksiega\\_fundacja\\_rodzinna.pdf](http://firmyrodzinne.pl/wp-content/uploads/2019/09/IFR_Zielona_ksiega_fundacja_rodzinna.pdf)





## Zarządzanie wiedzą w sukcesji

Sukcesja w firmie rodzinnej może się różnić znacząco od powołania nowego zarządu w spółce nieopartej o więzy krwi. Gdy rodzic oddaje biznes w ręce syna czy córki (i nie tylko, scenariuszy może być wiele), bezpieczeństwo takiego przekazania wynika głównie z przekonania, że przejmujący firmę wszystko wie i rozumie, jak wszystko działa.



**Iwona Pękala**

Przedsiębiorca, manager praktyk z 20-letnim stażem, ekspert optymalizacji procesów, zakupów i kosztów. Współzałożyciel i Prezes 4optima sp. z o.o.

Przy stole rodzinnym od lat mówiło się przecież o firmie, więc nowy właściciel w teorii wszystko ma już w małym palcu. Bardzo często też osoba ta od lat pracuje w firmie, więc zna ją także „od podszewki”. Czy jednak rzeczywistość tak jest? Czym jest ta wiedza, o którą musimy szczególnie zadbać w procesie sukcesji?

Na początku zdefiniujmy „wiedzę”. Według nas to bardzo istotny (jeśli nie najważniejszy) zasób przedsiębiorstwa;

jest to zbiór najróżniejszych danych, informacji czy powiązań między nimi, które wspierają firmę w codziennym funkcjonowaniu. Najważniejsza jest ta część wiedzy, która umożliwia realizację strategicznych celów firmy. Co przez to rozumiemy?

Weźmy pod lupę pana Wojciecha, bodaj najstarszego pracownika zakładu, który pamięta jak podpisywano umowę na współpracę z pierwszym dużym klientem. Czy jest to wiedza, która jest kluczowa dla strategii firmy? To zależy. Jeśli już dawno nie obsługujemy tego klienta, kontrahent już zniknął z rynku i żaden z procesów obsługowych nie jest kontynuowany, to wiedza ta ma jedynie sentymentalny charakter. Czy powinna być więc starannie zbadana przez nowego szefa? W wielu firmach nie, bo zwyczajnie nie ma większej wartości. W innych przedsiębiorstwach, tych w których ceni się *storytelling* jako ważną technikę budowania kultury organizacyjnej, może wspomnienie takie zostanie nie tylko troskliwie uwiecznione; będzie też wykorzystywane w działaniach PR-owych czy CSR-owych.

Zagadnienie to trzeba też rozważyć z innej strony. Jeśli przykładowy kontrakt został zawarty w rygorze najgłębszej poufności i zobowiązania do zachowania tajemnicy i bezpieczeństwa dokumentów związanych z tamtym kontraktem, to musimy to uszanować. Zabezpieczenia tego typu mogą nadal obowiązywać (i będą przez jeszcze ileś najbliższych lat), więc wiedza na ten temat musi zostać właściwie zarządzana (czyli, przykładowo, musi być dostępna właściwym osobom, aktualizowana i bezpieczna).

## Wykorzystanie wiedzy

Oczywiście nowy zarządzający nie może tkwić w miejscu – będzie modyfikował strategię firmy wedle własnego uznania. Wiedza będzie mu w tym albo wsparciem, albo przeszkodą (znów słynne konsultingowe „to zależy”). By wiedzieć na czym stoi i by móc uwzględnić w planowaniu przyszłości firmy jeden z najważniejszych zasobów – zasób wiedzy – nowy prezes musi sprawdzić, czy ma:

- dane,
- mapy procesów,
- opis zasobu ludzkiego,
- opisany proces zarządzania wiedzą.

Właśnie tu drzemie najpoważniejsze ryzyko. Weryfikacja może bowiem wykazać, że wiedza jest tylko pozornym

zasobem. Może być ukryta, zawarta w głowach poszczególnych pracowników; może być niejednoznaczna, bo nie została poddana rygorowi zapisu (i to zapisu precyzyjnego). To, że „pan Wojtek wie” wcale nie znaczy, że jesteśmy bezpieczni. Wręcz przeciwnie, z każdym dniem jesteśmy coraz bliżej zmaterializowania się ryzyka. „Co będzie, jak pana Wojtka zabraknie?” W firmach rodzinnych, czyli opartych na lojalności, stałości zatrudnienia i zaufaniu, to ryzyko jest stosunkowo często niedoceniane i niezabezpieczone. Jeśli wskaźniki rotacji są niskie, to i zagrożenie wydaje się znikome – a to poważny błąd.

Sukcesja – a właściwie jej przygotowanie – jest doskonałym etapem życia firmy, aby to ryzyko zmniejszyć, a przy okazji odświeżyć też znajomość zasobu wiedzy i sposobów jej wędrowania po organizacji. Co więc należy zrobić?

1. Określić jaka wiedza jest w firmie najcenniejszym zasobem – czyli która jej część gwarantuje realizację celów strategicznych firmy;
2. Z badać czy jest ona efektywnie zarządzana:
  - a. Czy jest łatwo dostępna dla właściwych odbiorców (zarządzanie uprawnieniami dostępu)?
  - b. Czy jest jednoznaczna, to znaczy, czy wszystkie dane określonego typu są zapisane zgodnie z tą samą logiką/schematem?
  - c. Czy dostęp jest gwarantowany i stały (backupy i procedury recovery)?
  - d. Czy dane są wystarczająco aktualne?
  - e. Czy opisane są zasady: procedury nadawania dostępu, czyszczenia danych i badania ich przydatności biznesowej, a także gromadzenia, pozyskiwania i aktualizacji?
3. Zinwentaryzować wiedzę: jest to zasób tak ważny, jak majątek trwały i nie powinien podlegać innym zasadom;
4. Opracować program zarządzania wiedzą, aby stale podnosić jej użyteczność i bezpieczeństwo, a także pozyskiwać jej coraz więcej.

Oczywiście działania te są pracochłonne i pociągają za sobą koszty. Tak więc jest to inwestycja, której opłacalność powinna być wyliczona tak samo, jak mierzy się opłacalność wszystkich inwestycji w firmie. Wynik tego rachunku jest jednak dość przewidywalny. Cały światowy biznes zwraca się w kierunku danych jako najważniejsze go zasobu przedsiębiorstw – firmy rodzinne nie są tu żadnym wyjątkiem i zarządzanie wiedzą muszą uwzględniać w strategii. ●

# Projekt sukcesja

*jak zabezpieczyć biznes na wypadek zmiany pokoleniowej w firmie?*



**Sukcesja to jedno z najważniejszych wyzwań, z jakimi mierzy się obecnie biznes rodzinny. Jak najlepiej zapewnić bezpieczeństwo tego procesu i przygotować się na przekazanie przywództwa w firmie?**



**Robert Jaś**

Współzałożyciel spółki Metropolitan Investment S.A., Prezes Zarządu Metropolitan Investment LLC, spółki rozwijanej w Stanach Zjednoczonych.

Firmy rodzinne stanowią znaczną część polskiej gospodarki i na rynku, podobnie jak inne podmioty gospodarcze, muszą sprostać wielu wyzwaniom dotyczącym prowadzenia biznesu. Jednym z nich jest zmiana pokoleniowa i przekazanie odpowiedzialności kolejnym właścicielom. Dlatego warto odpowiednio przygotować się do tego procesu i zabezpieczyć przed ewentualnym ryzykiem związanym z przejęciem zarządzania przez nową osobę. Działaniem, które może w tym pomóc, jest m.in. inwestowanie w nieruchomości dochodowe.

## Współczesne wyzwania dla rodzinnego biznesu

Według raportu KPMG\* przeprowadzonego w 2018 roku największymi wyzwaniami dla rodzinnego biznesu w Polsce są: wzrost kosztów pracy (52% wskazań respondentów), zmieniające się otoczenie prawne (34%), rosnąca



konkurencja (31%), a także rosnąca konkurencja w pozyskiwaniu wykwalifikowanej kadry (30%). Dodatkowo poza czynnikami rynkowymi kolejną ważną kwestią stanowiącą wyzwanie dla firm rodzinnych jest zmiana pokoleniowa. Nadejście nowych sukcesorów oznacza bowiem szansę na wprowadzenie w firmie pozytywnych zmian, ale także wiąże się z ryzykiem niepowodzenia.

## Zmiana, która wiąże się z ryzykiem

---

Choć z wyżej wspomnianych badań wynika, iż ponad 80% właścicieli firm rodzinnych zamierza przekazać władzę w firmie potomkom, wybór następcy nie zawsze jest oczywisty. Coraz częściej zdarza się, że zarządzanie firmą przypada w udziale, inaczej niż powszechnie się przyjmuje, osobie spoza rodziny lub też, jak pokazują wyniki raportu, opcją braną pod uwagę przez polskich przedsiębiorców staje się sprzedaż firmy podmiotom trzecim (13% wskazań wśród ankietowanych). Pokazuje to chociażby przypadek firmy Solaris.

Modele przekazania władzy w firmie mogą być różne. Niezależnie od tego, czy w przedsiębiorstwie dojdzie do sukcesji w obrębie rodziny, czy zarządzanie przejmie osoba z zewnątrz, z każdym z tych modeli wiążą się określone szanse i zagrożenia dla rodzinnego biznesu. Osoba z zewnątrz może spojrzeć na strategię firmy z odmiennej strony, wniesić do niej swoje doświadczenie z innych obszarów lub firm oraz rozmaite innowacje. Z drugiej strony wejście w obowiązki szefa lub zrozumienie specyfiki firmy dla kogoś spoza niej może być trudne. W przypadku młodych sukcesorów z rodziny często zdarza się, że chcą oni realizować własną wizję kierowania firmą, wprowadzać swoje pomysły, sprawdzać nowe możliwości i modele biznesowe. Choć bywa, że te działania są skuteczne, które pozwalają firmie wejść na nowe tory, czasami mogą okazać się też zagrożeniem. Dlatego właśnie tak ważne jest odpowiednie przygotowanie się do zmiany pokoleniowej oraz zapewnienie bezpieczeństwa samego procesu.

## Dywersyfikacja portfela jako forma zabezpieczenia i zwiększenia przychodów

---

Główne priorytety rozwoju firm, jakie według badań KPMG\* wskazują przedsiębiorcy rodzienni, to przede wszystkim

zwiększenie zyskowności (38%), przyciągnięcie nowych, utalentowanych pracowników (35%) oraz zwiększenie przychodów (32%). Ten ostatni element strategii to także czynnik, który ściśle wiąże się z możliwościami zabezpieczenia funkcjonowania firmy oraz jej majątku. Jednym z lepszych do tego sposobów jest lokowanie nadwyżek kapitału w projekty inwestycyjne oraz dywersyfikacja portfela. Pozwala to na zminimalizowanie ryzyka związane z lokowaniem całego kapitału w jednym miejscu oraz osiąganie niejednokrotnie większych zysków, dzięki pojawiającym się na rynku nowym możliwościom.

## W jaki sposób dywersyfikować portfel?

---

Wobec stale malejących stóp procentowych inwestowanie w lokaty staje się nieopłacalne. Natomiast popularne ostatnio lokowanie kapitału w nieruchomości mieszkaniowe na wynajem wymaga z kolei sporego zaangażowania właściciela. Tymczasem coraz więcej inwestorów, także indywidualnych, zwraca się w stronę rynku nieruchomości handlowych, który w Polsce wykazuje spory potencjał. Projekty inwestycyjne w tym sektorze charakteryzują się przede wszystkim wyższą stopą zwrotu sięgającą nawet 8%, bezpieczeństwem dla inwestora oraz tym, że dla właścicieli są to projekty bezobsługowe, co pozwala zaoszczędzić cenny czas na prowadzenie inwestycji. Wśród czynników, które wpływają na atrakcyjność i rentowność tego typu przedsięwzięć, są m.in.: stałe obłożenie inwestycji zagwarantowane długoterminowymi umowami najmu, stałe stawki czynszu, profesjonalna obsługa nieruchomości oraz wzrost wartości skutecznie realizowanej inwestycji.

Opłacalność dywersyfikacji portfela inwestycyjnego pokazuje także historia kilku znanych firm rodzinnych, które oparły swoje bezpieczeństwo i wzrost na nieruchomościach komercyjnych. Wśród nich są takie rozpoznawalne na całym świecie marki, jak: rodzina Kamprad, właściciele IKEA, rodzina Schwarz, czyli założyciele sieci LIDL i Kaufland oraz Walmart – amerykańska sieć supermarketów – własność rodziny Walton. ●

\*VII edycja badania „Barometr firm rodzinnych” przeprowadzonego przez KPMG w 26 krajach Europy, w tym w Polsce.

# Wybrane uwarunkowania współpracy

## z Arabią Saudyjską

**Czy w dalekich regionach świata rodziny mogą prowadzić swoją działalność w taki sam sposób jak w Polsce? Oczywiście, że nie! O ile w bliskich naszymu kręgowi kulturowemu państwach nie muszą zwracać aż tak dużej uwagi na dzielące różnice, o tyle współpracując z przedstawicielami biznesu w odległych regionach powinni zwrócić na nie uwagę.**

Jednym z najlepszych przykładów jest Arabia Saudyjska. Największe państwo arabskie, zajmujące 90% Półwyspu Arabskiego i będące 12. największym państwem na świecie. Od momentu odkrycia tu złóż ropy naftowej jest to jedna z największych gospodarek światowych. Nie jest to łatwy teren do prowadzenia działalności biznesowej. Spotykamy wiele ograniczeń, które najlepiej zilustrować na przykładzie dwóch, zdawałoby się, przeciwstawnych czynników – systemu bankowego i medialnego. Ich przedstawienie umożliwia jednak nie tylko zrozumienie różnic, ale także efektywne wejście przedstawicielom polskich firm rodzinnych na rynek Arabii Saudyjskiej.



**Gniewomir Pięnkowski**

Adiunkt, Katedra Zarządzania, Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie

### Współpraca z bankami

Każde działanie przedsiębiorstwa rodzinnego wymaga odpowiedniego finansowania. Nie zawsze posiadamy odpowiednie zasoby gotówki, więc w takim przypadku musimy rozpocząć współpracę z bankami. Dla Europejczyka system bankowy Arabii Saudyjskiej może być na początku niezrozumiały. Jego powstanie i rozwój są związane z przemianami, do których doszło w państwach muzułmańskich w latach siedemdziesiątych XX wieku. Zrodziły one konieczność stworzenia systemu bankowego opierającego się na zupełnie innych zasadach niż system banków konwencjonalnych – pozostawiając wciąż w centrum uwagi zysk, będący jednak już tylko elementem, a nie ostatecznym celem działalności gospodarczej. W związku z powyższym stworzono bankowość opartą na prawie szari'atu. Można ją scharakteryzować w sposób następujący:

- działania podejmowane przez banki muzułmańskie są wolne od stałych i z góry określonych stóp procentowych;
- inwestycje nie mogą dotyczyć dziedzin gospodarki zakazanych przez prawo (kasyna, przetwórstwo i handel wieprzowiną i alkoholem, agencje towarzyskie, przemysł rozrywkowy itp.);

- bank musi płacić obowiązkowy zakat<sup>1</sup>;
- transakcje muszą być oparte na zgodnych z szari'atem zasadach finansowych, których zgodność sprawdza rada ds. religii, powoływana osobno przy każdym banku, stanowiąc instytucję niezależną od rady zarządzającej bankiem;
- jakiegokolwiek transakcje podejmowane przez bank powinny być wolne od niepewności, ryzyka i spekulacji;
- zasada „pieniądz sam rodzi pieniądz” nie jest akceptowana.

Według zasad muzułmańskich, pieniądz może być pomnażany jedynie w wyniku realnych działań gospodarczych. Warto zwrócić uwagę na fakt, iż w wyniku przystosowania działalności bankowej do wymogów prawa muzułmańskiego, działalność banków islamskich nabrała bardziej „ludzkiego” wymiaru. Konwencjonalny system finansowy skupia się przede wszystkim na aspektach ekonomicznych i finansowych podejmowanych przedsięwzięć. Islamski system natomiast kładzie jednakowy nacisk na wymiar etyczny, moralny, socjalny i religijny danego przedsięwzięcia, by stało się ono sprawiedliwe nie tylko dla przedsiębiorcy, lecz również dla ogółu społeczeństwa. Dlatego rodzinni przedsiębiorcy z Polski, podejmując współpracę ze swoimi partnerami z Arabii Saudyjskiej powinni zwrócić uwagę na działania z zakresu CSR (społecznej odpowiedzialności biznesu) i konsekwentnie informować o tym stronę saudyjską podczas prowadzenia negocjacji.

## Współpraca z mediami

Tak samo jak finansowania swojej działalności, rodzinne przedsiębiorstwo potrzebuje środków przekazu, które umożliwiłyby przedstawienie swoich produktów lokalnej społeczności. Internet, radio, telewizja oraz prasa umożliwiają nam szybkie dotarcie do potencjalnych klientów. W przypadku Arabii Saudyjskiej przedstawiciele firm rodzinnych, którzy zdecydują się wejść na jej rynek powinni zwrócić uwagę na to, w jaki sposób będą chcieli reklamować swój produkt. Nie jest to łatwy proces. Wymaga znajomości nie tylko lokalnej kultury i zasad religii, ale także specyfiki saudyjskiego rynku medialnego. Różni się on znacząco od tego, który rodzinni znają z prowadzenia działań marketingowych na terenie naszego państwa czy też innych państw europejskich.

Rząd Arabii Saudyjskiej realizuje tak zwany „model mobilizacyjny” mediów, co oznacza całkowitą kontrolę nad środkami masowego przekazu. Media, zwłaszcza elektroniczne, uznawane są tu za niebezpieczne. Rząd licencjonuje wszystkie księgarnie, wydawnictwa i agencje *public relations*. Ukazują się tu 63 gazety, w tym co najmniej 12 dzienników. Wszystkie są własnością prywatną, lecz w różnym stopniu subsydiowaną również przez rząd. Wydawcy sami się kontrolują. Działają tu komitety publicznej moralności, zwane *matawain* lub regionalne Stowarzyszenia Walki ze Złem i Strzeżenia Dobra. Zapewniają one ścisłe przestrzeganie nakazów religijnych. W przypadku radia i telewizji w Arabii Saudyjskiej są one kontrolowane przez państwo. Docierają we wszystkie rejony królestwa. Bardzo duży nacisk kładziony jest na kwestie religii. Anteny satelitarne i inne urządzenia pozwalające na odbiór międzynarodowych kanałów są zakazane od 1994 roku. Ministerstwo Informacji zezwala na nadawanie zagranicznych programów, o ile odpowiadają one religijnym nakazom.

Większość arabskich telewizyjnych systemów nadawczych znajduje się pod ścisłą kontrolą rządową, finansowane są w znacznie większym stopniu przez władze niż z zysków z reklam. Telewizja w Arabii Saudyjskiej, mimo tych wszystkich ograniczeń, rozwija się prężnie. Istnieje tu radio Middle East Broadcasting Center, radio nadające po arabsku i w kilku innych językach, telewizja naziemna publiczna i 3 telewizje satelitarne: MBC, ART i Orbit. Telewizja publiczna jest nadzorowana przez Ministerstwo Informacji. Ma dwa kanały: jeden po arabsku, drugi po angielsku, z serwisami informacyjnymi po francusku, przeznaczony głównie dla cudzoziemców pracujących w Arabii Saudyjskiej. Dociera ona również do krajów sąsiedzkich.

## Opłacalne ryzyko

Nie zastanawiamy się, czy warto ryzykować biznesowe spotkanie z nieznanym. Stałmy się wzorem do naśladowania dla innych polskich firm rodzinnych. Bez strachu przemierzamy nieznanne szlaki i spełniamy nasze biznesowe marzenia. Arabia Saudyjska to olbrzymi i chłonny rynek. Jeśli tylko dobrze go poznamy, to odniesiemy nasz wielki rodzinny sukces biznesowy. ●

<sup>1</sup>Zakat – specyficzny podatek od majątku





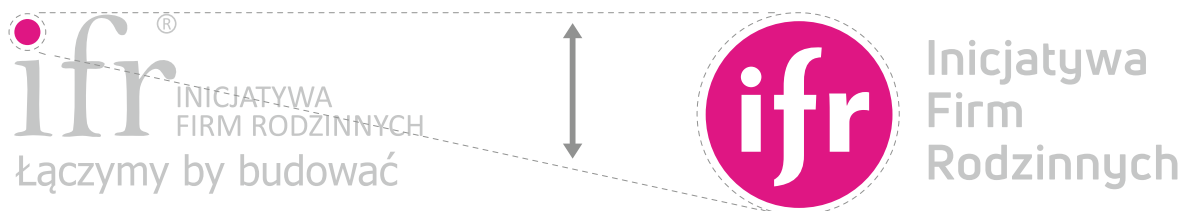
# Rebranding Stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych



	<b>Anna Dąbrowska</b>	
	Vice CEO RECEVENT Sp. z o.o.	

*Jesteśmy dumni, że to nam, agencji RECEVENT, zostało przekazane zadanie zaprojektowania zmian wizualnych Stowarzyszenia, zwłaszcza że od 2019 roku jesteśmy jego partnerem strategicznym.*

Stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych rozrasta się, ale też ulega z roku na rok profesjonalizacji. Właściciele firm rodzinnych łączą się, by wspólnie budować nowoczesną, bezpieczną dla rodzinnych przestrzeń biznesową. Po 12 latach przyszedł czas na stworzenie dla komunikacji marki Stowarzyszenia pełnego systemu identyfikacji wizualnej, a jego punktem wyjścia było zaprojektowanie nowego logotypu.



## Idea kreatywna

Punktem wyjścia idei kreatywnej dla logotypu była konstatacja, że Stowarzyszenie się rozrasta, buduje poprzez przyłączanie się kolejnych firm, które wnoszą nowe wartości – umiejętności, wiedzę, doświadczenie, a także odwagę i świeżość spojrzenia. Do tej pory myśl tę wyrażało hasło obecne w logotypie: „**Łączymy by budować**”.

Postanowiliśmy pokazać ten rozwój symbolicznie poprzez odwołanie do najwyrazistszego kolorystycznie elementu poprzedniego logotypu – kropki nad „i” w kolorze magenta. Ten prosty, płaski element graficzny był ponadto wykorzystywany w innych materiałach Stowarzyszenia: pojawił się w logotypie magazynu „Relacje”, a wewnątrz na końcu każdego artykułu.

## Budowa logotypu

**Wersja podstawowa** logotypu składa się z sygnetu oraz części typograficznej (pełna nazwa Stowarzyszenia). Niezależnie dopuszcza się funkcjonowanie samego logo – sygnetu w postaci wpisanego w koło skrótu nazwy Stowarzyszenia. Taki podział jest konieczny z uwagi na różne zastosowania logotypu.

Niech za przykład posłużą *social media*. W zdjęciu głównym na Facebooku sygnet prezentuje się dużo lepiej niż wersja podstawowa, która w pomniejszeniu straciłaby na czytelności. Z drugiej strony sygnet to wersja skrócona, nie może występować samodzielnie bez kontekstu w nowym środowisku, np. na materiałach graficznych partnerów Stowarzyszenia.



wersja podstawowa



sygnet





## Kolorystyka i fonty

W logotypie zastosowaliśmy dwa kroje pism z tej samej rodziny: bezszeryfowe, jednoelementowe (tzw. groteski). Do zapisu akronimu użyliśmy minuskuły (małe litery), natomiast pełna nazwa została zapisana majuskułą (duże litery, wersaliki). Groteski wprowadzają do projektu nutę nowoczesności, odmiennie do klasyczności, która kojarzy się z fontami szeryfowymi, jakie widzieliśmy w poprzedniej wersji logotypu.



**System identyfikacji wizualnej** Stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych dopuszcza różne wersje kolorystyczne logotypu zależne od tła materiałów, na których będzie się pojawiać. W neutralnej, jasnej przestrzeni oraz mocno kontrastowej koło pozostanie w kolorze magenta, zaś w pozostałych przypadkach dopuszcza się użycie logotypu w wersji negatyw – wszystkie napisy białe. Jako dodatkowy kolor pojawia się fiolet: w wersji podstawowej w tym kolorze pełna nazwa Stowarzyszenie. Trzy kolory wchodzące w skład SIW-u (magenta, fiolet, biały) pozwalają budować wyrazistą wizualnie markę.

Zapytacie: **po co nowe logo?** Żeby budować rozpoznawalność nowoczesnymi środkami dostosowanymi do aktualnych warunków rynkowych, żeby wyróżniać się jako profesjonalna marka na każdym polu. A jeśli to za mało... Żeby iść do przodu z nowym pokoleniem sukcesorów i budować przyszłość, mając w pamięci ciągłość tradycji i doświadczenia seniorów ●





# U-RODZINY 2019

*Zjazd Firm Rodzinnych  
ponownie zawitał  
do stolicy*



**Andriy Tsyaputa**

Specjalista ds. komunikacji | Stowarzyszenie  
Inicjatywa Firm Rodzinnych

Październik miesiącem u-rodzinowym! Zgodnie z wieloletnią tradycją stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych, co roku na jesieni środowisko polskich przedsiębiorców rodzinnych spotyka się podczas Ogólnopolskiego Zjazdu Firm Rodzinnych. Rok 2019 nie był wyjątkiem. Kilkuset przedsiębiorców, menedżerów i ekspertów z różnych branż, a także przedstawiciele instytucji państwowych spotkało się, aby porozmawiać o przyszłości polskiego biznesu rodzinnego oraz zaplanować wspólne przedsięwzięcia na kolejny rok. W dniach 24-26 października 12. U-RODZINY zawitały do stolicy naszego kraju i bez wątplenia stały się jednym z ważniejszych wydarzeń, które w tym roku gościła Warszawa.



Uczestnikom tegorocznej edycji Zjazdu nie trzeba przypominać, dlaczego warszawski Zjazd był wyjątkowy – oprócz programu merytorycznego, znanych prelegentów oraz networkingu 12. U-RODZINY wyróżniły się dzięki dwóm elementom. Po pierwsze, oficjalne ogłoszenie przez Ministerstwo Przedsiębiorczości i Technologii w trakcie Zjazdu wyników konsultacji społecznych dotyczących Zielonej Księgi Fundacji Rodzinnej – nowej regulacji prawnej opracowywanej przez resort gospodarczy, aby ułatwić sukcesję polskich firm rodzinnych. Po drugie, godna uwagi akcja charytatywna – dzięki aukcji oraz loterii fantowej na rzecz Fundacji Hospicjum Onkologiczne św. Krzysztofa zebrano aż **104 280 zł**.

Zapewne główną cechą, która wyróżnia coroczne Zjazdy Firm Rodzinnych wśród pozostałych wydarzeń biznesowych skierowanych do przedstawicieli biznesu rodzinnego, jest nieformalna, rodzinna atmosfera, dopełniona wyjątkową możliwością integracji, nawet jeśli w Zjeździe bierze się udział po raz pierwszy. U-RODZINY z roku na rok podnoszą również poziom merytoryczny – wątek przewodni określany jest w haśle Zjazdu i rozwijany podczas licznych debat przedsiębiorców i ekspertów z całego kraju. W tym roku kontynuowaliśmy ubiegłoroczny temat ekspansji zagranicznej oraz aspiracji i możliwości polskiego biznesu, dyskutując o **Rozwoju i Bezpieczeństwie**, jako głównych aspektach sukcesu i trwałości każdej firmy rodzinnej. Prelegenci razem z uczestnikami szukali odpowiedzi na podstawowe pytanie 12. edycji: „Jak w dynamicznie zmieniającym się świecie zapewnić trwałość polskich firm rodzinnych?”.

Należy wspomnieć, że Warszawa była już raz gospodarzem Zjazdu Firm Rodzinnych – w roku 2014 siódma edycja wydarzenia zawitała po raz pierwszy do stolicy. Teraz, tak samo jak pięć lat temu, U-RODZINY 2019 odbyły się w samym sercu Warszawy, Hotelu Sofitel Warsaw Victoria. Współgospodarzami wydarzenia były Miasto Stołeczne Warszawa oraz Samorząd Województwa Mazowieckiego, patronami honorowymi – Marszałek Województwa Mazowieckiego Adam Struzik, Ministerstwo Przedsiębiorczości i Technologii, Komisja Europejska oraz Biuro Rzecznika Małych i Średnich Przedsiębiorstw. W organizację Zjazdu zaangażowali się partnerzy strategiczni IFR: Kancelaria Ożóg Tomczykowski, Generali Investments TFI, BNP Paribas Bank Polska, Grupa AXA w Polsce, Metropolitan Investment oraz agencja reklamowa Recevent. Głównym patronem medialnym był Dziennik Gazeta Prawna.







**Aby trochę lepiej zilustrować 12. Zjazd Firm Rodzinych warto przytoczyć kilka danych statystycznych: ponad 400 uczestników, blisko 80 prelegentów i gości specjalnych, ponad 60 partnerów i patronów – skala warszawskiej edycji była naprawdę imponująca. Dla uczestników przygotowano 2 dni i 3 wieczory zajmującego programu merytorycznego, integracji i networkingu w rodzinnym gronie, ponad 30 debat, warsztatów i prelekcji, a także wyjątkową okazję do otwartej dyskusji i nawiązania relacji. Jak zawsze u Rodzinych, zajęcia merytoryczne i program rozrywkowy zaplanowano także dla dzieci – a było ich w tym roku aż 60.**

Zrelacjonowanie całego wydarzenia jest trudnym wyzwaniem, dlatego wspomniemy główne części oraz wrażenia z warszawskich U-RODZIN naszego Stowarzyszenia.

Zaczęliśmy w czwartek 24 października od konferencji prasowej dla mass mediów, otwierającej temat przewodni 12. Zjazdu oraz zapowiadającej najważniejsze elementy tegorocznej edycji wydarzenia. Podczas konferencji głos zabrali: Krzysztof Ogorzałek (członek zarządu IFR), Michał Olszewski (Wiceprezydent Miasta Stołecznego Warszawa), Przemysław Mitraszewski (pełnomocnik zarządu LPP S.A.) oraz Katarzyna Panek (dyrektor komunikacji PANEK S.A.). Przy wsparciu władz miasta konferencję prasową zorganizowano w Pałacu Ślubów na warszawskiej starówce, w której udział wzięło kilkunastu dziennikarzy reprezentujących zarówno media lokalne, jak i ogólnopolskie. Monitoring publikacji w mediach klasycznych oraz wzmianek w social mediach potwierdził, że z roku na rok IFR coraz szerzej dociera z informacjami o święcie przedsiębiorczości rodzinnej.

Wieczorem przenieśliśmy się już do hotelu Sofitel Victoria, gdzie odbył się wieczór integracyjno-networkingowy, podczas którego nieformalnie otworzyliśmy U-RODZINY 2019. W imieniu IFR uczestników uroczystie powitali członkowie zarządu Stowarzyszenia oraz koordynatorzy 12. edycji Zjazdu – Anna Gwizdalska i Krzysztof Ogorzałek. Po krótkim wstępie, posłuchaliśmy inspirującego wystąpienia Gawła Podwysockiego z My Company Polska (patron medialny), o tym jak słowa i konstrukcje językowe, których używamy, kształtują naszą rzeczywistość i wpływają na nasz wizerunek. Następnie Jan Filip Staniłko z Ministerstwa Przedsiębiorczości i Technologii opowiedział o tym, jak władze wspierają transformację cyfrową polskich przedsiębiorców. Nutę humoru tego wieczoru



wprowadzili aktorzy Resortu Komедii, angażując uczestników do gier improwizowanych. Było zabawnie i wesoło. Jak to u Rodzinnych, nie zabrakło również otwartej interakcji i networkingu w miłej atmosferze.

Oficjalne i uroczyste otwarcie 12. U-RODZIN miało miejsce w piątek 25 października. Tradycyjnie uczestników Zjazdu powitała Ewa Sobkiewicz, prezes zarządu IFR. Podczas inauguracyjnego przemówienia Pani Prezes złożyła życzenia Prezesowi Honorowemu Stowarzyszenia prof. Andrzejowi Blikle, który niedawno obchodził 80-te urodziny, a także w imieniu wszystkich Rodzinnych podziękowała za lata intensywnej i owocnej pracy na rzecz naszego środowiska. Z ramienia współgospodarza wydarzenia, Miasta Stołecznego Warszawy, głos zabrał wiceprezydent Michał Olszewski, powitał uczestników w stolicy, opowiedział o roli firm rodzinnych w życiu gospodarczym i społecznym miasta oraz przedstawił kilka inicjatyw władz miasta na rzecz wspierania rozwoju przedsiębiorczości. Oficjalną cześć swoim przemówieniem zamknął Krzysztof Ogorzałek, członek zarządu IFR i koordynator U-RODZIN 2019. Opowiedział o działalności naszego Stowarzyszenia, celach i planach na przyszłość, a także przybliżył uczestnikom tematykę obrad tegorocznej edycji Zjazdu Firm Rodzinnych. Konferencję poprowadził znany dziennikarz telewizyjny zajmujący się tematami gospodarczymi Ernest Bodziuch. Po tym krótkim wstępie rozpoczęliśmy część merytoryczną wydarzenia.

Główne debaty piątku, ale też całej konferencji, krążyły wokół terminu „Made in Poland”, a grono prelegentów obfitowało w znane nazwiska. Podjęto próbę zdefiniowania czym jest polska marka, jak promować polskie produkty za granicą oraz jak wesprzeć ekspansję międzynarodową i zapewnić konkurencyjność polskich firm? Debatę inauguracyjną zorganizowaliśmy we współpracy z partnerem strategicznym IFR – BNP Paribas Bank Polska. Udział w dyskusji poświęconej promocji polskich produktów za granicą wzięli: Krzysztof Domarecki (Selena FM S.A.), Jan Kolański (Colian Holding S.A.), Jerzy Śledziewski (BNP Paribas), oraz dziennikarz Artur Osiecki (Rzeczpospolita) jako moderator. Drugą debatę przygotował nasz główny patron medialny, Dziennik Gazeta Prawna. O definicji terminu „Made in Poland” dyskutowali: Przemysław Mitraszewski (LPP S.A.), Kacper Sosnowski (KROSS S.A.) oraz Piotr Trudnowski (Klub Jagielloński), rozmowę poprowadził Marek Tejchman (Dziennik Gazeta Prawna). Ostatnia, lecz nie mniej ciekawa debata, odbyła się pod patronatem Giełdy





Papierów Wartościowych w Warszawie. O ekspansji zagranicznej i promocji polskiej marki dyskutowali przedstawiciele wiodących spółek akcyjnych notowanych na GPW.

Kontynuacją drugiego dnia U-RODZIN 2019 były liczne warsztaty, panele dyskusyjne oraz inspirujące prelekcje, a nawet degustacja szkockich whisky. Razem z partnerami Zjazdu przygotowaliśmy dla uczestników trzynaście zajmujących zajęć merytorycznych prowadzonych przez ekspertów z różnych branż. Jedną z najważniejszych części piątkowych obrad firm rodzinnych było przedstawienie przez Ministerstwo Przedsiębiorczości i Technologii oraz nasze Stowarzyszenie wyników równoległe prowadzonych konsultacji społecznych dotyczących Fundacji Rodzinnej – nowego rozwiązania w polskim porządku prawnym, mającego na celu efektywną sukcesję w średnich i dużych polskich firmach rodzinnych. Tego dnia rozmawialiśmy również o wyzwaniach związanych z automatyzacją i robotyzacją produkcji, inwestowaniu w innowacje, transformacji cyfrowej i rynku e-commerce, ekspansji zagranicznej oraz nowych trendach w biznesie i technologiach. Poruszyliśmy również kwestie miękkie, takie jak wpływ kultury organizacyjnej na efektywność firmy, rozwój wewnętrzny przedsiębiorcy i jego znaczenie w sukcesji i rozwoju biznesu, sztuce skutecznych negocjacji oraz budowaniu przemyślanych strategii biznesowych.

Program merytoryczny tego dnia nie byłby tak bogaty bez wsparcia naszych partnerów i patronów: agencji reklamowej RECEVENT, Polskiego Funduszu Rozwoju, firmy rodzinnej INSTAL-PROJEKT, rodzinnej firmy inwestycyjnej TDJ S.A., słynnego magazynu Harvard Business Review Polska i wydawcy ICAN Institute, Quest Change Managers, Łoża Dżentelmenów, partnera motoryzacyjnego TM Flota. Wśród prelegentów tego dnia pojawili się m.in.: Maciej Panek (PANEK S.A.), Marcin Ochnik (OCHNIK S.A.), Michał Wojas (Wojas S.A.), Konrad Zach (ekspert e-commerce), Andrzej Jacaszek (wiceprezes ICAN Institute, wydawca „Harvard Business Review Polska”), Krzysztof Sarnecki (trener biznesu i coach).

Kulminacją drugiego dnia U-RODZIN 2019 był uroczysty **Bal Charytatywny Firm Rodzinnych**. Ponad 300 gości, zajmujący program wieczoru oraz świetna zabawa w rodzinnym gronie. Tegoroczny bal bez wątpienia utkwi w pamięci wszystkich uczestników 12. edycji Zjazdu z kilku powodów.



Po pierwsze, gala wieczorna U-RODZINY odbyła się pod hasłem dobroczynności „**Łączymy, by pomagać!**”. Razem z Fundacją Hospicjum Onkologiczne św. Krzysztofa w Warszawie zorganizowaliśmy aukcję charytatywną i loterię fantową. Do wylicytowania mieliśmy m.in. koszulkę z podpisem Leo Messiego, piłkę z autografem Cristiano Ronaldo, koszulkę gwiazdy NBA Marcina Gortata, piłkę polskiej reprezentacji siatkówki i wiele innych niebanalnych przedmiotów. Jesteśmy pod wielkim wrażeniem, że udało nam się **zebrać 104 280 zł**. Serdecznie dziękujemy wszystkim, którzy przyczynili się do akcji charytatywnej, za Wasze dobre serca – wspólnie pomogliśmy osobom najbardziej potrzebującym. Wszystkie środki zebrane podczas akcji charytatywnej zostały przekazane na wsparcie pacjentów Fundacji Hospicjum Onkologiczne św. Krzysztofa.

Po drugie, podczas balu oficjalnie przedstawiliśmy nowy logotyp IFR. Po 12 latach zdecydowaliśmy się na stanowczą zmianę identyfikacji wizualnej naszego Stowarzyszenia. Serdeczne podziękowania składamy naszemu partnerowi strategicznemu, firmie rodzinnej RECEVENT, która jest autorem nowego logotypu i wszystkich innych kreacji graficznych IFR w ostatnim czasie. Na tym się nie zatrzymujemy – intensywnie pracujemy nad brand bokiem Stowarzyszenia oraz nową stroną internetową.

Po trzecie, na tegorocznym Balu Firm Rodzinnych mieliśmy świetną zabawę. O odpowiednią atmosferę zadbał Stage Fever, zapewne najlepszy w Polsce zespół coverowy. Zgodnie z wieloletnią tradycją przedstawiliśmy również miejsce i termin kolejnej edycji U-RODZINY 2020 – za rok firmy rodzinne spotkają się 8-10 października w Toruniu.

Sobotnie obrady 12. U-RODZIN były nie mniej ciekawe. Ten dzień w imieniu Marszałka Województwa Mazowieckiego Adama Struzika (patron honorowy Zjazdu) oficjalnie otworzyła Pani Emilia Jędrej, Dyktorka Wojewódzkiego Urzędu Pracy, witając gości i odczytując list od Marszałka. Następnie przeszliśmy do pobudzającego wystąpienia motywacyjnego Jacka Walkiewicza pod hasłem „Pełna moc możliwości”. Niezwykle inspirująca wypowiedź, wzbudzająca refleksje i przemyślenia odnośnie do naszego życia zawodowego i prywatnego. Od motywacji powoli przeszliśmy do zagadnień „twardych” – trzeci dzień Zjazdu był poświęcony bezpieczeństwu firm rodzinnych. Partnerzy strategiczni IFR przygotowali dla uczestników Zjazdu

szereg interesujących paneli dyskusyjnych i warsztatów praktycznych.

Kancelaria Ożóg Tomczykowski opowiedziała uczestnikom Zjazdu o bezpieczeństwie firmy w czasach dynamicznych zmian w prawie i podatkach. Przedstawiciele Generali Investments TFI S.A. przybliżyli nam temat pracowniczych planów kapitałowych PPK, które w najbliższym czasie dotyczyć będą większości przedsiębiorców w kraju. Natomiast Grupa AXA w Polsce pokazała uczestnikom, jak małe zdarzenia mogą powodować dużą szkodę dla przedsiębiorstwa. Przedstawiciele partnera opowiedzieli także, jak zarządzać i ubezpieczyć się przed ryzykiem w działalności firmy. Metropolitan Investment poruszył kwestię inwestowania w nieruchomości komercyjne oraz przedstawił główne trendy i zagrożenia współczesnego rynku nieruchomości. Przedstawiciele BNP Paribas Bank Polska poszerzyli temat nieruchomości i dotknęli aspektów finansowych – inwestowania kapitału wypracowanego w przedsiębiorstwie.

Tego dnia mieliśmy również dwanaście innych debat i prelekcji. Rozmawialiśmy m.in. o bezpieczeństwie ekspansji zagranicznej, o problemie nieuczciwej konkurencji, o strategii jako podstawie rozwoju i bezpieczeństwa firmy, o zarządzaniu millenialsami oraz optymalizacji procesów operacyjnych. Jak co roku odbył się tzw. panel młodych – tym razem pod kontrowersyjnym tytułem „Pierwsze pokolenie buduje, drugie pokolenie rujnuje?”. Swoją wiedzę z uczestnikami podzielili się przedstawiciele partnerów Zjazdu: Leder Kancelaria, Polska Izba Informatyki i Telekomunikacji, 4optima oraz 4Results. Wśród prelegentów należy wymienić Krzysztofa Domareckiego (Seleno FM S.A.), Irenę Kurdziel (Kotrak S.A.), Jacka Ptaszka (JMP Flowers), Rolanda Szymańskiego (Grupa LARS), Adama Rozwadowskiego (Enel-Med), Grzegorza Putkę (Piekarnie Cukiernie Putka), Katarzynę Jaskulską-Niwińską (JAR Aromaty). Oficjalnym zamknięciem soboty, ale również całego 12. Ogólnopolskiego Zjazdu Firm Rodzinnych była wspólna kolacja i występ artystyczny Anety Figiel.

Nie mogliśmy również zapomnieć o programie dla najmłodszych. Pod tym względem tegoroczne U-RODZINY były wyjątkowe – wzięło w nich udział blisko 60 dzieci w różnym wieku, a najmłodsza uczestniczka miała niewiele ponad pół roku. Aby lepiej dopasować zajęcia i atrakcje, w tym roku podzieliliśmy młodych uczestników na 3 grupy wiekowe. W programie na dzieci czekały m.in.:

- warsztaty z empatii przygotowane przez zespół Fundacji Hospicjum Onkologiczne św. Krzysztofa;
- warsztaty „Młodzieżowe Centrum Prasowe”, podczas których dzieci wcielały się w rolę dziennikarzy i specjalistów z social mediów;
- zwiedzanie Centrum Nauki Kopernik;
- bajkowy bal z animacjami i zabawą.

W imieniu zespołu i Zarządu IFR serdecznie dziękujemy wszystkim, którzy przyczynili się do zorganizowania 12. U-RODZIN w Warszawie. Wielkie podziękowania również dla wszystkich uczestników i gości wydarzenia, a także wolontariuszy i zespołu agencji eventowej TJT Event. Bez Was nic by się nie udało!

## U-RODZINY 2020

Na koniec – serdecznie zapraszamy wszystkich do Torunia w dniach 8-10 października 2020 roku na 13. Ogólnopolski Zjazd Firm Rodziny U-RODZINY 2020. Zespół organizacyjny tymczasem już rozpoczął prace przygotowawcze. Do zobaczenia za rok! ●

